

# TANULMÁNYOK

*Pulay Gyula*

## **Hogyan segítheti a kormányzat a szervezeti kultúra elterjedését? - Modell és valóság**

*A tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségvállalását ösztönző kormányzati intézkedések áttekintése alapján rajzolja meg a szervezeti kultúrák elterjesztésének „gomba” modelljét. A modell egységbe foglalja a kemény és lágy kormányzati intézkedéseket, az élenjáró szervezetek példamutatását, a kedvező környezet megteremtésére tett erőfeszítéseket. A cikk az integritási kultúra elterjesztését segítő eszközök hatásának áttekintése és számszerűsítése alapján bemutatja, hogy a modell a gyakorlatban is működőképes.*

*Kulcsszavak:* kormányzati politika, társadalmi innováció, korrupció, vállalatok társadalmi felelősségvállalása

*Jel kód:* O35 O38 H83 K420

### **Kutatás célja**

A társadalmi-gazdasági életben gyakoriak az olyan jó kezdeményezések, amelyek elterjesztésre érdemesek. Ilyen például a környezet védelme, az egészséges életmód. Az általános tapasztalat azonban az, hogy számos pozitív kezdeményezés elhal, mások pedig csak lassan válnak általános gyakorlattá. Miért? A kezdeményezések elterjedésének vannak objektív korlátai, pl. az ismerethiány, vagy az új megvalósításához szükséges anyagi eszközök elégtelensége. Az alapvető ok azonban az, hogy megszokott gyakorlaton nehéz változtatni, mert a régi beidegződés nagy úr. Az emberek többsége a begyakorlottság adta előnyökről sem szívesen mond le, még ha racionálisan be is látja, hogy célszerűbb lenne az új kezdeményezéshez csatlakozni. A nagyobb kezdeményezések elterjedéséhez kultúraváltásra van szükség. Ez pedig nem megy máról holnapra, mert egy új kultúra meghonosítása egyúttal szakítás a régi, meggyökeresedett kultúrával.

De mi is az a kultúra? A kultúra fogalmának számos meghatározása létezik. Témánk szempontjából elég annyit rögzítenünk, hogy a társadalomtudományokban használt kultúrafogalom a hétköznapi fogalomnál tágabb, mivel a kultúra fogalmába tartozónak tekinti egyrészt az emberek alkotta tárgyakat, műveket, másrészt a társadalom viselkedési szabályait, normáit, az azokat alátámasztó értékeket, a hiedelmeket, a vallást, továbbá a hétköznapi és tudományos ismereteket, végül magát a nyelvet. Kultúrája nagyobb és kisebb közösségeknek egyaránt van, így beszélhetünk az egy szervezethez tartozók közös kultúrájáról, a szervezeti kultúráról is.

A szervezeti kultúra fogalmának a legszélesebb körben elfogadott meghatározása Edgar Schein nevéhez kötődik. Definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint "azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén." (Schein, 1984. 3.)

A közös értékrend, a szervezeti viselkedés normái a kultúra tartóoszlopai, amelyek egyúttal a legnagyobb gátjai a változásoknak. A kultúra megváltoztatását éppen az gátolja, hogy az uralkodó szervezeti kultúra mélyen belegyökerezik a szervezet mindennapos működésébe. A szervezeti kultúra megváltoztatásának levezénylése elsősorban a mindenkori vezetés feladata. A szervezeti kultúra megteremtésének és megváltoztatásának az egyik legismertebb modellje az ún. 7S modell. A modell hét (angolul „s” betűvel kezdődő) dimenziója a következő (ismerteti: Barakonyi 2000, 145.): stratégia, szervezet, rendszerek, stílus, személyzet, szakértelem, közös értékek.

Az első három dimenziót, amelyek jól körülhatárolhatók kemény tényezőknek nevezik. A többi négy dimenzió alkotja a kultúra megteremtésének lágy komponenseit. Ezek alapvetően az emberi tényezőkhöz kötődnek, a szervezeti kultúra alakításában ezek játsszák a főszerepet.

A 7S modell mellett még számos módszert dolgoztak ki arra, hogy a szervezet vezetőinek mit kell tenniük a szervezeti kultúra megteremtése, illetve megváltoztatása érdekében. De mit kell tennie a kormányzatnak<sup>1</sup> akkor, ha valamilyen közpolitikai cél elérése érdekében ösztönözni akarja az adott ország vállalkozásai, vagy kormányzati intézményei szervezeti kultúrájának megváltoztatását? Kutatásom során – többek között – erre a kérdésre kerestem a választ.<sup>2</sup> A kutatás során kidolgoztam a szervezeti kultúraváltás kormányzati ösztönzésére alkalmas modellt. Cikkemben először a szakirodalom alapján röviden összefoglalom, hogy a társadalmi felelősségvállalás vállalati kultúrája elterjesztése érdekében általában milyen eszközöket alkalmaznak az Európai Unió tagállamai. A modell azonban nem csak a társadalmi felelősségvállalás vállalati kultúrája elterjesztéséhez szolgálhat mintául, hanem több más kultúra elterjesztéséhez is. Ebből a hipotézisből kiindulva azt vizsgáltam meg, hogy a szervezeti integritás kultúrájának az elterjedése a magyar közszférában mennyiben követte a modellemben leírt mintázatot. A cikk második részében ennek eredményeit ismertetem.

### **A társadalmi felelősségvállalás vállalati kultúrája elterjesztésének kormányzati eszközei**

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) gondolatát a multinacionális vállalatok révén terjedt el. Ez a vállalatok egyrészt rákényszerültek arra, hogy a róluk kialakult negatív képet a CSR programokon keresztül javítsák. Másrészt érdekelték voltak abban, hogy az anyaországaikban alkalmazott magasabb környezetvédelmi, munkabiztonsági stb. sztenderdek a leányvállalataikat befogadó országokban is egyre általánosabbá váljanak. Az egyes államok és a nemzetközi szervezetek a CSR-t sokáig a vállalatok magánügyének tekintették. Az elmúlt másfél-két évtizedben azonban ez a megközelítés sokat változott. Az ENSZ és szakosított szervezetei, az OECD és az Európai Unió különböző intézményei felfedezték, hogy a CSR segíthet számos közpolitikai cél megvalósításában is.

Az Európai Bizottság (a továbbiakban: Bizottság) 2002 júliusában publikálta CSR stratégiáját közlemény formájában (Európai Bizottság, 2002). A Bizottság elvi alapállása az volt, hogy a CSR a vállalatok „belügye”, de magától értetődő a közhatalom és a közintézmények érintettsége is, hiszen a CSR a társadalom számára is értékteremtő lehet. A Bizottság 2006-ban újabb Közleményt jelentetett meg „Európa, mint kiválósági központ a vállalatok társadalmi felelőssége terén” címmel (Európai Bizottság, 2006.). E dokumentum a CSR-nak a versenyképesség előmozdításában és a munkahelyteremtésben betöltött szerepét emelte ki. A közleményben az önkéntesség mellett már hangsúlyossá vált az együttműködés is, de még nem vált uralkodóvá a közpolitikai megközelítés. E tekintetben az áttörést a Bizottság 2011-ben publikált újabb közleménye hozta meg (Európai Bizottság, 2011.). A közlemény kiinduló pontja az, hogy a vállalkozások versenyképességének szempontjából egyre nagyobb jelentőséggel bír a CSR közpolitikai szempontú megközelítése. A Bizottság a közleményben úgy véli, hogy a vállalkozások lehetőségeit hatékonyabban lehetne a fenntartható fejlődés, valamint a növekedési és foglalkoztatási stratégia szolgálatába állítani. A CSR hozzájárulhat egy sor közpolitikai célkitűzés megvalósításához. A Bizottság szorgalmazta azt is, hogy a tagországok kormányai fogadjanak el stratégiát, középtávú tervet a CSR ösztönzésére. Ennek keretében született meg a magyar kormány CSR Cselekvési terve (Tölgyes, 2014).

<sup>1</sup> Kormányzat alatt minden olyan állami szervezetet értek, amely részt vesz közpolitikák formálásában, megvalósításában, nyomon követésében.

<sup>2</sup>A kutatást, amelynek témája a közszolgáltató vállalatok társadalmi felelősségvállalásának modellezése volt, a Miskolci Egyetem Kiválóság Központ kutatásai keretében végeztem. A kutatás hátterét, célját és első eredményeit a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar „Mérleg és Kihívások” című X. Nemzetközi Tudományos Konferenciáján ismertettem (Pulay, 2017).

A Bizottság szemléletváltozásának oka, hogy több EU-tagországban már a 2000-es évek elejétől kormányzati célkitűzése lett a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának ösztönzése. Ennek különböző eszközeit foglalta össze Steurer (Steurer, 2010), aki megállapítja, hogy a kormányzatok közpolitikai céljaik megvalósítása érdekében alapvetően három információs, gazdasági (ösztönző) és jogi (kényszerítő) eszközöket alkalmaznak<sup>3</sup>.

Az információs eszközök a tájékoztatást, a tudás-megosztást és a meggyőzést szolgálják (pl.: a kampányok, képzések, honlapok működtetése). Céljuk az értelmi és érzelmi meggyőzés. A gazdasági eszközök célja, hogy pénzügyi ösztönzőkkel befolyásolják kedvező irányba az érintettek magatartását. Az eszközcsoport tipikus elemei az adókedvezmények és a pénzügyi támogatások. A jogi eszközök (jogszabályok, az igazságszolgáltatás, a hatósági jogkörök gyakorlása) a kívánt magatartást írják elő vagy korlátozásokat fogalmazzak meg.

Steurer szerint az eszközök mindhárom típusa jelen van a CSR-t támogató elterjesztését szolgáló kormányzati eszköztárban, de a jogi eszközök meglehetősen puhák, inkább lehetőségeket tartalmaznak, mint korlátozásokat (pl.: a vállalkozások bizonyos feltételek alkalmazása esetén különböző a környezettudatosságukat vagy a szociális elkötelezettségüket tanúsító címkeket használhatnak, de a feltételek teljesítése nem kötelező). A gazdasági eszközök jellemzője, hogy nem átfogó adózási szabályokban, hanem kisebb adókedvezményekben, pénzügyi támogatásokban öltenek testet. A CSR önkéntes jellege miatt az információs eszközök súlya jelentős, hiszen a társadalmi felelősség alapvetően attól függ, hogy a vállalatok felismerik-e a szociális és a környezetvédelmi problémákat, valamint saját lehetőségeiket ezek mérséklésében. Ezért ösztönzik a nyilvánosságra hozatalt és az átláthatóság javítását, megbízható jelentések közzétételét a vállalati tevékenységek környezeti és szociális hatásairól (pl.: ilyen jelentések közzétételét várják el a kormányzati szektor beszállítóitól, a beruházások megvalósítóitól, a közbeszerzések ajánlattevőitől).

Steurer ugyanakkor rámutat arra, hogy a CSR elterjesztését a fenti három eszközcsoport mellett még további két eszközcsoporttal segítik a kormányzatok. A negyedik eszközcsoportot partneri eszközöknek (vagy kapocsnak) nevezi. Ezek az eszközök arra a feltételezésre épülnek, hogy a különböző szereplők érdekelték abban, hogy közös értékek mentén együttműködjenek. A CSR tevékenység önkéntes jellegének köszönhetően széles körben kerülhet sor az érintettek közös fórumai, partnerségi megállapodásai létrehozására, a magánszektor és a közszektor közötti partneri együttműködésekre.

Az ötödik eszközcsoportot az ún. hibrid eszközök („ragasztók”) alkotják. Itt egyfelől olyan a CSR-re vonatkozó kormányzati kezdeményezésekre gondolhatunk, amelyek két vagy több eltérő típusú eszközt (pl.: jogi előírást és gazdasági ösztönzőt) kombinálnak. Másfelől olyan eszközökre, amelyek összerendezik vagy koordinálják a különböző eszközök alkalmazását (pl.: a CSR platformok, a CSR tudásközpontok, valamint a CSR stratégiák és cselekvési programok).

Steurer összegzése szerint – képletesen szólva – a kormányok prédikációkkal, husángokkal (vagy inkább puha botokkal), mézzel, a szereplőket összefogó kapcsokkal és a különböző eszközöket összetartó ragasztókkal próbálják a CSR kultúrát terjeszteni. E lágy eszközöket meg kell különböztetni azoktól a kemény eszközöktől, amelyek a vállalkozások környezetükért viselt felelőssége jegyében minden vállalkozás számára előírják környezetvédelmi vagy munkavédelmi szabályok betartását. A kötelezően alkalmazandó (kemény) jogi eszközök és az ajánlásként, útmutatásként megfogalmazott (lágy) jogi eszközök kiegészítik egymást. A kormányok ezért gyakran azt hangsúlyozzák, hogy CSR stratégiájuk kiegészíti a kemény jogi eszközöket. Ugyanakkor a kemény jogi eszközök terjedése korlátozza az önként alkalmazható lágy eszközök körét.

---

<sup>3</sup> Az angol szakmai szleng az első eszközcsoportot „sermon”-nak (szentbeszéd), a másodikat „carrot”-nak (sárgarépanak), a harmadik eszközcsoportot „stick”-nek (bot) nevezi, (magyarul a prédikáció, a méz és a husáng lehetne e szavak hangulatilag hű fordítása).

A szervezeti kultúra terjesztését szolgáló kormányzati intézkedések bemutatásból kiemelendő, hogy meg lehet különböztetni a kemény és a lágy eszközöket, hasonlóképpen a 7S modellhez, amely kemény és lágy dimenziók szerint csoportosítja a kultúra megteremtését szolgáló vezetési eszközöket. Ez azt mutatja, hogy a szervezeti kultúra megteremtése és elterjesztése érdekében egyaránt szükség van kemény és lágy eszközökre.

A 2010-ben publikált cikk óta az EU-ban általánossá vált az ötödik eszközcsoport alkalmazása, azaz a nemzeti kormányok stratégiákat, cselekvési programokat fogadtak el a CSR széleskörű elterjedésének ösztönzése érdekében. Ezek jellemzői, hogy mind az öt, Steurer által azonosított eszközcsoportból beépítenek elemeket a kormányzati eszköztárba, és egyaránt alkalmaznak lágy és kemény eszközöket. Illusztrációként Írország „Good for the business good for the community” (Jó az üzletnek, jó a közösségnek) elnevezésű, 2014-2016 közötti Nemzeti CSR tervének néhány elemét foglalom össze.

A Nemzeti CSR tervet publikáló kiadvány előszavában az ír foglalkoztatás-, vállalkozás- és innováció-ügyi miniszter leszögezi, hogy az első ír Nemzeti CSR tervvel a kormánynak az a célja, hogy bátorítsa és szélesítse a CSR-t, és ezáltal Írországot e területén példamutatóvá tegye. A CSR-ral kapcsolatban a kormány kulcsfeladata a tudatosság növelése. A Kormány partneri kapcsolatokat épít ki a CSR területén működő kulcsszereplőkkel.

Az ír Nemzeti CSR terv a következő öt pillérré épül: munkahely, környezet, piac, közösség, közszektor. Minden pillérhez 3-6 komponens tartozik. A terv minden komponens esetében – táblázatos formában – felsorolja az adott pillérhez tartozó eszközöket, különválasztva a jogi szabályozást, azaz a kemény eszközöket, és az ajánlásokat, útmutatásokat, azaz a lágy eszközöket. A táblázat másik oszlopa pedig az adott pillérhez tartozó legjobb gyakorlatokat tartalmazza. Például „Munkahely” pillér esélyegyenlőség komponenséhez az 1. táblázatban felsorolt kormányzati intézkedések és vállalati jó gyakorlatok tartoznak.

1. táblázat: Az ír Nemzeti CSR terv „Munkahely” pillére esélyegyenlőség komponenséhez tartozó kormányzati intézkedések és vállalati jó gyakorlatok

(Government Measures and Corporate Good Practices for the Equal Opportunity Component of the Workplace Pillar of the Irish National CSR Plan)

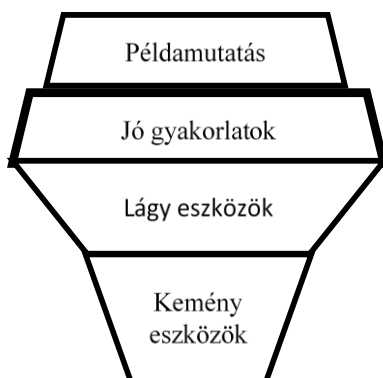
Kormányzati intézkedések	Vállalati jó gyakorlatok
A) Kötelezően alkalmazandó szabályok	Esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikák
Egyenlőség a foglalkoztatásban törvény	Esélyegyenlőségi tréning és érzékenyítő programok.
B) Útmutatást adó intézkedések	A munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség proaktív támogatása
Nemzeti Nőügyi Stratégia	A munkahelyi esélyegyenlőségi beszámolók és cselekvési tervek
A szexuális zaklatásokkal és a munkahelyi zaklatásokkal kapcsolatos magatartási kódex	A sajátos igényekkel rendelkező munkavállalók érdekében hozott intézkedések
Magatartási kódex arra, hogy miként kell az interkulturális munkahelyeken az esélyegyenlőséget biztosítani	Az egyenlő bérezés érvényesülésének auditálása
	Esélyegyenlőségi munkacsoport létrehozása
	Méltóság a munkahelyen Charta elfogadása
	Rugalmas munkarendek

Forrás: Írország nemzeti CSR terve 2014-2016. 16 oldal, saját fordítás

A CSR kultúrájának elterjesztését szolgáló uniós kormányzati intézkedések ismeretében alakítottam ki a szervezeti kultúra elterjesztésének most bemutatásra kerülő modelljét. Ennek ki-

induló pontja az, hogy a mindenkori kormányzat kemény eszközökkel, azaz kötelezően alkalmazandó jogszabályokkal, és lágy eszközökkel, azaz ajánlásokkal, iránymutatásokkal, gazdasági ösztönzőkkel, tudás-megosztással, meggyőzéssel, együttműködési fórumok létrehozásával stb. tudja elősegíteni a CSR kultúrájának elterjesztését. Ugyanakkor a kultúra terjesztésében a kormányzati szervek nem az egyedüli résztvevők, mellettük fontos szerepet játszanak azok a vállalatok, amelyek már meghonosították ezt a kultúrát, és ennek révén értek el eredményeket, például javult a vállalat társadalmi elfogadottsága, erősödött a dolgozók elkötelezettsége a vállalat értékei iránt, bizalmi légkör alakult ki a beszállítóival és ügyfeleivel. Az eredmények demonstrálása a kultúra terjesztése szempontjából meghatározó jelentőségű, mivel hatásos szervezeti kultúráról csak akkor beszélhetünk, ha a szervezet tagjai a kultúra által kívánatosnak tartott magatartást, mint a problémák megoldásának hatékony eszközét fogadják el. Ily módon a társadalmi felelősségvállalás területén élenjáró vállalatok példát mutatnak a kultúraváltás útjára most lépő vállalkozásoknak. A CSR kultúrájának elterjedése azt jelenti, hogy egyre több vállalatot valósít meg jó gyakorlatot CSR tevékenységei révén.

A fentiekkel összhangban az általam kialakított modell a szervezeti kultúra terjesztésének három eszközcsoportját tartalmazza: a kormányzati kemény eszközöket, a kormányzati lágy eszközöket és az élenjárók példamutatását. A modell három elemét, valamint kultúra terjedését jelentő jó gyakorlatokat szimbolizáló alakzatokat az 1. ábrán oly módon rendeztem össze, hogy a kormányzati kemény és lágy intézkedések jelentik a jó gyakorlatok terjedésének az alapját, az élenjáró vállalatok példamutatása pedig felülről húzza a követő vállalatok gyakorlatát. A lágy eszközök a kemény eszközökre épülnek, azokat egészítik ki. A 1. ábra a kultúra terjedésének egy korai szakaszát tükrözi, amikor még kevés a kormányzati intézkedés, szűk körűek a jó példák, és csak néhány vállalat folytat jó gyakorlatokat.



1. ábra: A szervezeti kultúra elterjesztésének modellje a terjesztés egy korai stádiumában  
The model of organizational culture dissemination at an early stage of dissemination

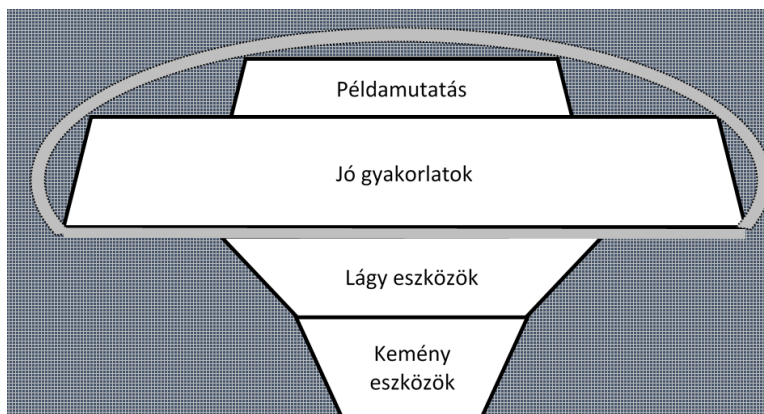
Forrás: saját szerkesztés

Az idő múlásával párhuzamosan bővül a kemény és lágy kormányzati intézkedések köre, megszorodnak a jó példák és egyre több vállalkozás valósít meg kultúraváltást tükröző jó gyakorlatot. Erről a helyzetről ad pillanatképet a 2. ábra.



2. ábra: A szervezeti kultúra elterjesztésének modellje a terjedés érett stádiumában  
*The model of organizational culture dissemination at a mature stage of dissemination*  
 Forrás: saját szerkesztés

Ha körberajzoljuk a 2. ábrán látható alakzatokat, akkor egy gomba formájú képet kapunk (lásd a 3. ábrát). Ezért a modellt „gomba” modellnek neveztem el. A modell elnevezése utal arra, hogy a jó gyakorlatok gomba módra terjedhetnek a modell elemeinek összehangolt működése esetén. A gombák gyors növekedéséhez megfelelő időjárási viszonyokra (például nedvességre) és táptalajra is szükség van. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra elterjesztéséhez a három eszközcsoporthoz tartozó eszközök folyamatos bővülése és harmonikus működése mellett optimális környezetre is szükség van. Ez esetünkben elsősorban a támogató légkört és üzleti környezetet jelenti. Ezt a 3. ábrán a pepita háttér jelzi.



3. ábra: A szervezeti kultúra elterjesztésének „gomba” modellje  
*The "mushroom model" of disseminating organizational culture*  
 Forrás: saját szerkesztés

Felmerül a kérdés, hogy a modell csak a CSR kultúrájának elterjesztését modellezi, vagy általánosságban alkalmas a szervezeti kultúraváltás elősegítésének ösztönzésére. E kérdés megválaszolására érdekében megvizsgáltam, hogy abban az esetben, amikor a kormányzat valamilyen kultúraváltás szeretetét volna elérni, milyen eszközöket alkalmazott. A szakirodalomból az olvasható ki, hogy az EU-ban több szakpolitika is célul tűzte ki a kultúraváltás elősegítését, és ennek

érdekében egyaránt alkalmaztak kemény és lágy kormányzati eszközöket, valamint együttműködtek a kívánatos kultúraváltásban úttörő szervezetekkel<sup>4</sup>.

### **A „gomba” modell érvényesülése a szervezeti integritás kultúrájának elterjesztése során**

A „gomba” modell gyakorlati érvényesülését a szervezeti integritás kultúrájával kapcsolatosan teszteltem. A kutatáshoz az alapot az szolgáltatta, hogy 10 évvel ezelőtt a szervezeti integritás fogalma még szinte ismeretlen volt Magyarországon. Az Állami Számvevőszék (a továbbiakban: ÁSZ) a holland központi közigazgatásban alkalmazott módszert adaptálva 2009-ben indította el a „Korrupciós kockázatok feltérképezése - integritás alapú közigazgatási kultúra terjesztése” elnevezésű projektjét<sup>5</sup>. Az elnevezésből is látszik, hogy a projekt egyik célja az integritás kultúrájának elterjesztése volt. A projekt nemcsak a közigazgatást célozta meg, hanem a magyar államháztartás egészét. A projekt keretében az ÁSZ 2011 és 2017 között minden évben felmérte a költségvetési szervek integritásának helyzetét, és a kérdőíves felmérés eredményeit nyilvánosságra hozta. Ily módon nyomon követhető, hogy mennyiben terjedt el az integritás szervezeti kultúrája a költségvetési szervek között. 2011-től kezdve a közszféra szervezetei integritásának megteremtése, illetve megerősítése a Kormány és más állami szervek célkitűzésévé is vált, így joggal mondhatjuk, hogy kormányzati törekvés volt a szervezeti integritás elterjesztése a teljes magyar közszférában. E körülmények kedvező feltételt jelentenek az általam kidolgozott modell tesztelésére.

A szervezeti kultúra terjedését egyrészt a jó gyakorlatok terjedésével, másrészt a szervezeti integritás erősödésével mértem. Jó gyakorlatnak tekintettem azt, ha egy költségvetési szerv önként részt vett az ÁSZ integritás felmérésében, hiszen ez azt fejezte ki, hogy érdeklődik a téma iránt, a kérdőív kitöltésével azonosítja az integritását fenyegető kockázatokat, és számot ad arról, hogy az integritását erősítő kontrollokat milyen mértékben építette ki. A szervezeti integritás erősödését a felmérés is számszerűsítette, mivel 2013-tól kezdve a felmérés adatai alapján egy indexet számolt (Kockázatokat Mérséklő Kontollok Tényezője index, KMKT index), amely az integritási kontrollok kiépítettségi szintjét mutatta meg. Az index százalékos formában fejezi ki, hogy milyen mértékű a kontrollok kiépítettsége ahhoz viszonyítva mintha minden kontrollt kiépítettek volna. E két szám az integritás szervezeti kultúrája megteremtésének mélységét (meggyökerezettségét) és fenntarthatóságát nem méri, azt azonban jelzi, hogy a megcélzott szervezetek foglalkoznak már a kultúra megteremtésével és lépéseket tettek ebbe az irányba.

Annak érdekében, hogy az integritás kultúrájának terjedését egyetlen számmal ki tudjam fejezni, az adott évben a felmérésben résztvevők számát megszoroztam az adott év felmérési eredményei alapján számított az egész sokaságot jellemző KMKT indexszel. A számítás alapadatait és a kapott eredményeket a 2. táblázatban foglaltam össze.

---

<sup>4</sup> A környezeti politika, ill. a környezettudatosság kultúrája megteremtésének elősegítését, amelynek az EU tagállamokban alkalmazott kormányzati eszközeit Jordan és szerzőtársai ismertették 2003-ban publikált cikkükben (Jordan et al 2003). Charlotte Bax pedig azt mutatja be 2011-ben publikált tanulmányában (Bax, Charlotte 2011), hogy a közúti biztonság fokozása érdekében milyen intézkedéseket hoztak az EU tagállamok. A biztonság megteremtésének egy fontos eleme a közlekedési kultúra javítása. A tanulmány ismerteti, hogy ennek érdekében is alkalmaztak kemény és lágy kormányzati eszközöket, és igen nagy szerep jutott a meggyőzésnek és a példamutatásnak is.

<sup>5</sup> A projektről részletes információk állnak rendelkezésre az Állami Számvevőszék integritás honlapján: [www.integritas.asz.hu](http://www.integritas.asz.hu).

2. táblázat: Az ÁSZ integritás felmérésében résztvevő költségvetési szervek számának és a KMKT index alakulása (2013-2017)

(The development of number of budgetary organizations involved in the SAO's integrity survey and the KMKT index (2013-2017))

Év	Résztvevők száma (db)	KMKT index (%)	A 2. és a 3. oszlop adatának szorzata
2013	1462	61	89182
2014	1584	63	99792
2015	2557	61	155977
2016	3002	61	183122
2017	3346	62	207452

Forrás: saját szerkesztés, az adatok forrása Németh et al (2017) 19. oldal és 21. oldal

A táblázat adatai azt mutatják, hogy a felmérésben résztvevők száma dinamikusan nőtt, a KMKT index, azaz a kontrollok kiépítettsége azonban alig javult. A két jelenség azonban összefügg egymással, mivel az új belépőknél az integritáskontrollok kiépítettsége átlagosan alacsonyabb volt, mint azoknál a szervezeteknél, amelyek már évek óta részt vettek a felmérésben. Például a felmérésben 2017-ben első alkalommal résztvevők a KMKT indexe 56,8 százalék volt, szemben a felmérésben már nem először résztvevők 63,5 százalékos átlagos indexével. (Az adatok forrása: ÁSZ 2017. évi integritás felmérése). A két hatás eredőjeként a szervezeti integritás terjedését jelző szám is dinamikusan emelkedett, a 2013. évi 89182-ről 207452-re nőtt. A gomba módra növekedés tehát megvalósult. Kérdés az, hogy ez valóban a modellben magyarázó tényezőként szereplő elemekkel, azaz a kemény és légy kormányzati intézkedésekkel, az élenjáró szervezetek példamutatásával, és a kultúra terjedését segítő légkör megteremtésével függ-e össze. A kérdés megválaszolása érdekében áttekintem ezen elemek alakulását, és számszerűsíttem azok hatását, ahol az lehetséges.

### A szervezeti integritás kultúrája terjesztésének kemény eszközei és azok hatása

A szervezeti integritás megteremtését célzó, kötelező jogi erővel bíró, átfogó kormányzati intézkedés a vizsgált időszakban egy történt. 2013. március végén (egyes rendelkezései tekintetében 2014. január 1-től) hatályba lépett, az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Inr.), amely kötelezi a Kormány irányítása vagy felügyelete alatt álló államigazgatási szervezetet, hogy évente felmérjék a működésükkel kapcsolatos integritási kockázatokat, és az alapján a kockázatok kezelésére éves megelőzési intézkedési tervet fogalmazzanak meg. A jogszabály a közzsféra két intézménycsoportját érintette: a kormányzati szervezeteket és a területi igazgatási szervezeteket. A változásra tekintettel a 2014. évi (a 2013. évi helyzetet felmérő) integritás felmérés eredményeinek értékelése külön kitér arra, hogy a jogszabály hatályba lépése milyen hatással volt az érintett két intézménycsoport integritási kontrolljainak kiépítettségére. Azt mérték, hogy mindkét intézménycsoportban 5 százalékponttal növekedett a KMKT index értéke az előző évi értékhez képest. Egyes kontrollok esetében pedig különösen dinamikus volt a javulás: meghétszereződött a korrupciós kockázatelemzést folytató intézmények aránya, valamint 2013-ban minden intézmény részt vett korrupcióellenes képzésben a vizsgált intézménycsoportokban (Pulay et al (2014) 54. oldal).

A hivatkozott kormányrendelet mellett több olyan jogszabály is született, amely egy-egy integritáskontrollra nézve vezetett be kötelező jogi szabályozást, de ezek hatálya nem terjedt ki minden intézménycsoportra.



- A panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CLXV. törvény újraszabályozta és szigorította az állami és a helyi önkormányzati szervek panaszokkal és a közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos kötelezettségeit.
- Több ágazati törvény etikai kódex elfogadását írta elő. Ennek nyomán 2013-ban lépett hatályba a Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódex, valamint a Rendvédelmi Hivatás-etikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzat.

E jogszabályoknak jelentős hatása volt a kapcsolódó kontrollok kiépítettségére: e kontrollok esetében nőtt a legnagyobb mértékben a kontrollt kiépítő szervezetek száma 2013. és 2016. között, a felmérésben mindkét évben résztvevő szervezetek körében. A 3. táblázat tartalmazza azokat a kérdéseket, amelyek esetében az igen válaszok gyakorisága tíz százalékpontos vagy azt meghaladó növekedést mutatott, azaz ennyivel nagyobb arányban alkalmazták a kontroll a válaszadó szervezetek. A legnagyobb mértékben az etika szabályzattal rendelkező szervezetek száma emelkedett, összefüggésben azzal, hogy számos ágazatban kötelezővé vált (legalábbis bizonyos csoportokra nézve) etikai kódex elfogadása. Emellett a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) kormányrendelet (a továbbiakban: Bkr.) kötelezővé tette 2012. elejétől, hogy a költségvetési szervek vezetői a szervezet minden szintjén határozzák meg az etikai elvárásokat. Így ennek az előírásnak a fokozatos érvényre jutása is hozzájárult az etikai szabályzattal rendelkező szervezetek számának dinamikus növekedéséhez.

3. táblázat: Kontrollok, amelyeknek a kiépítettségi gyakorisága a 2013 és 2016 között a legnagyobb arányban növekedett a felmérésben mindkét évben résztvevő szervezetek körében  
(Controls whose frequency of deployment between 2013 and 2016 increased the highest among the organizations participating in the survey in both years)

Sor-szám	Kontrollra vonatkozó kérdések	2013	2016	Változás 2013-ról 2016-ra (% pont)
		IGEN (%)	IGEN (%)	
1.	Szervezetüknek van-e etikai szabályzata?	35%	54%	19
2.	Szervezetüknek van-e belső szabályzata a szervezeten belüli közérdekű bejelentők védelmére?	21%	37%	16
3.	Szervezetük végez-e rendszeresen korrupciós kockázatelemzést?	10%	23%	13
4.	Szervezetükön belül szabályozva vannak-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának feltételei?	23%	34%	11
5.	Ha Szervezetüknél alkalmaznak rendszerszerű kockázatelemzést, értékeli-e a kockázatelemzés eredményét?	41%	52%	11
6.	Szervezetük működtet-e közérdekű bejelentéseket kezelő rendszert?	34%	44%	10
7.	Ha Szervezetüknél alkalmaznak rendszerszerű kockázatelemzést, a kockázatelemzés során azonosított kockázati tényezők rögzítésre kerülnek valamilyen adatbázisban?	31%	41%	10
8.	A belső ellenőrzési feladatok megtervezésétől eltekintve, Szervezetüknek alkalmaznak-e rendszerszerű kockázatelemzést?	45%	55%	10

Forrás: Németh et al (2016) 57. oldal alapján saját szerkesztés

16 százalékos volt az emelkedés a szervezeten belüli közérdekű bejelentők védelmére belső szabállyal rendelkező szervezetek aránya, és 10 százalékponttal a közérdekű bejelentéseket kezelő szervezetek aránya esetében. Ez a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló 2013. évi CLXV. törvény hatásának köszönhető.

A korrupciós kockázatelemzés terén elért 13 százalékpontos javulás (a táblázat 3. sora) elsősorban az Inr. következtében a kormányzati és a területi igazgatási szerveknek bekövetkezett nagyarányú javulásnak köszönhető. Erről árulkodik, hogy korrupciós kockázatelemzést még 2016-ban csak a válaszadók 23 százaléka végzett, ami azt jelenti, hogy a kormányzati és a területi igazgatási szerveken kívül más szervezet csak elvétve alkalmazták ezt a kontrollt.

A rendszerszerű kockázatelemzésre vonatkozó két kérdésre adott „igen” válaszok arányának növekedése mögött elsősorban a Bkr. hatását sejthetjük, mivel a rendelet kötelezővé tette a kockázatelemzést minden költségvetési szerv számára. Emellett azt is meg kell említenünk, hogy 2012 és 2016 között az ÁSZ több száz központi és önkormányzati költségvetési szervnél ellenőrizte a belső kontrollrendszer kiépítettségének és működtetésének szabályosságát, és éppen a kockázatkezelési rendszer volt az, amelynek esetében legtöbbször állapított meg hiányosságot, és tett javaslatot annak megszüntetésére<sup>6</sup>. Következésképpen a rendszerszerű kockázatelemzést 2013 és 2016 között bevezető szervezetek között nagy számban lehetettek olyanok, amelyek az ÁSZ ellenőrzés hatására cselekedtek így.

Az ellenőrzést szintén a kemény eszközök közé sorolom. A felmérés adatai annak vizsgálatát is lehetővé teszik, hogy volt-e kapcsolat a számvevőszéki ellenőrzések és a kontrollok kiépítettsége között. A 2016. évi felmérés adatai azt mutatták, hogy az átlagos KMKT indexe 10 százalékponttal magasabb volt azon szervezeteknek, amelyeknél a megelőző három évben az ÁSZ ellenőrzést végzett, mint azoknál, ahol nem végzett ellenőrzést (Németh at al (2016) 30. oldal). Bár az ok-okozati összefüggés nem egyértelmű<sup>7</sup> a nagy különbség azt valószínűsíti, hogy a számvevőszéki ellenőrzések számottevően hozzájárulnak a kontrollok kiépítéséhez.

### **A szervezeti integritás kultúrája terjesztésének lágy eszközei és azok hatása**

A 3. táblázatban egy olyan kérdést találunk, amelynek esetében az igen válaszok aránya 10 százalékpontot meghaladó mértékben nőtt, de ez nem vezethető vissza jogszabály-módosítás hatására. Következésképpen a 11 százalékpontos javulás a kultúra terjesztése többi eszközei hatásának köszönhető. Ez a 4. kérdés: „Szervezetükön belül szabályozva vannak-e a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadásának feltételei?” A lágy eszközök közül elsősorban az információs, azaz a meggyőzést szolgáló eszközök jönnek szóba. Az ÁSZ-nak az integritás felméréssel kapcsolatos kommunikációjában hangsúlyosan jelenik meg a különféle ajándékok, meghívások, utaztatás elfogadása szabályozásának fontossága. Az integritás felmérésekről szóló összefoglaló értékelések súlyos hiányosságként emelték ki, hogy az ajándékok elfogadását a költségvetési szerveknek csak egy kis része szabályozza. A felmérések sajtó-összefoglalóiban, az ÁSZ vezetőinek nyilatkozataiban is visszatérően hangsúlyt kapott ez a hiányosság. A későbbi felmérések eredményeiről készült összefoglalók, már nyugtázzák, hogy történt az ajándékok elfogadásának szabályozásában előre lépés, de aláhúzzák, hogy még több szervezetnek kellene ebben a témakörben belső szabályozást alkotnia. Következésképpen nem volt hatástalan a szervezeti integritás kultúrája terjesztésének az egyik fontos lágy eszköze, az integritás felmérés eredményeinek kommunikációja.

E kommunikáció több formában is megvalósult. Az integritás felmérés eredményeiről az ÁSZ minden évben összefoglaló értékelést készített, amelyet honlapján nyilvánosságra hozott és

<sup>6</sup> Például az ÁSZ a 2013-ban ellenőrzött 64 önkormányzat 75 százalékának a kockázatkezelési rendszerét „nem megfelelőnek” minősítette (Benedek at al (2015) 14. oldal)

<sup>7</sup> Az ÁSZ az ellenőrzött szervezetek egy részét kockázati alapon választja ki, így az ellenőrzött szervezetek közé nagyobb arányban kerülnek viszonylag kockázatosabb, és ezért ezek kezelésére erősebb kontrollokat kiépítő szervezetek, azaz a magasabb kontrollszint ezzel is összefügghet.

különböző rendezvényeken népszerűsített. Az ÁSZ integritás-honlapján Magyarország térképén ábrázolta, hogy a válaszadó intézmények korrupciós kockázati veszélyeztetettségi miként alakult, és ezzel szemben az intézmény mennyire építette ki a kontrollokat. A 2013.-2016. évi felmérések alapján az ÁSZ intézménycsoportos értékeléseket is készített, hogy az egyes költségvetési szervek vezetői a saját intézménycsoportjuk eredményeinek ismeretében tudatosítsák, hogy milyen lépéseket kellene tenniük integritásuk erősítése érdekében.

A szervezeti integritás kultúrája terjesztésének a legfontosabb eszköze az ÁSZ integritás felmérése volt. A felmérés eredményei visszaigazolták azt a feltételezést, hogy a felmérés többszöri megismétlésével az érintett szervezeteket újra és újra szembesíteni lehet a korrupciós kockázatokkal és az azokat növelő tényezőkkel, és fel lehet hívni a figyelmet. A felmérések adatai egyértelműen mutatják, hogy a felmérésben való többszöri részvétel az integritási kontrollok kiépíttetésének javulásához vezet. Ez olvasható ki a 4. táblázat adataiból.

4. táblázat: A KMKT index értékének és a felmérésben való részvétel gyakoriságának összefüggése  
(The correlation between the value of the KMKT index and the frequency of participation in the survey)

	Hányszor vett részt a felmérésben 2013-2017 között?				
	egyszer	kétszer	háromszor	négyszer	ötször
KMKT indexértéke	58	62	64	67	70
Az intézmények száma	5639	3316	1883	798	393

Forrás: saját szerkesztés, az adatok forrása: Németh et al (2017.) 11. oldal

A lány eszközök közül még a képzés érdemel említést. Az ÁSZ és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2012-ben együttműködési megállapodást írt alá az integritás alapú közigazgatási kultúra fejlesztése érdekében. Ennek nyomán kezdődött meg az integritás tanácsadók képzése. Ez tette lehetővé, hogy kormányrendelet kötelezővé tegye integritás tanácsadók foglalkoztatását a kormányzati és a területi igazgatási szervezeteknél. A tanácsadók katalizátorai lettek az integritási kultúra megteremtésének a saját szervezetükénél. A szervezeti integritással kapcsolatos tárgyak oktatása más egyetemeken (Miskolci Egyetem, Károli Gáspár Református Egyetem) is megkezdődött.

#### **Az integritás szervezeti kultúrájának terjesztését szolgáló együttműködések és cselekvési tervek**

A szervezeti kultúra terjesztésének két fontos eszköze az együttműködés („kapocs”) és az intézkedéseket összerendező „ragasztó”, amely általában stratégiákban, intézkedési tervekben ölt testet. A „gomba” modellben ezen intézkedések a jó légkört, a táptalajt jelentik.

Az integritás kultúrájának elterjesztését többféle együttműködés is szolgálja. 2011 novemberében közös nyilatkozatot írt alá a közigazgatási és igazságügyi miniszter, a Legfelsőbb Bíróság (Kúria) elnöke, a legfőbb ügyész, valamint az ÁSZ elnöke, amelyben elkötelezték magukat és intézményeiket az integritás kultúra elterjesztése iránt. A kezdeményezéshez 2014-ben az Országos Bírósági Hivatal (OBH) és a Belügyminisztérium, 2015-ben a Közbeszerzési Hatóság és a Magyar Nemzeti Bank is csatlakozott. Az együttműködés tehát az államszervezet legmagasabb szintjein is megvalósul.

Az ÁSZ a 2013. évi integritás felmérés során kérte fel a költségvetési szerveket a tartós együttműködésre, és megalakította az Integritást Támogatók Körét azon szervezetekkel együtt, amelyek vezetője vállalta, hogy a szervezete részt vesz azt követő összes integritás felmérésben. Ez az együttműködés is hozzájárult ahhoz, hogy sok más rendszeresen ismétlődő felméréssel el-

lentétben nem esett vissza – hanem jelentősen emelkedett – az ÁSZ integritás felmérésében résztvevő intézmények száma.

A magyar kormányzat 2001. óta készít a korrupció visszaszorítására intézkedési terveket<sup>8</sup>, de ezekben kezdetben az integritás gondolata nem jelent meg. „A korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Program 2012-2014 c. dokumentum elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozatban viszont a közigazgatás integritás-rendszerének kiépítése a program egyik pilléréként szerepelt. Ennek nyomán született meg az Inr. Az 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozattal elfogadott, 2015-2018-ra vonatkozó Nemzeti Korrupcióellenes Programnak szintén meghatározó eleme a szervezeti integritás kultúrájának terjesztése, amelynek érdekében a Program végrehajtására kiadott kétéves cselekvési tervek számos konkrét intézkedést is tartalmaznak.

### **Az eljárások példamutatásának szerepe az integritás szervezeti kultúrájának elterjesztésében**

Az ÁSZ integritás felmérése 15 intézménycsoportot különböztet meg, az intézmények tevékenységes szerint. Eljáróknak azokat az intézménycsoportokat tekintem, amelyek a legnagyobb arányban vettek részt az ÁSZ integritás felmérésében, és kontrollszintjük kiépítettsége a legmagasabb. Ez utóbbit mutatja be az 5. táblázat. Emellett elmondhatjuk, hogy mind a táblázatban szereplő négy intézménycsoportban 100 százalékos vagy azt majdnem elérő volt az intézmények részvétele az integritás felmérésben.

5. táblázat: A 2017-ben legmagasabb KMKT indexet elérő intézménycsoportok jellemzői (Characteristics of institutional groups reaching the highest KMKT index in 2017)

Intézménycsoport	KMKT index (%) 2017	KMKT index (%) 2013	Javulás százalékpont
Igazságszolgáltatás	83,9	73,2	10,7
Területi igazgatási szervezetek	83,1	70,8	12,3
Kormányzati szervezetek	81,9	73,7	8,2
Rend- és honvédelem	79,8	73,5	6,3
Valamennyi válaszadó átlaga	61,8	60,5	1,3

Forrás: saját szerkesztés Az adatok forrása: Németh et al (2017) 23-24. oldal

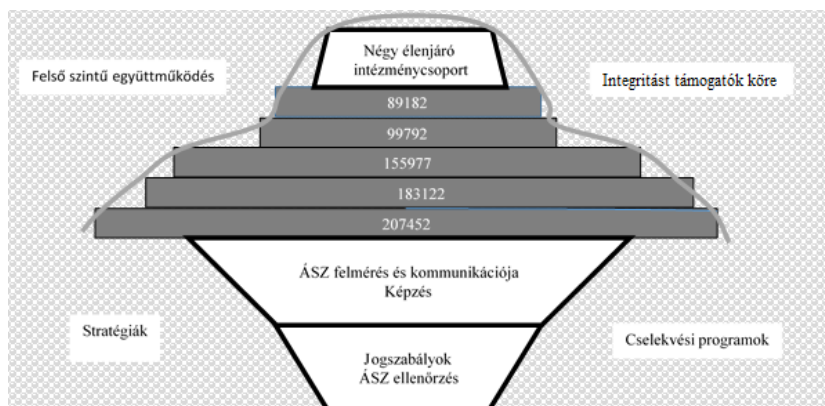
A táblázatból látható, hogy a kontrollok kiépítettsége tekintetében 2017-re az élre kerülő négy intézménycsoport egyúttal példamutató is volt, hiszen kiemelkedő mértékű javulást értek el a KMKT indexük értékében. A területi igazgatási és a kormányzati szervek esetében a javulást részben az Inr. hatálybalépése kényszerítette ki. Az igazságszolgáltatás esetében azonban ilyenről nem beszélhetünk. Esetükben a Kúria elnökének és az OBH elnökének önként bevezetett intézkedései (etikai kódex, integritási szabályzat, integritási tanácsadó alkalmazása stb.) eredményezték a nagymértékű javulást. Emlékeztetek rá, hogy a Kúria elnöke és az OBH elnöke aláírója az integritás kultúrája elterjesztését szolgáló, fent említett nyilatkozatnak is. Ily módon azt állíthatjuk, hogy az együttműködésnek és a példaadásnak szinergiát eredményező hatása volt az integritás kultúrájának terjesztésében.

### **Az integritás szervezeti kultúrája terjesztésének modellje**

A bemutatott intézkedések és számszerű adatok lehetővé teszik, hogy számokkal és adatokkal töltssem fel az integritás kultúrája terjesztésének „gomba” modelljét (lásd a 4. ábrát). Az ábráról leolvasható, hogy a gomba kalapja gyorsan nőtt, azaz az integritással kapcsolatos jó gyakorlatok

<sup>8</sup> 1023/2001. (III. 14.) Korm. határozat

(mindenekelőtt a részvétel az ÁSZ integritás felmérésében) gyorsan terjedtek. Ezt látgy intézkedésként elsősorban az ÁSZ felmérései és azok kommunikációja segítette, de a képzések hatása sem elhanyagolható. A kormányzat kemény eszközként törvényjavaslatok kezdeményezésével, kormányrendeletek kiadásával járult hozzá a kultúra terjesztéséhez. Négy élenjáró intézménycsoport példamutatása segítette a kultúra terjedését, amelyet kiegészített a megfelelő környezet kialakítása. Ez egyfelől a többszintű együttműködés fórumainak megteremtésében, másfelől az integritás kultúrájának terjesztését a középpontba állító korrupcióellenes stratégiákban és cselekvési programokban öltött testet.



4. ábra: Az integritás szervezeti kultúrája elterjesztésének „gomba modell”-je  
*The "mushroom model" of the disseminating of the organizational culture of integrity*  
 Forrás: saját szerkesztés

## Felhasznált irodalom

- BARAKONYI K. (2000): Stratégiai menedzsment Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest
- BAX, CHARLOTTE (2011): Policy instruments for managing EU road safety targets: carrots, sticks or sermons? SWOV Institute for Road Safety Research, the Netherlands  
<https://www.swov.nl/sites/default/files/publicaties/rapport/r-2011-15.pdf> Letöltés 2017. december 1.
- BENEDEK M. – SZENTÉNÉ TUBAK K. – FARKAS M.R. – HALKÓNÉ BERKÓ K. (2015): Az önkormányzatok belső kontrollrendszere ellenőrzésének tapasztalatai Állami Számvevőszék  
<https://asz.hu/storage/files/files/Szakmai%20kutat%C3%A1s/2014/t369.pdf?ctid=744> letöltés 2018. január 11.
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2002): Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development (COM (2002) 347 Final
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2006): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak és az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak - A növekedési és munkahelyteremtési partnerség megvalósítása: Európa, mint kiválósági központ a vállalatok társadalmi felelőssége terén.
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2011): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak és az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának - A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia (2011–2014) Brüsszel, 2011.10.25. COM (2011) 681 végleges  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com%282011%290681/\\_com\\_com%282011%290681\\_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com%282011%290681/_com_com%282011%290681_hu.pdf) Letöltve: 2017 március 20.

- ÍRORSZÁG NEMZETI CSR TERVE. Good for the business good for the community <https://dbei.gov.ie/.../Good-for-business-Good-for-the-community.pd...> letöltés 2017. december 7.
- JORDAN, A, WURZEL, R, ZITO, AR AND BRUCKNER, L (2003) European governance and the transfer of 'new' environmental policy instruments (NEPIs) in the European Union. *Public Administration*, 81 (3). pp. 555-574. ISSN 0033-3298
- NÉMETH E. – MARTUS B.SZ. – SZABÓ Z.GY. – VARGHA B.T. (2016): Integritás felmérés: Közintézmények 2016. Állami Számvevőszék <https://asz.hu/tanulmányok-2016-ev> letöltés 2017. december 8.
- NÉMETH E. – MARTUS B.SZ. – VARGHA B.T. – GERGELY SZ. – VASVÁRINÉ MOLNÁR J. – JAKOVÁC K. (2017): Elemzés a közszféra integritási helyzetéről 2017 - A hazai integritás helyzete a köz és a magánszektor érintkezési felületén Állami Számvevőszék <https://asz.hu/tanulmányok-2017-ev> letöltés 2018. január 4.
- PULAY GY. – SZATMÁRI J. – KAKATICS L. – SZABÓ Z. (2014): Összefoglaló tanulmány a 2014. évi Integritás felmérés eredményeiről Állami Számvevőszék <https://asz.hu/publikaciok/tanulmányok-2014-ev> letöltés 2017. december 12.
- PULAY GY. (2017): A közszolgáltató vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez In. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar „Mérleg és Kihívások” című X. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának konferencia kiadványa <http://gtk.unmiskolc.hu/files/12347/Konferencia%20k%C3%B6t%2020171017.pdf> letöltés 2018. január 9.
- SCHEIN, E.H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture *Sloan Management Review*, 25:2 (1984: Winter) p.3
- STEURER, R. (2010): The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe; in: *Policy Sciences*, 43/1, 49-72
- TÖLGYES G. (2014): Magyarország CSR Cselekvési terve =Minőség és megbízhatóság 47. évfolyam 2. szám 68-74. oldal
- VASVÁRI T. – NÉMETH E. – MARTUS B.SZ. – VARGHA B.T. – KOZMA G. (2017): Elemzés a közszféra integritási helyzetéről intézménycsoportonként 2016. [https://asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek\\_tanulmányok/2017/kih\\_elemzes\\_20170518.pdf?ctid=1126](https://asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmányok/2017/kih_elemzes_20170518.pdf?ctid=1126)