

FEKETE LETÍCIA

SZERVEZETFEJLESZTÉSI TANÁCSADÓ

**CSISZÁR MIKLÓS BÉLA**

VEZETŐ TANÁCSADÓ

BRAINSPOTTING BT.



Az integritás menedzsment és a minőség menedzsment kapcsolatának vizsgálata – a Common Assessment Framework minőségmenedzsment modell integritás típusú elemzését végző tanulmány bemutatásán keresztül

Bevezetés

Amikor a szervezetfejlesztés témaköréhez kapcsolódóan menedzsment elméletekről és filozófiákról tanulunk, hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy önállóan működő, önmagukban létező területekről van szó – mint például minőségirányítás, korrupció megelőzés, emberi erőforrás menedzsment –, amelyek egymástól függetlenül is menedzselhetők, fejleszthetők egy szervezet vagy akár kormányzat szintjén.

A jó szervezetfejlesztés olyan koordinált és tudatos tevékenység, amely a szervezet egészének vagy egy részének pozitív irányú elmozdítására törekszik, és a szervezet hatékonyabb működését tűzi ki célul előre meghatározott célrendszer mentén. A különböző területeken végrehajtott fejlesztések hatnak egymásra, az alkalmazott fejlesztési módszerek tudatos és szakszerű megválasztásával nagyban erősíthetik egymást.

A korrupció megelőzése kiemelt feladat a közigazgatásban. Mára egyértelműen bebizonyosodott, hogy a korrupció megelőzése érdekében nem elegendő csupán szabályokkal és szankciókkal „védekezni”. Hosszú távon akkor lehet egy szervezet korrupciótól mentes, ha a szervezeti működés egészét tekintve jól szervezeten, éretten, egészségesen, azaz integránsan működik. E cél elérése érdekében kerültek megalkotásra az integritás menedzsment területén az utóbbi évtizedekben kidolgozott megközelítések és módszertanok.

Hasonló célkitűzés mentén, a szervezeti működés kiválóságának elérésére törekednek a minőségmenedzsment módszerek.

Feltételezésünk szerint e két területen kialakított modellek és módszertanok nem állnak távol egymástól, azonos elvek és célkitűzések mentén működnek, ezért kisebb átalakításokkal harmonizálhatóak egymással.

E megállapításból kiindulva végeztük egy elemzést, amelyben feltérképeztük a hazai közigazgatásban alkalmazott integritás módszertanokat, és összevetettük azokat a közigazgatásban széles körben alkalmazott minőségmenedzsment modellel, a Common Assessment Framework (rövidítve: CAF, magyarul: Közös Értékelési Keretrendszer) szervezeti önértékelési modellel. Ennek az elemzésnek a megállapításait összegeztük tanulmányunkban,¹ és szeretnénk bemutatni fontosabb megállapításainkat e cikkben.

Az integritás menedzsment és a minőségmenedzsment célok és módszerek vizsgálatával arra kívánunk rávilágítani, hogy hatékonyabb, ha az egyes menedzsment területeket nem egymástól függetlenül szemléljük, hanem a köztük lévő összefüggéseket feltérképezve, és azokra építve próbáljuk kialakítani a fejlesztési célokat, megtervezni és alkalmazni a hozzájuk kapcsolódó szervezetfejlesztési eszközöket is.

¹ A CAF önértékelés elemzése a hazai integritás irányítási rendszerekhez kapcsolódó értékelési módszerek és jogszabályi előírások tükrében (Készítette: CSISZÁR Miklós Béla és FEKETE Letícia, 2014. július)

Fogalmi rendszer tisztázása

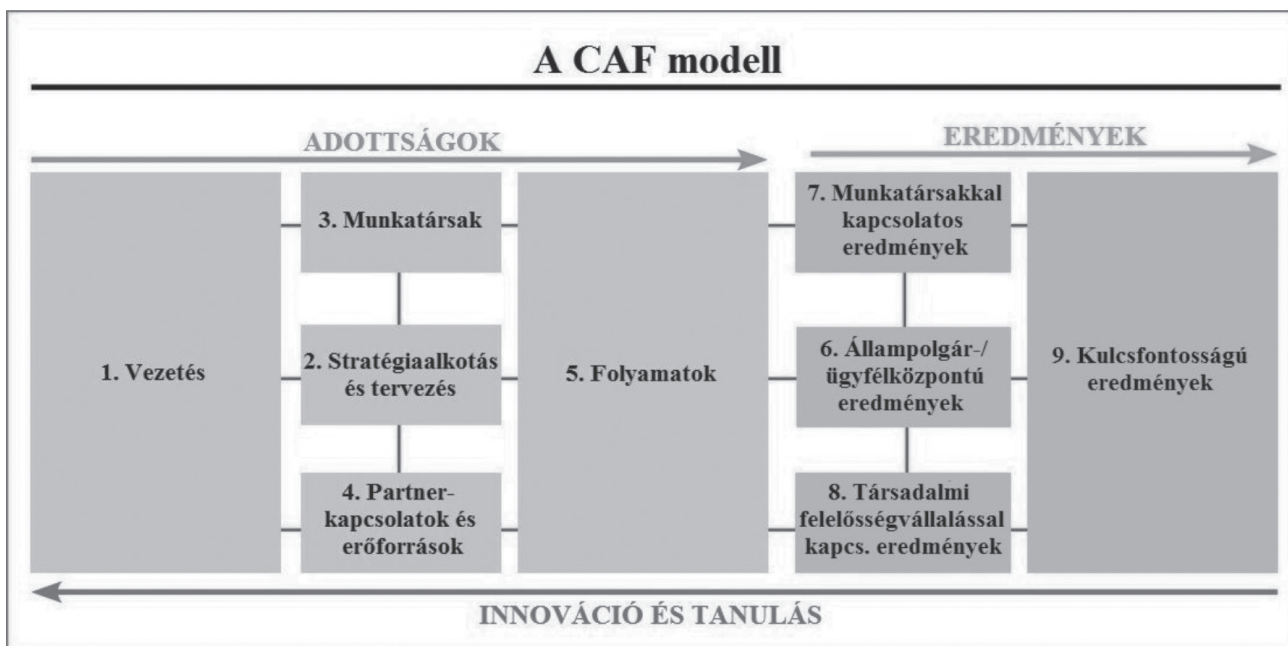
Az *integritás* fejlesztés a korrupció megelőzés és a korrupció elleni küzdelem szinonimájaként jelenik meg a közigazgatásban. A legújabb szakirodalmi megközelítés szerint „az integritásfejlesztés olyan szervezeti működés és kultúra kialakítását és fenntartását célozza, amely etikus, szabályozott, szakszerű és átlátható működést alakít ki a közigazgatási szervezetben, és ezzel ellenállóvá teszi a szervezetet a korrupcióval szemben”.²

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem integritás menedzsment tananyaga³ fentiekkel összhangban „az integritás elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciáját jelenti, vagyis olyan magatartásmódot, amely meghatározott értékeknek megfelel. (...) az integritás alapon működtetett szervezet a rendeltetésének megfelelően látja el feladatait; működése átlátható, elszámoltatható, tisztességes, etikus, fedhetetlen, sebezhetetlen”. A tananyag definíciója túlmutat az integritás fogalom statikus meghatározásán, és az integritásfejlesztést egy ciklikus, önmagához magasabb szinten visszatérő folyamatként írja le. „Az integritásmenedzsment, egy olyan ciklikusan megújuló, tudatos szervezeti tevékenységként írható le, amelynek célja az integritás központú szervezeti működés feltételeinek megteremtése és folyamatos biztosítása, és amelynek érdekében a vezetés értékek mellett köteleződik el, ezek mentén a szervezet

ja a közigazgatási szervezetek esetében az, hogy elősegítse a szervezet hatékony és eredményes működését a társadalom tagjai, az állampolgárok igényeinek minél magasabb színvonalú és teljesebb körű kielégítése érdekében. A társadalom igényei a közigazgatással szemben érték-alapúak, hiszen az állampolgárnak elsősorban olyan elvárásai vannak a közigazgatással szemben, mint az átláthatóság, emberközpontúság, megbízhatóság, és a stabilitás.

A *minőségmenedzsment* fejlődése során a minőség utólagos ellenőrzéséről (pl. szolgáltatási hibák, vagy hibás termékek kiszűrése) folyamatosan áttevődött a hangsúly a minőségi szemlélet fontosságára, tudatosítására és fenntartására a szervezetben, valamint a folyamatos fejlesztésre való törekvésre, amely a TQM-ben (Total Quality Management), a Teljes Körű Minőségirányításban teljesedett ki és vált napjaink meghatározó minőségmenedzsment szemléletévé.

A TQM szemlélet és a mai minőségmenedzsment megközelítések közös alapja a folyamatos, ciklikusan ismétlődő fejlesztés, amelyet az úgynevezett PDCA logika mentén képzel el. A PDCA logika az alábbi négy lépésre, és e lépéssorozat szisztematikus ismétlésére épül: Plan – tervezés, Do – megvalósítás, Check – ellenőrzés, Act – visszacsatolás. A PDCA ciklus ismétlődésén keresztül lehet elérni a szervezet megújulását, folyamatainak és működésének folyamatos javítását.



számára elrendő célokat határoz meg (tervez), ezek érdekében erőforrásokat szabadít fel, melyek felhasználását gondosan nyomon követi, ellenőrzi és kiértékeli.”⁴

Az integritásmenedzsment cél- és eszközszerkezetét tekintve is kapcsolható a minőségmenedzsmenthez. Ez utóbbi cél-

A TQM-en alapú minőségmenedzsmenten belül a PDCA logikára épülő értékelési módszertan a *CAF szervezeti önértékelés*. A CAF önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzésének holisztikus (teljességre törekvő, a rendszer egészére kiterjedő) megközelítésén alapul, mely szerint a szervezetet egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében. Amint azt a fenti ábra is mutatja, a CAF modell kilenc elemből (kritériumból) álló felépítése azokat a főbb szempontokat tartalmazza, amelyeket bármilyen szervezeti elemzés során figyelembe kell venni. Az 1-5. kritérium – az úgynevezett „Adottságok” – a szervezet irányí-

² PALLAI Katalin: Szakmai tréningek az integritásoktatásban (Társadalom és Honvédelem folyóirat XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám)

³ NKE-VTKI törzsanyag Integritásmenedzsment tantárgyhoz (szerzők: dr. SÁNTHA György, dr. KLOTZ Péter)

⁴ NKE-VTKI törzsanyag Integritásmenedzsment tantárgyhoz (szerzők: dr. SÁNTHA György, dr. KLOTZ Péter)

tási (menedzsment) gyakorlatait veszi számba. E kritériumok határozzák meg, hogyan működik a szervezet, és milyen módszerekkel oldja meg feladatait a céljai elérése érdekében. A 6-9. kritérium az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezet kulcsfontosságú teljesítményének területén elért „Eredmények”-et mutatja be egyrészt személyes vélemények, személyes értékelések, másrészt a teljesítményre vonatkozó mérések alapján.

A 9 kritérium mindegyike több alkritériumból áll. Így a modell összesen 28 alkritériumot tartalmaz, amelyek a szervezet működésének és eredményeinek minden területét lefedő fő szempontokat határozzák meg. Az alkritériumok tartalmát magyarázó példák illusztrálják, amelyek segítik a szervezeti önértékelőket, hogy egy-egy alkritérium értékelése során milyen részleteket érdemes átgondolni ahhoz, hogy megállapíthassuk a szervezet érettségi szintjén az adott alkritérium vonatkozásában.

A tanulmányról röviden

A bevezetőben említett tanulmány azzal a céllal készült, hogy megtalálja és feltérképezze a kapcsolódási pontokat a magyar közigazgatás területén az integritási kockázat feltérképezésére kidolgozott módszerek és a közigazgatási szervezetek önértékelésére kialakított CAF szervezeti önértékelés között. Megvizsgáltuk, hogy a két terület eszközrendszere mennyire van átfedésben egymással, lehetnek-e ezek egymás kiegészítői, vagy lehet-e őket oly módon összevonni – integrált módon alkalmazni –, hogy eredményességük ne csökkenjen, ugyanakkor alkalmazásuk a szervezetek számára kevesebb erőforrással is megvalósítható legyen. A vizsgálat keretében az integritási kockázat feltérképezésére kialakított módszerek közötti kapcsolatrendszer is megvizsgáltuk, hogy e módszerek miként alkothatnak egységes rendszert a hazai közigazgatás fejlesztésében.

Első lépésként összegyűjtöttük az integritási kockázat értékelése téren alkalmazott hazai közigazgatási módszereket. Elemeztük e módszerek fő jellemzőit, alkalmazásuk erősségeit és fejlesztendő területeit, feltártuk ezek kapcsolatrendszerét és alkalmazásuk lehetőségeit.

Megvizsgáltuk, hogy a CAF modell mely elemeinél és hogyan jelennek meg a szervezet integritásának vizsgálatához kapcsolódó szempontok, továbbá elemeztük a CAF szervezeti önértékelés kapcsolatát az Állami Számvevőszék (a továbbiakban: ÁSZ) által kidolgozott korrupciós kockázati felmérést szolgáló kérdőív szempontjaival és a közigazgatási integritásirányítási rendszerekre vonatkozó 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet követelményeivel.

A tanulmány megírása során gyakorlati elemzést is végeztünk. Harminc közigazgatási intézmény 2013-ban illetve 2014-ben végzett CAF modellen alapuló önértékelését elemeztük oly módon, hogy megvizsgáltuk az önértékelési eredményeiket, valamint az intézkedési tervüket, hogy azok milyen mértékben tartalmazzanak antikorrupciós vagy tágabb értelemben vett integritás típusú elemeket.

Ezen elemzések alapján rövid és hosszú távú ajánlásokat fogalmaztunk annak érdekében, hogy milyen fejlesztésekre

és átalakításokra volna szükség a különálló módszerek egységes rendszerbe történő foglalásához.

Rövidtávú fejlesztésként e tanulmány alapján meg is valósítottuk a CAF modell integritás típusú példákkal történő kiegészítését, amely a modell 2. felülvizsgált változata lett.⁵ A CAF modell ilyen típusú felülvizsgálata és kiegészítése újdonságnak számított Európában is, mint a CAF modell egy speciális területre továbbfejlesztet verziója.

Hazai integritás és korrupciós kockázat elemzési módszerek

Magyarországon a 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozattal indult először kormány szintű program a korrupció megelőzés érdekében. A kormányhatározat elemzi hazánk helyzetét a korrupció és korrupció megelőzés terén, meghatározta a kormány korrupció megelőzéséhez kapcsolódó célkitűzéseit, valamint e célok elérése érdekében tervezett feladatait.

A kormányprogram részeként született meg az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet, amely a kormány irányítása vagy felügyelete alatt álló államigazgatási szervek kötelező felelősségeit és feladatait rögzíti a szervezeti integritás biztosításával és a korrupció megelőzéssel kapcsolatban, jelenleg is.

Ezen jogszabályi környezethez kapcsolódik a „Magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok” útmutató, amely a szervezetnél alkalmazandó belső ellenőrzések rendszerének kialakításához és működtetéséhez tartalmaz útmutatást.

E fenti három dokumentum tekinthető az integritás és korrupció megelőzés kormányzat által előírt alappilléreinek.

Ezekhez az alapokhoz is igazodva hazánkban jelenleg három módszertan alkalmazása terjedt el általánosan a közigazgatási szervezetek integritás és korrupciós kockázat szempontú értékelésével kapcsolatban:

1. EIPA⁶ által 2000-ben kidolgozott „pilot”, majd 2002-ben kiadott, és 2006-ban és 2013-ban továbbfejlesztett CAF szervezeti önértékelési modell
2. Állami Számvevőszék által 2011-ben kidolgozott, és 2013-ban továbbfejlesztett kérdőív a közzféra intézményei korrupciós kockázatoknak való kitettségét, illetőleg az azok mérséklésre hivatott kontrollok szintjének felmérésére⁷
3. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (a továbbiakban: KIM) által 2013-ban kidolgozott, majd továbbfejlesztett ideiglenes módszertan az integritási és korrupciós kockázatok feltérképezésére⁸

⁵ A tanulmány eredményeként módosított CAF 2013 modell az alábbi linken érhető el: <https://caf.kim.gov.hu> a Dokumentumok menüpontban, „CAF 2013 módszertan (aktualizált, bővített változat) v2” néven.

⁶ European Institute for Public Administration – Európai Közigazgatás Intézet

⁷ Fontos megjegyezni, hogy jelen tanulmány a 2013. évi ÁSZ felméréshez tartozó kérdőív elemeit vizsgálta.

⁸ Itt szükséges megjegyeznünk, hogy a tanulmány elkészítése óta ezen ideiglenes módszertan egy felülvizsgálaton esett át 2014. év végén, amely alapján pontosítások történtek a vizsgálat szempontrendszerében. Azonban ezek a pontosítások nem érintik a tanulmány fő megállapításait.

E három módszertan európai tapasztalatok alapján lett kialakítva, de hazai adaptációjuk mindhárom esetben önálló fejlesztési környezetben, külön szervezetekhez rendelve, eltérő időpontokban és fejlesztési projektekben valósult meg.

Áttekintettük a hazai integritás menedzsment rendszerekre vonatkozó 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet követelményeit. Majd ezt is figyelembe véve történt az egyes módszerek elemzése, és azok kapcsolódási pontjainak feltérképezése.

A fentiekben megnevezett, és hazánkban a szervezeti integritás és korrupciós kockázat szempontú értékelésével kapcsolatban alkalmazott módszertanok elemzését az alábbi szempontok szerint végeztük:

1. **Fókusz, kiterjedtsége:** mennyire tér ki az integritás minden elemére, és mennyire segít a jogszabályban előírt kockázat felmérésében.
2. **Megbízhatóság, tényyszerűség:** milyen mértékben kell tényekre támaszkodni az értékelés során és mennyire tartalmaz szubjektív értékelési elemeket.
3. **Eredmény terméke:** mi az értékelés megvalósításának az eredménye, kapcsolódik-e hozzá számszerű és szöveges értékelési eredmény is.
4. **Okok elemzésének mértéke:** milyen mértékben segíti az okok feltárását/megismerését, és ez alapján a minél pontosabb beavatkozások (intézkedések) megtervezését és elindítását.
5. **Bevonás mértéke:** a szervezet munkatársait milyen mértékben kell (ajánlott) bevonni az értékelés megvalósításába.
6. **Erőforrás igény:** mennyire nagy az értékelési módszer alkalmazásának erőforrás igénye (humán, külső, tárgyi, egyéb erőforrások), és mennyi idő alatt valósítható meg.
7. **Megvalósítás szabályozottsága:** milyen mértékben van kidolgozva és szabályozva a felmérés megvalósításának a módszertana, mennyire pontosan meghatározottak a megvalósítás lépései, a lépések megvalósításához kapcsolódó feladatok és felelősségi körök.

A módszertanok összevetése alapján megállapítható, hogy az ÁSZ korrupciós kockázat kérdőíves felmérés több elemében is megjelennek az integritás menedzsmenthez kapcsolódó jogszabályi követelmények, azonban nem minden követelmény vizsgálatára tér ki a kérdéssor. Hiányzik például az ÁSZ felmérésből az integritás jelentés, az egyéves korrupció megelőzési intézkedési terv elkészítésére, valamint az integritás tanácsadó alkalmazására vonatkozó jogszabályi előírások vizsgálata.

A KIM által kidolgozott **Ideiglenes módszertanban** a rendelettel kapcsolatban 9 szempont szerepel. Ebből az integritás tanácsadó kijelölés feltételeinek a vizsgálatához kapcsolódik több szempont (összesen 5). Míg két jogszabályi előírás vizsgálata nem jelenik meg az ideiglenes módszertan vizsgálati elemei között:

- hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzések tartására vonatkozó előírások és ajánlások;
- érdekérvényesítőkkal való találkozásokra vonatkozó információk áttekintésére vonatkozó előírás.

A CAF önértékelési modellben is számos eleme megjelenik a jogszabályi előírásnak, de az ÁSZ felméréshez hasonlóan ennek szempontrendszerében sem jelenik meg minden eleme. A CAF modell példái között sem jelenik meg például az integritás jelentés, az egyéves korrupció megelőzési intéz-

kedési terv elkészítésére, valamint az integritás tanácsadó alkalmazására vonatkozó jogszabályi előírások vizsgálata.

Ezek alapján érdemes átgondolni az **integritásra és korrupció megelőzésre vonatkozó magyar jogszabályi előírások beépítését a hazai integritás irányítási rendszerek értékeléséhez kapcsolódó módszerekbe**. A konkrét jogszabályi követelmények teljesülésének értékelésén túlmenően, a jogszabályi követelményekhez kapcsolódó szakmai elvárások teljesülésének értékelését is ajánlott beépíteni a vizsgálandó szempontok közé. Az ÁSZ felmérésbe érdemes beépíteni a konkrét jogszabályi előírások vizsgálatát is.

Hasznos lehet a közigazgatási szervezetek számára egy olyan ellenőrzési szempontsor – pl. ellenőrzési lista – kidolgozása, amely segíti számukra a jogszabályok által előírt integritáshoz és korrupció megelőzéshez kapcsolódó követelmények teljesülésének ellenőrzését. Ezt a szerepet a **KIM által kidolgozott kérdőíves felmérési módszertan már jelen formájában is képes betölteni**, mivel a felmérés során vizsgálandó szempontok tartalmazzák mind 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet, mind a Magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok integritás és korrupció megelőzés szempontjából releváns és kötelezően előírt követelményeit. Ugyanakkor érdemes olyan szempontból felülvizsgálni és kiegészíteni ezt a szempontsört, hogy ne csupán a kötelező jogszabályi követelményekre, hanem az ajánlásokra is kitérjen az (mint például a hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzések tartására vonatkozó jogszabályi ajánlás).

Az ÁSZ felmérésnek és a CAF önértékelésnek más a szerepe – más a fókusza és az eredménye – ezáltal mindkét felmérés más céllal akár párhuzamosan is elvégezhető a szervezetnél.

Az ÁSZ felmérés segít a korrupciós kockázat számszerű felmérésben oly módon, hogy a kapott értékek összehasonlíthatók hasonló szervezetek eredményeivel. Segít megismerni és felmérni, hogy milyen tényezőknek van hatása a szervezet működésében és működési környezetében megjelenő kockázatokra.

Az ÁSZ felmérés egyértelműen az integritásmenedzsment folyamatok alapelveire épül, azon belül is **kiemelten a korrupciós kockázatokhoz kapcsolódó tényezőkre**.

A CAF önértékelés általános képet nyújthat a szervezet „*érettségéről*”, amely magában foglalja a szervezet integritásának vizsgálatát is. Ez segít a kockázat csökkentéséhez kapcs-



lódó lehetőségek megértésében és feltárásában, valamint ezen elemzések alapján konkrét szervezeti szintű intézkedések/fejlesztések elindításában.

A CAF **önértékelési modell** 8 alapelve – lásd előző oldali ábra – már szélesebb körben kapcsolódik a **szervezeti integritás menedzsment rendszerek** 4 alappillérehez (átláthatóság és számonkérhetőség, felkészültség, etika, korrupció kizárása⁹). A CAF modell 8 alapelve a szervezeti kiválóság tényezőire fókuszál. Az integritás elemek közvetlenül nem, hanem közvetett módon jelennek meg benne, ezért célszerű lenne a **CAF modell 8 alapelv értelmezésének kiegészítése a szervezeti integritásra vonatkozó magyarázó (kifejtő) részekkel.**

Hogyan kapcsolhatók össze az egymástól függetlenül működő módszerek?

Mindhárom módszer lényege, hogy a szervezet fejlesztéséhez nyújt bemeneti információkat, ezzel támogatva a szervezet fejlődését, működésének javítását és eredményeinek javulását. Így biztosítja mindhárom módszer a **PDCA elv megjelenését a szervezet működésében.** Az is megállapítható, hogy az **ÁSZ** felmérés, és a **KIM** által kidolgozott módszertan elsősorban a fejlesztési igényt segít beazonosítani, míg a **CAF** önértékelés a fejlesztési irányokat is segít meghatározni. Ezen fejlesztési irányokhoz kapcsolódóan lehet kidolgozni a konkrét intézkedési (fejlesztési) terveket.

A PDCA fejlesztési ciklus teljessé tételéhez elengedhetetlen lépés az értékelések alapján elindított fejlesztések eredményeinek értékelé-

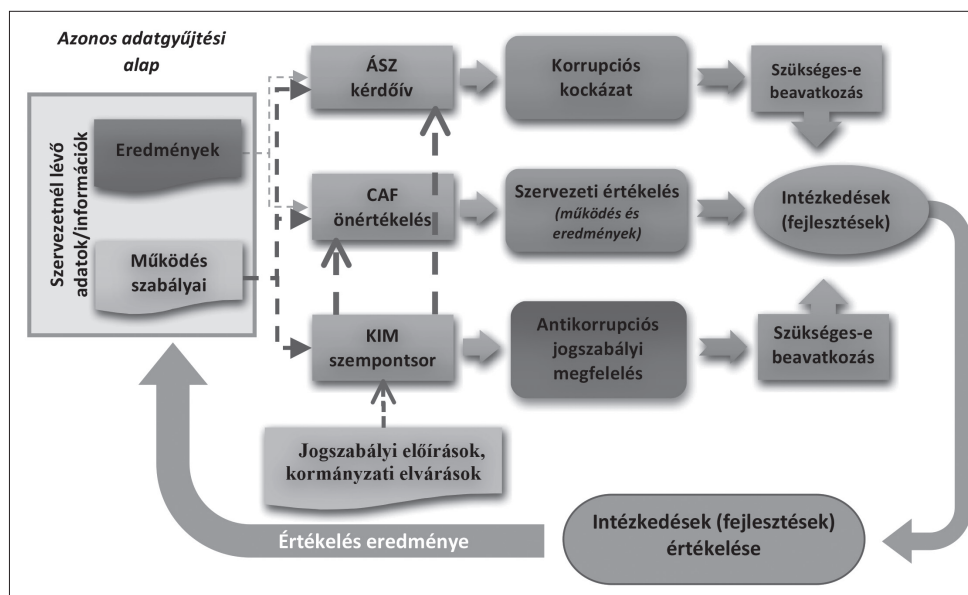
se, és ezen értékelések eredményeinek a visszacsatolása a következő adatgyűjtési (és értékelési) periódusba. Ezzel biztosítható a teljes folyamat PDCA ciklusa, azaz a működés folyamatos fejlesztése az önértékelést alkalmazó szervezetek szintjén.

Az alábbi ábra mutatja be a hazánkban alkalmazott három megközelítés lehetséges jövőbeli szerepét és kapcsolatrendszerét.

Az elemzéshez kialakított hét szempont alapján a módszertanok összehasonlításának eredménye az oldal alján található táblázatban van összefoglalva.

A módszerek és kapcsolataik áttekintése alapján megállapítható, hogy mindhárom módszertannak megvan a saját szerepe a szervezetek működésének fejlesztésében, és mindhárom módszertan olyan előnyöket is hordoz, amelyek a másik két módszertanban nem jelennek meg.

Azonban az is látható, hogy a módszerek alkalmazása igen sok párhuzamosságot hordoz magában, hasonló információk begyűjtésére és elemzésére fókuszálnak. Ezáltal a felmérések eredményei is hasonló területen mozognak, csak más mélységben. Összességében igen sok területen redundánsak



	ÁSZ korrupciós kockázat kérdőív	KIM által kidolgozott ideiglenes módszertan	CAF szervezeti önértékelés
1. Fókusza, kiterjedtsége	korrupciós kockázat	integritás és korrupciós „tényezők”	szervezet kiválóság/„érettség” (része az integritás)
2. Megbízhatóság, tényszerűség	közepes/magas	alacsony/közepes	közepes/magas
3. Eredmény terméke	számszerű eredmény (3 tényezőre)	besorolás hármasszintezés alapján (vizsgálati szempontonként)	szöveges értékelés és számszerű eredmény (alkritériumonként és kritériumonként)
4. Okok elemzésének mértéke	kis mértékben segíti	kis mértékben segíti	nagy mértékben segíti
5. Bevonás mértéke	alacsony/közepes	alacsony	közepes/magas
6. Erőforrás igény	közepes	alacsony	magas
7. Megvalósítás szabályozottsága	közepes (nagy) mértékű	kismértékű	nagymértékű

⁹ Forrás: PALLAI Katalin: Integritás és integritásmenedzsment – <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/integritas-treningek-anyagai>

a módszertanok, ezért mindenképpen átgondolandó a módszerek szerepe és alkalmazási gyakorlata.

Fontos lenne, hogy a három módszertan fejlesztéséért felelős szakmai csoport összehangolja fejlesztő és fenntartói tevékenységét. Csak ily módon lehet biztosítható, hogy a szervezetek számára ne „*konkurens*” módszereket, hanem alternatívákat nyújtsanak.

Módszertanokhoz tartozó felelőségek és azok összehangolása

Mindhárom értékelési módszertan megvalósításához szükséges egy (vagy több) **szervezeti felelős** kinevezése.

A módszertanok áttekintése alapján a megvalósításért felelős személyekkel kapcsolatban az alábbi megállapítások tehetők:

- Az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet kötelezően előírja integritás tanácsadó kinevezését.
- Mind a három esetben a megvalósításért felelős személy kijelölése a felső vezető feladata/felelőssége.
- Míg az ÁSZ felmérés azt javasolja, hogy a felmérést a belső ellenőrzésekért felelős személy menedzselje, addig az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet nem engedélyezi, hogy az integritás tanácsadói feladatokat a szervezetnél kijelölt belső ellenőr lássa el.
- A CAF felmérésnél nincsen megkötvé ily módon a koordinátori feladatokra kijelölhető személyek köre. Ugyanakkor a KIM által kidolgozott módszertani útmutató nem ajánlja a CAF koordinátor és az integritás tanácsadó szerepét egyesíteni egy személyben.

Ezek alapján mindenképpen érdemes átgondolni a fenti három felmérés megvalósításáért felelősök és a szervezet által kijelölt integritás tanácsadó szerepköreit, és meghatározni (tisztázni) a kapcsolatukat.

Célszerűnek látszik az értékelési feladatokat **egy koordináló csoporthoz** rendelni, amely csoportnál összefuthatnak a különböző felmérések és a hozzájuk kapcsolódó elemzések, valamint az abból születendő intézkedések/fejlesztések irányítása. Ezáltal megoldódik az egyedi értékelésekből származó fejlesztések szervezeti szintű koordinációja. Sajnálatos módon a jelenlegi gyakorlat az, hogy a legtöbb szervezetnél a felméréseket külön menedzselik, és azok eredményeit nem integrálják szervezeti szinten. Ezért ez a csoport szintű koordináció lehetőséget teremtene ennek a hibának az elkerülésére.

Míg az **integritás tanácsadó szerepe** az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet szerint elsősorban a szervezeten belüli, a munkatársakkal kapcsolatos konkrét kérdések (problémák, esetek) kezelésére (pl. tájékoztatás és tanácsadás a hivatal munkatársainak hivatásetikai kérdésekben) vonatkozik, a **CAF megvalósításáért felelős** személyhez kerülhetnének az integritás szervezeti szintű kérdései, az oda kapcsolódó integritás menedzsment felmérések koordinálása, és rendszer szintű fejlesztésének irányítása.

A **belső ellenőri funkció** pedig megmaradna a fenti két szereptől elkülönítve a belső ellenőrzési standardokban meghatározottaknak megfelelően.

Ezáltal a három szerep és a hozzájuk kapcsolódó feladatok és felelőségek egyértelműen elkülöníthetőek a közigazgatási szervezeteknél.

Mindezek alapján fontos, hogy **e három szerep közötti kapcsolat** is kiépüljön.

A **belső ellenőr** egyértelműen fontos információforrás lehet mind az integritás tanácsadó, mind a CAF önértékelésért felelős számára. Ezért a belső ellenőr bevonása a szervezetnél lévő értékelésekhez kapcsolódó adatgyűjtésbe mind az ÁSZ felmérésnél, mind a KIM által kidolgozott értékelésnél, mind a CAF önértékelésnél elengedhetetlen.

Másik oldalról az **integritás tanácsadó bevonása** hasznos és szükséges a CAF önértékelés megvalósításába az adatgyűjtéstől egészen az adatok értékeléséig. Az integritás tanácsadó is számos esetben tudja hasznosítani a CAF önértékelés eredményeit, illetve ő is igen fontos információkkal (adatokkal) rendelkezik az értékeléshez.

Általában ajánlott a CAF önértékelésre egy irányító team létrehozása, amely felelős az önértékelés koordinálásáért és az önértékelés eredményeinek feldolgozásáért. Ebbe a csapatba érdemes bevonni az **integritás tanácsadót**, hiszen amennyiben a CAF önértékeléssel értékeli a szervezet integritási menedzsment rendszerét, úgy az integritás tanácsadó elláthatja az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletben meghatározott feladatát is, miszerint „*közreműködik az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatok felmérésében, az azok kezelésére szolgáló intézkedési terv, valamint az annak végrehajtásáról szóló integritás jelentés elkészítésében*”.

Ezáltal biztosíthatóvá válik a CAF önértékelésért felelős és az integritás tanácsadó közötti szoros munkakapcsolat is.

A fentiekben javasolt megoldás **kisebb (50 fő alatti) szervezeteknél** igényelheti a szerepek újragondolását, ahol a jogszabály megengedi az integritás tanácsadói feladatok áthelyezését a felettes szervhez. Ugyanis az integritás tanácsadó más szervezetnél történő kijelölésével nem alakítható ki ugyanolyan szintű munkakapcsolat a CAF önértékelés megvalósításáért felelős és a más szervezetnél dolgozó integritás tanácsadó között. Ezeknél a szervezeteknél a CAF felelős lehet egyfajta szervezeti kapcsolattartó a felettes szervnél lévő integritás tanácsadóval, és a CAF felelős segítségével történhet az együttműködés megszervezése, koordinálása.

Másik megoldás lehet, kisebb létszámú szervezetek számára, hogy a CAF önértékelésüket is bevonják a felettes szerv önértékelése alá. Ebben az esetben is szükséges egy szervezeti szintű felelős kijelölése, aki együttműködik és kapcsolatot tart a felettes szervnél lévő CAF felelőssel és integritási tanácsadóval. Azonban ebben az esetben ez a funkció a szervezetnél nem kell, hogy kettéváljon, azaz egy személy el tudja látni ezt a szerepet.

A fentiekben leírt kapcsolatrendszerrel megoldható, hogy **mindhárom funkcióhoz (CAF felelős, integritás tanácsadó, belső ellenőr)** eljussanak a szükséges információk és adatok, **közösen segítség egymás munkáját, és elkerüljék a felesleges párhuzamosságokat.**

A CAF modell integritás vonatkozásai

Tanulmányunkban azt is megvizsgáltuk, hogy a CAF modell alkritériumai milyen integritással összefüggő önértékelési elemeket (példákat) tartalmaznak.

Amint azt bemutattuk, a CAF modell adottság oldali kritériumai a szervezet tevékenységét vizsgálják, az eredmény oldali értékelés fókuszja átkerül a szervezet működéséről a szervezet eredményeinek, teljesítménymutatóinak értékelésére.

Vizsgálatunk alapján összesen **109 olyan példát** találtunk a CAF 2013 modellben, amely kapcsolatban hozható az integritással és az antikorrupcióval, ami az összes (254 példa) 43 %-a. A példák számosságát tekintve felülreprezentált kritérium a Partnerkapcsolatok és erőforrások 18 példával, de a Vezetők, a Munkatársak kritériumok és az Állampolgár és ügyfélközpontú eredmények is meglehetősen sok, 15-15 db ilyen típusú példát tartalmaznak. A legkevesebb integritáshoz kapcsolódó példát a Kulcseredmények (9.), valamint a Folyamatok (5.) kritériumokban tudtuk beazonosítani.

A következő táblázatban **vastagon** szedve az integritással és antikorrupcióval kapcsolatos példák száma látható alkrité-

A jogszabályban, belső szabályozókban megfogalmazott előírásokhoz kapcsolódó intézkedések körül az olyan elemek jelentek meg az önértékelésekben a szervezetek által azonosított erősségek vagy fejlesztendő területek között, mint a korrupció megelőzése érdekében meghatározott irányelvek, keretek, korrupció megelőzési intézkedési terv, etikai kódex, integritás felelős, integritás tréningek, közérdekű bejelentések kezelése, illetve az esélyegyenlőségi megbízott, esélyegyenlőségi terv. Legnagyobb arányban a **korrupció megelőzése érdekében megfogalmazott irányelvek megfogalmazását, és az etikai kódex** meglétét említették erősségként a szervezetek.

A nem jogszabályban megfogalmazott integritás típusú erősségeket és fejlesztendőket öt fő tématerület köré lehetett csoportosítani. A legtöbb erősséget a **szervezet etikus, felelősségteljes működése** tekintetében állapították meg a szervezetek, de számos erősséget találtak a **partnerség, bevonás** témakörben is. Az átlátható működés és az **esélyegyenlőség** témakörhöz kapcsolódóan is több erősséget állapítottak meg a szervezetek, mint gyengeséget. A **belső és a külső kommunikáció** terén viszont sokkal több a hiányosság, mint a meglévő erősség az elvégzett szervezeti önértékelések tanúsága szerint.

Vezetők		Stratégia és Tervezés		Munkatársak		Partnerkapcsolatok és erőforrások		Folyamatok		Állampolg. Ügyfélközpontú eredmények		Munkatársakkal kapcsolatos eredmények		Társadalmi felelősségvállalással kapcsol. er.		Kulcsfontosságú eredmények	
1.1.	5	2.1.	4	3.1.	4	4.1.	5	5.1.	2	6.1.	5	7.1.	8	8.1.	4	9.1.	0
1.2.	4	2.2.	2	3.2.	6	4.2.	4	5.2.	4	6.2.	10	7.2.	4	8.2.	5	9.2.	5
1.1.	3	2.3.	5	3.3.	5	4.3.	3	5.3.	2								
1.2.	3	2.4.	1			4.4.	3										
						4.5.	0										
						4.6.	3										
15	12	15	18	8	15	12	9	5	15	12	9	5	15	12	9	5	15
(37)	(25)	(28)	(48)	(25)	(26)	(28)	(19)	(18)	(26)	(28)	(19)	(18)	(26)	(28)	(19)	(18)	(26)
41%	48%	54%	38%	32%	58%	43%	47%	28%	58%	43%	47%	28%	58%	43%	47%	28%	58%

riumonkénti bontásban. Alatta (dölttel zárójelben) jeleztük az adott kritériumhoz tartozó összes példát, majd legalul *dölttel* az integritás típusú példák összes példához viszonyított arányát. E tekintetben az Állampolgár- és ügyfélközpontú eredmények és a Munkatársak kritériumok tartalmazzák a legnagyobb arányban az ilyen típusú példákat.

A számok jól szemléltetik, hogy a CAF modell milyen jelentős mértékben tartalmaz a szervezeti integritás menedzsment rendszereihez kapcsolódó elemeket.

A CAF modell elemzésén kívül elvégeztük 30 állami szervezet CAF modellen alapuló önértékelésének elemzését is, melynek során feltérképezzük, hogy a szervezetek önértékelésében megfogalmazott erősségek és fejlesztendő területek milyen integritás típusú megállapítást tartalmaznak.

Konkrét, jogszabályban megfogalmazott integritás menedzsment rendszerhez kapcsolódó értékelői megállapítást (azaz erősséget és fejlesztendő területet) a szervezetek fele azonosított az önértékelése során. Ezeknél a szervezeteknél elsősorban erősségként történt ezek azonosítása, és kevesebb esetben szerepelt a fejlesztendő területek között.

Mindezekon felül megvizsgáltuk a CAF modellt az akkor hatályos 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletben követeleményeinek tükrében is. Elemzésünk alapján megállapítható volt, hogy a rendelet minden követelménye hozzá kapcsolható a CAF modellhez. Bár az önértékelési módszer logikája nem konkrét követelmények ellenőrzésére fókuszál, de a jogszabályi követelményhez kapcsolódó kormányzati szakmai irány vizsgálatára minden esetben lehetőség van. Ehhez a jogszabályi követelményeket a CAF modell példáinak a szintjén lehet megjeleníteni.

Továbbá összevetettük az ÁSZ korrupciós kockázat kérdőív és a CAF modell értékelési szempontjait is. A két felmérés módszertanából és eltérő céljából adódóan, az ÁSZ felmérés nem minden kérdése illeszthető be a CAF modell értékelési szempontjai közé, még a példák szintjén sem. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az ÁSZ felmérés kérdéseinek igen nagy része, összesen 66 kérdés már most is megjelenik a CAF modellben. A CAF modell meglévő példáinak módosításával és új példák beillesztésével, tovább erősíthető a CAF modell és az ÁSZ felmérés közötti kapcsolat. Ennek eredményeként ösz-

szesen 99 olyan példa szerepelhet a CAF modellben, amely az ÁSZ felmérésben is szereplő elemeket vizsgálja a szervezetnél.

Összességében a CAF modell kisebb módosításával a vizsgálati szempontjainak többsége összehangolhatóvá válik az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletben szerelők előírásokkal (ami 8 új példa beillesztésével oldható meg), valamint az ÁSZ korrupciós kockázat kérdőívvel (ami 23 új példa beillesztésével és 10 példa módosításával valósítható meg).

Tanulmányunk eredményeként ezen példák beillesztése és módosítása történt meg a CAF modellben a fejlesztési folyamatban, amely a modell 2. felülvizsgált változata lett (lásd *korábban*).¹⁰ Amint azt cikkünkben korábban említettük a CAF modell ilyen típusú felülvizsgálata és kiegészítése újdonságnak számít Európában is, és az Európai Közigazgatási Intézet bevonásával a többi európai ország közigazgatási intézményei számára is átvehető jó példaként szolgálhat.

A tanulmány fő megállapításai és eredményei

Összességében megállapítható, hogy a hazánkban szélesebb körben alkalmazott és tanulmányunkban elemzett három módszertan azonos alapokra épül, ugyanakkor eltérő célokkal alkalmazható. Ennek köszönhetően a módszerek között átfedések vannak, és a közöttük lévő kapcsolatok rendszere nem egyértelműen meghatározott. Ezért mindenképpen szükséges volna ezeknek a módszertanoknak és a hozzájuk tartozó modelleknek (vizsgálati szempontsorok és kritérium rendszerek) harmonizálása. Ennek első lépése meg is történt az elemzés alapján, a CAF modellben szereplő példák kiegészítése és pontosítása.

A hazánkban elterjedt integritás fókuszú szervezeti értékelések közötti kapcsolatokat erősíthetnék a módszerek kapcsolódási pontjait, a közöttük lévő azonosságait és eltéréseit bemutató módszertani leírások. Ilyen lehetne például a CAF modell vizsgálati szempontjai és az ÁSZ korrupciós kockázat kérdőív kérdései közötti kapcsolódási pontok (azonos vizsgálati szempontok) bemutatására készült segédanyag, amelynek egy alapverziója már el is készült a tanulmányban.

Ugyanezen logikát követve a CAF modell alkritériumainál és példáinál is meg lehetne adni, hogy azt ott szereplő vizsgálati szempontok az ÁSZ korrupciós kockázat kérdőívben mely kérdésnek feleltethetők meg.

A különböző szervezeti integritás vizsgálatára alkalmazott módszerek közötti kapcsolódások alapján kialakítható lenne egy olyan adatgyűjtési struktúra is, amely tartalmazza a mindhárom értékeléshez felhasználandó adatokat. Ez erősítheti a különböző felmérések közötti kapcsolatok megértését, továbbá az összehangolt adatgyűjtésen keresztül erőforrást takaríthat meg azon szervezetek számára, amelyek mindhárom felmérést megvalósítják.

A CAF modell már jelenlegi formájában is számos olyan vizsgálati szempontot tartalmaz, amelyek segítik a szerve-

zetet integritás menedzsment rendszerének, és ezen belül is az antikorrupció érdekében tett tevékenységeinek értékelését.

Ezt erősíti meg a szervezetek által végzett önértékelések és intézkedési tervek elemzése is, miszerint a CAF modellen alapuló önértékelés számos a szervezet integritás menedzsment rendszeréhez és ezen belül is az antikorrupciós tevékenységeihez kapcsolható értékelési elemet tartalmaz. A vizsgált 30 szervezetből mind a 30 szervezetnél megtalálható volt ilyen típusú értékelési elem, illetve az önértékelés alapján a vizsgált 11 szervezet mindegyike kijelölt olyan fejlesztést, amely köthető az integritási értékekhez.

A szervezetek „integritás-érettségét”, ezen értékek szervezeti kultúrába történő beépülését nehéz megismerni, megítélni. A CAF önértékelés elsősorban tényeken alapuló önértékelési módszer, azaz a szervezetnél fellelhető dokumentumok, szabályzatok, jelentések, auditok és más a szervezet működésében bizonyítékokkal alátámasztható eredményeit alapul véve ad képet a szervezet működéséről. A szervezeti kultúra egyéb területeiről, a működés kevésbé látható/tetten érhető „soft” elemeiről – mint a példamutatás, felelősségvállalás/áthárítás, kockázatvállalás/kerülés megítélése – csak korlátozott mértékben képes információkat adni.

Ugyanakkor az önértékelés bizonyítékokkal történő feltétlen alátámasztása azt a kockázatot hordozza magában, hogy amúgy is túlszabályozott közigazgatási működés újabb szabályozási reflexet indukál. Az integritás területére értelmezve az önértékelés eredménye alapján újabb szabályzatok, és konkrét dokumentumok (pl. Etikai Kódex, Ügyfél karta) előállítását kezdeményezi a szervezet, és kisebb hangsúly tevődik a szervezeti kultúra váltás egyéb elemeire (pl. szemléletformálás, etikai normák integrálása a mindennapi munkába).

Hosszabb távon az értékelés többszöri elvégzésével ez a fajta túlszabályozás irányba történő elmozdulás nagymértékben csökkenthető. Az önértékelési modell alkalmazásával a munkatársak részesei lehetnek egy olyan horizontális és vertikális diskurzusnak, amelyben őszintén kimondhatják a gondolataikat, javaslataikkal aktívan hozzájárulhatnak szervezetük jobbá válásához. Részesei egy olyan értékteremtési folyamatnak, amely a szervezet működési eredményeinek javításán túlmenően az emberi magatartásban, partneri viszonyokban is jelentős pozitív változásokat hozhat.

Tanulmányunk záró részében konkrét fejlesztési javaslatokat fogalmaztunk meg a CAF modell és hozzá kapcsolódó önértékelési módszertan továbbfejlesztésével kapcsolatban. Ezek a javaslatok összegezve az alábbiak.

- Érdemes kiegészíteni a CAF modell 8 kiválósági alapelvéhez kapcsolódó értelmezését a szervezeti integritás elemeivel.
- A kritériumok és alkritériumok elnevezését és az alkritériumok értelmezéséhez kapcsolódó szöveges magyarázatokat is érdemes bővíteni az integritáshoz és antikorrupcióhoz kapcsolódó részletekkel.
- A CAF módszert javasolt továbbfejleszteni hatékonyságának növelése érdekében (a ráfordítás és a hozzá kapcsolódó eredmény optimalizálása érdekében).

Ami megoldható már működő európai módszerek hazai adaptálásával is, mint pl.:

¹⁰ A tanulmány eredményeként módosított CAF 2013 modell az alábbi linken érhető el: <https://caf.kim.gov.hu> a Dokumentumok menüpontban, „CAF 2013 módszertan (aktualizált, bővített változat) v2” néven.

- Nagyobb létszámú, több szintű szervezeteknél – az EIPA által is alkalmazott – többszintű önértékelési módszertant adaptálni.
- Az EFQM¹¹ által is kidolgozott egyszerűsített, kisebb módszertani tudást igénylő önértékelési módszertanokat kidolgozni, illetve adaptálni (pl. csoportmunka módszertan, mátrix önértékelés).

Elemzésünk eredményeként **számos rendszer szintű fejlesztési lehetőséget is megfogalmaztunk**, amelyek nagymértékben segíthetik a hazai integritási kockázat értékelési módszerek alkalmazását, mint például:

- Hosszú távon ki kell alakítani a CAF hazai módszertan rendszer szintű folyamatos fejlesztését, a rá épülő támogató környezet (pl. kiadványok, on-line CAF értékelési rendszer) működtetését.
- Érdemes megoldani a hazai integritás menedzsment módszerekhez kapcsolódó módszertanok fejlesztésének az összehangolását, hogy azok egymást támogassák, és ne egymás konkurens módszereivé váljanak.
- A CAF fejlesztésénél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a benchlearning (egymástól tanulás) módszertani lehetőségének hazai kialakítására.
- További fejlesztési lehetőséget jelent az OECD és az Európa Tanács által is alkalmazott peer-review (támogató értékelés) módszertan kidolgozása a CAF modellre építve, amely nagy segítséget jelenthet a hazai közigazgatási szervezetek számára a szervezeti kultúra váltás megvalósításában más szervezetekkel közösen és azok tapasztalataira építve.

Összességében megállapítható, hogy a szervezet integritás menedzsment rendszerének értékeléséhez a CAF modell alkalmas eszköz lehet, hiszen a modell feltöltésre került az integritás menedzsment elemek meglétére vonatkozó példák. Azt azonban mindenképpen érdemes figyelembe venni, hogy a módszertan pontos statisztikai felmérések lefolytatására – nem kötelező válaszadási jellege folytán – nem lesz alkalmas, azonban nagyon **jó eszköz lesz arra, hogy a szervezetek saját értékítéletét megismerhessük az integritás menedzsment elemek fontosságáról és alkalmazásáról.**

Zárszó

A szervezeti integritást gyakran keverik össze a korrupció megelőzésével, mivel a szervezet integritásának komoly

szerepe van a szervezeten belüli korrupciós kockázat hosszú távú megelőzésében/csökkentésében. A szervezet integritás menedzsment rendszerek azonban lényegesen szélesebb körűek, mint a korrupció megelőzésére fókuszáló irányítási rendszerek.

A szervezeti integritás irányítási rendszerek napjainkban egyre közelebb kerülnek a minőségirányítási rendszerekhez és hozzájuk kapcsolódó „*kiválóság modellekhez*”, és egyre jobban támaszkodnak a szervezeti kultúra fejlesztéséhez kapcsolódó – gyakran „*soft*”, nem csupán szabályozó jellegű - módszerekre. Ezzel összhangban a CAF szervezeti önértékelés is – mint a közigazgatásban alkalmazott kiválóság modell – kiterjedtebben és mélyebben vizsgálja a szervezet integritását, mint az elemzésünkben vizsgált másik két módszertan (ÁSZ felmérés és KIM által kidolgozott módszertan). Ennek köszönhetően a CAF önértékelés során pontosabb képet kap a szervezet integritásának „*fokáról*”.

Azt is fontos megállapítani, hogy több olyan szempontot is vizsgál a CAF önértékelés, amelyek csak közvetett módon kapcsolódnak a szervezet integritás irányítási rendszeréhez, hiszen a CAF a szervezet működésének egészét hivatott értékelni. Ennek következtében nagyobb erőforrás ráfordítást igényel a szervezet részéről a CAF önértékelés, mint a másik két értékelési módszertan megvalósítása.

A CAF önértékelésnek komoly szerepe lehet a közigazgatási szervezetek integritásának erősítésében, amellet, hogy a tanulmányban vizsgált másik két módszertannak is megmarad a szerepe a hazai integritás irányítási rendszerek működtetésében és a közigazgatás központi irányítási rendszerében. A CAF modell hazai alkalmazása igen komoly múltra tekint vissza hazánkban is – 2003 óta alkalmazzák hazai közigazgatási szervezetek –, nagyszámú hazai alkalmazó, közel 300 szervezet¹² végezte le CAF szerinti önértékelését. Ezáltal olyan széleskörű tapasztalat halmozódott fel a modell alkalmazása tekintetében, amelyet mindenképpen érdemes figyelembe venni a szervezeti integritás értékelési módszerek között.

Ehhez elengedhetetlen a módszertanok fejlesztéséért felelős szervezetek közötti együttműködés kialakítása, és a módszertanok egységes rendszerben történő fejlesztése. Ennek egyik kiemelt platformja lehet a Nemzeti Közigazgatási Egyetem berkein belül működő Integritás Tudásközpont (ITK – Center for Excellence in Integrity), valamint e szervezet keretein belül folyó Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés (ITSZK).

¹¹ European Foundation for Quality Management

¹² Forrás: kormányzati CAF adatbázis (<https://caf.kim.gov.hu>)