



# EURÓPAI KIVÁLÓ KORMÁNYZÁS VÉDJEGY

## 2. alapelv

JÓ KORMÁNYZÁS BENCHMARK

***2. alapelv: VÁLASZKÉSZSÉG: a helyi önkormányzat felelőssége, hogy megfeleljen az állampolgári igényeknek és jogos elvárásoknak***

Az Európa Tanács a Szakértői Központján keresztül eszközkészleteket és forrásokat dolgozott ki annak érdekében, hogy a helyi önkormányzatokat segítsék olyan szakpolitikák, stratégiák és cselekvési tervek kidolgozásában, amelyek összhangban vannak a 12 elvvel. Egyetlen elv sem tekinthető önálló célnek; az elvek összefüggenek egymással és kölcsönösen támogatják egymást. A jó kormányzás megvalósításához az önkormányzatoknak meg kell érteniük az együttműködés alapelveinek összefüggéseit, és azt, hogy miként támasztják alá azokat az Európa Tanács és az európai jog központi vívmányai (acquis). Azok a helyi önkormányzatok, amelyek valóban erőfeszítéseket tesznek a 12 európai tanácsi elv elfogadására, elfogadják a helyi kormányzás legmodernebb, legdemokratikusabb és leghatékonyabb normáit Európában, és a lehető legjobb helyzetben lesznek ahhoz, hogy részt vegyenek Európa-szerte az Európa Tanács által támogatott hálózatokban és partnerségekben.

Az önkormányzat mennyire áll készen/érett erre az elvre:			ÉRTÉKEKELÉS					BIZONYÍTÁS
Az önkormányzat mennyire áll készen/érett erre az elvre:			Nem alkalmazható	Nagyon gyengén	Elég gyengén	Elég jól	Nagyon jól	
ELV	TEVÉKENYSÉG LEÍRÁSA (kulcsfogalom)	INDIKÁTOROK	0	1	2	3	4	
<b>2. Válaszkészség</b>	1. A célok, a szabályok, a struktúrák és az eljárások az állampolgárok jogos elvárásaihoz és igényeihez igazodnak.	1. A tisztségviselők és a megválasztott képviselők számára egyértelmű iránymutatások és eljárások állnak rendelkezésre minden döntéshozatali folyamattal kapcsolatban						A vonatkozó webhely URL-címe az SZMSZ-ről.
		2. Az önkormányzatok biztosítják, hogy minden megválasztott tisztségviselő és képviselő a helyi emberek érdekeit állítsa a középpontba.						SZV
	2. A közszolgáltatásokat biztosítják, a megkeresésekre és a panaszokra ésszerű határidőn belül válaszolnak.	3. Kidolgozták és megvalósították a helyi közszolgáltatások és hatóságok működésével kapcsolatos egyedi panaszeljárást, válaszdőcélokkal, és bizonyították van arra, hogy ezt alkalmazzák is.						A vonatkozó szabályozás URL-címét csatolja
		4. Az önkormányzattal kapcsolatos panaszokkal és a panaszokra adott válaszokkal kapcsolatos információkat, ideértve az ebből következő esetleges változásokat az alkalmazottak (köztisztviselők), a választott képviselők és az állampolgárok rendelkezésére bocsátják						Eljárásrendre vonatkozóan van-e lakossági tájékoztatás?

		5. Ha változtatásokra van szükség a szakpolitikában és a szolgáltatásnyújtásban, azokat kutatásokra, jelentésekre, konzultációkra, panaszokra és egyéb visszacsatolásokra válaszolva hajtják végre. A végrehajtott módosításokat nyilvánosságra hozzák.							Az ezt igazoló URL-cím.
		6. Az önkormányzat jó „ügyfél ellátásról gondoskodik azáltal, hogy a szolgáltatásokat hozzáértő és jól képzett alkalmazottak (köztisztviselői kar) biztosítja, akik értik a lakosság igényeit.							Nyilatkozat arról, hogy teljesítményértékelések alapján hogyan értékeli az önkormányzatot.
	Ennél az önkormányzatnál a szolgáltatásnyújtással kapcsolatos panaszokat szakszerűen kezelik.								NY

### Alapgondolat:

A 2. alapelv, a válaszkészség azt jelenti ebben az esetben, hogy az önkormányzatnak meg kell felelnie meg az állampolgárok elvárásainak és igényeinek, és szakszerűen kell kezelni azok panaszait a szolgáltatásnyújtással kapcsolatban.

A következő feltételekkel teljesül egy önkormányzatnál a 2. alapelv:

#### 1. A célkitűzéseket, szabályokat, struktúrákat és eljárásokat a polgárok jogos elvárásaihoz és igényeihez igazítják

A helyi választott képviselők döntő szerepet játszanak a polgárok igényeinek kielégítésében. A választott képviselők azonban ezt a szerepet önállóan nem tudják betölteni: köztisztviselők támogatják őket, és az egész intézmény feladata, hogy tisztában legyen az állampolgárok elvárásaival és igényeivel, valamint hogy meghatározza a megfelelő célokat, szabályokat, struktúrákat és eljárásokat, tehát hogy válaszoljanak rájuk.<sup>1</sup> Nem minden állampolgár elég erős ahhoz,

<sup>1</sup> A kormányzási szabályzók alapelveihez; <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/governance-of-regulators.htm>

hogya hangját segítség nélkül hallassa, és nem minden közösség elég koherens vagy kellően tájékozott ahhoz, hogy megfogalmazhassa szükségleteit. Ez nem azt jelenti, hogy figyelmen kívül kell hagyni őket, vagy a szolgáltatásokra várók sorában a végére kellene tenni őket. A helyi önkormányzatoknak fontos szerepet kell játszaniuk abban, hogy minden helyi emberhez odaforduljanak és támogassák őket. A magánszektortól eltérően a közsféra szolgáltatásai társadalmi szerződés keretében működnek, amely megköveteli, hogy minden állampolgárt egyenlő bánásmódban részesítsenek, hatékonyan és eredményesen. A hatékonyság javulása meghaladja a nyilvánvaló költségmegtakarítási tényezőket, és a legújabb kutatások közvetlen összefüggést mutatnak az állami szektor működési hatékonysága és a gazdasági növekedés között.

A hatékonyság a megtermelt outputok (vagy az elért eredmények) aránya a létrehozásukhoz felhasznált erőforrásokhoz (pénz, idő, munkaerő stb.). A hatékonyság az intézmény céljainak elérésének mértéke, és annak megértése, hogy hol és hogyan működik egy intézmény jobban vagy kevésbé jól, segíthet az embereknek programozott válaszok megtervezésében, hogy fejleszthessék a kapacitásaikat az adott területen.

## **2. A közszolgáltatásokat biztosítják, a megkeresésekre és a panaszokra ésszerű határidőn belül válaszolnak**

A közszolgáltatások megtervezését az állampolgárok igényeinek való megfelelés vezérelte. Ez megköveteli, hogy a közszolgáltatók pontosan megértsék a helyi polgárok igényeit, hatékonyan kommunikáljanak az állampolgárokkal annak érdekében, hogy mindenki tudja, hogyan juthat hozzá a szolgáltatásokhoz, és értékelje az állampolgárok követelményeit annak biztosítása érdekében, hogy a szolgáltatások kielégítsék az igényeket. A közszolgáltatóknak koherens megközelítést kell alkalmazniuk az állampolgárokkal folytatott kommunikációban és a nekik való válaszadásban.

Ez magában foglalja a kérdések megválaszolását:

- Hogyan igénylik az állampolgárok a szolgáltatást?
- Hogyan kérhetnek az állampolgárok vizsgálatot és hogyan tehetnek panaszt?
- Milyen gyorsan kell a szolgáltatásnak reagálnia a megkeresésekre és panaszokra?
- Mi a különbség a válasz és a megoldás között?
- Hogyan vehetnek részt a polgárok az új szolgáltatások létrehozásában?
- Mikor nem hatékony már egy közszolgáltatás, vagy mikor nincs már rá szükség?
- Milyen interakció van a közösség a közszolgáltatók között?

A közszolgáltatók holisztikus megközelítése kulcsfontosságú. Ez magában foglalja valamennyi belső tényező elemzését (pl., mindazon nyomásokat, korlátokat és akadályokat, amelyek a közszektorban működő szervezetekre hárulnak) és a külső tényezőket (pl. a szervezeten kívülről érkező nyomásokat).

Nincsen mindenkire alkalmazható egyen-megoldás a helyi közösségek bevonására és a velük való kommunikációra. A szolgáltatásnyújtóknak különböző stratégiákat kell kidolgozniuk a különböző csoportokra elismerve azok különböző igényeit és bevonódásra való képességeit.

Ez egy dinamikus folyamat, amely az ügyfelek folyamatos visszajelzését használja a fejlesztés ösztönzésére. Az válaszra kész közszolgáltatások elismerik és alkalmazkodnak a polgárok sokféle igényéhez. Ahhoz, hogy ezt hatékonyan lehessen végrehajtani, a közszeaktor szerveinek világos iránymutatásokkal és eljárásokkal kell rendelkezniük minden tevékenységükhöz: a nyilvános események lebonyolításától a részvételen alapuló költségvetés-tervezésig. Ezeknek az eljárásoknak minden döntéshozatali folyamatra vonatkozniuk kell. A köztestületek és az állampolgárok közötti rossz kommunikáció az átláthatóság és a bizalom hiányát eredményezi. Ez megakadályozza, hogy az emberek hozzáférjenek a közszolgáltatásokhoz, és azt jelenti, hogy a szolgáltatások nem tudják megfelelően felhasználni az ügyfelek visszajelzését a szolgáltatások javításához. A tájékozott polgárok felhasználhatják erejüket arra, hogy a hatóságokat elszámoltassák az általuk tervezett és nyújtott szolgáltatásokért. A helyi önkormányzatok külön irányelveket és eljárásokat dolgoztak ki különböző neveken (charták, az állampolgárok iránti elkötelezettség, szabályok és előírások). Két szempontból vizsgálhatjuk meg ezeket az irányelveket és eljárásokat:

- Hogyan alakítják ki az intézményi keretet belsőleg, hogy ezáltal az önkormányzat kellő válaszra készséggel rendelkezzen az állampolgárok igényeinek megfelelően?
- Hogyan kell az intézményi keretet külsőleg úgy kialakítani, hogy a polgárok érdekein legyen a fő hangsúly?

A helyi önkormányzat szabályozásainak a következő kérdésekre kell válaszokkal rendelkeznie:

- Mi az intézmény szerepe?
- Milyen költségekkel jár?
- Hogyan érhetik el az emberek a szolgáltatásokat?
- Hol érhetik el a helyi állampolgárok a helyi választott képviselőiket?
- Hogyan értékelik a köztisztviselőket?
- Hogyan tehet valaki panaszt vagy hogyan küldhet visszajelzést a szolgáltatásról, amit kapott?

## Indikátorok

**1. kulcsfogalom: A célkitűzéseket, szabályokat, struktúrákat és eljárásokat a polgárok jogos elvárásaihoz és igényeihez igazítják**

**1. indikátor: A tisztségviselők és a megválasztott képviselők számára egyértelmű iránymutatások és eljárások állnak rendelkezésre minden döntéshozatali folyamattal kapcsolatban**

A helyi önkormányzatoknak biztosítaniuk kell, hogy a döntéshozatali folyamatokat jól megalapozott, koherens és elfogadott szabályok szerint irányítsák és hajtsák végre, valamint hogy a köztisztviselők az önkormányzat minden részlegében megértsék és magukévá tegyék a döntéshozatali folyamatokra vonatkozó eljárásokat. Az iránymutatásoknak és eljárásoknak tartalmazniuk kell a választott képviselők és a hivatali dolgozók szerepeit a döntéshozatali eljárásokban, kezdve a polgárok aktív, strukturált és befogadó módon történő bevonásától egészen a folyamat átláthatóságának biztosításáig.

A helyi önkormányzatoknak a döntéshozatali folyamatokra alkalmazandó világos és konkrét iránymutatások megtervezése érdekében a következőket kell figyelembe venni:

- Nyilvános találkozók és konzultációk szervezése során a napirendet előzetesen kell kinyomtatni, amibe bele kell írni a célokat, a témákat, az időtartamot és a részvételi szabályokat;
- A fizikai teret úgy kell berendezni, hogy csökkentse a elkülönültség és a hatalmi különbségek érzését a tisztségviselők és az állampolgárok között;
- Időt kell hagyni és a napirendbe iktatni a kérdésekre, válaszokra is;
- Megfelelő anyagokat kell kidolgozni és nyilvános információként kell kifejleszteni mind nyomtatott, mind online formátumokban;
- Biztosítson egyértelmű, nyitott és hozzáférhető eljárásokat mindenféle részvételre;
- Az önkormányzatnak rendelkezésre kell állnia és reagálnia kell a döntéshozatali folyamatban felmerülő konkrét igényekre;
- A döntéshozatali folyamatban részt vevő köztisztviselőknek és közalkalmazottaknak konkrétan meg kell határozni a feladatokat és felelősségi köröket.

A megválasztott tisztviselőknek teljes mértékben tisztában kell lenniük a döntéshozatali folyamatokkal kapcsolatos iránymutatásokkal és eljárásokkal, és képesnek kell lenniük azok alkalmazására. Ezenkívül a hivatali alkalmazottaknak mindenkor ismerniük kell minden felelősségüket és kötelességüket a döntéshozatal során. Végül a megválasztott képviselőknek mindent meg kell tenniük a szerepükön belül annak érdekében, hogy támogassák az állampolgárok részvételét a döntéshozatali folyamatban.

### **Példa: e-kormányzás Bar-ban<sup>2</sup>**

Az önkormányzat működésének gyorsabbá, hatékonyabbá és átláthatóbbá tételére, Bar községében e-kormányzást (azaz integrált online önkormányzati rendszert) hoztak létre e-portál formájában. Ez a rendszer elsősorban az állampolgárok tájékoztatását szolgálja, akik megismerhetik a helyi önkormányzat legújabb fejlesztéseit. A polgárok a portálon egyedi eseteik és kéréseik állapotát is ellenőrizhetik. Az e-kormányzás kialakításának célja az állampolgárok elégedettségének javítása az önkormányzat szolgáltatásaival, és általánosabban azzal, ahogyan az önkormányzat megfelel igényeiknek és elvárásainak. A portál célja a hagyományosabb elköteleződési formákban rejlő problémák némelyikének leküzdése - különösen azon polgárok számára való hozzáférés biztosítása tekintetében, akik nem vagy nem tudnak más módon együttműködni az önkormányzattal. 2009 júniusától, amikor az e-kormányzás teljes körűen megvalósult, Bar városának minden tevékenységét lefedték elektronikusan is, és könnyen kezelhető áttekintést nyújtottak a helyi önkormányzati szervek tevékenységeiről.

---

<sup>2</sup> Internetes forrás: [https://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Toolkit\\_Accountable\\_and\\_Transparant\\_Service\\_Delivery\\_at\\_Local\\_Level.pdf](https://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Toolkit_Accountable_and_Transparant_Service_Delivery_at_Local_Level.pdf)

Összefoglalásként:

1. a helyi önkormányzat az e-kormányzati platformot használja arra, hogy betekintést engedjen a szolgáltatásnyújtásába.
2. Az e-kormányzati platform arra szolgál, hogy tájékoztassa a közösséget a helyi önkormányzat tevékenységéről.

## **2. indikátor: Az önkormányzatok biztosítják, hogy minden megválasztott tisztségviselő és képviselő a helyi emberek érdekeit állítsa a középpontba.**

A polgárok igényeinek való megfelelés a közigazgatás fő tevékenysége. A választott képviselőknek, mint az állampolgárok képviselőinek, tisztában kell lenniük a közigazgatás középpontjában álló döntő helyzetükkel. A bizalom fenntartásának egyértelmű célnak kell lennie, az elszámoltathatósággal és az átláthatósággal együtt. Ez képezi a hatékony és hatékony közigazgatás alapját.

A közpolitika kialakításának folyamata eredendően bonyolult kiegyensúlyozó cselekvés, a döntéshozatal során számos kötelezettségvállalást kell szem előtt tartani. Gyakran nincs egyszerű "helyes" válasz a kérdésre: éppen ezért a megválasztott képviselőknek mindig a közösség egészének érdekében kell cselekedniük, a közösség jólétének "nagy képét" tekintve, minden kulcsfontosságú döntésnél ez kell, hogy legyen az alapvető mozgatórugó.

A jó politika igazságos és méltányos; nem gyakorol aránytalan hatásokat bizonyos közösségekre. A politikai döntéseknek az egyének alkotmányos jogait tiszteletben tartó megfelelő eljáráson kell alapulniuk. A politikaalkotás nem mindig arról szól, ami népszerű. Néha a kisebbségi igények jogos érdekeinek védelmét jelenti a többség kívánságaival szemben. A megválasztott képviselőknek és magának a helyi hatóságnak kulcsszerepe van annak biztosításában, hogy mind a kisebbségi, mind a többségi igényeket figyelembe vegyék.

### **Példa: Átlátható önkormányzat és az állampolgárok jobb részvétele a döntéshozatali folyamatban - Nikšić önkormányzata és a „Bolja budućnost” civil szervezet<sup>3</sup>**

Az önkormányzati közigazgatás belső és külső kommunikációjának javítása érdekében olyan megközelítést dolgoztak ki, amely a polgárok számára nyújtott szolgáltatások és az információáramlás javításán alapult, kommunikációs stratégia elfogadásával és az elektronikus kormányzás bevezetésének megkönnyítésével („Információs Központ” létrehozása). A cél az volt, hogy jobban megértsék az állampolgárok sajátos és sokszínű igényeit, és biztosítsák, hogy az állampolgárok hangja az egész döntéshozatali folyamatban meghallgatásra kerüljön.

A szisztematikus, professzionális és lépésről lépésre történő megközelítés hozzájárult az önkormányzati szervek kivételes sikeréhez, amelyet az átláthatóság és elszámoltathatóság hosszú távú javítása terén értek el.

Különösen értékes volt ebben a projektben az a tény, hogy a projektcsapat folyamatosan kereste és talált megoldást a felmerülő nehézségekre. Például a polgárok válaszadási aránya javult, amikor a projektcsoport különböző kommunikációs csatornákat alkalmazott - média, brosúrák, fókuszcsoportokon belüli

---

<sup>33</sup> Internetes forrás: [http://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Toolkit\\_Accountable\\_and\\_Transparant\\_Service\\_Delivery\\_at\\_Local\\_Level.pdf](http://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Toolkit_Accountable_and_Transparant_Service_Delivery_at_Local_Level.pdf)

közvetlen találkozók, előadások és konzultációk módszerével. Ezenkívül a projekt szisztematikus megközelítést alkalmazott annak érdekében, hogy a kezdeményezést összhangba hozza az önkormányzat hosszú távú fejlesztési elképzeléseivel, garantálva az azonosított fejlesztések elfogadását és végrehajtásának fenntartását.

Összegezve:

Az állampolgárokat, a médiát és az önkormányzati szervek alkalmazottait bevonó kommunikációs stratégia kidolgozása és elfogadása

- Betekintés és szakpolitikai javaslatok gyűjtése többféle „csatorna” felhasználásával: kérdőívek arról, hogy az állampolgárok miként vélekednek a helyi önkormányzattal fenntartott kapcsolatokról, és milyen fejlesztéseket támogatnának; fókuszcsoportok állampolgárokkal, a média képviselőivel és az állami hatóságok alkalmazottjaival.
- A nem kormányzati szektor képviselőinek közvetlen részvétele a legfontosabb dokumentumok kidolgozásában.
- Nyilvános meghallgatások szervezése a stratégiáról
- A stratégia bemutatása a Parlamentnek, a nem kormányzati szektor szervezeteinek és a helyi közösségeknek.

**2. kulcsfogalom: A közszolgáltatásokat biztosítják, a megkeresésekre és a panaszokra ésszerű határidőn belül válaszolnak**

**3. indikátor: Kidolgozták és megvalósították a helyi közszolgáltatások és hatóságok működésével kapcsolatos egyedi panaszeljárást, válaszidő-célokkal, és bizonyíték van arra, hogy ezt alkalmazzák is.**

A közhatalóságoknak világos és hatékony panaszeljáráásokat kell alkalmazniuk, amelyek az állampolgárok számára hozzáférhetőek, használhatóak és érthetőek, és amelyek elszámoltathatóságot és megfelelő szintű átláthatóságot biztosítanak.

A panaszok nem a mindennapi igények kifejezését jelentik egy szolgáltatás tekintetében. Ezek az elutasítás és a tevékenység vagy a szolgáltatás nyújtásának elmulasztásának kifejezését jelentik a meghatározott irányelveknek és megállapodásoknak megfelelően. A panasz lehetőséget ad az állampolgároknak arra, hogy jelezzék, ha egy szolgáltatás nem vált a javukra, vagy ha nem tartották tiszteletben a jogukat, és jogorvoslatot kérhettek. A hatékony panaszkezelési mechanizmus felhatalmazza az állampolgárokat a számukra nyújtott szolgáltatások értékelésére, saját tapasztalataik megfogalmazására és konstruktív részvételre a szolgáltatások fejlesztésére vonatkozó javaslatok megfogalmazásában. A panaszrendszer azonban kevésbé hasznos, ha az állampolgárok nem tudnak a rendszer létezéséről, ha nem kapnak visszajelzést a rendszer használata után, vagy ha nincs mód annak biztosítására, hogy a panaszokra teljes körű és időszerű választ kapjanak.



A panaszkezelő rendszernek átláthatónak is kell lennie, hogy minden polgár láthassa, hogy megfelelően működik, és összesített információkhoz férhet hozzá a panaszok jellegéről és a szolgáltatások válasz-készségeiről. Ezenkívül fontos, hogy a közhatóságok a panaszokból származó információkat felhasználják a szolgáltatások javításához és jobb tervezéséhez.

A panasztételi eljárást a következők alapelvekre kell építeni:

- Nyitottság
- Tisztesség
- Partnerség
- Átláthatóság
- A polgárok törvényes jogainak tiszteletben tartása
- Az adatok bizalmas kezelése
- Időben való reagálás

A hatékony panaszkezelő rendszerek elkötelezettek a szolgáltatások fejlesztése mellett, miközben védik az érintettek érdekeit. A panaszkezelő rendszer működésének célja a probléma megoldásának megtalálása és végső soron a szolgáltatásnyújtás javítása.

Fontos, hogy az eljárások egyértelműek legyenek, és az is világos kell, hogy legyen, hogy mely feltételek fennállása esetén alkalmazhatóak. Például a vezetői engedély kiadása előtt meg kell erősíteni a kérelmező személyazonosságát. Számos eljárás javítható az eljárás szükségességének és használatának átgondolásával. Előfordul, hogy egy egyszerű belső kiigazítás kiküszöböli annak szükségességét, hogy az állampolgárok pulthoz menjenek, vagy ugyanazokra a kérdésekre ismételten válaszoljanak. Érdemes időt fordítani arra, hogy a bürokratikus eljárások a lehető legkevesebb terhet róják az állampolgárokra és magyarázattal szolgáljanak, hogy miért van szükség bizonyos ellenőrzésekre. Minden panaszt gyorsan kell kezelni, az ésszerűség és a kivitelezhetőség határain belül, az ügy természetétől és összetettségétől függően, biztosítva, hogy a panaszt időben kezeljék. Minden panaszosnak a lehető leghamarabb, de ideális esetben legalább a panasz benyújtását követő szokásos munkanapon belül meg kell kapnia a panaszának eredményét tartalmazó választ. Ha a panasz összetettebb – és több időre van szükség a megoldáshoz - értesítést kell küldeni, amely elmagyarázza, hogy milyen további vizsgálatokra van szükség a panasz megoldásához, és körülbelül mikorra lesz válasz.

**A hatékony panaszkezelési eljárásnak a következőket kell tartalmaznia:**

- A panasztételi eljárás általános meghatározása - a panaszkezelési eljárás jól meghatározott, könnyen érthető és követhető az átlagpolgár számára, és egyértelmű eredményt hoz a folyamatot kezdeményező személy számára
- Az eljárási mutatók egyértelműen definiáltak és könnyen mérhetők - az eljárás egyértelműen meghatározott lépéseket tartalmaz, pontos időtartamokkal és az előző lépések eredményétől függően megteendő intézkedésekkel
- A panasz egyéni benyújtásának elégedettségi szintje - a panaszt különböző módon lehet megoldani, minden egyes befejezéskor különböző elégedettségi szinteket eredményez, a teljesen megoldatlan panaszoktól a teljesen megoldott panaszokig; az eljárás magában foglalja a visszajelzések gyűjtésének módjait, és talán még a fokozási pontokat és módszereket is, ha elégedetlenek vagyunk az önkormányzat határozatával

#### **Példa: Liverpool Városi Tanácsa - Panasztételi eljárás<sup>4</sup>**

„A mi panasztételi eljárásunk: kezeljük az Ön panaszát. Mindent megteszünk annak érdekében, hogy megoldjuk panaszait az önkormányzati szolgáltatásokkal kapcsolatban. Amit ennek érdekében teszünk:

- Első lépés: 10 munkanapon belül elvégezzük a panaszkezelését
- Második lépés: amennyiben nem oldódott meg az Ön panasz, további 28 napon belül teljes körű, részletes kivizsgálást végzünk.

Tájékoztatjuk Önt, ha az ügy kivizsgálása több időt igényelne, vagy másképpen kell kezelnünk azt.

Nem elégedett azzal, ahogyan reagáltunk panaszára? Ha elégedetlen a panaszkezelés módjával, akkor forduljon az önkormányzati ombudsmanhoz. Az ombudsman megvizsgálja az önkormányzati ügyekkel kapcsolatos panaszokat, ha az érintett önkormányzat kimerítette saját panaszkezelési eljárását”.

#### **Összefoglalásul:**

- A panaszkezelési eljárás általános meghatározása - az eljárás egyértelműen meghatározott, minden lépés leírásával (a panasz kezelése, vizsgálat lefolytatása, a panasz kezdeményezőjének tájékoztatása), ki a felelős (helyi önkormányzat), az eljárás időtartama (10 munkanap az 1. lépésnél, 28 nap a 2. lépésnél) és a végeredmény (a panaszra adott válasz elküldve az egyénnek)
- Az eljárási mutatók egyértelműen definiáltak és könnyen mérhetők - a mutatókat minden lépés időtartamában megjelenítik, és visszacsatolási hurok van a panasz előrehaladásának nyomon követésére (és ezen felül a megoldás elégedettségi szintjének kifejezésére is lehetőség van)

---

<sup>4</sup> <https://liverpool.gov.uk/contact-us/complaints-and-feedback/our-complaints-procedure/>

- A panaszt benyújtó személy elégedettség szintje - az elégedettség a folyamat eredményén és az egyén visszajelzésén alapul. Az eredmény az, hogy mindig válasz érkezik a panaszra, ami önmagában az objektív elégedettség; valamint az elégedettség szubjektív szintjének mércéje, azáltal, hogy az egyénnek lehetősége van, hogy kifejezze elégedettség szintjét a megoldással kapcsolatban, és arra is van lehetősége, hogy amennyiben nem oldódott meg a panasz, az ügy további fokozódásáról számoljon be.

#### **4. indikátor: Az önkormányzattal kapcsolatos panaszokkal és a panaszokra adott válaszokkal kapcsolatos információkat, ideértve az ebből következő esetleges változásokat az alkalmazottak (köztisztviselők), a választott képviselők és az állampolgárok rendelkezésére bocsátják**

Noha az egyéni panaszokat meglehetősen gyorsan lehet kezelni és megoldani a végrehajtott panasz eljárások segítségével, fontos a panaszadatok összegyűjtése és elemzése is a folyamatos fejlesztés részeként: a panaszok figyelésére és vizsgálatára szolgáló rendszerek feltárhatják a rossz gyakorlat mintáit. Ebben az összefüggésben az ügyfelek véleménye rendkívül értékes lehet, ezért érdemes aktívan visszajelzést kérni, és nem passzívan várni az ügyfelek panaszára.

Az ügyfelek panaszainak nyomon követésére és megválaszolására szolgáló rendszerek számos hasznos információt rögzíthetnek, a jól működő panaszkezelési rendszerek pedig javíthatják a szolgáltatás megítélését a lakosság körében. A hatóságoknak ezért alaposan át kell gondolniuk, hogyan lehet a legjobban közölni a panaszokkal kapcsolatos információkat és azokat a szolgáltatásfejlesztéseket, amikre a panaszok következtében került sor. Minden panaszrendszernek könnyen hozzáférhetőnek kell lennie az ügyfelek számára, jól kell róla kommunikálni, és könnyen használhatónak és informatívnak kell lennie.

Sok vállalat kér visszajelzést az ügyféllel való minden kapcsolattartási ponton, beleértve a levelezést is, a számla- és fizetési folyamat részeként, valamint telefonhívások során. Egy másik gyakori módszer a panaszok és javaslatok ösztönzésére az Ügyféljavaslat űrlap vagy doboz.

A panaszokkal kapcsolatos információkat rendszeresen hozzáférhetővé kell tenni a nyilvánosság számára a hatóság különböző kommunikációs csatornáin keresztül. Ez általában azt jelenti, hogy az ilyen információkat online teszik közzé. Ugyanakkor rendelkezésre kell bocsátani a megtett fegyelmi intézkedésekre és a megindított eljárásokra vonatkozó információkat is.

A panaszok bizonyos típusait általában különböző szempontok szerint kategorizálják, például a panaszok tárgya szerint. Ez lehetővé teszi a hatóságok számára, hogy ne csak a panaszok számát, hanem az érintett önkormányzati területek tendenciáit is nyomon kövessék.

Panasz tárgya lehet:

- az önkormányzat által elkövetett szabálytalanság - magában foglalja az önkormányzat magatartási kódexének megsértésének bejelentését
- pénzügyi források kezelése és arra vonatkozó döntések - beleértve az adózást, a költségvetési kérdéseket és a finanszírozási forrásokat
- az önkormányzat helyi közigazgatási ügyei - beleértve a testület üléseinek lebonyolítására vagy közterületekre vonatkozó ügyeket is

- végrehajtási és szabályozási hatáskör - ezek olyan panaszok, amelyek szerint az önkormányzat nem tartatja be a megegyezés szerinti fejlesztési feltételeket, vagy nem bizonyítékok alapján jár el valamely fejlesztés ügyében
- eredménytelenség vagy tisztességtelen ügyintézés - beleértve az önkormányzat teljesítményével kapcsolatos panaszokat
- szolgáltatásokra és működésre vonatkozó panaszok - beleértve az építésügyi szolgáltatásokat, a környezetvédelmi szolgáltatásokat és a közösségi szolgáltatásokat is.

### **Példa: A helyi önkormányzatok panaszkezelési eljárására vonatkozó minta a skót közszolgáltatási ombudsmantól (SPSO)<sup>5</sup>**

A panaszkezelési eljárás célja, hogy gyors, egyszerű és egyszerűsített folyamatot biztosítson a panaszok korai és helyi, megfelelő, jól képzett személyzet általi megoldásához. Panaszkezelési eljárásunk két lehetőséget kínál a panaszok belső megoldására:

- közvetlen, frontális megoldás
- kivizsgálás.

A gyakorlatban a frontális megoldás azt jelenti, hogy a panaszt az ügyféllel való első kapcsolattartási ponton oldják meg, akár a panaszt fogadó személy, akár más azonosított személyzet. Mindkét esetben rendezheti a panaszt úgy, hogy adott esetben helyszíni bocsánatkérést kér, vagy elmagyarázza, miért történt a probléma, és ha lehetséges, mit kell tenni annak érdekében, hogy ez ne fordulhasson elő. Azt is elmagyarázhatja, hogy a panaszokat értékelő szervezetként a jövőben felhasználhatjuk a szolgáltatási szabványok felülvizsgálata során kapott információkat. Az ügyfél panaszt tehet írásban, személyesen, telefonon, e-mailben vagy online, vagy meghatalmazott útján. Mindig törekedni kell a közvetlen, frontális megoldást, függetlenül attól, hogy hogyan fogadta az önkormányzat az ügyfél panaszát.

Nem minden panasz alkalmas közvetlen, frontális kezelésre, és nem minden panaszt lehet megfelelően kezelni az adott szakaszban. A panaszkezelési eljárás vizsgálati szakaszában kezelt panaszok jellemzően összetettek, vagy részletes vizsgálatot igényelnek, mielőtt elmondhatjuk álláspontunkat. Ezeket a panaszokat már megvizsgálhatták a frontvonal rendezésének szakaszában, vagy a kezdetektől fogva azonnali kivizsgálást igénylőként azonosították őket. A vizsgálat célja, hogy megállapítsa a panaszban szereplő pontok szempontjából releváns tényeket, és teljes, objektív és arányos választ adjon az ügyfélnek, amely a végső álláspontunkat tükrözi.

### **Összefoglalásként**

Egy jól működő panaszkezelési eljárásnak minimum szinten a következő információkat kell tartalmaznia:

- a panasz eredete, jellege, típusa és ideje

---

<sup>5</sup> <https://www.spsso.org.uk/for-organisations>

- a panaszhoz kapcsolódó valamennyi kommunikáció nyilvántartása
- az a személy vagy osztály, aki vállalta a felelősséget a panasz kezelésében
- a panasszal kapcsolatban tett intézkedések

Ezenkívül a panaszok kezeléséért felelős alkalmazottakat megfelelő képzésben kell részesíteni az alábbiakkal kapcsolatban:

- a panaszrendszer használata
- a panaszok kezelésének határideje
- a panaszok elemzésének és megértésének módszerei
- a panaszok más osztályokhoz történő továbbításának folyamata.

5. indikátor: Ha változtatásokra van szükség a szakpolitikában és a szolgáltatásnyújtásban, azokat kutatásokra, jelentésekre, konzultációkra, panaszokra és egyéb visszacsatolásokra válaszul hajtják végre. A végrehajtott módosításokat nyilvánosságra hozzák.

Amikor az önkormányzatok jelentős változtatásokat terveznek, biztosítaniuk kell, hogy egyértelműen megfogalmazzák a változtatás indoklását, beleértve a bizonyítékokat és a nyilvánosság és az érdekelt felek megfelelő tájékoztatását is. Ezt egyértelműen közölni kell a helyiakkal. Annak eldöntése során, hogy milyen változtatásokat kell végrehajtani a közrendben vagy a szolgáltatásnyújtásban, a hatóságoknak figyelembe kell venniük a különböző forrásokból származó információkat, adatokat és nézeteket. Ez magában foglalhatja a kutatási adatokat, a szolgáltatók visszajelzéseit, a szolgáltatást igénybe vevők véleményét és tapasztalatait (beleértve a panaszokat is), valamint a „formálisabb” konzultációs eljárások eredményeit. Változásokra lehet szükség a szolgáltatások felhasználói által azonosított (és panaszok által kiemelt) problémák miatt. Vagy a költségvetés csökkentése miatt módosítások léphetnek érvénybe.

A szükséges változtatások természetének teljes megértése érdekében a hatóságoknak a következőket kell figyelembe venniük:

- Rendelkezik-e az önkormányzat minden információval, amelyre szüksége van a változás megtervezéséhez?
- Létezik-e megfelelő konzultációs folyamat ehhez?
- A polgárok és az érdekelt felek részt vettek-e e folyamat részeként?
- A változás jóváhagyása előtt teljes mértékben fel kell tárni a pénzügyi vagy egyéb következményeket

A közhatalmi szervek vezetőinek és megválasztott képviselőinek alapvető kötelességük annak biztosítása, hogy a szolgáltatások jelentős megváltoztatása átlátható és elszámoltatható módon történjen, és hogy minden változtatás a közérdek érdekében történjen.

A módosítások elfogadása után az önkormányzatoknak a következőket kell tennie:

- Biztosítani kell az önkormányzati szervek munkájának átláthatóságát;
- Gondoskodni kell arról, hogy a szolgáltatás felhasználóit minden tervről előre tájékoztassák;
- Mechanizmusokat kell bevezetni az eljárások végrehajtására, valamint az eljárások rendszeres nyomon követésére és értékelésére;
- Biztosítani kell a polgárok részvételét a szolgáltatások tervezésében és a szükségleteiknek megfelelő alakításában;
- Erős partnerségeket kell kialakítani a civil- és a magánszektorral;
- Meg kell bizonyosodni arról, hogy a változtatásokat a törvények, valamint a helyileg meghatározott szabályok és szabványok teljes betartásával hajtják végre.

#### **Példa: a FINWIN program<sup>6</sup>**

Finnország reform-kezdemenyezéseket hajtott végre (2006-ban) az elöregedő népesség okozta kihívások kezelésére. A végrehajtásban azonban akadtak nehézségek, például hiányosságok a kommunikációban, a megértésben és a közös elképzelésben a közszférán belül, amelyek akadályozták a zökkenőmentes felkészülést a szakképzett személyzet közeljövőben történő elvesztésére.

A finn hatóságok felismerték, hogy szükség van a változások kezelésének konkrét eszközeiről és eszközeiről szóló információk fokozottabb terjesztésére a reformok végrehajtásának biztosítása érdekében. Ezért 2006 decemberében a gazdaságpolitikai miniszteri bizottság létrehozta a „FINWIN - új vezetés felé” elnevezésű változáskezelési programot. A program a változások végrehajtását kívánja elősegíteni az információk terjesztése és a reformprogramokról szóló pozitív és negatív tanulságok megosztása révén a különböző kormányzati területeken és szinteken.

A Finwin elsősorban a felső vezetők képzésére koncentrált a változások kezelésében. Célja, hogy biztosítsa számukra a szükséges kommunikációs és vezetői készségeket, hogy egy közös jövőkép alapján szembe tudjanak nézni a változó környezettel.

#### **Összefoglalásként:**

- a reformokat veszélyezteti a kommunikációs stratégia hiánya, miközben változtatni kívánnak;
- kommunikációs stratégiát kell kialakítani a reformpolitikával párhuzamosan annak érdekében, hogy az időben rendelkezésre álljon és általa az összes érintett tájékoztatásával sikerüljön elkerülni a félreértéseket és a negatív felfogásokat.

---

<sup>6</sup> <https://www.oecd.org/gov/42142231.pdf>

**6. indikátor: Az önkormányzat jó „ügyfél ellátásról gondoskodik azáltal, hogy a szolgáltatásokat hozzáértő és jól képzett alkalmazottak (köztisztviselői kar) biztosítja, akik értik a lakosság igényeit.**

Amikor ügyfélszolgálatról beszélünk, tipikusan a vállalkozásokra és az ügyfelekkel való interakcióra gondolunk először. De majdnem ugyanazokat az elveket vonatkoztathatjuk a közszolgáltatásokra is. A közhatóságoknak is gondoskodniuk kell „ügyfeleikről”, biztosítva, hogy a közszolgáltatásokban dolgozók jól képzettek legyenek és értsék a polgárok igényeit.

Nincs egyértelmű recept arra, hogy milyen a jó ügyfélszolgálat; ez a helyzettől és a kínált szolgáltatástól függően eltérő. A kiváló ellátás biztosításának kulcsa azonban az, hogy mindenki, aki a köz szolgálatában dolgozik, gondolja végig alaposan a nyilvánossággal való interakcióját, és az állampolgári elvárások megértésére és kielégítésére összpontosítson.

Figyelembe kell venni azt is továbbá, hogy az önkormányzatoknak kétféle ügyfelük van:

- a polgárok: azok, akik „fizetnek” a közszolgáltatásokért, amikor adójukat fizetik, és akik különféle formákban járnak: háztartások, diákok, vállalkozások tulajdonosai, betegek, szavazók és a közösség más szereplői
- a köztisztviselők: azok, akik közvetlenül nyújtják a közszolgáltatásokat, és azok, akik a színpalok mögött dolgoznak a szolgáltatásnyújtás támogatása érdekében

Függetlenül attól, hogy milyen típusú hatóságok nyújtanak közszolgáltatásokat, az alkalmazottakat ki kell képezni annak megértésére, hogy a köz szolgálatában állnak.

Azok a szervezetek, amik kiemelkedően magas szinten teljesítenek, ügyfélélményt és gondoskodást nyújtanak, mivel nagyobb erőfeszítéseket tesznek a polgárok szükségleteinek megértésére, több időt és erőforrást fektetnek az ügyfelekkel való kapcsolattartásba, valamint a visszajelzések kérésébe és aztán azok alapján cselekszenek. A magas szinten teljesítő munkahelyek általában termelékenyebbek, és ezért hatékonyabbá tehetik szolgáltatásukat. Minden hatékony szervezet alapja a magas színvonalú humánerőforrás-menedzsment, beleértve az alkalmazottak felkészítését a vezetői szerepekre, a toborzást és a képzést, az ellátások és juttatások megállapítását, valamint a teljesítménymenedzsmentet.

Alapvető jelentőségű tehát:

- az alkalmazottak folyamatos képzése, és az, hogy ezt a képzést folyamatosan frissítsék és így naprakész legyen az új szabályok és az ügyfélszolgálat új munkamódszerei terén;

- az alkalmazottak toborzásának folyamatának nyitottnak és átláthatónak kell lennie.

**Példa: a köztisztviselők képzési stratégiája, mint a litván közigazgatás minőségi javításának előfeltétele<sup>7</sup>**

A köztisztviselők szakmai fejlődését Litvániában jogszabályok szabályozzák és biztosítják. A Litván Köztársaság köztisztviselőkről szóló, 1999. július 8 -án elfogadott törvénye szabályozza a közszolgálat alapelveit, a köztisztviselők jogállását és a közszolgálat jogalapját. A törvény rendelkezik a köztisztviselők képzési rendszerének létrehozásáról is. Elkülönítették a bevezető képzést és a folyamatos szakmai fejlődést biztosító képzéseket. A törvény meghatározza azokat a speciális intézményeket is, amelyek felelőse a köztisztviselők szakmai fejlődéséért, a képzés előkészítéséért és az egyéb folyamatok igazgatásáért.

Összegezve:

- A törvény hatékonyan létrehozta a közszolgálati képzés állami stratégiáját.
- A különböző képzési intézmények együttműködnek a közös célok elérése és a közszolgálati képzési rendszer hatékony működésének elősegítése érdekében.

---

<sup>7</sup> <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005005.pdf>