

Kerekasztalon a Magyary-program

A nyár egyik izgalmas szakmai olvasmánya volt a Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program. A közigazgatásért felelős miniszter által júniusban útjára bocsátott dokumentum a közigazgatás számára „értelmezési keret, amely meghatározza a célokat, a beavatkozási területeket és a soron következő intézkedéseket”. A Nemzeti Közigazgatási Intézetben Kis Norbert moderálásával arról folyt szakmai beszélgetés, hogy milyen jellemzői vannak egy közigazgatás-fejlesztési kormányzati programnak, és vajon a Magyary-program megfelel-e ezeknek az elvárásoknak? Helyes-e a diagnózis és melyek ma a magyar közigazgatás leggyengébb pontjai? A Magyary-program általános célrendszere és a névadó Magyary Zoltán közigazgatás-racionalizálási programja között milyen párhuzamokat találunk? Mit tartunk a közigazgatás szervezetrendszerét és a feladatok átcsoportosítását érintő átalakítások közül a legfontosabb célnak, illetve eredménynek? Mitől lesz ügyfélbarát a közigazgatási szolgáltatás? A tervezett közszolgálati életpályaelemek közül melyik bevezetését tarthatjuk a közeljövő legnagyobb kihívásának?

Az izgalmas beszélgetés résztvevői Nagy Marianna, az ELTE ÁJTK hab. docense, dékánhelyettese, Imre Miklós, a BCE Közigazgatás-tudományi Karának dékánja, tanszékevezető f. tanár és Hazafi Zoltán, a KIM Közszolgálati Főosztályának vezetője voltak.

Milyen „műfaji” sajátosságai vannak egy közigazgatás-fejlesztési kormányzati programnak, és vajon a Magyary-program megfelel-e ezeknek az elvárásoknak?

Imre Miklós: Műfaji meghatározottság, hogy az adott helyzet feltárására alapozott célkitűzéssel kell rendelkezni. Támaszkodni kell a nemzeti hagyományokra, az évtizedek, évszázadok alatt fölhalmozódott sa-

játosságokra. Emellett a nemzetközi trendekre is figyelmet kell fordítania. A legfontosabb azonban egy olyan intézkedési terv, megoldások, eszközszerrendszer felvázolása, amely biztosítja a végrehajtást is. Jó néhány kezdeményezést ismerünk akár hazai, akár nemzetközi környezetből, amelyek végül mégsem valósultak meg. A Magyary-program összességében véve megfelel az elvárásoknak. A magyar közigazgatás – elmúlt évszázados fejlesztését, fejlődési irányait megvizsgálva – mindig mintakövető volt. A program ezzel bizonyos értelemben szakítani szeretne. A sokak által elfogadott mintakövetési logika mintha megváltozóban lenne. A program a valóságos problémákra reagáló, hazai viszonyokat figyelembe vevő és a nemzetközi trendeket is akceptáló sajátos magyar megoldást kíván megvalósítani. Maga a dokumentum fogalmazza meg: élő anyagról van szó, amely a menet közbeni változásokra kíván reagálni.

Nagy Marianna: A program egyik legfontosabb jellemzője – előny és egyben veszély is –, hogy komplex módon kezeli a közigazgatást. Nemcsak a közigazgatás szervezetét, eljárását vagy egy meghatározott területet akarja megváltoztatni. Körülbelül 50 kormányhatározat, rendelet és mindenféle elképzelés volt a korábbi közigazgatás-fejlesztési kormányzati tervekben, amelyek mind a közigazgatás egy meghatározott szegmensére, szeletére vonatkoztak. Vagy a központi, vagy a helyi közigazgatást, a területi államigazgatást, vagy az eljárásjogot, önkormányzatokat akarták átalakítani. Azt hiszem, először a Magyary-program kezeli úgy a közigazgatást, hogy szervezetét és működését is egyszerre akarja megváltoztatni, az összes elemet együtt kezelni, kicsi lépésekkel egymást követve vizsgálni. A közigazgatást az állam egyéb alrendszereihez, tehát az igazságszolgáltatáshoz és egyéb állami szervekhez viszonyítja.

Éppen amiatt azonban, hogy egyszerre kezeli a különböző társadalmi alrendszereket, a végrehajtás hibalehetőségei is benne

rejlének. Az éppen aktuálisan megoldandó feladat mellett számos egyéb dologra tekintettel kell lennie a változtatni kívánónak, hiszen ez a nagy rendszer olyan, mint egy tengerjáró hajó. Nem lehet hirtelen fordulatokat csinálni, nem lehet „U” kanyart bevenni vele. Ehhez mindig nagy ráfutás, nagy rákészülés, nagyon sok energia és odafigyelés kell. Ha nem megfelelők az egyes alrendszerek változtatásai, és nem illeszkednek egymáshoz, komoly hibalehetőségeket rejt magában. Az időközi korrekcióknak ezekre kell odafigyelnie, amelyek viszont erősítik a komplexitást.

Hazafi Zoltán: Egy ilyen program alapvetően legyen kellően átfogó, reális, általános és részletes egyszerre. Ami a kellően átfogót illeti, fontosnak tartom, hogy a személynzet külön fejlesztési irányként, de a többi fejlesztési területtel – feladat, szervezet, eljárás – összekapcsolva jelenik meg. A beavatkozási területek komplex kezelése a siker, a végrehajtás eredményességének egyik záloga. Nem gondolkodhatunk úgy a személynzetről vagy a személynzetpolitikáról, hogy ne legyen fogalmunk arról, mit akarunk a szervezettel, az eljárással. A személynzetpolitika általában utánkötető jelleggel reagál. A szervezetet és a feladatrendszert érintő átalakítások lecsapódnak a személynzet oldalán, de ez visszafelé is igaz. Akkor lehet a szervezet, feladat, eljárás egységét eredményesen kezelni, ha a mechanizmust egy olyan személyi állomány működteti, amely minőségileg alkalmas a rendszer hatékony és eredményes kezelésére. A Magyar-program egyik legnagyobb erényének tartom, hogy átfogóan és egységesen tárgyalja a négy témakört. A másik erénye, hogy kellően reális. Megfelelő helyzetfeltárással dolgozik, a valódi problémákat jól definiálja, és meghatározza a változtatás irányát, valamint a probléma-kezeléshez szükséges feladatokat.

A részletezettség szempontjából általában az a hiba szokott előfordulni, hogy vagy adatokkal, tényekkel túlságosan megter-

heljük, s ily módon nehezen átláthatóvá tesszük a programokat, vagy túlságosan általános, kevés tartalommal rendelkező deklarációk születnek. Ez a program optimális részletezettséggel határozza meg a célokat. Kellően általános, ugyanakkor kellően részletes is ahhoz, hogy hozzá lehessen kapcsolni az ágazati stratégiákat és a végrehajtást szolgáló intézkedéseket.

A Magyar-program egyik kiindulópontja a közszektor gyenge teljesítménye. Melyek ma a magyar közigazgatás leggyengébb pontjai?

Imre Miklós: Véleményem szerint az alapvető probléma az elmúlt évtizedekben Magyarországon és globálisan is érzékelhető bizonytalanság az állam és a közigazgatás társadalmi missziója, szerepe, rendeltetése kapcsán. Fölmerült a gondolat, hogy az állam, illetve a közigazgatás tevékenysége során vajon közérdekű tennivalókat lát-e el, a közjót szolgálja-e? Az állam és a közigazgatás egyértelmű szükségességének a kimondása fontos elem, az állam és a közigazgatás reneszánszának vagyunk a tanúi. Eljutottunk oda, hogy az állam és a közigazgatás mindenképpen közérdekű tevékenységet folytat, így a közjót kell szolgálnia. Sőt, tovább megyek, már olyan erőteljes álláspontok is olvashatók, érzékelhetőek, miszerint létezik úgynevezett globális közérdek és globális közjó. Az elmúlt évtizedekben a társadalmi alrendszerek közül a gazdaságnak egyértelműen dominanciája volt. Ezért minden a gazdaságnak alárendelten került elemzésre. Különösen a gazdasági világválság bizonyította be ennek helytelenségét. Vissza kell állítani az egyensúlyt az egyes társadalmi alrendszerek között. Ennek megfelelően a gazdaság tevékenysége csak a közszféra, az állami közigazgatás közérdekű tevékenysége által koordináltan, és ennek a koordinált-rendszernek a keretei között értelmezhető. Bebizonyosodott, hogy a fejlődés nem egyenlő a gazdasági növekedéssel. Összesség-

gében tehát úgy látom, hogy a magyar közigazgatás problémáinak jelentős része ennek a nem rendezett, nem kimunkált, valamint nem végiggondolt társadalmi rendeltetésnek vagy társadalmi missziónak a problémájából keletkezik. Ennek a rendezése, a konkrét problémák részbeni vagy jelentős felszámolását segítheti.

Nagy Marianna: A kérdés az, hogy mit értünk közszektor alatt. Véleményem szerint ugyanis a közigazgatással kapcsolatos averziókat elsősorban a fogalmi definiálatlanság okozza. Ez valószínűleg a rendszerváltozás óta eltelt húsz évvel magyarázható. A magyar társadalom ebben a kérdésben sokszor olyan, mint a kamaszgyerek: egyik oldalról igényli az államot, a közigazgatást, mindazt a biztonságot, amelyet a köz tud nyújtani. Másfelől viszont legalább ilyen vehemenciával igényli a saját szabadságát, a magánérdek előtérbe kerülését. A legnagyobb problémát a közfeladat definiálatlanságában és abban látom, hogy ezt a közfeladatot milyen szervezetrendszerben nyújtjuk. El kell különíteni a közigazgatási feladatot és a közszolgáltatási feladatot. Ez két külön feladat-végrehajtási módszert, két külön érdeket feltételez. Sajátos szempontok alapján kell megítélni ennek a gyengeségét és erősségét. A közszektor nagyon összemosza a magyar köznyelv. Nyilván a rendszerváltozásból fakadó következmény, hogy olyan ez az egész, mint egy túllendült inga. A rendszerváltás előtt a közérdek mindenekfeletti primátusa volt a meghatározó, majd átlendült az inga és a magánérdek mindenekfelettségét hangsúlyoztuk. Most optimalizálni kellene a helyzetet. Azt az ideális közérdeket kell megtalálni és definiálni, amellyel mindenki egyet tud érteni, amiről mindenki el tudja fogadni, hogy közös érdek. Az egyik legnagyobb problémát abban látom, hogy sem a közigazgatás, sem az emberek számára nem definiáltuk világosan a közérdekeket. Gyakran a magánérdekek váltak közérdekké, vagy

úgy lehetett megfogalmazni magánérdekeket, mintha közérdekek lennének. Ennek következtében igen erős averzió van még mindig a közigazgatással szemben. A közérdek definiálására nagyobb igény van a 2008-as pénzügyi válság óta, mint mondjuk korábban lett volna. A neoliberais, chicagói iskolán alapuló közgazdaság-tudomány, amelynek a megjelenése a közigazgatás-tudományban a New Public Management volt, már más megítélés alá esik. Most kezdi fölváltani az intézményi közgazdaságtan, ami erőteljesebben hangsúlyozza az államnak a gazdaság szabályozásában betöltött szerepét.

Nem attól erős egy állam, hogy sok mindent nyújt, mint ahogyan ma általában gondolják. Attól erős egy állam, hogy amit nyújt, azt mindig nyújtja, és mindig ugyanolyan feltételek mellett. Ha megnézzük, akkor például a francia közigazgatás nagyon sokat vállal magára, amihez nagy közigazgatási apparátusa van. De ennek töredékét vállalja magára például az Egyesült Államok közigazgatása, sokkal kisebb, ámde szerintem sokkal erősebb közigazgatással. Tehát el kell választani az állam hatékonyságát az erősségtől, mert két különböző fogalom. Ez nagyon sok mindenben befolyásolhatja, hogy milyen közszolgáltatási stratégiákat alakítunk ki.

Hazafi Zoltán: A gyakorlat oldaláról kiégszítve az eddig elhangzottakat, a program végrehajtása szempontjából két kockázatot látok. Az egyiket nevezük egyfajta reformfáradtságnak. Kérdéses, hogy a változást végrehajtó kormánytisztviselők mennyire tudnak azonosulni ezekkel az irányokkal és intézkedésekkel, mennyire képesek ezeket elfogadni, és partnerként közreműködni a végrehajtásban. Tapasztalatom szerint bizonyos jogintézmények gyakori átalakítása hitelteltesítéshez vezetett éppen azok körében, akiknek a munkáját segíteni és támogatni hivatottak ezek az intézmények. Ezt a kockázatot a változás menedzselése során mindenképp kezelni kell.

A másik kockázat a finanszírozás. A forráshiány, a pénztelenség torzíthat bizonyos rendszereket. Itt megint csak a személyi állomány oldaláról hoznék egy példát. Igen felerősödött az a tendencia, hogy azok a területek, ahol állami bevételek generálódnak, vagyis, ahol vannak saját bevételek, megpróbálnak bizonyos előjogokat, érdekeket érvényesíteni, kivételezett helyzetbe kerülni más területekhez képest. Nos, ez nyilvánvalóan megbontja a közigazgatás, a közszolgálat egységességét.

Magyary-program általános célrendszere és a névadó Magyary Zoltán közigazgatás-racionalizálási programja között milyen párhuzamokat találunk?

Imre Miklós: A Magyary Zoltán-féle racionalizálási elképzelések és a Magyary-program is gazdasági világválság után, illetve nehéz magyar gazdasági helyzetben keletkezett. A konkrét javaslatokat illetően valójában mind a kettő a komplexitást tűzi ki célul, ám Magyary elképzeléseinek fókuszában elsősorban takarékosági szempontok állnak, de ugyanakkor a modernizáció is fontos célkitűzése. A Magyary-program a szervezet, az eljárás, a feladatok és a személyi állomány területét azonos súllyal kezeli. Mindkét program fejlesztéscentrikus. Nem pusztán költségcsökkentést próbál megcélolni, hanem valójában a fejlesztést. Magyary megfogalmazásában: tökéletesíteni kell a közigazgatást. Mindkettő nagy hangsúlyt helyez a nemzeti szempontokra, és nem utolsósorban a gyakorlati megvalósítás szándékával fogalmazódtak meg. Nem csupán teóriaként, hanem a megvalósítás határozott igényével.

Nagy Marianna: Elismerve, hogy Magyary volt a magyar közigazgatás-tudomány legnagyobb képviselője, szerintem mindenképpen rögzíteni kell, hogy az a fajta racionalitás, ami 80 éve jellemző volt a közigazgatásra és a Magyary-féle racionalizálásra, ma már nemhogy egy az egyben nem használható,

hanem nagyon kevésbé használható. Akkor lesz ez a program hatékony, ha tisztában van vele, hogy ma más racionalitást követel meg a közigazgatás, és a társadalom, mint amit a Magyary-féle racionalizálási program megfogalmazott. A saját korában hihetetlenül nagy szellemi teljesítmény volt az a program, de semmiképpen nem lehet, és nem is szabad párhuzamos utakon futtatni a mostanival. Ugyanis ha megnézzük Magyary racionalizálási programjának utóéletét, azt látjuk, hogy tulajdonképpen egy írásztali dokumentum maradt. Ennek alapvetően az volt az oka, hogy Magyary a saját gondolkodásában ezt a dokumentumot olyan elképzelésekkel hozta létre, amely szerint mindezt lehet a társadalmi beágyazottságon kívül, akár mindenki ellenére, felülről is kivitelezni. Érdekes dolgok, szellemi innovációk maradtak az írásztalfiókban. Véleményem szerint a mostani Magyary-program akkor vezethet eredményre, ha tisztában van azzal, hogy bármilyen közigazgatási racionalizálási program részeiben is csak akkor hozhat eredményt, ha a társadalom elfogadja azt, ha jól lehet kommunikálni, és mindig reagál a társadalom visszajelzéseire. Tehát ha párhuzamokat vonunk, akkor párhuzamokat kell vonni az utóéletben és a működésben is. Tudomásul kell venni, hogy ma mást igényel a társadalom, és erre a másra kell keresni a megfelelő válaszokat.

Hazafi Zoltán: A Magyary-féle racionalizálási program megoldást keresett például a közigazgatási ügyintézés egyszerűsítésére, az indokolatlan párhuzamosságok, valamint egyes igazgatási ágazatok közötti színvonalbeli különbségek megszüntetésére és a reszort érdekek érvényesülésének megakadályozására. Sokat foglalkozott a létszámmal is, amely klasszikus téma, valamint a statisztikai rendszerekkel, tehát azal, hogy a közigazgatás, mint nagyüzem áttekintéséhez, szervezéséhez szükséges adatok rendelkezésre álljanak. Ezt ma is nagyon aktuálisnak tartom. A szolgálati pragmatika kidolgozása is visszaköszön a programból. Magyary külön hangsúlyozta

egy szellemi központ létrehozásának fontosságát. Úgy látom, jelen körülmények között reális esély van arra, hogy ez a központ létrejöjjön.

Mit tarthatunk a közigazgatás szervezetrendszerét és a feladatok átcsoportosítását érintő átalakítások közül a legfontosabb célnak, illetve eredménynek?

Imre Miklós: Az állami feladatkataszter elkészítését megcélzó törekvés nagyon fontos, a releváns állami feladatok meghatározása nélkül szervezeti átalakítást nagy bátorság lenne realizálni. Alapvetően nemzetállami probléma, de globális kérdés is, hogy vajon melyek az állami közigazgatás feladatai? Valójában egy korszakváltást élünk meg, és véleményem szerint teljesen világos, hogy ez a szolgáltató, vagyis jóléti állam valamiképpen válságban van, amelynek számos jelét lehet tapasztalni. Ezért a feladat-meghatározás szinte minden mást megelőz.

Nagy Marianna: Ha tudjuk, mit várunk el a közigazgatástól és mit saját magunktól, akkor legfontosabbnak, megkerülhetetlennek és égetően sürgősnek az államigazgatás és önkormányzati igazgatás közötti mai határvonalak feloldását tartanám. Tehát azt kellene tisztázni, hogy mit tud nyújtani egy önkormányzat, mit akarunk az önkormányzati rendszerrel, és mit várhat az állampolgár az önkormányzattól. Ma nagyjából úgy néz ki a helyzet, hogy 3200 önkormányzat fullad bele a feladatokba, amelyeket nem képes ellátni, ennek ellenére ragaszkodik hozzájuk. Úgy gondolom, újra kell definiálni a teljes önkormányzati rendszert, és helyét az államszervezetben. Valószínűleg jelentősen kisebb feladattömeggel sokkal erősebb önkormányzatok képesek ellátni a feladatokat, a maradéknál pedig meg kell mondani, mit tudunk belőlük vállalni, és mik azok, amelyeket Magyarország a gazdasági fejlettség jelenlegi szintjén nem tud nyújtani.

Hazafi Zoltán:Itt is visszaköszön a feladat személyi állománnyal és szervezettel való összekapcsolódása. Egyetértve az állami feladatkataszter kialakításának jelentőségével, annyit tennék hozzá, hogy ez a feltétele a feladatarányos létszámviszonyok kialakulásának, optimális helyzetben ezt szeretnénk elérni. De mi az optimális? Az optimális létszám megállapításánál alapvetően változtatni kell az eddigi szemléleten. Éveken keresztül úgy gondolták a döntéshozók, hogy központi szinten, centralizáltan meg lehet oldani a problémát, ún. fűnyíróelv alapján. Ezzel szemben meggyőződésem, hogy az optimális létszámot igazán az tudja megítélni, aki ott dolgozik az adott szervnél. A szerv vezetőit is érdekeltté kell tenni, hogy saját maguk alakítsák ki a szervezetet és döntsék el, hogyan használják fel az adott feladat végrehajtására rendelkezésre álló személyi erőforrásokat. Az más kérdés, hogy a vezetőn számon kell kérni a feladatok elvégzését.

Mitől lesz ügyfélbarát a közigazgatási szolgáltatás?

Jó úton halad-e a Magyar-program?

Imre Miklós: Az elmúlt időszakban számos gond volt a kérdéskörrel kapcsolatban. Közérthető, átlátható és stabil jogi szabályozás – mindhárom elemének jelentősége van. Ahogy a programban is megfogalmazódik, fontos célkitűzés az érintettek bevonása a közérdekű szolgáltatások megtervezésébe és az előzetes döntések meghozatalába. Egy mindenki számára elérhető tudásbázis létrehozása is üdvözlendő törekvés, áthatóbbá teszi, vagy legalábbis segíti az átláthatóságát a közigazgatás működésének. Ebbe a sorba tartozik az e-közigazgatás is, ahol a biztonságra nagyon komoly figyelmet kell fordítani.

Nagy Marianna: Az egyik gondom az ügyfélbarát fogalommal, hogy általában állampolgár-ügyfélben gondolkodunk. Nem

nagyon gondoljuk végig, hogy a közigazgatás ügyfélforgalmának jelentős része szervezetekre irányul, illetve azt sem, hogy a közigazgatás ügyfélforgalmának jelentős része ex officio eljárásban történik. Tehát az ügyfélbarátság másképp merül fel, mert a közigazgatás éppen az ügyfél akarata ellenére szeretne valamit az ügyféltől. Például valamilyen bírságot, adatot, kötelezettség végrehajtását. Szerintem az ügyfélbarátságot az eljárásjogra leszűkíteni hiba. Az ügyfélbarátság nagyon gyakran nem azon múlik, hogy egyszerű és gyors eljárásban utasítjuk el az ügyfelet, hanem hogy elutasítjuk-e. Nagyon fontosnak tartanám tudatosítani, végiggondolni és megfogalmazni, hogy az ügyfélbarátságnak van egy anyagi jogi része, mégpedig az, hogy mit kap vagy mit nem kap az ügyfél. Nemcsak az a fontos, hogyan kapja meg, hanem hogy mit követelünk meg tőle azért, amit ő szeretne. Egy egyszerű példával élve. Sok esetben nem azért érzi rosszul magát az ügyfél, mert sokféle igazolást kell benyújtania, hanem mert a sokféle igazolásnak a fele felesleges. De ez nem eljárásjogi kérdés, hanem anyagi jogi kérdés: mit akarok az ügyféltől. Az ügyfélbarátságnak ez a fajta vonulata sem a Magyar-programban, sem pedig a magyar közigazgatási gondolkodásban nem jelenik meg. Sok esetben anyagi jogi problémát próbálunk eljárásjogi eszközzel kezelni, ami logikailag lehetetlen. Szerintem az eljárás rettenetesen fontos dolog, de a Ket. hatályba lépése óta folytonos módosítások miatt a legfontosabbnak azt tartanám, hogy ebben ne történjen semmi változás. Ne nyúljunk hozzá az eljárásjoghoz, mert olyan sokszor módosítottuk, hogy elveszítette a legfontosabb alapját, nevezetesen a stabilitást. Azt, hogy az ügyfél tudja mi fog vele történni egy eljárásban. Nemhogy az ügyfél nem tudja, az ügyintéző sem, mert nem lehet benne biztos, hogy a Ket.-be nem nyúltak bele az elmúlt 24 vagy 36 órában. Véleményem szerint akkor lenne rövid távon ügyfélbarát az eljárás, ha egy darabig hagynánk nyugodni, hogy a min-

dennapos ügyfélforgalmi gyakorlatban kiderüljön, mit kell feltétlenül kivenni belőle. Ennél is fontosabbnak tartom az anyagi jogi feltételek tisztázását: mi az, ami kell ebből, és mi az, ami nem. Mert egyébként olyan problémákhoz és álmegoldásokhoz jutunk, mint például a West-Balkán-tragédia kezelése, ahol az engedély meglétét eljárásjogi kérdésként próbálták kezelni. Senki nem gondolta végig az engedély tartalmát, azaz mi kell ahhoz, hogy valaki egy ilyen diszkót működtessen. Szerintem az ügyfélbarátságnak ez legalább ilyen fontos problémája. A másik az e-közigazgatás kérdése. Itt nem programról, hanem kultúráról van szó. Kultúra az ügyintéző és az ügyfél részéről is, amely technikai háttérét az államnak kell biztosítania. De bármennyire is erőltetjük, legalábbis a természetes személyek esetében, meg kell várni, míg belenő az a generáció, aki tudja ezt kezelni. Szervezetek esetében természetesen komoly előrelépés, ha például adóbevallást csak elektronikus úton lehet benyújtani. De itt jól el kell különíteni a szervezeti típusú ügyfeleket a természetes személy ügyfelektől.

Hazafi Zoltán: Egyetértve az elhangzottakkal, az ügyfélbarátság fogalommal nekem is problémám van. Nemcsak olyan értelemben kell ügyfélbarátnak lenni, hogy az adott ügyben szereplő ügyfél igényének megfelelően járjon el a közigazgatás, hanem a többi 10 millió állampolgár érdekét is képviselje. Tehát nem lehet minden esetben az ügyfél igényeinek, az ő kérelmének megfelelően döntéseket hozni, hanem más szempontot is érvényesíteni kell.

Mondanék egy példát. Néhány évvel ezelőtt Kecskeméten indítottunk egy ügyfélszolgálati modellkísérletet. Jelmondatát Magyarytól idéztük: „A közigazgatás az emberekért van.” A kísérletben részt vevő szervek, köztük az APEH helyi kirendeltsége is, valamennyi állampolgárnak küldött levélen – legyen szó akár bírság kiszabásáról – feltüntették az idézetet. A határozat tehát minden esetben azzal fejeződött be,

hogy „a közigazgatás az emberekért van”. Valószínűleg másként hatott ez a mondat a megbírságolt ügyfélre, mint arra, akinek ügye pozitív elbírálást nyert.

A másik, ami bennem felvetődött, a kommunikáció. Tehát az, hogy milyen a közigazgatás PR-ja, valamint a közvéleményben róla megjelenő kép. Szerintem a kommunikációnak jelentős szerepe van a közigazgatásban. A különböző eredményeket, pozitívumokat igenis célzottan és hatékonyan kell kommunikálni, nem szabad ezt a médiumokra hagyni, mert nagyon fontos, hogy az emberekben milyen kép alakul ki a hivatokról. Ez most meglátásom szerint nem a legjobb.

Ami az e-közigazgatást illeti, annak egyik járulékos haszna, hogy rendbe teszi a folyamatokat. Nyilvánvaló, hogy bármilyen informatikai rendszert csak akkor lehet a közigazgatás működtetésére fejleszteni, ha az adott folyamat le van szabályozva, rendezett. Úgy gondolom, hogy a folyamatok rendbetétele a közigazgatás működésének egyik kulcskérdése.

*A tervezett
közszolgálati életpályaelemek közül
melyik bevezetését tarthatjuk
a közeljövő legnagyobb kihívásának?*

Imre Miklós: Önmagában óriási kihívás az elmúlt évtizedekre jellemző stabil, kiszámítható, mondhatni zárt közszolgálati modell és az új típusú, hatékonyságra, rugalmasságra, innovációra épülő modell ötvetét létrehozni. Ha ki kell ragadni egy modult, elemet, a képzést, továbbképzést emelném ki. A képzést illetően teljesen egyértelmű, hogy egy új világ jön létre a 2012. január 1-jén megalakuló Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, amelynek célja egyrészt a képzés színvonalának emelése, másrészt a közszolgálati (civil vagy polgári), a rendészeti és a honvédelmi igazgatási jellegű életpályák vagy hivatásrendek egymáshoz közelítése, harmonizálása és

átjárhatóvá tétele. A továbbképzést illetően – ahogy laikusként gondolom – a tartalmi kínálattól kezdve nagyon komoly változásokra van szükség, nyilván a valóságban és a gyakorlatban felmerülő igényeknek megfelelően. Nagyon lényeges a finanszírozás, a minőségügy és lehetne még sorolni a megoldandó ügyeket. Nem mondom, hogy korábban nem működtek ilyen típusú továbbképzési kurzusok, és azt sem, hogy azok nem voltak eredményesek. De a rendszert szisztematikusan újra kell gondolni, és a mai kor igényeihez igazítani.

Nagy Marianna: A legnagyobb nehézség a rugalmas, ugyanakkor stabil szabályozás megteremtése. Ez nemcsak a közigazgatás és a közszolgálat szabályozásának a gondja, hanem szinte minden munkáltató ezzel küzd. Ha végignézzük, az angol szakirodalomban már megjelent a „flexicurity” fogalma, tehát a stabilitást és a lehetőséget egyszerre megadó munkajogi szabályozás. Kétségeim vannak, hogy ezt a gyakorlatban mennyire lehet alkalmazni. Mindenesetre, ha már prioritást kell felállítani, akkor a meghatározott igazgatási munkakörben megszerzett speciális tudás védelmére hívnám fel a figyelmet. Ugyanis az, hogy valaki kijön egy iskolából, vagy akár a magánszektorban bizonyos igazgatási tapasztalatokat megszerez, nyilván elegendő közigazgatási karrierje elindításához, viszont nem adja meg azt a fajta elkötelezettséget, amelyet a Magyar-program maga is megkíván a közszolgálatól. Szerintem azt a fajta elkötelezettséget hosszú-hosszú évek alatt szedi magára, vagy építi be a személyiségébe az ügyintéző, a köztisztviselő és a kormánytisztviselő. Ebből a szempontból fontosabbnak tartom a stabilitást, tehát azt, ha egyszer valaki belekerült a rendszerbe, és magára szedte a speciális igazgatási tudást meghatározott helyeken, ne engedjük el, mert soha többet nem fog visszajönni. Jó példa volt erre annak idején a megyei tanácsok

szakigazgatási szerveinek a szélnek eresztése. Töredéke került át a köztársasági megbízottakhoz, illetve később a megyei közigazgatási hivatalokba. Ha valaki kikerül a magánszférába már nem fog visszajönni, nem tudunk neki versenyképes jövedelmet és karriert biztosítani. Nem lenne szabad elfelejteni, hogy ezt nem lehet pusztán humán erőforrásként kezelni. Itt mindig emberekről van szó, akik életüket beletették a közigazgatásba, vagy bele akarják tenni, és valami pluszal rendelkeznek a magánigazgatással szemben. Fontosnak tartanám, hogy ezt a pluszt értékeljük, jutalmazzuk, és azt mondjuk, igen, neked ebben a szférában van lehetőséged és kiszámítható jövőd.

Hazafi Zoltán: Az egyik legfontosabb erénye a programnak, hogy szakít a túlzottan jogias szemlélettel, amely éveken keresztül jellemezte a közszolgálat fejlesztését. A programban sokkal hangsúlyosabban szerepel, hogy a jogi szabályozás csupán a kereteket adó eszköz. Nem válhat öncélúvá, hanem jogi keretet kell képezni a megújított

HR-rendszerhez. Ez utóbbinak megvannak a maga szabályai, sajátosságai, hagyományai, amelyek ismerete nélkül ma már nem képzelhető el a közszolgálat megújítása. Hadd említsek egy példát. A munkaköri rendszer tervezett bevezetése az eddigiekhez képest gyökeres szemléletváltást fog hozni, mivel a munkakörök eddig nem töltöttek be érdemi szerepet a személyügyi működésben, s ráadásul elemzésük, értékelésük gyakorlatilag hiányzott a rendszerből. A munkaköri rendszer bevezetése hosszú távon hozhat változást, viszont látni kell a kockázatokat is, amelyekkel minden nagy váltás együtt jár. Egy munkaköri rendszernek komoly intézményi, személyi és szakértelmi feltételei vannak, amelyek nélkül nem tud működni. Ez magától nem jön létre, tehát a feltételeket mindenképpen biztosítani kell. Ezt olyan kihívásnak tartom, amely el fogja dönteni, sikerül-e eredményesen végigvinni a változást. Ezért mindenképpen a munkaköri rendszerre való – fokozatos – átállás előkészítésének a megtervezését tartom a legfontosabbnak.