

## II - A KÖZTISZTVISELŐI HOZZÁÁLLÁS

### 2. FÜGGELÉK A KÖZSZOLGÁLTATÁSOK INKLUZÍV MODELLJEI

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együttműködésért keretében.*

#### Dokumentum-összefoglaló

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municIPalities for betTEr provisioN of public sERvices) projekt keretében készült.

<b>A képzési segédanyag célja</b>	<b>Referenciaanyag.</b> Ez a dokumentum kiindulópontként szolgál a nyilvánosságnak a közszolgáltatásokba való bevonásának fokozását célzó önkormányzati projektek és programok megtervezéséhez és kialakításához.
<b>Célközönség</b>	Különböző önkormányzati szervezeti egységeknél és intézményeknél <b>vezető pozíciókat</b> betöltő személyek.
<b>Tervezett felhasználás</b>	<b>Referenciaanyag egyéni olvasáshoz.</b> A vezetők mindennapi munkájuk során önállóan elolvashatják és alkalmazhatják a tartalmát. Vitaanyagként is szolgálhat olyan vezetői és projektmegbeszéléseken, melyek célja a nyilvánosság közszolgáltatásokba való bevonásának fokozása. Különböző önkormányzati szervezeti egységek vezetői számára információs anyagként is szolgálhat munkatársaik képzési igényeinek meghatározásához és nekik szánt képzési programok kialakításához.

## 3.1. PROGRAM VALAMENNYI KÖZTISZTVEISELŐ SZÁMÁRA

### 3.1.1. A munka értékelése / teljesítményértékelés

A legtöbb köztisztviselői szervezet/kormányzati intézmény nem alkalmaz semmilyen önértékelési módszert, azaz olyan szervezett humán erőforrás-gazdálkodási folyamatot, amely előírja a munkavállaló számára, hogy évente egyszer értékelje saját munkáját. A munka értékelésének egyik módja az, amikor az adott szervezeti egység/terület szintjén a felettes vezető (a főnök) teljesítményértékelési űrlapok használatával végzi el az egyes alkalmazottak értékelését. Erről a módszerről bebizonyították, hogy hatásossága rendkívül alacsony, különösen abban az esetben, ha nem társul hozzá a rendkívül jó vagy rendkívül rossz eredményeket elérő tisztviselők valamilyen formában történő jutalmazása/büntetése. Ez annál is inkább igaz, mert az értékelési folyamat maga szinte kizárólag a felettes hatalmi pozíciójától függ.

### 3.1.2. Az úgynevezett „ügyfélszolgálati” protokoll kialakítása

A nyilvánosságtól érkező visszajelzés fontos lépés a társadalmi részvétel terén.<sup>1</sup>

#### 1. Javaslatételre szolgáló űrlapok

A javaslatételre szolgáló űrlapok használatával a szakemberek a nyomtatványok bedobására szolgáló dobozok, postai levelek, e-mailek vagy webes technikák útján információkat szerezhetnek arról, hogy milyen kérdések foglalkoztatják a nyilvánosságot. Ez a visszajelzés kérésének egyszerű, kényelmes módja.

#### 2. Felmérések és közvéleménykutatások

A felmérés és közvéleménykutatás kiváló eszköz arra, hogy a nyilvánosságtól információkat szerezzünk egy szolgáltatásról. Ezzel a módszerrel a szervezetek gazdag adatforrásokhoz férhetnek hozzá, melyekből információkat kaphatnak az állampolgárok ismereteiről, hozzáállásáról és viselkedéséről, mely információkat aztán a szolgáltatások fejlesztésére és az eredmények javítására használhatják fel.

#### 3. Interjúk

Az interjúk négy szemközti megbeszélések a polgárokkal vagy az érdekelt felekkel. Céljuk, hogy információkat adjanak az adott szolgáltatásról és arról, hogy az mennyire sikeresen elégítette ki a szóban forgó felek igényeit. Az interjúnak önkéntesnek kell lennie. A részvétel történhet személyesen vagy az interneten keresztül, azonban általában elmondható, hogy a személyes interjúk a releváns információk megszerzése szempontjából előnyösebbek.

<sup>1</sup> <https://wesolve.app/techniques-to-provide-and-recvie-feedback/>

#### 4. Közösségi facilitátorok

A közösségi facilitátorok képzett személyek vagy szakemberek, akik a helyi közösségek projekttel kapcsolatos tájékoztatásáért felelősek. A gondosan kiválasztott és alaposan kiképzett facilitátorok eredményesen tudnak hozzájutni a releváns információkhoz.

	Tájékoztatás	Konzultáció	Bevonás	Együttműködés	Pozíciójuk erősítése
A társadalmi részvétellel kapcsolatos cél	A nyilvánosság kiegyensúlyozott, objektív tájékoztatása, segítve az állampolgárokat a problémák, az alternatívák és/vagy a megoldások megértésében.	Visszajelzés kérése a nyilvánosságtól az elemzéssel, az alternatívákkal és/vagy a döntésekkel kapcsolatban.	Közvetlen együttműködés a nyilvánossággal a folyamat során annak biztosítása érdekében, hogy az illetékesek következetesen megértsék és mérlegeljék a nyilvánosságot foglalkoztató problémákat és aggályokat.	Partneri viszony a nyilvánossággal a döntés minden aspektusa kapcsán, beleértve az alternatívák kidolgozását és a preferált megoldás azonosítását.	A végső döntéshozatalnak a nyilvánosság hatáskörébe való utalása.
A nyilvánosságnak tett ígéret	Folyamatosan tájékoztatjuk Önöket.	Folyamatosan tájékoztatjuk Önöket, meghallgatjuk és tudomásul vesszük az aggályokat, és visszajelzést adunk arról, hogy a nyilvánosság által megfogalmazottak milyen módon hatottak a döntésre.	Együttműködünk Önökkel annak biztosítása érdekében, hogy a kidolgozott alternatívák közvetlenül reflektáljanak az Önök aggályaira és problémáira, továbbá visszajelzést adunk arról, hogy a nyilvánosságtól kapott információk hogyan befolyásolták a döntést.	A megoldások kialakítása során várjuk az Önök közvetlen tanácsát és innovációit; tanácsaikat és ajánlásaikat a lehető legnagyobb mértékben figyelembe vesszük a döntések során.	Amit Önök határoznak, azt mi végrehajtjuk.
Eszközök (példák)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tájékoztatások</li> <li>• Weboldalak</li> <li>• Nyílt napok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyilvános észrevételek</li> <li>• Fókuszcsoporthoz</li> <li>• Felmérések</li> <li>• Nyilvános megbeszélések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshopok</li> <li>• Célzott közvélemény-kutatás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakossági tanácsadó bizottságok</li> <li>• Konszenzus kialakítása</li> <li>• Részvételen alapuló döntéshozatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakossági szakértői fórumok</li> <li>• Szavazások</li> <li>• Felhatalmazáson alapuló határozatok</li> </ul>

<sup>2</sup> International Association for Public Participation (IAP2), 2018. IAP2 Spectrum of public participation

<sup>2</sup> <https://wesolve.app/what-is-public-participation-the-definition-and-two-frameworks/>

## 3.2. PROGRAMOK AZ ÁLLAMPOLGÁROK BEVONÁSÁRA

### 3.2.1. A döntéshozatali folyamatok részvételen alapuló modelljei/eszközei

A részvételi demokrácia a demokrácia olyan formája, amely biztosítja, hogy a felelős, tájékozott állampolgárok folyamatosan részt vehessenek a politikai döntéshozatali folyamatokban. A döntéshozatal, a közpolitikák vagy a közös érdekű projektek megvalósításának társadalmilag inkluzív folyamata, amely lehetővé teszi, hogy az állampolgárok és a kormányzati képviselő között együttműködésen alapuló kapcsolat jöjjön létre. Az együttműködésnek és a közös problémamegoldásnak köszönhetően olyan alkalmasabb megoldások születnek, amelyek megfelelnek az állampolgárok igényeinek, végső céljuk pedig a közösség hosszú távú fejlesztése.

**„A nyitottabb és befogadóbb államok, társadalmak jellemzően nagyobb jólétet élveznek, hatékonyabbak és ellenállóbbak.”**

### A KÖZSZOLGÁLTATÁSOK RÉSZVÉTELEN ALAPULÓ MODELLJEINEK ELŐNYEI

- **Partnerség/kapcsolat kialakítása** a hatóságok, a versenyszféra, a civil társadalom és az érdekelt polgárok között.
- A **közösségfejlesztés** minőségének javítása; a közösség szempontjából eredményesebb prioritizálás elősegítése.
- Mivel a folyamat demokratikus, legitimálja a meghozott döntéseket.
- A folyamatokban részt vevő valamennyi fél **közösen vállal felelősséget** az eredményért.
- A **döntéshozatali folyamatokba** és a kormányzati intézményekbe **vetett bizalom erősítése**.
- A **polgárok** – és különösen a kiszolgáltatott helyzetben lévő csoportok – **szerepének megerősítése**.
- Az **állampolgárok motiválása** arra, hogy vállaljanak aktívabb szerepet a közösségben.
- Az állampolgárok tájékoztatást kapnak a közügyek és a közpénzek kezeléséről, és részt vesznek a döntéshozatali folyamatban. Ennek köszönhetően felismerik, hogy joguk van aktívan részt venni a politikai folyamatban.
- A kért projektek megvalósításával vagy a kérések teljesítésével a város/önkormányzat javítja a polgárokkal fennálló kapcsolatát.
- A polgárok megismerik az önkormányzati hatásköröket, és realisabb képet alkothatnak a rendelkezésükre álló korlátozott forrásokról.
- Az **átláthatóság és az elszámoltathatóság** fokozása, aminek eredményeként csökken a korrupció lehetősége.
- A **polgároknak** a képviselőikbe és **az intézményekbe vetett bizalmának** erősödése; a politikai kultúra fejlődése.

## A RÉSZVÉTELEN ALAPULÓ DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATOK SZAKASZAI

1. Politikai szándék és döntéshozatal
2. Tervezés (cselekvési terv, költségvetés kidolgozása)
3. A projektnek nyilvános ismertetése (a projekt tartalma és eredményessége, előnyök, más helyi önkormányzati egységek tapasztalatai).
4. A polgárok (érdekeltek) nyilvános felhívása a pályázatra.
5. A pályázatok értékelése az illetékes szervezeti egységeken belül.
6. A pályázatok ismertetése; a kiemelt projektek kiválasztása a jelenlévők szavazata alapján.
7. A cselekvési terv/költségvetés/záródokumentum elfogadása.
8. Az elfogadott projektek végrehajtása a következő költségvetési évben.

3

A részvétel négy szintje

## A SIKERES PROJEKT ELŐFELTÉTELEI

1. A közösség valamennyi (érdekeltek) tagjának elérhetősége.
2. A közösség valamennyi (érdekeltek) tagjának közvetlen részvétele.
3. A folyamat átláthatósága. A folyamatba – és magába a döntésbe – vetett bizalom garantálása érdekében az alapvető döntéshozatali módszer a tanácskozás, vagyis az érvek ütköztetése.
4. A készségek, amelyek megerősítik a közösség képességét a folyamatban való részvételre; az erre fordított idő.
5. Emberi képességek és támogatás (önkéntesek, városi tisztviselők, szervezetek).
6. A teljes folyamat nyilvános ismertetése; a közösség tájékozott tagjai, akik egyértelmű instrukciókat kapnak a teljes folyamatról és a részvételi költségvetés-tervezés módszereiről.
7. A döntés tárgyát képező pénzügyi források pontos összegének közzétevése.

## A TÁRSADALMI RÉSZVÉTELEL KAPCSOLATOS KIHÍVÁSOK <sup>4</sup>

### 1. Költségek

A társadalmi részvételhez kapcsolódó komoly belső kihívás a megfelelő pénzügyi források és humán erőforrások hiánya. A nyilvánosság a döntéshozatalba történő bevonása időigényes feladat, amely komoly költségekkel jár és sok energiát emészt fel. Már a tervezési szakasztól kezdődően sok időre van szükség ahhoz, hogy olyan folyamat jöjjön létre, amely képes hatékonyan bevonni az embereket és amellyel megismerhető a véleményük. Az ügyintézőknek

<sup>3</sup> <https://wesolve.app/the-hierarchy-of-participation-levels-techniques-and-examples/>

<sup>4</sup> <https://wesolve.app/5-principle-challenges-of-public-participation/>

terhelése nélkül is nagy, ezért kihívást jelent számukra, hogy időt és energiát fordítsanak a nyilvánosság bevonására. Emellett a fórumok, workshopok és nyilvános megbeszélések megszervezéséhez megfelelő anyagi erőforrásokra, hosszú előkészítésre és elegendő személyzetre van szükség. Az előnyökhöz viszonyítva az üzleti költségek még magasabbak lehetnek. Kihívást jelent tehát a részvételt célzó projekt alacsony költséggel történő végrehajtása.

## **2. A képzett facilitátorok hiánya**

A nyilvánosság bevonását célzó folyamatot szervező ügyintézők nem feltétlenül rendelkeznek az ehhez szükséges készségekkel. Adott esetben nem rendelkeznek nagy tapasztalattal a társadalmi részvétel terén. A képzett szakemberek kulcsszerepet játszanak a nyilvánosság sikeres bevonásában, mivel facilitálják a folyamatot, jó kapcsolatot tudnak fenntartani az állampolgárokkal és jobb eredményeket tudnak elérni. Bár léteznek ügynökségek, amelyek külső szolgáltatás formájában tanfolyamokat vagy workshopokat kínálnak, melyek keretében az ügyintézők képzésben részesülhetnek a társadalmi részvétel témájában, ezek az alkalmak sok esetben drágák, és nem az adott kontextusra reflektálnak. Valójában jóval praktikusabb és hasznosabb, ha a részvételt célzó folyamatot egyszerűsítjük, hogy könnyebben végrehajtható legyen.

## **3. Alacsony fokú hatékonyság**

Mivel az embereknek egyszerre kell teljesíteniük a munkahelyükön és otthon, és el kell végezniük egyéb szokásos kötelezettségeiket, a nyilvános megbeszéléseket jellemzően nem tekintik prioritásnak. A napi teendők elvégzése után kevés idejük marad, és ez megnehezíti a nyilvánosság bevonását. Hozzá kell tenni azt is, hogy a nyilvánosság bevonását célzó bevett megközelítések jellemzően időigényesebbek és kevésbé eredményesek, aminek következtében még alacsonyabb lesz a részvételi arány. Sürgősen növelni kell tehát a részvételt célzó megközelítések hatékonyságát, de anélkül, hogy az eredményeket veszélyeztetnénk.

## **4. A nyilvánosság nem érdeklődik a részvétel iránt**

A részvétel alacsony szintjének további külső tényezője, hogy az állampolgárok kevesebb érdeklődést mutatnak a közügyek iránt. A gyakorlati szakembereknek választ kell találniuk arra, hogy az állampolgárok hogyan motiválhatók, hogyan kelthető fel az érdeklődésük, és hogyan lehet biztostani, hogy hozzájárulásuk érdemi legyen. Több lehetőséget is biztosíthatunk a számukra, ha a részvételi szintet növelni szeretnénk. Megoldás lehet például, ha az állampolgárokat ösztönözzük arra, hogy vegyenek részt a mindennapi életükhöz kapcsolódó közügyekben, vagy jutalmat ajánlunk fel a részvételért.

## 5. Nyelvi akadályok

Ha több nemzetiség érintett, minden esetben felmerülnek kulturális vagy nyelvi akadályok. Gyakran előfordul, hogy – egyszerűen a nyelvi akadályok miatt – a helyi nyelvet nem beszélő személyeknek nem áll módjukban részt venni a nyilvános üléseken. Különösen nemzetközi közösségekben figyelhető meg, hogy elsősorban a nyelv az oka annak, hogy a bevándorlókat és a külföldieket – mint marginalizált csoportot – kizárják.



### **Szerzők:**

Zvonimir Galić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Maja Parmač Kovačić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Mitja Ružojčić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Antun Palanović, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services  
Nikola Erceg, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services

### **Szakmai támogatást nyújtott:**

Thibault Rabussier, Åpenhet AS

### **Lektorálta:**

Uj Anikó, Business Coach Kft.  
Forgách Géza Business Coach Kft.

### **A szerkesztés lezárva:**

2023. július

### **Szakfordítást készítette:**

Országos Fordító és Fordításhitelesítő Iroda Zrt.

*A képzési anyag tartalmáért a szerzők, valamint a szakmai támogatást nyújtó szakemberek a felelősök.*

A képzési anyag a COMPETENCE című projekt keretében, nemzetközi partnerségi együttműködés keretében készült.

