

Csatlós Erzsébet – Siket Judit – Soós Edit

FLASTROM A SZUBSZIDIARITÁSON EJTETT SEBEKRE?

A KORMÁNYABLAKBUSZ MINT MOBIL SZOLGÁLTATÁS A HELYI-TERÜLETI KÖZIGAZGATÁSBAN¹

Balm on Subsidiarity Wounds?

The Government Window Bus as a Mobile Service for Local and Regional Administration

Dr. Csatlós Erzsébet habilitált egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, csatlos.e@juris.u-szeged.hu

Dr. Siket Judit egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Siket.Judit@juris.u-szeged.hu

Dr. Soós Edit habilitált egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, soos@polit.u-szeged.hu

Az elmúlt két évtized során számos államigazgatási és önkormányzati hatáskört érintő döntés alakította át a területi közigazgatás szervezetrendszerét annak érdekében, hogy egy modern, szolgáltató állam keretében ügyfélközpontú közigazgatás születhessen meg. Ennek szellemében hozták létre a Mobilizált Kormányablak Ügyfélszolgálatokat. A közismertebb nevén kormányablakbusz szolgáltatás a digitális fejlesztések révén igyekszik a földrajzi akadályokat legyőzve, szó szerint helybe vinni a közigazgatást. Jelen tanulmány egy empirikus felmérés eredményeire alapozva igyekszik állást foglalni arról, hogy a kormányablakbusz miként illeszkedik Magyarország ügyfélközpontú, „jó állam” keretrendszerébe, valamint értékeli hatékonyságukat a közszolgáltatások javítása és az állampolgári elégedettség növelése terén. Az eredmények azt mutatják, hogy bár

¹ A kutatást a Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Kutatásfejlesztési és Innovációs Kiválósági Központ (IKIKK) Humán és Társadalomtudományi Klaszterének Digitális Társadalom Kompetenciaközpontja támogatta.

a kormányablakbusz ígéretes kezdeményezés a közszolgáltatások hozzáférhetőségének javításában, sikerességét működési kihívások korlátozzák, jobb erőforrásokra és jelentős támogatásra szorulnak.

KULCSSZAVAK:

ügyfélelégedettség, szubszidiaritás, e-közigazgatás, kormányablakbusz, jó állam

Over the past two decades, numerous legislative decisions affecting the powers of state and local governments have transformed the Hungarian public administration system into a customer-focused, service-oriented one. In line with this vision, the Mobilised Government Window Customer Services were introduced. Commonly referred to as the Government Window Bus (GWB), this service uses digital advances to overcome geographical barriers, literally bringing public administration services to where the citizens are. This study, based on the findings of an empirical survey, examines the role of the GWBs within Hungary's customer-centric 'Good State' framework. It evaluates the effectiveness of the initiative in improving public service delivery and increasing citizen satisfaction. The results indicate that while the GWB is a promising innovation for improving public service accessibility, its success is constrained by operational challenges. Addressing these limitations requires increased resources and substantial support.

KEYWORDS:

customer satisfaction, subsidiarity, e-government, government window bus, good state

BEVEZETÉS

A modern állami működés során kiemelkedő fontosságú, hogy az ügyfelek egyre növekvő igényeihez és elvárásaihoz szükségképpen alkalmazkodjon, ezzel összefüggésben a közszolgáltatások minősége és elérhetősége is szüntelen fejlesztést igénylő terület. Az *ügyfélorientáltság* mára olyan általános értékke vált, amely minden döntéshozatali és cselekvési folyamat közép-pontjába helyezi az ügyfelek igényeit, követelményeit és elvárásait.² Ezt a törekvést jelentősen támogatja, ugyanakkor kihívások elé is állítja a 21. század digitális korszaka, amely új technológiák, innovációk és trendek révén alakítja át a társadalmakat világszerte.³

Magyarország az elmúlt két évtizedben átfogó reformokkal modernizálta a közszférát, olyan intézmények és politikák megteremtését szorgalmazva, amelyek az államközpontú kormányzati modell felépítését szolgálták. A változások célja a területi közigazgatás teljes szervezeti megújítása, a kormányzati működés hatékonyságának növelése, a közigazgatási szolgáltatások minőségének javítása, valamint a digitalizált nemzeti közigazgatás kialakítása volt.⁴

Az Európai Unió egységes digitális piacának megteremtését célzó törekvéseivel az információs és kommunikációs technológiák felhasználásával gyorsabb, költséghatékonyabb és

² LUDWICZAK 2014: 358.

³ BENNETT 2008: 5; BEDNARČÍKOVÁ–REPISKÁ 2021: 2.

⁴ MP11.0 2011: 25–26, 48, 55.

az ügyfélközpontúságot még inkább előtérbe helyező közszolgáltatásokat vizionál a polgárok és a vállalkozások számára.⁵ Ezzel összhangban Magyarország is arra az útra lépett, amely a 21. századi digitális állam megteremtésére irányul, maximálisan kihasználva a digitális technológia fejlődésében rejlő lehetőségeket és azok társadalmi hatásait.⁶ Ezt a korszerűsítési folyamatot a pandémia által indukált fejlesztések is erősítették.⁷ A reformok strukturális változásokat hoztak a magyar közigazgatás rendszerében: a feladatok és hatáskörök átcsoportosításával a központi kormányzat által irányított államigazgatás és az önkormányzatok közötti látszólagos egyensúly elbillent az államigazgatás rendszere felé. Ennek eredményeként számos alapvető közszolgáltatás a helyi szintről – az ügyfelek lakóhelyétől távolabbra – a területi szintre került át, ahol az államigazgatási feladatok ellátása szinte véget is ér, csak rendkívül szűk körben érvényesül a településeken. A költséghatékony, professzionális, standardizált közigazgatás létrehozása – a polgárokat jobban szolgáló „jó állam” megvalósítását célozva – *jelentős földrajzi távolságot* eredményezett az ügyeket intézni kívánó állampolgárok és az ügyintézését végző államigazgatási szervek között.⁸

A távolság áthidalásának érdekében a hazai digitális közszolgáltatásokat egy központi elektronikus ügyintézési rendszer integrálja, amely adatbázisok és informatikai rendszerek együttműködését koordinálja. E rendszer részeként működnek a *Mobilizált Kormányablak Ügyfélszolgálatok*, közismert nevükön a *kormányablakbuszok*, hogy a digitális fejlesztések kiaknázásával a földrajzi távolságokat leküzdve a közigazgatási szolgáltatásokat fizikailag a lakosok közvetlen közelébe vigyék – tulajdonképpen vissza oda, ahol a reformokat megelőzően eredetileg a jegyző látta el a feladatot.

A tanulmány célja a kormányablakbuszok hatékonyságának értékelése az ügyfélközpontú kormányzás keretein belül, továbbá annak feltárása, hogy mennyiben járulnak hozzá az adaptív és eredményes közigazgatás céljainak eléréséhez. Ehhez elsőként meghatároztuk a kormányablakbusz közigazgatási szervezetrendszerbeli helyét, mi célból és mit igyekszik pótolni a közigazgatási szolgáltatások rendszerében. A kutatás felhasználóközpontú megközelítést alkalmazott, és elsősorban azt vizsgálta, hogy a digitális felületekkel való személyes interakció milyen hatással van a kormánytisztviselők elégedettségére a hatósági ügyintézés során. A kormánytisztviselők tapasztalataira alapozott empirikus eredmények alapján levont következtetések, a kutatás eredményei hozzájárulnak a közszolgáltatások digitális átalakulásáról folyó tudományos diskurzushoz, különösen az ügyfélorientált közszolgáltatások nyújtása területén.

⁵ Európai Bizottság 2016: 2.

⁶ SÁNTA 2015: 71.

⁷ CSATLÓS 2023: 76.

⁸ MP11.0 2011: 5–6.

A KORMÁNYABLAKBUSZ A KÖZIGAZGATÁS SZERVEZETRENDSZERÉBEN

Magyarország közigazgatási térszerkezete az útfüggőség nyomán a hagyományokhoz való erős ragaszkodást tükröz, archaikus elemekkel: töredezett településszerkezet, az ezeréves (vár)megyék mint területi igazgatási egységek megőrzése, a gazdasági szempontból kiemelt pozíciót élvező körzetek és a környezetüktől elszigetelt városok, illetve a főváros és kerületei közötti viharos kapcsolatok mind a múlt örökségét idézik,⁹ amelyekre adottságként kell tekintenünk. Ezzel párhuzamosan a területi közigazgatásban a centralizáció és decentralizáció közötti egyensúly változó dinamikát mutatott, ugyanakkor történetileg a centralizáló elemek voltak Magyarországon évszázadokon keresztül a meghatározó jelentőségűek.¹⁰ Az 1989–90-es rendszerváltozás jelentős mértékben átrendezte a települési és megyei szintek közötti hatalmi viszonyokat, ám a decentralizáció térnyerése megyei szinten nem vált általánossá, és az önkormányzatok számára kijelölt feladatok hatékony kezelése is akadályokba ütközött.¹¹

2010 után a Magyar-y-program neoweberi koncepciójának szellemében egy új hatalmi-kormányzási modell keretében zajlott a területi közigazgatás átszervezése. A reformértékű intézkedések legfőbb célkitűzése a központi és regionális államigazgatás megerősítése volt, különösen megyei szinten, a közigazgatási struktúrák integrációja és racionalizálása révén. Ennek eredményeként robusztus megyei szintű kormányhivatalok jöttek létre,¹² a járási hivatalok pedig ebben a struktúrában a területi alsó középszintű közigazgatási szintet képviselik. Az új hivatali rendszer kialakításával a korábban a települési önkormányzatok jegyzői által ellátott államigazgatási feladatok egy részét járási szintre csoportosították át. Ez az átstrukturálódás ugyan megerősítette az államigazgatást, de jelentős veszteségekkel járt a települési önkormányzatok számára, és nehézségeket okozott a lakosságnak a közszolgáltatások igénybevétele során. Ha csak egyetlen példával szeretnénk illusztrálni a változást, elegendő arra utalni, hogy a kétezernél kevesebb lakosú települések elvesztették önálló polgármesteri hivatalaikat, miközben a szétaggolság továbbra is fennmaradt.¹³

Az Alaptörvény a Kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szerveként a fővárosi és vármegyei kormányhivatalt jelöli ki. Általános hatáskörű területi államigazgatási szervként a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok feladata a Kormány döntéseinek területi szintű végrehajtásában való közreműködés. Ennek biztosítása érdekében működik a 19 vármegyében és a fővárosban kormányhivatal, valamint a kormányhivatalok kirendeltségeiként 174 járási hivatal, Budapest területén pedig 23 kerületi hivatal. Ezzel szemben az országban mintegy 3155 település van.¹⁴ Az államigazgatási feladatok ellátása, hatáskörök gyakorlása során a járási hivatalok a települési ügysegédekre támaszkodnak,¹⁵ azonban ez a megoldás a szubszidiaritás

⁹ PÁLNÉ KOVÁCS 2013: 24.

¹⁰ BALÁZS 2016: 11–19; PÁLNÉ KOVÁCS 2008: 126–128.

¹¹ PÁLNÉ KOVÁCS 2013: 14.

¹² 2010. évi CXXVI. törvény.

¹³ PÁLNÉ KOVÁCS 2013: 27.

¹⁴ KSH [é. n.].

¹⁵ 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet.

elvének sérelmét eredményezte, minthogy a járási hivatalok a centralizáció erősödése következtében feladataikat a települési önkormányzatok jegyzőitől vették át. A változások egyik fő mozgatórugója a „jó állam” koncepció volt, amely a bürokrácia és a költségek csökkentését, valamint a párhuzamos kompetenciák felszámolását tűzte ki célul.¹⁶

A kormányhivatalok évente jellemzően 22–25 millió hatósági ügyet intéznek, ezt segítik az országban 314 helyszínen megtalálható kormányablakok, továbbá a vidéki kistélepüléseken a kormányablakbuszok is.¹⁷ A mobilizált kormányablak-ügyfélszolgálatokat a járási hivatalok szerves részeként működő integrált ügyfélszolgálatok, a kormányablakok működtetik,¹⁸ amelyek az európai egyablakos ügyintézés (*one-stop-shop*) trendjéhez illeszkedve biztosítják az állampolgároknak az e-kormányzati szolgáltatások széles körét azzal, hogy több mint 2000 ügytípusban kínálnak tájékoztatást és adminisztratív szolgáltatásokat, az eljárások kezdeményezésétől egészen a döntéshozatalig.¹⁹ A térszerkezetet illetően a kormányablakok a járási hivatalok kirendeltségeiként az ország különböző területein elhelyezkedve biztosítják az ügyfélszolgálati feladatok ellátását: az első 29 kormányablak 2011-ben nyílt meg, ezt követően számuk 300 fölé emelkedett.²⁰ A kistélepüléseken élők számára különösen lényegesek, mivel céljuk a közigazgatási szolgáltatások földrajzi közelségének növelése: a kormányablakok és az ügyfelek közötti átlagos távolságot 2019-re 42 km-ről 14 km-re csökkentették,²¹ ami azonban még mindig magában hordozza a nehezebb elérhetőséget. Erre tekintettel szorgalmazták következő fejlesztési lépésként a közigazgatási szolgáltatásoknak az állampolgárokhoz még közelebb hozását.

Ennek a célkitűzésnek a jegyében a járási hivatali rendszer bevezetésével egy időben alakították ki a települési ügysegédi rendszert. Az ügysegédek a járási hivatalhoz tartozóan, de jellemzően a települések polgármesteri hivatalában fogadják az ügyfeleket, illetve a kormányhivatalok hatáskörébe tartozó különböző ügyekben adnak felvilágosítást, átveszik a kitöltött kérelmeket, vagyis közvetlenül az ügyfél lakóhelyére vagy annak közvetlen közelébe viszik a szolgáltatásokat, ahol az ügyfelek az ügyek intézéséhez segítséget, illetve tájékoztatást kaphatnak.²² A nagyjából 600 főt számláló hálózat 2019-ben mintegy 2100 települést érintett, és jobbára azt az úrt igyekezett kitölteni, amelyet a jegyző államigazgatási feladatainak a járási hivatal javára való elvonása okozott. Ugyanakkor teljesen nem képes pótolni a hiányt,²³ hiszen megfelelő infrastruktúra hiányában érdemi ügyintézéssel nem tud foglalkozni; szerepe a tájékoztatáson túlmenően a kérelmek továbbításában gyakorlatilag ki is merül, amint azt az „ügysegéd” elnevezés is sugallja. Ezen a helyzeten pedig a tényleges ügyintézés is lebonyolító kormányablakbusz mozgó infrastruktúrájával igyekeznek javítani. A mobilizált kormányablak-ügyfélszolgálatok terjedésével párhuzamosan a települési ügysegédi rendszer sorvadásnak indult, azonban ez a folyamat nem volt szükségszerű.

¹⁶ KELŐ-MÁTÉ 2024: 197.

¹⁷ 60/2023. (II. 28.) Korm. rendelet.

¹⁸ 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet 47. § (3) bekezdés.

¹⁹ KELŐ 2020; BARTA 2020: 34; 39/2013. (XII. 30.) Korm. rendelet.

²⁰ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020), 2014: 14.

²¹ KÁDÁR 2019: 149.

²² 2012. évi XCIII. törvény; BARTA 2020: 35.

²³ ÚJHÁZI 2012.

A kormányablakbusz mint mobilizált ügyfélszolgálat elgondolás hazánkban a Csongrád (később Csongrád-Csanád) Megyei Kormányhivataltól ered: innen indult útjára 2017-ben ez az egyedülálló megoldás, amely mobil egyablakos ügyintézési pontként napjainkra már az egész ország területén működő megoldás, mostanra valamennyi vármegyében üzemelő mobil államigazgatási platform (1. táblázat). A pilotkezdeménnyezés költsége 23 millió Ft volt, és a kormányablakokban egyébként elérhető szolgáltatásokat biztosította a települések lakosainak, kihasználva az e-közigazgatás és a rendelkezésre álló szakrendszerek távoli hozzáférhetőségét.²⁴ A települési ügysegédhez hasonló, de annál hatékonyabb ügyintézési platform, hiszen érdemi ügyintézés is lehetővé tesz: a meghatározott menetrend szerint közlekedő, adott időintervallumban igénybe vehető szolgáltatás ugyanis egyfajta kapocs az e-vívmányok és azon ügyfelek között, akik koruk, egészségügyi állapotuk vagy egyéb körülményeik alapján nem képesek áthidalni a lakóhelyük és a legközelebbi kormányablak közötti távolságot.

1. táblázat: A kormányablakbuszok száma 2017–2023

Vármegye / Főváros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bács-Kiskun	0	1	1	1	2	2	2
Baranya	0	1	1	1	1	1	1
Békés	0	1	1	1	1	1	1
Borsod-Abaúj-Zemplén	0	1	1	1	2	2	2
Budapest	0	0	0	1	1	1	1
Csongrád-Csanád	1	1	1	1	1	1	1
Fejér	0	0	0	1	1	1	1
Győr-Moson-Sopron	0	0	0	1	1	1	1
Hajdú-Bihar	0	0	0	1	1	1	1
Heves	0	0	0	2	2	2	2
Jász-Nagykun-Szolnok	0	0	0	1	1	1	1
Komárom-Esztergom	0	0	0	1	1	1	1
Nógrád	0	1	1	1	1	1	1
Pest	0	1	1	1	2	2	2
Somogy	0	0	0	1	1	1	1
Szabolcs-Szatmár-Bereg	0	1	1	1	1	1	1
Tolna	0	0	0	1	1	1	1
Vas	0	1	1	1	1	1	1
Veszprém	0	1	1	1	2	2	2
Zala	0	1	1	1	1	1	1
Összesen	1	11	11	21	25	25	25

Forrás: a szerzők szerkesztése a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium által rendelkezésre bocsátott adatok alapján

²⁴ Csongrád Megyei Kormányhivatal 2020: 30.

A mobilizált ügyfélszolgálatok által ellátott feladatok köre a kormányablakéhoz hasonlóan nagyon széles, de amíg 2017-ben 1557 féle ügy intézését biztosították ekként, egy évvel később ez a szám elérte a 2500-at. Az ügyfelek száma is évről évre növekszik, 2022-ben már 14 356 005 ügyfelet szolgált ki kormányablakbuszban.²⁵

A FELMÉRÉS RÖVIDEN

A fentiekben vázolt, idillikusnak tűnő kép alapján tanulmányunk arra a fő kérdésre keresi a választ, hogy a *kormányablakbusz mint megoldás megfelel-e a „jó állam” és ezzel együtt a szubszidiaritás követelményének, képes-e biztosítani a közigazgatási szolgáltatások elérhetőségét a jegyzői hatáskörök centralizálását követően is.*

A „jó állam” alapvető jellemzője, hogy képes hatékonyan kiszolgálni az egyének, a közösségek és a vállalkozások szükségleteit a közjó érdekében,²⁶ ezért olyan ügyfélorientált szolgáltató államként is azonosítható, amely egy egyszerű, ügyfélközpontú közigazgatási működést tesz lehetővé, ahol az e-ügyintézés és a közigazgatási szolgáltatások központi szerepet töltenek be.²⁷ Az ügyfélelégedettség a Magyar-programok kiemelt célja és a hatékony közigazgatás meghatározó eleme.²⁸

A közigazgatásban az ügyfélközpontúságra törekvés nagy hangsúlyt fektet az ügyfél és a hatóság közötti interakcióra. Az ügyfél kifejezett kérelméhez és a ki nem mondott szükségleteihez való alkalmazkodás magában foglalja az ügyféli viszonyulás megértését, véleményük és szükségleteik feltárását, valamint ügyfélszegmensek létrehozását a szolgáltatásnyújtás javítása érdekében.²⁹ A közigazgatási eljárások szolgáltatóorientáltsága megköveteli, hogy a szolgáltatást az ügyfél számára a lehető legkényelmesebben elérhető módon nyújtsák. Ehhez a digitalizáció vívmányainak kihasználásával a kormányablakbusz alkalmas eszköznek tűnik, ugyanakkor szem előtt kell tartanunk azt a problémát, hogy a digitális felhasználói kompetenciák Magyarországon egyelőre jóval az EU-átlag alattiak.³⁰

Az ügyfélorientált értékek gyakorlati megvalósításának feltárására törekvő kutatásunk a feladat megvalósítását végző kormánytisztviselők válaszaira épül olyan kérdések alapján, amelyek összeállításakor figyelembe vettük a kormányablakokban végzett ügyfélelégedettségi felmérés módszertanát³¹ és a SERVQUAL (SERVice QUALity) modellt.³² Tapasztalataink figyelembevételével a tanulmány az ügyfelek kiszolgálására építő kormányablakbusz szervezeti és személyi hátterének megértését célozza annak érdekében, hogy az ügyfélközpontúság és a szubszidiaritás megvalósulásának szempontjai kapcsán is egy helyzetjelentést fogalmazhassunk meg

²⁵ Soós 2023: 241–243.

²⁶ MP 11.0 2011: 5.

²⁷ Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020), 2014: 18.

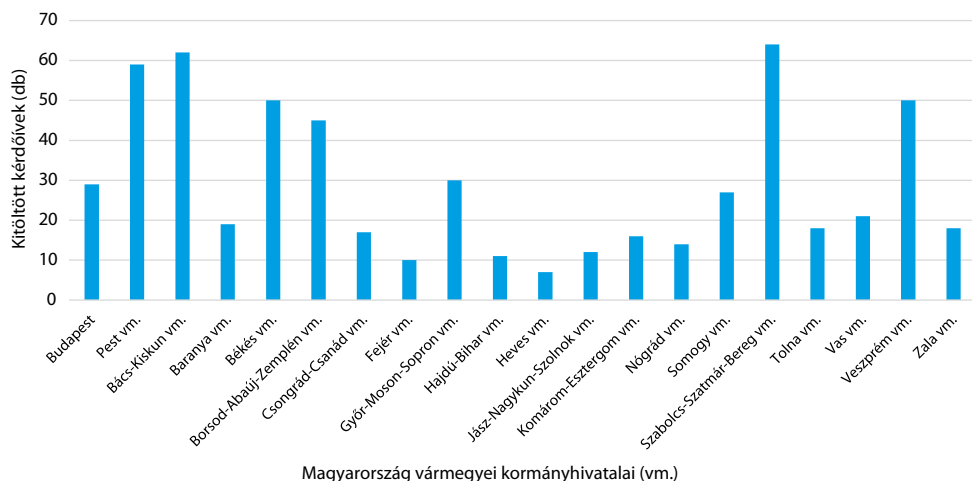
²⁸ Kis 2014: 49–50.

²⁹ BUDAI 2020: 17–18; BARTA–VESZPRÉMI 2019: 73.

³⁰ BUDAI 2022: 31–38; CSATLÓS–MEZEI 2024: 2.

³¹ ÁROP 2013.

³² PARASURAMAN et al. 1985: 41–50; KUMAR et al. 2010: 357; ORBÁN 2015: 54. Vö. VAN DOOREN – BOUCKAERT – HALLIGAN 2010: 18.



1. ábra: A kitöltött kérdőívek területi megoszlása 2024

Forrás: a szerzők szerkesztése

a sajátos szervezeti megoldásról, amelyet a kormányablakbusz képvisel. A kérdőív kitöltésére ezért azokat a kormánytisztviselőket kértük fel, akik közvetlen kapcsolatban állnak a szolgáltatást igénybe vevő ügyfelekkel, így mindkét oldalra (a közigazgatásra és ügyfeleire is) rálátásuk van.

A válaszokhoz szükséges adatgyűjtés alapját képező kérdőívet a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium juttatta el 2024 januárjában az ország valamennyi vármegyei kormányhivatalába, az adott terület járási hivatalaihoz tartozó kormányablakbuszban szolgáltatást nyújtó kormánytisztviselőknek címezve. Összesen 581 kitöltött kérdőív érkezett vissza. Nem minden esetben tartalmazott minden kérdőív minden egyes kérdésre választ, így az azokból levont következtetések és megállapítások az egyes témákhoz a rendelkezésre álló információkon alapulnak. Az 1. ábra a visszaküldött kérdőívek területi megoszlását mutatja: egyes megyékben számos kormánytisztviselő osztotta meg tapasztalatait, míg máshonnan kevés válasz érkezett. Mivel a kérdőívek kitöltési foka változó, nem lehet azt a következtetést levonni, hogy azokból a megyékből származik a legtöbb válasz, ahol a tapasztalatok dominánsak lehetnek. Nem egyszerű általános következtetéseket levonni ezekből a számszerű adatokból oly módon, hogy egyes megyék tisztviselői nagyobb aktivitással vettek részt a felmérésben, mint másokéi. A kitöltött kérdőívek számát az is alapvetően befolyásolta, hogy míg egyes területeken *ad hoc* jelleggel alakul a kormányablakbuszban feladatokat ellátó személyzet, mintegy rotációban vesznek részt a kormányablakok ügyfélszolgálatán dolgozó kormánytisztviselők ebben a szolgáltatásban, addig máshol viszonylag állandó a kormányablakbuszok személyzete. Ezen okok miatt a válaszadási arányt a vármegyei szintű demográfiai tényezőkön túlmutató tényezők is befolyásolhatják.

A SZÁMOK, ÉS AMIRŐL ÁRULKODNAK

A kormányablakbusz személyzete: hozzáértés, empátia és fizikai rátermettség

Elsőként a személyzeti kérdésekre – a szakmai felkészültségre és a kiválasztási szempontokra – érdemes fényt deríteni, ugyanis csak egyetlen válaszadó jelezte, hogy kifejezetten a kormányablakbuszban ellátandó feladatokra alkalmazták. Rendkívül vegyes képet mutat az, hogy melyik területen miként választják ki a feladatot végző kormánytisztviselőket.

A válaszadók 77%-a szerint elengedhetetlen, hogy mindig ugyanazok a kormánytisztviselők lássák el a feladatot, mivel ez kulcsfontosságú a tapasztalatok és az összeszokott, összehangolt munkavégzés szempontjából. Ezzel szemben a válaszadók 23%-a úgy vélte, hogy bármelyik kormányablak-ügyintéző alkalmas a feladat ellátására. Ez részben annak tudható be, hogy a kormányablakbusz a kormányablak szolgáltatásait igyekszik helybe vinni. A tisztviselők 74%-a nyilatkozott úgy, hogy nem részesült semmilyen, a kormányablakbuszban jellemző feladatok ellátásához kapcsolódó speciális képzésben vagy felkészítésben, és a válaszadók csupán 26%-a számolt be mentorálási és belső támogatási tapasztalatokról. Ezt erősíti az is, hogy a válaszadók 91%-a vett részt közszolgálati továbbképzésen, 89%-a pedig kifejezetten a kormányablak-ügyintézők számára szervezett oktatásban. Számos válaszadó emelte ki a hatósági eljárásjogra vonatkozó edukációkon való részvételét, illetve az Elektronikus Egészségügyi Szolgáltatási Tér (EESZT) ismertetését célzó külön tanfolyamot. Ezzel szemben a nyelvi, jelnyelvi képzésen, valamint a speciális igényű ügyfelek kiszolgálására irányuló felkészítésekben való részvételt csak elenyészően kevesen említettek.

Általában véve megállapítható, hogy a kormányablakbusz személyzete a kormányablak-ügyintézők köréből kerül ki, ezért a kiválasztási szempontok közül a válaszadók döntő többsége a szakmai tapasztalatot jelölte meg vezető okként, ideértve a szakképzettség mellett az informatikai ismereteket is, valamint a technikai problémák kezelésében való jártasságot és rátermettséget. Emellett fontos tényezőként tüntették fel az empátia, a segítőkészség és a türelem erőnyeit. A kormányablakbusz munkatársainak 67%-a nyilatkozott úgy az ügyfelekkel töltött időintervallumra, hogy a rendelkezésre álló idő ideális, míg csak 4%-uk érzi úgy, hogy túl rövid ahhoz, hogy megfelelően elvégezze az ügy kezeléséhez szükséges összes feladatot. Ezzel szemben a válaszadók 12%-a állítja, hogy a feladatok nem igényelnek olyan hosszú időkeretet egy ügyfél számára, mint amennyit jelenleg átlagosan számítanak, és néhányan (7%) arról számolnak be, hogy még az ügyfél minden kérdésének kezelése és a tanácsadás során is túl sok a becsült idő. A válaszadók 7%-a szerint azonban az idő rövid, de mivel az esetek általában nagyon egyszerűek, ezért ez a rövid idő is elegendő. Érdemes megjegyezni, hogy bár a kormánytisztviselők többsége úgy ítéli meg, hogy elegendő idő áll rendelkezésre az ügyfelek kiszolgálására, mivel a legtöbb elintézésre váró ügy egyszerű, a válaszadók 21%-a mégis arról számolt be, hogy jellemző, hogy az ügyfelek igényei alapján több időt kell szánni a vártnál arra, hogy az ügyfél számára részletes magyarázatot adjanak az ügyintézés menetéről és körülményeiről. Az ilyen átfogó szolgáltatás időigényes, és megköveteli a szakmai felkészültséget azzal együtt, hogy fel kell tudni ismerni az ügyféligények alapján, hogy miként segíthetik őket hatékonyan. Magas szintű empátiát, türelmet és szakmai hozzáértést feltételez, hogy az ügyfelek

teljes körű tájékoztatást kapjanak, még akkor is, ha az ügy nem, vagy csak részben kezelhető a kormányablakbuszban.

Ami az ügyintézésre szolgáló helyet illeti, a kormányablakbuszban az ügyintézésre rendelkezésre álló hely a jellemzően két fő ügyintéző és az ügyfél számára rendkívül szűkös, emiatt a fizikai rátermettséget is fontos tényezőként említették a válaszadók.

Összességében, rangsorba állítva az alábbi kiválasztási kritériumok határozzák meg a kormányablakbusz személyi állományát az ott dolgozók tapasztalatai alapján: a szakmai tapasztalatok, a szakmai felkészültség, a technikai kompetencia, a személyes kvalitások és a fizikai alkalmasság.

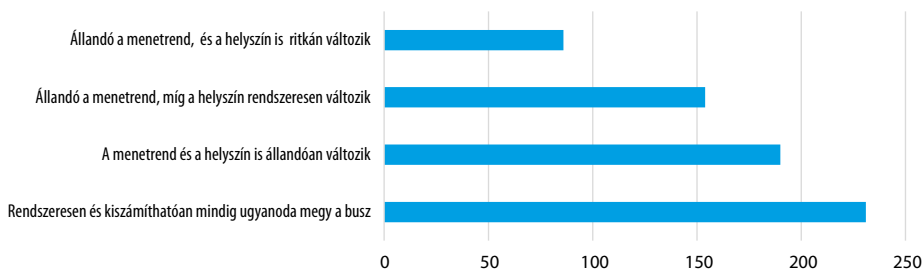
Igényekhez igazodó ügyfélszolgálat, megbízhatóság és hatékony problémakezelés

A személyzet kiválasztását érintő szempontok mentén, a (munka)szervezési kérdéseket illetően a válaszadók többsége (67%) jelezte, hogy erre nézve nincs lefektetve előre szabályozott rendszer, a gyakorlat alakítja a menetrendet és a működés kereteit. A kormányablakbuszok létfontosságú jellemzője a mobilitásuk, amint azt a diagram is mutatja (5. ábra). A menetrendet a válaszadók 50%-a által képviselt területen az adott járásra nézve a járási hivatalok állapítják meg. A válaszadók 43%-a arról számolt be, hogy náluk valamennyi járási hivatalra kiterjedően a területileg illetékes vármegyei kormányhivatal (43%) állítja össze, míg 4%-uk kiemelte, hogy a járási hivatalok és a vármegyei kormányhivatal e téren összedolgozik, míg egy elenyésző számú válaszadó számára ismeretlen a kormányablakbusz működési szabályainak eredete.

A kormányablakbusz igénybevételére vonatkozó ügyféligények és azok közvetítése kapcsán kulcsfontosságú a települési önkormányzatok és a területileg illetékes vármegyei kormányhivatalok, járási hivatalok ezirányú együttműködésének feltárása. A válaszadók 64%-a említette, hogy különböző csatornákon keresztül van tudomásuk az ügyféli igényekről (jellemzően telefonos vagy a kormányablakbuszban való érdeklődés), de kifejezetten szervezett, a helyi önkormányzat politikai (polgármester) vagy szakmai (jegyző) vezetője és a kormányhivatal közötti szervezett együttműködésről e téren mindössze a válaszadók 17%-a számolt be. Az együttműködésre irányuló, kezdeti lelkesedés általában véve jelentősen visszaszorult, míg a válaszok 19%-a szerint soha nem is volt jellemző. Ugyanakkor a válaszadók 93%-ának tapasztalata alapján az ügyfeleknek lenne arra igénye, hogy előre kiszámítható módon értesüljenek a kormányablakbusz menetrendjéről, 58%-uk jelezte, hogy az ügyfelek ennek megismerése végett kifejezetten kapcsolatba léptek az ügyintézőkkel.

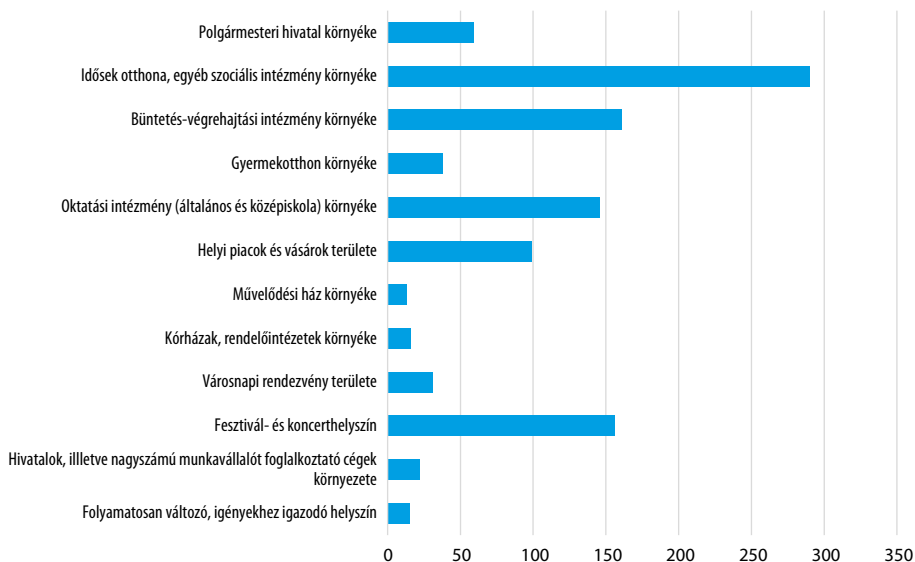
Mindebből arra következtethetünk, hogy az államigazgatás tisztában van a helyi ügyfélszolgálat szükségességével, és arra törekszik, hogy rendszeresen és kiszámítható módon biztosítson közszolgálati kapcsolattartási pontot a helyben élő ügyfelek számára. A válaszok alapján a kormányablakbusz ütemezése adaptívnek tekinthető, és az alábbiak szerint (2. ábra) kategorizálható.

A beérkezett válaszok alapján (3. ábra) a kormányablakbusz legnépszerűbb desztinációjaként azon helyszínek azonosíthatók, ahol a lehetséges ügyfelek nagyobb számban vannak jelen, akár



2. ábra: A kormányablakbusz látogatásának jellemzői a kapott válaszok alapján

Forrás: a szerzők szerkesztése

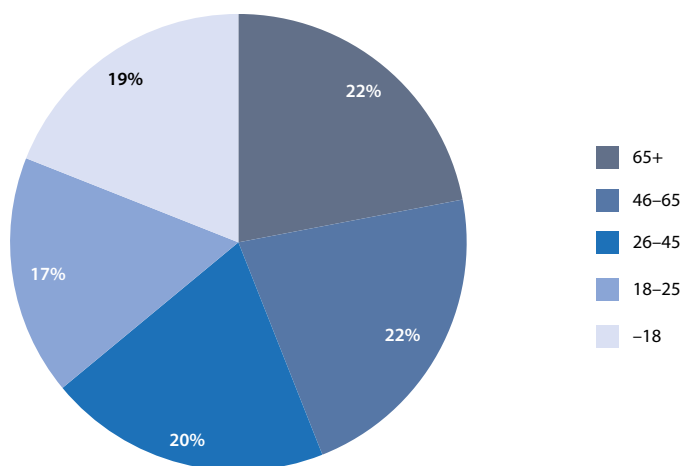


3. ábra: A kormányablakbusz népszerű célhelyszínei a kérdőívre érkezett válaszok alapján

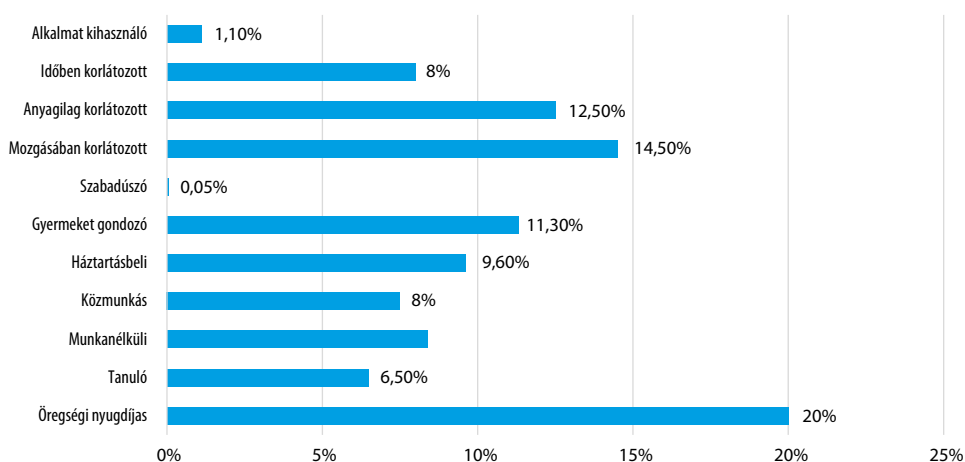
Forrás: a szerzők szerkesztése

tevékenységük (fesztiválok és koncertek, oktatási helyiségek), akár körülményeik (szociális intézmények, időotthonok, börtönök és javítóintézetek) miatt. Országszerte 290 válaszadó számolt be arról, hogy a szociális intézmények és az időotthonok a legnépszerűbb célpontok, és csak elenyésző számú válaszadó jelezte, hogy az általa reprezentált területen a busz nem látogat fesztiválhelyszínekre. A helyszín megválasztásában tükröződik a cél, miszerint sok (potenciális) ügyfél elérésével az államigazgatás közelebb hozza a közszolgáltatásokat az emberekhez, kedvezően átalakítva a hatóság hagyományos bürokratikus arculatát. Így az, hogy az ügyfelek saját életterébe viszi a közigazgatás szolgáltatásait, például a piacra vagy helyi rendezvényekre, a kormányablakbuszok jelenléte a közszolgáltatások elérhetőségének szolgáltatás-központúságát támasztja alá.

A helyszínválasztás és a szolgáltatás jellege szoros összefüggésben van a széles körű célközönséggel. A 4. ábra mutatja, hogy a válaszok fényében bár a társadalom idősebb szegmense (65 év felett és



4. ábra: A kormányablakbusz ügyfeleinek kor megoszlása a beérkezett válaszok alapján
Forrás: a szerzők szerkesztése



5. ábra: A kormányablakbusz jellemző ügyfélköre
Forrás: a szerzők szerkesztése

46–65 év között) valamivel nagyobb arányban képviselteti magát a kormányablakbusz ügyfelei között, azonban a szolgáltatásokat igénybe vevők korcsoportjai között nincs szignifikáns különbség.

A válaszok által tükrözött általános tapasztalatok szerint a kormányablakbusz szolgáltatásait olyan ügyfelek veszik igénybe, akik számára fizikai állapotuk, anyagi helyzetük, időbeli beosztásuk vagy egyéb családi terhek miatt a kormányablakokhoz való eljutás nehézséget okozna. Az elérhetőség biztosítása számukra kiemelt fontosságú a közigazgatás által nyújtott szolgáltatásokban. A válaszokból származó számszerű adatok azt mutatják, hogy a kormányablakbuszok leggyakrabban előforduló ügyfelei az öregségi nyugdíjban részesülők és a fizikai, anyagi vagy

időbeli korlátok miatt korlátozott mozgásképességű olyan személyek, mint a háztartásbeliek, a kisgyermeket gondozó szülők és a diákok. Jellemző továbbá a mobil ügyfélszolgálatot igénybe vevőkre, hogy személyes körülményeik miatt általában a társadalom peremére szorultak körébe tartoznak, és enélkül nem lenne lehetőségük arra, hogy hivatalos ügyekben segítséget kérjenek, vagy azokat elintézhessék. A szolgáltatást *ad hoc* jelleggel igénybe vevő, a kormányablakbusz érkezését a településen észlelő és a lehetőséget megragadó ügyfelek köre ezen előbb említett csoportok mellett nem számottevő, ahogy azt az 5. ábra is mutatja.

Kommunikációs csatornák: a helyi szokások és a közösségi média

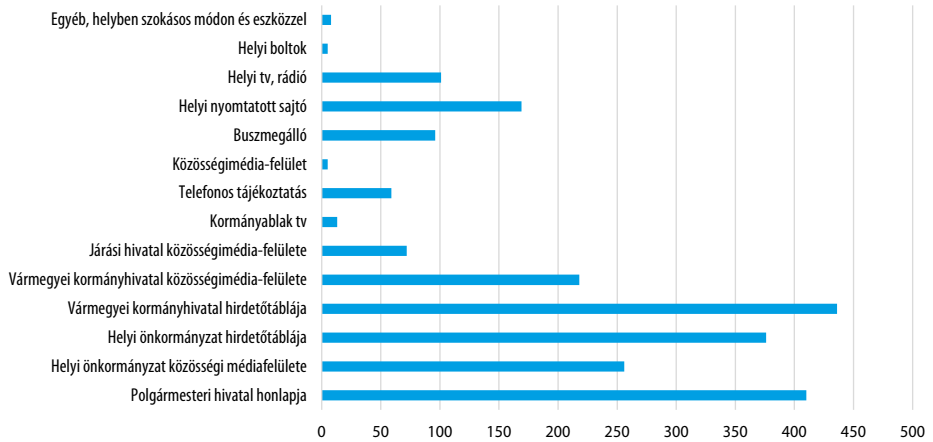
Mivel a kormányablakbuszok menetrendje javarészt rugalmas és területenként változó, az erőfeszítések sikere nagymértékben függ a busz érkezésével kapcsolatos kommunikációtól és az intézhető ügyekről szóló információk megosztásától.

A technika rohamos fejlődése és az internet mindennapos használata arra készíti a közigazgatást, hogy lépést tartson a korrallal, és az internet nyújtotta lehetőségeket kihasználja az ügyfélkommunikációban. Ennek nyomán az állam és az állampolgár közötti kapcsolattartásra már a közösségi médián keresztüli interakció is egyre jellemzőbbé válik. Az ENSZ tanulmányai szerint a közösségi hálózatok sok polgár számára mindennapi eszközzé váltak, így rendkívül fontosak a politikai és kormányzati kommunikációban.³³ A magyar közigazgatás is igyekszik lépést tartani ezzel a tendenciával. A közösségi média már nem csak az egyének „játsszótere”, használata világszerte széles körben elterjedt a kormányzati szervek körében is, különféle célokra. Általánossá vált az ellenőrzött és megbízható információk megosztása e-kommunikáción keresztül statikus weboldalakon, illetve az interaktív közösségimédia-felületeken is.³⁴

Ehhez a trendhez illeszkedik, hogy az internet és a közösségimédia-platformok egyre fontosabbá válnak a kormányablakbusz menetrendjének nyilvánosságra hozatalában is. A menetrendek az egész országra vonatkozóan nyilvánosan, hivatalosan elérhetők a kormányhivatalok honlapján. A közösségi média kiemelt szerepet játszik a helyi közösségek tájékoztatásában, kiegészítve a hagyományos helyi információs csatornákat. Így például az autóbusz-pályaudvarokon, üzletekben plakátokat helyeznek el, a hivatalos helyiségek hirdetőtábláin közléseket, és a helyi sajtóban is megjelentetik a menetrendet. Amint a 6. ábrán látható, a válaszok azt mutatják, hogy az információ online megosztása igen elterjedt; a számok a különböző kommunikációs eszközök használatának gyakoriságát mutatják. A klasszikus, papíralapú és a modern, online módszerek kiegészítik egymást, hiszen szinte kivétel nélkül több kommunikációs csatornát jelöltek meg a válaszadók, és a legtöbb helyen több kommunikációs csatornát is használnak, hogy a társadalom minden szegmensét elérjék.

³³ United Nations 2014: 104–106.

³⁴ CSÁKI-HATALOVICS 2020: 43; MERGEL 2013; PORUMBESCU 2016; WIRTZ et al. 2020.



6. ábra: Információs szolgáltatás módja a kormányablakbusz tevékenységéről

Forrás: a szerzők szerkesztése

A települési ügysegéd intézményének kiüresedése

Felmerül a kérdés, hogy miként viszonyul egymáshoz a két mobilisnak mondható, de eltérő eszköztárral rendelkező államigazgatási platform, vagyis, hogy a kormányablakbusz működése mellett milyen szerepet lát el a települési ügysegéd. A 2. táblázat mutatja be, hogy 2023-as adatok alapján mekkora lakosságszámba hány települési ügysegéd maradt még a rendszerben, illetőleg az is látszik, hogy valamennyi vármegyében kiépült a kormányablakbusz-szolgáltatás.

2. táblázat: A vármegyék lakossága, a települések száma, az önkormányzati asszisztensek és a GWB-k száma 2023-ban

Vármegyék	Lakosságszám	Településszám	Települési ügysegédek száma	Kormányablak-buszok száma
Bács-Kiskun	491 632	119	14	2
Baranya	353 331	301	26	1
Békés	310 912	75	16	1
Borsod-Abaúj-Zemplén	617 800	358	77	2
Budapest	1 686 222	1	0	1
Csongrád-Csanád	389 411	60	0	1
Fejér	419 490	108	17	1
Győr-Moson	473 246	183	4	1
Hajdú-Bihar	520 550	82	11	1
Heves	285 058	121	16	2
Jász-Nagykun-Szolnok	353 511	78	3	1

Vármegyék	Lakosságszám	Településszám	Települési ügysegédek száma	Kormányablak- buszok száma
Komárom-Esztergom	301 834	76	1	1
Nógrád	180 469	131	14	1
Pest	1 333 257	187	42	2
Somogy	292 691	246	0	1
Szabolcs-Szatmár	524 513	229	48	1
Tolna	206 398	109	12	1
Vas	248 199	216	5	1
Veszprém	335 979	217	1	2
Zala	260 124	258	5	1

Forrás: a szerzők szerkesztése a következők adatai alapján: lakosság: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0034.html, települések száma: https://www.ksh.hu/stadat_files/fol/hu/fol0007.html; települési ügysegédek száma: Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium adatszolgáltatása

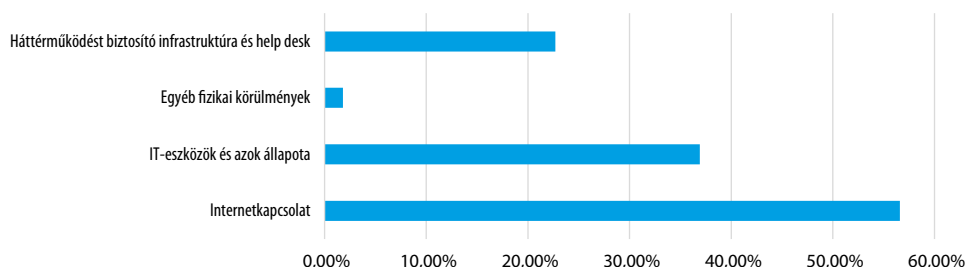
A tendencia egyértelműen abba az irányba mutat, hogy a települési ügysegédek száma a kormányablakbuszok alkalmazásával csökken. Egyes vármegyei kormányhivatalok teljesen felszámolták a települési ügysegédi rendszerüket (például Csongrád-Csanád, Somogy és a főváros), míg mások, különösen Magyarország északkeleti részén (Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár) továbbra is fenntartják, a kormányablakbusszal párhuzamos szolgáltatásként.

A körülmények áldozata, avagy a keserű tapasztalatok

Összességében a kormányablakbuszban feladatot teljesítő kormánytisztviselők döntő többsége (92%) a rendszer működését alapvetően ügyfélközpontúnak tartja, számos probléma azonban nehézséget okoz feladataik ellátásában. Mivel teljesítményük nagymértékben függ az infrastrukturális háttértől, így feltártuk véleményüket munkájuk informatikai támogatottságáról: a válaszadók 62%-a tartja elégtelennek a munkához biztosított infrastrukturális hátteret és annak működését, és mindössze 14%-uk volt elégedett azzal.

A válaszadók szabad szöveges visszajelzései alapján a kihívások négy fő körülményre összpontosulnak (7. ábra). A vélemények többségéből kiderült, hogy a rossz internetkapcsolat és az ezzel járó kellemetlenségek jelentik a legnagyobb nehézséget a szolgáltatások nyújtásában, és amint az az alábbiakban összegzett véleményekből látható, a legtöbb megpróbáltatás a rendelkezésre álló technológiához kapcsolódik.

A kormányablakban nyújtott szolgáltatásokhoz és hatósági ügyintézéshez elengedhetetlen az internetes hálózat stabilitása, hiszen ez az elektronikus ügyintézés alapja. Az ügyintézőknek megbízható hozzáférésre van szükségük olyan adatbázisokhoz és speciális rendszerekhez, amelyek kulcsfontosságúak a különböző esetek kezelésében. A gyenge internetkapcsolatból



7. ábra: A kormányablakbuszok működésével kapcsolatos problémák a tisztviselők szemszögéből

Forrás: a szerzők szerkesztése

fakadó működési problémák azonban alapvetően beárnyékolják a rendszer sikerét. Az adminisztrációt és internetes ügyeket támogató szakmai rendszerek működésének hiányosságai a leggyakrabban emlegetett akadályok az eredményes munkavégzés szempontjából.

A visszajelzések alapján az internet stabilitására kizárólag kedvező időjárási körülmények és akadálymentes helyszínek esetén lehet számítani. Viharos vagy esős, felhős időben, valamint a magas fák közelségében a mobilegység internetkapcsolat nélkül marad, ami jelentősen csökkenti az ügyfélkiszolgálás hatékonyságát. Ennek következtében nemcsak az áramforráshoz való hozzáférés, hanem az árnyékos helyek elkerülése is kulcsfontosságú tényező abban, hogy a kormányablakbusz hol tud parkolni és szolgáltatást nyújtani. Egyes vélemények szerint az alkalmazott elektronikai eszközök rendkívül elavultak, rosszul karbantartottak, és nem olyan járművekhez tervezték őket, amelyek kisvárosok és falvak rossz minőségű útjain közlekednek, hiszen ez tovább rontja az eszközök állapotát, ugyancsak megnehezítve az ügyintézés. Ezek a körülmények gyakran növelik az egyes ügyek kezelésére fordított időt, és olykor ellehetlenítik a feladatok elvégzését.

E kihívások ellenére a mobil kormányablakbuszok szolgáltatásaira elengedhetetlenül szükség van, különösen mozgáskorlátozottak, idősek, betegek, fogyatékkal élők és hozzátartozóik részére. Számukra sokszor ez az egyetlen lehetőség, hogy érvényes személyi okmányokat szerezzenek. Ugyanakkor sok esetben a busz fizikai korlátjai azok, amelyek akadályozzák a technológiai eszközök hatékony használatát. Az egyéni igazolványok és útlevelek fényképezése például a korlátozott tér miatt nehézkes. A busz instabil, még a legkisebb mozgás is zavarokat okozhat az adatrögzítő rendszerek működésében. Az ilyen helyzetekben rendelkezésre álló *help desk* hiánya pedig nyitott kérdéseket hagy az ügyek állásával kapcsolatban mind a kormánytisztviselők, mind az ügyfelek számára.

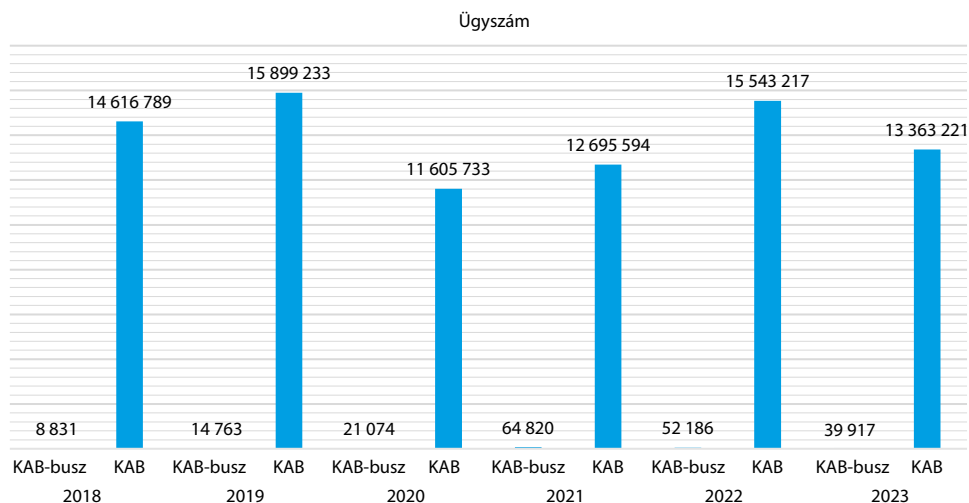
Téli időszakban a busz gyakran lefagy, és hónapokra használhatatlanná válik, ami különösen problémás, tekintve, hogy rendszeres működésre lenne szükség az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez. Nyári időben a busz belseje rendkívül felforrósodik, ami megnehezíti a felszerelések használatát. Esős időben a busz ügyféltérként szolgáló része beázik, ami nemcsak az ügyintézők, hanem az ügyfelek számára is kellemetlen, és nem megfelelő munkakörülményeket teremt. A fedélzeten továbbá nincs mosdó vagy váróhelyiség, ami az ügyintézési feltételeket mindkét fél számára alapvetően kényelmetlenné és korszerűtlenné teszi.

Ezek a körülmények a személyzet kiválasztására is jelentős hatással vannak: erősebb testalkatú munkatársak mozgása a szűk helyen nehézkes, míg mozgáskorlátozott vagy magas személyek számára a busz egyszerűen nem megfelelő. Mivel a felszerelés nem mozgatható, ágyhoz kötött vagy súlyos fogyatékkal élő ügyfelek kiszolgálása továbbra sem megoldható, ami különösen problémát okoz a személyi igazolványok lejártá esetén.

A válaszadók véleménye azt jelzi, hogy a szükséges fejlesztések kapcsán a következő problémákat lenne szükséges megoldani a hatékonyabb működés érdekében. A válaszadók 44,8%-a az űrlapkitöltési folyamatok egyszerűsítését emelte ki, különösen az adatbázisokból való automatikus adatátvitel lehetővé tételével (33,2%) és a digitalizáció szintjének növelésével (13,8%). Véleményük szerint az eljárási díjak csökkentése (4,5%), a támogató informatikai rendszerek és eszközök fejlesztése (6,4%), valamint a bérezés javítása (0,2%) mind jelentősen hozzájárulna a feladatellátás minőségéhez. Ebben az összefüggésben érdemes kiemelni, hogy a potenciális ügyintézési hatáskörök és a technika által lehetővé tett tényleges hatáskörök jelentős eltérést mutatnak. Sok helyen nem tudják biztosítani a gépjármű-adminisztrációt és az adózási eljárásokat, annak ellenére, hogy ezekre a szolgáltatásokra nagy az igény.

A válaszok a munkaszervezés tágabb kontextusára is ráirányították a figyelmet. A kormányablakbusz személyi állománya leginkább a kormányablakok ügyintézőiből kerül ki, ezért, ha ügyszámokat nézünk, akkor aránytalan a kormánytisztviselők terhelése. A kormányablakokban a kieső kormánytisztviselők száma zavart okoz az ügyintézésben, mert jóval nagyobb ügyteher hárul a kormányablakban dolgozó ügyfélszolgálati munkatársakra. A kormányablakok által intézett ügyek, kiszolgált ügyfelek száma ugyanis nem csökken észrevehetően a kormányablakbuszokban elintézett ügyek következtében. A kormányablakbuszban szolgáltatott teljesítő kormánytisztviselő arányaiban sokkal kevesebb ügyet fog intézni – ráadásul bizonyos kistélepüléseken az ügyfelek száma nem mindig indokolja a kormányablakbusz látogatását –, mint amennyit a kormányablakban elláthatott volna. A kérdőívek szabadszavas válaszai között számos visszajelzés arra hívja fel a figyelmet, hogy míg a kormányablakban túlterheltek, addig a buszban unatkozva várták az ügyfeleket a kormánytisztviselők. Jelentős számú visszajelzés támasztja alá azt, hogy a kormányablakbusznak is saját, állandó személyi állományra lenne szüksége, amely nem a kormányablak létszámát csökkentené, és indokolt lenne a racionalizált menetrend kialakítása. Ehhez a hatékonyabb igényfelmérés érdekében az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás együttműködése elengedhetetlen lenne annak érdekében, hogy az igény artikulálódhasson, és a megfelelő csatornán keresztül a szolgáltatóhoz juthasson. Amint azt Csáki-Hatalovics, Molnár és Czékmann bebizonyította, a közösségimédia-plafarmok önkormányzati gyakorlati használata már bevált,³⁵ erre erősítve és alapozva a megfelelő kommunikációs csatorna már egy lépés lenne előre. Összehasonlítva a kormányablakbuszban kezelt ügyek számát a kormányablakokban kezeltével, az elmúlt öt év adatai alapján a számok azt mutatják, hogy a közigazgatási ügyeknek csak elenyésző hányadát intézik az ügyfelek a kormányablakbuszban (8. ábra), ezért a megfelelő igényfelmérés és annak kanalizálása nemcsak az ügyfélközpontúságot, de a hatékonyabb munkaszervezést is támogatná.

³⁵ CSÁKI-HATALOVICS–MOLNÁR–CZÉKMANN 2022: 60.



8. ábra: A kormányablak és a kormányablakbusz által végzett ügyintéзések számának összevetése

Forrás: a szerzők szerkesztése

Összefoglalva, a felmérések eredményei és az ügyintézés gyakorlata alapján megállapítható, hogy amennyire a kormányablakbusz ügyfélközpontú szempontok szerint igyekszik működni, legalább annyira kontraproduktív, elsősorban az ügyek megfelelő intézését biztosító alkalmas berendezések hiánya miatt.

ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK

Az elmúlt közel két évtizedben Magyarország közigazgatása jelentős átalakuláson ment keresztül. A változtatások célja a „jó állam” kritériumainak való megfelelés volt, a korszerű e-közigazgatás előnyeinek kihasználásával az ügyfélközpontú közszolgáltatások javítása érdekében.

Jelen tanulmány egy egyedülálló megoldásra összpontosított, amely a digitális fejlesztéseket kihasználva leküzdheti a földrajzi távolságot azáltal, hogy a hatósági ügyintéзést és az ezzel összefüggő szolgáltatásokat Mobilizált Kormányablak Ügyfélszolgálaton, azaz kormányablakbuszokon keresztül fizikailag eljuttatja a lakosokhoz. A kezdeményezés célja, hogy az egyablakos ügyintézési modell lehetőségeinek kiaknázásával megkönnyítse a mindennapi ügyintéзést közvetlenül a helyi közösségekben, a településeken élők számára.

A fő kutatási kérdésünk az volt, hogy ezek a mobilizált kormányablakok hogyan illeszkednek a közigazgatás rendszerébe az ügyfélorientáltság koncepciója alapján, és mennyiben mondhatók sikeresnek a közszolgáltatások teljesítésének és a polgárok közszolgáltatásokkal való ellátásával kapcsolatos elégedettségének javításában.

A kutatás során a válaszadók a kormányablakbuszokban szolgáltatást nyújtó kormánytisztviselők voltak. A válaszok értékelhetőségét, a következtetések levonását nehezítette, hogy nem minden kérdésre érkezett válasz, és voltak olyan vármegyék, ahol sok válasz született, míg másokban nagyságrendileg kevesebb. Ezért az eredmények az egyes témákhoz rendelkezésre álló információkon alapulnak, de a teljes reprezentativitás hiányában is fontos üzenetet hordoznak.

1. A felmérés eredményei megerősítették azt a hipotézisünket, hogy a kormányablakbuszok elősegítik az ügyfélközpontú államigazgatási szolgáltatási rendszer működését. Az ügyfelek oldaláról a kormánytisztviselőkkel való személyes kapcsolattartás továbbra is valós igény hazánkban, a digitális állampolgárság korában is. A magyarázat a jelentős társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségekben, a modern IT-eszközökhöz való hozzáférésben és azok használatában rejlik. A megfelelő szaktudással vagy digitális háttérrel nem rendelkező ügyfelek számára az elektronikus ügyintézés korlátot és indokolatlan terhet jelent. Ennek a digitalizációs szakadéknak az áthidalására megfelelő megoldás a kormányablakbuszok által nyújtott szolgáltatás, amelynek jelentősége felértékelődik, ha a digitális állampolgárság követelményeinek való megfelelésben is szolgáltatást nyújtanak a jövőben a mobilizált ügyfélszolgálatok.

2. A digitális fejlődés érintette az ügyfélszolgálati feladatok ellátását, és még inkább ügyfélközpontúvá tette a közigazgatást. Az összességében jó teljesítmény ellenére azonban továbbra is sok távoli, kisebb lakosságszámú településen probléma az internet stabil elérhetősége, ami azt mutatja, hogy az e-közigazgatás, a digitalizáció sikere technikai tényezőkön is múlik. A szolgáltatások körének bővítéséhez és fejlesztéséhez a legújabb digitális technológiák alkalmazása, azok integrációjának és biztonságának biztosítása szükséges.

3. A *back-office* rendszer fejlesztésével párhuzamosan a közigazgatás *front-office* oldala is folyamatosan fejlődött. Elemzésünk középpontjában a közszolgáltatások ügyféloldali fejlesztése és bővítése áll. A kormányablakbuszok által felkínált lehetőségek és a közszolgáltatások polgárokhoz történő eljuttatásában elért eredmények jelentősen javították a közigazgatás felhasználó-központúságát. Az elemzés eredményei azonban azt mutatják, hogy a további fejlődésre szükség és lehetőség is lenne. Annak ellenére, hogy igyekeznek rugalmasan reagálni az ügyfelek igényeire, a kormányablakbuszok által kínált lehetőségeket és a polgárok számára nyújtott közszolgáltatásokat gyakran korlátozza a megfelelő felszerelés hiánya. A digitális közszolgáltatások igénybevételének növeléséhez a technikai hiányosságok kiküszöbölésével tovább kell fejleszteni a *back-office* szolgáltatásokat, hogy a kormányablakbusz teljesíteni tudja küldetését, az ügyfélközpontú szolgáltatást.

4. A kormányablakokban és a kormányablakbuszokban intézett ügyek száma azt mutatja, hogy a kormányablakbuszok jelenleg nem tudnak megfelelő hatékonysággal működni. Így arra a kérdésre, hogy a kormányablakbuszok megfelelő gyógyírt tudnak-e nyújtani a centralizált államigazgatási kormányzási modellben a szubszidiaritás elvének érvényesülésén üttött sebekre, a válasz vitathatatlan: gyógyír helyett csupán szépségtapaszként szolgálnak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ÁROP (2013): *7/A munkacsoport: Módszertani útmutató az ügyfélelégedettség-mérésre és az ügyfélkarta készítésére*. ÁROP 1.2.18 – Szervezetfejlesztési Program, KIM–KIH.
- BALÁZS István (2016): *A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában a rendszerváltástól napjainkig*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó.
- BARTA Attila (2020): Járási Hivatalok újratöltve? Változások a magyar területi államigazgatásban 2018 után. In KARLOVITZ János Tibor (szerk.): *Jogok és lehetőségek a társadalomban*. Komárno: International Research Institute, 25–38.
- BARTA Attila – VESZPRÉMI Bernadett (2019): Az egyablakos ügyintézés szegmensei. *Új Magyar Közigazgatás*, 12(2), 66–75.
- BEDNARČIKOVÁ, Diana – REPISKÁ, Radka (2021): Digital Transformation in the Context of the European Union and the Use of Digital Technologies as a Tool for Business Sustainability. *SHS Web of Conferences*, 115(01001), 1–11. Online: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111501001>
- BENNETT, W. Lance (2008): Changing Citizenship in the Digital Age. In BENNETT, W. Lance (szerk.): *Civic Life Online: Learning How Digital Media an Engage Youth*. Cambridge, MA: MIT Press, 1–24. Online: <https://doi.org/10.1162/dmal.9780262524827.001>
- BUDAI Balázs Benjámin (2020): *Az e-közigazgatás fogalma, jogi és stratégiai keretei*. Nemzeti Közszerzői Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14871/Az%20e-kozigazgatas%20fogalma.pdf?sequence=1>
- BUDAI Balázs Benjámin (2022): A digitális kompetencia növekvő szerepe. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(2), 30–59. Online: <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.2.2>
- CSÁKI-HATALOVICS Gyula Balázs (2020): A közösségi média felhasználási lehetőségei a közigazgatásban – nemzetközi elemzés. In HOMICSKÓ Árpád Olivér (szerk.): *A digitalizáció hatása az egyes jogterületeken*. Budapest: Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 41–53.
- CSÁKI-HATALOVICS Gyula Balázs – MOLNÁR Péter – CZÉKMANN Zsolt (2022): Az atipikus kommunikációs csatornák alkalmazási lehetőségei a magyarországi települési önkormányzatok életében, különös tekintettel a közösségimédia-platformokra. In TÖRÖK Bernát – ZÖDI Zsolt (szerk.): *Az internetes platformok kora*. Budapest: Ludovika, 53–63.
- CSATLÓS Erzsébet (2023): Az ügyfél és a hatósági döntéshozatal a digitalizáció korában. *Pro Futuro*, 13(1), 74–101. Online: <https://doi.org/10.26521/profuturo/2023/1/13356>
- CSATLÓS Erzsébet – MEZEI Péter (2024): *The Law of the Algorithmic State in Hungary*. SSRN. Online: <https://ssrn.com/abstract=4976513>
- Csongrád Megyei Kormányhivatal (2020): *Beszámoló a Csongrád Megyei Kormányhivatal 2019. évi tevékenységéről*. Szeged, 2020. február 28. Online: https://kormanyhivatalok.hu/system/files/dokumentum/csongrad-csanad/2024-03/beszamolo_a_csongrad_megyei_kormanyhivatal_2019._evi_tevékenysegerol.pdf
- Európai Bizottság (2016): A Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Az európai

- ipar digitalizálása, a digitális egységes piac előnyeinek teljes körű kiaknázása. COM(2016) 180 final. Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0180>
- KÁDÁR Krisztián (2019): Hatékony közigazgatás. In KAISER Tamás (szerk.): *Jó állam jelentés 2019*. Budapest: NKE KTI, 145–171.
- KELŐ Johanna (2020): Változások a magyar területi államigazgatásban – szervezeti és humán erőforrás viszonyok 2010–2020. *Új Magyar Közigazgatás*, 13(3), 14–20.
- KELŐ-MÁTÉ Johanna (2024): Járatlan járt utak, avagy nehézségek a járási hivatalok egy évtizedében, betekintés a kulisszák mögé. *Comitatus*, 34(248), 195–206. Online: <https://doi.org/10.59809/Comitatus.2021.34-248.195>
- Kis Norbert (2014): A kormányzás minőségének értékdeleimái. In KAISER Tamás (szerk.): *Hatékony közszolgálat és jó közigazgatás – nemzetközi és európai dimenziók*. Budapest: NKE, 13–56.
- Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (2014). Online: https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal [é. n.]: *Területi Atlasz – Közigazgatási egységek*. Online: https://www.ksh.hu/teruletiatlasz_kozigazgatasi_egysegek
- KUMAR, Mukesh – KEE, Fong Tat – CHARLES, Vincent (2010): Comparative Evaluation of Critical Factors in Delivering Service Quality of Banks: An Application of Dominance Analysis in Modified SERVQUAL Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(3), 352–378. Online: <https://doi.org/10.1108/02656711011023320>
- LUDWICZAK, Anna (2014): The Role of Customer Orientation in Improving Services in Public Administration. *Management*, 18(1), 356–369. Online: <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0026>
- Magyar Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 2011 (MP 11.0) (2011). A Haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Online: <https://2010-2014.kormany.hu/download/8/d0/40000/Magyar%C3%B6zigazgat%C3%A1s-fejleszt%C3%A9si%20Program.pdf>
- MERSEL, Ines (2013): *Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in the Networked World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ORBÁN Anna (2015): Ügyfél-elégedettség mint a hatékonyság egyik dimenziója. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 3(4), 51–59.
- PÁLNÉ KOVÁCS Ilona (2008): *Helyi kormányzás Magyarországon*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- PÁLNÉ KOVÁCS Ilona (2013): Miért hagytuk, hogy így legyen? A területi decentralizációs reformok természetrajza Magyarországon. *Politikatudományi Szemle*, 22(4), 7–34.
- PÁLNÉ KOVÁCS Ilona (2014): *Az önkormányzati rendszer és a területi közigazgatás átalakulása 2010–2013*. MTA Law Working Papers. 2014/2. Online: <https://jog.tk.hu/mtalwp/az-onkormanyzati-rendszer-es-a-teruleti-kozigazgas-atalakulasa-2010-2013>

- PARASURAMAN, A. – ZEITHAML, Valarie A. – BERRY, Leonard L. (1985): Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. Online: <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- PORUMBESCU, Gregory A. (2016): Linking Public Sector Social Media and e-Government Website Use to Trust in Government. *Government Information Quarterly*, 33(2), 291–304. Online: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.006>
- SÁNTHA György (2015): „Utazás a digitális állam körül” – e-közigazgatási úti beszámoló az elmúlt 10 évről. *Új Magyar Közigazgatás*, 8(3), 69–78.
- Soós Edit (2023): Customer-oriented Public Administration in Hungary (2010–2020). *Acta Universitatis Szegediensis: Forum: Acta Juridica et Politica*, 13(1), 229–248.
- ÚJHÁZI Miklós (2012): Néhány gondolat a települési ügysegédről. *Jegyző és Közigazgatás*, 14(2). Online: <https://jegyzo.hu/nehany-gondolat-a-telepulesi-ugysegedrol/>
- United Nations (2014): *United Nations E-Government Survey 2014. E-Government for the Future We Want*. ST/ESA/PAD/SER.E/188 New York: United Nations. Online: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf
- VAN DOOREN, Wouter – BOUCKAERT, Geert – HALLIGAN, John (2010): *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge. Online: <https://doi.org/10.4324/9780203030806>
- WIRTZ, Bernd W. – GÖTTEL, Vincent – LANGER, Paul F. – THOMAS, Marc-Julien (2020): Antecedents and Consequences of Public Administration’s Social Media Website Attractiveness. *International Review of Administrative Sciences*, 86(1), 38–61. Online: <https://doi.org/10.1177/0020852318762310>

Jogi források

- Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
2010. évi CXXVI. törvény a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvény-módosításokról
2012. évi XCIII. törvény a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról
- 39/2013. (XII. 30.) Korm. rendelet a kormányablakok személyi és technikai feltételeiről
- 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és vármegyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról
- 60/2023. (II. 28.) Korm. rendelet a területi közigazgatás működésével összefüggő kormányrendeletek módosításáról

Dr. habil. Csatlós Erzsébet a *Mesterséges intelligencia és a jogrend* kutatócsoport tagja, habilitált egyetemi docens a Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Közjogi Intézetében. Kutatásai az európai közigazgatásra irányulnak, különösen a hatóságok egymással való együttműködésének kérdéseit vizsgálja. Tudományos tevékenysége ennek körében kiterjed az elektronikus hatósági eljárásokra is.

Dr. Siket Judit a *Digitalizáció és demokrácia* kutatócsoport tagja, egyetemi adjunktus a Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Közjogi Intézetében. Kutatásai a helyi önkormányzatok közigazgatási autonómiájára, továbbá a közigazgatási bírászkodás egyes kérdéseire irányulnak. Ennek körében tudományos tevékenysége kiterjed a nemzetgazdasági szempontból kiemelt beruházásokra. Gyakorló jogászként helyi önkormányzatnál és a területi közigazgatásban is szerzett tapasztalatot.

Dr. habil. Soós Edit a *Digitalizáció és demokrácia* kutatócsoport tagja, a Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Politológiai Tanszékének egyetemi docense. Kutatásai a helyi és regionális önkormányzatoknak a többszintű kormányzás rendszerében betöltött szerepére, valamint a különböző nemzeti közigazgatási struktúrák és jogrendszerek közötti kapcsolatokra irányulnak. Tudományos tevékenysége a decentralizált kormányzás elméleti és gyakorlati aspektusaira, az EU-tagállamok közigazgatási rendszerének fejlődésére, illetve a digitalizáció közpolitikára gyakorolt hatására irányul.