

DR. KRIZSAI ANITA

OSZTÁLYVEZETŐ

NYÍREGYHÁZA MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA

POLGÁRMESTERI HIVATALA SZOCIÁLIS ÉS KÖZNEVELÉSI OSZTÁLY



# A hatóságok joggyakorlatának változásai a személyes gondoskodást nyújtó ellátások engedélyezése és ellenőrzése során

A szociális ágazatot, ezen belül a szociális ellátórendszert szabályozó hatályos normaanyag, a végrehajtási rendeletek és az ágazaton kívüli, kapcsolódó jogszabályok számának növekedése miatt, szinte átláthatatlanná vált. Az általános jogelvek közül a jogszabályok szerkesztésénél, alkotásánál kiemelkedően fontos az átláthatóság, a jobbiztonság, előreláthatóság elvének betartása. Abban az esetben, ha az előírások nem világosan, következetesen vannak megfogalmazva a megfelelő jogalkalmazás sem alakulhat ki sem a végrehajtók sem a szolgáltatók részéről. A szolgáltatások működését engedélyező és ellenőrző szabályozással kapcsolatos elvárás és kívánalom, mind az eljáró hatóságok, mind a fenntartók azon igénye, hogy a jogszabályi változások esetén egységesebb, gyorsabb, kiszámíthatóbb legyen az eljárás, megfelelően ezzel, a fenntartók, szolgáltatók, illetőleg a szolgáltatást igénybevevők szempontjából is rendkívül fontos jobbiztonság elvének.

Az ellenőrzés, az engedélyezés eljárásának változása, az elektronikus közigazgatás fejlesztése mind kihívás elé állíthatja az eljáró hatóságokat, nem különben a szociális szolgáltatások működtetőit, akiknek e feltételek szerint kell együttműködniük az állammal. A közigazgatásban, illetve a közszolgáltatásokban bevezetésre kerülő reformok hatásfokát és eredményességét számos tényező befolyásolja. Az engedélyezést és ellenőrzést végző hatóságok változásokhoz való alkalmazkodása reális képet tud festeni a jogalkalmazás hatékonyságáról a megváltozó jogi környezetben. A kutatást survey módszerrel végeztük, melyet az első felmérés módszerbeli kötöttsége determinált. A vizsgálat során két adatfelvételre került sor 2008-ban és 2012-ben. Sajátos módon – a jogi környezet folyamatos változásai eredményeképpen – minden esetben csak az adott időszakban érvényes feladatokkal kapcsolatban tudtunk adatokat gyűjteni és azokat kérdeztük meg, akik a megkérdés idejében engedélyező és ellenőrző hatóságként járhattak el. A kutatás során a Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal (a továbbiakban: NRSZH) jogelődje engedélyét és támogatását élvezte, amely mint később kiderült segítette a kutatás eredményes-

ségét, de bizonyos esetekben korlátokat is szabott az adatgyűjtésnek.

Az engedélyező és ellenőrző hatóságok eljárásának és az ellenőrzés gyakorlatának felmérésére elsőként a „Központi szociális információs fejlesztés” kiemelt program keretében, 2009. év végén került sor (TÁMOP 5.4.2.), amelynek célja a szociális hatóságok működési engedélyhez kapcsolódó elektronikus nyilvántartási rendje, központi szoftverfejlesztése a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatások, intézmények engedélyezési eljárásának a teljes on-line tranzakció biztosítása (4. elektronikus szolgáltatói szint) volt. A program tartalmazta a szociális ellenőrzési programfejlesztést is. A kutatást a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal (továbbiakban: FSZH) szervezte, a kérdőív szerkesztésében, az adatelemzésben és a zárótanulmány megírásában külső szakértőként vettem részt.

2009-ben az engedélyező hatóságok körébe a gyermekvédelmi és gyámügyi feladat-és hatáskörök ellátásáról, valamint a gyámhatóság szervezetéről és illetékességéről szóló 331/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet mellékletében kijelölt települési, fővárosi kerületi önkormányzat jegyzője (számuk: 281), a szociális és gyámhivatal (számuk: 19) és az FSZH tartozott. A felmérés nem reprezentatív mintavételen alapult, mivel a válaszadásra a legtöbb engedélyt kiadó hatóságokat kértük fel (az összes engedélyező hatóság 30%-a), így a feldolgozás során kapott eredményeket is ennek tükrében kell kezelni. 100 db kérdőívet küldtünk elektronikus formában a választ is így kérve, melyből 85 kérdőív érkezett vissza. A kérdőívben a 2009 évben folytatott gyakorlatra kérdeztünk rá, a kérdések érintették a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (a továbbiakban: Ket.) 2009. október 1-jétől hatályos módosulását, illetve az ágazati jogszabályok terén bekövetkezett változásokat is.

A fentebb vázolt folyamatok mellett, az ágazatot érintő jogi szabályozás változásai is indokolták a kérdőíves felmérés megismétlését. Az engedélyező hatóságok köre leszűkült 2011.

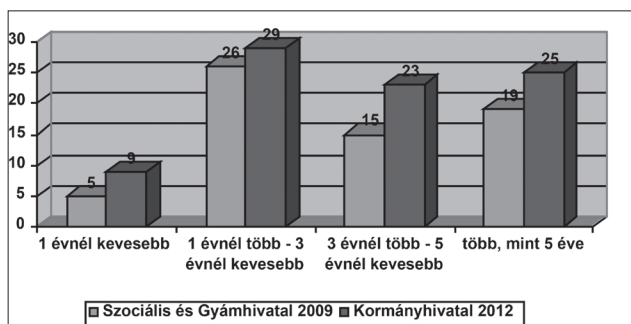
június 30-ával. A jegyzők feladat-és hatáskörét a kormányhivatalok szociális és gyámhivatalai vették át, így az ismételt vizsgálatkor a kérdőív kitöltésére a szociális és gyámhivatalok munkatársait kértem fel (megyei kormányhivatalok száma 19, az ágazattal foglalkozó munkatársak száma 86 fő).

A kérdések jelentős része eldöntendő, vagy rövid válaszadásra adott lehetőséget, illetve több kérdés táblázatos formában készült, elősegítve, hogy az adatszolgáltatás gyors mégis informatív legyen. A négy részből álló kérdőív fő témakörei: a hivatalok rendelkezésére álló erőforrásai (humán erőforrás, technikai feltételek, valamint az ügyfelek rendelkezésére álló erőforrásokkal kapcsolatos tapasztalatok), hivatali eljárások, ügymenetek megismerése, az ágazati szabályozók alkalmazásának és alkalmazhatóságának gyakorlata, az ágazati szabályozás változtatására tett javaslatok, az elektronikus ügyintézésre való áttéréssel kapcsolatos vélemények, javaslatok, észrevételek.

A kutatás során törekedtem arra, hogy a kérdőív aktualizálásán túl lehetőség szerint hasonló survey-vel és közel hasonló mintán végezzem el a kutatást. Az ágazat átszervezése következtében azonban a válaszadók nem egyéni, hanem hivatali szinten szolgáltatott adatokat, vélhetően a szervezeti szinten azonos eljárási módszerek következtében. A kutatás eredménye azonban még így is figyelemreméltó, hiszen sikerült a vizsgálandó szervezetek teljes körét elérni és megkérdezni.

## 1. Személyi és tárgyi feltételek változásai 2009 és 2012 között

Az ország területén a szociális szolgáltatások engedélyezésével és ellenőrzésével foglalkozó dolgozók létszáma 2012 évben összesen 86 fő. 2009-ben a szociális és gyámhivatalokban foglalkoztatottak létszáma 65 fő volt. 2011. június 30-ig a kijelölt jegyzők (számuk 281 volt) szintén engedélyezési és ellenőrzési feladatokat is elláttak, ahol hivatalonként legalább egy dolgozónak ezzel a területtel vagy ezzel a területtel is foglalkoznia kellett. [A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény (a továbbiakban: Szt.) 92/B. §-a határozza meg az önkormányzatok intézmények működtetésével kapcsolatos fenntartói feladatait. A 2009-ben adott válaszok alapján a működési engedélyezési eljárással, ellenőrzéssel foglalkozó munkatársak 45,3%-ának munkakörébe a fenntartói feladatok ellátása is beletartozott.]



1. ábra

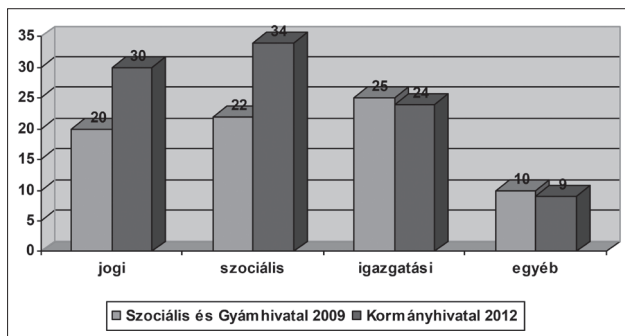
Ellenőrzést végző munkatársak száma és munkatapasztalata (fő) (2009 N=65, 2012 N=86)

Ha ezeket az adatokat összehasonlítjuk a szociális és gyámhivataloknál foglalkoztatottak jelenlegi számával, a létszám arányában (összesen 21 fő) nem növekedett olyan mértékben, mint azt az átvett feladatok indokolták volna.

A szociális és gyámhivatalokban ugyanazok a dolgozók végzik mind az engedély kiadásával, mind az ellenőrzéssel kapcsolatos feladatokat. Jellemzően kizárólag az engedélyezés és ellenőrzés a feladatuk, ami kevesebb létszám mellett is szakszerűbb feladat ellátást tesz lehetővé. A feladatok gyors, hatékony ellátásához a megfelelő szakképzettség mellett a munkatapasztalat is fontos.

A szakemberek kiválasztása során a továbbiakban is a szakmai tapasztalattal rendelkezők foglalkoztatását részesítették előnyben a hivatalok. Az ábra adataiból az is látható, hogy a területen a 2009-es vizsgálat eredményeinek megfelelően alacsony maradt a fluktuáció 2012-ben is.

Az 1. ábrából jól látható, hogy a jogi és szociális szakképzettséggel rendelkezők száma növekedett. A hatáskörváltást követően, a létszámfejlesztés során ezen a két területen végzettséggel rendelkező munkavállalók felvételét preferálták. Ha összevettjük a munkatársak szakképzettség szerinti számát az összlétszámukkal, látható hogy többen több diplomával is rendelkeznek.

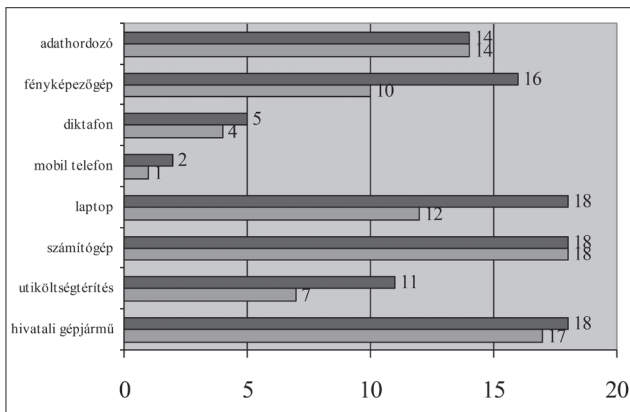


2. ábra

Ellenőrzést végző munkatársak megoszlása szakképzettség típusa szerint (fő) (2009=65, 2012 N=86)

Az ágazati és a feladat ellátásához kapcsolódó jogszabályok folyamatos változása (a 2009-es engedélyezésről szóló rendelet 33-szor módosították, majd 2011-ben, végül 2013-ban új rendelet kiadására került sor) miatt elengedhetetlen, hogy a területen dolgozók munkáját segítsék a központi hivatalok szakmai anyagok kiadásával, szakmai fórumokkal. A 2012-ben adatot szolgáltató hatóságok közül (N=19) leginkább a Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal (18 hivatal), az Emberi Erőforrások Minisztériuma (16 hivatal) által kiadott anyagok nyújtanak segítséget. Ezek mellett népszerű a kormányzati, illetve az ágazat által fejlesztett honlapok használata is. A leginkább látogatott a kormány honlapja (18 hivatal), és a Szociális Ágazati Portál (9) honlapja, több válaszadó említette még a parlament, illetve a szociális módszertani intézmények honlapját is.<sup>1</sup> A közös szakmai anyagok, és eljárási módok ismerete nemcsak a változó jogszabályi környezethez való gyors alkalmazkodásban segíti az engedélyező hatóság-

<sup>1</sup> 2009-ben a második legtöbbet megjelölt válasz a szakmai továbbképzésen (69,4%) történő tájékoztatás volt.



3. ábra  
Az ellenőrzést végzők munkáját segítő technikai feltételekkel való ellátottság (2009; 2012)

got, de hozzájárul a szolgáltatók és ellenőrzést végzők közös szakmai és jogértelmezési gyakorlatának kialakulásához, végeredményben biztonságosabb jogalkalmazási mechanizmusokat tesz lehetővé a közszolgáltatások szervezése során.

A hatóságok munkáját a 2007. június 1-jével létrehozott országos nyilvántartási rendszer is segíti. Már 2009-ben is a válaszadók 73%-a nyilatkozott úgy, hogy az engedélyezési eljárásnál is használja a regisztert. A jelentési kötelezettség teljesítésére (tehát fenntartói feladatokra), valamint ellenőrzésre egyaránt (15,3%), adatgyűjtésre (25,9%) és tájékoztásra (56,5%) vette igénybe azt. A 2012-ben adott válaszok alapján a válaszadók háromnegyede (15 hatóság) szintén az engedélyezési eljárásnál is használja a regisztert, jellemzően ellenőrzésre (7), adatgyűjtésre (8) és tájékoztásra (9).

Az előzetes várakozásnak megfelelően a 2009-es felmérés eredményeivel összehasonlítva javult a hivatalok tárgyi eszközökkel való ellátottsága.

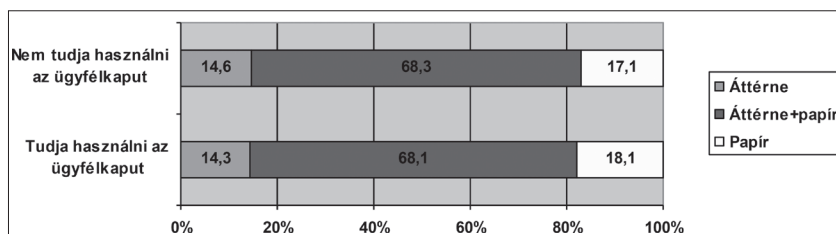
A 2009-es felmérés során adott válaszok alapján (4. ábra) jól látszik, hogy a számítógépes ismeretek megléte, vagy hiánya nem befolyásolta az elektronikus eljárásra való áttérés motivációját. Az ábra az ügyfélkapu használatával való összefüggést mutatja, de hasonló eredményekre jutottunk az egyéb ismeretek (pl. internet, Word, Excel, stb.) használatával kapcsolatosan is egy-egy százalékpont eltérésekkel. A legjellemzőbb válasz az elektronizálás során az elektronikus és papír alapú eljárások párhuzamos alkalmazása, mely az elektronikus eljárások biztonságával kapcsolatos óvatosságra utal. Az eljárások teljes elektronizálását az FSH munkatársai tudták elképzelni az elektronikus rendszerre való teljes áttéréssel.

A hatékony feladat ellátáshoz szükséges az elektronikus ügyintézés feltételeinek biztosítása is, illetve a számítógépes ismeretek megléte. 2012-ben hivatalok felében nem volt biztosított, nem volt elérhető, vagy a dolgozók nem rendelkeztek ismeretekkel az intranet (9), az E-nyilvántartás (9) és az ügyfélkapu (10) használatának vonatkozásában. Ebben az elmúlt időszakban jelentős előrelépés nem történt.

2009. október 1-jén lépett hatályba a 2008. évi CXI. törvény<sup>2</sup>, mely többek között a Ket. elektronikus ügyintézésrel kapcsolatos szabályait módosította. A jelenleg hatályos<sup>3</sup> szabályozás alapján [Ket. 169. §. (1) bekezdés] a hatóság és a Ket. 38/A. §-a szerinti közreműködő hatóság által az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló törvény szerint nyújtott elektronikus tájékoztatás – az ott meghatározott adatokon túl – tartalmazza az ügyek intézése során az elektronikus ügyindítási, vagy ügyintézési lehetőségekről, az elektronikus kapcsolattartásról, így különösen a központi szolgáltatások igénybevételének feltételeiről, a szükséges kérelem és más beadvány, nyomtatvány, űrlap, informatikai alkalmazás elérhetőségéről, alkalmazásáról szóló tájékoztatást, és az elektronikus kapcsolattartás technikai szabályairól és az üzemzavarokról szóló tájékoztatást. A hatóság és a 38/A. §-a szerinti közreműködő hatóság köteles arról gondoskodni, hogy a közzétett információk hitelesek, pontosak, naprakészek és az Interneten keresztül folyamatosan hozzáférhetőek legyenek.

A 19 hatóságból tizenhét a hatóságra vonatkozó adatait közzé teszi és ebből 17 az ügyintéző elérhetőségét megjeleníti az interneten. A kérelemhez szükséges adatlapot 16-an teszik elérhetővé, a vonatkozó jogszabályokról és ügymenetről 15 hatóság közöl adatokat.

A hatóságok nyilvántartásában szereplő, engedéllyel rendelkező szolgáltatók és intézmények számának a hatóságoknál foglalkoztatottak számával történő összehasonlítása jelentős eltérést mutat az egyes hivatalok között. A legtöbb



4. ábra  
Számítógépes ismeretek megléte és az elektronikus eljárásra való áttérés összefüggései (2009), (%)

feladatot a Borsod-Abaúj- Zemplén, Zala és Pest megyében dolgozó munkatársaknak kell elvégezniük. Ha figyelembe vesszük, hogy ez nemcsak az engedélyek kiadása során jelentkező eljárási cselekményeket (pl. helyszíni szemle) határozatok és végzések kiadását jelenti, hanem a szolgáltatók kétféleképp ellenőrzését is, jelentősnek mondható a leterheltségük.

A 6. ábra az engedélyezési eljárás feltételeivel való elégedettségére 2009-ben és 2012-ben adott válaszokat szemlélíti. Az ábra szerint az előzőekben megállapítottakkal szemben a kollégák véleménye szerint mind a leterheltség, mind a hatá-

<sup>2</sup> Az egyes törvényeknek és törvényi rendelkezéseknek a jogrendszer túl-szabályozottságának megszüntetése érdekében szükséges technikai deregulációjáról szóló 2012. évi CXXVI. törvény 3. § (2) bekezdés 62. pontja hatályon kívül helyezte.

<sup>3</sup> A kézirat lezárva: 2015. január 15.

ridők tekintetében javulás tapasztalható. Ez arra vezethető vissza, hogy 2009-ben a megkérdezett hatóságok között jelentős számban a jegyzői hatóságok munkatársai válaszoltak, akik feladataikat jellemzően osztott munkakörben látták el, mely a szociális és gyámhivatalokban dolgozókra nem jellemző.

## 2. A működési engedélyezési eljárás gyakorlata

A hatóságokkal szemben kettős elvárás érvényesül. Egyfelől a jogszabályokban előírt követelményeknek (határidők, stb.) megfelelő gyors, hatékony, szakszerű ügyintézés követelménye, ugyanakkor az ún. ügyfélbarát közigazgatás megvalósítása. Az ügyfelek (ebben az esetben az intézmények és fenntartók) részéről elvárás, hogy gyorsan, azonos eljárás keretében a jogszabályi előírásokat azonosan értelmezve bírálják el a hatóságok kérelmüket.

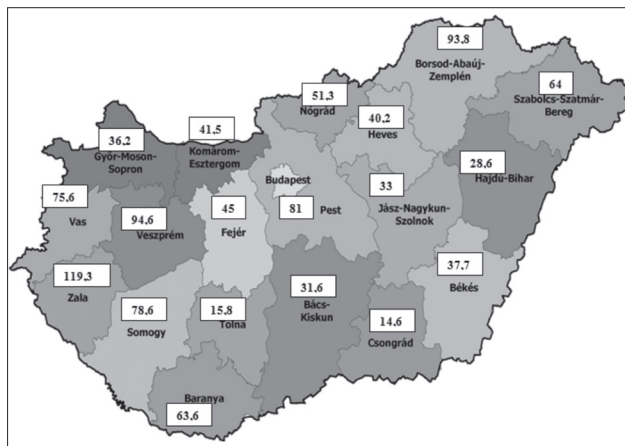
A kérdőív kérdései a hivatalok eljárását, ügyintézési folyamatait vizsgálták az egységes joggyakorlat szempontjából, valamint a kérelmezőként a fenntartókkal való kapcsolatukat.

A kérelmek benyújtásával kapcsolatosan érdekes volt megvizsgálni, hogy milyen mértékű kommunikáció történik az ügyfelek és a hatóságok között. Az engedélyezési eljárásban meglévő tapasztalatok alapján az volt az előfeltevés, hogy a gyakran változó jogszabályi környezetben a fenntartók a működési engedélyeik kiadását, módosítását, ismételt kiadását megelőzően a kérelem benyújtása előtt egyeztetést kezdeményeznek az eljáró hatóság vezetőjével, ügyintézőjével. Ezeket az „eljáráson kívüli” informális jellegű egyeztetéseket a sokszor rendkívül rövid jogszabályi határidők is indokolják. 2009-ben a hatóságok 72,9%-át, 2012-ben 18 hatóságot a fenntartók gyakran keresték fel előzetes tájékoztatás céljából. Az ügyintézők munkaidejének jellemzően 10-30%-át tölti ki ez a tevékenység hasonlóan 2009 évhez képest 2012-ben is (átlag 15%).

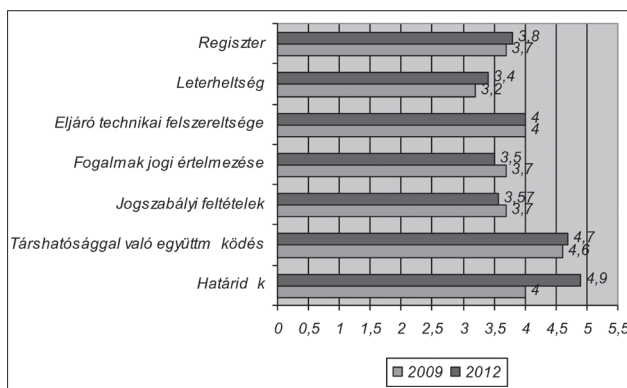
A fenntartók szempontjából igen lényeges kérdés a működési engedély megszerzése, hiszen ez az intézmények finanszírozásának alapja is. A hatóságok tapasztalatai alapján egy működési engedély megszerzése a kérelem benyújtásától a határozat jogerőre emelkedéséig jellemzően nem történik meg az előírt 30 nap alatt.

A szociális alapszolgáltatásokra (szolgáltatókra) vonatkozóan 2009-ben a válaszadók 50,6%-a 31-60 napos időtartamot jelölt meg, a nappali ellátások esetében ugyanezt az időtartamot 57,6%-uk választotta. A szociális és gyámhivatalok 53%-a a bentlakásos intézményekre vonatkozóan 61-90 napos időtartamot, míg 42%-a 31-60 napos időtartamot jelölt meg.

2012-ben a válaszok alapján az alapszolgáltatások esetén jellemzően 30 nap alatt megtörténik a működési engedély kiadása, a nappali intézmények és a bentlakásos intézmények esetén ez az időtartam 60 nap, nemritkán 60-90 nap. A hosszúnak tűnő eljárás okai között a szakhatóságok engedélyének megszerzését említhetjük, hiszen a kérdőív egyéb kérdéseire adott válaszok alapján megállapítható, hogy egyrészt nem jellemző az eljárás felfüggesztése a szakhatóság eljárásának időtartamára, másrészt a fenntartók a hatóságok tapasztalatai alapján nem élnek az előzetes szakhatósági engedélyek beszerzésének a lehetőségével. A szakhatóságok bár jellemzően igyekeznek betartani a jogszabály által számukra előírt határidőt, ennek ellenére még mindig előfordul, hogy túllépi azt. A jogszabályi rendelkezések módosulásával folyamatosan bővült az eljáró szakhatóságok köre. 2012. január 1-jétől az engedélyekhez csatolni szükséges az NRSZH befogadásról szóló állásfoglalását.<sup>4</sup> Ennek beszerzése az önkormányzatok esetében feleslegesen meghosszabbítja az engedélyezési eljárást, hiszen az NRSZH nem mérlegelhet annak kiadása felől, mivel az önkormányzatok az ágazati törvényben meghatározott kötelező feladatot látják el. Ugyanakkor bizonytalanság tapasztalható abban a tekintetben, hogy a társulások a feladat ellátás kötelezettjei-e vagy sem.



5. ábra  
Leterheltségi mutató: az engedélyezett szolgáltatások száma a területtel foglalkozó hivatali dolgozók arányában (2012, adatok forrása: NRSZH)



6. ábra  
Az engedélyezési eljárás feltételeivel való elégedettség (Likert átlag értékek hat fokozatú skálán)

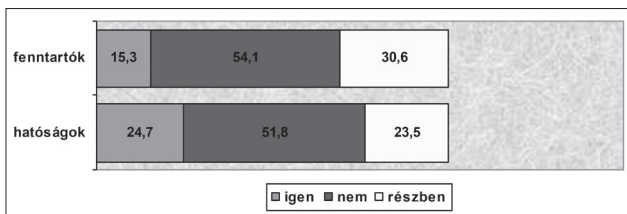
Bár az eljárást egyszerűsítette, az engedély kiadásának időtartamát nem befolyásolta a bentlakásos intézmények korábbi két szakaszos engedélyezési eljárásának 2010. január 1-jével történő megszüntetése.

Maguk a hivatalok is fontosnak tartják a gyors ügyintézés és a határidő lerövidítése érdekében különböző ügyintézési technikákat használni. 2009-ben a válaszadók 95,3%-a tartotta lényegesnek az engedélyezési eljárások gyorsítását,

<sup>4</sup> Szt. 58/A. § (2)-(2a) bekezdései

2012-ben a 19 hatóságból 17 hatóság vélekedett így. 2009-ben 80%-uk, 2012-ben 16 hatóság hiánypótlásra történő felszólítással egyidejűleg telefonon vagy elektronikus levélben is tájékoztatta az ügyfelet, míg 23,5%-uk, 2012-ben 3 hatóság, ezt a hiánypótlásra történő felszólítás helyett (is) alkalmazza. A hatóságok 38,8%-a, 2012-ben 12 hatóság, az eljárásban részt vevő szakhatóság(ka)t a hivatalos megkereséssel egy időben faxon vagy elektronikus levélben is megkeresi, míg 55,3%-uk, 2012-ben 13 hatóság, ugyanerre kéri a szakhatóság(ka)t is. Az eljárási gyakorlatban tehát nem mutatható ki e tekintetben lényegi eltérés.

2009 évet megelőzően a vonatkozó jogszabály nem rendelkezett arról, hogy ha a fenntartó az engedély benyújtása előtt megszerezte a szakhatóság engedélyét mi a követendő eljárás. Akkor a hatóságok 43,5%-a fogadta el a fenntartó által a szakhatóságtól vagy módszertani intézménytől előzetesen megkért szakmai véleményt. Az új Szmr.<sup>5</sup> hatályba lépésével lehetővé vált, hogy a fenntartó benyújthassa előzetesen a szakhatóság állásfoglalását, melyet így a rendelkezések alapján kötelező elfogadni. Ezzel a hatóságok munkája egyszerűsödik, az eljárás rövidebbé válik, mindezek ellenére a 19 hatóságból csak 13 hatóság fogadja el az előzetesen benyújtott szakvéleményt.



7. ábra  
Adottak-e a feltételek az elektronikus eljárás bevezetéséhez?  
(2009) (%)

Jelentős előrelépés lenne az ügymentek gyorsítása szempontjából az elektronikus ügyintézés lehetősége. A válaszadók közül mindössze egy hatóság számolt be arról, hogy 2009. évben egy esetben elektronikus úton kérelmet nyújtottak be, 2012-ben erre egy esetben sem került sor.

A hatóságok véleményét megkérdeztük arról is, hogy ők maguk, illetve a fenntartók rendelkeznek-e a megfelelő technikai feltételekkel az elektronikus eljárás bevezetéséhez. 2009-ben a válaszadók több mint felének véleménye szerint az elektronikus eljárás bevezetésének technikai feltételei sem az engedélyező hatóságok, sem pedig a fenntartók esetében nem állnak fenn, továbbá jelentős arányuk véli úgy, hogy a feltételek csak részben biztosítottak.

A 8. ábra alapján jól látható, hogy a hatóságok és a fenntartók feltételrendszerének megítélése a 19 szociális és gyámhivatal szerint kedvezőbb.

<sup>5</sup> A szociális szolgáltatók és intézmények működésének engedélyezéséről és ellenőrzéséről szóló 321/2009. (IX. 29.) Korm. rendelet (Szmr.) [2013. december 1-jével hatályon kívül helyezte a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről szóló 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet 57. § b) pontját].

Az engedélyezési eljárások elhúzódnásának – és egyben kiszámíthatatlanságának – egyik legfontosabb oka lehet a szakmai programok szakértői véleményeztetésének időigényessége, az esetleg felmerülő hiányosságok pótlása módszereinek eltérő gyakorlata. A megkérdezettek mintegy fele úgy nyilatkozott, hogy az összes ügy 80-100%-ában a módszertani intézmények 16-30 napon belül véleményezik a szakmai programot, azonban nem tekinthető ritkának a 30 napon túli véleményezés sem. 2012-ben 7 hatóság válaszolt úgy hogy 30 napon túl véleményezte a módszertani intézmény a szakmai programot, így változatlan tendencia figyelhető meg. 2009-ben a válaszadók 41,2%-a, 2012-ben 12 hatóság, a szakvéleményben foglaltak alapján kijavított szakmai programot saját hatáskörben elfogadják, 50,6%, 2012-ben 8 hatóság, ismételt módszertani szakvéleményt kér. A válaszadók 30,6%-a, 2012-ben 8 hatóság, jelölte meg alkalmazott eljárásaként azt, hogy a módszertani intézmény az esetleges hiányosságokat közvetlenül a fenntartóknak küldi meg, majd csak a pótlást, kijavítást követően ad a szakmai programról pozitív szakvéleményt.

Az engedélyezési eljárásokkal kapcsolatban visszatérően felmerülő problémaként jelentkezik, hogy az ágazati jogszabályokban rögzített tárgyi feltételek egyes szolgáltatás-, illetve intézménytípusok esetében nem kellően pontosak, nehezen értelmezhetők és alkalmazhatók, így a különböző hatóságok előtt folyó eljárások végkimenetele sem egyértelmű. Ez a tapasztalatok alapján jelentősen sértheti a jogbiztonságot, és nehezítheti a jogalkalmazást.

Lényeges kérdés tehát, hogy az engedélyező hatóságok hogyan ítélik meg az ágazati jogszabályok értelmezhetőségét a szolgáltatások tárgyi feltételeit illetően. 2009-ben a válaszadók mindössze 29,4%-a vélekedett úgy, hogy megfelelő a jogszabályi háttér értelmezhetősége, míg 49,4% megítélése szerint a jogszabályi előírások bizonytalanságot okoznak, továbbá 22,4% vélte úgy, hogy a tárgyi feltételek jelenlegi szabályozása nem minden szolgáltatásra, intézménytípusra megfelelő.

2012-ben 19 hatóság közül 7 hatóság szerint megfelelő a jogszabályi környezet, 8 megítélése szerint a jogszabályi előírások bizonytalanságot okoznak, további 8 véli úgy, hogy a tárgyi feltételek jelenlegi szabályozása nem minden szolgáltatásra, intézménytípusra megfelelő. Ezzel összefüggésben érdemes megemlíteni, hogy 2012-ben a hatóságok több mint fele (11) továbbra is indokoltnak tartja az engedély határozott idejű kiadását a tárgyi feltételek hiányában is.

A válaszadóknak egy 1-től 6-ig terjedő skálán (az elégtelentől a teljesen megfelelőig) kellett osztályozniuk az engedélyezési eljárás egyes feltételeinek megfelelőségét, úgymint az eljárási határidőket, a társhatóságokkal való együttműködést, a jogszabályi környezetet, a fogalmak jogi értelmezését, saját technikai feltételrendszerüket, leterheltségüket, illetőleg az ágazati regiszter megfelelőségét. 2009-ben adott válaszok alapján az egyes feltételek megfelelőségének megítélése az éppen megfelelő és a megfelelő szint között helyezkedett el. A társhatóságokkal való együttműködést a megkérdezettek az átlagosnál jobbnak, míg a leterheltség szintjét az átlagosnál rosszabbnak ítélték meg. 2012-ben a válaszok jellemzően a jól megfelelő és a teljesen megfelelő közé esnek. A hatóságok

leginkább az eljárási határidőkkel elégedettek, annak ellenére, hogy a működési engedélyek kiadása során a fent jelzett problémák miatt azt nem mindig tudják tartani.

A hatóságok véleményét kértük arról, hogy az engedélyezési eljárás egyes momentumaira, a becsatolandó mellékletekre, az egyes eljárási cselekményekre, aktusokra vonatkozóan biztosítottak látják-e az elektronizálás lehetőségét. A megadott 5 válaszlehetőség közül több is megjelölhető volt. Általánosságban elmondható, hogy az engedélyezési eljárás egyes szakaszainak elektronizálása a többség véleménye szerint csak a tárgyi, személyi feltételek javítása és fejlesztése esetén, illetőleg a vonatkozó jogszabályi előírások módosítását követően biztosítható.

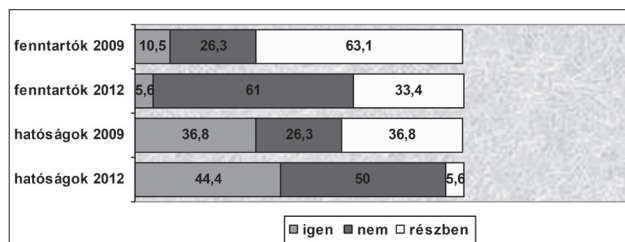
### 3. Szociális szolgáltatások ellenőrzésének gyakorlata

A kérdőív kérdései az ellenőrzés gyakorlatára, a módszertani intézményekkel való együttműködésre és hiányosság esetén alkalmazott szankciókra is rákérdeztek.

Jelentős könnyebbésséget eredményezett a régi Szmr. 2009. január 1-jén hatályba lépett módosítása, mely a nem állami fenntartók esetében is az éves ellenőrzés helyett két évente történő ellenőrzést írt elő. 2012-ben a 19 hatóság közül 14 hatóság válaszolt úgy, hogy megtartotta az előírt ellenőrzést aszerint, hogy az intézmények két évenkénti egyszer történő ellenőrzése megvalósuljon. Az ellenőrzések megszervezése sokszor nehézségekbe ütközik. A kérdőíves vizsgálatkor hatályos Szmr.<sup>6</sup> 11. § (2) bekezdése kötelezővé tette minden évben január 31. napjáig éves ellenőrzési terv készítését. Kérdésként fogalmazódott meg, hogy mennyire lehetséges az ütemtervet tartani, eltérnek-e a hatóságok az ütemtervtől, ha igen mi ennek az oka. 2009-ben a válaszadók több mint fele (58,8%) válaszolta, hogy eltér az ütemtervtől, 2012-ben a hatóságok háromnegyede (15) hasonlóan nyilatkozott. Az okok között csak elenyésző százalékban szerepelt, hogy az ügyintéző osztott munkakörben dolgozik illetve, az idő hiánya (3,5%). 2009-ben a hatóságok 95,1%-a lehetővé tette akár egynél több alkalommal is a fenntartó vagy intézményvezető részére az ellenőrzés időpontjának a megváltoztatását. A hatóságok ebben a tekintetben továbbra is rugalmasak. Szintén rugalmas a hozzáállása a hatóságoknak az ellenőrzés során tett megállapításokkal kapcsolatosan. A fenntartók még a jegyzőkönyv elkészülte előtt is észrevételeket tehetnek. 19 hatóság közül 10 akár a jegyzőkönyv tartalmát is módosítja a megfogalmazott észrevételek alapján. 13 hatóság számolt be arról, hogy az ellenőrzés eredményeként jogvita is kialakult a fenntartó és a hatóság között.

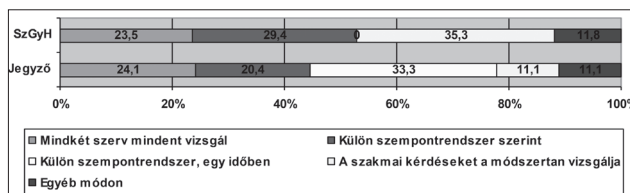
A módszertani intézményeknek mind az engedélyezési mind az ellenőrzési eljárásban fontos szerepük van. A jogalkotó ezen folyamatokban való részvételükkel kívánta elősegíteni, hogy az intézmények/szolgáltatók megfelelő szakmai

<sup>6</sup> A szociális szolgáltatók és intézmények működésének engedélyezéséről és ellenőrzéséről szóló 321/2009. (IX. 29.) Korm. rendelet [2013. december 1-jével hatályon kívül helyezte a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről szóló 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet 57. § b) pontja].



8. ábra

Adottak-e a technikai feltételek az elektronikus eljárás bevezetéséhez? (a szociális és gyámhivatalok válasza alapján, %)



9. ábra

Hogyan történik a feladatmegosztás a Módszertani Intézménnyel történő közös ellenőrzés során? (Hatóságok szerint az esetek %-ában)

színvonalon működjenek. A kérdőív több kérdése is az ellenőrző hatóság és a módszertani intézmények együttműködését vizsgálta. Arra a kérdésre, hogy a módszertani intézmény részt vett-e az ellenőrzésben, 2009-ben a megkérdezettek 70,6%-a válaszolt igennel. Az együttműködés 2012-ben még szorosabbá vált, 17 hatóság számolt be arról, hogy a módszertan minden esetben részt vett az ellenőrzésben. A megkérdezett hatóságok nemcsak jogszabályi kötelezettségük, hanem meggyőződésük alapján is szükségesnek tartják az együttműködést. A hatóságok 84,7%-a, 2012-ben 15 hatóság szükségesnek tartja a módszertani intézmény bevonását, 65,9%-uk, 2012-ben 13 hatóság ezt szakmai szempontokkal indokolta.

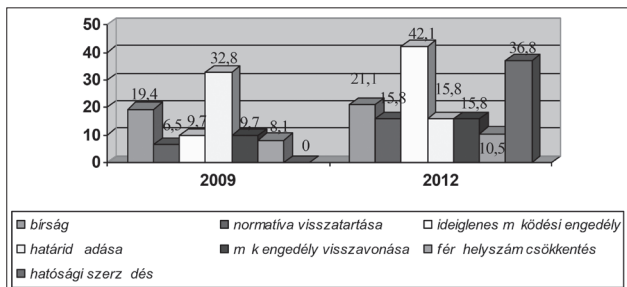
Mind a fenntartók és intézményeik mind a hatóságok szempontjából lényeges, hogyan történik a módszertani intézmény és a hatóság között a feladat megosztás az ellenőrzés során. 2009-hez képest 2012-ben már jellemzően sor került az együttes ellenőrzésre. Ugyanakkor továbbra is mindenki külön a saját szempontrendszere szerint ellenőrzött. A 2009-től elkezdődött folyamat, mely szerint a jogszabályoknak való megfelelést, a szabályzatok meglétét inkább a hatóságok, a szakmai szempontokat (gondozás és dokumentációja, mentálhigiénés ellátás és dokumentációja, stb.) inkább a módszertani intézmény ellenőrzi 2012-re jellemzővé vált. A személyi feltételeket, a tárgyi feltételeket jellemzően mindkét hatóság megvizsgálta. Továbbra is kérdés, hogy jogszabályi szinten szüksége-e a hatóságok és a módszertani intézmények ellenőrzési feladatait a kompetencia határok megjelölésével megfogalmazni. A hatóságok válaszaik alapján megoldásnak találják ezt a lehetőséget, valamint az ügyintézők számára egy egységes képzést is (14) szükségesnek tartanának.

A felmérés eredményei azt igazolják, hogy a hatóság és a módszertani intézmény ellenőrzés során tett megállapításai továbbra is eltérhetnek egymástól. (2012-ben 13 hatóság nyilatkozott úgy, hogy eltérő megállapításokat tehetnek az ellenőrző szervek.) Ugyanakkor a hatóságok továbbra is

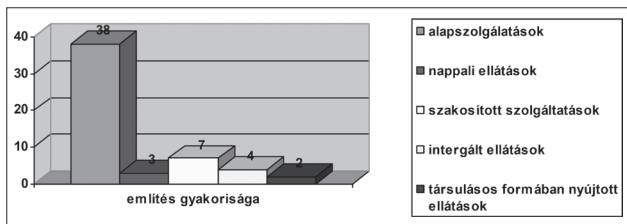
konszenzus kialakítására törekednek a módszertani intézményekkel. A módszertani intézmények munkájának jelentőségére utal, hogy megállapításaik a hatóságoknak a fenntartó felé tett intézkedéseinek, sőt az alkalmazni kívánt szankcióinak is alapja lehet, de legalább ajánlásként megfogalmazzák azt a hatóságok.

2013. január 1-jétől megszűntek a módszertani intézmények, a feladataikat a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság látja el.<sup>7</sup> Kérdéses, hogy a fent vázolt kedvező folyamatok hogyan alakulnak a jövőben.<sup>8</sup>

Az ellenőrzések szinte minden esetben teljes körűek voltak (a megkérdezettek 87,1%-a válaszolt igennel, 2012-ben 18 hatóság). Célvizsgálatra jellemzően csak a feltárt hiányosságok utóellenőrzése érdekében, 2012-ben inkább panasz kivizsgálása miatt került sor. Az ellenőrzések alkalmával jellemzően jegyzőkönyvet készítenek (75,3%) a hatóságok, 2012-ben a jegyzőkönyvet egyes hivatalok képfelvétellel is kiegészítik. Az ellenőrzéshez különböző útmutatókat használnak. Leggyakrabban az NRSZH által készített ellenőrzési útmutatót, illetve saját jegyzőkönyv mintájukat.



10. ábra  
Saját tapasztalatai alapján mely intézkedések a leghatékonyabbak? (%)



11. ábra  
Mely szolgáltatástípusoknál találkozott a legtöbb problémával? (etszám)

Az ellenőrző hatóságok többségében a fenntartókat is értesítik az intézmény/szolgáltató ellenőrzéséről, mégis jellemzően csak részben vagy egyáltalán nem vesz részt képviselőjük. Maguknak a hatóságoknak is csak kevéssel több mint a fele (58,8%), 2012-ben 9 hatóság vélekedett úgy, hogy szüksé-

gesnek tartja jelenlétüket. Az ellenőrzés során a hatóságok 96,5%-a (2012-ben minden hatóság) megállapításait jogszabályi hivatkozással is alátámasztja. A hatóságok közel fele válaszolt úgy, hogy ajánlásokat is megfogalmazzanak a kötelezésen túl (2012-ben 12 hatóság) az intézmények felé. A jegyzőkönyvre a fenntartó jellemzően annak elkészítése után tehet észrevételt. Ugyanakkor a hatóságok fele nyilatkozott úgy, hogy a fenntartó nem élt ezzel a lehetőséggel.

A fenntartókkal szemben alkalmazott intézkedések közül a leggyakrabban alkalmazott módszer 2009-ben a felszólítás volt (78,8%). Továbbra is legjellemzőbb intézkedés a felszólítás alkalmazása (19 esetben). Ugyanakkor jellemzővé vált a hatósági szerződés kötése (12 hatóság). Egyéb intézkedéseket csak az esetek kis százalékában alkalmaznak a hatóságok.

A kérdőívben rákérdeztünk arra, hogy egyet értenek-e a kérdőíves vizsgálatkor hatályos Szmr.-ben szabályozott intézkedésekkel. Itt elsősorban arra lettünk volna kíváncsiak, hogy azon intézkedésekkel egyet értenek-e, melyek alkalmazására korábban nem volt lehetőség (épület egy részének lezárása, új ellátottak felvételének megtiltása). Azonban a válaszadók többsége (67,1%) egységesen valamennyi intézkedés alkalmazásával egyet értett. 2012-ben a megkérdezett hatóságok közül 13-an valamennyi intézkedés bevezetésével egyetértett, azonban már az egyes intézkedés típusok közül többnek a bevezetésével, elsősorban a szankciókkal mégsem értenek egyet. Rákérdeztünk arra is, hogy saját tapasztalataik alapján milyen intézkedést tartanak a leghatékonyabbnak. Egyetlen intézkedés sem szerepel 15%-nál magasabb százalékban a válaszok között. Ez a tendencia 2012-ben sem változott.

Jellemzően nem változott a hatóságok bírságolási gyakorlata. Azok a hatóságok (12), akik kiszabtak bírságot 100 000 Ft-nál nagyobb összegben tették azt. Azok a hatóságok, akik élnek a bírság kiszabásának lehetőségével (2012-ben 12 hatóság), jellemzően csak a felszólítás (7) alkalmazását követően teszik. Összességében azt feltételeznénk, hogy a fenntartók a jogszabályi követelményeknek megfelelően működtetik intézményeiket. Ugyanakkor arra is lehet következtetni, hogy az ellenőrzést végző hatóságok továbbra sem szívesen alkalmaznak szankciókat a fenntartókkal szemben.

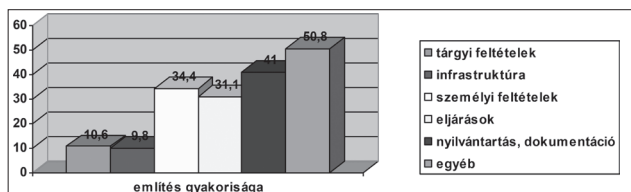
Megoszlanak a válaszok abban, hogy a hiányosságok felszámolását hogyan ellenőrzik a hatóságok. 2009-ben és 2012-ben is hasonló arányokat találunk. A következő soros ellenőrzés alkalmával (43,5%), utóellenőrzéssel a helyszínen (38,8%), dokumentumok bekérésével (48,2%), fenntartói nyilatkozat alapján (51,8%). A válaszok eloszlása közel azonos, mely visszavezethető arra, hogy a jogszabályokban nem található erre nézve szabályozás. Az ellenőrzés során leginkább az intézményvezetőtől és a fenntartótól kérnek tájékoztatást.

2012-re kialakult az a gyakorlat, hogy az ellátottaktól valamint törvényes képviselőjüktől is információt kérnek a hatóságok (4), bár nem teszik ezt minden ellenőrzés alkalmával (14 hatóság). A válaszadók több mint fele nyilatkozott úgy, hogy nincs elég idő az alapos vizsgálat elvégzésére (51,8%). 2012-ben 15 hatóság továbbra is kevések tartja a rendelkezésre álló időt.

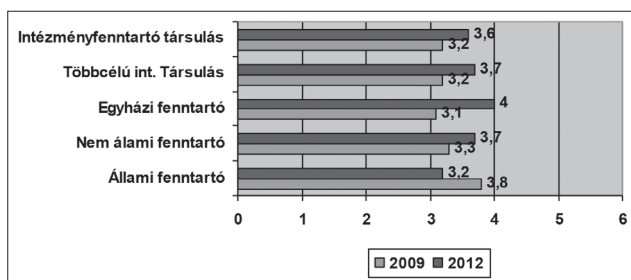
2009-ben és 2012-ben is érdekes volt megvizsgálni, hogy az engedélyezést és ellenőrzést végző hatóságok tapasztalataik alapján, hogyan ítélik meg a fenntartónként a nyújtott szolgáltatások színvonalát.

<sup>7</sup> Szmr. 11. § (5) bekezdés: „Az (1) bekezdés szerinti ellenőrzés és szükség esetén más ellenőrzés során a szakmai programban foglaltak megvalósulása és a szociális szolgáltatások szakmai felelőssége kérdésében a Főigazgatóságot szakértőnek kell kirendelni, kivéve, ha a Főigazgatóság fenntartásában álló intézmény ellenőrzésére kerül sor. A Főigazgatóság helyszíni ellenőrzést is végez, amely lehetőleg a működést engedélyező szerv helyszíni ellenőrzésével azonos vagy egymáshoz közeli időpontban kell lefolytatni.”

<sup>8</sup> Az egyházi fenntartók saját módszertani intézménnyel rendelkeznek.



12. ábra  
Milyen problémákkal találkozott az ellenőrzések során?  
(említés gyakorisága szerint, 2009, %)



13. ábra  
Az ellenőrzött szolgáltatások színvonalának változása  
az ellenőrző hatóságok vélekedése szerint  
(hatfokozatú Likert-skála átlagai, 2009; 2012)

Az alapszolgáltatások működése során tapasztalat problémák több okra is visszavezethetők. Legkézenfekvőbb ok nyilvánvalóan a vizsgált szolgáltatások nagyobb száma, de ok lehet az új szolgáltatások megjelenése, illetve ezek nem megfelelő feltételrendszere is, finanszírozási nehézségek, illetve a jogszabályok folyamatos változása.

Az ábrából jól látható, hogy nem szűkíthető le néhány problémára a kérdés. A válaszadók fele egyéb okokat nevezett meg a személyi feltételek, a nyilvántartás, dokumentáció hiányosságai mellett. Az egyéb okok között szerepel például a térítési díjak nem megfelelő megállapítása. Szintén az egyéb kategória tartalmazza azokat a válaszokat, mely szerint a fenntartók nem rendelkeznek kellő jogszabályi ismerettel, ezért nem teljesítik megfelelően a követelményeket.

Az ábrán jól látható, hogy a hatóságok az állami fenntartású intézmények kivételével mindenhol jobbnak ítélik meg a szolgáltatások színvonalát 2012-ben. A válasz egyik oka lehet, hogy az állami fenntartású intézmények színvonala már korábban magasabb volt, mint az egyéb fenntartásúak esetén. Azonban utalhat arra is, hogy az elmúlt időszak a nem állami fenntartású intézményekre vonatkozó szigorúbb szabályai, a gyakoribb ellenőrzések és a bevezetett szankciók hatására a fenntartók jobb szolgáltatást kezdtek nyújtani. 2013. december 1-jétől lépett hatályba a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről szóló 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet. A rendelet alapján továbbra is kiadható engedély a jogszabályban előírt feltételek hiánya esetén.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> A szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről szóló 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet 11. § (1) bekezdése szerint: „Jogszabály a feltételek megjelölésével elrendelheti vagy lehetővé teheti, hogy a működést engedélyező szerv támogatott lakhatás esetén a lakhatási szolgáltatást biztosító

A kutatás során vizsgáltuk a hatóságoknak az engedélyezési eljárással kapcsolatos fejlesztési javaslatait is.

A 2009-ben kapott válaszokból kiderült, hogy a megkérdezettek 50,6%-a szükségesnek tartotta az ágazati (szociális) jogszabályok módosítását, míg 38,8%-uk a kapcsolódó egyéb jogszabályok módosítását is indokoltan tartotta.

A hatóságok elsőprő többsége (82,4%) eljárásai során szükségesnek tartotta iratminták létrehozását és alkalmazását, illetőleg 78,8%-uk vélekedett úgy, hogy az eljárás egységesítése (egységes eljárási gyakorlat) a fenntartókra nézve kedvezőbb lenne.

Az esetleges változtatásokra vonatkozó javaslataik szerint a hatóságok 23,5%-a kiszámíthatóbb, 15,3%-a gyorsabb, 17,6%-a pedig egységesebb eljárást tartana kívánatosnak.

A működési engedélyek számának csökkentése érdekében tett javaslatok között a válaszadók 29,4%-a javasolta a szolgáltatási díj bevezetését, míg 42,4%-uk kiszámíthatóbb jogszabályi környezetet tartana megfelelő megoldásnak.

## A kutatás eredményei, következtetései

A felmérés eredményei alapján valóban indokoltan tűnik a feladatok centralizációja, hiszen a kormányhivatalok részeként működő szociális és gyámhivatalok jobb személyi és tárgyi feltételekkel rendelkeznek. A hatékony feladat ellátás mellett fontos szempont az egységes joggyakorlat. Annak ellenére, hogy még mindig sok esetben különböző eljárásokat követnek a hatóságok a jogszabályok eltérő értelmezése miatt, számuk csökkenésével mégis kiszámíthatóbb az engedélyezési és ellenőrzési eljárás.

A kérdőívekre adott válaszok azonban rámutatnak arra is, hogy önmagában az engedélyező és ellenőrző hatóságok tárgyi feltételeinek javítása nem vezet a hatékonyabb jogkövető magatartás elvének követéséhez. A közigazgatás elektronizálásával kapcsolatos elképzelések és fejlesztések sikerét alapján határozza meg, hogy az ügyfelek – jelen esetben a szolgáltatások fenntartói – képesek e reformok megvalósítására, követésére, tudnak-e élni a számukra adott lehetőségekkel. A 2009-ben, majd 2012-ben készített kutatás eredményei szerint maguk a hatóságok sem látják ennek reális lehetőségét, így e reformok bevezetése alaposabb előkészítést és a felhasználók szélesebb körének alkalmassá tételét igényli.<sup>10</sup> A hektikus jogszabályi környezetben dolgozó hatóságok jobban képesek követni az újabb elvárásokat, így végső soron a reformok kárvallottjai a végfelhasználók lehetnek. Hasonló problémákat vet fel a párhuzamosan dolgozó hatóságok együttműködésének kérdése,

adott ingatlant, egyéb esetben a szolgáltatást ideiglenes hatállyal jegyezze be, vagy a bejegyzést ideiglenes hatályúra módosítsa, ha az engedélyes nem felel meg a jogszabályban előírt valamennyi feltételnek.”

<sup>10</sup> Az ágazatot érintő újabb változás 2013 év végén következett be. A szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről szóló 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet 15-16. §-ai alapján bevezetésre került az elektronikus ügyintézés a személyes gondoskodást nyújtó ellátások engedélyezése terén. A Korm. rendelet 15. § (1) bekezdése szerint: „A fenntartó az engedélyes bejegyzése, az adatmódosítás és az engedélyes törlése iránti kérelmet a miniszter által e célra rendszeresített, és a Hivatal honlapján elérhető elektronikus úrlapon nyújthatja be.”



mely a kutatás eredményei szerint helyi gyakorlatokon nyugszik. Az egy feladaton dolgozó hatóságok kooperációjának elősegítése a közszolgáltatások szervezésének fontos módszertani kérdése. A közfeladatot ellátó engedélyező és szakmai módszertani feladatot ellátó szereplők folytonos változása nehezen mérhetővé teszi eredményességüket, hatékonyságukat.

A kutatás tapasztalatai szerint az eljáró hatóságok szervezeti, ügyviteli és ügyfelekkel kapcsolatos kultúrája nem változott a vizsgált időszakban, sok esetben lehet azt tapasztalni, hogy a közszolgák igyekeznek a jogi háttér bizonytalanságait a feladat ellátás során mutatott ügyfél – és szolgáltatásközpontú hozzáállással kompenzálni.

### **Ajánló az Új Magyar Közigazgatás következő, 2015. szeptemberi számából**

PROF. DR. BALÁZS ISTVÁN CSc: Az államigazgatási hatósági szolgáltatások közigazgatás-szervezési modelljei

DR. BARTA ATTILA PhD: A területi államigazgatást érintő 2015. évi integrációs folyamatok

DR. CSONKA ERNŐ: A területi államigazgatás új irányvonalai

DR. FARKAS ZSUSZANNA: Nyugdíjprivatizáció Latin-Amerikában és Közép-Kelet Európában II.

DR. SÁNTHA GYÖRGY: „Utazás a digitális állam körül” – e-közigazgatási úti beszámoló az elmúlt 10 évről