

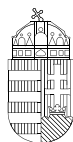
A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humán erőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojekt

JÓ GYAKORLATOK GYŰJTEMÉNYE **4**

A tartós külszolgálat során közszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők, különösen a külgazdasági attasék (KGA-k) számára a hatékonyabb munkavégzést és ügyfelekkel szembeni együttműködést biztosító jó gyakorlatok bemutatása

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



KÜLGAZDASÁGI ÉS
KÜLÜGYMINISZTERIUM

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, *„A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése”* című KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

IV. *„Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)”* című alprojektje keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

ISBN 978-615-6195-02-9

© Amű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. Amű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

FELELŐS SZERKESZTŐ: **DR. NAGY SÁNDOR GYULA**



A RENDELKEZÉSRE BOCSÁTOTT KÉZIRATOK ALAPJÁN SZERKESZTETTE:
ENRAWELL CONSULTING KFT. (KISS GÁBOR FERENC, SZEBENI DÁVID)
LEZÁRÁS: 2019. NOVEMBER

KIADVÁNYTERV, TÖRDELÉS:
LEW-ART DESIGN KFT. 2019.

TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló.....	6
1. Bevezetés	8
2. A külgazdasági attasék hatékonyabb munkavégzését célzó nemzetközi jó gyakorlatok vizsgálatának eredménye	9
2.1. A Magyarországhoz hasonló kapacitással rendelkező országok jó gyakorlatai....	9
2.1.1. Szlovákia	9
2.1.2. Lengyelország	11
2.1.3. Moldova	13
2.1.4. Horvátország.....	13
2.1.5. Ausztria.....	13
2.1.6. Szlovénia.....	13
2.2. Kiemelkedően jó megoldások.....	14
2.2.1. Dánia.....	14
2.2.2. Belgium	15
2.2.3. Ausztrália	15
2.2.4. Hollandia.....	16
2.2.5. Írország	16
2.3. Könnyen adaptálható gyakorlatok.....	16
2.3.1. Rabati Magyar Nagykövetség.....	16
2.3.2. Ukrajna	17
2.3.3. Hazánk stuttgarti főkonzulátusa.....	17
2.3.4. Indonézia	18
2.4. Jövőbeli fejlesztési irányok alapjául szolgáló javaslatok	18
2.4.1. Más országok külgazdasági attaséi Pakisztánban	18
2.4.2. Portugália.....	19
2.4.3. Kenya.....	20
2.4.4. Svédország	21
2.4.5. Kanada	22
2.4.6. Egyesült Királyság.....	22
3. Nemzetközi jó gyakorlatok az ügyfelekkel történő együttműködés javítása terén ..	23
3.1. A Magyarországhoz hasonló kapacitással rendelkező országok jó gyakorlatai.....	23
3.1.1. Dánia	23
3.1.2. Szlovénia	24
3.1.3. Litvánia.....	24
3.1.4. Csehország	24

3.1.5. Lengyelország	25
3.1.6. Románia.....	25
3.1.7. Szlovákia.....	27
3.1.8. Ausztria.....	27
3.1.9. Bulgária.....	27
3.2. Kiemelkedően jó megoldások.....	28
3.2.1. Írország.....	28
3.2.2. Hollandia.....	28
3.2.3. Németország.....	29
3.3. Könnyen adaptálható ötletek	29
3.3.1. Hollandia	29
3.3.2. Szlovénia.....	30
3.3.3. Más országok külgazdasági attaséi Pakisztánban	30
3.3.4. Kanada	30
3.3.5. Perui tapasztalatok	31
3.3.6. Belgium.....	31
3.3.7. Kína.....	32
3.3.8. Németország	33
3.4. Jövőbeli fejlesztési irányok alapjául szolgáló javaslatok	33
3.4.1. Új-Zéland.....	33
3.4.2. Chile	34
3.4.3. Nagy-Britannia.....	34
3.4.4. Ausztrália washingtoni külképviselete.....	35
3.4.5. Egyesült Államok.....	35
3.4.6. Portugália	35
3.4.7. Pakisztán	36
3.4.8. Szingapúr.....	37
3.4.9. Magyarország isztambuli főkonzulátusa	37
3.4.10. Más országok isztambuli képviselői.....	37
3.4.11. Kanada.....	38
3.4.12. A lisszaboni magyar nagykövetség javaslatai.....	39
3.4.13. Svédország	39
4. Összegzés: A jó gyakorlatok alkalmazhatósága a magyarországi külgazdasági intézményrendszerben	42
5. Melléklet	45
Felhasznált irodalom	47

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A jó gyakorlatok bemutatásának célja: a tartós külszolgálat során közszolgálatot teljesítő tisztviselők, különösen a külgazdasági attasék hatékonyabb munkavégzését és ügyfelekkel való együttműködését biztosító pozitív minták bemutatása szerves részét képezi a KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16 „AKülgazdasági és Külügyminisztérium humán erőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projektnek. Az elvégzett vizsgálat célja azon – a magyar külgazdasági attasék mindennapi munkáját segítő – jó gyakorlatok felmérése, amelyek a jelenleg külgazdasági attaséként, illetve konzulként külszolgálatot teljesítő munkatársak látóterébe kerülnek. A vizsgálatra a külszolgálaton dolgozó kollegák részére küldött kérdőíveken került sor.

A hatékonyabb munkavégzést és az ügyfelekkel való együttműködést biztosító, jó gyakorlatok kapcsán az alábbi megállapítások tehetők:

- Egyre inkább jellemző a CRM-rendszerek alkalmazása a külgazdasági hálózatok körében. A megoldás nem csupán a legfejlettebb országok külgazdasági hálózataira jellemző.
- Több ország gyakorlatában egyértelműen elválik egymástól a gazdaságdiplomáciai és az üzletfejlesztési szerepkör. Ennek megfelelően a külképviseleten tevékenykedő, gazdaságdiplomáciáért felelős kiküldöttek kizárólag a területükön megvalósuló feladatokért felelősek, míg a külgazdasági ügyekért felelős diplomaták kizárólag üzletfejlesztési célú tevékenységet folytatnak.
- A munkavégzés hatékonyságának folyamatos szinten tartását, illetve növelését szolgálja a megfelelő értékelési mechanizmus, amely visszajelzést ad a rendszer szereplői számára az egyes külképviseletek és diplomaták teljesítményéről.
- Több ország külgazdasági hálózati gyakorlatának szerves részét képezi a belső intranet használata. Ezen az intranet felületén kerülnek publikásra a külgazdasági attasék által elért eredmények, megszervezett rendezvények, és ez az információ a többi kolléga részére is hozzáférhető és követhető.
- Az egyes országok külgazdasági hálózatainak gyakorlatában egyre inkább terjed a korszerű kommunikációs csatornák és felületek, valamint a közösségi média használata. Az alkalmazott megoldások között előfordul az exportfejlesztést szolgáló mobiltelefon applikáció, de szintén megjelenik több ország gyakorlatában a LinkedIn és a Facebook használata külgazdasági célokra.
- A munkavégzés hatékonysága és a magas szintű ügyfélmenedzsment szempontjából fontos, hogy az információk és a feladatok átadása a szakdiplomata váltása során megfelelő módon legyen megszervezve. Több ország nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a szakdiplomata váltása átfedéssel történjen. Ennek során a külgazdasági attasé bemutatja az utódját a meghatározó partnereknek, üzleti és kormányzati kapcsolatoknak.
- Az ügyfélkapcsolatok konzuli gyakorlataiban számos, hazánkhoz hasonló lehetőségekkel rendelkező ország alkalmaz SMS küldő rendszert, amely révén az

állampolgárokat tájékoztatják a külföldi országba való belépéskor. Szintén több ország működtet egységes kapcsolattartó központot, egyfajta *call center*-t, amely lehetővé teszi, hogy az állampolgárok kérdéseire gyorsan válaszoljanak, és fontossági sorrendben kezelhessék a konzuli ügyeket.

- A konzuli ügyeknél a külföldi országok gyakorlatában egyre inkább teret nyer a folyamatok minél teljesebb online támogatása. Ez összhangban van azzal a törekvéssel, hogy az ügyfél személyes megjelenése egyre több esetben mellőzhető legyen.
- A konzuli gyakorlatban az ügyfelekkel való együttműködés javítását szolgálja a visszajelzések kérése és kezelése is. A szolgáltatás színvonalának fenntartása és növelése érdekében több hivatal is valamilyen formában gyűjti az ügyfelek visszajelzéseit.

1. BEVEZETÉS

A tartós külszolgálat során közszolgálatot teljesítő tisztviselők hatékonyabb munkavégzését és ügyfelekkel történő együttműködését biztosító jó gyakorlatok vizsgálata a hazai külgazdasági szolgáltatói tevékenység erősítését segíti elő. A vizsgálat célja azon –a magyar külgazdasági attasék mindennapi munkáját segítő – jó gyakorlatok felmérése, amelyek a jelenleg külgazdasági attaséként, illetve konzulként külszolgálatot teljesítő munkatársak látóterébe kerülnek, függetlenül a jó gyakorlat keletkezési helyétől.

A vizsgálat kérdőíves felmérésből állt. A külgazdasági attaséknak kiküldött kérdőívek azt mérték fel, hogy jelenleg van-e látóterükben olyan jó gyakorlat, amely segítséget jelenthet a hatékonyabb munkavégzésére vonatkozólag. A beérkezett válaszok közül azok kerültek be az alábbi jó gyakorlat gyűjteménybe, amelyek a mindennapihasznosíthatóság szempontjából értékesnek tekinthetők. Számos olyan válasz is érkezett, amely bemutatta az adott ország külgazdasági intézményrendszerét, ám nem tartalmazott kifejezetten olyan gyakorlatot, amelynek hazai adaptálhatóságát érdemes részletesen megvizsgálni. Szintén érkeztek olyan válaszok, amelyek azt hangsúlyozták, hogy az adott országban fellelhető gyakorlatok ismerete semmilyen hozzáadott értékkel nem bír hazánk szempontjából, jellemzően az adott állam eltérő fejlettségi szintje következtében. Ezek értelemszerűen nem kerültek be az anyagba.

2. A KÜLGAZDASÁGI ATTASÉK HATÉKONYABB MUNKAVÉGZÉSÉT CÉLZÓ NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE

2.1. A Magyarországhoz hasonló kapacitással rendelkező országok jó gyakorlatai

2.1.1. Szlovákia

A szlovák kereskedelemfejlesztési ügynökség által kialakított külpiazi képviseleti rendszer alapvetően az osztrák gazdasági képviselet fő elemeire épült és fog épülni a jövőben is. A gazdasági képviselők külföldi hálózatának működését vizsgálva az alábbi jó gyakorlatok azonosíthatók.

A szlovák gazdasági képviselők hálózata külföldön

A szlovák kereskedelemfejlesztés célja, hogy elsődlegesen gazdasági kérdésekkel, de annak széles skálájával (üzletfejlesztés, vállalati innováció, vállalatok nemzetközivé válásának segítése, szakképzett munkaerő biztosítása, duális képzés segítése), foglalkozó képviseleti hálózatot alakítson ki a célországokban. Vezetője a nagykövetségen diplomáciai ranggal is rendelkező kereskedelmi tanácsos, aki alapvetően a küldő ország gazdaságának hivatalos képviselője. A hatékony munkavégzés érdekében minden kirendeltségnek objektíven mérhető célokat állapítanak meg, folyamatosan csökkentik a szervezeten belüli bürokráciát az ügyfelek igényeinek mielőbbi kielégítése / megválaszolása érdekében, valamint növelik a közvetlen kapcsolatfelvételek számát a hazai vállalatokkal. Minden kimenő email végén felhívják az ügyfelek figyelmét, hogy lehetőségük van a kereskedelmi szakemberek munkáját értékelni, ha valamivel elégedetlenek, írják meg. A hivatalos nyelvet kevésbé szárazon próbálják alkalmazni a vállalatokkal történő kommunikációban.. Erősítik a szociális médiában való jelenlétüket (LinkedIn, Facebook). A hálózat irányítója, kezelője intézményi szinten a gazdasági tárca, illetve a kereskedelemfejlesztési szervezet. A hálózat működésének eredményességét az üzleti szférában alkalmazottakhoz hasonló gazdasági mérőszámok és eredmények alapján ítélik meg. A magyar külképviselet tapasztalatai alapján a széleskörű, hatékony, cél és eredményorientált, alapvetően tanácsadói jellegű tevékenységet végző gazdasági képviselet kialakítása komoly szakmai és relációs ismeretekre támaszkodik.

A szlovák gazdasági képviselők külföldi hálózata jól működő, könnyen kezelhető CRM-rendszerre támaszkodik, melynek kihasználtsága kiemelkedő. Nem egységes, hanem mindegy egyes országban külön az adott országra szabott stratégiával működnek. A jó gyakorlatok, egy-egy jó projektről szóló beszámolókat a belső kommunikációs csatornákon mutatják vbe, hogy mások is tanulhassanak belőle. Az egyes irodák eredményeit az adott régióhoz képest értékelik, nem egymáshoz viszonyítják.

Vállalkozói Központ kialakítása a Kül- és Európai Ügyek Minisztériumában

A Vállalkozói Központot a hazai vállalkozókkal való közvetlen kapcsolatok erősítésére, valamint a gazdasági kérdésekkel foglalkozó diplomaták üzleti ügyeinek becsatornázása hozták létre. A Vállalkozói Központ szolgáltatási katalógus alapján biztosít térítésmentes szolgáltatásokat a vállalkozóknak a kereskedelemfejlesztés, az üzleti tanácsadás, az üzleti lehetőségek feltárása, a közbeszerzések – különös tekintettel a fejlesztési támogatásokra – piaci és ország specifikus információk, valamint a sajtószolgáltatásterületén. Üzleti kérdésekkel kapcsolatos „elsősegélyre” zöld számot, valamint az erre a célra rendszeresített email címet és információs portált hoztak létre. Elektronikus hetilapot is kiadnak, amely tartalmazza a tervezett szakmai programokat, új befektetési és üzleti lehetőségeket, aktuális fejlesztési programokat és nemzetközi tendereket. A Vállalkozói Központ irányítója, kezelője intézményi szinten a Kül- és Európai Ügyek Minisztériumának Gazdasági Együttműködési Szekciója, amely Magyarországon helyettes államtitkári szintnek felel meg. A Vállalkozói Központ legfontosabb eredménye, hogy közvetlen kommunikációt tesz lehetővé az egyes relációban működő, illetve tevékenykedni kívánó vállalatok, valamint a gazdasági kérdésekkel foglalkozó diplomaták között. Vállalkozói Központ a minisztériumon belül zárt rendszerként jól működik, nehézkes viszont a kommunikáció a gazdasági tárca felügyelete alá tartozó, gazdasági és külügyi tárca közös irányítása alatt álló Befektetés-ösztönzési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökséggel, a SARIO-val. A SARIO betagozódásával hatékony, teljesen zárt kommunikációs lánc és adatbázis lenne kialakítható.

A perspektivikus export árucikkek kiértékelése a szlovák export komparatív előnyei alapján

A szlovák gyakorlat célja a perspektivikus exportpiacok meghatározása termék-és országspecifikus bontásban. A 200 országot vizsgáló anyagban az egyes országok export kockázati besorolása mellett HS 4-es szintű bontásban országonként meghatározták azokat az árucikkeket, amelyeknél az adott ország esetében nő az import igény, és azok, ahol a komparatív előnyök alapján a szlovák termelők jobb piaci pozíciót szerezhetnek, vagy javíthatják meglévő pozíciójukat, figyelembe véve a szlovák termékek versenyképességét, az adott piac nagyságát és koncentrációját, valamint a növekedési trendeket. Az anyag országonként tartalmazza az export szempontjából perspektivikus ágazatokat. Szervezeti szinten az anyagot a Kül- és Európai Ügyek Minisztériuma kezeli a külképviseletek közreműködésével. Az anyag révén a szlovák vállalkozók olyan gyakorlatban alkalmazható, közgazdasági- statisztikai elemzések és gyakorlati piackutatás kombinációjára épülő segédeszközt kapnak, aminek segítségével meg tudják határozni, hogy mely országokban van ki nem elégített kereslet a szlovák export termékek iránt. Az anyag rendkívül jó, tudományos elemzésre épülő segédeszköz a vállalatok számára. Az értékelés 2016-ban készült a 2015. évi adatok alapján. Az éves statikus változatok helyett folyamatban van az interaktív változat kidolgozása.

Business Partner Search Profile

A gyakorlat célja segítséget nyújtani üzleti partnerek kereséséhez online formában. Mindez azt jelenti, hogy a *Business Partner Search Profile* együttműködési, üzleti, közös vállalatalapítási, alvállalkozói, beszállítói kooperációs lehetőségek felkutatásában segít a szlovák és a külföldi vállalkozások részére. A folyamat egy internetről letölthető online

formanyomtatvány kitöltésével és elküldésével indul. A megkereséssel kapcsolatos eredményt a Szlovák Befektetés-ösztönzési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökség, a SARIO 30 munkanapon belül megküldi. Az említett szervezet a *Business Partner Search Profile* kezelője. Mindez gyors, online partnerkeresést tesz lehetővé a SARIO saját, a Kül- és Európai Ügyek Minisztériuma, valamint a Vállalkozói Központok adatbázisai alapján. A *Business Partner Search Profile* gyakorlatilag egy elektronikus vállalatpárosító rendszer, amelyet a SARIO elsősorban a szlovák export segítésére használ fel. A rendszer egyben lehetőséget biztosít a hazai és külföldi piaci mozgások, vállalati igények felmérésére is.

2.1.2. Lengyelország

A lengyel külgazdasági intézmény átalakítási folyamatának fontos mérföldköve volt a befektetési és kereskedelem-fejlesztési feladatokat ellátni hivatott ügynökség (PAIH) felállítása 2017 februárjában a korábbi befektetési ügynökség, a PAIIZ (*Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznej – Lengyel Befektetési és Információs Ügynökség*) alapjain. A PAIH feladatait az általa alapított és irányított *Külpiaci Kereskedelmi Irodák (Zagraniczne Biura Handlowe)* hálózatának segítségével, támogatásával végzi.

A lengyel külgazdasági rendszer jó gyakorlatai

Üzleti megközelítés

A kereskedelmi képviselők az új irodahálózat keretében új, úgynevezett „*business modell*” szerint működnek. Az irodák egyrészt kikerültek/kikerülnek a diplomáciai misszió kereteiből. Ez a megoldás nagyobb rugalmasságot hoz a rendszerbe mind az alapítás, mind az esetleges irodabezárás esetében, ezzel gyorsabban reagálhat a hálózat a külpiaci prioritások, kormányzati stratégia változásaira. A korábbi 48 iroda helyett 70 helyen működik majd a tervek szerint kereskedelmi kirendeltség, közvetlenül a PFR keretében, de szorosan a PAIH (*Polska Agencja Inwestycji i Handlu*) felügyelete és irányítása mellett. Jelenleg a tervezett 70 külkereskedelmi irodából 39 helyen nyitották meg a képviselőt. A közeljövőben további 23 helyen terveznek irodanyitást. Az képviselőkkonceptiójának terve az üzleti és külpiaci promóciós stratégia megfontolásából indul ki. A 2017-2019 között perspektivikus piacokon való üzleti képviselőt alapvetően tükrözi a már megnyitott irodák hálózata. Ebben az időszakban a lengyel külgazdasági stratégia, országpromóció hangsúlyosan koncentrál a következő országokra: India, Vietnám, Algéria, Mexikó és Irán. Emellett voltak külpiaci relációk, ahol gyorsan megtalálták a már alkalmas irodavezető személyét, ezért a nyitás is gyorsan végbemehetett (ilyen volt pl. Budapest vagy Nairobi).

A külkereskedelmi irodák vezetői nem diplomata státuszban, de a lengyel központi intézmény alkalmazásában állnak. Az irodavezetők kiválasztásánál a legfontosabb szempont a piaci tapasztalat, az üzleti életben megszerzett szaktudás, a helyi piaci kapcsolatok megléte.

Jelentős költségvetési keret

A korábbi WPHI irodák pénzügyi lehetőségeihez képest jelentősen komolyabb költségvetéssel gazdálkodhatnak az újonnan felálló képviselők. A költségvetésük legfontosabb részét nem a személyi, hanem a konkrét programok, üzleti rendezvények,

promóciók kerete adja. Az irodák rendelkeznek forrással az iroda működtetésére, a munkatársak (általában további 1 vagy 2 helyi alkalmazott) foglalkoztatására. Emellett külön forrást kapnak a vállalati programok, üzleti promóciók szervezésére, lebonyolítására.

Adatbázisok

A külföldi kirendeltségek alapfeladata piaci információk (céges megkeresések, piaci tanácsadás) készítése az érdeklődő lengyel cégek számára. A tájékoztatás egy része ingyenes, vannak azonban olyan típusú szolgáltatások (piackutatás, export és külföldi befektetési stratégia), amelyeket fizetett szolgáltatásként végez az iroda. Ezek feladata a külpiacra kijutni kívánó cégekkel, intézményekkel történő kapcsolatépítés, a lengyel cégek számára végzett képzések szervezése, üzleti partnerek ellenőrzése, cégazonosítás. Rendezvényszervezési feladataik között szerepelnek üzletember találkozók, B2B rendezvények és vásári megjelenések szervezése, üzleti partnerkeresés, termékek bevezetése a célpiacra, promóciós kampány szervezése.

A lengyel adatelemzések túlnyomó többsége a *Główny Urząd Statystyczny* (GUS)(Központi Statisztikai Hivatal) adataira támaszkodnak. Ez a lengyel külgazdasági irodák számára biztosít a központ elérhetőséget mind a lengyel központi statisztikai adatbázishoz, mind a célpiaci adatbázishoz. Mindez az alapvető kereskedelmi, gazdasági adatokhoz nyújt hozzáférést.

A PAIH emellett saját adatbázist működtet a befektetési projektekről, amelyek mindenki számára hozzáférhető adatokat tartalmaznak a Lengyelország területén található aktuális zöldmezős és barnamezős beruházási területekről, amely a külgazdasági irodákat is segíti a projektek kiajánlásában.

PR megjelenés, promóciós anyagok

A PAIH nagy hangsúlyt fektet a promócióra és a potenciális ügyfelek tájékoztatására. Weboldalukon rendkívül sok anyag, publikáció található, melyeket rendezvényeiken nyomtatott verzióban is kézbe vehetők. Ezek Lengyelország általános bemutatásán kívül a segítenek abefektetni kívánó cégalapítóknak, hogyan üzleteljenek, milyen európai alapokra pályázhatnak, milyen lengyel vállalkozásfejlesztési támogatásokhoz juthatnak hozzá, illetve helyileg hol érdemes Lengyelországban befektetni.

A gazdaságdiplomáciai és az üzletfejlesztési szerepkör szétválása

A lengyel gyakorlat keretében a helyi nagykövetségen belül élesen elvált egymástól a gazdaságdiplomáciai és az üzletfejlesztési szerepkör. Ennek megfelelően a külképviseleten tevékenykedő, gazdaságdiplomáciaért felelős kiküldöttek kizárólag a területükön megvalósuló feladatokért felelősek (helyi szervekkel való kapcsolattartás, magas szintű delegációk szervezése stb.), míg a külgazdasági ügyekért felelős diplomaták kizárólag üzletfejlesztési (befektetés-ösztönzési és kereskedelemfejlesztési) célú tevékenységet folytatnak. Lengyelország részéről 2018 elején valósult meg a csehországi rendszer átvétele. Ez azt jelenti, hogy nagykövetség keretén belül kizárólag a gazdaságdiplomáciai feladatot ellátó kiküldöttek maradnak (létszámuk mindkét pekingi külképviseleten a magyar külgazdasági attasékéval kb. megegyező), míg az

üzletfejlesztésért felelős kollégák külön állami háttérintézmények – Lengyelország esetében a *Polish Investment and Trade Agency* (PAIH) – alkalmazásábanfolytatják működésüket, sanghaji központtal.

2.1.3. Moldova

Az exportfejlesztési szervezet működése

Moldovaaktívsjólkommunikálóbefektetésiésexport-ösztönzőszervezettelrendelkezik(MIEPO), amely a belső kínálat folyamatos monitorozásával, mind a vállalkozások export-képességének támogatásával és fejlesztésével egyaránt foglalkozik. A MIEPO rendszeres programokat folytat a gazdasági kormányzat által kijelölt befektetési, illetve exportágazatok fejlesztési területén és ezek eredményét publikálja is. A MIEPO egyúttal közvetlen külkereskedelmi partnerkeresést és -közvetítést is folytat. Jól áttekinthető, egységes rendszerbe szerkesztett kommunikációs anyagokban foglalja össze a moldovai gazdaság külpiaci potenciáljait, és ezeket gazdasági szektorok szerinti bontásban részletesebben is bemutatja. A dokumentumok (szórólapok, ismertető, prezentációs anyagok) nyomtatott és elektronikus formában is rendelkezésre állnak.

2.1.4. Horvátország

Külgazdasági tevékenység eredményességének értékelése

A horvát gazdaságdiplomácia egyik fontos eleme egy értékelési mechanizmus, amely a nagykövetségek külgazdasági támogató tevékenységét meghatározott szempontrendszer alapján rangsorolja. Ennekalapja egy GIKOS elnevezésű internetalapú program, amely szabad elérésű, így a vállalkozók egy online kérdőív kitöltésével igényelhetnek segítséget Horvátország külképviseleteitől a horvát külgazdaságért felelős tárcán keresztül (Külügyi és Európai Ügyi Minisztérium). A rendszer nyomon követi a folyamatban lévő és a sikeresen lezárt ügyeket, ez alapján végez automatikus, naprakész rangsorolást a nagykövetségek külgazdasági munkavégzéséről.

2.1.5. Ausztria

Információ áramlás

A Gazdasági Kamara (WKO) tájékoztató rendszere nagyon fejlett, a külgazdasági attasék számára rendelkezésre álló információs rendszer szintén nagyon hatékonyan működik. Ennek keretében többek között olyan, valamennyi külgazdasági kiküldött számára elérhető adatbázist működtet, mely különböző hasznosinformációkat tartalmaz (pl. partnercégek elérhetőségeit, a központ és a relációk által szervezett rendezvényeket stb.)

2.1.6. Szlovénia

Üzletember találkozók szervezése

A szlovéniai gyakorlatok közül hazánk lendvai főkonzulátusa kiemelten hasznosnak tekinti a SEEMEET (*South-East Europe Business B2B gathering*) üzletember találkozók szervezési technikáját. A SEEMEET üzletember találkozót francia, illetve ír mintára, licenc birtokában

szervezik meg. Első ízben 2014-ben Muraszombatban az időközben megszüntetett Muraszombati Regionális Fejlesztési Ügynökség (RRA Mura) rendezte meg, másodszor 2017-ben több partnerrel együttműködve a Maribori Fejlesztési Ügynökség.

A kétnapos rendezvényen az előzetesen regisztrált vállalatok tevékenységük és érdekeltségük szerint ültetnek le egymással rövid, kapcsolatfelvételt szolgáló partnertalálkozókra, naponta legfeljebb 15-re. A SEEMEET-et minden esetben alapos előkészítő munka előzi meg, amely során összeválogatják, hogy egy-egy regisztrált vállalat a többi résztvevő közül melyekkel vegye fel a kapcsolatot. A visszajelzések alapján a résztvevők több mint kétharmada venne részt ismét ezzel a módszerrel megszervezett üzletember találkozón.

2.2. Kiemelkedően jó megoldások

2.2.1. Dánia

Customer Relations Management (CRM) rendszer használata a dán külgazdasági gyakorlatban

A dán külgazdasági gyakorlatban a CRM-rendszer használatának célja a külgazdasági üzletfejlesztési tevékenység támogatása, illetve a tudásmegosztás. A CRM egy olyan online, kereshető adatbázis, mely a külgazdasági szakdiplomáták és segítők számára biztosít hozzáférést a kormányzati exportfejlesztés (*Trade Council*) korábbi dán ügyfeleinek és ügyeinek adataihoz (pl. cégméret, korábbi céges ügy volumene, tartalma, kapcsolattartók, eredmények stb). A rendszer kezelője a *Trade Council*, a Dán Külügyminisztérium exportfejlesztési szerve. A CRM-rendszer használatának pozitív hozadéka az ügyfél jobb ismerete, lehetőségeinek feltárása, korábbi tapasztalatok alkalmazása. Szintén hozzájárul az időhatékonyság növeléséhez, a külgazdasági rendszeren belüli kommunikáció erősítéséhez.

Key Account rendszer a dán külgazdasági gyakorlatban

A dán külgazdasági gyakorlatban a Key Account-rendszer használatának célja a kiválasztott „key account” vállalatok számára külgazdasági és üzletfejlesztési tevékenység végzése, valamint a cégek (jelenleg 40 van, pl. a LEGO is ilyen) számára dedikált külgazdasági szakdiplomata koordinátor kijelölése. A koordinátor (aki Dánia valamelyik nagykövetségén diplomata) a világ bármely táján segíti a helyi diplomáták és beosztottjaik munkáját, amennyiben a kiválasztott céggel kapcsolatos megkeresésük, feladatuk van. A helyi diplomátáknak nem kötelességük az együttműködés a koordinátorral, de igény esetén segíti a munkájukat. A *Key Account* rendszer kezelője a *Trade Council*, a Dán Külügyminisztérium exportfejlesztési szerve. A gyakorlat hozzájárul a kommunikáció hatékonyságának erősítéséhez, lehetővé teszi a kiválasztott cégek hatékonyabb és célzottabb segítségét, támogatását. A gyakorlat kiegészítő hozadéka, hogy növeli a helyi szakdiplomáták munkájának hatékonyságát.

Közösségi média (LinkedIn) akciók

A dán külgazdasági gyakorlatban a közösségi média akciók alkalmazásának célja az ország-, ágazat- és termékpromóció végzése a dán export érdekek érvényesítésére. A *Trade Council*, a Dán Külügyminisztérium exportfejlesztési szerve globális és regionális szinten

is igyekszik a dán képességeket, termékeket, megoldásokat bemutatni, népszerűsíteni a LinkedIn adta lehetőségekkészítésével. A helyi diplomaták rákapcsolódhatnak ezekre az akciókra. A gyakorlat a dán termékek és ágazatok imázsát érezhetően javítja, és segíti cégek export törekvéseit. Emellett a gyakorlat a külgazdasági szakdiplomata számára szakmai támogatást és muníciót jelent exportfejlesztési tevékenységükhöz.

2.2.2. Belgium

Belső tudásmegosztás

Az egyes régiók (például Közép-Európa és Kelet-Európa) kereskedelmi és befektetési képviselőinek vezetői részére minden évben egyszer, a tél folyamán külön régiótálalkozótszerveznek Belgiumban a jó gyakorlatok egymás közötti hatékony, személyes megosztása érdekében.

A külgazdasági hálózat intranet felületén feltüntetik a a külgazdasági attasék által elért eredményeket, megszervezett rendezvényeket, és ezek az információk a többi belga kolléga részére is hozzáférhetők és követhetők. Ez egyrészt transzparenciát és naprakész képet biztosít a hálózaton belüli munkáról, másrészt elősegíti a jobb együttműködést, jó gyakorlatok átvételét a külgazdasági diplomatákközött.

Külső tudásmegosztás és kapcsolatépítés (Diplodagen)

Évente egyszer (általában nyár elején) egyhetes külgazdasági értekezletet szerveznek Belgiumban (hasonlóan a magyar gyakorlathoz). A rendezvénysorozat során az első 3 napon exportbörzén vesznek részt a külgazdasági diplomaták Brüsszelben, majd 2 napon keresztül vidéki céglátogatásokra, kétoldalú találkozókra kerül sor. Az exportbörzén minden külgazdasági attasé külön asztalt kap, ahol cégenként 30-40 perces tárgyalásokat folytat. A rendezvényre Belgiumba érkezőkollégák utazását és szállását a FIT kérésre biztosítja.

Éves feladattervezés

A belga külgazdasági diplomaták éves feladattervezésének alappillére a főbb, kiemelt szektorok megjelölése. Minden évben meghatároznak egy célszektor, amely területen a külgazdasági attasénak részletes piackutatást és tanulmányt kell készítenie országonként lebontva. Ezek a piaci elemzések az ügynökség hírlevelének mellékleteként jutnak el a belga vállalatokhoz.

2.2.3. Ausztrália

Feladatkör átadása

Ausztrál külgazdasági diplomaták esetében az hazatérést megelőző 1-2 évben már kiválasztják az adott pozícióra az utódot, aki a helyi központban a felkészülési időszak során napi szintű tájékoztatást kap a jövőbeli pozícióját aktuálisan betöltő diplomata tevékenységről. Emellett a felkészülő diplomatát bevonják még kint tevékenykedő elődje legfontosabb projektjeibe is (elsősorban a különböző helyi partnerekkel való kapcsolattartásban).

2.2.4. Hollandia

Exportfejlesztést segítő mobilapplikáció

A Holland Vállalkozói Ügynökség (RVO) egy mobiltelefon applikációt fejlesztett ki a holland export ösztönzésére *NL exporteert* néven, aktuális országinformációval, törvényekkel és előírásokkal, üzleti lehetőségekkel. Tartalmazza a holland külképviselők kontaktadatait, makrogazdasági adatokat, a legfrissebb törvényeket és előírásokat, a helyi üzleti szokásokat, üzleti jelentéseket és piackutatásokat, legfrissebb híreket és rendezvényeket, valutakalkulátorral és támogatási lehetőségekkel kiegészítve. Az RVO a holland Gazdasági és Klímaügyi Minisztérium háttérszervezete. Az applikáció Android és IOS rendszeren is elérhető.

2.2.5. Írország

Írországban a *Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT)* feladatai közé 2011-ben került a külgazdasági promóciós tevékenység összefogása és felügyelete. A kereskedelemfejlesztési (*Enterprise Ireland - EI*) és befektetési (*IDA Ireland*) ügynökséget a *Department of Business, Enterprise and Innovation (DBEI)* felügyeli (ahova a kereskedelempolitika is tartozik), illetve a *Bord Bia* az agrártárcának számol be. Ezekon kívül a *Tourism Ireland* tart fenn még irodákat külföldön.

Local Market Team

Az *Export Trade Co-ordination and Market Support* a külgazdasági promócióért felel, a hazai ügynökségek munkáját hangolja össze, működteti az *Export Trade Councilt* (amelynek tagjai 5 miniszter, az ügynökségek vezetői és néhány csúcs cég vezetője; évente 2-3 alkalommal ülésezik), átfogó ágazati koncepciókat alkot. Hozzájuk tartozik továbbá a *27 Local Market Team*, amely a 27 kiemelt piac nagyköveteiből és az *EI, IDA, Bord Bia és Tourism* ügynökségek (helyi) képviselőiből álló – évente 2-3 alkalommal ülésező – akciócsoport, amely célokat határoz meg, irányítja a végrehajtást és jelentéseket készít azelőrehaladásról.

2.3. Könnyen adaptálható gyakorlatok

2.3.1. Rabati Magyar Nagykövetség

Információk naplózása

A Rabati Magyar Nagykövetség gyakorlatában az információk naplózásának célja *big data* képzés a külgazdasági attasé kommunikációs tevékenységéből, biztosítva a visszakeresési lehetőséget. A *big data* képzés során a külgazdasági attasé minden egyes kommunikációs tevékenységét (email, telefonos egyeztetés, személyes tárgyalás), strukturált informatikai rendszerben (a jelenlegi gyakorlat szerint: Excel táblázat) szisztematikusan, távirati jelleggel naplózza. A naplózás következtében mindig minden esemény, kapcsolat és intézkedés pontosan visszakereshető és folytatható, a külgazdasági attasé tevékenysége a személyi változást követően is könnyen és azonnal követhető. A rendszerrel a külgazdasági attasé folyamatosan bővíti a cégek közötti kapcsolatok hálóját. A gyakorlat eredményeként a

partnerközvetítés, a vezetői információk szolgáltatása hatékonyabb, gyorsabb és minden esetben teljeskörű. Általános bevezetése a teljes külgazdasági attasé körben integrált informatikai rendszerként javasolt.

2.3.2. Ukrajna

Rendszeres országspecifikus elemzések és iránymutatások készítése a felkészülő és terepen lévő diplomaták részére a Diplomata Akadémia által

A gyakorlat célja a külszolgálatra kiutazó diplomaták célzott felkészítése. Az elemzések a célország pillanatnyi gazdasági, politikai állapotát tükrözik, ami kiegészül az ukrán gazdaságpolitikai törekvések bemutatásával, és az azok érvényesítésére vonatkozó iránymutatásokkal. Az elemzések készítéséért intézményi szinten a helyi külügyminisztérium Diplomáciai Akadémiája felel. A gyakorlat eredményeként a kiutazó ukrán diplomaták minimális beilleszkedési idő elteltével teljes értékű nagykövetségi munkatársként tevékenykedhetnek. A gyakorlat eredményessége érzékelhető az ukrán diplomaták felkészültségén. Ami a gyakorlat megvalósításához kapcsolódó forrásigényt illeti, a helyi külügyminisztérium költségvetési során 16,7 millió UAH (kb. 169,1 millió Ft) képzési / átképzési előirányzat szerepel 2018. évre.

2.3.3. Hazánk stuttgarti főkonzulátusa

A Stuttgarti Főkonzulátus az alábbi, általuk alkalmazott jó gyakorlatokat osztotta meg a külgazdasági attasék hatékony munkavégzése kapcsán.

A külgazdasági attasé és az asszisztens közös „projektmenedzsment-nyilvántartása”

A nyilvántartás Excel táblázat formájú és az egyes projekteket, határidős feladatokat tartalmazza, valamint azok státuszát, legfontosabb információit. A nyilvántartás nagyban elősegíti a hatékonyságot és a rendszerességet.

A külgazdasági attasé „Hello Hungary” munkacímű rendezvénysorozata

Areláció Kereskedelmi és Iparkamarái fiatal-szekciójának (*Wirtschaftsjunioren*) tagjai számára teszi megismerhetővé a magyarországi folyamatokat, gazdaságot és gazdaságpolitikai szempontokat. A találkozók informális keretek között „nyakkendő nélkül” zajlanak és bármely témában tájékoztatást biztosítanak az érdeklődőknek.

A külgazdasági attasé időszakos pénzügyi tájékoztató körútja

A külgazdasági attasé a téma iránt nyitott és érdeklődő vállalatokat látogatja meg, és ismerteti a magyarországi pénzügyi folyamatokat, a valuta árfolyamának alakulását, illetve a gazdasági kilátásokat. A tájékoztató munkához a korábbi *Global Connect* kongresszus együttműködő magyar partnere, a UniCredit Bank szolgáltatja a pénzügyi elemzéseket.

2.3.4. Indonézia

A külgazdasági hálózat működése

A magyar és az indonéz külképviseleti hálózatok számos ponton mutatnak hasonlóságokat. Az indonéz modell az előmenetelt továbbképzésekhez köti (ezáltal motiválva a munkavállalókat a képzéseken való sikeres részvételre). Markáns különbség, hogy az Magyar Nemzeti Kereskedőház képviseleti irodáival szemben az Indonéz Kereskedelemfejlesztési Központ (*Indonesian Trade Promotion Center – ITPC*) fiókjait diplomata státuszú kiküldöttek vezetik.

Indonézia külképviseleti hálózatában a gazdaságdiplomácia területén az alábbi pozíciókban kerülhetnek kihelyezésre diplomata státuszú kiküldöttek:

- Gazdasági ügyekért felelős beosztott diplomata Indonézia nagykövetségein vagy főkonzulátusain (nem szakdiplomata pozíció);
- Kereskedelmi attasé Indonézia nagykövetségein (jelenleg 32 állomáshelyen dolgoznak ilyen beosztásban szakdiplomata, az indonéz Kereskedelmi Minisztérium delegálja kijelölés útján);
- Indonéz Kereskedelemfejlesztési Központ (*Indonesian Trade Promotion Center – ITPC*) képviseleti irodáját vezető igazgató és igazgatóhelyettes. (Jelenleg világszerte 19 helyszínen található ilyen képviseleti iroda, a nagykövetségtől függetlenül működik, célja az indonéz termékek külpiacon jutásának elősegítése, az irodák *show room* szerepet is betöltenek, ezért előírás szerint városközponti elhelyezkedésüknek kell lenniük. A regionális ITPC irodák vezetőit és helyettesüket az indonéz Kereskedelmi Minisztérium delegálja kijelölés útján).

A külszolgálat három évre szól és csak különösen indokolt helyzetben hosszabbítható. A helyi alkalmazottakat (indonéz és külföldi állampolgárokat egyaránt) kétéves határozott idejű munkaszerződéssel foglalkoztatják, mely lejáratát után megújítható.

2.4. Jövőbeli fejlesztési irányok alapjául szolgáló javaslatok

2.4.1. Más országok külgazdasági attaséi Pakisztánban

Külkereskedelmi forgalomra vonatkozó részletes statisztikák, elemzések

A külgazdasági attasé kollegák rendelkeznek a saját országuk releváns és részletes külgazdasági export-import forgalmi adataival. A rendelkezésükre bocsátott adatsorok tartalmazzák a volumeneket, áruféleségeket, vámtarifaszámok szerinti bontásban. Tartalmazza továbbá a partnerek nevét. Nem tartalmazza további elérésüket, címüket, ezeket a külgazdasági attasék gyűjtik ki.

A megkérdezettek elmondása szerint a külkereskedelmi forgalom növekedésének legegyszerűbb módja, ha a kereskedelmi kapcsolatok diplomáciai szinten is támogatottak, a diplomaták ismerik az adott országba exportáló cégeket, illetve az importforgalomban

meghatározó felhasználókat, vásárlókat. Az adatokat a saját országuk Külkereskedelmi Minisztériuma bocsátja a rendelkezésükre, feltehetően a statisztikai hivatalok által megadott információk alapján.

A pakisztáni import adatokat a külgazdasági attasék időszakonként megvásárolják a helyi hatóságoktól (például a Karachi kikötői hivatal rendelkezik ilyen információkkal). Az ilyen jellegű statisztikai adatok beszerzési ára néhány tízezer forint nagyságrendű, előfizetés esetén az internetről az adott oldal letölthető.

Diplomáciai / külügyi / külgazdasági tudásbázis-rendszerek kialakítása

Ebben a témakörben az európai uniós országok esetében szinte minden nagykövetségen rendelkezésre áll olyan adatbázis, amivel az egymást váltó kollegák tájékoztatják a következőket a korábbi tárgyalásokról, kapcsolatfelvételekről, elért kereskedelmi típusú ügyletekről.

Nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a szakdiplomata váltása átfedéssel történjen, általában 2-4 hét intervallumban adnak lehetőséget az átvételre a helyszínen. Ennek során a külgazdasági attasé bemutatja az utódját a meghatározó partnereknek, üzleti és kormányzati kapcsolatoknak. A megbízatás közben született újkapcsolatokról, illetve a korábban már meg lévő partnerekről CMR (*Customer Relations Management*) típusú adatbázis segítségével tárolják az információkat.

2.4.2. Portugália

A tartós külszolgálat során közszolgálatot teljesítő közszolgálati tisztviselők, különösen a külgazdasági attasék hatékonyabb munkavégzését célzó külföldi jó gyakorlatok feltárása, vizsgálata kapcsán hazánk lisszaboni nagykövetsége a következő témakörökben talált érdemi információkat. Portugáliában nemzeti szinten az *AICEP Portugal Global* kereskedelemfejlesztési és befektetésösztönzési ügynökség delegálja a külgazdaságfejlesztésért felelős külföldi állomáshelyeken szolgáló diplomatakat, akik az AICEP képviselőiként a portugál nagykövetségek mellett, azok kötelékében végzik munkájukat. Az AICEP, illetve annak külföldi képviselői a portugál Külügyminisztérium és a Gazdasági Minisztérium közös irányítása alatt állnak.

Az AICEP-től kapott tájékoztatás alapján a lisszaboni nagykövetség szerint a portugál külgazdasági diplomata hatékony munkavégzését leginkább az alábbi gyakorlatok segítik.

Gazdaságdiplomáciai intranet rendszer

Agazdaságdiplomáciai intranet rendszer célja, hogy interaktív kommunikációs platformként biztosítsa az egyes feladatokért felelős diplomatakat, és más AICEP képviselők naprakész tudását, mind általános gazdasági, mind ágazati, mind pedig projektszinten. Az AICEP intranete globális tudásmegosztó-platformként működik. Legfontosabb tartalmi elemei:

- a portugál gazdasági környezetre vonatkozó információk, elemzések, statisztikák;
- projektstátusz követésére alkalmas CRM (*Customer Relations Management*) felület;
- külpiaci országspecifikus elemzések;

- Portugália országpromócióját támogató videók, illetve képanyag; aktualizált gazdasági prezentációk nyolc nyelven;
- Digitális Könyvtár külgazdaságfejlesztési tevékenységet támogató szakmai irodalom-gyűjteménnyel.

A rendszer kezelője, irányítója szervezeti szinten az AICEP Portugal Global. A gyakorlat eredményeként a szervezetben dolgozók naprakész tudással rendelkeznek, makrószinten és az ügyletek szintjén egyaránt. A gyakorlat hatására az AICEP külföldi szakdiplomatai jellemzően felkészültek, ismereteik naprakészek. A gyakorlat megvalósításának forrásigényéről nem áll rendelkezésre információ.

Knowledge Sharing Platform az információáramlás szolgálatában

A külszolgálaton lévő AICEP képviselőkkel szemben elvárás, hogy minden információigényüket aközponti ügynökséghez irányítsák, amely egyes osztályaira delegálja a szükséges információ összeállításának feladatát. Az így előkészített anyagok mindenki számára elérhetőek. Ugyanennek az információmegosztási gyakorlatnak a részeként tartanak rendszeresen gyakorlati tréningeket, amelyeken a résztvevő diplomata gyakorlati munkapéldáikat osztják meg, továbbá készségfejlesztési képzésben részesülnek. Szervezeti szinten a rendszer kezelője és irányítója az AICEP Portugal Global. A gyakorlat eredményeként az egyének szintjén erősödik a csapatmunka eredményeinek aktív használata. A gyakorlat pozitív hozadéka a kompetitív piaci ismeret, és a készségfejlesztés. A gyakorlat megvalósításának forrásigényéről nem áll rendelkezésre információ.

2.4.3. Kenya

A külgazdaság-fejlesztési feladatokat ellátó személyek ösztönzése és jutalmazása

A külgazdasági attasék egy komplex, teljesítményalapú jutalmazási rendszer keretén belül működnek, mely az ügyfelek (értsd: exportpiacra törekvő vállalatok) visszajelzései alapján számítanak kára. A gyakorlat eredményeként a teljesítményalapú jutalmazásban részesülő külgazdasági attasék nagyobb hangsúlyt fektetnek a terepmunkára, személyes üzleti kapcsolatok kialakítására és a konkrét export-tevékenység támogatására. Ami a gyakorlat esetleges adaptálásnak forrásigényét illeti, teljesítménytől függően havi 0-90 000 forint költséggel kell számolni személyenként.

Központi értékesítési és egyéb folyamattámogató rendszerek alkalmazása

A jó gyakorlat esetleges adaptálásnak célja a hatékonyabb kommunikáció, információcsere a külgazdasági attasék között; a külgazdasági attasé, a Külgazdasági és Külügyminisztérium, illetve a Magyar Nemzeti Kereskedőház között; valamint a külgazdasági attasé és a magyar vállalatok között. A fejezet elején megnevezett missziókon a külgazdasági attasék a Központ által minden külképviseleten egységesen bevezetett CRM (*Customer Relations Management*) rendszert használják, mely által könnyen, gyorsan és hatékonyan találnak megfelelő partnert az egyes megkeresésekre, illetve a hazai cégek múltbeli exporttevékenységét is tudják követni. Emellett a CRM nagyban elősegíti

a rendszerezést és jelentéstételt a külgazdasági attasék a Központ között. A gyakorlat esetleges adaptálásának eredményeként javulna a hatékonyság a tudásmegosztásban, valamint jelentős idő és erőforrás megtakarítása válna lehetővé. Hatására erősödne a csapatmunkában való gondolkodás, leépülne a külgazdasági attasék munkájához kapcsolódó „sziget-szindróma”.

2.4.4. Svédország

Azt a feladatot, amit Magyarországon a külgazdasági attasék végeznek, Svédországban egyrészt a Külügyminisztérium által kiküldött gazdasági diplomaták, másrészt pedig a Business Sweden által kiküldött kereskedelmi biztosok (*Trade Commissioner*) végzik.

A munkavégzés háttérének biztosítása

A gazdasági kérdésekkel foglalkozó diplomaták számára a tapasztalatok megosztása, inspiráció céljából regionális üléseket tartanak, ahol a térség gazdasági diplomatái mellett részt vesz a központ egy-egy illetékes vezetője is. Legutóbb az európai gazdasági diplomaták találkozóját Budapesten tartották, ahol részt vett a külügyminisztérium főosztályvezetője, valamint a Business Sweden képviselője is. Valamennyi gazdasági diplomata részvételével évente egyszer tartanak „*Kereskedelmi és Promóciós Napokat*” Svédországban, ahol a szakmai vezetők mellett cégek képviselői is adnak elő. Ezen a részvétel nem kötelező.

A gazdasági diplomaták szakmai támogatására külön támogató rendszert a svéd külügyminisztérium nem tart fent. Általános kérdésekről, köztük külgazdasági és promóciós relevanciával bíró ügyekről is, azonban folyamatosan tájékoztatják diplomatáikat egy intranet oldalon keresztül, amelyet a közelmúltban hoztak létre. Itt 12 különböző, nagy figyelmet érdemlő kérdésről nyújtanak háttér információkat, fő üzeneteket, hasznos linkeket. A külügyminisztérium felügyelete alá tartozó Svéd Intézet (*Swedish Institute*) pedig a <http://sharingsweden.se> oldalon nyújt mindenki számára elérhető tájékoztatást a kiemelt kérdésekről. A minisztérium kommunikációs főosztálya emellett rendszeresen küld a nagykövetségek számára kommunikációs paneleket a nagykövetségi Facebook oldalak és Twitter fiókok szerkesztéséhez.

A konkrét vállalatok segítése és a befektetés-ösztönzés a Business Sweden feladata, amely félig állami tulajdonban van, félig pedig az üzleti élet gyakorolja a tulajdonosi jogokat egy igazgatótanácson keresztül. A svéd cégek külföldi támogatását (elsősorban üzleti alapon) a kereskedelmi biztosok végzik a külföldi Business Sweden irodákban. A kereskedelmi biztosokat az üzleti életből toborozzák, elsősorban nagy tanácsadó cégeknél tapasztalatot szerzett tanácsadók közül. Belső képzéseik projekt menedzsmentre fókuszálnak. A kereskedelmi biztosok évente egyszer találkoznak teljes körben, de számukra is szerveznek regionális találkozókat, előfordul, hogy közösen a gazdasági diplomatákkal. A Business Sweden a tanácsadó cégek gyakorlatát követi a jó gyakorlatok megosztása során. Működtetnek egy „*best practice*” oldalt, amely tulajdonképpen egy ügyfél menedzsment rendszer, amelyben valamennyi ügyfél adata, és a kezelt projektek tapasztalatai elérhetőek.

A Business Sweden központban 10 fős stáb szolgáltatja a háttérrel (elemzések, statisztikák) a külföldön dolgozó munkatársak, és a cégek számára.

2.4.5. Kanada

A kanadai külgazdaságot erős diverzifikáltság jellemzi, a tudásmegosztás területén vélhetően nem a leghatékonyabb az intézményrendszer. Ennek oka elsődlegesen a kanadai föderális államszervezet. A széles körben alkalmazott elektronikus megoldások használata ugyanakkor sok tekintetben példaértékű lehet.

Elektronikus megoldások az exportfejlesztés szolgálatában

Az elektronizálási megoldások sok esetben segítik a külgazdasággal kapcsolatos munkát, de itt is jellemző a decentralizáltság. Nagyon érdekes a CAENEX-rendszer, ami az exportösztönzés támogatási lehetőségeit biztosítja a kis- és közepes vállalkozások számára (hasonló a korábbi kereskedelemfejlesztési célleírányzat/pályázat forrásaihoz). A megoldás különlegessége, hogy nem csak az exportfejlesztésre szánt támogatások, hanem a KKV-k KFI együttműködésére elkülönített források is kerültek ide. A pályázatok menedzselése elektronikus platformon történik, az adatok természetesen innentől – a helyi adatvédelmi előírásoknak megfelelően – elérhetők a külgazdasági intézményrendszer számára is.

2.4.6. Egyesült Királyság

Elektronikus megoldások az exportfejlesztés szolgálatában

Az Egyesült Királyság a nagyobb léptékű befektetés- és kereskedelempromóciót projektek mentén regionális szinten kezeli. A régiós nagykövetségek „külgazdasági osztályai” közül kiemelkedik egy vezető nagykövetség, amely a teljes promóciós tevékenységet koordinálja. Ezen túlmenően iparági és helyi szakmai kompetenciák alapján az egyes nagykövetségek különböző hirdetésiprojektben töltenek be vezető szerepet (pl. autóipar, IT szektor, hadiipar etc.) és koordinálják az adott programot. A közép-európai példa szerint a varsói brit nagykövetség a vezető külképviselet, emellett a hadiparért felel, a budapesti nagykövetségük pedig az autóiparért felelős regionális szinten.

Bizonyos esetekben a tudástranszfer és erőforrásallokáció által, a párhuzamosságok kizárásával ily módon hatékonyságnövelés érhető el (egyes sikeres promóciós projektek adaptálásával, illetve kereskedelmi delegációk több városba való utaztatásával). A folyamatokat a külképviseleteket irányító londoni központ is erőteljesen támogatja anyagi, operációs, és koordinációs szempontból is (például az exportképes üzleti delegációk összeállításával). A földrajzi alapú koordináció által így egyes promóciós programok is időben tervezetten, egymást segítve, hatékonyabban valósulnak meg.

3. NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOK AZ ÜGYFELEKKEL TÖRTÉNŐ EGYÜTTMŰKÖDÉS JAVÍTÁSA TERÉN

3.1. A Magyarországhoz hasonló kapacitással rendelkező országok jó gyakorlatai

3.1.1. Dánia

Célzott, cégre és piacra szabott, 1 éves exportképzés: a Vitus program

A jó gyakorlat célja, hogy olyan eszközöket adjon a cégek kezébe, melyekkel 12 hónapon belül a kívánt piacra léphetnek és megrendelést kaphatnak. A program során a kiválasztott vállalkozás 12 hónapon keresztül (265 tanácsadói óra) a piacot jól ismerő szakember támogatásával készül fel az exportra, stratégiát alkot, melyet végre is hajt. A program kezelője és irányítója a *Trade Council*, a Dán Külügyminisztérium exportfejlesztési szerve. A gyakorlat eredményeként elmélyül a célpiacmegismerése, hatékonyabbá válik a kommunikáció, reális elvárások és export célok fogalmazódnak meg. A külpiaci kollégákkal (külgazdasági attasék) hatékonyabb és célzottabb lesz az együttműködés.

Célzott, cégre szabott, rövid, ingyenes export képzés (Export sparring)

A jó gyakorlat célja, hogy a résztvevő cégek képessé váljanak a sikeres export stratégia megalkotására, illetve a megfelelő piacok kiválasztására. A program keretében a cég a helyi/régiós üzletfejlesztési szervezet segítségével export stratégiát alkot, majd a *Trade Council* tanácsadója segítségével (10 tanácsadói óra) meghatározza a céghez és termékhez legjobban illő külpiacot vagy külpiacokat. A program kezelői, irányítói a *Trade Council*, a Dán Külügyminisztérium exportfejlesztési szerve, és a helyi/regionális üzletfejlesztési szervezetek. A gyakorlat eredményeként megalapozott export stratégia alkotható, illetve a megfelelően választhatják ki célpiacot.

Inkubátor program

A jó gyakorlat célja, hogy a programban résztvevő cégek számára fizikai infrastruktúrát biztosítson az adott célpiacon. A program háttere, hogy bizonyos piacokon kiemelten fontos a személyes jelenlét. A Dán Külügyminisztérium fizikai irodákat és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatásokat nyújt a cégek számára 15 országban, a nagykövetségek közreműködésével, sok esetben konkrétan a nagykövetségeken. A program kezelője, irányítója a *Trade Council*, a Dán Külügyminisztérium exportfejlesztési szerve. A gyakorlat eredményeként a cégek számára könnyebbé válik a piaci hozzáférés, csökken a piacra lépés ideje és költsége, személyesebb kapcsolat alakul ki az exportfejlesztési kollégákkal (külgazdasági attasékkal).

3.1.2. Szlovénia

SMS szolgáltatás külföldre utazó szlovén állampolgároknak

Szlovénia 2018-ban vezette be, hogy a szlovén állampolgárok külföldi országba való belépéskor kapnak egy SMS-et a telefonjukra, amelyben az adott országban elérhető nagykövetség legfontosabb adatait (pl. ügyeleti telefonszám), küldik meg (egy hónapon belüli újabb belépésnél már nincs üzenet). Egyelőre nem mindegyik szlovéniai telefonszolgáltató csatlakozott a rendszerhez, így az előfizetők nagyjából 75-80%-a kapja meg az üzenetet. A rendszer működésével kapcsolatban eddig pozitív visszajelzések érkeztek a szlovén külügyminisztérium részére. Ehhez hasonló rendszert működtet Csehország, illetve Lengyelország is.

3.1.3. Litvánia

Litvániában a Külügyminisztériumon belül a közigazgatási államtitkár irányítása alá tartozó Konzuli Főosztály (*Konsulinis Departamentas*) egyik szervezeti egysége, a Konzuli Tájékoztatási Részleg (*Consular Information Division*) felelős a konzuli tájékoztatási politika meghatározásáért és annak végrehajtásáért; a minisztérium, a litván diplomáciai képviselők és konzuli irodák általi konzuli információk összegyűjtéséért és elemzéséért, valamint a Litván Köztársaság intézményei és a társadalom közötti konzuli információk terjesztéséért. Az ügyfélkapcsolatok vonatkozásában az alábbi jó gyakorlat emelhető ki.

SMS szolgáltatás külföldre utazó litván állampolgároknak

Litvánia alkalmaz egy rendkívül hasznos eljárást a mobiltelefon szolgáltatókon keresztül, amely elősegíti a konzuli ügyfelekkel történő kapcsolattartást. A litván mobiltelefon előfizetéssel rendelkező személyek, amikor elhagyják Litvánia területét, automatikusan kapnak egy tájékoztató SMS-t, amely tartalmazza a litván Konzuli Call Center telefonszámát és weboldalas elérhetőségét is. Ez a technika a gyakorlatban össze van kapcsolva a litván mobiltelefon szolgáltatók üzenetküldő rendszerével, amellyel egyúttal tájékoztatják az ügyfeleiket a roaming feltételekről. Ez a gyakorlat hasznos lehet a külföldre utazó magyar állampolgárok számára is a magyar Konzuli Call Center elérhetőségeivel.

3.1.4. Csehország

Konzuli applikáció

Csehország milánói – egyelőre csak tiszteletbeli, a jövőben várhatóan regulárisra váló – főkonzulátusa rendelkezik egy konzuli applikációval, amely a legfontosabb információkat tartalmazza úgy, mint vészhelyzeti ügyeleti mobiltelefonszám, a misszió elérhetőségei, útvonalterv, a tiszteletbeli főkonzulátus tervezett kulturális programjai. Az applikációnak köszönhetően a konzuli kerület cseh állampolgárai okostelefonjukról akár az utcán is könnyen és kényelmesen elérhetik a számukra fontos információkat a nélkül, hogy a misszió honlapjának címét be kellene írni a keresőprogramba.

DROZD mobiltelefon applikáció

A Cseh Külügyminisztérium 2018-ban, a dél-koreai téli olimpia idejében vezette be a DROZD elnevezésű okostelefonokra szabott mobil applikációt. (A DROZD egy cseh mozaikszó, ami a „külföldre utazó cseh állampolgárok önkéntes regisztrációja” cseh nyelvű rövidítéséből áll össze, míg a *drozd* szó maga rigót jelent.) Utóbbi alkalmazás a mobil eszközökre letölthető applikáció, és ha ez megtörtént, akkor előnye, hogy internet hozzáférés híján is kitölthető. Az alkalmazás tulajdonképpen lehetővé teszi a konzuli védelemre mobil eszközről történő regisztrálást. (A DROZD bevezetése előtt csak asztali számítógépekről volt lehetséges a regisztráció benyújtása.)

Regisztráció esetén kötelező mező a vezeték és az utónév, a születési hely és dátum, email és telefonos elérhetőség, valamint a célország (ami mellett más országok is megadhatók). Ezen kívül megadható további elérhetőség (például célországbeli telefonszám), a hazai/otthoni cím, avagy elérhetőségek. Megadható továbbá a tartózkodás időszak (mettől-meddig), az útiokmány száma, valamint a biztosító, ahol az érintett biztosítással rendelkezik. Meg lehet adni telefonszámot, illetve adatokat (csoportos utazás esetén) az utastársakról, és megjegyzést lehet fűzni a regisztrációhoz.

3.1.5. Lengyelország

Feladatmegosztás a milánói lengyel főkonzulátuson

A milánói lengyel főkonzulátus esetében – amely több konzuli feladatot ellátó munkatárssal rendelkezik – elsősorban a feladatmegosztást emelnénk ki, amelynek keretein belül az egyes konzuli feladatok más és más konzulokhoz tartoznak. Kiemelnénk, hogy lengyel kollégáink fentiek által tudták csökkenteni a várólistájukat, így biztosítva magasabb színvonalú ügyintézkést a konzuli kerületben élő, vagy azon átutazó lengyel állampolgárok számára.

SMS szolgáltatás a Bosznia-Hercegovinába érkező lengyel állampolgárok részére

A lengyel rendszerben a Bosznia-Hercegovinába érkező lengyel állampolgár automatikus SMS üzenetet kap, melyben tájékoztatják a konzuli elérhetőségekről. Ezen felül a lengyel konzuli védelmi „Odüsszeusz” rendszerbe bejegyzett ügyfelek válsághelyzetben – a varsói vezetés és a helyi konzul döntése alapján – automatikus email/SMS üzenetben kapnak tájékoztatást és tanácsokat.

3.1.6. Románia

Egységes kapcsolattartó központ

A román Külügyminisztérium 2015 januárjától beindította az információra és konzuli támogatásra szoruló, külföldön élő román állampolgárok számára létrehozott egységes kapcsolattartó központot.

A projekt keretén belül 2015. januártól egy Call Center és Mail Center típusú integrált informatikai rendszert üzemeltek be. A román állampolgárok valamennyi, Románia külföldi konzuli hivatalaihoz intézett segélykérő telefonhívását és üzenetét egyetlen helyre irányítják, ahol a jelzett problémákat fontossági sorrendbe sorolják: a sürgős ügyeket továbbítják a konzuloknak, míg az információigénylésekre az egységes központ válaszol. A rendszer révén a konzuli információk elérhetővé válnak a <http://www.informatiiconsulare.ro> honlapon.

Az egységes központ lehetővé teszi, hogy az állampolgárok kérdéseire gyorsan válaszoljanak, és fontossági sorrendben kezelhessék a konzuli ügyeket. Ugyanakkor az egységes központ létrehozásával a Konzuli Főosztály hozzáférhet a román állampolgárok által a világ bármely pontján jelzett problémák központosított adatbázisához, elősegítve a konzuli tevékenység javítását.

A projekt keretében „Konzulátus közelebb a házadhoz” jelszó alatt fejlesztenek széleskörű Integrált Konzuli Információs Rendszert (E-cons). Az E-cons kezdeményezés további elemei: a vízumkérelmi portál – *E-Visa*, a Nemzeti Vízuminformációs Rendszer (SNIV), amely révén végzik a román vízumok kiállítását, az Útiokmányok Kezelésének Integrált Informatikai Rendszere (*E-Pass*), a közjegyzői terület konzuli szolgáltatásairészére az Állampolgári Szolgáltatások Kezelésének Integrált Informatikai Rendszere és az Elektronikus Iratnyilvántartó, amely elősegíti a dokumentumok rendszerezését.

A Call Center 2015 januárjától működik, és átveszi a román külképviseletek már ismert telefonszámaira befutó valamennyi telefonhívást, míg a Mail Center átveszi a román diplomáciai képviseletek honlapján feltüntetett contact@informatiiconsulare.ro egységes címre beérkező emaileket. A román állampolgárok a <http://informatiiconsulare.ro/> portálon át közvetlenül is kapcsolatba léphetnek a központtal.

Az állandóan vagy ideiglenesen külföldön tartózkodó, több mint 3 millió román állampolgár, valamint a Külügyminisztérium alkalmazásában a rendszert igénybe vevő 500 konzuli alkalmazott, konzul és konzuli tisztviselő képezi a rendszer célcsoportját.

A rendszer az alábbi szolgáltatásokat ötvözi egybe az egységes kapcsolattartó központban:

- Az állampolgárok különböző csatornákon (telefon, web, mail, instant üzenet) beérkező, szakmai jellegű kérelmeinek átvétele. Ahol lehetséges, az állampolgárok feltölthetik a kérelmeik megoldásához szükséges okmányok szkennelt változatát;
- A különböző csatornákon átvett ügyek osztályozása és kezelése;
- Az egységes központ honlapján át történő információszolgáltatás;
- Ahol lehetséges, automatikus válaszok továbbítása a telefonon vagy emailen jelzett ügyekkel kapcsolatban.

A rendszer részét képezi a néhány helyen (pl.: Henri Coanda repülőtér) felállított információs terminál, valamint a mobil eszközökről használható „*Travel safety*” applikáció, amely ingyenesen letölthető az AppStore és a Google Play áruházakból IOS és Android operációs rendszer alá.

3.1.7. Szlovákia

A szlovák külügyminisztérium „Business Centruma”

A szlovák Külügyminisztérium „Business Centrum” nevű egységet működtet, amely információval látja el mindazokat a hozzájuk forduló vállalati entitásokat, amelyek érdekeltek az exportfejlesztési vagy a befektetésösztönzési témakörökben. Mindemellett a szlovák Külügyminisztérium honlapján „Do Business Abroad” címmel informatív exportfejlesztési online felületet működtet.

A Hatékony ügyfélszolgálat eszközei: mobil applikáció, SMS szolgáltatás, call center

A Szlovák Köztársaság Kül- és Európai Ügyek Minisztériumának konzuli szolgálata az ügyfelekkel való kapcsolattartás során az elmúlt években számos jól hasznosítható megoldást vezetett be. Ezek közül kiemelhető az a mobil applikáció, amelyen keresztül a szlovák állampolgárok az adott tartózkodási, vagy célországra vonatkozó hasznos információk, külképviseleti elérhetőségek megismerése mellett megadhatják tartózkodási helyük pontos GPS koordinátáit, ami sürgős segítséget igénylő esetben kiemelt jelentőséggel bírhat. Az applikáción keresztül lehetőség van konzuli védelemre történő regisztrációra.

Emellett a szlovák konzuli szolgálat együttműködve a mobilszolgáltatókkal egy olyan SMS-küldési rendszert alakított ki, amely az adott országba való belépéskor üzenetben tájékoztatja az állampolgárt az ott található szlovák külképviseletek elérhetőségeiről.

A bajbajutott állampolgárok hívásait egy központi „call center” fogadja, ahol rotációs rendszerben dolgozó, döntően külszolgálati tapasztalattal rendelkező munkatársak segítenek.

3.1.8. Ausztria

Képzés a hatékony ügyfélszolgálat érdekében

Az osztrák konzuli szolgálat munkatársait minden konzuli területen (állampolgársági jog, névviselés, útlevélügyek, vízum és tartózkodás, szabadságvesztéses ügyek, kríziskezelés) folyamatosan képzik. A rendszeres képzések a Központban, webes felületen, illetve a külképviseleteken zajlanak. Az ígymegszerzett és fenntartott szakmai tudást az ügyfélközpontú kommunikáció egyik sarokkövének tartják. Az újonnan felvett munkatársak az ablaknál történő munkavégzést és a nagykövetségeken történő konzuli feladatellátást gyakorlati szimulációs feladatok végzésével is gyakorolják. Az ügyfelekkel való megfelelő hangvételű kommunikáció az osztrákok véleménye szerint professzionalitás, vezetési stílus és csapatszellem kérdése is.

3.1.9. Bulgária

Tudásmegosztás

Az idegenforgalomért felelős miniszter minden évben összehív egy tanácskozást a külképviseleteknek, ahol elmondják az elmúlt idény tanulságait, tájékoztatást nyújtanak a soron következő szezon várható újdonságairól, valamint kérdéseket, ötleteket fogalmazhatnak meg a konzulok, melyek figyelembe vételével hozzák meg az adott idényre vonatkozó döntéseik egy részét.

3.2. Kiemelkedően jó megoldások

3.2.1. Írország

Online megoldások az ír konzuli gyakorlatban

Az ír állampolgárok esetében alapfeltételezés, hogy zömében az internetet kezelni tudó, rendszeres hozzáféréssel rendelkező, online tevékenységet bárhol folytatni tudó, okos telefonnal rendelkező állampolgárok utaznak külföldre. Ennek megfelelően a konzuli részlegen dolgozó munkatársak számára a több órát igénybe vevő bürokratikus feladatokat („papírmunkákat”) minimalizálták; az adminisztratív konzuli ügyek jelentős részét az ügyfelek online maguk végzik el, bárhol is legyenek a nagyvilágban, ezzel is tehermentesítve a konzuli irodákat.

Az ír külügyminisztérium, azaz a *Department of Foreign Affairs and Trade* (<http://dfa.ie>) által működtetett konzuli szolgálat tevékenysége során a világ minden tájára utazó és a számtalan országban élő ír állampolgár számára a jól és könnyen értelmezhető, figyelemfelhívó utazási információkra helyezi a hangsúlyt, mely elsősorban a helyi viszonyok (egészségügyi, biztonsági stb.) minél jobb megismertetésére, a javasolt szabályok betartására hívja fel a figyelmet. A mindenre kiterjedő információkat az egységes formában működtetett külügyminisztériumi/külképviseleti honlapokon keresztül teszik elérhetővé.

Példaként említve az ír állampolgárok online felületen adhatják be (az első útlevel kivételével, nagykorú ügyfél esetén) az útlevelkérelmüket (fényképet is maguk feltöltve) akár külföldön is, nyomon tudják követni szintén online, hogy ügyük éppen hol tart stb.

Díjnyertes okos telefon applikációjuk a TravelWise 200 országra kiterjedően szolgáltat teljes körű információt.

A Citizens Information (<http://citizensinformation.ie>) weboldal szinte minden területet lefedve egységesen ad tájékoztatást akár külföldön élő ír állampolgár számára, vagy éppen Írországból élő és bajbajutott külföldi állampolgár részére.

3.2.2. Hollandia

Holland konzuli gyakorlat

A konzuli képzés rendkívül széles körű, gyakorlatias szemléletű, magában foglalja például a fogvatartott állampolgárokkal történő kapcsolattartásra vonatkozó ismereteket. A konzuli területen dolgozók számára néhány fős, gyakorlatorientált workshopokat szerveznek. A legjobb gyakorlatokra vonatkozó információkat rendszeresen megosztják a holland konzuli szolgálat intranet hálózaton, részletesen elemezve egyes esettanulmányokat, illetve az ügyintézés során sűrűbben előforduló tipushibákat. Az elektronikus ügyintézés igen elterjedt, a holland kormány minden területen célként tűzte ki maga elé az adminisztratív terhek csökkentését az állampolgárok számára. Ennek többek között része az is, hogy a formanyomtatványok egyszerűsítésére törekszenek annak érdekében, hogy a kitöltésük minél kevésbé jelentsen problémát az ügyfeleknek.

3.2.3. Németország

„QuickZoll” mobilapplikációs rendszer

A németországi Szövetségi Vámhivatal „QuickZoll” mobilapplikációs rendszerével a magánszemélyek beutazásuk során bizonyos árukat egyszerű módon, a hatóságokkal történő személyes ügyintézés nélkül maguk vámoztathatnak el, és ezen a módon fizethetik meg a vámot is. Elképzelhető, hogy a jövőben a külképviseleti ügyintézés során bizonyos – egyszerűbb, személyes megjelenést nem igénylő – esetekben az ügyfelek hasonló applikációin keresztül azonosíthatják be ügyüket és a befizetést követően a szükséges elektronikus dokumentumot is megkaphatják ilyen formában.

3.3. Könnyen adaptálható ötletek

3.3.1. Hollandia

A holland külügyminisztérium folyamatosan dolgozik azon, hogy a hozzájuk forduló ügyfelek igényeit minél hatékonyabban kiszolgálják. Hazánk hágai nagykövetségének konzuli részlege megkereste a holland külügyi tárca konzuli főosztályát. A megkeresésre adott válasz alapján a lenti jó gyakorlatok azonosíthatók.

„Egyablakos ügyintézés” a külképviseleteken

Az „egyablakos ügyintézés” keretében biztosítani kívánják az összes Hollandiában elérhető ügyintézési formát a külföldön élő holland állampolgárok számára. Példaként a vezetői engedélyekkel, adózással és társadalombiztosítással kapcsolatos ügyek említhetők (jelenleg ezek intézése még nem biztosított a külképviseleteken).

Gyorsított vízumügyintézés

A megbízható cégeknél dolgozó vízumkérelmezők számára gyorsított vízumügyintézt biztosítanak. Ez magában foglalja a többszöri belépésre jogosító, akár 5 éves érvényességű vízumok kiadását a kiemelt ügyfélkör számára. A projektet *Orange Carpet Visa Facility* néven dolgozták ki.

Fókuszban a megelőzés

A holland konzuli munkában kiemelt szerepet kap a megelőzés. Ennek központi eleme az utazási tanácsokkal kapcsolatos információk (biztonsági, közegészségügyi, speciális vámszabályok stb.) naprakészen tartása. Ez a szolgáltatás a tárca/kormányzat honlapján és külön erre fejlesztett okostelefonos applikáció segítségével is elérhető. A fentiekén túl, önkéntes alapon lehetősége van az állampolgároknak konzuli védelemre regisztrálni külföldi tartózkodásuk során, melynek keretében tájékoztatást kapnak az utazási célországban bekövetkező eseményekről is.

3.3.2. Szlovénia

Konzulok évenkénti találkozója

Minden év májusában kerül sor a konzulok évenkénti találkozására, ahol minden konzul beszámol tapasztalatairól, illetve megosztja az általa legérdekesebbnek vélt esetet. A találkozóknak minden évben van egy kiemelt témája is, amelynek kezelését, lehetséges megoldásait az illetékes szlovén hatóságok bevonásával elemzik. Az idei évben a mentális betegségekkel rendelkező és/vagy agresszív ügyfelek kezelése a téma.

3.3.3. Más országok külgazdasági attaséi Pakisztánban

A külgazdasági attasék „hazalátogatása”

Egyes országok Pakisztánban dolgozó külgazdasági attaséi (ha a szakdiplomata, és nem a kereskedelmi kirendeltség a fő szervezője a gazdasági kapcsolatoknak) évente 1, maximum 2 alkalommal utaznak haza, és körbelátogatják a Pakisztánban már jelen levő, vagy az ország irányában nyitott vállalatokat. Az utazás csak néhány napot vesz igénybe, szigorúan csak üzleti tárgyalásokon, illetve a minisztérium által megadott programokon vehetnek részt. Az utazást megelőzően részletes tervet kell készíteniük, illetve azt követően egy útibeszámolóban alátámasztani az utazás hasznosságát, az elért eredményeket.

3.3.4. Kanada

Széleskörű, automatizált ügyféltájékoztatás

A kanadai hivatalok Torontóba akkreditált külképviseletek a honlapjukon nyújtanak – fontosabb nyelveken valamint angol és francia nyelven – teljeskörű, a képviseletek esetén ország szinten egységes, közérthetően megírt, jól átlátható, kereshető, ügyféligény és -cél szerint rendezett, lépésekre bontott és részletekben adagolt információkat. További idegen nyelveken írt tájékoztatást csak a honlapok egyes részei tartalmaznak.

Az ügyintézés során mind a kanadai hivatalokban mind a konzulátusokon jellemző a minél teljesebb körű, automatizált ügyféltájékoztatásra törekvés. Emlékeztető SMS vagy email üzenetet küldenek a foglalt időpont előtti napon, amely tartalmazza az összes lényeges információt (időpont, pontos cím, szükséges dokumentumok stb.); emellett az ügy státuszáról (például: döntés alatt, pótlás szükséges, elküldve az anyakönyvi hivatalba, dokumentum kiállítva, dokumentum átvehető/postázva stb.) is folyamatos tájékoztatást kap az ügyfél az általa választott csatornán (telefon vagy email) és nyelven. Nem ritka az sem, hogy a folyamat zárását követően kérdőívet, értékelő lapot küldenek, amely segítségével az ügyfelek visszajelzéseit gyűjtik, majd ezt használják fel a rendszer javítására.

Konzuli ügyintézésnél jellemző a folyamatok minél teljesebb online támogatása. Ez esetenként online formanyomtatvány kitöltését és dokumentum(ok) csatolás(á)t, valamint jellemzően online időpontfoglalást, státusz lekérdezést (pl. holland főkonzulátus), státusz váltáskor automatikus üzenet(ek) küldését jelenti. Ügyintézés esetén – mint szinte mindenhol Kanadában – a szolgáltatásért bankkártyával (egyreszörűs külképviseleteken csak azzal) lehet fizetni, azonban előfordul, hogy csak a belföldi *debit* kártyát (*Interac*) fogadja el a képviselet, a költségesebb hitelkártyát nem.

A legtöbb EU országnál van lehetőség a vízumkérelmet online elindítani (például francia főkonzulátus). Így történik a kérelem kitöltése, az időpontfoglalás, a már leadott kérelem állapotának lekérdezése. A szolgáltatás több nyelven, így a Kanadában általános angol és francia mellett pl. törökül, oroszul, kínaiul és arabul is elérhető, mivel a kérelmezők többsége vélhetően ilyen anyanyelvű Kanadában élő vízumkérő állampolgár. Az online regisztrációt, nyomtatvány kitöltést és időpontfoglalást követően a franciáknál Kanadában 3 helyszínen (Toronto, Vancouver, Montreal) lehetséges személyesen leadni a vízumkérelmet, ekkor történik a biometrikus adatok felvétele és a bankkártyás fizetés is.

Emellett meg kell említeni, hogy a szövetségi (*Service Canada*) és a tartományi kormányhivatalok (pl. *Services Ontario*) szolgáltatásainak nagy része online elérhető, egyes ügytípusok (például anyakönyvi kivonatok) teljes mértékben az interneten intézhetők, és a kért dokumentum postán érkezik meg. Ehhez az ügyfeleknek, vagy a kormány saját azonosítási rendszerébe (*GKey*) kell regisztrálniuk, vagy a kormánnyal partnerségre lépett bankoknál online banki szolgáltatással kell rendelkezniük, amibe belépve történik az azonosítás és válik lehetővé az ügyintézés. Fentiek miatt az ügyfelek nyitottak a webes ügyintézésre (bankkártyás fizetésre) és megszokták, sőt, egyes ügyfelek el is várják ezt.

Személyes ügyintézés esetén online lehet időpontot foglalni, az időpontra érkező ügyfeleket jellemzően azonnal vagy legkésőbb 15 percen belül fogadják. Időpontfoglalás nélküli ügyfeleknek minden esetben sorszámot kell húzni és jellemzően hosszan kell várakozni. A *Services Ontario* azonban ekkor is ügyel az az ügyfélélményre, kérés esetén SMS-ben értesíti az ügyfelet, ha hamarosan ő következik – ez a rendszer már bizonyos kórházakban is működik.

A torontói főkonzulátus véleménye szerint új, egyedi megoldások nincsenek Kanadában, de mindenhol cél az ügyintézők ügyfélre fordított idejének, és az ügyfél látogatások számának, a látogatások időtartamának csökkentése (vízumkérelmek ügyfél általi interneten keresztüli kitöltése, ellenőrzése). Emellett jellemző az emberi beavatkozást nem igénylő folyamat lépéseinek automatizálása, ezzel együtt az ügyfélélmény színvonalának emelése (automatikus státusz üzenetek) a folyamatok informatikai támogatásával, internetre költöztetésével.

3.3.5. Perui tapasztalatok

Online dokumentáció

Több schengeni állam, illetve az Egyesült Államok perui külképviselete is lehetővé teszi a nyomtatványok online kitöltését és elküldését. Ezzel elkerülhető, hogy ugyanazt az adattartalmat kétszer-háromszor kelljen rögzíteni a különböző felületeken (ügyfél papíron, ügyintéző a központi rendszerben), ami az időmegtakarítás mellett egyúttal a téves adatbevitel lehetőségét is jelentősen csökkenti. Másik nagy előnye a rendszernek, hogy az ügyfél ily módon az ügye urává válik (*ownership*), maga is érdekelt lesz a nyomtatvány pontos kitöltésében.

3.3.6. Belgium

Hazánk brüsszeli nagykövetsége konzultációt folytatott a belga Külügyminisztérium Konzuli Igazgatóságával, ami alapján a következő jó gyakorlatok azonosíthatók.

Képzési rendszer

A belga külügyminisztérium konzuli képzési rendszerét az elmúlt években átalakították. A korábbi gyakorlathoz képest újdonság, hogy az újonnan felvett diplomaták egységes képzést kapnak, míg korábban voltak olyanok, akik kifejezetten a konzuli területre specializálódtak. A képzés keretében mindenki 6 hónapot tölt a Konzuli Igazgatóságon, ez idő alatt konzultációkon vesz részt, illetve egy mentor irányításával gyakorlatot szerez sorbanmindegyik osztályon. A konzuli posztok betöltése kijelöléssel is történhet.

Elektronikus apostille-kiállítás

2018. március 1-től a belga Külügyminisztérium megkezdte az elektronikus hitelesítést és apostille kiállítást, azaz a hitelesítő záradékot és az apostille-t elektronikus aláírással látják el.

Ügyfelek kiértékelése

Az ügyfelek kiértékelése az elkészült útlevélről mind a Külügyminisztériumban, mind pedig a külképviseleteken automatizált. Amikor az útlevél megérkezik a külügyminisztériumba vagy a konzulátusra, az ügyintéző átállítja az ügy státuszát megérkezett útlevélre, a rendszer pedig automatikusan kiküldi az értesítést emailen a kérelmezőnek, hogy átveheti az okmányt.

A nagykövetség véleménye szerint a fenti gyakorlat figyelemre méltó, lehetővé teszi az ügyfelek egyetlen gombnyomással történő, gyors és hatékony értesítését.

3.3.7. Kína

A csungkingi főkonzulátus

A főkonzulátus a magyar és európai uniós állampolgárokkal a Kínában elterjedt WeChat „csevegő” alkalmazáson keresztül megbízhatóan tud kommunikálni. Az olyan külön WeChat csoportok (hasonlóan a Facebook-hoz), mint a „*Csungkingi magyarok*” csoportja, vagy a „*Chongqing expats*” kiváló platform információszerezésre és az ügyfelekkel való érintkezésre. A csoportban való aktív részvételnek köszönhetően a főkonzulátus munkatársai megismertékszámos egyéb hasznos információ mellett -, hogy mely helyi rendőrsőn beszélnek jól angolul, hol és milyen feltételek mellett érdemes a tartózkodási engedélyt a külföldieknek benyújtani. Az így megszerzett információkat kiválóan tudják hasznosítani, ha egy magyar állampolgár problémával, kérdéssel fordul hozzájuk. A konzuli kerületben lévő hatalmas távolságok miatt az emailen és a WeChaten történő folyamatos érintkezés időt és energiát spórol meg a konzulok számára, és lehetőséget biztosít a még pontosabb ügyféltájékoztatásra.

SMS szolgáltatás külföldre utazó kínaiak részére

A kínai konzuli szolgálat a kínai mobiltelefonszámmal (roaming szolgáltatást igénybe véve) külföldre érkezők számára automatikus üzenetet küld, amelyben felhívja a figyelmet a meglátogatott ország legfontosabb körülményeire (például baloldali közlekedés), a

helyi törvények betartásának szükségére, a különösen problematikus élethelyzetekre (például közlekedési eszköz bérlete útlevél visszatartása mellett). Közli az utazóval a kínai külképviseletek vészhelyzeti telefonszámaait és a külügyminisztérium call centerének számát. Mivel csaknem minden külföldre utazó rendelkezik mobiltelefonnal, az így kapott üzenet, és a külképviseleti elérhetőségek a külföldi látogatás egész időtartama alatt az utazó azonnali rendelkezésére áll.

3.3.8. Németország

Vízumkérelem benyújtása a konzulátuson

A Bosznia-Hercegovinában a legnagyobb vízumforgalommal bíró német konzulátuson olyan internetes időpontfoglalórendszer működik, mely teljesen automatikus, és „kívülről” nem változtatható. A vízumkérelmek befogadásakor nem készítenek képet, a hozott fotót szkennelik be, ami csökkenti az eljárás hosszát.

3.4. Jövőbeli fejlesztési irányok alapjául szolgáló javaslatok

3.4.1. Új-Zéland

Ügyintézési idő csökkentése, hatékonyság javítása

Új-Zéland jelenleg a vízumkérelmek benyújtásának, valamint azok feldolgozási folyamatának átalakítását hajtja végre. Az előre láthatóan 2019 közepére lezáruló folyamat célja az ügyintézési idő csökkentése, a hatékonyság javítása, valamint a költségmegtakarítás. Ennek során a jelenleg 12 külföldi állomáshelyen (Bangkok, Dubai, Ho Si Minh-város, Hongkong, Jakarta, London, Manila, Moszkva, Pretoria, Sanghaj, Új-Delhi, Washington) működő vízumigénylő, illetve hét belföldi feldolgozóközpont számát összevonás és átszervezés révén csökkentik. Az átalakítást követően öt szakosodott belföldi (Manukau, Hamilton, Palmerston North, Porirua és Christchurch) illetve két külföldi feldolgozó központ marad: Peking a turisztikai és kimondottan a kínai diákok, míg Mumbai az általános tanulmányi vízumigénylésekkel kapcsolatos ügyintézést fogja végezni. Új-Zéland a csendes-óceáni szigetvilág iránti elköteleződésének jegyében a suvai, apiai és nuku'alofai vízumirodákat nem érinti az átalakítás, azok a jövőben is átvesznek és feldolgoznak majd vízumokat, azonban struktúrájukban és működési rendjükben nem zárható ki átszervezés a jövőben.

Az átstrukturálási folyamat lezárását követően a vízumigénylés elbírálási rendjét és folyamatát öt típus (üzleti, tanulmányi, turisztikai, családi és speciális célú) köré csoportosítva alakítják ki. Ennek oka, hogy Wellington szerint az ilyen jellegű felosztás tűnik a legjobb megoldásnak arra, hogy a feldolgozásban és döntéshozatalban részt vevő munkatársak az adott ügytípusban szerzett tapasztalatok alapján leghatékonyabban tudják kiszűrni a kockázati tényezőket, és így megalapozott döntést tudnak hozni.

A vízumkérelmek benyújtásával és elbírálásával kapcsolatos új-zélandi átalakítás célja – a papír alapú benyújtási lehetőség további fenntartása mellett – az előterjesztők online igénylés és ügyintézés irányába terelése. Magyar szempontból a beadott vízumkérelmek

feldolgozásának új, szakosodásra törekvő rendje szolgálhat hasznos tapasztalatokkal. A csupán egyféle vízumkérelem típussal találkozó kollégák ennek köszönhetően nagy jártasságra tehetnek szert, ami segíti a kockázati tényezők minél hatékonyabb kiszűrését.

3.4.2. Chile

Apostille és anyakönyvi kivonat kibocsátása

Chile 2016. augusztus 30-tól tagja az Apostille egyezménynek. A rendszer fő jellemzői az elektronikus kibocsátás (e-Apostilla), az ingyenesség, a decentralizáció (5 intézmény jogosult kibocsátani: az oktatási, az igazságügyi, az egészségügyi és a külügyminisztérium, valamint a nemzeti személyi nyilvántartó) és a regionalitás (a felhatalmazott intézmények regionális képviselőin is intézhető, nem szükséges a fővárosba utazni). A hitelesített elektronikus aláírással ellátott dokumentumokat a chilei állampolgárok külföldön közvetlenül elektronikus úton is kérhetik apostille-al ellátni a külügyminisztériumban, amit aztán a nagykövetség vagy konzulátuson vehetnek át. Ez a rendszer lényegesen egyszerűbb és csökkenti a konzulátusok és a külügyminisztérium leterheltségét is. A chilei állampolgárok a személyi nyilvántartó számukkal (RUN) azonosítják magukat a rendszerben.

Ami az anyakönyvi kivonatok kibocsátását illeti, a chilei állampolgárok a személyi nyilvántartó számukkal (RUN) azonosítják magukat a rendszerben és lekérik ingyenesen a különböző anyakönyvi kivonatokat, igazolásokat. Az intézmény jogosult apostille kibocsátására is.

3.4.3. Nagy-Britannia

Online megoldások és az adminisztráció egyszerűsítése

A brit adminisztrációra egyértelműen jellemző az a törekvés, hogy az ügyfél személyes megjelenését mellőzzék. Ennek megfelelően a legtöbb ügy postán vagy online intézhető. Erre jó példa az egészségügyi szolgáltatások európai uniós állampolgárok általi igénybevételeinek a rendezése. Ez esetben a kitöltendő adatlapok megfogalmazása annyira egyszerű, hogy azok igen/nem válaszokkal kitölthetők, így elkerülhetők az esetleges félreértések.

További példaként szolgálhat a brit útlevél kiállításának online kezdeményezése, ahol szintén a lehetőségek szerinti legegyszerűbb, online eljárásra törekszenek (<https://www.gov.uk/overseas-passports>). Hasonló lehetőséget nyújt a brit kormányzat a jogosítványok meghosszabbítására (<https://www.gov.uk/browse/driving/driving-licences>). Az online szolgáltatások egy része elérhető a tartózkodási engedélyek kapcsán is (<https://www.gov.uk/long-residence>).

A biometrikus adatok felvétele az online ügyintézés keretén belül egyes, erre felhatalmazott postahivatalokban történik, ezzel is csökkentve a kormányzati adminisztrációra háruló terhet.

Nagy-Britannia washingtoni nagykövetsége

Nemcsak a hivatásos konzulok, hanem a tiszteletbeli konzulok számára is rendszeres képzéseket szerveznek. Ötletszinten felmerült a tiszteletbeli konzulok honlapjainak egységesítése, azonos platformra helyezése is. A konzuli szolgálat havi rendszerességgel köröztet úgynevezett konzuli hírlevelet a legfontosabb információkról, fejlesztésekről és változásokról.

3.4.4. Ausztrália washingtoni külképviselete

Tudásmegosztás

A konzulok felkészítése területén elterjedtek az online képzések, amelyek során kiemelt hangsúlyt helyeznek a kiscsoportos gyakorlati oktatásra. Az azonos régióban elhelyezkedő konzuli képviseletek számára rendszeresen szerveznek mind előre tervezett, mind ad hoc értekezleteket, amelyek során a konzulok a szűkebb régióban tipikusan előforduló problémákat illetően tapasztalatcserét folytatnak. Az ausztrál külgazdasági és külügyminisztérium konzuli részlegén állandó válságreagáló konzuli csoport működik.

3.4.5. Egyesült Államok

Konzulok képzése

A konzulok képzése igen széles körű, és a konzuli karrier során folyamatos. Különösen a kríziskommunikációra, nemzetközi emberrablásra, valamint az áldozatokkal való kommunikációra helyeznek nagy hangsúlyt (csatoljuk illusztrációként a válságkommunikációval kapcsolatos egyik útmutatót). Fontos eleme a konzulok számára nyújtott pszichológiai segítség, és a kiegészítés kezelése is. A válsághelyzetekről folyamatos az információmegosztás a külön erre a célra kifejlesztett belső elektronikus rendszerben.

3.4.6. Portugália

Portugáliában nemzeti szinten az AICEP Portugal Global kereskedelemfejlesztési és befektetés-ösztönzési ügynökség delegálja a külgazdaság fejlesztéséért felelős külföldi állomáshelyeken szolgáló diplomatakat, akik az AICEP képviselőiként a portugál nagykövetségek mellett, azok kötelékében végzik munkájukat. Az AICEP, illetve annak külföldi képviselői a portugál Külügyminisztérium és a Gazdasági Minisztérium közös irányítása alatt állnak.

Az AICEP tájékoztatása szerint az ügyfelekkel szembeni együttműködés javítására leginkább a következő jó gyakorlatokat alkalmazzák.

Az ügyfélkezelési folyamat szabványosítása, nyomon követés

A gyakorlat célja megfelelő információk mentén elérni a komplex ügyféltájékoztatást, mindezt megfelelő időzítéssel. Az online rendszer alkalmas arra, hogy az egy szervezetben, ám számos különböző országban dolgozók nyomon kövessék az egyes projektek aktuális

státuszát. Emellett a rendszer jelzi a válaszadási határidőket és tartalmazza mindazon információs csomagokat, amelyeket az ügyfél korábban megkapott a szervezettől. A gyakorlat eredményeképp hatékonyabbá válik a monitoring. A program irányítója, kezelője az AICEP Portugal Global.

Capacity Building Plan (CBP)

A gyakorlat célja ügyfelek bevonása az AICEP tevékenységébe, kapcsolatépítés, ügyfélkompetenciák fejlesztése. Az AICEP a CBP keretében számos tréninget, workshopot, szemináriumot szervez az ügyfelei számára, amelyek alkalmasak a kapcsolatrendszerek erősítésére, az ügyfélbizalom kialakítására, továbbá a szolgáltatásokkal kapcsolatos ügyféligények megismerésére és közvetlen visszajelzések fogadására. A gyakorlat eredményeként aktív és szakmai szempontból fejleszthető ügyfélkör jön létre, a cégek aktívabban vesznek részt az AICEP-rendezvényeken, hatékonyabbá válik az információk áramlása. A program irányítója és kezelője az AICEP Portugal Global.

3.4.7. Pakisztán

Az ügyfelekkel szembeni együttműködés javítása terén fellelhető nemzetközi jó gyakorlatok között hazánk iszlámábádi nagykövetsége az alábbi témakörökben talált érdemi, hasznos, gyakorlati információkat. A nagykövetség munkatársainak munkamódszere a következő volt:

- Személyes beszélgetések más országok – nemcsak EU tagországok – külgazdasági attaséival;
- Párbeszéd a helyi Külügy- és Pénzügyminisztériumban dolgozó kapcsolatainkkal;
- Egyeztetés más, az üzleti szférában tevékenykedő partnereinkkel.

A beszélgetések során a nagykövetség munkatársai a konferenciákon, vásárokon való vállalati képviselet erősítésében, kamarai delegációk növekvő számában, a kölcsönös látogatások témakörben jeleztek fejlesztési lehetőséget, fejlődési potenciált:

A Pakisztánt a vele kereskedelmi, gazdasági kapcsolatban álló országok kereskedelmi kamarái, egy adott kereskedelmi területre specializálódott vállalatai gyakran látogatják meg. Ezek gyakorisága, volumene természetesen összefüggésben áll azzal, hogy mennyire intenzív a gazdasági kapcsolat, mekkora lehetőséget látnak az országban, illetve mennyire aktív a helyi kereskedelmi kirendeltség, nagykövetség.

Az Európai Unió országai közül a franciák, németek, olaszok és hollandok nagyon nagy számban jelennek meg fejlesztési projekteken, szakmai konferenciákon és szakmai rendezvényeken, vásárokon. Természetesen mindenki a vállalati, befektetői profiljainak megfelelően. (például élelmiszeripar, víz és szennyvíz projektek, energetikai beruházások stb.)

Az ázsiai országok közül Kína és Törökország dominál, de nagyon sok vállalat, üzletember delegáció, s ezt követően befektető érkezik Malajziából, Sri Lankáról és a GCC országokból. Magyarországról az elmúlt fél évben két vállalati delegáció érkezett, és sikeresnek ítélték meg az útjukat.

3.4.8. Szingapúr

A vízumügyintézés kiszervezése

Szingapúrban jellemzően a nagy vízum forgalommal rendelkező külképviseleteken (olasz, francia, spanyol stb.) a VFS nevű cég végzi *outsourcing* keretében a vízumügyintézéshez kapcsolódó feladatokat. A Szingapúrban működő kisebb nagykövetségek esetében megállapodás alapján más ország is kiadhat schengeni vízumot (például a szingapúri osztrák nagykövetség nevében a franciák).

3.4.9. Magyarország isztambuli főkonzulátusa

A gyorsabb ügyintézés elősegítő fejlesztések

A főkonzulátus saját intranetet üzemeltet a kiküldöttek részére, a helyi igényekhez igazodva. Ennek keretein belül a konzuli munka hatékonyságát növelendő több fejlesztést is bevezettek. A „D”, tartózkodási engedéllyel kapcsolatos ügyeknél egy reggelente kiküldött emaillel tudatják az ügyintézőkkel, hogy mely engedélyeket bírálták el központilag az előző napon, jelentősen felgyorsítva ezen esetek kezelését. Nyári időszakban, amikor átlagosan több száz folyamatban lévő ilyen típusú ügy van, nem kell azokat tételesen és manuálisan minden nap egyesével leellenőrizni, ezt a modul automatikusan elvégzi. A kiadott vízumok utóellenőrzési eljárásában, külön adatbázis használatával a konzuloknak egy felület áll rendelkezésre, ahol igényeiket jelezhetik az ügyintézők felé, az ügyintézők pedig rendszeresen kapják ezeket a kéréseket emailben, hogy az aktuális napon, mely eseteket kell ellenőrizniük. Isztambulban rendkívüli helyzet esetén a konzuli védelemre regisztráltak nagy száma miatt sok magyar állampolgárral kell felvenni a kapcsolatot. Ennek megkönnyítésére egy olyan felületet hoztak létre, ahol a szükséges adatok minden aktuális napon rendelkezésre állnak. A felsorolt fejlesztésekkel sikerült hatékonyabbá, optimalizálttá és gyorsabbá tenni a különböző szakterületek napi munkáját.

3.4.10. Más országok isztambuli képviseletei

Helyi diplomatákkal (elsősorban német, lengyel) történt egyeztetések alapján megállapítható, hogy a konzulok és ügyfelek közötti együttműködés és kapcsolattartás hatékonyságnövelése szempontjából – különösen a nagy ügyfélforgalmat bonyolító külképviseleteken – kiemelt jelentősége van az eljárásokba épített automatikus és ellenőrző mechanizmusoknak. Előbbiek az ügyfelek hatékony tájékoztatását segítik elő, utóbbiak a vízumeljárások során a schengeni jogszabályok betartásának ellenőrzését.

A gyorsabb ügymenetet elősegítő megoldások

Az ügyféltájékoztatás kapcsán – a legtöbb isztambuli külképviseleten – praktikus megoldás, hogy a konzulátus központi emailcímére automatikus válaszüzenet van beállítva az eljárásokkal kapcsolatos legfontosabb tudnivalókról és elérhetőségekről. Innen az ügyfél automatikusan tájékozódhat a legalapvetőbb információkról. Bizonyos ügytípusok esetén előre megfogalmazott kiértékelő üzeneteket lehet küldeni az ügyfeleknek, ezzel elkerülve, hogy minden esetben egyedi emailváltás vagy telefonhívás merüljön fel (például útlevel ügyeknél a magyar külképviseleten egy belső fejlesztés révén lehetővé vált,

hogy az útlevelek elkészültét és kiérkezését követően több ügyfélnek „egy kattintással” ugyanazt a kiértékelő üzenetet küldikegyszerre). Több missziónál bevált gyakorlat az online időpontfoglalás bevezetése nemcsak a vízumeljárásokban, hanem egyéb ügyekben is (különösen útlevelügyek, aláírás hitelesítése) is. Ez a konzulátus munkaszervezésének hatékonyságát és tervezhetőségét segíti elő.

3.4.11. Kanada

Online ügyintézés

Kanadában a tartományok illetékes hivatalaitól online kérhetők ki az anyakönyvi kivonatok, melyekért az ügyfelek a szükséges illetéket szintén online, bankkártyával fizetik meg, majd az elkészült anyakönyvi kivonatot postán kapják kézhez. Az ügymenet általában gyors, két héten belül jellemzően kézhez kapják az ügyfelek anyakönyvi kivonataikat. Egy hasonló gyakorlat kényelmesebbé és hatékonyabbá tenné az ügyintézés a Kanadában élő magyar állampolgároknak, akik most anyakönyvi kivonat beszerzését csak személyesen vagy postai úton indíthatják.

Más ügytípusok, akár vízumügyintézés esetében is látunk példát online ügyintézésre (USA). Az ügyfél elektronikusan tölti ki a vízumkérdőívet, és csatolja a fényképét. Ezt követően a kérdőív rögtön bekerül a rendszerbe, és csak a kinyomtatott visszaigazolást kell az ügyfélnek az interjú időpontjára magával vinnie.

Interaktív és személyre szabott tájékoztatás

A kanadai állampolgárság megállapítása a magyarhoz hasonló módon, állampolgárság igazolása iránti kérelemmel történik, melynek feltételeiről részletes leírás olvasható az illetékes hatóság oldalán. Emellett azonban lehetőség van az oldalon egy ágrajz felépítésű feleletválasztós teszt kitöltésére, mely azt hivatott eldönteni, hogy az illetőnek lehet-e jogalapja a kanadai állampolgárság igénylésére. Ehhez olyan egyszerű kérdésekre kell válaszolni, minthogy „*igaz-e az alábbi állítások valamelyike Önre?*” (itt a születés helyére, idejére, felmenőkre vonatkozó állítások szerepelnek). A választól függően dobja fel a rendszer a következő kérdést, majd az utolsó választ követően javaslatot tesz, hogy a válaszok alapján milyen ügytípust érdemes az illetőnek választania. Egy hasonló teszt a magyar állampolgárság megállapítása kapcsán is segítséget és hasznos előzetes információt nyújtana az érdeklődőknek.

Ügyfél-visszajelzések kezelése

A szolgáltatás színvonalának növelése érdekében több hivatal is gyűjti valamilyen formában az ügyfelek visszajelzéseit. Ez történhet akár a hivatalokban elhelyezett tabletek segítségével, pár kérdéses elektronikus értékelési rendszeren keresztül, vagy papír alapon, értékelőlapok kihelyezésével, esetleg online kérdőívekkel, melyet email formájában küldenek ki az ügyfélnek. Egy hasonló megoldás segíthet a hibák, hiányosságok feltárásában, motiválhatja az ügyintézőket a jobb teljesítményre, az eredmények kiértékelése és kommunikálása pedig lehetőséget ad a konzuli munka láthatóságának növelésére.

Javaslatok: E-SzIG és videókapcsolat

Hazánk ottawai nagykövetségének javaslata alapján a személyes adatokat elektronikusan tároló személyazonosító igazolvány e-aláírás funkciójának elterjesztése, illetve a személyazonosítási célból történő szélesebb körű közigazgatási eljárási elfogadása nagyobb hatékonyságot eredményezne a konzuli ügyekben. Elsősorban azokban az országokban, ahol konzuli jelenlét akár több ezer kilométerre van az ügyfelektől, jelentős adminisztratív tehercsökkentést jelentene az elektronikus azonosítás. A nagykövetség javaslata szerint a személyes megjelenést követelő eljárásokban célszerű lenne bevezetni a kor technikai vívmányait. Ezekben az ügyekben a konzul a személyes interjút vizuális adatközlő eszközön keresztül is le tudná folytatni

3.4.12. A lisszaboni magyar nagykövetség javaslatai

A lisszaboni magyar nagykövetség javaslatai szerint a bajba jutott magyar állampolgárok érdekeinek hatékonyabb képviselése érdekében magyar viszonylatban a legnagyobb utasforgalmat bonyolító WizzAir légitársaság bocsásson rendelkezésre a járatai által érintett desztinációkban működő külképviseletek részére, vagy korlátozottabb esetben csak a Központban működő *call center* részére, egy „vérszelyzeti vonalat”.

A kapcsolat e formájára a nagykövetség megítélése szerint azért lenne szükség, mert egy esetleges járatotrlés vagy technikai fennakadás esetén az utasok akik száma akár több mint 200 fő is lehet a külképviselettől próbálnak meg információkat beszerezni, mivel a légitársaság emelt díjas elérhetőségei korlátozottan működnek. A tapasztalatok szerint a külképviselet jelenleg ezen a vonalon azonban nem, vagy csak aránytalan nehézségek árán tud információkhoz jutni a légitársaságtól, de egy közvetlen kapcsolat esetén ez gördülékenyebb lehetne.

A nagykövetség megítélése szerint az ügyfelek és a konzuli szolgálat közötti információáramlást javíthatná egy olyan online felület létrehozása, amelyen regisztráció esetén az adott országban, az adott időszakban tartózkodó valamennyi magyar állampolgár részére emailen vagy SMS-ben üzenetet lehet eljuttatni a külképviselet vagy a *call center* részéről úgy, hogy valamennyi regisztrált személy egyszerre kapja meg az értesítést. Az adott országban bekövetkezett természeti katasztrófa vagy terrorista támadás stb. esetén a regisztrált magyar állampolgárok azonnali figyelmeztetést kapnának és hasznos információkhoz juthatnának. A rendszer további előnye lehetne, hogy egy terrortámadás esetén kiadott figyelmeztetés elolvasását a rendszer regisztrálná, amivel könnyebben beazonosíthatóvá válnának az esetlegesen eltűnt magyar állampolgárok.

3.4.13. Svédország

Hazánk stockholmi nagykövetsége a fogadó állam legjobb gyakorlatainak feltárása céljából megkereste Erica Neiglicket, a svéd Külügyminisztérium Konzuli Főosztálya Magánjogi Osztályának vezetőjét.

Az osztályvezető asszony tájékoztatott arról, hogy a svéd Külügyminisztérium Konzuli Főosztálya 2006 óta alkalmaz úgynevezett legjobb konzuli gyakorlatokat (*best practices*) a külképviseletek konzuli munkájának elősegítése, és a megfelelő munkaszervezés kialakítása céljából. A brit külképviseleti konzuli modellt tanulmányozták 2006-ban, de a

német és az amerikai konzuli szolgálat tevékenységét is figyelemmel kísérték. A korábbi minisztériumi szakmai vezetés célja ezzel egyrészt az volt, hogy a hagyományosan sok klasszikus konzuli ügyet kezelő külképviseleteken olyan munkamódszereket alakítsanak ki, mellyel a konzuli munkát végzők arányos teherviselését tudják elérni. Másrészt a vezetés azt is biztosítani kívánta, hogy a jelentős forgalmat bonyolító (sok vízumot, útlevelet kiadó, valamint anyakönyvezést és állampolgársági ügyeket is kezelő) külképviseleteken a napi munkát mindig be tudják fejezni, ne legyenek számottevő elmaradások.

A jelentős ügyfélforgalmat kezelő állomáshelyek hatékony ügyintézésének megtervezése, a legjobb gyakorlatok kialakítása érdekében az alábbi munkamódszereket vezették be.

A kiválasztás szempontjai a problematikus, jelentős ügyfélforgalmat bonyolító állomáshelyek esetében

Ezek az állomáshelyeken általában három, de legalább két konzul teljesít szolgálatot. A három konzul közül legalább kettőnek (kettő esetén egynek) minimum két külszolgálatot kellett teljesítenie konzuli munkakörben. Hasonló szabályozás vonatkozik a konzuli adminisztrátorokra is az alábbi különbséggel: ahol két-három konzul van, ott legalább 4-5 konzuli adminisztrátor teljesít szolgálatot, közülük kettőnek legalább két külszolgálatot kellett már teljesítenie, amelyből legalább az egyiket konzuli területen.

A napi munka megtervezése, az ügyek felmérése bonyolultság szempontjából

Egy-egy olyan beérkező email vagy telefonhívás, amely atipikus és bonyolult ügyet feltételez, automatikusan a már több konzuli külszolgálatot teljesített konzulhoz, illetve konzuli adminisztrátorhoz kerül a jelentős ügyfélforgalmat bonyolító állomáshelyeken. Ők az első külszolgálatukat teljesítő konzulnak és adminisztrátornak megmutatják az ügyintézés menetét, elmagyarázzák a problémás ügyféllel való kapcsolattartás megfelelő módját, de a végső döntéseket ők hozzák meg ezekben az ügyekben, illetve ők küldik azt tovább a döntéshozó svéd hatóságoknak. Így a szakmaiság érvényesülése megfelelően biztosított, egyúttal azonban a tapasztalatlanabb kollégák is úgy tudnak szakmailag fejlődni, tanulni, hogy a felelősséget még nem ők viselik az adott ügyekben.

A jelentős ügyfélforgalmat bonyolító állomáshelyek esetén, továbbá a legjobb gyakorlatok szerinti fontos cél, hogy – amennyire csak az adott ügyek típusai és a jogszabályi környezet megengedik – minden ügyben „előre dolgozzanak”. Ez konkrétan abban nyilvánul meg, hogy az anyakönyvezési vagy állampolgársági ügyekben még az ügyfél személyes megjelenését megelőzően elkéri szkennelt formában az ügyfél támogató dokumentumait, a kitöltött adatlapokat, és az idegen nyelven rendelkezésre álló okiratokat. Az ügyfél adatait előre rögzítik a konzuli információs rendszerükben, a fordításokat előkészítik, vagy az ügyfél által készített fordításokat hitelesítik, és csak ezt követően adnak időpontot az ügyfél számára személyes megjelenésre. A fentieknek köszönhetően a lefoglalt időpontban megjelenő ügyfeleknek már csak a kitöltött adatlapokat kell átadniuk, valamint az eredeti támogató dokumentumokat bemutatniuk, amelyet a rendszer adataival való összevetés után már aznap meg tudnak küldeni elektronikusan az állampolgársági ügyekben illetékes svéd Migrációs Hivatalnak, illetve az anyakönyvezést végző svéd Adóhivatalnak. Ennek köszönhetően az állampolgársági, anyakönyvezési ügyekben az ügyintézési idő a 2006 előtti 1,5 óra helyett manapság csak 20-30 perc.

Az útlevéllügyek esetén az előre bejelentkező ügyfelek (akik átlagosan mintegy 30-35%-át teszik ki az összes útlevélkérelmezőnek) adatait már előre rögzítik elektronikus rendszerekben, így a megjelenéskor már csak a biometrikus azonosítót kell felvenni. Amennyiben nem jelenik meg az ügyfél, a rendszerből az ügyet automatikusan törölni lehet.

További megfontolandó módszer, hogy a telefonon, emailben, vagy levél útján jelentkező ügyfelekkel minden szükséges dokumentum meglétét előre külön leegyeztetik, így nem fordulhat elő, hogy valaki hiányos iratanyaggal, vagy felkészületlenül jelenik meg a lefoglalt időpontban. A fenti módszerrel elkerülhető az ügyek „elfekvése” a konzulátusokon, ami irattározási szempontból is fontos, és az ügyfél érdekeit is szolgálja, mert nem kell több alkalommal megjelenie. A svéd Külügyminisztérium Konzuli Főosztályának célja, hogy az illetékes svéd hatóságoknál egyébként is 1-1,5 évig húzódó állampolgársági, illetve több hónapig tartó anyakönyvezési ügyek ne a konzulátusokon álljanak feleslegesen.

A fenti módszereket a vízumügyintézés során kevésbé lehet érvényesíteni, ott inkább a külső szolgáltatókkal való hatékony megállapodások szükségesek, például egy vízuminterjú nem lehet előre lefolytatni, és az adatokat is tilos előre rögzíteni.

4. ÖSSZEGZÉS: A JÓ GYAKORLATOK ALKALMAZHATÓSÁGA A MAGYARORSZÁGI KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZERBEN

Az eddigiekben felsorolt külföldi gyakorlatok és megoldások alapján összességében felvázolható, hogy más országok milyen irányvonalak mentén igyekeznek növelni a munkavégzés hatékonyságát a külgazdasági hálózat szereplői, elsősorban a külgazdasági feladatokat ellátó diplomaták esetében. Szintén megállapítható a bemutatott külföldi példák alapján, hogy milyen fejlesztéseket, korszerű megoldásokat alkalmaznak az egyes országok külképviseletei az ügyfelekkel szembeni együttműködés javítása terén.

Ami a munkavégzés hatékonyságának növelését illeti, elsőként érdemes megemlíteni a CRM-rendszerek egyre elterjedtebb alkalmazását a külgazdasági hálózatok körében. A megoldás nem csupán a legfejlettebb országok külgazdasági hálózatára jellemző, elég említeni Szlovákia példáját, ahol a gazdasági képviselők külföldi hálózata jól működő, könnyen kezelhető CRM-rendszerre támaszkodik, melynek kihasználtsága kiemelkedő. A hazai külgazdasági intézményrendszer több szereplője is használ CRM-rendszert az ügyfél- és projektnyilvántartás, valamint az információmenedzsment támogatására. Célszerű lenne megvizsgálni annak lehetőségét, hogyan segíthetné egy hasonló megoldása külgazdasági hálózat egészének munkáját.

Több ország gyakorlatában egyértelműen elválik egymástól a gazdaságdiplomáciai és az üzletfejlesztési szerepkör. Ennek megfelelően a külképviseleten tevékenykedő, gazdaságdiplomáciaért felelős kiküldöttek kizárólag a területük kapcsán megvalósuló feladatokért felelősek (például helyi szervekkel való kapcsolattartás, magas szintű delegációk szervezése), míg a külgazdasági ügyekért felelős diplomaták kizárólag üzletfejlesztési (befektetésösztönzési és kereskedelemfejlesztési) célú tevékenységet folytatnak. A lengyel gyakorlatban például az üzletfejlesztésért felelős kollégák külön állami háttérintézmények – Lengyelország esetében a *Polish Investment and Trade Agency* (PAIH) – keretén belül végzik munkájukat. A rendszer nyilvánvaló előnye, hogy a külgazdasági ügyekért felelős kollega tehermentesül, és teljes mértékben a valós eredményeket hozó üzletfejlesztési feladatokra tud összpontosítani. Érdemes lenne részletesebb elemzést készíteni arról, hogy a koncepció átültetése a hazai gyakorlatba mennyiben növelné a munkavégzés hatékonyságát.

A munkavégzés hatékonyságának folyamatos szinten tartását, illetve növelését szolgálja a megfelelő értékelési mechanizmus, amely visszajelzést ad a rendszer vezetése és szereplői számára az egyes külképviseletek és diplomaták teljesítményéről. Itt érdemes megemlíteni a horvát gyakorlatot, ahol a gazdaságdiplomácia egyik fontos eleme a értékelési mechanizmus, amely a nagykövetségek külgazdasági támogató tevékenységét egy meghatározott szempontrendszer alapján rangsorolja. A rendszer nyomon követi a folyamatban lévő és a sikeresen lezárt ügyeket, ez alapján végez automatikus, naprakész rangsorolást a nagykövetségek külgazdasági munkavégzéséről. A szlovák gyakorlatban pedig minden kimenő email végén felhívják az ügyfelek figyelmét, hogy lehetőségük van a kereskedelmi szakemberek munkáját értékelni. Kéri emellett, hogy írják meg az ügyfelek, ha valamivel elégedetleneek. Ez a gyakorlat nyilvánvalóan hozzájárul az ügyfélközpontúság erősítéséhez, másrészt pedig értékelést ad a munkavégzés hatékonyságáról. A teljesítmény

mérés-természetesen csak objektíven mérhető célkitűzések esetén működik megfelelően. Mindenképpen célszerű egy olyan hazai gyakorlat kialakítása, amely a fentiekhez hasonló módon szolgálja a visszajelzések begyűjtését, valamint a teljesítmény értékelését.

Szintén a külgazdasági munkavégzés hatékonyságát szolgálja a több ország gyakorlatában is megjelenő, rendszeresen megtartott regionális találkozók intézménye. A belga példa szerint az egyes régiók kereskedelmi és befektetési képviselőinek vezetői részére minden évben egyszer, a tél folyamán külön régiótalálkozó kerül megszervezésre Belgiumban a jó gyakorlatok egymás közötti hatékony, személyes megosztása érdekében. Az ilyen módon biztosított belső tudástranszfer és információáramlás egyértelműen elősegíti a hatékonyabb közfeladatellátást, és a szolgáltatás minőségének növelését. A gyakorlat esetleges átültetése a hazai intézményrendszer működésébe elsősorban szervezési feladat, amellyel pedig az anyagi lehetőségek függvénye.

Szintén a hatékonyabb munkavégzést szolgálja a több ország külgazdasági hálózatának gyakorlatában megtalálható belső intranet használata. Ezeken az intranet felületeken tüntetik fel a külgazdasági attasék által elért eredményeket, megszervezett rendezvényeket, és ezek az információk a többi kolléga számára is hozzáférhetők és követhetők. Ez egyrészt transzparenciát és naprakész képet ad a hálózaton belüli munkáról, másrészt elősegíti a jobb együttműködést, jó gyakorlatok átvételét a külgazdasági diplomata, kollegák között. Az egyes országok külgazdasági hálózatainak gyakorlatában egyre inkább terjed a korszerű kommunikációs csatornák és felületek, valamint a közösségi média használata. Az alkalmazott megoldások között előfordul olyan exportfejlesztést szolgáló mobiltelefon applikáció, amely a potenciális exportőr számára nyújt tájékoztatást az aktuális országinformációkról, törvényekről és előírásokról és üzleti lehetőségekről. Szintén megjelenik több ország gyakorlatában a LinkedIn és a Facebook használata külgazdasági célokra. Ezeknek a felületeknek és kommunikációs csatornáknak az alkalmazása nyilvánvalóan körültekintést, illetve információbiztonsági fegyelmet igényel a rendszer szereplői részéről. A hazai gyakorlatba történő átültetésük csak megfelelő információbiztonsági képzés, és kidolgozott szabályrendszer alkalmazása mellett képzelhető el.

A munkavégzés hatékonysága és a magas szintű ügyfélmenedzsment szempontjából fontos kérdés, az információk és a feladatok átadása a szakdiplomata váltása során. Több ország nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a szakdiplomata váltása átfedéssel történjen. Ennek során a külgazdasági attasé bemutatja az utódját a meghatározó partnereknek, üzleti és kormányzati kapcsolatoknak. Ebben a tekintetben az ausztrál gyakorlat tekinthető talán a legalaposabbnak, ahol a külgazdasági diplomata esetében az hazatérést megelőző 1-2 évben már kiválasztják az adott pozícióra az utódot, aki a helyi központban a felkészülési időszak során napi szintű tájékoztatást kap a jövőbeli pozícióját aktuálisan betöltő diplomata tevékenységről. Emellett a felkészülő diplomatát bevonják még kint tevékenykedő elődje legfontosabb projektjeibe is. Az ilyen mértékű tervezés valószínűleg nehezen lenne megvalósítható a hazai intézményrendszerben, ám mindenképpen szükséges, hogy a váltás során a szakdiplomata minél előbb kiválasszák, hogy elődje segítségével legyen ideje betanulni.

Az ügyfélkapcsolatok konzuli gyakorlataiban számos, hazánkhoz hasonló lehetőségekkel rendelkező ország alkalmaz SMS küldő rendszert, amelynek keretében jellemzően az állampolgárok külföldi országba való belépéskor egy SMS-t kapnak a telefonjukra, amely az adott országban elérhető nagykövetség legfontosabb adatait (például ügyeleti telefonszámot) tartalmazza. Szintén több ország működtet egységes kapcsolattartó központot, egyfajta „call center”-t ahol – például Szlovákia esetében – rotációs rendszerben

dolgozó, döntően külszolgálati tapasztalattal rendelkező munkatársak nyújtanak segítséget. Az egységes központ lehetővé teszi, hogy az állampolgárok kérdéseire gyorsan válaszoljanak, és fontossági sorrendben kezelhessék a konzuli ügyeket. A gyakorlat hazai megvalósítása attól függ, megfelelően szolgálná-e az ügymenet hatékonyságának növelését.

A konzuli ügyeknél a külföldi országok gyakorlatában egyértelműen teret nyer a folyamatok minél teljesebb online támogatása. Ez esetenként online formanyomtatvány kitöltést és dokumentum csatolását, valamint jellemzően online időpontfoglalást, státuszlekérdezést, státusz váltáskor automatikus üzenet küldését jelenti. Ez összhangban van azzal a törekvéssel, hogy az ügyfél személyes megjelenése egyre több esetben mellőzhető legyen. A konzuli gyakorlatban az ügyfelekkel történő együttműködés javítását szolgálja a visszajelzések kérése és kezelése is. A szolgáltatás színvonalának fenntartása és növelése érdekében több hivatal is gyűjti valamilyen formában az ügyfelek véleményét. Ez történhet akár a hivatalokban elhelyezett tabletek segítségével, pár kérdéses elektronikus értékelési rendszeren keresztül vagy papír alapon, értékelőlapok kihelyezésével, esetleg online kérdőívekkel, melyet email formájában küldenek ki az ügyfélnek. Egy hasonló megoldás a hazai intézményrendszerben is segíthet a hibák, hiányosságok feltárásában, motiválhatja az ügyintézőket a jobb teljesítményre, az eredmények kiértékelése és kommunikálása pedig lehetőséget ad a konzuli munka láthatóságának növelésére.

5. MELLÉKLET

Az Amerikai Egyesült Államok Külügyminisztériuma
Konzuli Ügyek Hivatala
Politikai Koordináció és Közügyek Iroda

10 tipp krízis kommunikációhoz

1. **Töröld minden olyan előre beütemezett tartalmat, amit még nem tettek közzé.** Függessz fel az átlagos aktivitást a közösségi médiában és töröld az előre eltervezett, megosztásra váró tartalmakat. A válság bekövetkezte után minden közzétett tartalomnak ahhoz kell kapcsolódnia.
2. **Azonnal tedd közzé, hogy krízishelyzetről van szó.** A krízishelyzet bekövetkezte után minél hamarabb tedd közzé a „folyamatos tájékoztatás” kiírást, hogy az emberek tudják, mi történik, így el tudják kerülni az adott területet és/vagy meg tudják hozni a megfelelő intézkedéseket, hogy gondoskodhassanak saját biztonságukról.
3. Írd a fő üzenetet a cím helyére. Minden üzenet önálló kell, hogy legyen és a személynek, aki olvassa, szintén tudnia kell, hogy melyik krízisről van szó, és mit akarsz velük közölni, anélkül, hogy az üzenetre kellene kattintaniuk (PL.: a „Figyelmeztetés: (link)” forma nem célszerű).
4. **Figyelmeztess az embereket mindenre, ami eltér a megszokott ügymenettől.** Az üzeneteknek közvetíteniük kell a biztonsági helyzetről szóló információkat, utasításokat a megszokott ügymenettől való eltéréssel kapcsolatban (pl. a vízumidőpontok átütemezését) és felhívásokat a vészhelyzeti konzuli szolgálatokról.
5. **Javítsd ki, de ne töröld a téves információt.** Ha téves információt közölsz, javítsd ki, amikor kiderül a pontos változat, de semmiképpen se töröld a hibást. A korábban közzétett tartalom törlése zavart okozhat.
6. **Folyamatosan közöld az állapotfrissítéseket.** Még ha a helyzet nem is változott, továbbra is közöld a legutóbbi információkat, és tájékoztasd az embereket a legfrissebb üzenetekkel. A túl hosszú csend azt a látszatot keltheti, hogy a legutóbbi helyzetfrissítés már nincs érvényben. Az emberek folyamatosan ellenőrzik az új információkat, a már közzétett adatok ismétlése pedig megerősíti, hogy még mindig ahhoz kell igazodniuk.
7. **Ösztönözd az embereket a bejelentkezésre.** Emlékeztess az embereket, hogy tudassák a szeretteikkel, hogy biztonságban vannak, hírt adva magukról egy telefonhívással vagy egy bejegyzéssel a közösségi médiában. Tedd közzé a helyi segélyhívó telefonszámokat is.
8. **Készülj fel a kérdések megválaszolására.** Ha közölsz egy adott információt, az emberek kérdéseket fognak feltenni és válaszokat várnak majd. Rengeteget segít, ha megválaszolod ezeket a kérdéseket. Sok ember nem tudja, hogy találja meg ezeket a válaszokat a korábbi hozzászólásokban vagy bejegyzésekben, és nem biztos, hogy meg van a megfelelő sávszélességük, hogy további oldalakat látogassanak meg.

9. **Figyelj arra, mit szeretnének tudni az emberek.** Ismerd fel a közös témákat a kérdésekben, hogy hatékonyabban tudd megírni a következő bejegyzést. Használd azokat a trendeket, amelyekkel egyszerre megosztod a közvetlenül a közösségi médiában és a weboldalon közzétett tartalmat. A közösségi média fel tudja hívni a figyelmedet az olyan nem látható problémákra, mint pl. egy lezárt út vagy határátkelő.
10. **Ha te nem beszélsz róla, valaki más fog.** Hivatalos források hiányában a nem hivatalos források fogják közzé tenni saját információikat, amelyek vagy helyesek, vagy nem. A szóbeszéd a közösségi médiában is gyorsan el tud terjedni. Tedd közzé az információkat minél hamarabb, hogy elkerüld a félretájékoztatást.

Ellenőrző lista válsághelyzetre való felkészüléshez – rövid változat:

- Döntsd el, ki fogja megírni és közzé tenni a válságüzeneteket: Állapítsd meg, kinek van meg a megfelelő felhatalmazása arra, hogy bejegyzéseket tegyen közzé a közösségi médiában krízishelyzetben.
- Idő előtt juttasd el a megfelelő válságkezelőkhöz a szükséges információs forrásokat/ email listákat stb., hogy meglegyenek a megfelelő eszközeik az időben történő válságkezeléshez.
- Idő előtt biztosítsd, hogy minden munkatárs tudja a bejelentkezési adatokat minden hivatalos közösségi médiában. Be kell, hogy tudjanak jelentkezni távolról is a munkaidő után történő események vagy a létesítmény esetleges bezárása miatt.
- Idő előtt készítsd el a krízisről szóló tartalmat. Gondold át, milyen típusú üzeneteket kell közzé tenned a válság bekövetkeztekor, és az azt követő órákban és napokban, beleértve a segélyhívó számokat és a hivatalos forrásokat. Ha a terület pl. hajlamos a földrengésre, létrehozatsz egy bejegyzést, ami tartalmazza a helyi segélyhívó számokat, a helyi hatóságok elérhetőségét a közösségi médiában és biztonsági tanácsadást földrengés esetén.
- Foglald bele a krízis kommunikációt az átfogó válságkezelési intézkedésekbe. Rendszeresen tartsanak válságkezelési gyakorlatokat a régióban valószínűsíthető forgatókönyvekkel, a múltbéli eseményeket véve alapul. Használd arra a gyakorlatot, hogy ellenőrizd az ütemet, az átláthatóságot és a gyorsaságot. A rendszeres gyakorlás miatt a krízis kommunikáció is sokkal természetesebbnek fog tűnni, ha a válság maga bekövetkezik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Business Sweden (Svédország) [Online] Elérhető: <https://www.business-sweden.se/en/Trade/> (letöltés dátuma: 2018.05.30.)

E-government (Svájc): [Online] Elérhető: <https://www.egovernment.ch/de/umsetzung/innovationen/> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

Portugal Global [Online] Elérhető: <http://www.portugalglobal.pt/EN/Pages/Index.aspx> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

The Trade Council (Dánia): Vitus program [Online] Elérhető: <https://thetradecouncil.dk/services/eksport/vitus> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

The Trade Council (Dánia): Export Sparring [Online] Elérhető: <https://thetradecouncil.dk/services/eksport/eksportsparring> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

The Trade Council (Dánia): Inkubátor [Online] Elérhető: <https://thetradecouncil.dk/services/eksport/inkubator> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

UK Government: [Online] Elérhető: <https://www.gov.uk/overseas-passports> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

UK Government: [Online] Elérhető: <https://www.gov.uk/browse/driving/driving-licences> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

UK Government: [Online] Elérhető: <https://www.gov.uk/long-residence> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

Ukrán Külügyminisztérium: Álláshirdetések [Online] Elérhető: <http://mfa.gov.ua/ua/about-mfa/vacancies/cu> (letöltés dátuma: 2018.05.23.)

