

Pécsi Tudományegyetem
Állam- és Jogtudományi Kar
Doktori Iskola

DR. BUDAI BALÁZS BENJÁMIN

E-KÖZIGAZGATÁS

Axiomatikus megközelítésben

Ph.D. doktori értekezés tézisei

Témavezető:
Dr. Balogh Zsolt György
Tanszékvezető egyetemi docens

Pécs, 2009.

TARTALOM

Az e-közigazgatás axiomatikus megközelítése	3
A paradigma-diffúzió technológiai vonatkozása: a modernizáció platformjai	5
Ez e-közigazgatás tudományos diskurzusa	6
A tudomány manifesztációja	7
Az e-közigazgatás fogalmának (fogalmainak) háttere	8
Az e-közigazgatás elméletének „mind map”-je (gondolati térképe)	11
Paradigma-diffúziós elmélet	12
Tézisek	13
Megállapítások napjaink modern államának kihívásairól	13
Megállapítások az információs társadalom követelményeiről az e-közigazgatás tükrében	14
Megállapítások a tudásmenedzsment e-közigazgatási alkalmazásáról	17
Megállapítások a minőségbiztosítás e-közigazgatási alkalmazásáról	18
Megállapítások a közigazgatási szerkezetváltás szükségességéről	19
Megállapítások az e-közigazgatás jogi környezetéről	20
Megállapítások az e-közigazgatás back office-áról	22
Megállapítások az integrált e-közigazgatási front-office-ról	23
Megállapítások a csúcstechnológiák közigazgatási használatáról	24
Megállapítások az adaptálandó (vagy erősítendő) üzleti eredetű módszertanokról	25
Megállapítások az e-közigazgatási buktatóiról	27
Zárszó	28
Kapcsolódó publikációk	29
Könyvek	29
Könyvfejezetek	29
Egyéb publikációk	29

Az e-közigazgatás axiomatikus megközelítése

Az e-közigazgatás (e-government, e-governance) jól csengő és egyre többet sejtető kifejezés napjainkban. Valódi tartalmát kevesen látják, hiszen több tudományterületet érintő valóban interdiszciplináris területről van szó, melynek egysége, saját módszertana, saját nyelve, saját kutatási forrásai egyelőre csak körvonalazódtak. Jelen írással arra teszek kísérletet, hogy összefoglaljam az e-közigazgatás „tudományának” fontosabb pilléreit, bemutassam a terület bejárásának egy lehetséges módját, ezáltal megértessem a közigazgatási modernizáció főirányát. Hiszen erről van szó: a közigazgatás - csak Európában évszázados, máshol évezredes - fejlődési történetének paradigmaváltásához (paradigma-diffúzió¹) jutottunk el a harmadik évezredben, ahol egészen új sarokpontok jelentkeztek.

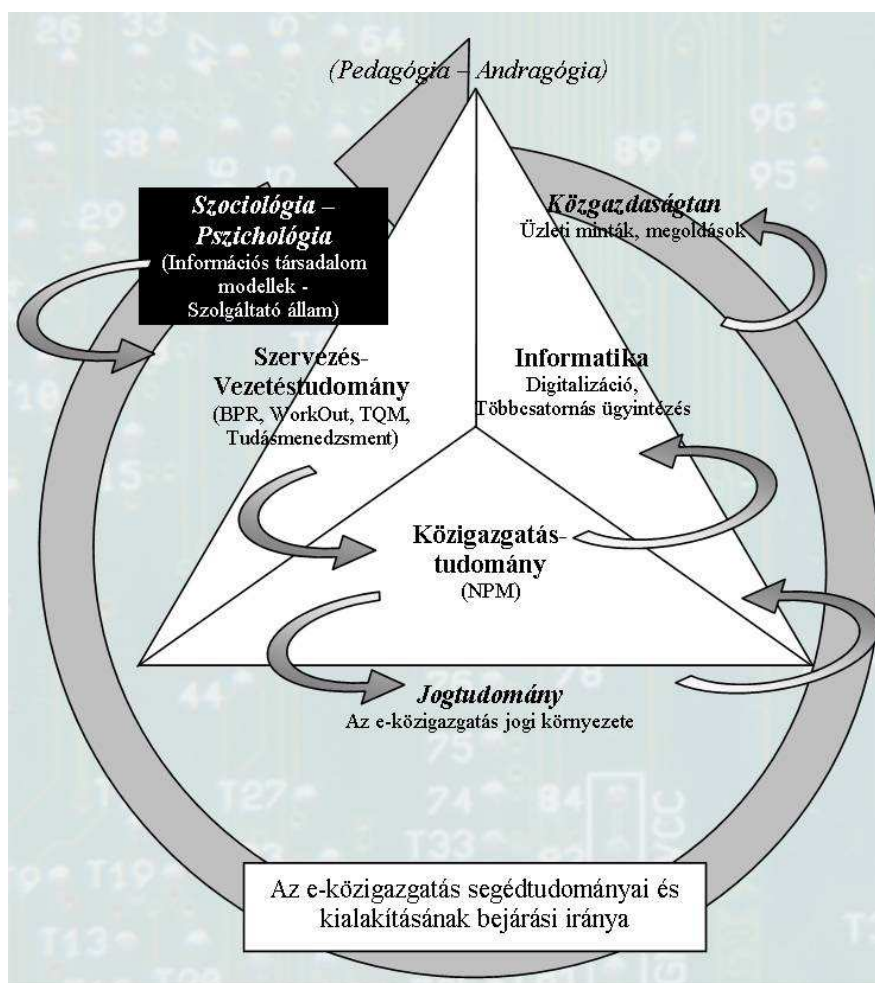
Az e-közigazgatás hallatán van, aki előtt egy túlmisztifikált és megfoghatatlan feladathalmazként jelentkezik, melynek eredménye egy automatizált, tehát emberek nélkül működő hivatali rém, amire jól rímel napjaink közigazgatási állományának leépítése kényszere is. Van, aki előtt ez a hívó szó egyenértékű a szent Grállal, hiszen „az írások szerint” az e-kormányzati (rész)technikák bevezetése után tejjel-mézzel folyó Kánaánná változik a hivatal. Mások feneketlen zsákot látnak benne, amibe tömjük a pénzt, és nem történik semmi. Megint mások csupán szervezési kérdésként fogják fel, azaz a meglévő ügymenetek átszervezését, racionalizálását látják benne, az informatika háttérbe szorításával. Sőt, vannak, akik tagadják létezését. Mindezek csupán egy-egy apró mozzanatát csípi el az e-közigazgatás lényegének. Egy dologban azonban mindenki egyetért: az e-kormányzati térnyerése több irányból érkező kényszer, így napjaink legnagyobb problémája és lehetősége. Az pedig köztudott, hogy gondjaink nem a problémákból fakadnak, hanem azokból, ahogyan reagálunk rájuk...

Az e-közigazgatást így sokféle képpen tudjuk megközelíteni. Közigazgatástudományi hagyományok alapján vertikális és horizontális megközelítést egyaránt használhatunk. Míg a vertikális megközelítés az egyes szakigazgatási területekhez és az ott található egyedi megoldásokhoz és módszertanokhoz vezetne, addig a horizontális megközelítések az egész közigazgatást átható jellemzőket veheti vizsgálat alá. Mi ez utóbbit választottuk, hiszen ez alkalmas arra, hogy az e-közigazgatás elméletét, annak minden területére vonatkozó törvényszerűségeit feltárjuk. Ha pedig törvényszerűségeket látunk, akkor magától értetődően adódik az axiomatikus megközelítés.

Ennek lényege, hogy a feltárt jellemzőket, törvényszerűségeket, törvényeket (axiomákat) egymáshoz illesztve olyan axiómarendszert kapunk, melyből az e-közigazgatás működése és karakterisztikája egyre inkább hézagmentesen leírható.

Az axiómák jelentős része más tudományterületektől származik. Ezeket integrálva az e-közigazgatás tudományának feldolgozásához egy – minden fejezet elején látható - ábrát hívtam segítségül, mely a segédtudományokat és a terület bejárési irányát mutatja. Az ábrán jól látható, hogy az e-közigazgatás alapvetően három tudományterület határán jött létre: közigazgatás-tudomány – informatika – szervezés- vezetéstudomány. Mindhárom pillére egyformán stabil és nélkülözhetetlen, bármelyiket elhagyjuk másik interdiszciplináris területre tévedünk.

¹ A fogalom magyarázatát lásd később.



A háromszög köré muszáj felírunk más tudományterületeket is, mint közgazdaságtudomány (hiszen számos olyan módszer van, ami a közigazgatás számára hasznos üzleti modell, pl.: BPR, Workout, ASP megoldások, Reengineering stb., másrészt ma már minden igazgatási döntéshozónak tudnia kell, hogy pl.: mi az a TCO²). Meg kell emlékeznünk szociológia, pszichológia, szociálpszichológia területéről is (kezdve attól, hogy hogyan formálódik a társadalom, mi, hogyan és miért adja a keresleti oldat az e-közigazgatáshoz, egészen addig, hogy egy portálon hová és hogyan tegyünk szolgáltatásokat, kikre számíthatunk, kiből milyen reakciókat vált ki egy e-ügyintézési forma. Ne feledkezzünk el a jogról sem (tudjuk, hogy meddig nyújtzkodhatunk, illetve néha meddig kell elérnünk.). Végül, de korántsem utolsó sorban meg kell említeni a pedagógiát, illetve az andragógiát, hiszen az e-közigazgatáshoz (mind szolgáltatói, mind felhasználói oldalon) folyamatos és nagyon komoly oktatási, oktatás-módszertani háttér szükséges.

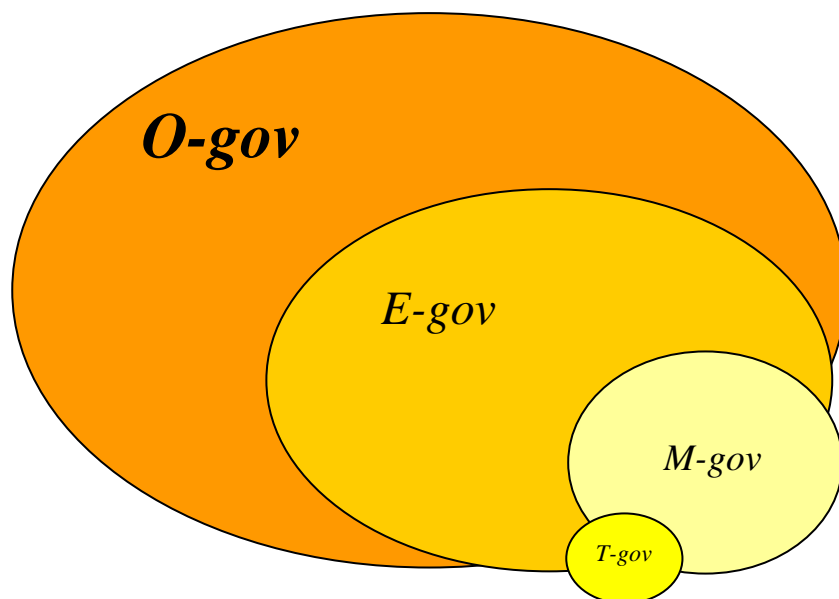
Érdekes tapasztalat, hogy az így kialakult háromszög és a köré írt területek bejárásának meghatározott iránya segíti a megértést. Rájöttünk arra is, hogy az e-közigazgatás egyes szolgáltatásainak kialakítása nagy ciklust követ, ahol a tudományterületek kölcsönhatásai ismétlődnek. Ezeket a hatásokat és kölcsönhatásokat jelölik az ábrán található nyilak. Ezt követjük mi is, minden fejezet elején sötét háttérrel hangsúlyozva, hogy melyik tudományterület ad domináns elméleti háttérrel az adott e-közigazgatási részterületet.

² TCO: Total Costs of Ownership, a tulajdonlás teljes költsége. Nem elég például egy szoftvert megvásárolni, kifejlesztetni, egyéb költségek is felmerülnek az üzemeltetés során: többek között karbantartás, felügyelet, szerviz, helpdesk stb. A költségvetés tervezésekor ezekkel is számolni kell, ezt azonban sok esetben elfelejtik.

Az ilyen interdiszciplináris tudományok sajátossága, hogy a határtudományok képviselői mindannyian értenek hozzá, így számtalan önjelölt informatikus, közigazgató, jogász, vagy akár egyszerű vezető, tanácsadó érti, hogy mi az e-kormányzat. A fenti „látomások” többnyire a felvázolt háromszög egy-egy oldalának túlhangsúlyozásából, esetleg „kívülről bekiabálásokból” fakadnak, nem beszélve azokról, akik a háromszögnek háttal állnak és tagadják az e-kormányzat létezését. Az igazat megvallva, kevesen vannak, akik valóban értik és látják a lényegét. A lényeg holisztikus jellegű: központi eleme az ország bürokráciájának működéséhez szükséges feladatok minél hatékonyabb és eredményesebb ellátása úgy, hogy a gépezet fenntartói (azok, akik a közterhek révén fizetik a közszolgákat) minél kényelmesebben és gondtalanul tudják ügyeiket intézni. Ezt nevezik többhelyütt „szolgáltató jellegű” közigazgatásnak, néhol még New Public Management-nek.

A paradigma-diffúzió technológiai vonatkozása: a modernizáció platformjai

A szolgáltató jelleg egyik legfőbb eleme napjainkban, hogy a közigazgatás (fizikailag is) menjen az ügyfél elé (nem pedig fordítva). A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy azokon a helyeken forduljon elő a közigazgatás, ahol az ügyfél. Az ügyfelek jelentős része már interneten intézi ügyeit (főként azért, mert a versenyszféra elkényeztette őket azzal, hogy



szolgáltatásai itt elérhetők). Az Internet csupán egy kommunikációs csatorna (bár kétség kívül az egyik legnépszerűbb). Azonban nem azonosítható az Internet az e-közigazgatással. Ehhez kapcsolhatjuk napjaink érdekességét, hogy az e-kormányzat – e-önkormányzat hajlamos a bújócskára. Egyszerűen láthatatlan. Főleg annak az 54%-nak³, aki még egész életében nem kapcsolta be a számítógépet. Mi lehet a megoldás? Hogyan

1.1. ábra: a közigazgatási technológiák viszonya

tehetjük láthatóvá? Meg kell keresnünk azokat a csatornákat, akár párhuzamosan is, amelyek kisebb-nagyobb foltokban fedik le a társadalmat. Az ilyen ügyintézési formák kanelizálásából alakultak-alakulnak ki az e-közigazgatás egyre népszerűbb irányai, melyek – a fentiek szellemében – nem alternatív, hanem konjunktív viszonyban kell, hogy álljanak, ha valóban szolgáltató közigazgatást szeretnénk kialakítani.

A szakma ma a következő területekben⁴ gondolkodik:

³ Magyarországra vonatkozó adat, legalább havonta 1-szer internetezők aránya 46%-os, 2008. első felében.

Forrás: TNS-NRC, 2008.

⁴ A fogalmi háttérrel bővebben a következő fejezetben szólnunk.

- **E-government**, e-governance: Az elektronikus kormányzat gyűjtőneve, bár sokan redukálják az interneten keresztül történő ügyintézési, ügykezelési formákra.
- **M-government**, m-governance: Mobil technológián alapuló technikák és azok közigazgatási alkalmazásának gyűjtőneve.
- **T-government**, t-governance: Digitális Televízió alapuló technikák és azok közigazgatási alkalmazásának gyűjtőneve.
- **O-government**, o-governance: A hagyományos, papír alapú, offline ügyintézés. (Offline, original)

Ahogy az ábrán is látható, döntően és arányaiban offline kormányzati technikák érvényesülnek. Ezen funkciók jelentős része kerül elektronizálásra, az offline folyamatok napjainkban – többnyire - párhuzamos fenntartása mellett. Létrejönnek azonban olyan új funkciók is, melyek offline formában nem léteztek. Hasonlóan az e-government folyamatok jelentős része létezik mobil formában, viszont vannak kifejezetten mobiltechnológiára álmódott folyamatok is, melyek sem offline sem „e-„ formában nem léteztek eddig. A Digitális TV-n alapuló megoldások is számos esetben alkotnak metszetet az eddig alkalmazott technikákkal, de új funkciók kialakulása itt is várható. Az ábra további érdekessége, hogy a halmazok időben és térben változhatnak a technika és a közigazgatási affinitás változásával arányosan.

Ahhoz, hogy a fent említett 54%-ot redukáljuk az összes lehetséges formában el kell érniük az ügyfeleket. Erről szól az e-közigazgatás. A feladat nem csupán a szakértelem hiánya miatt nehéz, hanem amiatt is, hogy a döntéshozók között nagyon gyakori az ismerethiányból fakadó ellenállás és szkepticizmus. Így pedig nehezen érhető el valódi információs társadalom.

A fenti kifejezések sokak szerint csúsztak át a buzzword-ök kategóriájába, azonban kiemelendő, hogy minden fent ismertetett kifejezés más és más nézőpontból világít rá arra az elektronikus közigazgatásra, melynek tartalma korántsem üres, tartalmatlan, így az azt tükröző jelző sem lehet az.

Ez e-közigazgatás tudományos diskurzusa

A tudományterület alapjainak lerakásakor – ha teljességre törekszünk – felmerül a kérdés, hogy miért ezek a kérdések fontosak az e-közigazgatásban. Önkényes-e tanulmányunk tematikája? Mit vesz figyelembe és mit nem? Vajon a fejezetek pillérek-e, és ha igen, miért?

A válaszokat több oldalról kaphatjuk. A legegyszerűbb – bár önigazoló – válasz, hogy a modern közigazgatástudomány által érintett területeket integrálva nem nyúlhatunk mellé. A másik – relevánsabbnak tűnő – válasz, azoknak a tudományos diskurzusoknak az áttekintése, amelyek az elektronikus közigazgatás valamely aspektusával foglalkoznak, annak sikertényezőit vizsgálják. A harmadik az e-közigazgatáshoz fűződő joganyag (stratégiák, határozatok, törvények, rendeletek stb.) áttekintése, a főbb csomópontok kiemelésével. A három halmaz közös metszetet ad, ezt a közös metszetet veszi írásunk is alapul.

Mint ahogy a jogi környezetet bemutató résznél látni fogjuk, az e-közigazgatási (információs társadalmi) stratégiák majd két évtizede négy csoportról szólnak, eltérő hangsúlyokkal. Elvárásokat fogalmaznak meg:

- infrastruktúráról (lásd back office fejezet)

- szabályozásról és intézményrendszeréről (lásd jogi környezetről szóló és jelen fejezet)
- tartalomról (lásd front office fejezet)
- felhasználókról (lásd információs társadalom fejezet)

Ezekhez illeszkedik egy a K+F-et érintő csoport, mely horizontálisan fut végig az imént említett csoportokon (lásd tudásmenedzsment fejezet).

Ha ezekhez hozzáillesztjük a tudományos diskurzusok témáit (pl.: közigazgatástechnológiai módszertanokat, melyek az e-világban érvényesülnek, társadalmi alapozást, új államelméleteket (pl.: szolgáltató állam) elméleti e-közigazgatási koncepciókat és akár rokon területek (pl.: e-gazdaság) hatásait is, kétség kívül teljes képet kapunk az e-közigazgatás mibenlétéről. Hogy mindhárom terület kellően képviselve legyen, el kell gondolkodnunk az egész e-közigazgatással kapcsolatos aggályainkról, mely szintén fejezetet kap (lásd az e-közigazgatás gyenge pontjai c. fejezet).

Jól látszik, hogy a fejezeteket két csoportba oszthatjuk. Az *e-közigazgatás általános része* foglalkozik a *makro-környezettel* (a tudományterület pozícionálásával, e-közigazgatási koncepciókkal, szolgáltató állammal, információs társadalmi kényszerekkel), míg különös része a *mikrokörnyezettel*, az e-közigazgatás eszközrendszerével (front office-szal, back-office-szal, szabályozással, csúcstechnológiával, tudásmenedzsmenttel, minőségirányítással, adaptálandó üzleti megoldásokkal, és támadható, gyenge pontokkal;)

A tudomány manifesztációja

Egy kialakuló tudományterület tudományos diskurzusának produktumait eleinte nehéz összegyűjteni. A tudományként való intézményesedés segítségére az alábbi források⁵ állnak rendelkezésre:

- *Könyvek, szakirodalmi hagyomány:* A nyomtatott szakirodalom egyre terejedelmesebb. Míg a hazai szakirodalom néhány szerzőt (és leíró jellegű munkát) tud felsorakoztatni, addig a külföldi irodalom már számos szintézist, vitát tart számon (lásd az *irdalomjegyzéket*).
- *Szakkönyvek:* a szakkönyvek területén ortodox e-közigazgatási profilú folyóirat egyelőre nincs. Azonban mind a nyomtatott sajtó, mind az elektronikus sajtó (elsősorban web) teret szentel a területnek. Az e-közigazgatás elsősorban igazgatás-szervezési (pl.: *Localinfo*, *onkormanyzati.mindentudo.hu*), közigazgatási-informatikai (pl.: *Jegyző és Közigazgatás*), államigazgatási és jogelméleti folyóiratok (pl.: *Magyar Közigazgatás*), részeként jelenik meg. A webes sajtó már színesebb. Köszönhetően részben tematikus mellékleteknek (pl.: *Computerworld*, *Hsw*, *Sg*), hírleveleknek (pl.: *dgOnline* – *www.dgsociety.org*), gyűjtőportáloknak (pl.: *epractice.eu*, *magyarorszag.hu*, *e-kormanyzat.lap.hu*, *e-onkormanyzat.lap.hu*);)
- *Konferenciák, workshopok:* Magyarországon havi 1-2 e-közigazgatással összefüggő nagyobb konferencia van, míg csupán az Európai Unió területén szinte folyamatosak az egymást váltó konferenciák. A hazai konferenciák – ritka kivételektől eltekintve – nem lépnek túl a match-making és lobbizás területén: elsősorban üzleti célzatúak. Valódi kérdések elvélve kerülnek elő. A hazai workshopoknál azonban számos érdemi szakmai vita terítékre kerül (pl.: *Magyar Zoltán E-közigazgatástudományi*

⁵ Könyvünk is ezeket hívta segítségül.

Egyesület, E-government Alapítvány, M-közigazgatási Információs Egyesület, ITTK, MTA-Filozófiai Kutatóintézet, Pécsi Tudományegyetem Informatikai és Kommunikációs Jogi Kutatóintézet, stb.) A nemzetközi konferenciáknál a tudományos kérdések valódi diszkussziója sűrűn kerül terítékre (pl.: *International EGOV conference, eGov Day – DEXA, Hawaii International Conference on System Sciences – HICSS, Strategic Workshops - Shaping future EU-NSF collaborations in Information Technologies stb.*).

- *Egyetemi képzések, curriculumok, doktori programok:* az egyetemi képzések területén hazánk e-közigazgatási képzése fellendülőben van. Az igazgatásszervezési alap- és mesterképzések tematikájában kötelező tárgyként szerepel (pl.: *Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Kar*), míg közigazgatási és közszolgálati tárgyakat oktató felsőoktatási intézmények legalább ajánlott irodalomként illesztik az e-közigazgatásról szóló opuszokat (pl.: *Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi és Jogi Karai, Debreceni Egyetem Jogi Kar, Miskolci Egyetem Jogi-, Gépészmérnöki és Informatikai Karok, Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Eszterházy Károly Főiskola Gazdasági és Menedzsment Szak, Károly Róbert Főiskola stb.*). A tudományt gazdagítják az időszakosan működő önképző egységek, TDK-k. A képzések során az üzleti szféra gyakorlati tapasztalatai (akár az cégek által delegált oktatók személyén keresztül is) is gyakran beépülnek a curriculumba. A tudomány így gyakorlati visszajelzést is kap. A képzés legmagasabb fokozatát, a doktori képzést szintén megérintette már hazánkban is az e-közigazgatás szelleme. Több egyetem jogi- és közigazgatási doktori iskolája (pl.: *Pécsi Tudományegyetem, Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Kar*) vett szárnyai alá e-közigazgatást (vagy annak egyes vetületeit) kutató doktoranduszokat. Kifejezetten e-közigazgatási profilú doktori iskola, alap- és mesterképzés⁶ egyelőre azonban nincs Magyarországon. Nem úgy nemzetközi területeken, ahol mindháromból találunk jó példákat.
- *A gyakorlat visszajelzései:* Az elmélet gyakorlati alkalmazásának visszajelzései szintén idomítják a földtől néha elszakadó teóriákat. Mind a közigazgatási intézmények (pl.: *közigazgatási hivatalok*), pilot-ot gesztoráló hivatalok, mind nagyobb érdekképviseleti szervek (pl.: *ITOSZ, TOOSZ, MJVSZ stb.*) gyakran csatolják vissza a sokszor elméletből építkező szabályozások kritikáját.
- *Kutatási irányok:* Az e-közigazgatás tudományának profilját évekre meghatározza, hogy a tudomány mely vonatkozásának kutatását finanszírozzák meg a nemzeti és nemzetközi szervezetek. Két kiemelkedő forrás az *NSF (National Science Foundation⁷)*, mely 1950-óta szabja meg az amerikai kutatások irányát, jelentős támogatásokkal, valamint az EU keretprogramjai által finanszírozott kutatások.

Az e-közigazgatás fogalmának (fogalmainak) háttere

A tudomány és a gyakorlati szakemberek számos elnevezéssel illetik a paradigma-diffúzió alatt és után álló közigazgatási ideált. Eltekintve a paradigma-diffúzió státuszától -

⁶ E-közigazgatási szakirány akkreditálása azonban folyamatban van.

⁷ www.nsf.gov

annak átmeneti vagy befejezett jellegétől – a következő kifejezéseket ismerjük elektronikus közigazgatásra, vagy annak részterületére:

E-government	<p>Az elektronikus közigazgatás általános elnevezése. Tág értelemben alá értendő az egész államigazgatás eszközszerrendszere is, annak ellenére, hogy eredetileg csak a központi igazgatás eszközszerrendszert takarta.</p> <p>Az OECD meghatározása szerint⁸ az infokommunikációs technológia (IKT) csatasorba állítása a jobb kormányzat érdekében, ahol a hangsúly a közigazgatási modernizáción van. Az e-közigazgatás kialakításához a kormányzat valamennyi intézményének és szintjének együttes, összehangolt erőfeszítésére van szükség. Az eredményességhez az IKT csupán eszköz.</p> <p>Saját definíciónk szerint: a közsféra kapcsolatrendszerének tudás alapú átalakítását és racionalizált, szolgáltató jellegű újraszervezését jelenti, az infokommunikációs technológiai alkalmazások közműszerű használata révén.</p>
E-governance	<p>„E-kormányzás” Az e-közigazgatás eszközszerrendszereinek használatát jelenti.</p>
A-government	<p>Automatikus, automatizált kormányzat. Az informatikában rejlő automatizmust – mint mindenben átvonuló közös jellegzetességet - kihasználó közigazgatás. A hangsúly e megközelítésben az automatizálhatóságon, humán erőforrás csökkentésén van.</p>
D-government, vagy DEG	<p>Patrick Dunleavy kifejezése és elmélete. Digital Area Governance: Digitális Kori Kormányzás, mely abból indul ki, hogy a DEG három ponton gyógyítja meg a közigazgatást. Ez a három pont: a szolgáltatások reintegrációja, az igény alapú holisztikus megközelítés, és az adminisztratív műveletek extenzív digitalizációja.</p>
I-government	<p>Intelligens, Inkluzív, Izokratikus közigazgatás. Az „I” mindhárom jellemző kifejezésére szolgál. Az intelligens kormányzat a (mesterséges és természetes) tudás alapú működést hangsúlyozza. Az inkluzív (ügyfelet bevonó) kormányzatban a központi elem, az ügyfél. Nem fogyasztó, hanem résztvevő, partner. Az izokratikus jelző a cselekvés és a döntés aktív jogát, az egyenértékűséget és egyenjogúságot jelenti az ügyfél szempontjából.</p>
M-government	<p>Az első – szűkebb – megközelítésben mobilkormányzat alatt a hagyományos vagy elektronikus (elektronikussá adaptált) közigazgatási feladatok nem fix adatátviteli – többnyire rádiószolgáltatáson alapuló – ellátását értjük. A második – tágabb – megközelítésben a mobilkormányzat fogalmához tartozik az így létrejövő mobilszolgáltatás üzemeltetése, a szolgáltatásokat megelőző és követő stratégiaalkotás, kutatás, fejlesztés és szakértői tevékenység, illetve a hozzájuk kapcsolódó szabályozási tevékenység, intézményrendszer, szokások és felhasználó kultúra</p>

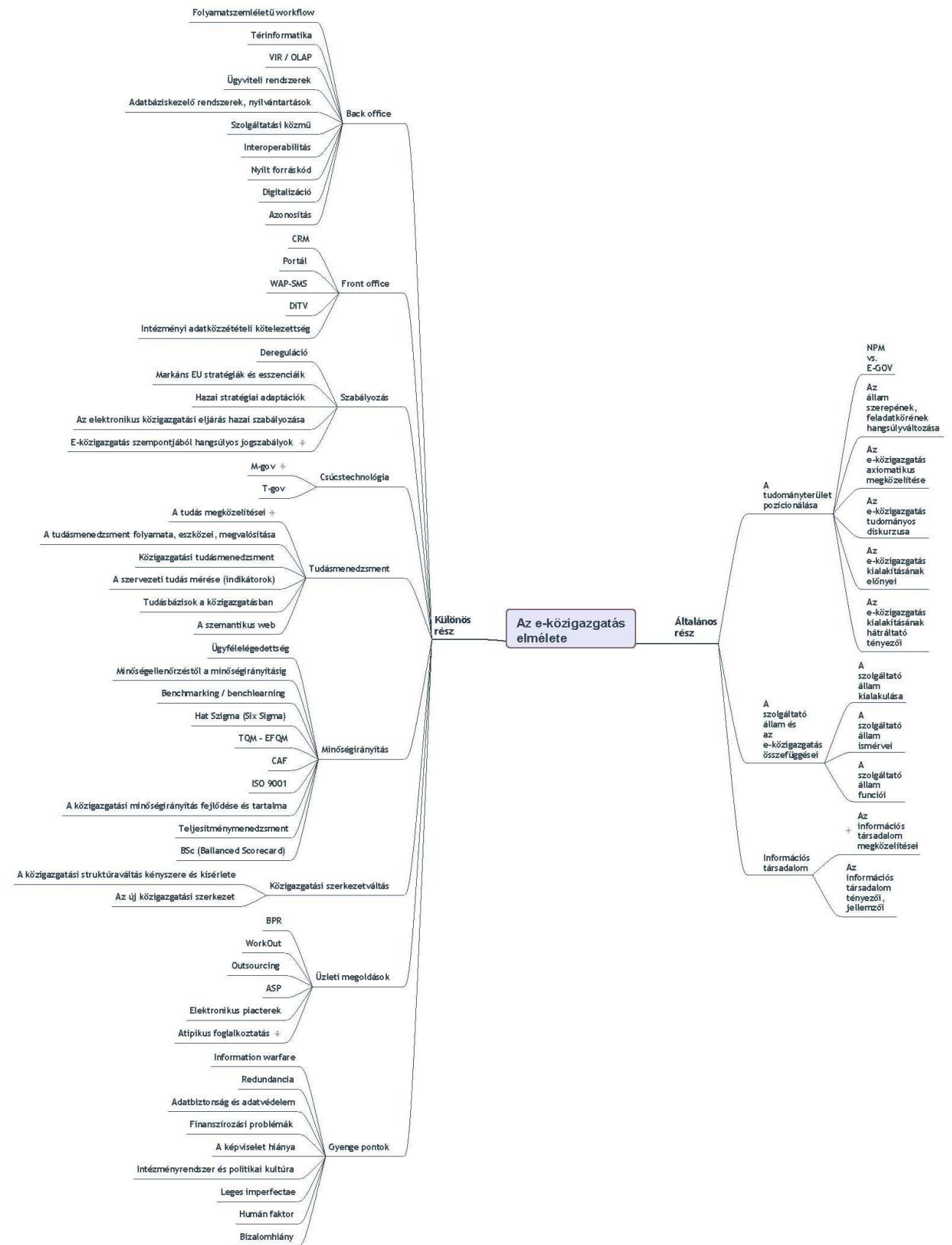
⁸ Bogóné dr. Jehoda Rozália: Az OECD véleménye a magyar e-kormányzatról. Jegyző és Közigazgatás, VIII./6. 2006.

	is.
T-government	A digitális interaktív televíziós csatornán keresztül elérhető elektronikus kormányzati eszközrendszer gyűjtőneve ⁹ .
U-government	A mindenütt jelenlévő (Ubiquitous) kormányzat. Dél-Korea infostratégiájában először jelentkező fogalom, mely az ügyfelek idő és földrajzi korláttól független kiszolgálását jelenti.
<i>Mutációk</i>	
Government vs. Administration	Az angolszász területek (főleg az USA) közigazgatás alatt inkább az administration kifejezést használja, míg government alatt inkább a kormányzáshoz kötődő tevékenységeket érti.
Government vs. Governance	Általános megkülönböztetés, hogy míg az e-governance (e-kormányzás) felületesen az infokommunikációs technológiák igazgatási alkalmazást jelenti, addig az e-government (e-kormányzat) ennek eszközrendszerét sejteti. Így e-government alatt a közigazgatás eszközrendszerét, míg governance alatt magát a használatot és annak különböző aspektusú jellemzőit tárgyaljuk. Ez a distinkció sajnos ritkán érvényesül a tudományos diskurzusban.

A fenti kifejezések sokak szerint csúsztak át a buzzword-ök kategóriájába, azonban kiemelendő, hogy minden fent ismertetett kifejezés más és más nézőpontból világít rá arra az elektronikus közigazgatásra, melynek tartalma korántsem üres, tartalmatlan, így az azt tükröző jelző sem lehet az.

⁹ Néhányan – tévesen – a tudás alapú kormányzatot értik alatta, holott e minőség kifejezésére az intelligens közigazgatás I-government fogalma jóval korábban rendelkezésre állt.

Az e-közigazgatás elméletének „mind map”-je (gondolati térképe)



Paradigma-diffúziós elmélet

Felmerül a közigazgatástudomány és az e-közigazgatás tudományterületének elhatárolása gyakorlati szempontból. Hogyan lehetséges ez, amikor mindkét terület gyakorlati terepe napjaink működő közigazgatása?

Paradigmaváltásról beszélhetünk? Esetleg rétegződésről¹⁰? Vagy valami másról? Ezt az ismeretelméleti kérdést új fogalommal oldhatjuk meg megnyugtatóan.

A paradigmaváltás azt feltételezi, hogy egymás mellett fut egy centrális eszme (a hagyományos közigazgatási felfogás, annak offline jellegzetességével és módszertanával, az elektronikusságot, mint szükséges rossznak, de kizárólag eszköznek tüntetve fel), és több perifériális eszme (mint az e-közigazgatás, vagy akár a New Public Management). Az eszmék possibilitása és plauzibilitása függvényében változtatják pozícióikat így az NPM és az e-közigazgatás a centrális eszmék irányába megy, ahol végül az e-közigazgatás nyer. Ez a modell feltételezi, hogy az eszmék minimális kölcsönhatásban vannak, az új centrális eszme nem fertőződik régiekkel. Azaz az új centrális eszme szakít a régivel és újat teremt. Ettől váltás, a paradigmaváltás. Problémánk pont ebben fogható meg. Az e-közigazgatás a hagyományos közigazgatástudományi alapokon nyugszik, azok törvényszerűségeit felhasználja, sok esetben visszanyúl, felhasznál és kombinál. (És a kölcsönhatás bizony erőteljesen érezhető.)

Ha az eszmék „földtani rétegződéséről” beszélünk, ismét elégtelen képet kapunk. A rétegződés azt jelentené, hogy a két nem közvetlenül érintkező réteg már nincs egymásra hatással. Az egyes rétegek egyben záróréteggként is működnek. Azaz pl.: a New Public Management sok területen elzárna az érintkezést a hagyományos szemlélet és az e-közigazgatás között. (Holott tudjuk, hogy ez nincs így. Az e-közigazgatás számos esetben New Public Management előtti időkhöz tér vissza, cáfolva több NPM teóriát.)

Vezessük be a *paradigma-diffundálást*, mely plasztikus magyarázatot ad az e-közigazgatás helyzetére. A paradigma-diffundálás elveti a szigorú határokat, inkább vonzásoközpontokkal számol. Nem centrális eszméssel, hanem centrális eszmevonzáskörzetekről beszélhetünk itt, ahol a vonzásokörzetek határa nem éles. Az eredetileg biokémiai fogalom (diffundálás) mentén haladva, annak szókincsével operálva mondhatjuk, hogy az eszméket *szemipermeabilis hártályák* választják el egymástól, így elemeket engednek be, és a bejutott elemek megváltoztatják (megfertőzik) a meglévő eszme-állományt. Mindenki mindenkivel érintkezik, mindenki mindenkire hatással van. Ebben a rendszerben ritkán tűnik el elem, inkább megváltozik, torzul. Néha előnyére (lásd pl.: best practice-ek), néha hátrányára (lásd: worst practice-ek). A szinergia révén az eszmék összege (új tudások) magasabb lesz, mint az összeadandók értéke együtt.

Az eszmék találkozásainak eredménye az lesz, hogy valamennyi perifériális eszme átalakul és centrális jellegű lesz, míg a centrális eszme perifériális jellegű. Közben az eszmék kölcsönhatása, folyamatos idomulása figyelhető meg. A sok hasonló eszme a végén egygyé alakul. Azon eszmék, akik hártályának áteresztőképessége nem elég nagy, elsorvad, és teljesen szélsőségesse válik, majd a feledés homályába merül.

A következőkben áttekintjük, hogy mi e diffúzió tartalma, egyúttal igyekszünk lehatárolni az e-közigazgatás mai elméletét.

¹⁰ Patricia Ingraham – Philip K. Joyce – Amy Kneeder Donahue: Government Performance: Why Management Matters. Baltimore: John Hopkins University Press.

Tézisek

A dolgozat kettős célja (a tudományterület körvonalazása, általános és különös részének körülhatárolása, valamint a közigazgatásban végbemenő paradigma-diffúzió jelenségének igazolása) számos tézissel, majd ezek kifejtésével, bizonyításával érhető el. Az alábbiakban az egyes témakörökre vonatkozóan, csoportokba szedve ismertetem az e-közigazgatás horizontális területeire vonatkozó téziseimet, majd ezt követően mutatom be az egyes területeket, tizenegy fejezetben.

Megállapítások napjaink modern államának kihívásairól

- 1.) Az állam szerepe az éjjeliőr államtól a jóléti államon keresztül a dezetatizáló, szolgáltató államig alakult. Ebben a formációban az állam előtt tornyosuló kihívások között találhatjuk a költségvetési nyomást, az intézmények összehangoltságának követelményét, a biztonsági kockázatok fokozódását, a személyiségi jogok kérdését, a romló demográfiai mutatókat, az ügyfél-oldali várakozások folyamatos növekedését, valamint a fenntartható fejlődés követelményét.
- 2.) A szolgáltató állam e kihívásokra államtalanítással, liberalizációval és privatizációval, kiszervezéssel, deregulációval, szubszidiaritással és dekoncentrációval válaszol.
- 3.) A szolgáltató állam a '80-as években az új közmenedzsment (NPM) eszköztárában látta az üdvözítő kiutat, azonban ennek nehézségei már előre vetítették az NPM-en túlmutató – azt mégis integráló – e-közigazgatási szempontrendszert.
- 4.) A modern, szolgáltató állam fordított szemlélettel gondolkodik. Nem a hatékonyság és eredményesség kizárólagosságát hirdeti, hanem vizsgálja a szolgáltatások szükségességét, hatékonyságát is. Ennek keretében felülvizsgálják a közfeladatokat. Megvizsgálják, mely feladatok élveznek prioritást, melyeket érdemes indítani, majd az indított szolgáltatások finanszírozásának és szolgáltatásának módját elemzik.
- 5.) A szolgáltató állam minősíthető aszerint is, hogy milyen ismérvek mentén alakult ki. E vonatkozásban vizsgáljuk a közigazgatás koncepcióját, a szervezeti kultúrát, a működési modellt, a technológiai infrastruktúrát, az átalakítási menetrendet és a távlatos gondolkodást.
- 6.) A szolgáltató állam funkcionalitásai tisztulnak, jól megkülönböztethetővé válnak a sajátos karakterisztikával ellátott tevékenységek, így a törvény-előkészítés és jogalkotás, a jogalkalmazás, az irányítás és felügyelet, az ügyvitel és a vagyongazdálkodás.
- 7.) A szolgáltató állam középpontjában az ügyfél áll, aki előtt az állam minden akadályt, így távolsági-, fizikai-, kommunikációs-, elektronikus hozzáférési-, és digitális akadályokat is elhárítja. A szolgáltató állam az ügyfél elégedettségének érdekében a következő jelzőkkel illelhető entitás: elérhető, kiszámítható, rendeltetészerű, empatikus, személyes, szakszerű, törvényes, igazságos, egyszerű, gyors, hatékony, időszerű, segítőkész, pénzkímélő, kulturált, digitálisan kulturált;
- 8.) A közigazgatás és e-közigazgatás viszonyának megértéséhez a paradigma-diffúzió ismeretelméleti kategóriáját, eszközrendszerének feltáráshoz a

kapcsolódó tudományterületeket segítségül hívó axiomatikus felfogást használjuk.

- 9.) Az e-közigazgatás előnyeit (az ideálban szereplő jelzők teljesítésén túl) a kormányzás hatékonyságának hosszú távú javulásában, a fogyasztó-orientált szolgáltatások kialakításában, a fokozottabb gazdasági fejlődésben, a közigazgatási reform gyorsulásában, az ügyfelekkel ápoltságban, a hatékonyabb és nyitottabb helyi igazgatás kialakításában látjuk.
- 10.) Az e-közigazgatás kialakítását számos tényező hátráltatja: külső akadályok, műszaki menedzsment problémák, szabványhiányok, adatvédelmi és adatbiztonsági aggályok, kooperációs problémák, tisztázatlan költség-haszon viszonyok, a fejlesztés felelősségi kérdései az intézmények között, legjobb megoldások hiánya vagy nem elégséges terjesztése, a szervezeti változásokkal szembeni ellenállás, a szakértelem hiánya, a politikai iránymutatás hiánya, az átgondolatlan bevezetések, valamint a kulturális tényezők és képességek terén mutatkozó hiányok.

Megállapítások az információs társadalom követelményeiről az e-közigazgatás tükrében

- 11.) Infokommunikációs szokásainkat az akceleráció jellemzi. Egyre több információt akarunk, egyre gyorsabban, egyidejűleg akár több csatornán keresztül. (Érvényesül *Moore, Gilder és Ruetters* törvénye¹¹ is, gyakran hatványozottan.) Multitaskingolunk¹² és pörgünk. A technológiákat újabb és újabbak követik, és az üzleti érdekek azt diktálják majd, hogy cserélnünk kell, haladnunk kell a korrallal, hogy nyertesek legyünk, azok maradjunk. Ahogy Szalay Tamás rendszergazda egy interjújában mondta: *„mondom megint a borotva példáját: volt régen a késes borotva, fenőszíj, szappan, generációkat kiszolgált, meg lehetett örökölni. Aztán jött a zsillett, aztán az egyszer használatos, majd az egy-két-hárompengés, néhány év múlva azt fogják neked a gyártók mantrázni, hogy komplett relaxációt huzigálj végig az arcodon, mert az sokkal jobb lesz, *****¹³, és ezt gyantával szőrtelenített arcú, gyanús fotómodell csávókkal fogják elhíttetni veled¹⁴.”* Az információ dominanciája azonban csak egy jellemzője az információs társadalmaknak. Túlhangsúlyozása tévutakra vihet¹⁵.
- 12.) A fejlődés az IKT eszközök integrációja felé mutat, azonban a történet végében senki sem biztos. A technológiák változása a szolgáltatások változását vonja maga után. A hazai és a nemzetközi trendek hasonlítanak egymásra, csupán fáziskésés különbözteti meg őket egymástól. A fáziskésés pedig néha technológiák kiesésére, elhagyására biztatja a követőket, vagy felzárkózókat.

¹¹ Moore az integrált áramkörök összetettségénél jóval másfél évenkénti duplázódást, Gilder a kommunikációs rendszerek sávszélességének évenkénti triplázódását jelezte előre, míg Ruetters a memóriachipek kapacitásának egy-másfél évente történő megkétszereződéséről beszélt.

¹² Multitasking: Több folyamat fut egyszerre. Esetünkben internetezés közben hallgatunk zenét, olvasunk híreket és telefonálunk egyszerre, mialatt dolgozunk.

¹³ Vulgáris köznyelvi kötőszó

¹⁴ Interjú Szalai Tamással az index.hu-n - 2007. február - <http://index.hu/tech/hardver/tszalay4499/>

¹⁵ Z. Karvalics László: Információs társadalom - a metakritika hiábavalósága és gyötrelmessége. Információs Társadalom 2007/4 107-123.o.

- 13.) Kerülve a konkrét (leírásuk pillanatában avuló) számokat és értékeket, nézzük példálózó jelleggel, mely adatok tekinthetők relevánsnak az e-közigazgatás szempontjából¹⁶!
- egy háztartása eső számítógépek száma
 - egy háztartásra eső internet elérések száma (minősége: dial up, broadband, egyéb)
 - vállalkozások és oktatási intézmények felszereltsége, hálózatra kötöttsége
 - e-közigazgatási szolgáltatások száma, szolgáltatási szintje (lásd a szinteket később!), igénybevételük aránya a netpolgárok között
 - médiafogyasztás (és összetételének) alakulása
 - hátrányos helyzetűek hozzáférési aránya
 - távközlési – távkommunikációs szokások alakulása
 - e-kereskedelem alakulása
 - emergens technológiák és szolgáltatások terjedése (pl.: IPTV, VoIP, mpayment, m-banking stb.)
 - az internet használatának célja, a használat alakulása az egyes korosztályi decilisekben
 - a számítógép használatának célja, a használat alakulása az egyes korosztályi decilisekben

A kérdés tehát az, hogy mit és mire használunk, ezek a válaszok mutatnak irányt a közigazgatásnak, hogy merről közelíthető meg a potenciális felhasználó.

- 14.) Az információs társadalom nem csak és kizárólag pozitív konstrukció. Számos valós és vélt árnyoldalát hangsúlyozzák az identitásvesztéstől, a bizalmi kérdéseken és médiaabbúzon keresztül a deviáns tartalmak és avult tartalmak (*szemetek*) terjedéséig. Valódi problémáját mégis a társadalmi egyenlőtlenség újratermelésében láthatjuk, mely itt a digitális egyenlőtlenség (szakadék) formájában körvonalazódik.
- 15.) Egy állam irányításának feladata – ezek után –, hogy az itt vázolt gondolati szálat felkapva először felismerje, hogy országát más rendezőelvek szerint irányítsa, másrészt, hogy állampolgárait másképp szolgálja, de mindkét esetben hozzásegítse mindkettejüket ezen újfajta társadalmi viszonyok közötti érvényesüléshez. (Ha ezt mellőzi, akkor az automatizmusok révén a digitális szakadék mélyül, mely romló társadalmi-, gazdasági körülményekhez és akár politikai instabilitáshoz is vezethet.) Ezek a feladatok jelennek meg az információs társadalmi stratégiákban, melyek a nemzeti fejlődés részeként¹⁷ határozzák meg a fejlesztési célokat és prioritásokat.

A stratégia önmagában azonban kevés. Érvényesüléséhez fontos, hogy a mindenkori kormány milyen erőket rendel végrehajtásához¹⁸, illetve hogyan és

¹⁶ Konkrét számadatokért érdemes megtekinteni a Társi-WIP évente ismétlődő kutatását, a BellResearch mérését, a GKIeNET vizsgálatait, valamint a Szonda-Ipsos és a GfK Hungária közös felmérését! Ez utóbbi 31.000 fős reprezentatív mintán mér, így hazánk legnagyobb volumenű felmérésének tekinthető.

¹⁷ Egészen újkeletű jelenségről van szó. Magyarország a legtöbb államhoz hasonlóan a kilencvenes évek közepétől foglalkozik a nemzeti fejlesztési programok keretén belül információs társadalmi stratégiákkal. Ezek a stratégiák egyre nagyobb sújt kapnak, így egyre több konkrét kapcsolódási pont fedezhető fel pl.: nemcsak a Nemzeti Fejlesztési Terv és a Magyar Információs Társadalmi Stratégia között, hanem annak végrehajtási programjai között is.

¹⁸ Magyarország hullámzó intenzitást mutat, hiszen az előző ciklusban miniszteriális szintű irányítást biztosított, (jelenleg, illetve 2000 és 2002 között államtitkári szintűt) a stratégia érvényesítésének, míg vannak országok, ahol a miniszterelnök felügyeli a stratégia végrehajtását (pl.: Észtország, Szingapúr;), illetve ahol csupán

- milyen dinamikusan hárítja el a stratégia végrehajtása útjába álló akadályokat¹⁹.
- 16.) Az állam szerepvállalása mély és összetett. Összetettsége látható abban is, hogy az információs társadalomhoz szükséges reformfolyamatokat mely szektorokkal kooperálva kell elősegítenie: így a vállalkozói szférával, a civil társadalommal, valamint saját igazgatási intézményeivel. Minél fejlettebb a vállalkozói szféra és a civil társadalom, annál fejlettebb e-közigazgatás épülhet ki, minél fejlettebb az e-közigazgatás, annál jobban prosperálhat a gazdaság, annál fejlettebb civil társadalom működhet.
 - 17.) Az információs társadalom segíti a gazdaságot a fejlettség magasabb fokára jutni. A gazdaság janus-arcú és önmagában legalább olyan heterogén, mint maga az őt körülölelő társadalom. Kétarcúsága megmutatkozik abban, hogy bizonyos vonatkozásokban a közigazgatás előtt jár (például abban, hogy az információtechnológia legnagyobb felhasználói a vállalkozások), más vonatkozásokban pedig a közigazgatás szabályozó és támogató tevékenységére éheznek. Heterogenitása pedig szereplőinek versenyképességében látható. A közigazgatás feladata, hogy megteremtse a sikeres működés feltételeit, az e-business²⁰ szabályozási, szabványosítási és eszközhasználati hátterét, valamint az IT szektorban történő egyre nagyobb arányú megjelenést²¹, továbbá feladata saját tudásának és kapcsolatrendszerének visszaforgatása a gazdasági innováció élénkítésére.
 - 18.) A civil társadalomra azaz az NGO²²-kra hárul az a megkerülhetetlen szerep, hogy artikulálják a társadalom valós igényeit, megfogalmazzák az elvárást egy szolgáltató állammal szemben. Az információs társadalomban a civil társadalomtól érkező információk felhasználása a működés hatékonyságához vezet²³. Az államnak cserébe fel kell karolnia a digitális szakadék árnyékosabb oldalán rekedt hátrányos (vagy halmozottan hátrányos) helyzetűeket és rá kell őket vezetnie arra, hogy miért járnak jobban az e-citizenként²⁴, mint az e-dolgozóktól elzárkózókként. A technológiához és a tudáshoz (ezáltal az információhoz) vezető utat állami szerepvállalással kell biztosítani a leszakadóknak²⁵.
 - 19.) Az állam szerepvállalása saját közigazgatása területén – témánk szempontjából – a legfontosabb feladat. Az államnak magát is ösztökélnie kell arra, hogy a fenti fejlődésen végigmenjen. A kihívásokra adott válasz végeredménye az e-adminisztráció, majd az e-közigazgatás, azaz elsőként a belső ügyviteli folyamatok újraszervezése és ennek elektronizálása, később az elektronikus

politikai látszatfelügyelet valósul meg a stratégiák felett. Minél magassabb szintű a felügyelet, annál nagyobb a megvalósulás valószínűsége.

¹⁹ Ilyen jogi jellegű akadály a telekommunikáció liberalizációjának esetleges hiánya, e-kereskedelmi törvény hiánya, a kibertérben elkövetett bűnözés szabályozatlansága, vagy alulszabályozása (azaz bűncselekményé nyilvánításának hiánya), az internetszolgáltatók útjában álló nehézkes licenszkövetelmények fennállása.

²⁰ Elektronikus kereskedelem – az internet közreműködésével lezajló áru- vagy szolgáltatáscsere

²¹ Az ösztönzés eszközei közé tartozik pl. a technológiai parkok létrehozása, a kedvezményes hitelek biztosítása, a vissza nem térítendő támogatások nyújtása, valamint az adókedvezmények nyújtása

²² Non-Governmental Organisations – Nem Kormányzati (tehát) civil szervezetek

²³ A civil társadalom azonban nem akar "átpolitizálódni", így általában különböző tanácsadó testületek és kerekasztalok működése során fejtik ki tevékenységüket, melyekkel általános jellegű – főként kritikai hangvételű - segítséget adnak.

²⁴ E-állampolgár, így jelölik azokat a felhasználókat, akik tudatosan keresik és alkalmazzák a rendelkezésre álló elektronikus szolgáltatásokat.

²⁵ Akár a közösségi hozzáférés támogatásával, mint amilyen a Teleház program, vagy monetáris beavatkozással, mint amilyen a Sulinet program keretében biztosított eszközvásárlás az adójóváírás terhére.

szolgáltatások egyre inkább teret nyerő üzemeltetése a hagyományos formák fokozatos lecserélésével²⁶.

Az e-közigazgatás pedig – szemlélete és automatizmusai révén – elérheti azt az ideált, melyben a hivatalok kiszolgálják az állampolgárokat. Nem alá-fölé rendelt kapcsolatban, hanem mellérendelt (partneri) viszonyban gondolkodnak. Rávezetik az állampolgárt arra, hogy ha a korszerűbb technológiákat használják, akkor nemcsak a hivatalnak, hanem maguknak is rengeteg energiát és kényelmetlenséget megtakarítanak²⁷.

- 20.) Az ideális e-közigazgatás ugyanolyan érték-prioritásokat kell hogy valljon, mint amelyet társadalmától elvár. Így az e-közigazgatás legfőbb értéke a tudás²⁸ és az innováció, valamint ennek kezelése, hiszen emlékezzünk: az információs társadalom, tudás alapú társadalom.

Bár sok definícióval találkoztunk, e sorok szerzője sem állhatja meg, hogy ne alkosson még egyet, mely a közigazgatás felől közelít. Bár az információs társadalmak korai definíciói közül (a jobbak) az infokommunikációs függőséget nem tartják szükségesnek, napjaink információs társadalmaira ez a függőség mégis jellemzőnek tűnik.

Az információs társadalom olyan új társadalmi együttélési forma, melynek során – napjainkban – az infokommunikációs eszközök, az eszközökhöz rendelt tartalom, az ezeket működtetni képes ismeret olyan tudást, majd innovációt generál, mely katalizálja, és újraszervezi a gazdasági-társadalmi és kulturális folyamatokat (a társadalmi egyenlőtlenségek sajnálatos újratermelése mellett), s ezekhez új tartalmi és formai szabályozást és igazgatást (gyakori, dinamikus korrekcióval) követel. A valamennyi szférát érintő átalakulásban a közigazgatás elé támasztott kihívásokat az e-közigazgatás tágran értelmezett eszközrendszere (szervezési-vezetési módszerei, technológiai megoldásai, jogi szabályozása) oldja meg, új alapokra helyezve a közigazgatást. Ezáltal a társadalmi paradigma-váltást közigazgatási paradigma-diffundálás kíséri.

Megállapítások a tudásmenedzsment e-közigazgatási alkalmazásáról

Az e-közigazgatás, mint ezt már többször hangsúlyoztuk, szervesen felépülő, interdiszciplináris terület. A tudásmenedzsment közel két évtizedes területét ma nem lehet figyelmen kívül hagyni akkor, ha dinamikus közigazgatási szervezeti működést szeretnénk. Az okokat keresve összefoglalásként álljon itt néhány:

- 21.) A közigazgatásban akarva akaratlanul rengeteg tudás integrálódik. A tudás érték, így nem csak a tudás megszerzésére fordított költségek (képzés és továbbképzés), hanem ezen értékek elhanyagolása is effektív veszteségként jelentkezhet.
- 22.) A profitorientált és non-profit szervezetek sikere a XXI. században attól függ, hogy mennyire dinamikusak (avagy nem a nagy hal eszi meg a kis halat, hanem a gyors hal rágja körbe a lassú halat). A gyorsaság pedig itt a releváns

²⁶ A fokozatosság és a csúsztatott váltás kulcsfogalmak az e-közigazgatási technikák kialakításánál. Nem várható el mindenkitől, hogy könnyen adaptálja az e-szolgáltatásokat, így a hagyományos szolgáltatások fenntartása redundanciát követel meg a közigazgatástól.

²⁷ Számos példa hozható, hogy az elektronikus szolgáltatások igénybevevői kézzel fogható kedvezményekben részesülnek a hagyományos alkalmazások mellett kitaratókkal szemben.

²⁸ Az információs társadalom e-közigazgatásának egyik funkciója épp ezért a virtuális vagy valós tudásközponti funkció.

- információk beszerzésére, reagálására, nyilvántartására, eljuttatására, kezelésére, egyszóval menedzselésére vonatkozik.
- 23.) A mikroökonómia is egyre jobban felértékeli a szellemi tőkét, mint termelési faktort, valamint ennek menedzsmentjét sikertényezővé emeli.
 - 24.) A tudásmenedzsment technológiáinak támogatói egyre erőteljesebben jelen lesznek a közigazgatásban, így egyre több adatbányász, információbróker, egyre gyakoribb tudásalapú technológia, dinamikus szimuláció, vagy számítógéppel támogatott kollaboratív rendszer foglal teret.
 - 25.) A döntéstámogatás egyre inkább elképzelhetetlen tudásmenedzsment nélkül.
 - 26.) A közigazgatási szervezetek eltérő jellege gyakran ugyanúgy indokolja a tudásmenedzsment technikák alkalmazását, így a bizonytalanság (túl kevés információ) és a komplexitás (túl sok információ) egyaránt.
 - 27.) Peters és Waterman McKinsey 7S modellje²⁹ a képességek (skills) csoportját - értve ezalatt a tudást is - a menedzsment rendszerek lágy komponensei között sorolta fel.
 - 28.) A tudásmenedzsment számos funkciója ma már a közigazgatásban létező funkció, csak nincs nevesítve, sokszor nem tudatos, valamint rendszerbe illesztése is elmaradt.
 - 29.) A tudás és tudásmenedzsment tevékenységek, a szervezeti típus, a közszolgáltatások hatékonysága és szolgáltatás-orientáltsága között szoros összefüggés van³⁰.
 - 30.) Az Európai Unió politikájának központi eleme az élethosszig tartó tanulás, mely megalapozza a tudásmenedzsment szerepének fontosságát, hiszen mind az agenda 2000, mind az 1995-ös fehérkönyv vallja, hogy az élethosszig tartó tanulás egyszerre eszköz, forma és cél a felnőtt társadalom és benne az egyén megújulásához³¹.

Az érvek példalózó jellegű felsorolása már önmagáért beszél. Az érvek száma és súlya, és az azokat alátámasztó egyre meggyőzőbb legjobb gyakorlatok a tudásmenedzsment e-közigazgatásban betöltött szerepét már nem kérdőjelezi meg napjainkban.

Megállapítások a minőségbiztosítás e-közigazgatási alkalmazásáról

- 31.) A közcélú feladatellátás középpontjában a vevő (állampolgár) áll. A minőségbiztosítással dolgozó szervezeteknél a közigazgatási termékek és szolgáltatások középpontjában a közösségi igények kielégítése áll, elégedettebb ügyfelekkel.
- 32.) A minőségbiztosítással dolgozó szervezetek működése szabályozottabbá, gazdaságosabbá válik. Gazdasági mutatói és teljesítőképessége is javul.
- 33.) A munkatársak munkája értékelhetővé, nyomon követhetővé válik.
- 34.) Minőségbiztosítással a felelősségi kérdések is tisztulnak. Az ügyfél biztos lehet abban, hogy esetleges minőségi kifogásait nem hagyják figyelmen kívül.
- 35.) Minőségbiztosítással csökken a szolgáltatások során elkövetett hibák aránya.
- 36.) A minőségbiztosított hivatalok befektetésvonzó (tőkeabszorpciós) képessége nő, mely magasabb hivatali büdzséhez, ezen keresztül lakossági életminőség-javuláshoz vezethet.

²⁹ Thomas J. Peters – Robert H. Waterman: A siker nyomában, Kossuth, Budapest, 1986.

³⁰ Mark A. Powers: bevezető in. Köteles Bernadett: Tudásmenedzsment és e-közigazgatás c. könyvéből; E-government Alapítvány, Budapest, 2006.

³¹ *Lifelong Learning: the contribution of education systems in the Member States of the European Union*. Result of the EURYDICE Survey, 2000., p. 17

- 37.) Az újfajta minőségbiztosítási rendszerek alkalmazása elképzelhetetlen elektronikus back-office nélkül, az offline világ e rendszereket nem tudja hatékonyan használni³². Ezért is mondjuk, hogy az e-közigazgatás teljesen más munkamódszereket használ, mint offline elődje. Ugyanakkor az e-közigazgatás is elképzelhetetlen minőségbiztosítás nélkül.
- 38.) Bár a jól működő és minőségi közigazgatás versenyképességi tényező a gazdaság számára, a minőségi közigazgatás etikai okok miatt is szükséges.
- 39.) A közigazgatás teljesítőképességének növelését elsősorban minőségfejlesztési eszközökkel lehet biztosítani. Az átalakítás hajtóerejét az EU integráció és a globalizáció³³ kényszere jelenti.

Megállapítások a közigazgatási szerkezetváltás szükségességéről

Az elektronikus közigazgatás eszközzel a területi tagozódás kialakítása nem fizikai összevonásokat és átszervezéseket, hanem virtuális egységek kialakítását jelentheti. Ráadásul a létrejött egységek később tetszés szerint, dinamikusan újraszervezhetőek. Azaz centralizációval való decentralizáció érhető el.

Azonban ahhoz, hogy az elektronikus közigazgatás fejlődésnek induljon a lokális szinteken, tisztázni kell a szerepeket, felelősségi köröket, és a finanszírozási hátteret. Mindaddig az e-közigazgatás helyi szintjei oldalazva, sántikálva haladnak a lejtőn, néha felfelé, néha lefelé. Az e-közigazgatás sikeressége nagyban múlik azon, hogy mennyire stabil a közigazgatási struktúra.

A közigazgatási szerkezetváltás szükségességét az e-közigazgatás könnyebb fejlődése érdekében a következő Megállapítások indokolják:

- 40.) Az ingatag alap soha nem eredményez stabil felépítményt. A tisztázatlan szerkezeti (tagolás) viszonyok, pontatlan hatásköri és felelősségi viszonyok lebegő hierarchikus szinteket, és ezzel járó lebegő intézményrendszert eredményeznek, ahol nagyságrendekkel kevesebb e-közigazgatási projekt indul.
- 41.) A területi e-közigazgatás megteremtése a vertikális és horizontális szubszidiaritáson múlik. Míg a vertikális szubszidiaritásnál a központi szervek delegálnak feladatokat, addig a horizontális szubszidiaritásnál a helyi szervek szervezik ki az általuk nem optimálisan végezhető feladatokat. Mindkét delegálás eredménye a tiszta hatásköri és felelősségi viszony, ahol a hatékonyság, hatásosság és eredményesség jobban érvényesül. Amíg ez nem történik meg, addig a területi e-közigazgatási fejlesztések gazdátlanok.
- 42.) Egyre több a területi feladat, egyre inkább atomizálódik a településszerkezet, míg arányaiban is egyre kevesebb forrás jut a területi közigazgatás megszervezésére. A növekvő feladatokkal párosuló alacsonyabb költségvetés az e-közigazgatás eszközzel felé fordítja a figyelmet.
- 43.) A különböző típusú államigazgatási dekoncentrált szervek száma, hatásköre és illetékessége távolról sem egyezik. Az egymást gyakran átfedő dekok közötti szükséges koordináció gyakran hiányzik.

³² Elég csak a Hat Szigma PPM (parts per million) mutatójára gondolni, ami egyértelműen az összes folyamat mérését feltételezi. E mutató számítása manuálisan aránytalanul nagy terhet hárítana a szervezetre, mellyel pont hatékonysága és minősége romlana le.

³³ A globalizáció esetünkben azt jelenti, hogy a közigazgatási szolgáltatások földrajzi, etnikai határai megszűnnek létezni.

- 44.) A növekvő terhek mellett számos követelmény érkezik. A közigazgatás legyen logikus, szolgáltató, ügyfélorientált, többcsatornás, proaktív, hatékony, hatásos, mellérendelt (alárendelt), rugalmas, jogkövető (indokolt esetben diszkrecionálisan megengedő és kedvezményező), átlátható, demokratikus, szakmai-tudományos alapú, professzionalista (*pártsemleges*), vállalkozó szemléletű, nemzetközileg kooperáló (interoperabilis, interkonnectív) stb. Ezek a követelmények csak elektronikus közigazgatással oldhatók meg.
- 45.) A középszint jelenleg még elméletileg sem foglalkozik e-közigazgatással, holott a virtuális térszervezés kulcsfontosságú megoldása lehet.
- 46.) Ördögi körben van az újfajta területi tagozódás kialakítása és az e-közigazgatás. E-közigazgatási eszközrendszerrel könnyebb az új területi tagozódás kialakítása és változtatása (lásd virtuális hivatalok), míg az e-közigazgatás kialakításának alapfeltétele a stabil szerkezetrendszer³⁴.
- 47.) A stabil szerkezetrendszeren kialakított e-közigazgatási eszközökkel hozható létre az a virtuális szolgáltatásokból álló hivatal, mely kvázi centralizációval valódi decentralizációt ér el, a dinamikus újraszervezés lehetőségével. Hosszútávon csak a virtuális feladatszervezés és – kiosztás teszi lehetővé a társulási szabadság biztosítását.
- 48.) Az EU ajánlásai három szintű közigazgatást tesznek racionálissá Magyarországon:
- letisztult profilú főhatóságok és központi közigazgatási szervek,
 - kevés (3-7) számú, erős régiók,
 - dinamikus és erős kistérségek, székhelyvárosok, vonzáskörzeti központok;
- 49.) A településeken – a társadalmi, gazdasági folyamatoknak köszönhetően – a közigazgatási szintet, a lakosságot kiszolgáló közigazgatási szolgáltató irodák váltanak, melyek nem valódi szintként a lakosság első szinthez közelebb szállítását jelentenek.
- 50.) Az önkormányzati és államigazgatási feladatok egyre inkább összerosódnak. A kötelező és vállalt feladatok szintügy. A jövőben egy dinamikus alakítható katalógusból állítható össze a kistérségi feladatok listája. Ez az önkormányzatiság tartalmát is átalakítja, hiszen a települési szint lassú erodálódásával az érdekérvényesítési eszközök is a kistérségi szinthez csúsznak.

Megállapítások az e-közigazgatás jogi környezetéről

A jogi környezet az e-közigazgatás egyik fő pillére. Sajátos működése, sajátos szabályai vannak. Optimális jogi környezet esetén az e-közigazgatás előtt álló akadályok fokozatosan lebomlanak, az e-ügyintézés terjedésének nemhogy nem lesznek normatív akadályai, hanem ellenkezőleg: normatív ösztönzőket kap.

A 10 legfontosabb megállapítás az e-közigazgatás jogi környezetéről:

- 51.) Az e-közigazgatás kialakításához építő, átalakító és romboló folyamatokra van szükség. Az e-közigazgatás feltételrendszerének kialakításakor a jogi

³⁴ Az olvasóban joggal merülhet fel a kérdés, hogy miért nem vállal fel mindent az állam? A megoldás a demokratikus államberendezkedésben és az önkormányzatiságban keresendő. Számos (egypártrendszerű) állam alkot alatt nagyokat (lásd Szingapúr), azonban hazánk lehetőséget biztosít a területi önkormányzásnak. Nekik könnyebb a területi tagozódást kialakítani (központi iniciatívák tömkelegével), azonban náluk az önkormányzatiság nem, vagy nem ilyen formában érvényesül, mint nálunk.

- szabályozás célja egyrészt a folyamatok jogi kereteinek meghatározása, másrészt bizonyos folyamatok előtt álló akadályok megszüntetése.
- 52.) A dereguláció a jogszabályok felülvizsgálatának, a felesleges jogi előírások és eljárások kiiktatásának, valamint a jogalkotás egyszerűsítésének, átláthatóvá tételének köszönhetően – hatékony végrehajtás mellett – megteremtheti az e-közigazgatás intézményeinek és jogintézményeinek hatékony működését.
- 53.) Az e-közigazgatási szabályok hierarchiáját egy ötrétegű információs piramis modellel szemléltethetjük. A szabályozás folyamatát – a stratégiaalkotáson keresztül – elsősorban az EU határozza meg, de erős hangsúlyt kapnak a koregulatív szabályok is.
- 54.) Hasonló eredményre jutunk, bár más megközelítésben, ha az informatikai prizma modelljét használjuk. Itt a prizma csúcsán lévő „Acquis” kvázi alaphalmaz-normaként nyomja rá bélyegét minden szabályozásra.
- 55.) Az EU információs társadalmi és e-közigazgatási stratégiái három csoportra oszthatók. A kezdetek óta e stratégiák érdemben nem sokat változtak, csupán szofisztikálódtak, esetenként korrekciót hajtottak rajtuk végre. E stratégiák nemcsak jogalkotási és végrehajtási iránymutatásként szolgálnak, hanem gyakorta indikátorokat is bevezetnek, melyekkel az e-közigazgatás fejlettsége mérhető.
- 56.) A stratégiák két évtizede szinte ugyanarról szólnak, más-más hangsúllyal. Üzenetük, hogy ha a négy csoportra (infrastruktúra, szabályozás és intézményrendszer, tartalom, felhasználók) odafigyelünk, és megoldjuk horizontális fejlesztésüket, akkor elérjük az információs társadalmi kánaánt, mely gazdasági prosperitáshoz vezet. Amennyiben nem, úgy vesztesek leszünk. Mind a négy csoportnak megvannak a visszatérő hívószavai, mely fogalmak a mindenkori politikai végrehajtás függvényében olykor kiüresednek.
- 57.) A hazai stratégiák első 10 éve nem tekinthető igazán információs társadalmi stratégiáknak, hiszen az ehhez szükséges három feltétel (társadalom egészét átfogó programozás, kormány szintű intézményi képviselő, elkülönített forrás a végrehajtásra) nem volt meg.
- 58.) A helyi jogszabályokhoz tisztában kell lenni a helyi viszonyokkal, valamint a jogszabályok célrendszerével. Rendelkezni kell egy e-közigazgatási stratégiával, ami tartalmazza azokat a célokat, melyeket mind a hivatali informatikai, mind a települési (kistérségi) informatikai, mind a helyi (kistérségi) közszolgáltatások modernizációja területén az adott település (kistérség) el szeretne érni. A stratégiák hiánya pedig előre vetíti a céltalan bolyongást, a fentről érkező támogatások áhított (el)várását, az ad-hoc normaalkotást vagy annak hiányát, és az ennek tükrében létrejövő véletlenszerű, szigetszerű, toldozó-foltozó fejlesztéseket.
- 59.) A közigazgatási elektronikus eljárást közvetlenül a Ket., (és három kapcsolódó rendelete 193-194-195/2005. (IX.22.) Korm rendelet) az Eitv, az Avtv, Eat., az Itv. Határozza meg. A Ket. bázisú szabályozás azonban a papír alapú ügyintézés tekintette kiindulópontnak, így a Ket. módosítása megkerülhetetlen. A tervezett módosítás új karakterisztikát szabhat a közigazgatási elektronikus eljárásnak és felgyorsíthatja az elektronikus eljárások elterjedését.

A stratégiák és a jogi szabályozás adja meg az e-közigazgatási politikai diskurzust, kiegészítve a kapcsolódó tudományterületek megállapításaival, elméleteivel.

Megállapítások az e-közigazgatás back office-áról

- 60.) A back office az ügymenet (vagy más néven workflow) áttekintésével kezdődik. E közigazgatás-technológiai kérdés megoldása a feltétele annak, hogy ne konzerváljunk rossz és felesleges funkciókat. A közigazgatási workflow technikák mutathatnak rá arra, hogy mely területeken szükséges, hol indokolt és hol kerülhető el a fejlesztés.
- 61.) A back office egyik legnagyobb feladategyüttesét az adatbázis-kezelő rendszerek és nyilvántartások adják. Számuk és terjedelmük magas. Interoperabilitásuk biztosítása, valamint elmozdításuk a szemantikus web-alkalmazások felé (lásd tudásmenedzsment fejezet) a proaktív közigazgatás kulcsát jelentik.
- 62.) A dinamikus közigazgatáshoz dinamikus vezetők kellene, akiket dinamikus eszköztárakkal szolgálunk ki. Döntéseikhez a legszükségesebb információk kellene, a lehető leggyorsabban. Ebben segítenek a vezetői információs rendszerek, valamint azok döntéstámogató moduljai.
- 63.) Az ügyviteli rendszerek valamennyi eszköze az e-közigazgatás hatékonyságát szolgálják: az iktatórendszerek, a dokumentum-menedzsment rendszerek nem csupán a postaköltségek radikális csökkentését, hanem a küldés-fogadás megbízhatóságát, gyorsaságát, a rendszer hatékonyságát eredményezheti. Az online rendszerek mellett azonban nem szabad megfeledezni az offline rendszerek fenntartásáról, azok egyidejű digitalizálásáról sem.
- 64.) Az adatok – szinte kivétel nélkül – rendelkeznek, vagy rendelkezhetnek térbeli tulajdonságokkal, melyek a döntéshozatal során felhasználhatók. A térinformatikai megoldások bár kétségtelenül drágábbak, felhasználásuktól jelentős hatékonyságnövekedés várható (elsősorban az ingatlan-nyilvántartás, vagyongazdálkodás, építéshatósági tevékenység, területrendezés, közlekedés, közüzemi szolgáltatások, rendvédelem, területi védelem, környezetvédelem, természetvédelem stb. területén).
- 65.) A központi közigazgatás back office-át gyakran állítják párhuzamba a „szolgáltatási közmű” koncepciójával. A fogalom egyre tágabb. Míg eredetileg csak a háttéralkalmazások gerincét jelentő gerinchálózatot értettük alatta, addig ma már az EKG-n futó alkalmazások is ide sorolhatók. A szolgáltatási közmű testesíti meg ma a központi közigazgatás gyakorlati alapját. Ez minden központi (és több helyi szolgáltatás) bázisa, és egyben kapcsolat az EU intézményei felé is.
- 66.) Az e-közigazgatás állampolgári gyakorlati hasznát a rendszerek összekötéséből lehet eredeztetni. Minél több intézmény áll kapcsolatban egymással, és az ügyfelek minél kevesebb pont érintésével intéznek el egy ügyet, annál jobb lesz a közigazgatás hatékonysága. Az együttműködéshez szükséges technikai és tartalmi követelmények alkotják az interoperabilitás kérdéskörét. Épp ezért készül / készült interoperabilitás keret nem csupán nemzetközi, de nemzeti szinten is. (Az interoperabilitás vonatkozásában is beszélhetünk horizontális és vertikális interoperabilitásról, melyet az IDAabc program kapcsán elemeztünk mélyebben.)
- 67.) Az e-közigazgatás jövőjét a nyílt forráskódú szoftverek elterjedése is erősen befolyásolja. A segítségükkel nyerhető olcsóbb és jobb fejlesztési szoftverkörnyezet kitörési pontként szolgálhat a szegényebb, vagy lemaradó országok számára. (Arról nem is beszélve, hogy az interoperabilitás is könnyebben megvalósul nyílt fejlesztési környezetben.)

- 68.) Az offline rendszerek fenntartásának kötelessége a jelenlegi infokommunikációs szokásokat és trendeket figyelve legalább 30 évig élni fog. Ehhez adódik az elmúlt évek, évtizedek offline iratanyaga, melyekre kezelési (megismerést biztosító) kötelezettségek ma is érvényesek. Az eddig felhalmozott és napjainkban is halmozódó iratanyag elektronikus térbe küldése a digitalizáció, mely a valódi e-közigazgatási működés egyik olyan feltétele, mellyel nem csupán közigazgatási, hanem (nemzet)gazdasági eredmény is elérhető.
- 69.) Az e-közigazgatási szolgáltatások megbízhatóságának kritikus tényezője az azonosítás, melyet e-kártyákkal kívánnak Európa vezetői megoldani. E többfunkciós kártyák nem csupán e-közigazgatási célokat, hanem kereskedelmi megoldásokkal ötvözve más tevékenységeket is képesek lehetnek kiszolgálni, új arculatot adva az amúgy hatósági jellegű kártyának. Mindez új megvilágításba helyezheti a jövő közigazgatását, annak jelenlegi és jövőbeli szolgáltatásait.

Megállapítások az integrált e-közigazgatási front-office-ról

Jellemzők, melyek felvázolják az ideális elektronikus közigazgatási front-office rendszer ideáltípusát, melyek mindegyikének végpontjában az elégedett ügyfél áll.

- 70.) Az ideális közigazgatási portálok ügyfélcentrikus alapon szerveződnek: nem a hivatali funkciókat próbálják elektronikus formában bemutatni, hanem a leggyakoribb ügyfélkérdések szerint optimalizálják a szolgáltatás felépítését. Proaktívak, didaktívak, ügyfélbarát elemekkel bírnak.
- 71.) Az e-közigazgatási front office valamennyi csatornát használja. A közigazgatás nem tudhatja, hogy az ügyfél számára melyik a legideálisabb csatorna, azonban a szolgáltató jellegből következően valamennyi csatornát biztosítani kell, így a számítógéppel támogatott CRM rendszereket, a webes portálokat, a WAP tereket és SMS-t, valamint a DiTV tereket.
- 72.) Az e-közigazgatás ideális front office-át nem a jogszabályok motiválják, hanem az ügyfélkívánalmak tükrében fejlődnek, a jogszabályok követésével.
- 73.) A front-office információ-orientált. Az ügyfélmegkeresések túlnyomó része információért történik, így az információk minél kézenfekőbb, kényelmesebb szolgáltatása várható el az ideális front office-tól. Az információk (és válaszinformációk) helyes kezelése tudásmenedzsment módszerekkel, értékes információkat adhat az ügyfélszokásokról.
- 74.) Az e-közigazgatás front office részben, vagy egészben kiszervezett. A kiszervezés nem csak hatékonyabb, de gyakran olcsóbb is, nem is beszélve az ügyintézők érdemi munkavégző-képességének növekedéséről. A kiszervezés mellett a távmunkavégzés is alkalmas a hivatal ügyintézőinek tehermentesítésére.
- 75.) Az e-közigazgatási front office – automatizmusai révén – alacsonyabb működési és ügyintézési költségeket eredményez, hosszabb távon. Az intézmények (társszervek) együttműködésével a költségek tovább csökkennek.
- 76.) A szabályosan (szabványosan) működő front office jó alapot ad arra, hogy egy későbbi minőségbiztosítást könnyebben lehessen a szervezeten keresztül vezetni. Szabványokat kormány- és civil szervek is ajánlanak. (pl.: KIETB, vagy W3C WAI).
- 77.) Az e-közigazgatási, integrált és többcsatornás front office társadalmi hasznait hosszasan sorolhatjuk:

- a. Tértől és időtől független 0-24, 24/7 ügyintézés, mely a hivatal munkarendjétől függetleníthető.
 - b. Az ügyfélkapcsolatok átalakulnak, fejlődnek, több lesz az elégedett ügyfél.
 - c. Hibamentes, gyorsabb, dinamikusabb szolgáltatások, akár kritikus helyzetben is.
 - d. Az önkiszolgálás folyamatos lehetősége, az adatvédelmi és adatbiztonsági elvek betartásával.
 - e. Jobb információellátás, az információk jobb kezelhetősége, témakörtől függetlenül.
 - f. Egyablakos ügyintézés.
- 78.) Az e-közigazgatási front-office szolgáltató csatornáinak kombinációját úgy alakítja ki, hogy valamennyi hátrányos helyzetű állampolgárát elérhesse, ezzel megvalósítja az inkluzivitás eszméjét. (A hátrányos helyzetnél egyaránt tekintettel van szervi, vagy anyagi hátrányokra.)
- 79.) Az e-közigazgatási front office a hivatal arca. Tükrözi a hivatal működését, dolgozóit, tevékenységét, tudását, minőségét.

A hazai közigazgatás „arca” egyelőre gyermekképű, tele „horzsolással” és „kiütéssel”. Ezek a problémák – az ügyfél által egyelőre nehezen látható – „szervi okokra” vezethetők vissza. Azaz a back office és a front office egymással szorosan összefügg, a kettő egymás nélkül nem lehet meg. Minőségi front office back office nélkül nem lehet meg. Organikus hasonlatomat folytatva: Ma még egy jóképű gyermek elégedettséggel tölti el a naív ügyfelet³⁵. Azonban e gyermekek túlélési esélye lényegesen romlik, ha komoly szervi problémáik vannak, netalán hiányzik, vagy nem működik egy-két létfontosságú szervük.

Jó elmozdulásnak tekinthető az Integrált Közigazgatási Ügyfélszolgálat (IKÜSZ) koncepciója, mely élethelyzet alapú szolgáltatásokkal próbálja a központi integrált ügyfélszolgálat ideálját megteremteni. (Egyelőre azonban csak elméletileg.)

Megállapítások a csúcstechnológiák közigazgatási használatáról

Három csatornát tartunk számon, amelyek a leginkább segítik az ügyfelek alternatív elérését. Érvek, amiért a három csatornát infrastruktúráként kell kezelni:

- 80.) Az internet-penetráció értékei alacsonyak, a közigazgatás nem tud elérni (pláne nem egyenlően elérni) mindenkit, így az alternatív csatornák felé kell fordulnia.
- 81.) Az alternatív csatornákkal járó technológiák segítségével – hozzáadott értékű – prémiumszolgáltatások nyújthatók, így magasabb színvonalú szolgáltatásokat nyújthat a közigazgatás.
- 82.) Az eEurope CLBPS-hez fűződő targetizált szolgáltatások jó része – mai ismereteink szerint – könnyebben érhetőek el alternatív csatornák segítségével.
- 83.) A csúcstechnológiák alkalmazását az EU támogatási politikája is segíti, többek között a Hetedik Kutatási Keretprogrammal (FP7), valamint CIP programmal, mely igazolja az EU csúcstechnológiákba vetett hitét abban, hogy ezáltal a hatékonyság, a nyitottság és a számonkérhetőség jobban biztosítható a közigazgatásban is.

³⁵ Egy jobb hivatali portál azt sugallhatja, hogy a településen a közigazgatással minden rendben van. Nem véletlenül polírozzák fel a választások előtt a legtöbb települési oldalt, s teszik ugyanezt választások után is. Ez az az időszak, amikor az ügyfélszolgálatok elgondolkodnak azon, hogy hol is van az ügyfél, és valójában mit is akarhat.

- 84.) A mobil-közigazgatás indokoltsága mögött számos érvet sorakoztattunk fel, így – többek között – azt, hogy segítségével erősíthető a szolgáltató jelleg, automatizálható, emberközeli, mobilizálja a szolgáltatásokat, a kommunikációs infrastruktúrát, és magát az embert (társadalmat) is.
- 85.) Az internethez hasonlóan a vázolt csatornákon is egyre több kereskedelmi szolgáltatás jelenik meg. Az ügyfelek természetes igénye, hogy ha már szélsőséges vagy niche-piaci szolgáltatások találhatók egy adott csatornán, úgy a közigazgatásnak is jelen kell lennie.
- 86.) Az elektronikussá válás rövid- és középtávon redundáns hivatali működést feltételez, miután a papír alapú ügyintézés lehetőségének biztosítását a törvények (hazánkban pl.: a KET) is rögzítik. A papír alapú dokumentumok kezelését csúcstechnológiával (pl.: RFID) lehet online szolgáltatásokba integrálni.
- 87.) A földrajzi információkat hasznosító helyzettudatos szolgáltatások segítségével könnyebben valósul meg a méretgazdaságosság: nincs szükség minden településnek, kistérségnek, régióknak önálló szolgáltatásra adott esetben, ha a szolgáltatások alapja azonos, különbséget csak az eltérő földrajzi pozícióhoz köthető eltérő információk okoznak.
- 88.) Optimalizálható a hivatali kommunikáció. Egyrészt a szűk célcsoportok optimális elérése valósítható meg a niche-piacra alakított m-közigazgatási szolgáltatásokkal, másrészt a kommunikációs szokásokhoz leginkább illeszkedő szolgáltatások alakíthatók ki csúcstechnológiára épülő megoldásokkal (m-gov, t-gov). Nem megkerülhető tény, hogy a lakosság hivatalhoz fordulása okának túlnyomó része egyszerű tájékoztatással megoldható. Minél világosabb, egyszerűbb és több oldalról támogatott a tájékoztatás, annál jobb a hivatal-ügyfél viszony, annál hatékonyabb az ügyintézés, annál több idő marad érdemi feladatok ellátására.
- 89.) A valódi (teljesen online vagy tranzakciós) szolgáltatások nem nélkülözhetik a közhitelességet. A hitelesítés alternatív módjai is csúcstechnológiás megoldáshoz köthetők. Ráadásul lakossági elterjesztésük – a technológiák jelenléte folytán – nem okoz akkora nehézséget.

A csúcstechnológiák alkalmazása nem csupán elméleti elvárás, hanem olyan gyakorlatban érvényesülő megoldások halmaza, melyek segítik a közigazgatás munkáját az állampolgárok egyidejű elégedettségével. Az ilyen szolgáltatások számának emelkedése azonban nagyban függ a mindenkori kormányzat és önkormányzatok támogatásától.

Megállapítások az adaptálandó (vagy erősítendő) üzleti eredetű módszertanokról

Az e-közigazgatásnak számos területen át kell vennie az üzleti (és néhol a civil-) szféra megoldásait, valamint ahol átvette, ott erősítenie kell ezeket. Az alább – összefoglalásként szereplő – 10 terület az e-közigazgatás sikeres működésének előfeltétele, gazdasági alapja.

- 90.) *WorkOut*: A szokásoktól eltérően a közigazgatásnak a hibás folyamatokat azonnal le kell állítani, és gyökeresen átalakítani. Ennek üzleti technikáját fejlettebb angolszász országoknál már látjuk sikeres működés közben.

- 91.) *BPR*: A BPR a fókuszot tévesztett, rossz irányba (vagy célrendszer nélkül) mozgó szervezetek radikális eszköze. A módszer segítségével a szervezet kulcsfolyamatait, folyamatainak struktúráját lehet újratervezni. Az e-közigazgatás kialakításánál gyakran kell a BPR módszeréhez nyúlni, hiszen az a közigazgatási funkciók elektronikus alapú újraszervezését feltételezi. Mind a workout, mind a BPR esetén célszerű konzulens céget alkalmazni.
- 92.) *Outsourcing*: A közigazgatásban nincs meg (nem is kell meglennie) valamennyi tudásformának. Ha az ésszerűség (gazdasági feltételek) úgy diktálja és a jogszabályok lehetővé teszik, delegálni kell a feladatot azokhoz, akik hatékonyabban és magasabb színvonalon képesek ellátni ezt a feladatot.
- 93.) *ASP*: A – döntően informatikai jellegű – feladatok valamennyi hivatal számára megterhelők. Nem csupán a fejlesztés, de a rendszerek fenntartása is egyre nagyobb erőforrásokat emésztnek fel. A költséghatékonyság az ASP-modellek irányába tereli a közigazgatási szervezetet. Itt az adott tevékenységre, tevékenységekre szakosodott szolgáltatók havidíj fejében teljes körű szolgáltatást nyújtanak azokon a területeken, melyre a hivatalnak szüksége van.
- 94.) *PPP*: Gyakori probléma, hogy a fejlesztésre szükség van, azonban annak fedezete hiányzik. Ilyenkor a versenyszféra partneri együttműködésével előteremthető a beruházáshoz szükséges erőforrás, melynek költségeit a hivatal hosszútávra elosztva a későbbiekben fizet meg. A hivatal a fejlesztéshez és annak üzemeltetéséhez jut, a beruházó pedig hosszútávú, állandó megrendelővel bíró tartós, profitábilis üzlethez.
- 95.) *Elektronikus piacterek (elektronikus közbeszerzés)*: A közigazgatásnak számos jószágot kell a piacról beszereznie. Ha a közigazgatási szervek összeállnak, akkor mint nagy piaci szereplők, lényegesen kedvezőbb anyagi és megbízhatósági szintet érhetnek el. Erre szolgálnak a piacterek, melyek a vevői igényeket és a szolgáltatói kínálatot aggregálják és hozzák össze egymással. Ennek speciálisan közigazgatási fajtája az EKR, ahol a közigazgatás számára akkreditált szállítók kínálják termékeiket és szolgáltatásaikat. A közigazgatás itt gyorsabban, olcsóbban és megbízhatóbban szerezheti be szükséges javait.
- 96.) *Atipikus foglalkoztatás (munkaerő kölcsönzés)*: Az elektronikus közigazgatás számára a klasszikus közszolgálat idejétmúlt megoldás. A gazdasági szerkezetváltáshoz a közigazgatásnak is alkalmazkodnia kell. Így jönnek előtérbe az atipikus formák. A munkaerő-kölcsönzés lényege egy humán erőforrás-probléma áthidalása azért, hogy a szervezet a főfolyamatokra tudjon koncentrálni. Ez az út vezet a professzionális hivatalok felé.
- 97.) *Atipikus foglalkoztatás (táv munka)*: Számos olyan funkció alakul, mely nem igényli a dolgozók fizikai jelenlétét. A funkcióbővülés így nem kell, hogy feltétlenül a hivatal bővülésével járjon. Arról nem is beszélve, hogy az újonnan létrejövő funkciók nem minden esetben indokolnak teljes foglalkoztatást. A távmunkások gyakorta több helyről kapják megrendeléseiket, így több „részfoglalkozásból” adódik össze munkájuk. Ezt csak virtuális közegben lehet hatékonyan végezni, földrajzi kötődéstől függetlenül.
- 98.) *Közigazgatási távmunka szolgálat*: A részfunkciók elvégeztetésének másik formája, amikor a hivatalok a funkciók köré csoportosítják az atipikus munkavállalókat. A költséghatékonyság és méretgazdaságosság szempontjai itt is így érvényesülhetnek maradéktalanul.
- 99.) *IT-mentorálás és ügysegédlet*: Tekintettel arra, hogy hazánkban több a digitális analfabéta, mint a digitális írástudó szükség van olyan összekötőkre, tanítókra, akik a digitális kultúrával megismerkedtetik az embereket. Az e-közigazgatás

szempontjából azért döntő ez, mert csak akkor beszélhetünk elektronikus ügyintézésről, ha az ügyfél is hajlandó az elektronikus út igénybevételére. A hajlandósághoz azonban motiváció és segítség kell. Ez utóbbit adják az IT-mentorok és ügysegédek.

E módszerek alkalmazásával lényegesen dinamikusabb (és egyben hatékonyabb) közigazgatás érhető el úgy, hogy közben a versenyszféra és a civilek teljesítménye is javul, hiszen a szolgáltatások nagyobb részében a közigazgatás megrendelő, passzív fél.

Megállapítások az e-közigazgatási buktatóiról

Az e-közigazgatás – amúgy sikerre ítélt – világa hol lassabban, hol pillanatok alatt omolhat össze. Területek, melyre mindig tekintettel kell lennünk:

- 100.) *Information warfare*: Egy állam sebezhetősége egyenes arányban növekszik a számítógépesített információk arányával, valamint intézményeik és működésük hálózatba kötöttségének mértékével. Egy államot ma információs infrastruktúrájának támadásán keresztül térdre lehet kényszeríteni, hónapokkal, évekkel vissza lehet vetni. Ezért kiemelten fontos a kockázatok felmérése, és e terület fokozott (preventív) védelme.
- 101.) *Adatbiztonsági és adatvédelemi kockázatok*: az adatok kezelésénél az adatok és az azokhoz fűződ jogok sérülhetnek. E (fizikai vagy jogi) sérülések az e-közigazgatás működését leronthatják, az ilyen szolgáltatásokkal kapcsolatos bizalmat megkérdőjelezhetik. Ezért fontosak az adatbiztonságot és adatvédelmet szolgáló szervezési-, informatikai és jogi intézkedések.
- 102.) *Redundancia*: Amíg az ügyfeleknek biztosítani kell a választás szabadságát az elektronikus és offline út között, addig mindkét rendszer párhuzamos fenntartására van szükség. Ha e redundáns működést nem előzi meg hatékony ügymenet-racionalizáció, akkor az e-közigazgatás bevezetése ellenkező hatást érhet el.
- 103.) *Finanszírozási problémák*: A döntéshozók – politikai kívánalmaknak megfelelően – még mindig materiális, jelenben hasznosuló jószágokat preferálnak, immateriális, jövőben hasznosuló javakkal, katalizátorokkal szemben. A megszorítások is ezt a régi beidegződést tükrözik.
- 104.) *A képviselet hiánya a végrehajtó hatalomban*: Amíg nincs meg a megfelelő képviselet a végrehajtó hatalmon belül, addig adott e-közigazgatási részterületek sem kaphatnak kellő hangsúlyt. Minél magasabb szintű végrehajtói hatalmi képviselő diszponál egy terület felett, annál valószínűbb az ott létrehozott programok végrehajtása.
- 105.) *Intézményrendszer vs. Intézményrendszertelenség*: A több tucat próbálkozás ellenére sem átlátható a közigazgatási intézményrendszer mögött rejlő folyamathalmaz. Az intézményrendszer alapja is ingatag, hiszen a kistérségi és regionális feladat kiosztás, felelősség és hatáskör nem tisztázott (sem szervezési, sem jogi szempontból). Ingatag alapra veszélyes házat építeni. Az intézményrendszer mögötti szakpolitikai irányok is sokszor nehezen látszanak, így a magukra utalt intézmények gyakran szaladnak bele a gyártófüggőség, azaz a *vendor lock-in* csapdába. Gyakran hiányzik a települések (pláne kistérségek) e-közigazgatási vagy azt részben pótló informatikai stratégiája. E hiány előre vetíti a céltalan bolyongást, a fentről érkező támogatások áhított

- (el)várását, az ad-hoc normaalkotást vagy annak hiányát, és az ennek tükrében létrejövő véletlenszerű, szigetszerű, toldozó-foltozó fejlesztéseket.
- 106.) *Politikai kultúra vs. Politikai kultúrátlanság:* Ha a politikai közélet tovább kriminalizálódik, a szembenálló felek nem kooperálnak egymással, hanem elvből negligálják, nem jön létre a valódi európai integráció, akkor még prosperáló gazdasági környezetben sem jöhet létre pozitív e-közigazgatási forogatókönyv.
- 107.) *A jogszabályok szankcionátlansága:* A közigazgatásra vonatkozó normák túlnyomó része szankcionátlatlan, a felügyeleti szervek nem látják el szerepüket (túlságosan diszkrecionális szemléletet tanúsítanak), a szakmai morál is elnéző, így semmi sem kényszeríti a jogszabály címzettjeit a jogkövetésre.
- 108.) *Humán faktor:* Mind a szolgáltatói, mind a felhasználói oldalon gondot jelent az infrastruktúrához történő hozzáférés, a digitális írástudás és a motiváció. Amíg ezek a feltételek nem javulnak, esély sincs arra, hogy az e-közigazgatás átütő társadalmi sikert érjen el. A humán faktorban rejlő anomáliák többszörösen összetettek, mely tovább mélyíti a problémát.
- 109.) *Bizalomhiány:* társadalom tagjai egymással, az ügyintézők és ügyfelek, valamint a közigazgatási kollektíva saját tagjaival szemben is bizalmatlanok. A bizalomhiány teljesítmény-visszaeséshez, elkötelezetlenséghez, a szervezet értékeinek és céljainak megkérdőjelezéséhez, végső soron az e-közigazgatási fejlesztésekkel szembeni ellenérzések felerősödéséhez vezet.

A fenti veszélycsoportok bármelyike képes lehet arra, hogy ledöntse a már felépült e-közigazgatási építményeket. A buktatók száma a technika és környezet fejlődésével nő, a problémák – azok szőnyeg alá söprésével – mélyülnek, megoldásuk egyre nehezebbé válik. E kockázati tényezők megoldása rövidtávon elkerülhetetlen, ezért kiemelten fontos a mindenkori kormányzatnak különös hangsúlyt fektetni a bemutatott problémák és veszélyek preventív kezelésére.

Zárszó

Dolgozatomban arra vállalkoztam, hogy körvonalazzam az e-közigazgatást, mint új, emergens tudományterületet, körülhatároljam általános és különös részét, valamint a közigazgatásban végbemenő paradigma-diffúzió jelenségét leírjam és igazoljam.

Ennek alátámasztását számos tézissel, majd ezek kifejtésével, bizonyításával kívántam elérni.

A téziseket követően az egyes általános és különös részi területeket vettem vizsgálat alá XI nagyobb fejezetben.

Nagy kihívást jelentett annak behatárolása, hogy milyen jellegű megközelítést válasszak. Tekintettel a kutatási célra, az „elmélet” és a „tudomány” megalkotásának igényére, a horizontális megközelítést alkalmaztam, azaz a minden területre érvényes jelenségeket igyekeztem feltárni.

A vertikális megközelítéssel szándékosan adós maradtam. Az egyes szakigazgatási részek tudományos vizsgálata egy-egy önálló disszertáció témáját képezhetik, irodalmuk annyira számos és szerteágazó. E területek feldolgozása – jelen munkám módszertanát követve – már nem légtüres térben, hanem az itt ismertetett elméleti fogódzók segítségével valósulhat meg.

Kapcsolódó publikációk

Könyvek

1. Budai Balázs Benjámín: *E-government – avagy kormányzati és önkormányzati kihívások az online demokrácia korában (egyetemi tankönyv)*. Aula, Bp. 2002.
2. Budai Balázs Benjámín – Szakolyi András: *Interaktív önkormányzat*. Magyar Mediprint Szakkiadó, Budapest, 2005.
3. Budai Balázs Benjámín – Szentkirályi-Holota Szabolcs: *Az e-közigazgatás jogi környezete; E-government Tanulmányok -: EgovA, Budapest, 2005.*
4. Budai Balázs Benjámín- Sükösd Miklós: *M-kormányzat, M-demokrácia*. Akadémiai kiadó, Bp. 2005.
5. Budai Balázs Benjámín – Miletics Pál: *Helyzettudatosságra épülő technológiák és szolgáltatások a közigazgatásban – E-government Alapítvány, Bp. 2007.*
6. Balázs B. Budai – Istvan Tózsza: *M-government – T-government: Latest Technological Trends in Public Administration*. E-government Alapítvány, Bp. 2006.
7. Budai Balázs – Tózsza István: *E-közigazgatás (egyetemi jegyzet)*. Debreceni Egyetem Agrármarketing Centrum (HEFOP egyetemi jegyzet) Debrecen - Bp. 2007.

Könyvfejezetek

8. Balázs B. Budai – Istvan Tozsza: *The role of affiliations in e-governmental developments*. In, *Quo Vadis e-government: Stat-of-the-art; OCG, Wien. 2003*
9. Budai Balázs Benjámín: *Mobil elektronikus kormányzati megoldások a helyi igazgatásban (könyvrészlet)*
A mobil kormányzás jelene és jövője - E-kormányzati Tanulmányok I.; E-government Alapítvány, Bp. 2004.
10. Budai Balázs Benjámín: *Techno szótár és webhely gyűjtemény*: In: *T-government, avagy digitális interaktív televíziózás a közigazgatásban - E-kormányzati Tanulmányok; E-government Alapítvány, Bp. 2005.*

Egyéb publikációk

- 11.) Balázs B. Budai – Istvan Tozsza: *Communicational Problems of E-government in Local Public Administration – Public Management Forum - (UNTC - NISPA-CEE proceeding) vol VII/2-3, 2002. dec. (ISSN 1024 7416)*
- 12.) Budai Balázs Benjámín: *(Public Administrational Human Resource Management)*, avagy egy rövid gondolat a közigazgatási humánerőforrás-menedzsment jelentőségéről; *Menedzsmentforum – HR tanulmányok; www.menedzsmentforum.hu*
Munkaiügyi Szemle, 2002. November (XLVI/11.)

- 13.) *Budai Balázs Benjámín: Kaposvár MJV Önkormányzatának infokommunikációs alkalmazásai és közigazgatási attitűdje Győr és Miskolc alkalmazásainak és fejlődési tendenciáinak tükrében; Vezetéstudomány, 2003. január (XXXIV./1)*
- 14.) *Budai Balázs Benjámín: Indul az E-government Kutatócsoport cikksorozata a Közigazgatási Informatikában; Közigazgatási Informatika, 2002. október-december*
- 15.) *Budai Balázs Benjámín: Győr, Kaposvár, Miskolc közigazgatás-informatikai attitűd-kutatásának rövid konklúziója (Önkormányzati körkép); Térinformatika, 2002. december*
- 16.) *Budai Balázs Benjámín: Javaslatok és alkalmazási irányok a települési e-government-tel kapcsolatban; Tanulmány az MTA-SZTAKI-BKÁE közös kutatás számára, 2002. november.*
- 17.) *Budai Balázs Benjámín: Mobilkommunikációs üzleti megoldások és javaslatok- Kellemest a haszonnal: információ és bevétel az önkormányzatoknak; Jegyző és közigazgatás, 2003.január-február*
- 18.) *Balázs B. Budai: Some area of E-government in Hungary; Open Society Institute – Local Government Brief, 2002. winter*
- 19.) *Balázs B. Budai – Istvan Tozsa: The Hungarian Academical E-government Knowledge Center; Proceeding for the 4th International workshop on „Knowledge Management in E-government”, 2002.december*
- 20.) *Budai Balázs Benjámín: A mobil-kormányzás az ajtóban kopogtat - Jegyző és közigazgatás, 2003. március-április*
- 21.) *Budai Balázs Benjámín: A települési interaktivitás mérése – a Mesterséges Interaktivitási Mutatószám - Jegyző és közigazgatás, 2003. május-június; Infopen – Business Online; 2003. június – www.infopen.hu*
- 22.) *Budai Balázs Benjámín: Magyarországi E-government tudásközpont; Infopen – Business Online; 2003. március – www.infopen.hu*
- 23.) *Budai Balázs Benjámín – Tózsza István: „Esztergomb Fehér megyében van...” Magyar Közigazgatás, 2003. március*
- 24.) *Budai Balázs Benjámín: Intelligens település Zircen – Hamarosan életre kap az e-Zirc projekt; Jegyző és közigazgatás, 2003. július-augusztus*
- 25.) *Digitális Település Program – szerkesztői előszó- IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/1. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámín*
- 26.) *MIM-felmérés- 2003. augusztus - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/2. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámín*
- 27.) *Hogyan jelenjen meg egy település a weben - (portalógia – önkormányzati honlapok) IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/3. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámín*
- 28.) *Demokratikusabbá tehető-e az önkormányzat működése az Internet segítségével (e-önkormányzat, e-demokrácia) IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/4. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámín*
- 29.) *Budai Balázs Benjámín: A Digitális Település Program IKON alprogramja Jegyző és közigazgatás, 2003. szeptember-október*
- 30.) *Az e-önkormányzatiság jogi kérdései: hiteles elektronikus dokumentumok és e-ügyintézés (jogi környezet – hiteles elektronikus dokumentumkezelés) - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/5. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámín*
- 31.) *Elektronikus ügyvitel: lehetőség a hivatali munka hatékonyabbá tételére (elektronikus ügyvitel) - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/6. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámín*
- 32.) *Kormányzati Programok - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/7. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámín*

- 33.) *IHM e-Önkormányzati Részstratégia - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/8. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 34.) *Önkormányzati informatikai stratégia – Best Practices 1 – hazai esettanulmányok*
- 35.) *IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/9. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 36.) *Szolgáltató önkormányzat, e-ügyintézés - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/10. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 37.) *E-szakigazgatás - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003/11. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 38.) *Tudásmenedzsment - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 200-2004/12. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 39.) *Minőségbiztosítás - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003-2004/13. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 40.) *IT-Infrastruktúra, IT-biztonság - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003-2004/14. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 41.) *Nyílt forráskód a közigazgatásban - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003-2004/15. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 42.) *Kistelepülési – kistérségi lehetőségek az informatikiában - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003-2004/16. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 43.) *M-government, Mobilkommunikációs lehetőségek - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003-2004/17. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 44.) *Informatikai stratégia – Best practices 2.- IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003-2004/18. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 45.) *Gyakran feltett kérdések – MIM értékelés, zárszó - IKON (Interaktív önKormányzat ON-line) 2003-2004/19-20. szám, Szerk: Budai Balázs Benjámin*
- 46.) *Budai Balázs - Sükösd Miklós: M-kormányzat – M-demokrácia – Mobil kommunikáció a közigazgatásban E-világ folyóirat*
- 47.) *Balázs B. Budai – Istvan Tozsa: E-government - INTERNATIONAL JOURNAL OF ELECTRONIC GOVERNMENT RESEARCH*
- 48.) *Budai Balázs Benjámin – Faigl Zoltán: Az m-kormányzat biztonsági kérdései; Híradástechnika 2005/3*
- 49.) *Balázs B. Budai – Istvan Tozsa: M-government in Hungary; In: EURO mGOV 2005.*
- 50.) *Budai Balázs Benjámin: Az m-kormányzat lehetőségeinek áttekintése - E-világ folyóirat (IV. Évfolyam 9. szám)*
- 51.) *Balázs B. Budai – Istvan Tozsa: Electronic Government in Hungary – country profile; Contribution to GovNet M-government conference, London, 2006.*
- 52.) *Budai Balázs Benjámin: M-government: SMS és WAP alapú önkormányzati ügyintézés; Infokommunikáció és Jog, 2006. június.*
- 53.) *Budai Balázs Benjámin: Ügyintéző felület – település.hu; Jegyző és közigazgatás, 2007. január-február; Infokommunikáció és Jog – 2007. május*