

Molnár Szilárd – Z. Karvalics László  
Közigazgatás az Internet korában  
– az e-kormányzat kutatói szemmel

„Közigazgatásunknak komoly reformra van szüksége. Annak lényegét úgy fejezhetjük ki, hogy preindusztriális közigazgatásból posztindusztriális közigazgatássá kell átalakulnia. A magyar közigazgatásnak az eredményesség követelményét kell előtérbe helyezni és működését ennek szolgáltatába állítani. Ez csak felülről kiinduló hatással járhatja át az egész közigazgatást.”<sup>1</sup>

Magyary Zoltán

Az „e-government” meghatározása – mint általában az új fogalmaké – nem könnyű feladat. Különösen nehéz azonban „mozgó célpontra löni” ebben az esetben, mert az információs korszak technológiai és szervezeti földrendései nemcsak a valóságot változtatják, alakítják folyamatosan, hanem magát az értelmezési keretet is. Míg néhány évvel ezelőtt az elektronikus kormányzat alatt többnyire technológiai fejlesztést, informatikai rendszereket értettünk, addig mára ez átalakult kulturális kérdésé, ügyfélközpontú megközelítési móddá, a hatékonyabb, gyorsabb, modernebb közigazgatás egyik legfőbb eszköztárszerevé. Egyre ritkábban hangsúlyozzuk az „elektronikus” jelzőt, helyette inkább azok a folyamatok és alkalmazások kerülnek előtérbe, amelyek egyaránt hatékonyabbá tudják tenni a közigazgatás ügyféloldali (*front office*) és szolgáltató-oldali (*back office*) működését – miközben szemléletté, kiinduló elvekké „oldják” magukat az alapfunkciókat.

Amennyiben mégis ragaszkodunk egy definícióhoz, akkor legszívesebben a svájci szövetségi kormányzati rendszer kialakításában a kilencvenes évek derekán fontos munkát végzett Thomas Bernhard meghatározását idézzük: „Elektronikus kormányzat alatt a közigazgatás minden olyan intézkedése értendő, amelynek célja a közigazgatási szervek elsődlegesen külső, illetve – meghatározott feladatokra vonatkoztatva – belső viszonyrendszerében e szervek hatékonyságának javítása, vagy az ügyfelek igényeinek kielégítése. Az ügyviteli folyamatok optimalizálásával és egyszerűsítésével, valamint a legmodernebb információs technológiák (az Internet) igénybevételével, végeredményként olyan kedvező közgazdasági és társadalmi hatásoknak kell kialakulniuk, melyek révén a gazdasági környezet mind a vállalkozások, mind a gazdasági élet más szereplői számára megőrzi vonzerejét”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás - A közigazgatás szerepe a XX. század államában. A magyar közigazgatás szervezete, működése és jogi rendje. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1942.

<sup>2</sup> Bernhard: Electronic Government in der Bundesverwaltung, ISBE, Bern, 1997., p. 40.

Fordította és idézi Verebics János: Elektronikus kormányzat – elektronikus közigazgatás. IFM Humán Erőforrás Hátértanulmányok, 2004.

## E-kormányzat: a dolgok állása

A fentiekből következik a közigazgatás napjainkban folyó modernizációjának egyik legfontosabbá vált tétele: a kormányzati és közigazgatási munka elektronizációja nem a fejlesztés önmagáért való célja, hanem a modern társadalom és a szolgáltató állam kialakításának egyik hatékony eszköze. Napjainkra az is világossá vált, hogy az e-kormányzat hosszútávú változásokat jelent, így fejlődése már most szakaszokra osztható. Az előrehaladás ugyanakkor távolról sem nevezhető töretlennek. Számos akadályozó tényező hátráltatja a fejlődést, melynek megakadása gyakran „érthetetlennek” tűnik. A csapdák sokszor abból adódnak, hogy a fejlesztés során csupán a szolgáltatások technikai lehetőségeinek megteremtését tartják szem előtt, s azok gyakorlati használhatóságát, szervezeti beágyazottságát, továbbá a felhasználók igényeit és elvárásait, vagyis az e-kormányzati fejlesztés tényleges társadalmi hatását már nem. Nagyrészt ezzel magyarázható, hogy – habár viszonylag sok szolgáltatás elérhető *online* – egyfajta „állampolgári apátia” alakult ki, amin nehezen sikerül változtatni.

Finnországban például látványosan megbukott az elektronikus személyi igazolvány intézménye, ami a polgárok és az állam közötti internetes kapcsolat alapját jelentette volna. Az arra jogosult 5,2 millió finn közül 2001 folyamán mindössze hatezren igényelték az elektronikus azonosító kártyát. De kiváló példa Nagy-Britannia is, ahol a *BBC* 2002-ben „A briteknek nem kell az e-kormányzat” címmel összesítette azokat az adatokat, amelyek szerint a szigetország e-kormányzati törekvései óriási pénzkidobást és bukást jelentenek. Az Egyesült Államokban 2003-ban az USA költségvetési hivatala (*Office of Management and Budget*) e-kormányzati részlegét vezető Mark Forman<sup>3</sup> 771 szövetségi IT fejlesztési programot tartott kockázatosnak (együttesen majdnem 21 milliárd dolláros költséggel, ami az IT fejlesztésre előirányzott 69 milliárdos költségvetési keret majdnem egyharmad részét teszi ki). Ennek ellenére ahhoz nem fér kétség, hogy az információs társadalom fejlődésén belül az egyik legdinamikusabban fejlődő ágazat a közigazgatás, ám a kormányzatok „egyértelmű bizonyítékokat keresnek arra, hogy az elektronikus szolgáltatások valóban értéktermelők”.<sup>4</sup> Mindez természetesen érthető, hiszen költségvetési csatározásokról, az állampolgárok adóforintjairól, kockázatok kezeléséről van szó. Noha az elbizonytalanodásra okot adó példákat még hosszan sorolhatnánk, az e-kormányzat mint prioritás mostanra már nem mérlegelés tárgya: a közérdek (*public value*) szolgálata evidens követelménynek számít, és a teljesítménnyel párhuzamosan emelkedő elégedettség-érzés, a megtakarítások, valamint az áttételes hatások és következmények elérése feladatként egyértelmű „imperatívusz”. A szigorú követelmények nem magára a „területre”, hanem a közpénzek elköltségére vonatkoznak. Az érintettek jól tudják, hogy a bukott e-közigazgatási fejlesztési programokkal mint „legrosszabb megoldásokkal” (worst practices) nem koncepcionális gond van: a legfontosabb kockázati tényezők az inadekvát biztonsági megfontolásokban és a nem megfelelő projektmenedzsmentben rejlenek.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> *Weinstock Matthew*: Hundreds of IT projects deemed 'at risk'  
<http://www.govexec.com/dailyfed/0303/032603w1.htm>

<sup>4</sup> Institute for Public Policy Research (IPPR), 2003. március 25. *Kable's Government Computing*  
<http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/711B4C667EE7C2DA80256CF400586575?OpenDocument>

<sup>5</sup> Gondoljunk csak a magyar e-aláírási törvényre, amely minden esetben a minősített aláírást írja elő, holtl valójában nem sok olyan hivatalos ügy van, amelynek elintézéséhez közjegyző által hitelesített (azaz minősített) aláírásra lenne szükségünk.

Mindez egyszersmind azt is jelenti, hogy határozott professzionalizálódási folyamat indult meg, és ezzel véget ért a „self-made” e-kormányzati szolgáltatások kora. Ezt a megállapítást pontosan féltucatnyi nagy jelentőségű fejlemény támasztja alá:

- szisztematikusan felépített, elsajátítható tudásterületek alakultak ki;
- felgyorsult az érintett szakemberek specializálódása;
- képzési programok sora indult a világban;
- kialakult és napról napra erősödik a terület kutatási infrastruktúrája;
- az e-kormányzati tevékenység mint szakma intézményesül (nemzetközi szervezetek, átfogó programok, szakfolyóiratok, szak-intézmények, díjak);<sup>6</sup>
- a kormányzatok egyrészt az innováció, másrészt a programok tervezése, kivitelezése és menedzsmentje terén úgy kezdenek viselkedni, mint a nagyvállalatok.<sup>7</sup>

Az e-közigazgatás fejlesztésének természetesen még jó ideig számos buktatóval kell megküzdenie. A legfontosabb teendő a szolgáltatóoldali folyamatok, valamint az erősen hierarchikus rendszerek és szervezetek átalakítása, továbbá a finanszírozás megoldása és a társadalmi kihívásoknak való megfelelés (például a bizalom és a biztonság megteremtése, az esélyegyenlőség biztosítása a hozzáférés terén, stb...). E feladatok tekintetében a világon nagyon különböző fejlettségi szintű e-kormányzati szolgáltatások találhatók.

A legfejlettebb országok négy nagy csoportba sorolhatók. Az elsőbe tartozik az USA, ahonnan az egész folyamat elindult, továbbá Ausztrália, Kanada és Norvégia. Őket követik a „skandinávok” (Finnország, Svédország, Dánia), ahol egyenesen az IT óriások sürgették a fejlesztési programok beindítását, mintegy piacot generálva saját maguk számára. Kelet- és Délkelet-Ázsia (Japán, Tajvan és Szingapúr) féléves vagy egy éves „késéssel” eredt az élboly után. A negyedik csoport azoké az országoké, ahol a kormányok egységes, átfogó stratégia jegyében, igen rövid idő alatt építették ki az e-közigazgatást, mint például Angliában és Írországbán. (Jóval kevésbé ismert, hogy ide tartozik Malajzia és Chile is.)<sup>8</sup>

Ezen a ponton fontos kiemelni, hogy az e-kormányzati teljesítmény nem GDP-függő, ugyanis az eltérő stratégiák és fejlettségi szintek mögött elsősorban szemléleti és prioritáskezelési különbségek vannak. (Ezt sokoldalúan igazolják a Világgazdasági Fórum számára készült „*Global Information Technology Report*” 2003-as adatai is).<sup>9</sup> Mindez azt az üzenetet hordozza a stratégia-tervezők számára, hogy az e-kormányzati teljesítménynek jellemzően két forrása van:

- a politikai elit tudatossága (*awareness*), és
- az e-kormányzat menedzsmentjének színvonala.

<sup>6</sup> A *Digital Government* című kutatási program keretében a Dél-kaliforniai Egyetem Információtudományi Intézetének digitális kormányzati kutatóközpontja (*at the 's*) által 2003-ban rendezett konferencián több mint száz kutatócsoport jelentkezett eredményekkel.

<sup>7</sup> Lásd például a professzionális szakmai színvonal „evangelizátoraként” ismert *Government Enterprise* honlapját: [www.governmententerprise.com](http://www.governmententerprise.com)

<sup>8</sup> *Bogóné dr. Jehoda Rozália* (Kopint-Datorg) előadása az „E-kormányzat 2002” konferencián.

<sup>9</sup> *The Global Information Technology Report 2002–2003: Readiness for the Networked World*. Oxford University Press, 2003

Az e-kormányzat illetékeseinek természetesen nem az új honlapok létrehozása okoz gondot, hanem a sok esetben nehézkesen kialakított, statikus szolgáltatások és tartalmak dinamikussá, interaktívává tétele. Ez sokkal nagyobb feladat, mint az *online* térben megjeleníteni. A folyamat eredményességét és gyors kibontakozását továbbá akadályozza az a tény is, hogy az emberek ügyeik döntő hányadát a helyi hatóságoknál és közszolgáltató vállalatoknál intézik, ahol viszont nagyon nagy hiányosságok vannak. Magyarországon például a körülbelül 3180 település közül 2900-ban az információs társadalom országos szintű, de még regionális és megyei stratégiáinak a célkitűzéseihez mérten is nagy elmaradás tapasztalható, nemcsak a ténylegesen igénybe vehető szolgáltatások, hanem az igények és a lehetőségek megfogalmazása terén is.<sup>10</sup> Az iga-zi kihívás tehát a hivatalok belső működési rendjével meghatározott közigazgatási eljárások „beterelése” az elektronikus rendszer csatornáiba. Az e-közigazgatási fejlesztés koncepciója és megtervezése ma már ehhez a kihíváshoz igazodik.

## Paradigmaváltás előtt

Az e-kormányzat fejlődése Nyugat-Európában 2002 és 2003 között lelassult, az egyre kifinomultabb szolgáltatások bevezetésének korábbi lendülete megtorpanni látszik. A *Cap Gemini Ernst & Young* nemzetközi kutatóvállalat által kidolgozott mutatók alkalmazásával végzett felmérés szerint az Interneten keresztül elérhető kormányzati szolgáltatások fejlettsége a legutóbbi vizsgálat óta csupán 7 százalékos növekedéssel érte el a jelenlegi 67 százalékos szintet, míg 2001 és 2002 között ez a szint – kétszer ilyen gyors ütemben – 45 százalékosról 60 százalékosra emelkedett. A felmérésbe bevont valamennyi ország teljesítményét átlagolva ez azt jelenti, hogy az *online* kormányzati szolgáltatások a vizsgált 18 országban még mindig „csak” kétoldalú interakcióval jellemezhetők, és a teljeskörű elektronikus ügyintézés még nem igazán terjedt el – ugyanakkor a 2001-ben még jó általános eredménynek tekintett egyoldalú megoldások ma már túlhaladottnak számítanak.

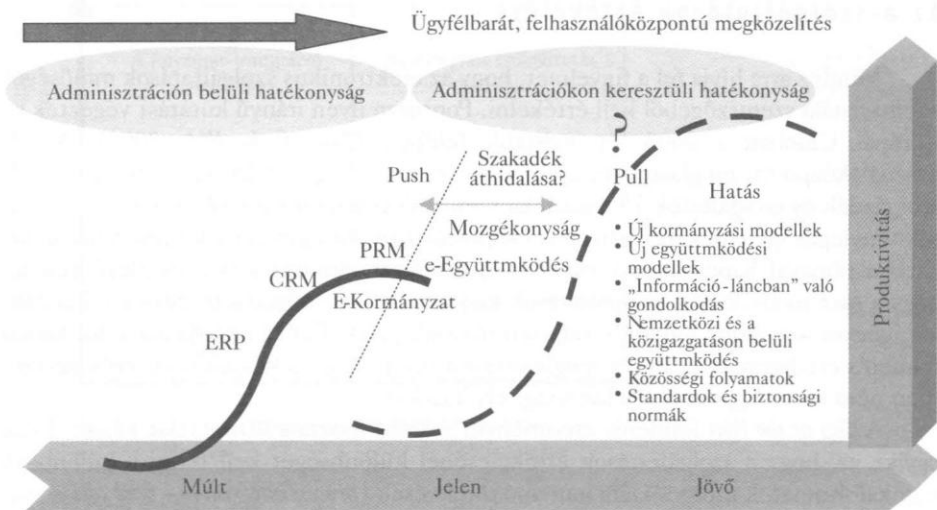
Továbbra is érvényesül az a korábbi években megfigyelt és az Európai Unió által többször hangsúlyozott trend, hogy a gazdasági szervezeteknek nyújtott elektronikus kormányzati szolgáltatások szignifikánsan fejlettebbek, mint az állampolgárok számára bevezetett szolgáltatások. Az említett felmérés során a piaci szereplőket célzó tizenkét vizsgált szolgáltatás átlagos fejlettsége 79 százalékosnak bizonyult (elérve a teljes ügyintézés belépő szintjét), s ezek 63 százaléka már teljes mértékben elektronikus úton lebonyolítható ügyintézésre adott lehetőséget. Az állampolgárok rendelkezésére álló nyolcféle vizsgált szolgáltatás esetében a kétoldalú interakciónak megfelelő 58 százalékos fejlettségi szintet állapítottak meg, és a kínált szolgáltatásoknak csupán 32 százaléka biztosította a teljes mértékben *online* is elvégezhető ügyinté- zést (vagyis nem kívánt személyes jelenlétet és/vagy papíralapú ügyinté- zést az állampolgárok részéről).

<sup>10</sup> Ehhez képest például az EU15 országokban az önkormányzatok költségvetésük 4 százalékát fordítják informatikai fejlesztésre.

Ugyancsak érdekes – és a kormányzat egészének működésére jellemző – megfigyelés Nyugat-Európában (is), hogy azok az online szolgáltatások a legfejlettebbek és a legjobban kiépítettek, amelyekben az államnak közvetlen anyagi érdekeltsége van (például az adóhatósági tranzakciók). Ezzel szemben az olyan szolgáltatások, amelyek inkább az intézményrendszerre rónak kötelezettségeket (pl. engedélyek kiadása, különböző regisztrációk) és közvetlen bevételeket nem „termelnek”, már kevésbé állnak a fejlesztések fókuszában.

A továbbblépés érdekében minél hamarabb gyökeres változásnak kell beállnia az e-kormányzati kezdeményezések terén. Míg az adminisztráción belüli hatékonyság eddig növelhető volt a hagyományosnak tekinthető ügyfélmenedzsment (*Customer Relationship Management, CRM*), a partnerkapcsolati rendszerek (*Partner Relationship Management, PRM*), valamint a vállalati erőforrásokra épülő vállalatirányítási megoldások (*Enterprise Resource Management – ERP, Material Requirement Planning – MRP*) bevezetésével, addig ezek a módszerek a szolgáltató-oldali (*back office*) folyamatok fejlesztésére már nem alkalmasak (lásd 1. ábra). Az ügyfél-oldali (*front office*) szolgáltatások további fejlődéséhez elengedhetetlen feltétellé vált a különféle adminisztrációs rendszerek együttműködésének fokozása. Ez merőben új kihívások elé állítja az e-kormányzati kezdeményezéseket: a továbbblépéshez paradigmaváltásra van szükség.

1. ábra  
E-kormányzati paradigmaváltás



Forrás: Cap Gemini Ernst & Young (Verhaak és Wauters, 2003.)

Mindezek a változások jelenleg is zajlanak a legfejlettebb országokban. Az e-kormányzat hatékony eszköz lehet az elmozduláshoz a *push* modelltől a *pull* modell felé, hogy létrejussanak az adminisztrációs rendszerek közötti hatékony együttműködés feltételei, ahol a fejlesztés fókuszában már nem az e-kormányzat politikai programjának korábbi, önmagáért való erőltetése, hanem ügyfélbarát, felhasználó-központú stratégia áll.

Számos országban kiváló eredményeket értek el az *online* közszolgáltatások fejlesztése terén, azonban a látogatottsági adatok messze nem tükrözik ezt a fejlettséget. Különösen érdekes és tanulságos ebből a szempontból Dél-Korea példája, ahol az internetezőknél kevesebb, mint egyharmada ismeri országának kormányportálját. Ennek felmérése 3.700 fős reprezentatív minta alapján történt. A megkérdezetteknek csak 29 százaléka ismerte egyáltalán a kormányportál címét, és a felmérést megelőző három hónap során csak 13 százalékuk használta a kormányportált *online* ügyintézésre. A dél-koreai kormány az elektronikus kormányzati szolgáltatások könnyebb elérését elősegítő nagyszabású akció keretében több mint 800 terminált telepített különböző hivatalokba és vasúttállomásokra. Az állampolgárok azonban vagy nem leltek rá ezekre, vagy nehézkesnek találták a használatukat. Hiányolták, hogy a legjobban várt szolgáltatások körében például a lakcímváltozás bejelentése, ami könnyen és hatékonyan megoldható lenne *online*, nem volt elintézhető elektronikus úton. A dél-koreai elektronikus kormányzati szolgáltatások különös vonása, hogy ezek – a kormányhivatalok megállapodása következtében – csak a hivatali munkaidő alatt érhetők el.

## Az e-szolgáltatások értékelése

Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy az elektronikus szolgáltatások minőségét a felhasználó szemszögéből kell értékelni. Pontosan ilyen irányú kutatást végeztek az Európai Unióban a 2003. év második felében (*Top of the Web*, 2003). A felhasználóközpontú megközelítés újdonságát mutatja, hogy a felmérésbe bevont rendszergazdák és szolgáltatók 75 százaléka nem tudott adatokkal szolgálni a szolgáltatások tényleges igénybevételi szintjével kapcsolatban. Ez egyrészt jelentősen hátráltathatja a témával kapcsolatos vizsgálódást, másrészt rámutat arra a meglepő tényre, hogy a *push* modellben a szolgáltatások kiépítésénél és működtetésénél a felhasználók igényei – paradox módon – teljesen másodlagosak. Ezt támasztja alá a dél-koreai felmérés eredménye is, ahol a meglehetősen tekintélyelvű központi vezetés egyszerűen nem vette figyelembe a lakossági elvárásokat.

A *Top of the Web* felmérés eredményei számos hasznos útmutatást adnak. Ezek egyike az, hogy a szolgáltatások értékelésénél különbséget kell tenni a különböző munkafolyamatok integrálására irányuló törekvések (*process integration – back office*), valamint a szolgáltatásnak az ügyfelek felé történő kommunikációjában alkalmazott gyakorlat (*service delivery – front office*) között. E két oldal kapcsolatai alapjaiban határozzák meg az elektronikus szolgáltatások színvonalát (lásd 2. ábra).

A kapcsolatok – négy különböző stratégiai modellnek megfelelően – négyféle formában szerveződhetnek.

1. Az „*online* ügyintézés irányában való elmozdulás” modelljét a különféle folyamatok alacsony integráltsági foka és az egyetlen honlapra (csatornára) alapozott szol-

gáltatás jellemzi. Fő célja az, hogy a meglévő szolgáltatások *online* változatban is megjelenjenek. A már említett előnyökkel (időmegtakarítás, rugalmasság) rendelkezik.

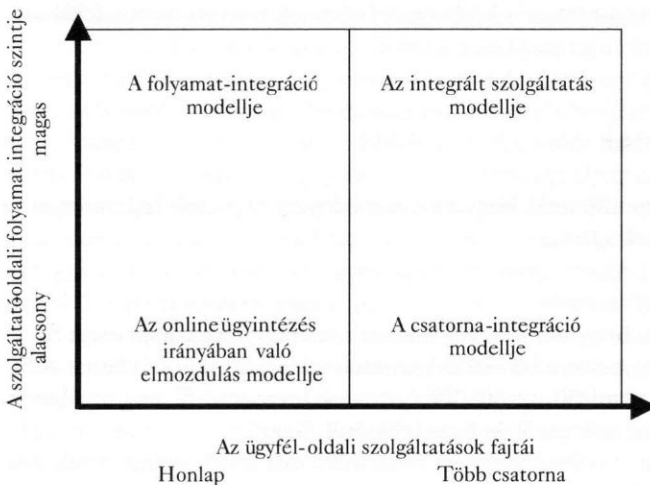
2. A „csatorna-integráció” modelljét szintén alacsony szolgáltató-oldali integrációs szint jellemzi, de az ügyfelek már több csatornán keresztül elérhetik a szolgáltatásokat. A hangsúly itt az *online*, illetve *offline* elérhető csatornák számára, valamint – az *online* csatornák esetében – a különféle hatékonyságnövelő és figyelemfelkeltő eszközökre (linkekre, *pop-up* ablakokra, stb.) kerül.

3. A „folyamat-integráció” modelljében a szolgáltató-oldali integráció szintje magas, viszont mindössze egy csatorna (az intézmény honlapja) vehető igénybe. A hangsúlyt a folyamatok egyszerűsítésére, a párhuzamosságok megszüntetésére és az automatizálásra helyezik. Ezáltal a kormányzat hatékonyabban működhet (gyorsabb, átláthatóbb ügyintézés valósul meg), ami jótékonyan hat a szolgáltatásra is.

4. Az „integrált szolgáltatás” modellje az előbbieket valamennyi előnyével rendelkezik: a magas szintű *back office* integráció mellett a lehető legtöbb információs és szolgáltatási csatornával áll az ügyfelek rendelkezésére. Lehetővé teszi, hogy az állampolgároknak a lehető legkevesebb alkalommal kelljen (gyakran ugyanazon adatok közlése végett) kapcsolatba lépniük a közzsférával.

2. ábra

#### Az e-szolgáltatások fejlesztési stratégiái



Forrás: *Top of the Web Survey, 2003*

A kutatás eredményei alapján megfogalmazott, az egyik legfontosabb ajánlás szerint a felhasználók megnyerésére a *használhatóság* növelése a leghatékonyabb eszköz. Alapvető fontosságú, hogy a felhasználók megtalálják a honlapokon az őket érdeklő szolgáltatásokat, a honlapoknak tehát éppen ezért áttekinthetőnek kell lenniük, amit viszont mind a tartalom, mind a formai megjelenés tekintetében csak a megfelelő tervezés, a *dizájn* biztosíthat. A másik elengedhetetlen követelmény az, hogy az *online* szolgáltatások nemcsak az illetékes intézmény honlapján legyenek elérhetők, hanem más oldalakon elhelyezett *linkek* segítségével is. Jelenleg a használhatóság kérdései határozzák meg az elektronikus ügyintézésről a lakosság körében kialakult képet, s a kormányzati honlapok látogatottságát leginkább ezek befolyásolják.

Jelentős tényező továbbá, hogy azok, akik már használták a különböző kormányzati szolgáltatásokat, milyen mértékben vannak azokkal *megelégedve*, és mennyire ösztönöznek másokat is azok használatára. Minél inkább hasznosnak tekinti a felhasználó a szolgáltatást, annál több új állampolgárt fog „toborozni” az elektronikus ügyintézés híveinek táborába. A személyes tapasztalatokon túl, ugyanakkor fontos a marketing szerepe is mind az *online*, mind a hagyományos szolgáltatások tekintetében.

Az elektronikus szolgáltatások legfőbb hozadéka egyelőre az *idő-megtakarítás* és a *rugalmasság*. Ugyanakkor megállapítható, hogy a szolgáltató-oldali fejlesztésben rejlt lehetőségeket (gyorsabb, áttekinthetőbb ügyintézés, tartalmasabb szolgáltatás) még nem sikerült kiaknázni. A területen további előrelépésekre van szükség. A legfontosabb feladatok: a munkafolyamatok optimalizálása, a hozzáadott érték növelése a szolgáltatások megújítása révén, bizonyos folyamatok egyszerűsítése és automatizálása, az információk újrhasználása és a különböző hivatalok közötti információáramlás javítása.

## Felértékelődő területek

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy az e-kormányzat legújabb fejleményei az alábbi területekre koncentrálnak:

### *Nem az „e” jelző a legfontosabb*

Nem engedhető meg, hogy a fejlesztés irányát a technológia szabja meg. Szakértői vélemények szerint az e-kormányzati folyamatok sikere 20 százalékban a technológiától, 35 százalékban a szolgáltató-oldali folyamatok tervezésétől, míg további 40 százalékban a menedzsment jellegétől és hozzáállásától függ.<sup>11</sup>

Figyelembe kell venni továbbá, hogy az e-kormányzati kezdeményezések mélyebb társadalmi és gazdasági célokat is szolgálnak. Ezek közül mindenképpen kiemelendő a civil társadalom, a nyilvánosság és az átláthatóság, valamint a demokrácia erősítése.

### *Kultúraváltás nemzeti sajátosságokkal*

Az e-kormányzati kezdeményezések legújabb fejlődési szakaszában előtérbe került az a felfogás, hogy a közszféra elektronizációja nemcsak technológiaváltást jelent,

<sup>11</sup> Subhash Bhatnagar, World Bank, Indian Institute of Management, Ahmedabad

hanem egyúttal a kultúra megváltozását is magával vonja. A technológiák birtoklása önmagában soha sem elég, valódi előnyt mindig csak azok használatából lehet kovácsolni.

Az e-kormányzat programjait eddig elsősorban egy-egy technológia alkalmazása vezérelte. Az e-kormányzat azonban ennél sokkal mélyebb elgondolásokra épít: az információs és kommunikációs technológiai (IKT) eszközök alkalmazásán keresztül társadalmi és gazdasági innovációt, politikai és adminisztrációs változásokat indukál. A kultúra formálása tehát egyben az e-kormányzati kezdeményezések sikerének is elengedhetetlen eleme.

Közismert, hogy a politikai élet és a közintézmények meghatározó befolyást gyakorolnak a közéletre és az állampolgárokra, mind a viselkedés, mind az attitűdök tekintetében. A közigazgatás mindennapi gyakorlatához tartozó eljárások és nyilvános szolgáltatások – súlyuknál, illetve közérdeklődésre számot tartó voltuknál fogva – mélyen beágyazódnak a társadalomba. Az e-kormányzati programok kulturális célkitűzései tehát különösen problematikusak, és ugyanakkor nagyobb társadalmi változások előjelei is lehetnek. Az óriási ütemű technológiai változások ellenére ma már világosan látható, hogy az e-kormányzat megvalósítása nem elsősorban technológiai kérdés, hanem sokkal inkább kulturális, illetve politikai feladat.

#### *Több csatornán elérhető szolgáltatások*

Mivel az állam senkit sem zárhat ki a közszolgáltatások igénybevételéből, a kormányzati szervek között és azokon belül lezajló folyamatok megtervezésekor nem szabad figyelmen kívül hagyni azokat az ügyfeleket sem, akik nem tudják vagy nem akarják használni a modern információs és technológiai eszközöket.

A portálok készítésekor elsősorban a lakosság és a vállalkozások elvárásaihoz igazodnak. Ez azonban csak a jéghegy csúcsa. A kormányzat átszervezése a polgárok számára átláthatóvá teszi az eljárásokat és részvételt biztosít a politikai döntéshozatalban (különösen helyi szinten). Ebből a nézőpontból fontosabb maguknak a közigazgatási folyamatoknak a megújítása, mint a jelenlegi eljárások elektronikus úton (is) lefolytathatóvá tétele. A fő cél az, hogy a polgárok hatékonyan hozzájussanak a szolgáltatásokhoz, s gyakorolni tudják jogaikat és kötelességeiket, ehhez pedig magas fokú integrációra van szükség az egyes szolgáltatások, továbbá az érintett hivatalok és az egyes (hivatali) szintek között is.

Az e-kormányzat nem azt jelenti, hogy az embereknek a jövőben több időt kell eltölteniük a számítógépek monitorai előtt, és azt sem, hogy az államnak minden tranzakciót az Interneten keresztül kell lebonyolítania. Az e-kormányzatnak egyszerűsítenie kell a közszféra működését, és ahol lehet, csökkentenie kell az eljárások során elvégzendő műveletek számát. Az így megtakarított erőforrások legfőbb kedvezményezettje az állampolgár.

#### *Ügyfélközpontú gondolkodás*

A kormányzat – ellentétben a vállalkozásokkal – nem tudja megválogatni az ügyfeleit, és az emberek valójában többek, mint csupán ügyfelek. A szolgáltatások felhasználói adófizető polgárokként kapcsolatba kerülnek az állammal, tájékozottak akarnak lenni, részt kívánnak venni a politikai folyamatokban, és bizonyos esetekben jogot formálnak a véleménynyilvánításra.

Az ügyfélközpontú portál kialakítása azt jelenti, hogy a kivitelezésnek igazodnia kell a leendő felhasználók igényeihez, mind a tartalom, mind a használati mód tekintetében. A jó mintának tekintett portálok egyrészt bizonyos „élethelyzetekre”, másrészt pedig meghatározott „célcsoportokra” orientáltak.

#### *Élethelyzet szerinti megközelítés*

Ezt a megközelítési módot Európában a központi hivatalok honlapjai (például az osztrák *Help.gv*, a brit *UKonline*, a finn *Citizen's guide* és a dán *Danmark.dk*) ugyanúgy alkalmazzák, mint a városi vagy regionális honlapok (például a *bremen.de*, a *lewisham.gov.uk*, a *bay.net.de* vagy a *wien.at*). Előnyei abból adódnak, hogy a közigazgatás szolgáltatásait a polgárok igényeihez igazítják.

#### *Célcsoport-irányultság*

A legjobb kivitelű honlapok kifejlesztéséhez az élethelyzet mellett célszerű lehet különbséget tenni a különféle felhasználói csoportok (állampolgárok, vállalatok), az eltérő jártasságú (tapasztalt vagy kezdő) felhasználók és az eltérő jogokkal rendelkező állampolgárok között is. Nem szabad megfeledkezni a speciális célcsoportokról, például a vakokról sem. Számukra speciális módon (papíralapú szolgáltatás esetén Braille írással, elektronikus környezetben pedig felolvasó szoftver segítségével) kell biztosítani az információkat.

#### *Proaktivitás*

Az ügyfelek elvárásai a szolgáltatásokkal szemben a szükségleteikhez igazodnak. Az állami szektornak folyamatosan újra kell értékelnie a tartalmakat, a szolgáltatásokat és a célcsoportokat egyaránt. Az mindig döntés kérdése, hogy a szolgáltatásokat számos speciális csoport igényeit figyelembe véve, testreszabottan, vagy pedig az „alapszükségletek”, a „gazdaságosság”, illetve a „hatékonyság” jegyében alakítják-e ki. A proaktív szolgáltatások száma az elkövetkező években várhatóan rohamosan nőni fog, még azokban az országokban is, ahol a személyes adatok biztonságát illetően gyanakvó a lakosság.

#### *A felhasználók igényeinek minél mélyebb megismerése*

A keresleti oldalon az alábbi megállapításokat célszerű figyelembe venni:

- A helyi közigazgatással és a helyi közösségekkel kapcsolatos információkra általában nagyobb igény mutatkozik, mint az országos szintű, centralizált rendszerekből nyerhető tájékoztatásra.

- A felhasználók körében végzett felmérések azt mutatják, hogy viszonylag egyszerű szolgáltatásokra van igény, amelyek az ügyfelektől csak kis mértékben (vagy egyáltalán nem) kívánják meg személyes információk megadását, és amelyek helyi vagy közösségi jellegű ügyekhez kapcsolódnak.<sup>12</sup>
- Az ügyfelek részéről megadott információk és a befizetések biztonságával kapcsolatban bizalmatlanság mutatkozik, különösen az országos szintű, „*Big Brother*” rendszerek esetében.
- Az állampolgároknak az e-kormányzathoz fűződő viszonyát széleskörű ismerethiány és csekély érdeklődés jellemzi.

## Új utak az elemzésben és az értékelésben

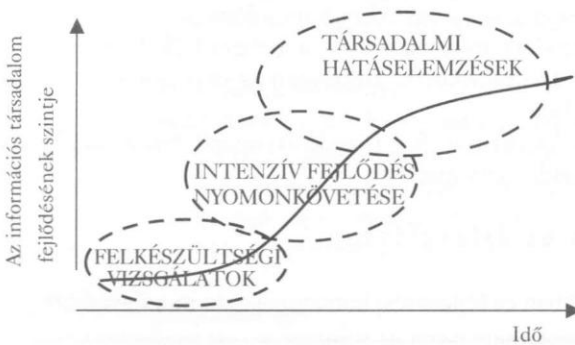
Az e-közigazgatási stratégiákban és fejlesztési koncepciókban megfigyelhető paradigmaváltás szükségszerűen maga után vonja az e-kormányzati kezdeményezések kutatásával kapcsolatos gondolkodásmód változását is.

Törvényszerű, hogy az e-kormányzati modellek fejlődésével párhuzamosan a kutatásoknak is hasonló fejlődési útvonalat kell bejárniuk, tehát a közeljövőben mind a feltett kutatási kérdések, mind az alkalmazott módszerek tekintetében máshová kell helyezni a hangsúlyokat. Ma már elégtelennek, sőt hibásnak tűnik az a szemlélet, ami a különféle e-kormányzati szolgáltatásokat, az egyes minisztériumokat vagy az egyes országokat statisztikai mutatószámok alapján rangsorolja, a világot lemaradókra és élenjárókra osztva. Tovább kell lépni a fejlődésre ható okok vizsgálata, a továbblépés lehetséges irányainak bemutatása, valamint a politikai szándékok társadalmi, gazdasági és államigazgatási hatásainak kutatása felé. Mindez új kérdéseket, új kutatómódszertani megközelítéseket, vagyis új szemléletmódot kíván meg – nemcsak a kutatóktól, hanem természetesen a politikusoktól, a döntéshozóktól is.

<sup>12</sup> Az igénybe vett szolgáltatások viszonylagos kihasználtságáról több felmérés történt. Egy 2001-es felmérésből kiderül, hogy a szolgáltatások „népszerűségi listáját” az információkereséssel összefüggő tevékenységek vezetik (az általános információk lekérésének 57%-os értékével szemben az *online* lebonyolított befizetések mindössze 4%-os szintet értek el). A 2001-es *Eurobarometer* című kutatás szerint az e-kormányzati szolgáltatások felhasználóinak 35%-a információletöltésre, mintegy 18%-a elektronikus levélküldésre, és 10%-a nyomtatvány-kitöltésre veszi igénybe a szolgáltatást. A szolgáltatás jellegétől is függ, hogy annak tradicionális, *online*, vagy „kevert” változatát részesítik előnyben az állampolgárok. A vizsgálatok szerint ez azzal van összefüggésben, hogy mennyi személyes információt kell a felhasználónak megadnia. Így az *online* könyvtári szolgáltatások igénybevételi aránya például jóval magasabb, mint az adóbevallásoké vagy a rendőrségi feljelentéseké.

## 3. ábra

## Az információs társadalom fejlődésének és mérési szintjeinek modellje



Forrás: Statistics of Canada, OECD, 2003

(Az ábra eredeti címe: WPIIS modell az e-kereskedelm indikátorok fejlődésére)

Az ábrán az IKT eszközök jellemző elterjedési görbéje látható, jelezve a fejlődés ívét követő kutatási megközelítéseket. A kezdeti szakaszt lassú ütemű emelkedés jellemzi, itt tulajdonképpen a későbbi fejlődés alapjainak lerakása történik. A nemzetközi indikátorrendszerek közül ide sorolhatók a felkészültségi (*readiness*) rangsorok, amelyek egyfajta kiinduló helyzetet rögzítenek. Ezzel szemben a következő szakaszban intenzív fejlődés megy végbe, így az indikátorok szerepe itt már inkább a fejlődés ütemének a kifejezése, illetve nyomon követése. A harmadik szakaszban a fejlődés megint lelassul, közeledik a telítődés állapota. Az indikátoroknak itt újra más lesz a funkciójuk: most már a társadalmi, gazdasági és államigazgatási hatásmechanizmusokat, az ezeken a területeken lejátszódott változásokat és azok hatásait kell bemutatniuk.

Ennek alapján az információs társadalom indikátorait és az azok vizsgálatára szolgáló módszereket három nagyobb csoportba rendezhetjük:

- felkészültségi kutatások és mutatók,
- az intenzív fejlődést nyomon követő kutatások és mutatók,
- az információs társadalom kiépülésének szintjére vonatkozó kutatások és indikátorok.

Hasonló alakú S-görbével jellemezhető az e-kormányzati kezdeményezések fejlődési üteme is (lásd 1. ábra), azzal a megszorítással, hogy jelenleg radikális változás tanúi lehetünk. A változás motorja az a széleskörű felismerés, hogy ügyfélbarát, felhasználóközpontú szolgáltatásokat kell kialakítani, azaz a hatékonyság és a produktivitás növelése érdekében ma egyrészt az államigazgatási szervek és intézmények, másrészt a régiók és az államok egymás közötti együttműködését kell erősíteni.

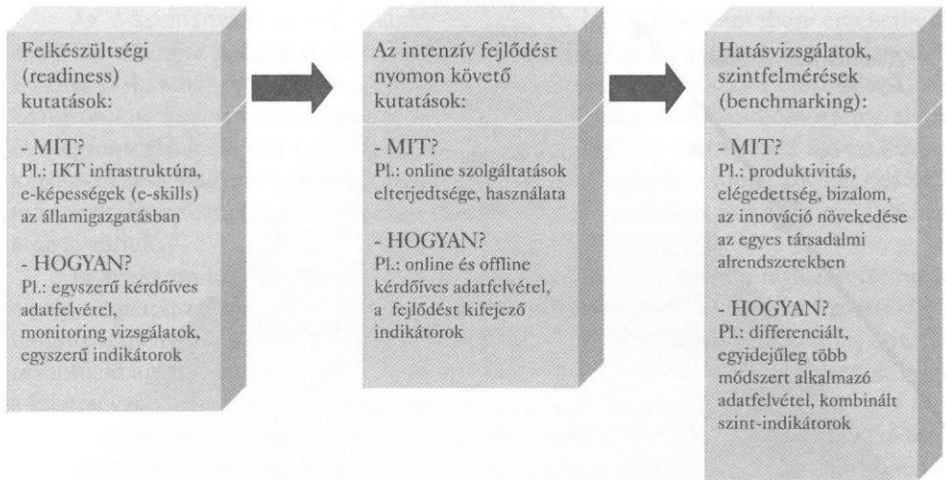
A két fejlődési modell között nem nehéz párhuzamot vonni, melynek alapján azonnal felállítható az e-kormányzati kezdeményezések sikerének felmérésére szol-

gáló statisztikai rendszer. Ebben a rendszerben háromféle – egymást követően elvégzendő – vizsgálat-típust különböztethetünk meg:

1. felkészültségi (*readiness*) kutatás;
2. az intenzív fejlődést nyomon követő kutatás (*online, offline*);
3. hatásvizsgálat, szintfelmérés (*benchmarking*).

4. ábra

Egymásra épülő statisztikai vizsgálat-típusok



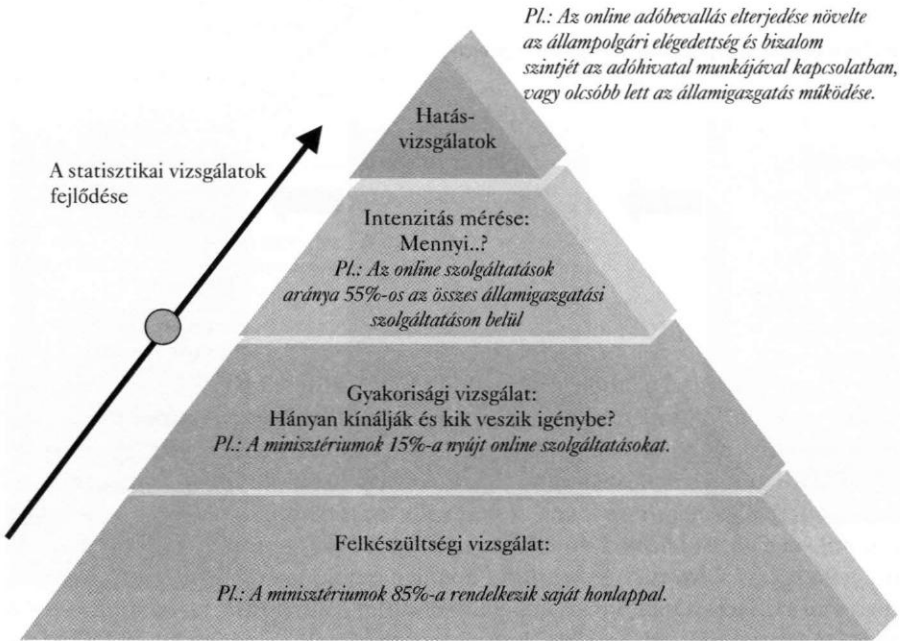
A fejlődési modell azt mutatja, hogy a kutatásoknak egyre inkább el kell mozdulniuk az e-közigazgatási fejlesztési programok tényleges hatásvizsgálatai felé. A fontos kérdések többé már nem arra vonatkoznak, hogy hány számítógép található a háztartásokban vagy a hivatalokban, hanem például a következőkre:

- A fejlesztés milyen hatással van az életminőségre?
- Hogyan változik az emberek elégedettsége és a közigazgatás iránti bizalma?
- Milyen mértékben nő a közigazgatás hatékonysága?

Az 5. ábra a statisztikai adatgyűjtéssel megválaszolható legfőbb kutatási kérdések változását mutatja be.

5. ábra

### A statisztikai adatfelvétel és a legfőbb kérdések fejlődése



Az ábra eredeti forrása: Werner B. Korte, 2003.

Mindez a magyarországi e-kormányzattal (és az információs társadalommal) kapcsolatos kutatások számára is hármas követelményrendszer teljesítését írja elő:

1. elvárás: A kutatások adjanak információt az ország felkészültségi állapotáról az úgynevezett *readiness* vizsgálatokon keresztül.
2. elvárás: Legyen nyomon követhető a fejlődés intenzitása, vagyis
  - információkat kapjunk az előző év óta megtett fejlődés üteméről,
  - felmérhessük, hogy Európa más országaihoz képest Magyarország mit tud felmutatni az információs társadalom fejlődése terén.
3. elvárás: A vizsgálatok nyújtsanak információkat arról, hogy az információs és kommunikációs technológiai eszközök elterjedése milyen irányú változásokat generál a társadalomban, a gazdaságban és a közigazgatásban. Segítsék elő a társadalmi és gazdasági folyamatok átláthatóságát, a politikai döntéshozók számára adjanak világos képet a hatásmechanizmusokról és a fejlődési irányokról.

A fejlődés megköveteli, hogy az egyszerű mennyiségi adatokat feltáró kutató-soktól egyre inkább elmozduljunk a *benchmarking* típusú vizsgálatok, azaz a fejlesztés révén bekövetkező tényleges fejlődés gazdasági, társadalmi és államigazgatási kihatásainak tudományos igényű, komplex vizsgálatai felé. Egyre differenciáltabb kutató-sokra, elemzésekre van szükség, különös tekintettel arra, hogy a „*push*” fázisban lévő országok számára rendkívül fontosak az e-kormányzati szolgáltatásokkal kapcsolatos hatástanulmányok.

## És Magyarország?

Az e-kormányzat az információs társadalom hazai fejlesztésében érzékelhető akadozás ellenére nálunk is elért, vagy hamarosan el fog érni a *push* és a *pull* modell közötti szakaszba, tehát mi is a paradigmaváltás, a nekirugaszkodás előtt állunk. Az Elektronikus Kormányzati Központ 2003-as stratégiája a korábban bemutatott elvek és megfontolások alapján született meg, ám arról, hogy az e-kormányzat ügye a következő években Magyarországon milyen irányba fordul, egyelőre még csak becsléseket tehetünk. Ennek megfelelően áttekintésünket négy lehetséges forgatókönyv felvázolásával zárjuk.

Az elektronikus kormányzati fejlesztés tágabb környezetében legalább fél tucat olyan meghatározó elem különíthető el, amelyeknek az alakulása döntő mértékben határozhatja meg a mindenkori állapotokat, illetve a továbblépés forgatókönyveit.<sup>13</sup> A továbbiakban ezeket a lehetséges forgatókönyveket mutatjuk be, érzékeltetve, hogy a lehetséges (rossz) kimenetek száma még mindig magas.

Három-három komponens egymás mellé rendezésével két egymást metsző tengely (a politikai változásokra érzékeny „belső” és a gazdasági-technológiai folyamatokat tükröző „külső” tengely) jött létre, amelyek a problémateret négy részre osztják:

### *A „belső” (politikai) feltételek három komponense:*

- A politikai színtér fokozódó pártmegosztottsága, éleződő ellentétek, erősödő konfliktusok, a politikai közélet kriminalizálódása *con* kooperatívabb, európaiabb együttműködés a rivális erők között.
- Lassú, nehézkes, az ellenérdekek oldaláról állandó fékezőerőt jelentő kormányzati modernizáció, stagnáló (vagy rosszabbodó) korrupciós háttérrel *con* dinamikus és sikeres modernizáció, ami fokozatosan a professzionális államigazgatás mintáit erősíti.
- Nehézkes, elhúzódó EU-integráció, elvesztett esélyekkel, sértődésekkel, politikai „büntetésekkel” *con* hatékony alkalmazkodás, felkészült fogadó oldal, sikeres és innovatív adaptáció.

A három komponens egymást feltételezi és egymást erősíti, mind a pozitív, mind a negatív irányban – a különböző komponensek ellentétes irányú mozgása nagyon nehezen elképzelhető.

<sup>13</sup> Az elemzés az eKormányzat 2005 stratégia mellékletében szerepelt, amelyet az ITTK készített 2003-ban.

A tengelycsúcsok neve: politikai depresszió (PD) kontra ígéretes kibontakozás (ÍK), a valóság pedig e két szélső érték között, de vélhetően valamelyikhez közelebb helyezkedik majd el (ám 5-10 év távlatában akár változó irányú mozgás is elképzelhető). *Hosszú távon* szociokulturális okok miatt mindhárom elem esetében a javulás prognosztizálható, de a következő 2-3 évben a változás iránya teljesen nyitott.

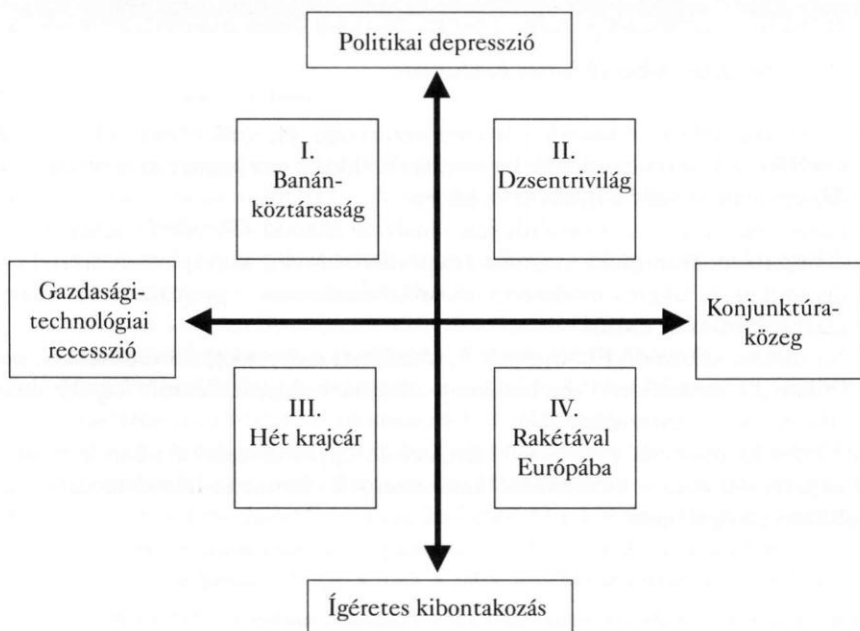
*A „külső” (gazdasági-technológiai) változások három komponense:*

- Gazdasági recesszió *con* gazdasági konjunktúra (a világban és Európában – a trendek esetleges regionális eltéréseit nem vizsgáljuk).
- Az e-kormányzatra fordítható források csökkennek, visszaesik a fejlesztés lendülete *con* bővülnek a források.
- A technológia (elsősorban a költségek és az állandó korszerűsítési kényszer miatt) az anyagi és az emberi erőforrások oldaláról nehezíti a szintentartást vagy a fejlesztést *con* a technológia változása az egyre olcsóbb és egyre nagyobb kapacitású rendszerek révén fokozatosan megkönnyíti az implementációt (*re-engineering*).

A tengelycsúcsok neve: gazdasági-technológiai recesszió (GR) *con* konjunktúra-közeg (KK). A két tengely által kialakított négy parcellára készített forgatókönyvek segíthetnek végiggondolni, hogy mire számíthatunk akkor, ha ezek a trendek így találkoznak.

6. ábra

E-kormányzati forgatókönyvek Magyarországon



## 1. Banánköztársaság

A gazdasági recesszióval párosuló politikai depresszió a politikai döntéshozatal és az államigazgatás működésének atavisztikus reflexeit erősíti fel. A politika önmozgása a civil kontroll már kialakulófélben lévő hídfőállásait is visszaszorítja, romlik a nyilvánosság helyzete, új fejlesztések nem indulnak, az elindult fejlesztések leállnak, a bevezetett rendszerek nem kapják meg a szükséges támogatást és utánpótlást, néhány esetben pre-digitális ügyintézési módokra áll vissza a közigazgatás. A szakértőket a politikusok és a bürokraták kiszorítják a folyamatokból. A szolgáltató „éthosz” üres retorikává silányul, a hatalomkoncentráció fokozódik, paralizálódik az igazságszolgáltatás, növekszik a bizalmatlanság, a társadalom fokozatosan instabillá válik.

## 2. Dzsentrivilág

Amennyiben a politikai komponensek a depresszió felé haladnak, ám mindehhez erősödő gazdasági-technológia konjunktúra ad hátteret, az elosztható források száma elégséges marad ahhoz, hogy a fokozódó korrupció és az alacsony hatékonyságú ellenőrzés mellett is jusson elegendő pénz a működő rendszerek karbantartására és szolid fejlesztésére. Az érdemi modernizációra - az egyre kevesebb eszköz birtokában levő mindenkori kormányapparátusok - képtelenek lesznek. Mégis érdekelték a működőképesség megőrzésében, ám nagyobb volumenű fejlesztésekbe nem fognak bele. Mikszáth világa köszönhet újra ránk, erősödő nepotizmussal, evvel párhuzamosan romló szakértelemmel, a közpénzek joviálisan nagyvonalú kezelésével, a közigazgatás szolid kriminalizálódásával. Meghonosodik a kétszintű beszéd, a közvéleményre odafigyelő, de gátlástalan politikusok még a „Banánköztársaság” forgatókönyvhöz képest is tovább szűkítik a nyilvánosság kereteit (az információk eltitkolásának ugyanis a rendszerben forgó nagyobb összegek miatt nagyobb a tétje). Mivel azonban a polgárok demokratikusan érettek, az ország – sűrű kormányválságok, gyakori választások és botrányok közepette – fokozatosan a kormányzati működésképtelenség felé tántorog.

## 3. Hét krajcár

A gazdasági recesszió – meglepő módon – tud pozitívan korrelálni a politikai kultúra fejlődésével, ugyanis amikor az elosztható források száma csekély, ám az elosztás maga mindinkább szakmai megfontolások alapján történik, a pártvillongások helyett a szakszerűség mintázatait erősítve fel, akkor éppen a „prédaként” szolgáló pénzek hiánya segíti elő a felhasználásra vonatkozó jó döntések megszületését. A politika nagykorúsodó szereplői számára az elérhető legteljesebb nyilvánosság megteremtése az érdek, hogy látható legyen, miképpen sáfárkodnak a szűk forrásokkal. Gazdasági megfontolások alapján, az ésszerűsítés és az olcsóbb állam jegyében sok fejlesztés indul, és könnyebb szívvel „helyez ki” szolgáltatásokat a közigazgatás, erősödik a közszféra és a magánszféra partneri viszonya (*public private partnership, PPP*). A hangulat emiatt a vékony pénztárca ellenére is jó, mint Móricz novellájában. Ha nem is nevetünk majd sokat, a közszférában – a bizalom növekedésével párhuzamosan – kedvező változásoknak leszünk tanúi. Ráadásul kedvező alapok teremődnek egy konjunktúra-ciklushoz, ugyanis ha a racionális és korszerű ügyintézési folyamatok öntőfor-

mái megerősödnek a sovány esztendőik alatt, akkor a rendszer kezelni fogja tudni a hirtelen gyarapodni kezdő forrásokat, és nem esik vissza a politikai depresszió korábbi állapotába.

#### 4. Rakétával Európába

A politika ígéretes kibontakozása ellentmondásos módon találkozik a gazdasági konjunktúrával. Az elosztható források bővülése újra és újra felerősíti a depressziós mintázatokat, nagy figyelem és konokul kontrollpárti közélet kell ahhoz, hogy a vizsgálataikat megakadályozza. Ha azonban ez sikerül, akkor felkészült politikai és szakmai elit fogja jó hatásokkal (elviselhető veszteségekkel, a kísérletek kockázatát is vállalva), megfelelő csatornákon keresztül megindítani a szükséges fejlesztést, a meghatározó mutatók gyors tempóban elérik az európai átlagokat, néhány részterületen uniós szinten is innovatív és polgárbarát megoldások jönnek létre. Állam és polgár közelebb kerül egymáshoz, egy-egy napvilágra kerülő korrupciós botrány lassabban fogyasztja a bizalmi tőkét, mint amilyen tempóban nő a szolgáltató állam presztízse. A tervezési távlatok megnőnek, a fejlesztési programok akár kormányciklusokat is át tudnak hidalni. A kialakuló e-kormányzati *know-how* sok eleme versenyképes termék lehet akár Európán kívüli piacokon is. Mindezeknek köszönhetően az állam az újraelosztás egész rendszerét meghatározó racionalizálódás felé mozdul el, ami a közterhek csökkentésén, a kisebb létszámú közigazgatáson keresztül a gazdaság élénkítése és a felhalmozás irányába „tolja” az országot, tovább erősítve a konjunktúraközeget és a szakszerűséget.

A magyarországi változások nyomon követése minden bizonnyal legalább annyira izgalmas kutatói feladatnak ígérkezik, mint a nemzetközi fejlemények naprakész vizsgálata.

#### IRODALOM

- Alabau, Antonio:** Understanding the e-Government Policy of the European Union. A comparative analysis with the e-Government policies of some supra national Organizations  
Working Document, Reference: PTSI/24. Universidad Politecnica de Valencia, 2003.
- Cap Gemini Ernst & Young:** Online Availability of Public Services: How is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services  
Report of the 4th Measurement, 2003. október  
Prepared for European Commission DG Information Society,  
2004. január [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/doc/highlights/whats\\_new/capgemini4.pdf](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/doc/highlights/whats_new/capgemini4.pdf)
- Commission of the European Communities:** The Role of e-Government for Europe's Future  
Brussels, 26.9.2003 COM(2003) 567 final [http://www.europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/doc/all\\_about/egov\\_communication\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/doc/all_about/egov_communication_en.pdf)

- Hiser Group:** The User Experience of Government Online  
Ausztrália, 2002 [http://www.hiser.com.au/downloads/The%20User%20Experience%20of%20Government%20Online%20\(The%20Hiser%20Group\).pdf](http://www.hiser.com.au/downloads/The%20User%20Experience%20of%20Government%20Online%20(The%20Hiser%20Group).pdf)
- Information Society Commission:** eGovernment – More Than An Automation of Government Services <http://www.isc.ie/downloads/egovernment.pdf>, 2003. október
- Karsten Gareis:** Benchmarking Regions in the Information Society  
empirica GmbH, Bonn, Germany. Az előadás elhangzott: EISCO 2003. november, Aalborg
- Korte, B. Werner:** Measuring and Benchmarking the Information Society in the EU and EU Candidate Countries  
eEurope+ International Workshop, Prága, 2003. december
- N. Vajdai Teréz:** Az e-államigazgatás jelene Magyarországon  
Innen: Társadalmi Riport 2004, TÁRKI Rt.
- Statistical Indicators Benchmarking the Information Society (SIBIS):** Benchmarking e-Government in Europe and the US  
RAND Europe, 2003. március
- Statistics of Canada, OECD:** Working Party on Indicators of the Information Society  
OECD, 2002
- The Global Information Technology Report 2002–2003:** Readiness for the Networked World  
Oxford University Press, 2003  
Top of The Web. Survey on quality and usage of public e-services  
November 2003.  
[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/doc/all\\_about/quality\\_usag\\_e\\_final\\_report\\_2003.pdf](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/doc/all_about/quality_usag_e_final_report_2003.pdf)
- Verebics János:** Elektronikus kormányzat – elektronikus közigazgatás  
IFM Humán Erőforrás Háttér tanulmányok, 2004.  
Verhaak, Frans – Wauters, Patrick: e-Government: Benchmarking the Availability Online Public Service in Europe eEurope+ International Workshop, Prága, 2003. december

## Z. Karvalics László

Történész, az információ társadalom kutatója. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Információmenedzsment Tanszékének docense, az 1998-ban alapított Információs Társadalom- és Trendkutató Központ (ITTK) igazgatója, az 1992 óta oktató „Információ-történelem” műhelykurzus alapítója és vezetője. Az információs társadalom témakörében több felsőoktatási tantárgy kidolgozója, számos szakkönyv és tanulmány szerzője. Legutóbb megjelent könyve: Bevezetés az Információ-történelembe. „Kiváló Oktató” (1999), 2000-től Széchenyi ösztöndíjas.

## Molnár Szilárd

A BME-UNESCO Információs Társadalom- és Trendkutató Központ (ITTK) főmunkatársa. Kutatásainak középpontjában az Internet elterjedésének társadalmi hatásai, a digitális megosztottság társadalmi vetületei, a civil szervezetek, mozgalmak hálózati megjelenése és az új kisközösségi formák állnak. Jelenleg az ELTE szociológia szak doktori programjának hallgatója, számos hazai tanulmánya mellett szaporodó nemzetközi publikációval.