



VIAD'ORO KÖZIGAZGATÁSFEJLESZTÉSI TANÁCSADÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.
8230 BALATONFÜRED, VAJDA J. U. 33.
+36 (30) 555-9096
AROP.PALYAZAT@YAHOO.COM



**SZEGHALOM VÁROS ÖNKORMÁNYZATA POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSE**

**E-KÖZIGAZGATÁS BEVEZETÉS STRATÉGIA A TELEPÜLÉSNEV ÖNKORMÁNYZATA POL-
GÁRMESTERI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSÉHEZ 1.**

A STRATÉGIA BEHATÁROLÁSA

SZAKÉRTŐI TANULMÁNY

Készült az Új Magyarország Fejlesztési terv Államreform Operatív Program „Polgármesteri Hivatalok
Szervezetfejlesztése” Pályázat „Szeghalom polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése 2009”
ÁROP 1.A.2/A-2008-0278
kódszámú pályázata keretében

2009

1. Bevezetés

Az IT-fejlesztések gondjai az önkormányzatoknál

Az utóbbi néhány évben kiderült, hogy korábban sok polgármesterből mekkora ellenérzést, bizonytalanságot és idegenkedést válthat ki az információs technológiák növekvő szerepe a napi munkavégzésben. Mit tehet vajon egy polgármester, amikor nem ismeri eléggé az IT-t ahhoz, hogy minden részletére kiterjedten önállóan tudja menedzselni? Az informatikusok pedig nem érthetik teljesen azokat az igazgatási problémákat, amelyekkel egy polgármester, illetve a jegyző nap mint nap szembenéz, és amelyekkel az önkormányzati hivatalok munkatársai együtt élnek, együtt dolgoznak.

A polgármesterek és a jegyzők okkal panaszkodnak arra, hogy a bevezetett költséges technológiák nem mindig hozzák meg a megkívánt eredményt sem az ügyvitel, sem ügyintézés területén. Közben a látszólag szükséges IT-igények listája egyre nő és az önkormányzatok költségvetésének egyre növekvő hányadát költik rá. Mire jó akkor egyáltalán az elektronizált önkormányzat, mi indokolná az e-közigazgatás bevezetését?

Tény, hogy az önkormányzatok egyre gyakrabban találják szembe magukat az IT-innovációk soros eredményeivel. Az állampolgári igények követése és kielégítése az önkormányzat olyan feladatai, amelyek megoldása egyszerűen rábízható lenne informatikusokra. Viszont az elektronikus ügyintézés számos olyan igazgatási szabályozást követel meg, amit egyrészt csak jogalkotó tehet meg, másrészt betartásáért a polgármesterek, illetve a jegyzők felelősek. Az informatikusok nem hozhatnak állásfoglalást az ügyintézés során, de az IT sem válhat az önkormányzatok feladatellátásának akadályává.

Az önkormányzatoknál mind az IT-fejlesztés, mind az e-közigazgatás vívmányainak bevezetése végső soron a polgármesterek és a jegyzők döntésein múlik. Ezen döntések meghozatalában pedig segítségére kell lenni a polgármestereknek és a jegyzőknek, ez az informatikának és a közigazgatásnak egyformán fontos, közös érdeke.

A polgármesternek és a jegyzőnek tehát elkötelezettnek kell lenniük az e-közigazgatás bevezetése mellett. Ha nem lennének azok, szembe kell nézniük egy sor bonyolult következménnyel. Me-

lyek azok a területek tehát, amelyekre vonatkozó döntések nehéznek tűnnek, de meghozataluk elkerülhetetlen?

Mivel az IT-kiadások megtérülése nehezen mérhető és nem is az elsődleges szempont az önkormányzatok számára, sok polgármesterben merül fel a kérdés: nem költ-e túl sokat – vagy esetleg túl keveset informatikára? Legegyszerűbb válasz, hogy amennyiben az IT-fejlesztés az e-közigazgatás bevezetési stratégia alapján történik, és az megállapítja az önkormányzat egészére érvényes költségvetésben az IT részesedését, akkor az indokolt fejlesztések segítenek a kitűzött célok elérésben.

Az e-közigazgatás bevezetési stratégiájának fókuszpontjában az is áll, hogy az önkormányzatok hatékonyan, megbízhatóan és konzisztensen valósítsák meg a szükséges IT-fejlesztéseket. A hosszú távú eredményesség elérésének és a reális igény szerinti alacsony költségszint megtartásának alapvető feltétele pedig egy standardizált IT-környezet megvalósítása és az integrált alkalmazások használata. Hiszen a centralizált fejlesztéseknél egy lokális innováció fajlagosan mindig drágább, ezért a stratégiai megközelítésmód – amely mindig ki-, illetve előretekintő – érezhetően csökkenti a beruházás és a fenntartás költségeit egyaránt.

Az e-közigazgatás bevezetéséhez szükséges IT-kiadásokat csak úgy lehet az önkormányzatok közvetlen szükségleteinek megfelelően és a várható eredmények elérésének érdekében tervezni, ha a fejlesztési célok világosan ki vannak jelölve a stratégiában. Az informatikusok a rosszul megfogalmazott célokra egyszerűbb, mindent igényt egyformán kielégítő platform kiépítésével válaszolnak. Nem meglepő tehát, hogy a tervszerűtlenül, stratégia nélkül indított IT-fejlesztések esetében a kiadások nem hozzák meg a várt előnyöket.

Amennyiben például a szolgáltatáskiszervezés nem átgondolt, nincs megfelelően kezelve a stratégiában, könnyen elégedetlenséget szülhet, különösen, ha az önkormányzatok igényei változni kezdenek. Lehetséges, hogy a szolgáltatók olyan IT-képességeket nyújtanak, amelyek nem elég rugalmasan alkalmazkodnak a változó követelményekhez, és túl lassan reagálhatnak a problémákra. Mivel a szolgáltató meghatározó tényezővé válhat az önkormányzatok költségvetésében, így az e-közigazgatás bevezetési stratégia megvalósításában is. Ha a polgármester az IT-funkciók kiszerve-

zése mellett határozná, részben saját hatáskörükbe tartozó fontos döntések felelősségét is kihelyezik.

Az önkormányzatok a legfontosabb IT-képességeit próbálják meg házon belül tartani, és szelektív kiszervezést folytassanak. A szelektív kiszervezés területei lehetnek az alapszolgáltatások - pl. a telekommunikáció -, és az olyan technológiák, amelyekre vonatkozóan az önkormányzatok informatikai egysége nem rendelkezik megfelelő szakértelemmel.

Az önkormányzatoknál az IT-kezdeményezések száma gyorsan nő, ezért egy időben több IT-projekt is lehet folyamatban. Ebben az esetben a számottevő hatással járó projekteket el kell választani a kevésbé lényegesektől. Egyaránt káros, ha a prioritásokat az informatikusok úgy határozzák meg, hogy az összes projekt megvalósuljon, vagy ha a polgármester annyi IT-prioritást választ ki, amelyek már nem lesznek menedzselhetők.

Az önkormányzatokon belül az IT-fejlesztések centralizálása és az IT-infrastruktúra standardizálása költségmegtakarításokkal és egyéb előnyökkel járhat. Így jobban kiaknázható az informatikában lévő technológiai szakértelem, eredményesebb szerződések köthetők a beszállítókkal, illetve támogató az e-közigazgatás térségi szintű elterjedése. A túlzott standardizálás azonban korlátozhatja az önkormányzatok egyes szervezeti egységeinek rugalmasságát és alkalmazkodását az állampolgári igényekhez.

Az önkormányzatok vagy ragaszkodnak ahhoz, hogy mindent standardizáljanak és így alacsonyan tartsák a költségeket, vagy elismerik a szervezeti egységek (a back office és a front office területén egyaránt) várhatóan eltérő igényeit, és felmentést ad az informatikai standardok alól. Az első megközelítés csökkenti a szervezeti egységek rugalmasságát, a második pedig drága.

A megbízhatóság, a válaszadási képesség és az adatokhoz való hozzáférés pénzbe kerül. Az önkormányzatoknak el kell dönteniük, mennyit áldoz a különböző IT-fejlesztések bevezetésére és a szolgáltatásokra.

A nagyobb, városi önkormányzatoknál a csúcsmínőségű szolgáltatás nem lehet vita tárgya. A jegyzők nem gondolkoznak el azon, hogy mennyi adatot veszít el a hivatal, ha egy IT-rendszer

felmondja a szolgáltatást. A minőség garanciát jelent arra, hogy a számítógépek árvíz, vihar, áramszünet vagy telekommunikációs zavar esetén is működjenek.

Viszont a kisebb települések vezetőinek mérlegelniük kell, hogy a problémákból származó költségek vagy a problémák megelőzési lépéseinek költségei a magasabbak. Az informatikusok valószínűleg a legmagasabb biztonsági szintet választják, mert megítélésük azon alapul, hogy a rendszer hányszor mondja fel a szolgáltatást.

A biztonság a megbízhatósághoz és a válaszadási képességhez hasonlóan az IT-rendszerek olyan jellemzője, amellyel kapcsolatban az önkormányzatoknak mérlegelniük kell, milyen védelmi szintet akarnak kialakítani, és mi az az ár, amit ezért hajlandóak kifizetni. Ebben az esetben azonban egy másik tényezővel is számolni kell: a biztonság növelésével nem csak a költségek nőnek, de a kényelem is csökken.

Ha az önkormányzatok szolgáltatás-rendszerei gyors és könnyű elektronikus hozzáférést nyújtanak az állampolgároknak, sebezhetővé válhatnak nyilvántartásaik. Ha a külső hozzáférés túlságosan korlátozott, csökken a felhasználók kényelemérzete. Tehát az önkormányzatoknak ebben az esetben is kompromisszumot kell találniuk.

Ha az IT-fejlesztések nem hozzák meg a kívánt eredményeket, az önkormányzatok az informatikusokat teszik felelőssé. Az átmeneti eredménytelenségnek azonban általában az az oka, hogy a hivatal vezetői nem megfelelően menedzselik az IT által lehetővé tett szervezeti változásokat az önkormányzat hivatalában.

Egy új IT-fejlesztés önmagában nem hordoz értéket. Az érték az új vagy az újjászervezett ügyviteli és ügyintézési folyamatokból származik. A helyes irány az, hogy az új rendszer bevezetését eleve bizonyos ügyintézési vagy ügyviteli folyamatok kiszolgáltatására kell tervezni, nem pedig a fejlesztést követően kell az önkormányzatot átszervezni.

Az informatikai egység felelősségévé kell tenni a potenciálisan hasznos és használható rendszerek kivitelezését időben, a költségvetés túllépése nélkül. De kizárólag a polgármestereket és jegyzőket terheli a szükséges szervezeti változások végrehajtásának felelőssége. Amíg a változások nem

köveznek be, nem csökken a panaszok sora, miszerint túl sokat költenek, és cserébe túl kevés eredmény születik.

A polgármestereknek fel kell vállalniuk az IT-fejlesztésekkel kapcsolatos döntések felelősségét, de ez nem jelenti azt, hogy ezeket az összetett kérdéseket önállóan kellene megoldaniuk. A polgármestereknek gondoskodniuk kell arról, hogy az IT-kiadások és –kezdeményezések igazodjanak az e-közigazgatás bevezetési stratégiához és céljaihoz, de a döntéshozatal során figyelembe kell venni az informatikai egység vezetőjének véleményét.

Az IT-fejlesztésekkel kapcsolatos döntéshozatali folyamat szabályozásának jelentőségéből következik, hogy a stratégiában létre kell hozni a jó döntésekhez szükséges struktúrát: a döntések meghozatalának, végrehajtásának, érvényesítésének és ellenőrzésének módját. Ha a stratégia jó, akkor egyértelmű, hogy ki a felelős a kritikus IT-döntésekért. A fejlesztések költségeiről szóló döntés általában az önkormányzati költségvetés kidolgozásának része, a képviselőtestület által lesz jóváhagyva. Azonban az e-közigazgatás bevezetési stratégia jó végrehajtásának feltétele, hogy az IT-vel kapcsolatos döntéseket szabályozó alapelvekben kifejezésre jut az informatikai egység önkormányzati hivatalban betöltött szerepe is.

Ám az IT-bevezetésekkel kapcsolatos döntések többségét mégsem hozhatja meg az informatikai egység -egyedül.

2. Az e-közigazgatás bevezetése stratégiájának általános célkitűzései

2.1. Az e-közigazgatás bevezetése stratégiájának rész céljai

Az e-közigazgatás fejlesztések területén az IT az informatikai szakmai eljárásrendek kidolgozásában, valamint hw és sw infrastruktúra fejlesztésében játszik szerepet. Például az ügyvitel és ügyintézés területeihez kapcsolódó (HR, szervezeti) eljárásrend szabályozásában, a szakmai szabványok kidolgozásában és alkalmazásában (ügyleírások, ügyiratszabványok, adatformátum, adatszerkezet, adatcsere, adatváltozás leírása), az adatfeldolgozás és karbantartás IT technikai és technológiai fejlesztésében (adatbázisok, hálózatok), és főként a kommunikáció és a közigazgatási tartalomfejlesztés informatikai rendszere üzemeltetési feltételeinek kialakításában.

2.2. Az e-közigazgatás bevezetése stratégiájának akadályai

Fejlesztési stratégiák és megvalósítási programok hiánya Szeghalom önkormányzatánál

Szeghalom önkormányzatának jelenleg nincs érvényben lévő, informatikai fejlesztési terveket is tartalmazó e-közigazgatás bevezetési stratégiája, és a kistérségi szintű stratégiakészítés iránti igény csak újabban alakult ki. Amíg Szeghalom önkormányzatának és azok intézményeinek nincs saját e-közigazgatás bevezetési stratégiája, illetve az ahhoz szükséges részstratégiái, addig nem vagy nehezen tudnak érdemes fejlesztéseket megvalósítani vagy állami és EU-s pályázatokon részt venni.

Szeghalom önkormányzata informatikai állapotának rendezetlensége

Szeghalom önkormányzatánál működő alkalmazások színvonala és szerkezete eltérő, elavult operációs rendszerekkel rendelkeznek, régiek az alkalmazásaik, az IT infrastruktúra integráltságának szintje alacsony, inkább egyszerű adatállományok vannak, korszerű adatbázis-kezelőalkalmazások egyáltalán nincsenek és a sor még folytatható lenne. Szeghalom önkormányzatánál nem rendelkeznek jelenleg szakmai ajánlásokkal és szabványokkal a technológiára, a technikai infrastruktúrára és a sw-re vonatkozóan. Például az ügyvitel és az ügyintézés jelenlegi eljárásai nem eléggé hatékonyak, mivel az eljárások és az előírások rendezetlenek mind az iratstruktúrák, mind adathordozók tekintetében. Az önkormányzati szolgáltatások folyamatának „input”-jai jelenleg alacsony mértékű informatikai támogatottsággal rendelkeznek, az önkormányzati szolgáltatások korszerű kezelésének feltételeit pedig az önkormányzati rendeletek, határozatok és a magasabb szintű jogszabályok végrehajtásának ellentétei nehezítik.

Szeghalom önkormányzata költségvetése és forrásai

Az informatikai, így az e-közigazgatás fejlődésében lévő lehetőségek elérése és fejlesztése az egyszeri beruházáson túlmenően új és rendszeres kiadásként jelentkezik az önkormányzat költségvetésében. Ezen kívül az önálló informatikai személyzet felállítására vagy külső munkatárs megfizetésére ugyancsak kevés az anyagi erőforrás, egyben alacsony a személyzet át- vagy továbbképzésére fordítható anyagi eszközök mértéke is. A korszerű technológiák beszerzésére és fenntartására

szintén nincs elég költségvetési forrás, emellett a beszállítóknak pedig nincsenek tapasztalataik az önkormányzati piac sajátosságairól.

Mivel a tárgyi eszközök feltételeihez szükséges komoly pénzügyi erőforrás nem áll rendelkezésre, a felismerések ellenére Szeghalom önkormányzata költségvetésében nincs elkülönített keret az e-közigazgatás bevezetéséhez szükséges informatikai fejlesztések elvégzéséhez. Viszont a hazai és az EU-s támogatási források mellett szükséges az önkormányzati önerő megléte is, ami a költségvetési tervezés újragondolását igényli. Végezetül megjegyzendő, hogy az önkormányzati szolgáltatások hasznosításának, „piacosításának” jelenleg nincs kialakult gyakorlata Szeghalom önkormányzatánál, ezért a piaci igények, illetve az szolgáltatások értékének „eladási” mértéke jelenleg nem kiszámítható.

Szeghalom önkormányzata IT állapota

Szeghalom önkormányzatánál üzemben álló a számítástechnikai eszközök, illetve az informatikai megoldások lehetséges kihasználása alacsony fokú. A jelenleg használatban lévő alapinfrastruktúra nagy része elavult, illetve eltérő minőségű. Vagyis Szeghalom önkormányzata korszerű ügyviteli és ügyintézési tevékenységéhez nélkülözhetetlen IT alapfeltételek általában hiányoznak, az e-közigazgatás technológiai feltételrendszerének fejlesztéséhez folyamatosan rendelkezésre álló szakismeret és kiszámítható költségvetés hiányzik

A problémák megoldásának megtalálásában sokat segít annak az alapelvnek a figyelembevétele, hogy az egyedi beszerzések és fejlesztések fajlagosan drágábbak, és minőségi szintjük nem azonos, mint a centralizált (pl. kistérségi) beruházásoké. (Erre a szemléletre még később visszatérünk.)

A HR Szeghalom önkormányzatánál

Az önkormányzati tisztviselők többsége még ma is lassan és nehézkesen fogadja be az esetleges új fejlesztéseket. A tájékoztató és képzési lehetőségek költség- és időigényesek, az átképzés és a továbbképzés alkalmi és a várható eredményei pedig nem ismertek kellőképpen. Az informatikával foglalkozó személyzet képességeinek fejlesztése és ellenőrzése nem megoldott, és vezetői bizalmatlanság érezhető az erőforrás-koncentráció és feladatcentralizáció irányában is.

Az internet-hozzáférés és alkalmazása Szeghalom önkormányzatánál

Az internet alkalmazása Szeghalom önkormányzatánál általában nem épült még be a napi feladatellátásba. A web-technológia nem vagy kevésbé elterjedt mind a back office-ban, mind a front office-ban, mind a LAN-ban, mind az intranetben, mind az extranetben. Bár jelenleg terjed a szélessávú internet-hozzáférés, a lassú vagy eltérő időpontban történő átállás veszélyezteti a fejlesztések kihasználtságának elvárt mértékének elérését.

2.2. Az e-közigazgatás bevezetése stratégiájának lehetőségei

Fejlesztési stratégiák és megvalósítási programok hiánya Szeghalom önkormányzatánál

Szeghalom önkormányzata számára rendelkezésre áll a megfelelő szakmai-módszertani háttér az e-közigazgatás bevezetési stratégia, illetve az ahhoz szükséges részstratégiák elkészítéséhez (pl. informatikai fejlesztési terv, szervezettefejlesztési koncepció). A kistérségi szintű, centralizált együttműködésen alapuló stratégiakészítés pedig csökkentheti az egyes önkormányzati hivatalra jutó tervezési költségeket.

Szeghalom önkormányzata ügyintézés és ügyvitel elektronizáltságának rendezetlensége

Egyértelmű, hogy Szeghalom önkormányzata számára elkerülhetetlen az elektronikus ügyintézés és ügyvitel települési (önkormányzati hivatal, közszolgáltató intézmények) szintű centralizálása, és az igazgatás korszerűsítése is integrált IT eszközökkel történhet meg. Tehát az alkalmazások települési szintű centralizálásával a folyamatok integrálása növeli az ügyvitel és ügyintézés hatékonyságát.

Szeghalom önkormányzatának költségvetése és forrásai

Mint látható az informatikai feladatok ellátásához szükséges erőforrások települési szintű centralizálása fajlagosan olcsóbbá teszi a beruházás költségeit. A települési szintű centralizált fejlesztési/beruházási terv segítségével azonban nemcsak a beszerzés költsége csökkenthető, hanem a minőség szintje növelhető. Vagyis az e-közigazgatás bevezetésének technológiai, tárgyi és humán erőforrásának rendelkezésre állását települési szintű együttműködésben könnyebb ellátni.

A hazai és EU-s támogatási források segítik az indokolt kiadások kiegészítését, a szolgáltatások értékesítéséből származó bevétel pedig tervezhető pénzügyi erőforrás lehet (ami visszaforgatható a fejlesztésekbe).

Szeghalom önkormányzatának IT állapota

Szeghalom Város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia a településnév önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztéséhez 1.

A stratégia behatárolása

Az integrált alkalmazások kialakítása, illetve beszerzése alapvető feltétel Szeghalom önkormányzata számára a fejlődéshez, ami tulajdonképpen az alkalmazásintegrációs eszközökkel rendelkező, korszerű web-módszertan alkalmazását jelenti. A piacon rendelkezésre áll a szükséges korszerű számítástechnikai infrastruktúra.

A HR Szeghalom önkormányzatánál

Az ismeretszerzési, tájékoztatói alkalmak köre széles (roadshow-k, konferenciák stb.), átképzésre, továbbképzésre is rendelkezésre állnak eszközök (tanfolyamok, tankönyvek stb.). Az önkormányzatnál fel- és elismertnek kell lennie az informatikáért felelős önálló személyzet szükségessége (önálló szervezeti egység vagy külső munkatárs formájában).

Az internet-hozzáférésés alkalmazás Szeghalom önkormányzatainál

Közös, települési gyűjtőportál létrehozása és üzemeltetése szükséges. Az infrastruktúra kiépítéséhez korábban pályázati támogatásokat is lehetett igénybe venni (pl. Közháló, e-Magyarország pontok).

2.3. Az e-közigazgatás bevezetése stratégiájának végrehajtási lépései

Az önkormányzati e-közigazgatás stratégia programjai végrehajtásának szakmai, irányítási, támogatás, koordinációs és ellenőrzési feladatainak, valamint szervezeti kereteinek meghatározása.

Az önkormányzati e-közigazgatás stratégia programjai végrehajtásához szükséges intézményközi koordináció célkitűzéseinek, feladatainak, szervezeti kereteinek meghatározása.

Az önkormányzati e-közigazgatás stratégia programjai teljesítésének mérése, elemzése, a tapasztalatok feldolgozása, értékelése, elemzése.

Az IT önkormányzati felhasználása során az alkalmazásra javasolt információs rendszerek, illetve rendszerszállítók értékelési módjának kidolgozása, működtetése.

Az IT önkormányzati alkalmazásának eljárásrendje működési szabályozásának kidolgozása, az akadályozó jogszabályok, rendeletek felülvizsgálata, javaslat a módosításra, illetve a hatályon kívül helyezésre, az esetleges hiányok pótlására.

Települési szinten egységes önkormányzati fogalomtár és adatbázismodell, valamint ügyintézés segítő adattár kidolgozása, folyamatos karbantartása és használatának megvalósítása.

A különböző önkormányzati intézmények együttműködésének és az adatbázisok közös használatának feltételei, megvalósítási feladatainak és azok ütemezésének meghatározása. Az önkormányzati intézményekkel szemben az önkormányzatok részéről fennálló adatszolgáltatási igények felülvizsgálata, lehetőség szerinti egységesítése.

Az adatok interneten történő mozgása esetében az adatvédelem és az elektronikus kommunikáció biztonságának vizsgálata az Európai Unió direktívái és a hazai gyakorlat elemzésével.

Az önkormányzat saját e-közigazgatás stratégiájának és megvalósítási ütemtervének elkészítése.

Szeghalom Város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia a településnév önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztéséhez 1.

A stratégia behatárolása

A informatika alkalmazásához kapcsolódó hivatali folyamatok elemzése, a szervezettség fokozása, a szervezeti hatékonyság növelése.

Az önkormányzat honlapjának, illetve a települési gyűjtőportál megvalósítása, korszerűsítése.

Az önkormányzat informatikai kockázati átvilágítása.

Megfelelő sávszélességű és elérhetőséggel rendelkező hálózat biztosítása.

Megfelelő számítógépek, nyomtatók, alapszoftverek beszerzése, települési hálózat korszerűsítése.

Integrált adatbázis logikai modellek megtervezése és bevezetése.

Az önkormányzat meglévő adatbázis-kezelő rendszereinek integrálása, összehangolt fejlesztése.

Összehangolt képzési programok (döntéshozók, ügyintézők).

Közösségi hozzáférési pontok telepítése.

3. Az e-közigazgatás szerepe az önkormányzat korszerűsítésben

A stratégiaalkotás szükségessége

Az önkormányzati hivatal működése a vonatkozó jogszabályoknak megfelelő végrehajtói tevékenységekből, valamint erőforrás-kezelésből áll. Mint ismeretes, az erőforrások közül manapság az egyik legfontosabb a rendszerekbe foglalt információ. Az információs rendszerek jelenleg még alapulhatnak hagyományos iratkezelési módszereken, vagy már korszerű informatikai alkalmazásokon, és technológián, illetőleg ezek kombinációján is. Azt a szakterületet, amely az informatika technikáinak és technológiáinak felhasználásával egy közigazgatási szervezet információs társadalomba történő bevonását fogja át, e-közigazgatásnak nevezzük.

Hasonlóan más szervezeti erőforrásokhoz, mint pl. a munkaerő és a pénz, az információ kezelése és felhasználása is körültekintő tervezést igényel. A tervezés közvetlen célja, hogy a rendelkezésre álló információ mindig a legalkalmasabb módon legyen felhasználva egy közigazgatási szervezet feladatainak és céljainak megvalósítására. Ez teszi a stratégiaalkotást a felső vezetés ügyévé.

Az e-közigazgatás információs rendszereire vonatkozó stratégiai tervezés magában foglalja:

1. az önkormányzat feladatainak és céljainak megértését,
2. az önkormányzat információs igényének megállapítását,
3. az információt szolgáltató rendszerek körvonalazását
4. a technológia információs rendszerek támogatásában betöltött szerepének meghatározását,
5. megállapodást az információs rendszerek kialakítását és bevezetését befolyásoló koncepciókban és tervekben,
6. a stratégia irányítását, felülvizsgálatát és kibontakoztatását,

Ez a stratégia részben annak az önkormányzati vezetői rétegnek szól, amelyik az e-közigazgatás stratégia kialakításának, megvalósításának, felügyeletének és felülvizsgálatának irányításával foglalkozik. Célunk, hogy az önkormányzat vezetői tisztában legyenek az e-közigazgatás bevezetésében betöltött szerepükkel és elmélyüljenek az e-közigazgatás bevezetésére vonatkozó stratégiai tervezés megértésében.

Az e-közigazgatás bevezetése magában hordozza annak a lehetőségét, hogy megváltoztassa az önkormányzati hivatal működését. Új lehetőségeket nyithat, leegyszerűsítheti az eljárásokat, növelheti a feladat-végrehajtás hatékonyságát. Hatással lehet a munka- és vezetési gyakorlatra, a munkakörökre, a beosztásokra, a szervezetre, szakértelemre és létszámra. Az e-közigazgatás bevezetésének lényegében támogatnia kell az önkormányzat egészének törekvéseit és céljait.

Minden önkormányzat hatalmas mennyiségű információt gyűjt össze, tárol, hoz létre, kezel és add tovább. A szakigazgatás egyre jobban függ az információtól, és azoktól a rendszerektől, amelyek szolgáltatják azt. A függőség sebezhetőséget von maga után. Az információ elvesztése vagy zavarok jelentkezése az információs szolgáltatásokhoz való hozzáférésben messzemenő hatással lehetnek egy önkormányzat működőképességére. Az információ nem olyan erőforrás, amit könnyen lehetne helyettesíteni. Tervezést, védelmet és irányítást igényel tehát.

Az IT hathatós eszköz információs rendszerek támogatására, és ezért egyik fontos komponense az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiai tervezésnek. A technológiaváltás üteme és bonyolultsága komoly kihívásokat jelent az IT tervezésében és irányításában. Mindazonáltal az IT-nek mindig alá kell rendelődnie egy önkormányzatnak és információsükségletének. A stratégiának át kell fognia az információ-felhasználást annak legtagabb értelmében: a hagyományos iratközpontú rendszereket, a nyilvántartókat, az adattárakat ugyanúgy, mint az IT-alapú rendszereket.

Stratégia tervezésre ott van szükség, ahol a megoldandó kérdések az alábbi ismérvek valamelyikével rendelkeznek:

1. az önkormányzat egészére vagy nagy részére kihatnak,
2. időben hosszú a lefutásuk,
3. jelentős erőforrásokat igényelnek,
4. nagyobb változásokra vezethetnek az önkormányzatban,

Az információs rendszerek hatékony felhasználása az önkormányzat működésének és feladatai ellátásának támogatására, valamint az IT által kínált új lehetőségek hasznosítása változásokkal jár együtt. Ezek a változások gyakran lényegbevágóak, mivel az önkormányzat egészére vagy nagy

részére hatással vannak. Emiatt ezeket a változásokat előre kell jelezni, meg kell tervezni, és irányítani kell.

Az e-közigazgatás bevezetése jelenleg még közép-, illetve hosszú távú befektetéseket és ennek megfelelő időtávú tervezést kíván. Az önkormányzat információs igénye általában túléli a létrehozott rendszereket; ezek pedig rendszerint túlélnek az őket támogató technológiát. Az e-közigazgatás bevezetésének megtervezése és kivitelezése, valamint a folyamatok irányítása speciális szakértelmet követel, és ilyenből mindig hiány van. Parancsoló igény tehát, hogy a rendelkezésre álló szakértelem a lehető legjobban legyen kihasználva, valamint hogy az utánpótlása és fejlesztése tervszerűen történjen.

Az önkormányzatnak érzékenyen kell reagálnia a központi kormányzat reformtörekvéseire. Ez megköveteli, hogy az önkormányzat információs rendszerei szolgáltatassák a reformtörekvésekhez szükséges információkat; valamint hogy a változásokat gyorsan és hatékonyan lehessen megvalósítani válaszul a központi kormányzat közigazgatási reformjai irányvonalainak módosulásaira. Az e-közigazgatás tervezési és bevezetési folyamatának ezen igényeket tükröznie kell.

Sok példa van arra, hogy a központi kormányzat szintjén létrehozott reformtörekvések nyomán létrejövő szervezeti változások új információs rendszerek létrehozását teszik szükségessé. A régi rendszereket gyakran költséges üzemben tartani, ugyanakkor nem lehet azonnal felhagyni a használatukkal. Tervezésre van szükség, hogy a régi rendszerekről (amelyek lehet, hogy elavult technológián alapulnak) biztonságosan lehessen áttérni a jövő céljainak jobban megfelelő rendszerekre.

Azoknak a kiadásoknak a nagy részét, amelyeket az e-közigazgatás infrastruktúrájának fejlesztésére költenek, csaknem lehetetlen egyetlen informatikai-projekt összefüggésében igazolni. Egy egységes stratégia gyakran a legjobb módja egy ilyen fejlesztés indokoltságának kimutatására.

A fenti tényezők mindegyike kihívást jelent az önkormányzat vezetésének, és összességükben megteremtik az igényt az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó, illetve az azt támogató technológia alkalmazásának stratégiai tervezésére.

Az e-közigazgatás bevezetésének stratégiája általánosságban magában foglalja:

1. az önkormányzat felső vezetésének részéről a követendő irányvonal kijelölését, valamint elkötelezettségük kinyilvánítását az e-közigazgatás hivatalban betöltendő fontos és egyre bővülő szerepére vonatkozóan,
2. az irányítási és műszaki koncepciókat, amelyek meghatározzák azokat a módszereket és alapszabályokat, amelyek segítségével az e-közigazgatás bevezetése, fejlesztése és üzemeltetése majd történik,

A stratégia középtávra meghatározza egyrészt az erőforrásokkal és költségekkel kapcsolatos főbb igényeket. Másrészt azt a keretet, amelyben a súlypontok kijelölése, az erőforrások kulcsterületei, valamint a megvalósításra vonatkozó felelősség kijelölése történik. A stratégia kifejlesztése biztosítja, hogy informatikában rejlő összes lehetőség hasznosításra kerülhessen egy önkormányzat feladatmegvalósításainak és céljainak támogatásánál. Az informatika felhasználása a közigazgatásban (pénzügyileg) megengedhető, (műszakilag) megvalósítható, (szakmailag) irányítható és (az alkalmazás közvetlen szintjén) érthető kell, hogy legyen.

A stratégiatervezési folyamat és az ebben foglalt felülvizsgálati ciklusok alkotják azokat a mechanizmusokat, amelyek biztosítják az összhangot egy önkormányzat egyéb, más stratégiáival. Ez az összhang lehetővé teszi az összes erőforrások egységes tervezését egy közigazgatási szervezet egészében. Az e-közigazgatás bevezetésének stratégiatervezése alapját képezi minden olyan közigazgatási reformmal kapcsolatos elképzelésnek, amelyek az igényelt és az igazolható mértékű változtatással kapcsolatosak. A tervezés további célja, hogy a stratégia jóváhagyásra kerüljön, és ilyen módon keretet adjon az egyes fejlesztések és infrastrukturális beruházások megítélésére.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiának további előnyeként említhető, hogy:

az e-közigazgatás innovatív használata új szervezeti-működési lehetőségek és koncepciók figyelembe vételét engedi meg,

az erőforrások a szervezeti-politikai súlypontokkal közvetlen összhangban kerülnek lekötésre, és nem kizárólagosan műszaki szempontok alapján,

az e-közigazgatás bevezetésével kapcsolatos fejlesztések koordinált megközelítése a szűkös erőforrások lehető legjobb kihasználását segíti elő, ez biztosítja, hogy a közigazgatási munkavégzés logikus sorrendben és szabványosított megközelítés mellett történjen,

A stratégia növelni fogja az önkormányzat alkalmazkodását a kormányzati reformok szerinti elvárásoknak, valamint az esélyt ad annak, hogy az e-közigazgatás előnyei teljes körűen realizálódjanak. Egyrészt a hosszú befektetési idők miatt, másrészt felismerve az informatika által kínált lehetőségek és a közigazgatási szervezet működése között fennálló szoros összefüggést, az e-közigazgatás bevezetésére irányuló tervezésnek stratégiai megközelítés mellett kell történnie.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia hatása

Az e-közigazgatás stratégiája napjainkban leginkább a változással foglalkozik. A számítástechnikai eszközök kezelése és minél jobb hasznosítása - ugyanúgy, mint az informatika által felkínált alkalmazások lehetőségei - kétség kívül változásokra vezethetnek: a munkaszokásokban, a munkavállalói szerepekben és a felelősségi körökben, a szervezetben, a feladatok végrehajtásának módjában és a szervezet működtetésében egyaránt.

Az emberi hozzáállás is változik. Hiszen a hagyományos viszonyulás az informatikai alkalmazásokhoz többnyire jóval alábecsüli azok jelentőségét egy közigazgatási szervezet működésében.

Az informatika közvetlen hatását az önkormányzatra és annak az e-közigazgatás elvárásaihoz való viszonyulást (illetve ezek alakulását) emiatt előre meg kell határozni. Ezeket a kölcsönhatásokat mindig figyelembe kell venni, amikor az e-közigazgatás bevezetésére vonatkozó tervek megvalósíthatóságának és elfogadhatóságának megállapítása történik. A kölcsönhatások közé tartozik még, ahogy az önkormányzat az informatikai alkalmazások és azok irányításának szerepét a hivatal szempontjából értékeli; ahogy az új felelősségi körök kijelölése illetve átruházása történik; illetve milyen változási ütemet tartanak elfogadhatónak ahhoz képest, hogy mindennek továbbra is papíron kell maradnia; valamint hogy milyen szerepet szánnak a külső szakértőknek.

A változást irányítani kell. Ennek érdekében az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia megadja mindazokat a mechanizmusokat, amelyekkel a szükséges változást azonosítani, tervezni és ellenőrizni lehet.

Hova illeszkedik az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia?

Az önkormányzat szempontjából elvárt, hogy esetlegesen újabb rendeltetésének, feladatainak, működtetésének és szervezeti felépítésének elemeit, illetve a központi kormányzat elvárásait különböző szintű jogszabályok rendezzék.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia azt is leírja, hogyan lehet a központi kormányzat legújabb reformtörekvéseit megvalósítani. Ugyanakkor az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiája kialakításánál - miközben a bevezetés konkrét fejlesztési eredményeire helyeződik a hangsúly - újra nagyító alá kell venni a hosszabb távú, állandó jellegű szakigazgatási feladatokat és célkitűzéseket is.

Az önkormányzat gyakran különböző szervezeti egységekből áll. A nagyobb – például kistérségi - szervezeteknél különböző szervezeti struktúrákra van szükség a főbb funkcionális egységek vagy csoportosulások szerint. Ilyen esetekben az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia részét kell, hogy képezze - valamint alárendelve kell, hogy legyen - egész kistérségi társulásra vonatkozó, átfogó ún. státútumnak, vagy alapító okiratnak. A nagyobb önkormányzati szervezetek e-közigazgatás bevezetésének több, különböző szintű stratégiája lehet a főbb működési-feladatfelosztási területcsoportok szerint. Ilyen esetekben mindig szükség van az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó olyan alapstratégiára, ami az erőforrásokkal, infrastruktúrával és a felső vezetői szint információs igényével kapcsolatos központi értékrendet fejezi ki.

Minden erőforrás az éves tervezési ciklusnak van alávetve. Ezek általában a költségvetési és az emberi erőforrásokat fedik le. Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiatervezésnek be kell illeszkednie az ilyen tervezési ciklusokba. Emiatt szükséges egy hosszabb távú stratégiai elképzelés, amely előre jelzi, hogyan hasznosítsa egy közigazgatási szervezet az e-közigazgatás előnyeit. A stratégiának emellett alkalmasnak kell lennie az eredmények és a követett irányvonal éves felülvizsgálatára. Ez a felülvizsgálat aktuális adatokat szolgáltat a költségvetés és az emberi erőforráster-

Szeghalom Város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia a településnév önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztéséhez 1.
A stratégia behatárolása

veknak. Tehát az e-közigazgatás bevezetésének általános felülvizsgálata része kell, hogy legyen az önkormányzat feladatainak, illetve a központi kormányzat szintjén megfogalmazott reformok, a vonatkozó jogszabályok változásainak összehangolása, illesztése.

A stratégia megvalósításának gyakorlata

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia jobb megértését szolgáló gyakorlati ismeretek közül az informatikai elemeket emeljük ki az alábbiakban. Ennek oka az, hogy az önkormányzat vezetősége jobban tisztában van a szakmáját, a szakterületét közvetlenül érintő igazgatási tevékenységet meghatározó jogszabályokkal, rendelkezésekkel, azok alkalmazásának hatásaival. Az e-közigazgatás bevezetése során a vezetőknek azonban tisztában kell lenniük az IT-alkalmazások alapvető sajátosságaival, a hivatal igényeinek felmérésével, és a várható következményekkel, hatásokkal egyaránt.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiának informatikai elemei közé tartoznak egy önkormányzat sajátosságai, a jogszabályok, a számítógépes infrastruktúra, az informatikai technika és technológia, a szoftverek, az informatikai rendszerekkel kapcsolatos kommunikáció, illetve mindezek egymással kapcsolatos bonyolult kölcsönhatásai egyaránt.

Miközben az önkormányzati szakigazgatásban is jelentős összegeket fordítottak és fordítanak IT-eszközökbe és fejlesztésekbe, egészen máig elenyésző azoknak az önkormányzatoknak a száma, amelyek készítettek és következetesen alkalmaznak is stratégiát a már létrehozott és működő rendszereik menedzselésére, fejlesztésére vagy a szolgáltatás minőségének ellenőrzésére. Ennek egyik oka az, hogy hiányoznak azok az irányelvek és elfogadott szabványok, amelyekkel az e-közigazgatás információrendszere karbantartható és kezelhető a szakigazgatás szükségleteinek való folyamatos és hosszú távú megfelelés érdekében.

Jelenleg az informatikusok és az önkormányzat felhasználói közötti kapcsolat színvonala szegényes, hiszen a számítástechnikai eszközök nagyobb részben elszigetelten működnek, és a felhasználókkal való kommunikáció meglehetősen korlátozott. Ez az állapot rossz hatékonyságú megoldásokhoz vezethet mind az üzemeltetés, mind az e-közigazgatás bevezetése terén egyaránt. Mert:

a segítség nem áll mindig rendelkezésre, és a problémák elhárítását nem felügyelik formálisan,

a kommunikáció hiánya az események (szolgáltatási zavarok) és problémák újbóli megjelenését eredményezheti,

az IT funkciók a felhasználóktól történő elszigetelése az igények nem megfelelő alkalmazásához vezethet.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia informatikai elemei a szakigazgatás és az informatikai szolgáltatások menedzsmentje közötti hiányosságokat is orvosolják. A stratégia informatikai vonatkozásai az üzemelő informatikai szolgáltatások és a bázisul szolgáló informatikai infrastruktúra megtervezését, üzembe helyezés és a folyamatos ellenőrzés ellátását is tartalmazzák.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia informatikai elemei az informatika kiszolgáló jellegének meghonosítását is jelenti az önkormányzatnál. Lényege, hogy egy önkormányzat számára nyújtott informatikai szolgáltatások megfeleljenek a felhasználói igényeknek és prioritásoknak, miközben költség-hatékonyan állíthatók elő. Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia informatikai elemei lehetővé teszik, hogy az informatikai szolgáltató egység ne csupán mint jelentős költségek gerjesztője jelenjék meg egy önkormányzat számára, hanem mint a hivatal alaptevékenységét megalapozó, professzionális, költség-hatékony szolgáltatásokat nyújtó egység.

Az informatikai szolgáltatások fontossága az önkormányzat számára mind nyilvánvalóbb, ahogy az információtechnológia az ügyvitel, az ügyintézés folyamatainak és a szolgáltatásoknak egyre integránsabb részévé válik. Ennek megfelelően az önkormányzat egyre nagyobb minőségi és megbízhatósági igényekkel lép fel az informatikai szolgáltatásokkal szemben. A szakigazgatás gazdaságosabban működő és objektíven értékelhető informatikai funkciókat igényel, amelyek gyorsan képesek reagálni az igényekre, és szolgáltatásai megbízhatóak, jó a rendelkezésre állásuk, biztonságosak és gazdaságosak.

A szolgáltatási kultúra szükséglete mellett a másik fő ok az információs társadalom önkormányzati szakigazgatásában érzékelhető növekvő komplexitás, amely az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiának és annak informatikai elemeinek szükségességét indokolja. Egy mai önkormányzati informatikai infrastruktúrát csak jól megtervezett, szabályozott, követhető, ellenőrizhető eljárásrendekkel és kiterjedt információgyűjtéssel lehet kezelni és megfelelő minőségi szinten irányítani.

Hiszen még a legfejlettebb technológián alapuló alkalmazások sem igazán hasznosak a önkormányzati szakigazgatásban, ha:

nem világos, milyen munkafolyamatot kell támogatnia az informatikának - ami az erőfeszítések többszörözését, a rossz megoldásokat, a sorozatos megtorpanásokat okozhatja, emiatt az elvárthoz képest túl hosszúak lesznek az ügyintézési idők, növekszik az ideges és frusztrált állampolgárok száma,

az egyes igazgatási eljárások informatikai hátterét nem lehet nyomon követni, ezért a folyamatok bizonytalan lefolyásúak lesznek, mivel az együttműködésből hiányzik a konzisztencia, ami megint csak károsan befolyásolja az állampolgárok elégedettségét és megakadályozza a szolgáltatási szintek betartását,

az önkormányzati hivatal dolgozóinak nincsen olyan egyértelmű felelősségi köre, feladatleírása, amivel elszámolhatnak, ha a folyamat elakad, az informatikai személyzet tagjai pedig feladatkörükön kívüli problémákba bonyolódhatnak, és az állampolgár megint tanácstalan lesz, nem tudja, kihez forduljon,

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiája informatikai elemei olyan eljárások összességét jelentik, amelyek együttesen minőségi informatikai támogatást képesek nyújtani az önkormányzat hatékony működéséhez. Olyan átfogó modellt nyújtanak, amelyen keresztül a szolgáltatásokat kezelő egyes tevékenységek egy önkormányzat belső igényeinek (back office), és az állampolgárok elvárásainak (front office) megfelelően megvalósíthatók.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia informatikai elemeinek fő céljai, hogy:

a felhasználó (állampolgár vagy szervezet) igényeire koncentráló informatikai szolgáltatásokat nyújtson.

az informatikai szolgáltatásokat az önkormányzat céljainak rendelje alá.

költség-hatékonyan legyen képes az informatikai szolgáltatások megvalósítására és menedzsmentjére.

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégia informatikai elemei általában a "legjobb gyakorlaton" (best practice) alapulnak, azaz nem az elmélet, hanem a tapasztalat gyümölcsei. Az informatikai elemek lehetővé teszik, hogy:

az eddigi technológia-orientált informatikai tevékenység átalakuljon, és a közigazgatás szolgáltató jellegét támogassa,

az önkormányzat korszerű IT-alapokon nyújthasson minőségi szolgáltatásokat a felhasználóknak (állampolgároknak és szervezeteknek egyaránt) és ezáltal elérhesse, hogy az e-közigazgatás céljai és követelményei teljesüljenek,

javuljon az e-közigazgatásban alkalmazott informatikai rendszerek megbízhatósága és rendelkezésre állásának színvonala,

egy önkormányzat megalapozott e-közigazgatási szolgáltatási szinteket határozhasson meg, és mérhesse ezen szolgáltatások minőségét,

növekedjen az e-közigazgatás hatékonysága, növekedjen a felhasználó állampolgárok és szervezetek elégedettsége,

javuljon az ügyvitel eredményessége, a minőségi szolgáltatás színvonala,

Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiában szereplő informatikai elemek megvalósítása során számos probléma léphet fel. Ezek, bár technikai és technológiai kérdések, mégis hatással vannak az e-közigazgatás alapján megvalósuló ügyvitel és ügyintézés általános állapotára és színvonalára egyaránt. Melyek ezek a problémák?

az önkormányzat nem reálisan méri fel, eltúlozza az e-közigazgatás szolgáltatási szintjeinek teljesítési lehetőségeit,

túlságosan rövid távú időzítést és betarthatatlan határidőket tűz ki az e-közigazgatás bevezetésére,

az e-közigazgatás bevezetésével járó változások ütköznek az önkormányzat eddigi szervezeti kultúrájával,

a bevezetésre váró korszerű ügyvitel és ügyintézés ellátásához nem állnak rendelkezésre alkalmas IT eszközök,

adminisztrációs gondok léphetnek fel,

az önkormányzatban bekövetkező változások kezelésére nincsenek meg a szükséges szabályok és eljárások,

helytelenül mérik fel az e-közigazgatás bevezetéséhez szükséges emberi, fizikai és pénzügyi erőforrás-igényeket,

Az e-közigazgatással kapcsolatos informatikai technika és technológia túl gyors és túl korai bevezetése bizalmatlanságot és ellenállást szülhet egy önkormányzat dolgozóinak körében. A ragaszkodást meglévő munkafeltételekhez és eljárásokhoz csak megerősítheti a strukturáltabb és fegyelmezettebb megközelítésmód igénye az e-közigazgatás bevezetésének elvárásaival szemben. A dolgozóknak tisztában kell lenniük az e-közigazgatás bevezetésének indokaival, hiszen, az IT-n alapuló korszerű ügyvitel egyes dolgozók számára a jelenlegi munkahelyi környezetük teljes felülvizsgálatát jelentheti.

Az e-közigazgatás bevezetésével járó változtatások véghezvitelének minden terhe olyan emberek vállára nehezedhet, akik amúgy is túlterheltek, és ennek következtében már kevesebb erőforrással rendelkeznek. Ezért szükséges a felsővezetői elkötelezettség és elismerés az e-közigazgatás bevezetéséhez, hiszen nem csak a fizikai és pénzügyi költségek fognak nőni, hanem a személyzeti-ek is.

Az e-közigazgatás bevezetésével járó új informatikai technológiák és a hivatal dolgozói közötti jó kapcsolat eleinte nem lesz mindig elégséges, hiszen a dolgozók esetleg arra kényszerülnek, hogy olyan rendszereket használjanak, melyeknek a tervezésébe nem lehetett beleszólásuk. Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiának abban is kell segítenie, hogy a dolgozók megértsék az új informatikai technológiák alkalmazásának módját és szükségességét.

Számos dolgozó vélheti úgy, hogy ha számára az új technológia nem elérhető, akkor az közvetlen negatív hatást gyakorol a munkájára. Ez az előítélet jogosnak tűnhet, hiszen a dolgozók nagy része rendszerint csak korlátozottan képes felmérni az e-közigazgatás szolgáltatásainak tényleges súlyát, feltételeinek szervezeti jelentőségét. Az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiához kapcsolódó oktatás legalább olyan fontos, mint az informatikai technológia rendelkezésre állására vagy az ügyintézés színvonalára vonatkozó igények. Egy önkormányzati hivatal munkatársai tudatosságának javítására az e-közigazgatás bevezetése során feltétlenül figyelmet kell fordítani.

Az önkormányzati szolgáltatásoknak alkalmazkodniuk kell egy önkormányzat működésében bekövetkező változások és az információs társadalom terjedésével kapcsolatos változó felhasználói követelmények nyomán. Cél, hogy az önkormányzati szolgáltatások minősége növekedjen az e-közigazgatás bevezetésének következtében. A minőség növekedése iránti követelmény teljesítését egy önkormányzatnak az információtechnológiától való függősége is befolyásolja. Az önkormányzatnak tehát meg kell tanulnia, hogyan kezelje eredményesen és hatékonyan az IT-bevezetésével összefüggő változásokat. Bár az önkormányzat egyre inkább függ az informatikai szolgáltatásoktól, de ahogy folytatódik közigazgatás általános reformja, úgy növekszik az igény arra is, hogy az informatika is lépést tartson a közigazgatás követelményeivel.

Az e-közigazgatás eredményes és hatékony szolgáltatásaihoz szükséges a hivatal működésében bekövetkező mélyreható változások kezelésének képessége. Az önkormányzat vezetőinek az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiában megfogalmazott feladatai meghatározóak az eredményesség szempontjából. Cél, hogy az IT-technológiák alkalmazásának az önkormányzati szolgáltatások minőségére gyakorolt hatása ez elvárásoknak megfelelő legyen, és az ezzel kapcsolatos hivatali változtatások a működés zavartalanságát ne nehezítsék.

Ennek eredményeként:

az IT-technológiák kedvező hatást gyakorolnak az önkormányzat szolgáltatásainak minőségére és a szolgáltatási szintek megtartására,

jobban megítélhetők a javasolt IT-technológiák bevezetésével járó költségkihatások,

csökken azon esetek száma, melyeknél szükséges lesz az e-közigazgatás bevezetése előtti állapot visszaállítása,

rendszeresen gyűlnek az e-közigazgatás bevezetésével kapcsolatos vezetői döntésekhez szükséges információk,

a felhasználók (állampolgárok és szervezetek) elégedettsége javul (a kevesebb időráfordítás miatt),

a hivatali dolgozók munkájának színvonala emelkedik (nem kell szükségtelen papírmunkával, irattározással vesződniük),

kialakul az e-közigazgatás hosszabb távon követhető gyakorlata,

Az e-közigazgatás szolgáltatásainak színvonala megtartása kulcsfontosságú a felhasználók és az önkormányzat közötti ügyfél-szolgáltató kapcsolat kialakításában. Az e-közigazgatás szolgáltatásainak minőségi elvárásait meghatározzák a felhasználók elvárásai és a kijelölt szolgáltatási szintből fakadó kötelezettségek. Tehát az e-közigazgatás bevezetésével foglalkozó stratégiának az is feladata, hogy segítse az alkalmazott IT-technológia megfeleltetését mind az önkormányzat szükségleteinek, mind a változó felhasználói igények követelményeinek.

A stratégia ezen feladatainak teljesülése esetében

meghatározott, konzisztens és ellenőrizhető szabványok alapján megtartható a bevezetett e-közigazgatási szolgáltatási szint,

az önkormányzat egyensúlyt teremthet a bevezetett e-közigazgatási szolgáltatások szintjei és azok költségei, illetve a szolgáltatások komplexitása között,

hosszú távon pozitív költség-haszon arányt eredményez, mivel az önkormányzat pontosabb meghatározhatja a fejlesztések ténylegesen szükséges pénzügyi erőforrásait,

az e-közigazgatás javuló szolgáltatási minőségéhez vezetnek, növelve a felhasználók (állampolgárok és szervezetek) elégedettségét,

az önkormányzat nem szembesül a szolgáltatási szintek megvalósításával kapcsolatos előre nem látható igényekkel.

Amikor egy önkormányzatnál megszületett a döntés az e-közigazgatás bevezetéséről, lényeges, hogy a bevezetés a stratégia rendelkezéseinek megfelelően felügyelt és ellenőrzött módon történjen. E döntés előtt egy önkormányzat vezetősége számos akadállyal szembesülhet, amelyeket meg kell vizsgálni és leküzdésük érdekében meg kell győzni az érintetteket az e-közigazgatás bevezetése által nyújtott hasznok elfogadtatásáról.

Ahhoz, hogy egy önkormányzati hivatal dolgozói elkötelezetté váljanak, a felhasználók pedig teljesíthető elvárásokat fogalmazzanak meg, meg kell ismertetni velük az e-közigazgatás bevezetéséhez kapcsolódó reális elvárásokat és a belőle származó előnyöket. A céltudatos tájékoztatás célja, hogy kialakítsa az e-közigazgatás szolgáltatásainak ellátásához és felhasználásához szükséges új

magatartásmódot és segítse annak terjedését, valamint egyaránt összefogja az önkormányzatban dolgozókat és a felhasználókat.

A stratégia elkészítése során szükséges, hogy az önkormányzat számba vegye az e-közigazgatás bevezetését segítő, már meglévő, támogató eljárásokat (amilyen pl. az ügyfélszolgálat). Ennek a felmérésnek az a célja, hogy az önkormányzat összehasonlíthassa a jelenlegi teljesítményeket az önkormányzat jövőbeni szolgáltatásai iránti igényekkel, amelyek az e-közigazgatás bevezetése után jönnek létre.

Az önkormányzat szolgáltató kultúrájának kialakítása azt jelenti, hogy az önkormányzat hangsúlyt helyez a felhasználókkal (állampolgárokkal és szervezetekkel) való törődésre és az e-közigazgatás szolgáltató szintjeinek megvalósíthatóságára. Fontos tisztában lenni azzal, hogy a meglévő szervezeti, emberi és pénzügyi erőforrások megfelelnek-e az e-közigazgatás jövőbeni fenntartási és fejlesztési igényeinek.

Az e-közigazgatás bevezetésével járó feladatok szépsége, hogy az önkormányzat vezetői bármelyik célcsoport felől (a hivatal dolgozói vagy a felhasználók felől) közelítik is meg a megoldandó problémákat, szinte ugyanazokkal az átalakítandó élethelyzetekkel, magatartás-formákkal és attitűdökkel szembesülnek. Vagyis mindenki felé, akiket érint az e-közigazgatás bevezetése (és ez végül is mindenki) ugyanazokat a viselkedésmódokat kell elfogadtatni az IT-eszközök eredményes alkalmazása érdekében. Ezek pedig a tanulás tanulása, alkalmazkodás az alkalmazkodásban, figyelem a figyelemre, elvárások megfogalmazása az elvárások felé, és elégedetté válás az elégedettségben.

4. Az e-közigazgatás stratégia tárgya

4.1. Az önkormányzat előtt álló kihívások

a változó világhoz való alkalmazkodás

Az önkormányzati szektor olyan kulcsszerepet játszik Magyarország gazdasági- és társadalmi modernizációjában, amely révén közelebb kerülhet az ország az Európai Unió csatlakozásából fakadó előnyök eléréséhez. Hiszen az önkormányzat a gazdaság egyik legnagyobb megrendelője, és olyan szolgáltatások biztosítója is lehet, amelyek révén a vállalkozások versenyképesebbé tehetők. Továbbá egyre inkább elvárás, hogy az önkormányzati szakigazgatás is határokon átnyúló, EU-kompatibilis közszolgáltatásokat nyújtson.

a polgárok és vállalkozások által támasztott fokozott elvárásoknak való megfelelés

Az önkormányzati szektorral szemben támasztott elvárások között a legfontosabbak a nyújtott szolgáltatások gyorsasága, személyre szabottsága, felhasználó-barátsága, a felhasználók igényeire való igazítása. A vállalkozások versenyképességét meghatározza, hogy az önkormányzati szakigazgatással folytatott kapcsolatok mekkora tranzakciós költségekkel járnak. Elvárás továbbá az adófizetők pénzbefizetésének átlátható felhasználása, a helyi és a térségi politikafejlesztésben való demokratikus részvétel.

a rendelkezésre álló, de korlátozott erőforrások hatékony felhasználása

Kihívás, hogy az önkormányzatok a nyújtott szolgáltatásokat a jövőben azonos nagyságú, illetve kevesebb forrásból biztosítsák. A népesség öregedésével szembe kell nézni azzal, hogy kevesebb foglalkoztatott áll rendelkezésre, kevesebb adóbevétellel párosulva.

4.2. Az e-közigazgatás szerepe

Az e-közigazgatás az IT önkormányzati szakigazgatásban való alkalmazását jelenti, kiegészítve olyan szervezeti átalakulással és olyan új képességekkel, amelyek támogatják a közszolgáltatások fejlődését, a demokratikus folyamatok erősödését, illetve a helyi és térségi politikák kidolgozásának és végrehajtásának sikerességét.

Az e-közigazgatás lehetővé teszi a jó önkormányzás átültetését az információs társadalom kereteibe az alábbi feltételek teljesülése esetében:

nyitott és átlátható önkormányzati szektor, amely elszámoltatható, érthető, a demokratikus részvételre nyitott és ellenőrizhető,
a közt szolgáló, felhasználóbarát és befogadó önkormányzati szektor,
produktív önkormányzati szektor, amely az adófizetők pénzéért a maximumot nyújtja,

4.3. Az e-közigazgatás jelenlegi helyzete

A polgárok részére nyújtott szolgáltatások emelhetik az életminőséget azáltal, hogy jobban hozzáférhetővé válnak az önkormányzati információk, például az adóbefizetések felhasználása, vagy a döntéshozatal átláthatósága. Nőhet az önkormányzati intézmények transzparenciája, elszámoltathatósága és nyitottsága. Elősegíthető a polgárok és a döntéshozók közötti közvetlen kommunikáció.

A vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatások hozzájárulhatnak a versenyképesség növeléséhez. Az e-közigazgatás egyik meghatározó szerepe, hogy egységes információs bázist nyújthat a központi közigazgatásról és a települési önkormányzati szakigazgatásról, a gazdasági életet érintő követelményekről, szabályokról (közbeszerzés, vám- és adórendszer, új vállalkozások bejegyzése stb.).

A közigazgatási intézmények közötti szolgáltatások erősíthetik a kooperációt. Az e-közigazgatás elősegítheti a nemzeti, a területi és a települési közigazgatás közötti strukturált interakciót. A területi és települési szervek az on-line közszolgáltatások kifejlesztésének frontharcosai lehetnek. Az általuk végzett előkészítő munka jelentősen támogatja az e-közigazgatás kiépítését. A legtöbb EU-s tagállamban az IT és az e-közigazgatás kifejlesztését szolgáló nemzeti programok és stratégiák kihatással vannak a települési szakpolitika tervezésére és alakítására, emiatt szükséges a nemzeti és a települési szint közötti koordináció.

4.4. Az e-közigazgatás problémái és az intézkedések

mindenki számára való hozzáférés

Ennek érdekében biztosítani kell a polgárok számára a megfelelő szintű digitális képességeket, felkészültséget az IT használatára. Ugyancsak fontos a multi-platform megközelítés gyakorlati átültetése az új típusú társadalmi kettészakadás elkerülése érdekében. A multi-platform hozzáférés fontos eleme az önkormányzati e-közigazgatás akcióterveknek, a best practice-ek átadásával. Az e-közigazgatás kiépítésének alapvető eleme a széles sávú infrastruktúra kiépítése, amely révén több és jobb minőségű információ-elérés biztosítható. A keresleti oldali politika fejlesztésében figyelemmel kell lenni arra, hogy a polgárok és a vállalkozások hogyan reagálnak arra, hogy a szolgáltatásokhoz többféle csatornán férnek hozzá.

bizalom

Az önkormányzatnak biztosítani kell, hogy a digitális tranzakció és kommunikáció biztonságos legyen, és védje a személyes adatokat. A polgárok számára ugyanakkor fontos, hogy mindig hozzáférhessenek személyes adataikhoz, és információval rendelkezzenek arról, hogyan tárolják, használják fel az adataikat. Az állam átfogó szabályozást dolgoz ki az adatvédelem, a hálózat- és információbiztonság elősegítésére, a cyberbűnözés leküzdésére. Számos K+F projekt (amelyeket korábban az EU IST programja és a 6. keretprogramja támogatott) szolgálja ezt a célkitűzést.

az önkormányzati szektor információinak hatékonyabb felhasználása

Az önkormányzat tulajdonában levő adatok (statisztikák, földrajzi, turisztikai információk stb.) további felhasználása jelentős gazdasági és társadalmi hasznossággal bír – elősegítik a gazdasági növekedést, munkahelyeket teremtenek, a polgárok számára nyújtott szolgáltatásokat sokszínűvé teszik. Ezen túlmenően fontosak a szektorokon túlnyúló, best practice-t szolgáló pilot-projektek: ezek az Informatikai és Hírközlési Minisztérium GVOP pályázatainak utóhatásai lehetnének, ráépülhetnének az SZT-IS és az IHM-ITP programok tapasztalataira.

közbeszerzés

A hagyományos közbeszerzési eljárás bonyolult, idő- és erőforrás-igényes, és emiatt szignifikáns termelékenységszűnő okoz. Az IT használata ezen a téren növeli a hatékonyságot, a minőséget és kimutathatóan adómegetakarítást eredményez. A világos hazai szabályozás hiánya miatt eddig nehéz volt az elektronikus közbeszerzés kiépítése Magyarországon. Az erre irányuló jogalkotási csomag elfogadása választóvonalat fog jelenteni: lehetőség nyílik az önkormányzatok modernizálására.

belső piac és az uniós állampolgárság erősítése a határokon átnyúló szolgáltatások révén

A polgárok és vállalkozások szabadon telepedhetnek le az EU tagállamokban. Emiatt fokozottan kerülnek kapcsolatba saját országuk, illetve a befogadó ország közigazgatásával (így az önkormányzati szakigazgatásával is), ami megnöveli a határokon átnyúló szolgáltatások iránti igényt. A határokon átnyúló szolgáltatások jelentős lökést adnak a belső piac és a hozzá tartozó négy vívmány elmélyítésének, az európai állampolgárság erősítésének, mivel megfelel a határokon átnyúló igényeknek, követelményeknek.

interoperabilitás

Az interoperabilitás egyrészt számítógépes rendszerek technikai összekapcsolásával kapcsolatos, másrészt szervezeti problémákat is felvet. Mint például olyan folyamatok koordinálását, melyek révén az önkormányzat hivatalán belüli akadályok építhetők le, és növelhető az intézmények közötti együttműködés hatékonysága. Ennek kiépítéséhez szükség van olyan politika kidolgozására, amely az interoperabilitás állami szintű dimenziójára irányul.

szervezeti átalakulás

Az e-közigazgatás kiépítése nemcsak az IT használaton alapszik, hanem egyben az önkormányzat szervezeti átalakulásának, digitális, új képességei kiépítésének is függvénye. Az átalakulás fő irányát a felhasználó-központúság képezi, amely egyben az új önkormányzati menedzsment fő eleme is. A szervezetek újraszervezése a folyamatok újragondolását jelenti, amiben segít személyzet képzése, illetve az eLearning-típusú programok.

az e-közigazgatás teljesítménye és előnyeinek hasznosítása

Az önkormányzati szakigazgatás hatékonysága egyszerűsítve úgy mutatható be, hogy adott inputtal jobb és gyorsabb output érhető el. Azonban az önkormányzat inputjainak és outputjainak mérése nehézségekbe ütközik. Probléma az önkormányzati szolgáltatások árainak megállapítása, mivel az árakat nem a piaci mechanizmusok határozzák meg. Az indikátorok eddig a kínálati oldalra fókuszáltak, nem pedig a felhasználóra. Az e-közigazgatással kapcsolatban újfajta benchmarking megközelítésre van szükség. Ennek révén elősegíthető a jövő céljainak jobb definiálása, az inputok és outputok hatékony mérése.

4.5 Az e-közigazgatás kiépítésének útiterve

Az említett intézkedéseket két horizontális akcióval kell kiegészíteni

best practice cseréje az e-közigazgatás területein és

az e-közigazgatás beruházásainak használhatóvá tétele országos szinten

A best practice átadása számos előnnyel jár. Csökkenti a szolgáltatások szélesítésének költségeit, új irányokat ad a szabályozási kereteknek, hozzájárul a menedzsmentszemlélet változásához, az intézményi munka átalakításához. Elkerülendő viszont a gyakorlat olyan kopírozása, amely nem veszi figyelembe az adott környezet jellemzőit. A best practice átadásra vonatkozóan átfogó keret-szabályozásra van szükség.

A befektetések hasznosítása

Az e-közigazgatás önkormányzati szakigazgatásban történő hatékony bevezetéséhez évente több milliárd forint befektetésére van szükség. Az állami és az EU-s forrású pályázati támogatások célja az állami szinten megvalósuló jóval nagyobb volumenű befektetések közötti szinergia megteremtése, ami révén elkerülhető a kiadások megkettőzése.

Az elérendő célok:

1. szélessávú hozzáférés biztosítása a közsféra számára,
2. az önkormányzati szolgáltatások részére keretszabályozás kidolgozása,
3. interaktív, multi-platform közszolgáltatások,
4. elektronikus közbeszerzés,
5. nyilvános Internet hozzáférés,
6. elektronikus szolgáltatások a kultúra és turizmus területén,

4.6. Az önkormányzat e-közigazgatás bevezetési stratégiájának tárgya:

1. az e-közigazgatás fejlesztésére vonatkozó EU-irányelvek és a kormányzati szándékok összefoglalása,
2. az önkormányzati hivatal működése korszerűsítésének középtávú stratégiai irányainak kijelölése,
3. 2009-től megvalósítható informatikai célkonceptiók és feladattervek megfogalmazása,
4. az Új Magyar Fejlesztési Terv Gazdasági Operatív Programjával összhangban támogassa a kis- és középvállalkozások jobb információ-hozzáférését,
5. javítsa az önkormányzat információs társadalom alapú szolgáltatásainak színvonalát, javítva a kistérséghez tartozó települések versenyképességét, népességmegtartó erejét, valamint járuljon hozzá az esélyegyenlőség javulásához.
6. Javítsa az önkormányzati intézmények, a vállalkozások és a civil szektor közötti kommunikációt, illetve online adatelérés lehetőségét,

5. Az e-közigazgatás szerkezete és tartalma

Az önkormányzatra és szervezeteire vonatkozó e-közigazgatás elemei

Testületi és egyéb szervek működtetéséhez kapcsolódó technológiák (bizottságok, költségvetési szervek, közalapítványok, gazdasági és közhasznú társaságok stb.): jegyzőkönyvek, emlékeztetők, jelentések, beszámolók stb.

Stratégiai és éves tervezéshez (gazdasági ciklusprogram, ágazati és funkcionális feladatstratégiák - pl. informatikai -, éves költségvetés, célprogramok) szükséges technológiák.

Rendeletalkotással, határozathozattal, vezetői döntéshozattal, belső szabályozással (szervezeti és működési szabályzat, ügyrendek, közszolgálati szabályzat, ügyviteli, gazdálkodási szabályzatok, belső védelmi szabályozások, minőségbiztosítás stb.) kapcsolatos technológiák.

Az operatív irányításhoz és vezetéshez (éves munka- és feladattervek, vezetői értekezletek, csoportmunka szervezés, feladat kiosztás- és követés, kiadmányozás, kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés stb.) szüksége IT eszközök.

Felügyeleti és ellenőrzési tevékenységgel (költségvetési szervek irányítása, ellenőrzése, belső ellenőrzés, külső ellenőrzések, beszámoltatások, közérdekű bejelentések, javaslatok, panaszok intézése stb.) kapcsolatos IT eszközök.

Képviselettel és együttműködésekkel (általános önkormányzati képviselet, partnerkapcsolatok, civil szervezetek, társulások, kistérségi együttműködés, érdekképviseleti szervei tagság, nemzetközi kapcsolatok stb.) kapcsolatos technológiák.

Tájékoztatáshoz, public relations-hoz, illetve arculatépítéshez (lakosság, ügyfelek, nem önkormányzati civil- és gazdálkodószervek, média, Internet, kiadmányok stb.) szükséges IT eszközök.

A településrendezéssel, -fejlesztéssel és a helyi gazdaságfejlesztéssel kapcsolatos technológiák

Szeghalom Város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia a településnév önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztéséhez 1.
A stratégia behatárolása

A térségi építési szabályzat, a településrendezési tervek, a területszervezési programok elkészítésével, beruházás tervezéshez szükséges IT eszközök

A közszolgáltatásokat bemutató adatbázisok

Humán erőforrás fejlesztési szolgáltatások (közoktatás, közművelődés, egészségügyi és szociális ellátás) adatbázisai

Kommunális szolgáltatások (víz, csatorna, elektromos energia, gáz, hulladékkezelés, tömegközlekedés stb.) adatbázisai.

Egyéb közérdekű (nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak biztosítása, tudomány, művészetek, sport támogatása stb.) adatbázisok.

Pénzügyek és gazdálkodás

Az éves költségvetés és zárszámadás, az operatív gazdálkodás, a számvitel, a könyvelés, a forrásteremtés, a helyi adófeladatok, a költségvetési szervek gazdálkodása elvégzéséhez szükséges technológiák.

Vagyonkezelés

Vagyonkataszter, vagyonhasznosítás, karbantartás, felújítás, befektetés, vállalkozás tevékenységeihez szükséges adatbázisok.

Hatósági ügyintézés, közigazgatási szolgáltatások (ügyfélszolgálat)

Lakossági tájékoztatáshoz, ügyfél-felvilágosításhoz, államigazgatási és önkormányzati hatósági eljárásokhoz, hatósági nyilvántartásokhoz, ellenőrzésekhez, okmányok előállításához, engedélyek kiadásához, kiegészítő irodaszolgáltatások - másolás, e-mail -, nem önkormányzati hatáskörbe

Szeghalom Város önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztése
e-közigazgatás bevezetés stratégia a településnév önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztéséhez 1.

A stratégia behatárolása

tartozó ügyek elvégzéséhez, önkormányzati közérdekű adatvagyon köréből történő adatszolgáltatáshoz szükséges IT eszközök.