



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



**SZEGHALOM ÖNKORMÁNYZATA POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSE**

KÖLTSÉGHATÉKONYSÁG AZ ÖNKORMÁNYZATI PROJEKTEKBEN 2.

KÖLTSÉG- ÉS BEVÉTEL-KALKULÁCIÓS SÉMÁK ÖNKORMÁNYZATI PROJEKTEKHEZ

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

Költség- és bevétel-kalkulációs sémák önkormányzati projektekhez

melléklet az

ÚTMUTATÓ

az önkormányzati projektek
költség-haszon számításainak elvégzéséhez

című szakértői tanulmányhoz¹

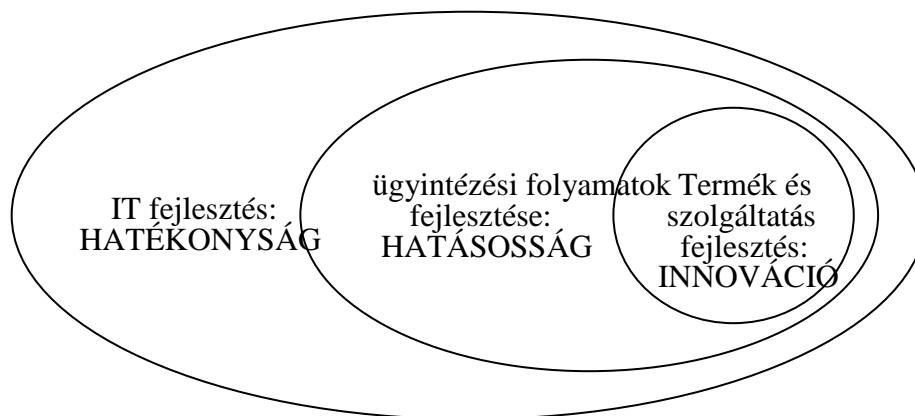
1. A tulajdonlás összes költsége (TCO)

Az informatikai fejlesztések gazdasági értékelése, beruházás-gazdaságossági vizsgálata jelentős számú problémát vet fel. Egy lehetséges megközelítési mód, a beruházás teljes élettartama alatt, a fejlesztéshez kapcsolódó összes költség definiálása és mértékének meghatározása, amely módszerrel a tulajdonláshoz tartozó teljes költség határozható meg.

Az informatikai fejlesztések különböző mélységben hathatják át a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények működését vagy az állampolgárok közérzetét. Az egyszerű eszközbeszerzésektől kezdődően az integrált vállalatirányítási rendszereken keresztül megjelenhet magában a termékben is, elérheti akár a vásárlót is. Az egyes megvalósulási szintek esetében a **TCO (total cost of ownership) számítás** tekintetében is különbséget kell tenni.

¹ Készült: a Kopint Datorg Kft.: E-közigazgatási költség-hatékonysági módszertanok és benchmarking/monitoring rendszer kidolgozása. Az e-kormányzati szolgáltatások költséghatékony megvalósítását segítő elemzési módszerek és módszertanok, Bp. 2008 kézirata felhasználásával.

A különböző szintű informatikai fejlesztések polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények működésére vagy az állampolgárok közérzetére gyakorolt hatását az alábbi ábra szemlélteti²:



Az információs technológia fejlesztésének legegyszerűbb példája az informatikai eszközpark elemeinek cseréje, bővítése, korszerűbb megoldások beszerzése, amelyek az **információs technológia hatékonyságát** javítják. Ekkor a jelenleg meglévő informatikai infrastruktúra *fenntartási költségei* vethetők össze, az új eszközök létesítési és működtetési költségeivel.

Abban az esetben, ha az IT fejlesztés során érintjük az ügyintézési folyamatokat is, a **rendszer hatásosságának** kérdésével is foglalkozni kell. Mivel ezen informatikai beruházások évekre jelentő elkötelezettséget kívánnak, ezért ezt megelőzően célszerű az ügyintézési folyamatok újraszervezése (BPR), hogy a kialakításra kerülő rendszer, már a következő időszak kihívásaihoz, feladataihoz a lehető legjobb hivatali működés leképezésére legyen képes. Ezek a projektek jellemzően ERP (Enterprise Resource Planning) és BSC (Balanced Scorecard) rendszerek bevezetését szolgálják. A *gazdaságossági vizsgálat* során el kell különíteni az integrált rendszer saját költségeit, melyek jól közelíthetők TCO modell készítésével, és az IT fejlesztésnek a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények költség-haszon elemeire gyakorolt hatását. Ez utóbbi vizsgálata túl nyúlik a TCO keretein, de a TCO által képviselt értékelési szemléletmód segítséget jelent a további elemzések megalapozottságának biztosításában.

Termék és szolgáltatás-fejlesztési projektek ma már nehezen képzelhetők el informatikai támogatás nélkül, sőt gyakorta meghatározó erőforrásként szerepelnek benne. Adott esetben az **innováció** magára az információs technológiára irányul: új szolgáltatási csatornát teremt, vagy megjelenik

² Szalay Zsigmond Gábor: A menedzsment információs rendszerek költség-haszon elemzése, 2007, in: http://www.gtk.szie.hu/upload_files/20071020090817_SzalayZsG_eloadas_05.doc

magában a termékben, a szolgáltatás részévé válik. Jelentős különbség az eddigi elemzésekhez képest, hogy a gazdaságossági vizsgálatok során a bevétel oldal alakulását is figyelembe kell venni, eljárásokat kell kialakítani számszerű értékük megközelítésére.

Az alábbi táblázat a TCO elemeit foglalja össze:

TCO		
DIREKT KTG.		INDIREKT KTG.
Beruházási ktg.	Működési ktg.	szolgáltatás leállás végfelhasználói informatikai költségek
szoftver	Karbantartás	
hardver	bérleti díjak előfizetések	
szolgáltatás	személyi jellegű	

A Gartner Group által 1987-ben kifejlesztett TCO-módszer a teljes termék-életciklus során figyelemmel kíséri és értékeli az IT-beruházás közvetlen és közvetett költségeit. A számtalan – többnyire beszerzési-, illetve üzemeltetési költségeket tervező, elemző – módszer és eszköz közül az egyik legismertebb. A *TCO alkalmazásának előnyeit és hátrányait* az alábbi tábla összegzi³:

TCO előnyök	TCO hátrányok
Elsősorban beszerzési döntésekhez használható	Az irányításhoz nem igen használható
Az eszköz teljes életciklusára számol	Nincs csatolva teljesítmény-egység
Az életciklus alatt felmerülő összes költség	Nincs csatolva költség-okozó
Egyszerű adatgyűjtés és kezelés	Nem rugalmas, nem változtatható
Az erőforrások szerint tagolt kategóriákkal	Sok féle értelmezése van
Elterjedt (külföldön)	Kiegészítő nyilvántartást igényel

³ Véry Zoltán: A vállalati információ- és tudáskezelő-infrastruktúra kontrollja; in: <http://miau.gau.hu/miau/39/veryznov.doc>

2. Az eGEP által kifejlesztett és felhasználásra ajánlott e-kormányzati költségelem struktúra (eGCES)

Az e-közigazgatási költségelem struktúra (eGovernment Cost Element Structure) kidolgozásával az eGEP európai uniós projekt szakértői egy olyan költség-besorolási rendszert kívántak megalkotni, amely eleget tesz az EU eredeti elvárásainak: az e-közigazgatási szolgáltatások bekerülési költségeit a fejlesztéstől (1), a kivitelezésen (2) át a működtetésig (3) átfogja. Ezt az eredetileg három fázisú megközelítést két újabb elemmel is kiegészítették: ezek a teljesítménymérés és minőség-ellenőrzés költségei (4), valamint a tágabb értelemben vett kutatás és fejlesztés költségei (5). Az eGCES-t részletesen az alábbi táblázatban mutatjuk be.

I. LÉTESÍTÉS (kifejlesztés) I./1-3. Tervezési fázis I /4-6. Kivitelezési fázis
1. Üzleti tervezés költségei
2. Marketing tervek költségei
3. Rendszer tervezés költségei
4. A rendszer kiépítéséhez szükséges beszerzések költségei
5. Rendszerfejlesztés és kiépítés költségei
6. Szervezeti változások költségei
II: SZOLGÁLTATÁS-NYÚJTÁS (üzemeltetés)
7. Saját humán-erőforrás költségek
8. Anyagi jellegű működési költségek
9. Egyéb működési költségek
III. Karbantartás és korszerűsítés
10. Hardver (HW) karbantartás/szervizelés költségei
11. Szoftver (SW) karbantartás/szervizelés költségei

12. HW/SW felújítás költségei
13. HW/SW csere költségei
IV. Teljesítménymérés és minőség-ellenőrzés
14. Saját humán erőforrás költségek az input/output adatok begyűjtéséhez
15. Saját humán erőforrás költségek a minőség-ellenőrzéshez/minőségbiztosításhoz
16. Belső felhasználói elégedettség és attitűd vizsgálatok költségei
17. Külső felhasználói elégedettség vizsgálatok költségei
V. Kutatás és fejlesztés
18. A szolgáltatás igénybevételével és annak ösztönzési módjaival kapcsolatos kutatások költségei
19. Az interoperabilitás kutatás-fejlesztési költségei
20. A szolgáltatáshoz való hozzáférés/használatosság növelésével kapcsolatos műszaki K+F költségei
21. Tartalom- és (új) szolgáltatásfejlesztés K+F költségei

Forrás: eGEP1 – Expenditure Study, pp. 15-16.

3. Az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztésével, elektronizálásával összefüggő (internális és externális) össztársadalmi költségek kalkulációjának lehetőségei

Napjainkban az ország minden önkormányzatának az az egyik legfontosabb feladata, hogy a szolgáltató önkormányzat megvalósítója legyen, ezért működésének gazdaságosságát e fő tevékenységének, vagyis a szolgáltatásai nyújtásának költség-haszon elemzése révén mérhetjük. Az elektronizálás, akárcsak a versenyszférában, a közigazgatásban is a mindennapok részévé vált, az e-közigazgatás a jobb, a hatékonyabb, jobban szervezett önkormányzat szinonimája lett. Tehát amikor az e-közigazgatási szolgáltatások költség-hatékonyságát vizsgáljuk, egyre inkább magának az önkormányzatnak a működéséről, mint „cégszerű”, szervezetszerű tevékenységről alkotunk képet.

Az önkormányzati tevékenységnek is alkalmazkodnia kell ahhoz a folyamathoz, amely – történelmi mércével mérve szinte egyik napról a másikra – már teljesen átalakította a gazdaságot, el kell lesni a világméretű versenyben sikeres gazdasági társaságok módszereit az IKT nyújtotta lehetőségek kihasználása terén.

Az önkormányzati szolgáltatások költség-hatékonysága mérése vonatkozásában is a versenyszférában bevett módszerekből lehet kiindulni. Az önkormányzati tevékenység hatékonysága, eredményessége mérése terén úttörő szerepet játszó OECD a „business case” megközelítést javasolja, vagyis a szolgáltatások nyújtása érdekében eszközölt beruházások megtérülését alátámasztó pénzügyi elemzések elvégzésének fontosságát hangsúlyozza az e-közigazgatás „bibliájának” tekintett kiadványában.⁴ Az e-közigazgatás teljes költség-haszon elemzésére a következő egyszerű képletet alkalmazza:

(Az önkormányzat haszna + a felhasználók haszna) – (az önkormányzat költségei + a felhasználók költségei = az e-közigazgatás költség-haszon hatásai)

Annak érdekében, hogy segítse a tagállamokban az e-közigazgatási szolgáltatások hatékonysága mérésével foglalkozó szakemberek munkáját, egy jegyzéket (checklist) állított össze a kalkuláció során figyelembe veendő költség és haszon elemekről⁵. Az OECD szakemberei a több szempont szerint

⁴ e-Government for Better Government – OECD, 2005

⁵ Proposal for Work on an Inventory of E-Government Business Case Indicators, OECD, 6 February 2006.
Annex 1.0: Checklists to Evaluate the Economic Case for E-Government

Szeghalom önkormányzata polgármesteri hivatalának szervezettefejlesztése
Költséghatékonyság az önkormányzati projektekben 2.
Költség- és bevétel-kalkulációs sémák önkormányzati projektekhez

csoportosított költség- és haszonféleségeken kívül azt is bemutatják, hogy milyen kockázati elemekkel kell szembenéznük az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztését célul kitűző projektek megvalósítóinak. Az alábbiakban ezt, az önkormányzat e-közigazgatás szolgáltatásai fejlesztését célzó projektek esetében is alkalmazható „Ieltárt” mutatjuk be.

4. Milyen haszna származik az önkormányzatnak szolgáltatásai elektronizálásából?

Közvetlenül pénzben kifejezhető hasznok:

- hatékonyabb adóbeszedés, több bevétel az önkormányzat számára,
- a gazdasági bűnözés, korrupció visszaszorulása,
- az utazási költségek csökkenése, a képviselők döntés-előkészítésének és –támogatásának javítása,
- papírtakarékosság, a postaköltségek megtakarítása,
- az önkormányzati adatvagyon kereskedelmi célokra történő hasznosításából származó többletbevételek,
- új, fizetős szolgáltatások nyújtásából származó bevételek,
- a kevesebb segély kifizetéséből származó megtakarítások (pl. az elektronikus álláskeresői lehetőségek révén hamarabb találnak új munkahelyet az állásukat elveszített dolgozók),
- a szolgáltatás nyújtásának helyén történő fizikai jelenlét szükségességének csökkenéséből fakadó költségmegtakarítások.

Az önkormányzati munka hatékonyságát növelő megtakarítások (monetizálható hasznok):

- Munkaidő megtakarítás a közszférában
 - az adatfeldolgozás idejének mérséklődése,
 - a köztisztviselők ügyintézésre fordított idejének csökkenése,
 - kisebb hibaszázalék a munkában, kevesebb reklamáció, kevesebb megismételt ügyintézés,
 - egyféle adatot csak egyszer kell bekérni a felhasználóktól,
 - rugalmas munkaidőben dolgozhatnak a polgármesteri hivatal alkalmazottai.
- A munkavégzést elősegítő információkhoz jutás feltételeinek javulásából fakadó hasznok
 - gondosabban begyűjtött, naprakészebb és tisztább adatok állnak rendelkezésre, nő az információk megbízhatósága,

- nagyobb lehetőség az önkormányzati intézmények közötti információ megosztásra.
- A kockázati tényezők csökkenéséből fakadó előnyök
 - javuló kockázatmenedzsment,
 - javuló biztonság, kevesebb rosszindulatú támadás a rendszerek ellen.
- A vizsgált fejlesztés kisugárzó hatása a költségek jövőbeli csökkentésére
 - a megosztott infrastruktúra és a felgyülemlett hasznosítható tudás komoly segítség lesz majd a következő projektekben,
 - a jobb információáramlás, információkhoz való jobb hozzáférés következtében csak azok veszik igénybe a szolgáltatásokat, akik valóban jogosultak rá,
 - nem lesz szükség a jövőben a polgármesteri hivatalban dolgozók számának növelésére,
 - a meglévő és jól működő szolgáltatások felkeltik a felhasználók igényeit más, újabb elektronikus szolgáltatások iránt is.
- Erőforrás hatékonyság
 - a rendszerintegráció következtében csökkennek a redundanciák,
 - a meglévő (e és nem e) infrastruktúra hatékonyabb használata, a kárba vesző kapacitások mennyiségének csökkenése.

Egyéb, pénzben nem kifejezhető hasznok:

- A nyújtott szolgáltatások színvonalának emelkedése
 - a felhasználók jobb kiszolgálása,
 - a szolgáltatások javuló konzisztenciája, egyenlő hozzáférési lehetőség,
 - a felhasználók elégedettségének javulása,
 - jobb kommunikáció a felhasználókkal,
 - a szolgáltatásokhoz hozzáférők számának növekedése,

- az önkormányzat megítélésének javulása, a felhasználók bizalmának növekedése,
 - a felhasználók véleményének jobb figyelembe vétele.
- A politikaalkotás támogatása
 - hozzájárul az önkormányzat politikai célkitűzéseinek finomhangolásához, a célok koherenciájához,
 - információt szolgáltat a helyi politikaalkotáshoz.
- Erősíti a demokráciát
 - erősíti a részvételi demokráciát, a felhasználók véleményének figyelembe vételét, és az átláthatóságot
- elősegíti, hogy több, mindig újabb és újabb adat legyen begyűjthető
- erősödik a tranzakciók biztonsága

5. A felhasználók haszna

Pénzben kifejezhető hasznok

- a fizetős szolgáltatások olcsóbbak lehetnek, elkerülhetővé válnak az újabb áremelések,
- mérséklődnek az ügyintézésrel kapcsolatos információtovábbítás költségei (telefon, posta stb.),
- kevesebbet kell a hivatalokba történő utazásra költeni,
- csökkenek az olyan járulékos költségek, mint például a hivatásos tanácsadóknak fizetett díjak, egyre kevésbé lesz szükség közvetítők, segítők igénybevételére, speciális célszoftverek, és IKT eszközök vásárlására (ez elsősorban az üzleti szférának nyújtott szolgáltatásokat érinti)
- jövedelem-generáló lehetőségek az állampolgárok, a vállalkozások és a közvetítők számára („az adminisztratív terhek csökkenése”)

Pénzben nem kifejezhető időmegtakarítások

- csökken a felhasználók ügyintézésre fordított ideje,
- nem szükséges a különféle szolgáltatásokhoz többször ugyanazt az adatot beadni,
- csökken a hivatalokba történő utazásra fordított idő.

Pénzben nem kifejezhető értékalapú előnyök

- hamarabb elintéződnek az ügyek
 - rövidül a kérvények feldolgozásának ideje,
 - a megkeresésekre gyorsabban képes reagálni a közigazgatás,
 - interaktívabbá válik a kommunikáció, ami különösen az elmaradott, földrajzilag elzárt területek lakói számára jelent nagy előnyt.
- javul az informáltság
 - az információk megbízhatóbbak és naprakészebbek lesznek,
 - az információk gyorsabban és könnyebben hozzáférhetőek lesznek,

- erősödik a transzparencia, átláthatóbbá válnak az önkormányzat tevékenységének folyamatai,
 - valósidejű információkhoz juthatnak a felhasználók,
 - erősödik a demokrácia.
- megbízhatóbbá válik a szolgáltatások nyújtása
 - csökken a hibaszázalék,
 - megbízhatóbbak és biztonságosabbak lesznek a tranzakciók,
 - konzisztensebbek lesznek a szolgáltatások,
 - az egész folyamat megbízhatóbbá válik.
- lesz választási lehetőség, előtérbe kerülnek a kényelmi szolgáltatások
 - többféle csatornán válnak hozzáférhetővé a szolgáltatások, a felhasználó kedve szerint választhat, hogy melyiket veszi igénybe,
 - a felhasználó kényelme fontos tényezővé válik (a hét minden napján, 24 órán át fordulhat az ügyintézőkhöz),
 - csökken a félbehagyott tranzakciók és a reklamációk száma.
- prémiumszolgáltatások is lesznek
 - különféle extra eszközöket és módszereket alkalmaznak a felhasználók igényeinek kielégítésére,
 - az ügyfélszolgálat szolgáltatásai egyre sokrétűbbek lesznek,
 - személyre szabott szolgáltatásokat kap az ügyfél,
 - integrált szolgáltatásokat vezetnek be.

6. Az önkormányzat költségei

Piactervezés és –fejlesztés

- üzleti tervek és megvalósíthatósági tanulmányok készítése,
- piackutatás,
- a megfelelő gondosság biztosítása az előkészítés során (szakértők igénybevétele), a tervek auditálása,
- a pályázatok előkészítése, a tendereztetés megvalósítása

Rendszertervezés és –fejlesztés

- a hardver
- a szoftver licencdíjak
- a fejlesztés támogatása
 - program menedzsment,
 - a rendszer architektúrájának megtervezése,
 - változásmenedzsment és kockázatkezelés,
 - a követelmények definiálása, az adatok architektúrájának kialakítása,
 - teszt és értékelés
- tervezés, design
 - felhasználói interfészek és a használhatóság,
 - átalakítás vagy az üzleti folyamatok újratervezése,
 - rendszerbiztonság,
 - a felhasználók hozzáférése,
 - adat architektúra,
 - hálózati architektúra
- a fejlesztési fázis egyéb költségei
 - helyiség és irodai berendezések, felszerelések biztosítása,
 - utazás

A rendszer megvásárlása és üzembe állítása

- beszerzés
 - hardver,
 - szoftver,
 - célszoftverek,
 - web hosting
- a személyzet biztosítása
 - további programmenedzsmenthez,
 - a belső kommunikációhoz,
 - a folyamatok újratervzéséhez,
 - a rendszerintegrációhoz,
 - a rendszermérnöki tevékenység ellátásához,
 - a teszteléshez, értékeléshez,
 - az adattisztításhoz és az adatkonverzió végrehajtásához
- IT tréning

A rendszer működtetése és karbantartása

- hardver
 - karbantartás,
 - korszerűsítés, csere
- szoftver
 - karbantartás,
 - korszerűsítés,
 - licencdíjak fizetése,
- a távközlési hálózat igénybevételének költségei,
- üzemeltetés és menedzsmenttámogatás,
 - program menedzsment,
 - üzemeltetés,
 - háttérmentés és a biztonsági rendszer fenntartása,
 - IT helpdesk,
- folyamatos tréning,

- folyamatos monitoring és értékelés,
- egyéb üzemeltetési és karbantartási költségek

A „piacra jutás” és a szolgáltatás megvalósításának finanszírozási költségei

- személyzettel kapcsolatos költségek
 - belső kommunikáció,
 - tréning,
 - az munkaerő átcsoportosításának költségei,
 - a felhasználókat kiszolgáló helpdesk működtetése,
 - call center működtetése,
- marketing és kommunikáció (a szolgáltatás népszerűsítése)
- a felhasználók ösztönzése, díjkezdvezmények adása,
- jogi tanácsadás

5. A felhasználók költségei

- Közvetlen költségek
 - IT hardver- és szoftvervásárlás,
 - az IT eszközök működtetése és karbantartása,
 - a telefon és internet használat költségei,
 - IT tanfolyamok és tanácsadás költségei,
 - az elektronikus aláírás megszerzésével kapcsolatos költségek,
 - az űrlapok, információs anyagok kinyomtatásának költségei
- Időtényezők
 - A szolgáltatásnak az interneten történő megtalálására fordított idő,
 - Az információk elolvasására fordított idő,
 - E-mailek írására és a formanyomtatványok kitöltésére fordított idő,
 - Az ügy érdekében folytatott telefonbeszélgetések ideje

6. Az üzleti hatásokkal kapcsolatos kockázatok vizsgálata

Mint minden fejlesztés, az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztése is számos kockázattal jár. E kockázatok egyik csoportja abból fakad, hogy az e-közigazgatási szolgáltatások nem elszigetelten, hanem egy nagy rendszer részeként valósulnak meg, fejlesztésük hatása több szinten is érinti a közigazgatás egészét. Az OECD szakértői szerint minden e-közigazgatási szolgáltatásfejlesztés esetén az „üzletvitelre”, vagyis a közigazgatási szolgáltatások nyújtására gyakorolt hatásokat a következő területeken kell megvizsgálni:

- *A szolgáltatását fejlesztő önkormányzat „üzleti” tevékenységére gyakorolt hatások* – Hogyan fog megváltozni a polgármesteri hivatal a szolgáltatás fejlesztése alatt, majd az implementációt követően? Milyen kockázatokkal járnak ezek a változások, hogyan lehet kivédeni a várható kockázatokat?
- *Az önkormányzat egésze által nyújtott szolgáltatásokra gyakorolt hatások* – Milyen hatása lesz a kifejlesztendő szolgáltatásnak a többi önkormányzati intézmény szolgáltatásaira és a felhasználókra a szolgáltatás fejlesztése alatt, majd az implementációt követően?
- *Más projektekre gyakorolt hatások és a változások hatásai* – Milyen mértékben függ a fejlesztés más ugyancsak folyamatban lévő projektektől, illetve milyen hatást gyakorol azokra, továbbá milyen hatásai lehetnek az esetleges változásoknak?

7. Milyen műszaki kockázatokat kell számba venni?

Az IKT fejlesztések jellemzője, hogy igen gyorsan fejlődő technológiai környezetben valósulnak meg, ami számos kockázattal jár. Ezekre feltétlenül számítaniuk kell az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztőinek, implementálóinak is. A műszaki kockázatok közül a következőkre hívnánk fel tételesen is a figyelmet:

- *Technológiafüggőség* - Új technológiák, új eljárások alkalmazása mindig nagy körültekintést igényel. Az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztőinek felelőssége az alkalmazandó technológiákban rejlő potenciális kockázatok felmérése.
- *Az innovációs szint megválasztása* – Az innovatív megoldások választásának legnagyobb kockázata a még másutt ki nem próbált megoldások alkalmazásában, valamint a megvalósító stábnak az adott megoldás alkalmazásában való járatlanságában rejlik.
- *A már működő rendszerekkel való integrálás megvalósításának kockázata* – Az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztésénél mindig szem előtt kell tartani, hogy az elkészülő megoldások képesek lesznek-e mind vertikálisan mind horizontálisan a már létező rendszerekkel megfelelő módon kommunikálni.
- *Biztonság* – Minden e-közigazgatási szolgáltatásfejlesztést igen komoly fizikai és technológiai biztonsági kontrollnak kell alávetni.
- *Az IT beszállítók teljesítőképessége* – Gondosan meg kell vizsgálni, hogy az alvállalkozók, a megoldásszállítók, tanácsadók rendelkeznek hosszú távon is megfelelő kapacitással ahhoz, hogy biztosítani tudják a szolgáltatás zavartalan működtetéséhez szükséges feltételeket.

8. Miért van szükség változásmenedzsmentre az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztése során?

Az önkormányzati szolgáltatások elektronizálása komoly kihívást jelent a polgármesteri hivatal vezetői és alkalmazottai számára egyaránt. A köztisztviselők zöme az állandóság, a kiszámítható munkahelyi viszonyok híve, meglehetősen nehéz az elektronikus megoldások iránti elkötelezettségre bírni őket. Ezt a problémát nem lehet a lecserélésükkel megoldani, hiszen a szolgáltatások nyújtása terén megszerzett szakmai tapasztalataikra nagy szükség van az új körülmények között is, a közigazgatáshoz nem, csupán az e-megoldásokhoz értő újgenerációs szakemberek nem tudják biztosítani a folyamatosságot. Az elektronizált szolgáltatások nyújtásának bevezetéséhez, továbbfejlesztéséhez szükség van változásmenedzsmentre, s ennek a költségeivel számolni kell a projektek során.

A változásmenedzsmentnek többek között az alábbi kihívásokkal kell szembenéznie, az alábbi problémák kezelésére kell megoldást nyújtania:

- Meg kell változtatni a közigazgatásban dolgozók munkakultúráját;
- A vezetőket az e-megoldások elkötelezett híveivé kell tenni;
- Le kell győzni az újtól való félelmet, a változásokkal szembeni ellenérzéseket;
- Formális tanfolyamok, tréningek helyett célorientáltan kell átképezni a stábot;
- Motiválni kell a köztisztviselőket az e-megoldások alkalmazására;
- Kommunikálni kell az intézmény dolgozóival a várható változásokról, fel kell készíteni őket az új típusú munkára;
- Fogékonnyá kell tenni őket a változásokra.