

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

KÖZIGAZGATÁS-TUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

**AZ ELEKTRONIKUS KORMÁNYZAT FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON AZ
ELEKTRONIKUS KÖZIGAZGATÁSI OPERATÍV PROGRAM ÉS AZ
ÁLLAMREFORM OPERATÍV PROGRAM TAPASZTALATI ALAPJÁN**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:

Aggod-Fekó Adrienn

Témavezető:

Dr. Nemeslaki András Egyetemi tanár

BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

BUDAPEST 2018

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

KÖZIGAZGATÁS-TUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

**AZ ELEKTRONIKUS KORMÁNYZAT FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON AZ
ELEKTRONIKUS KÖZIGAZGATÁSI OPERATÍV PROGRAM ÉS AZ
ÁLLAMREFORM OPERATÍV PROGRAM TAPASZTALATI ALAPJÁN**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:

Aggod-Fekó Adrienn

Témavezető:

.....

Dr. Nemeslaki András Egyetemi tanár

BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

BUDAPEST 2018

Tartalom

1.	A disszertáció célkitűzései és lehatárolása, a dolgozat felépítése	8
1.1.	Hipotézisek (H) és alkalmazott kutatási módszerek (KM):.....	9
1.2.	Szűkítések, lehatárolások	10
1.3.	A dolgozat felépítése	12
1.4.	A vizsgálatok módszerei	14
2.	Elméleti alapok, szakirodalmi áttekintés	17
2.1.	Az elektronikus kormányzat definíciója, fejlődése	18
2.2.	A közszférában futó IT projektek sikerességével kapcsolatos szakirodalom áttekintése.....	27
2.3.	Alignment (összerendelés/illesztés).....	35
3.	Versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolata, hazánk elektronikus kormányzati fejlettsége	41
3.1	eGovernment Development Index (eGDI)	41
3.2	A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI).....	56
3.3	Capgemini Benchmark	75
3.4	Versenyképesség index	79
3.5	Az elektronikus kormányzat és a versenyképesség kapcsolata	82
3.6	A versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolata - Összegzés	90
4.	Az „alignment” kérdéskör értelmezése a közszféra esetében, annak hatása az elektronikus kormányzati projektek sikerességére	92
4.1.	Az EU által alkotott stratégiák hogyan jelennek meg a gyakorlatban az elektronikus kormányzat terén Magyarországon.....	92
4.2.	Az ÁROP és EKOP célrendszeréhez hogyan illeszkednek az operatív programok keretében elindított projektek	103
4.3.	ÁROP és EKOP projektek hogyan illeszkednek egymáshoz.....	117
5.	A kormányzati ciklusok hatása az e-közigazgatási fejlesztésekre.....	122
5.1.	Támogatási szerződések megkötésének alakulása a 2007-2013 időszakban a különböző kormányzati ciklusokban.....	122
5.2.	Kormányzati ciklusok hatása az EKOP, ÁROP projektekre	124
5.3.	A kormányzati ciklusok hatása a KÖFOP tervezésre.....	126
5.4.	A kormányzati ciklusokkal kapcsolatos interjú tapasztalatok.....	130
5.5.	Nemzetközi tapasztalatok a projektek tervezésében a kormányzati ciklusok vonatkozásában	132
5.5.1	Elektronikus kormányzati szereplők.....	133
5.5.2.	Az ész elektronikus kormányzati stratégia, törvényi szabályozás	136

5.5.3. Az elektronikus kormányzat kialakításának elemei	140
5.6. Kormányzati ciklusok projektekre gyakorolt hatásának összegzése	143
6. Az intézményrendszer szereplőinek tapasztalatai a projektek sikeres megvalósítása területén	144
6.1 Szakértői interjúk elemzése	145
6.1.1. Általános adatok	145
6.1.2. ÁROP és EKOP projektek végrehajtásával kapcsolatos adatok	146
6.1.2.1. ÁROP, EKOP végrehajtásával kapcsolatos tapasztalat az interjú alanyok körében	146
6.1.2.2. Projekt sikeresség az interjú alanyok szemszögéből	147
6.1.2.3 Elektronikus közigazgatási fejlesztések sikerességét befolyásoló tényezők	152
6.1.2.4 Értékteremtés	163
6.1.2.5 Aktorok	168
6.1.2.6. A projektek sikerességét befolyásoló tényezők rangsorolása	169
6.1.2.7 A projekt megvalósítás során észlelt feltételek, hiányosságok	175
6.1.2.8 Határidő hosszabbítás	178
6.1.2.9 Eredmények felhasználása, közvetlen/közvetett érintettek	179
6.1.2.10 Felhasználók igényeinek figyelembe vétele	179
6.1.2.11 Eredmények hozzájárulása a közigazgatás fejlődéséhez	180
6.1.2.12 Jövőre vonatkozó javaslatok a projektek tervezése, megvalósítása, fenntartása során a sikeres projekt megvalósítás érdekében.....	182
6.2 Szakértői interjúk következtetései	190
ÖSSZEGZÉS	192
Új tudományos eredmények.....	199
Javaslatok az új tudományos eredmények hasznosítására és felhasználására	208
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	209
MELLÉKLETEK	210
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	235
ÁBRÁK JEGYZÉKE	235
MELLÉKLETEK JEGYZÉKE	236
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK	237
KÖNYVEK, KÖNYVFEJEZETEK, JEGYZETEK, KUTATÁSOK	237
KÖNYVSZERKESZTÉS	237
FOLYÓIRATCIKKEK.....	237
KONFERENCIÁK, KONFERENCIA KIADVÁNYOK	238
IRODALOMJEGYZÉK	242

BEVEZETÉS

Kutatásom során célul tűztem ki, hogy feltárjam Magyarország elektronikus kormányzattal kapcsolatos folyamatainak alakulását a közigazgatásban, a 2007-2013-as programozási időszakban futó Elektronikus Közigazgatás Operatív Program és Államreform Operatív Program, valamint a 2014-2020 programozási időszakban futó Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program tapasztalatai alapján.

Az elektronikus kormányzat nem jutott el a tudományos diszciplína fázisába, de már nem is az elméleti megalapozottság fázisában tart, ezért témám esetében fontos szerepe van a gyakorlatnak, emiatt választottam (elsősorban) az Operatív Programok tapasztalatai alapján történő megközelítést az általam megfogalmazott kutatási kérdések vizsgálatához.

Az elektronikus kormányzat és elektronikus közigazgatás fogalmakat sok esetben szinonimaként alkalmazzák az egyes szakirodalmi anyagokban. A dolgozatomban a következő lehatárolás alapján használom a két kifejezést. Amikor elektronikus közigazgatást említünk, akkor csak a klasszikus értelemben vett közigazgatási tevékenységek és az infokommunikációs eszközök és technológiák közötti kölcsönhatásról tudunk beszélni. Amennyiben viszont elektronikus kormányzást említünk, úgy itt már nem csak a klasszikus közigazgatás részeként tekintünk a kormányzásra, mint egy adott szervhez kapcsolódó közigazgatási tevékenységre hanem az államhatalmi ágak összemosódását tapasztaljuk (pl: igazságszolgáltatás államszerv, de nem közigazgatás vagy kormányzat). Az elektronikus kormányzat fogalma az elektronikus közigazgatást magában foglalja, de egyúttal lefedi azokat a területeket is, amelyek jellegüknél fogva nem tartoznak a közigazgatás világába, de értelmezhető bennük az igazgatás és az infokommunikációs technológiák kölcsönhatásának eredménye. (CSÁKI 2010)

Hazánk EU csatlakozásával egyre inkább előtérbe került és fontossá vált az információs társadalom kiépítésének felgyorsítása, a magyar gazdaság felzárkózása, versenyképessé tétele. Az Európai Unió 2010-re a világ legversenyképesebb tudásalapú társadalmává kívánt válni, ami mára már látható, hogy nem volt elérhető célkitűzés. Ugyanakkor az Európa 2020 stratégia újabb célokat fogalmaz meg az információs társadalom, az elektronikus közigazgatás területén. Az Európa 2020 kiemelt kezdeményezése a „Digitális menetrend” legfontosabb célkitűzései között szerepel az IKT innováció ösztönzése minden területen, valamint a hozzáférhető, modern online szolgáltatások (pl. elektronikus ügyintézés, online egészségügy, intelligens otthon, digitális készségek, biztonság) bevezetésének és alkalmazásának elősegítése, mivel az eredmények azt mutatják, hogy még mindig van lehetőség és szükséges is a fejlődés.

Azért választottam ezt a témát, mivel az információs társadalom kialakítása feltételezi az elektronikus kormányzat létrejöttét, amely az EU minden tagállamában központi feladatként szerepel. Ezért fontosnak tartottam a téma kutatását. Az informatikai háttér megfelelő módon való biztosítása nagyban hozzájárul a szolgáltató állam megteremtéséhez. A közigazgatásban elengedhetetlenül szükséges az információs rendszerek és az adatvagyon kataszter egységesítése. A hatékony kommunikáció megteremtése a tárcák- és intézmények között kiemelt feladat, valamint biztosítani kell mindezek mellett a nemzetközi információs hálózatokkal való együttműködést, továbbá az elektronikus szolgáltatások nyújtását is.

A hazai koncepciók szerint az elektronikus kormányzat kialakítása megfelelést jelez az új kihívások felé. Olyan világban élünk, ahol az üzleti szervezetek sorra gondolják újra eddigi stratégiájukat, dinamikusan változik a külső környezet. Ebben a változó, az informatika elterjedése által gyorsan fejlődő világban a közigazgatásnak is szükséges idomulnia, az informatika által adott lehetőségeket az államigazgatásban is ki kell használni.

Az elektronikus kormányzat előtérbe kerülésének oka kormányzati oldalról, a költségcsökkentés. A világ pénzügyi kiadásainak 30%-a, a kormányzati szférában történik (CSÓTÓ 2007), tehát a közigazgatás hatékonyságának néhány százalékpontnyi növelése is jelentős megtakarítást jelenthet. Az Eurostat adatai szerint a kormányzati kiadások (a központi kormányzat esetében) a 2007-2016 közötti időszakban az EU-28 tagállam átlagában a GDP 25,3 és 28,6 %-a között mozogtak. A 2015. évi adatok alapján a GDP 25,5%-át jelentik a központi kormányzat kiadásai az EU-28 tagállam átlagában.

Nemcsak a kormányzati oldalon, de a felhasználói oldalon is előny az elektronikus kormányzat létrejötte, mivel az állampolgárok és vállalatok elektronikusan intézhetik ügyeiket. Tehát kényelmesen, akár otthonukból benyújthatják adóbevallásukat, állást kereshetnek, időpontot foglalhatnak, sorban állás, várakozás, egyéb kellemetlenség nélkül. Az elektronikus kormányzat megvalósítása mára nem csak egy távoli cél, hanem egyre inkább realizálódik, ugyanakkor az is látható, hogy a kormányzati szféra kiadásai (a központi kormányzat esetében) az Eurostat adatai alapján a 2010. évi 28,6%-ról, 2013-tól folyamatos csökkenést mutatnak, 27%-ról 25,5%-ra csökkent a GDP %-ában értelmezve az EU-28 átlag adatát tekintve (2013-2016 között).

A közigazgatás területén az Európai Unió nem követeli meg az egységesítést, annak jogi szabályozása sem tartozik közösségi hatáskörbe, hanem az egyes tagállamok végzik. Éppen

ezért, az adott tagállamban az elektronikus kormányzat kialakítása kulturális megalapozottságú, a sokszínűség, illetve a történelmi, nemzeti hagyományok felértékelődése jellemző, amit az adott ország államberendezkedési filozófiája is jelentősen meghatároz, illetve befolyásol. Az elektronikus kormányzat kialakításakor az Európai Unió által alkotott stratégiákat (i2010, Europa 2020) kell figyelembe venni, mely a Lisszaboni célokra alapszik (*EC 2006b*).

Kutatásaim során az elektronikus kormányzat kialakításának vizsgálatával foglalkoztam Magyarországon, az operatív programok keretében megvalósított fejlesztések vizsgálatán keresztül. Központi cél a hatékony és ügyfélközpontú elektronikus kormányzat kialakítása. Nemzetközi összehasonlításban vizsgáltam hazánk elektronikus kormányzattal kapcsolatos mutatóinak alakulását, a többi tagállamokhoz viszonyított pozícióját. Mai világunkban a közigazgatás minősége kerül előtérbe. Ahhoz, hogy minőségi szolgáltatást tudjon nyújtani az állam, kulcsfontosságú kérdés az, hogy a kormányzat milyen gyorsan, illetve hogyan tud alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, a technikai színvonal, a felhasználói szükségletek változása területén, illetve hogyan tud ügyfélközpontúvá válni. Fontosnak tartottam feltárni, hogy az elektronikus közigazgatási fejlesztések révén milyen előrelépés mutatható ki a nemzetközi indexek alapján az elektronikus kormányzat fejlődésében, versenyképességében. Disszertációmban vizsgáltam a sikeres (hatékony és ügyfélközpontú) elektronikus kormányzat kialakítását elősegítő tényezőket az EKOP és ÁROP operatív programok és az abban benyújtott projektek tapasztalatai alapján. A sikeresség tényezői között az alábbiakat azonosítottam és ezen tényezőkhöz kapcsolódóan végeztem el empirikus vizsgálataimat:

- magyar stratégiai dokumentumok illeszkedése az Európai Unió célkitűzéseivel,
- elektronikus közigazgatási/elektronikus kormányzati projektek illeszkedése az EKOP-ÁROP célrendszerhez,
- EKOP, ÁROP projektek egymáshoz történő illeszkedése,
- kormányzatban bekövetkező változások hatása az elektronikus közigazgatási/elektronikus kormányzati projektekre,
- intézményrendszer szereplőinek tapasztalatai alapján milyen siker kritériumok azonosíthatók.

1. A disszertáció célkitűzései és lehatárolása, a dolgozat felépítése

Dolgozatomban célul tűztem ki, hogy feltárjam Magyarország elektronikus kormányzati fejlődésével kapcsolatos folyamatainak alakulását a (köz)igazgatásban. Az elektronikus kormányzat fejlődésének vizsgálata során a következő kérdésekre kerestem a választ:

- 1.) Milyen kapcsolat van a versenyképesség és az elektronikus kormányzat között? Milyen a korreláció egy ország versenyképessége és az elektronikus kormányzat között, és ez hogyan alakul hazánkban. Az elektronikus közigazgatásra fordított összegek mutatnak-e elmozdulást az elektronikus kormányzat fejlődésében a nemzetközi indexek alapján?
- 2.) A szakirodalomban az IT és szervezeti változások, az illesztés koncepciója napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap. Az alap elképzelés lényege, hogy egy szervezetben az IT stratégia és az üzleti stratégiai orientáció között meg kell találni az összhangot, illeszteni kell egymáshoz ezen területeket. Az üzleti szférában teret hódító SAM modell alapján az üzlet és az IT illesztése értéket teremt a vállalatok számára (*lásd KING 1978, MASA'deh és SHANNAK 2012*). Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy hogyan értelmezhető a „alignment” témaköre a közszféra esetében, illetve milyen hatással van az elektronikus kormányzati projektek sikerességére. Vizsgálódásaimat az alábbi három területen folytattam:
 - Az EU által alkotott stratégiák hogyan jelennek meg a gyakorlatban az elektronikus kormányzat terén Magyarországon. Az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit leképezik-e a magyar stratégiai dokumentumok (illeszkedés kimutathó-e)?
 - Az ÁROP és EKOP célrendszeréhez hogyan illeszkednek az operatív programok keretében elindított projektek?
 - Az ÁROP és EKOP projektek hogyan illeszkednek egymáshoz?
- 3.) Tekintettel arra, hogy közigazgatásban megvalósuló projektek elemzését végeztem el, a projektek sikerességét befolyásoló tényezők között fontosnak tartottam annak vizsgálatát, hogy a kormányzatban bekövetkező változások befolyásolják-e a projektek céljait, a kedvezményezetti kört, a projektméretet. Arra a kérdésre

kerestem a választ, hogy a kormányzati ciklusok hatással vannak-e az elektronikus közigazgatási projektekre, azok előrehaladására, ha igen, hogyan befolyásolják azt.

- 4.) A projektek sikeressége szempontjából vizsgáltam, hogy az intézményrendszer szereplőinek melyek a legfőbb tapasztalatai a projektek sikeressége terén. Melyek azok a főbb megállapítások, melyek a 2014-2020-as programozási időszakban a projektek előrehaladását segíthetik.

1.1. Hipotézisek (H) és alkalmazott kutatási módszerek (KM):

Elektronikus kormányzat fejlettségével és a versenyképességgel kapcsolatos hipotézis:

- **H1:** Egy ország elektronikus kormányzati fejlettsége és a versenyképesség között kapcsolat van, azok az országok melyek az elektronikus kormányzat fejlettségét mérő indexek rangsoraiban az élen járnak, azok a versenyképességi index esetében is az élmezőnybe tartoznak.
- **KM1:** Az elektronikus kormányzattal foglalkozó indexek és a versenyképességi index összevetése. Az indexek részindikátorainak vizsgálta, ez alapján elemzés, illetve következtetés, hogy mi az, ami esetlegesen elmarad az elvárt szinttől hazánk esetében. Az alkalmazott módszerek: statisztikai adatelemzés, korreláció számítás, összehasonlító vizsgálat.

Projekt sikeresség tényezőivel kapcsolatos hipotézisek:

- **H2:** Az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit a magyar stratégiai dokumentumok leképezik. Az ÁROP, EKOP célrendszerhez illeszkednek az ÁROP, EKOP keretében elindított projektek, az ÁROP és EKOP projektek illeszkednek egymáshoz.
- **KM2:** Az alkalmazott kutatási módszer a fejlesztési, stratégiai dokumentumok elemzése, adatbázis készítés, szövegfelhő elemzés és klaszterelemzés.

- **H3:** A kormányzatban bekövetkező változások befolyásolják a projektek céljait, a kedvezményezetti kört, a projektméretet. A kormányzati ciklusok hatással vannak az elektronikus közigazgatási projektekre, azok előrehaladására.
- **KM3:** Az alkalmazott kutatási módszer az előző hipotézishez készült adatbázis felhasználása és a klaszterelemzés volt.
- **H4:** A projekt sikeresség főbb tényezői a vizsgált EKOP és ÁROP projektek esetében megfelelnek a szakirodalomban található legfőbb tényezőknek, mint pl: szkóp, idő, költség, minőség, projekt érintettek elégedettsége.
- **KM4:** Az alkalmazott kutatási módszer a kérdőív alapú szakértői interjúkészítés, melynek célja a kedvezményezetti és támogatói oldal véleménye alapján a legfontosabb siker kritériumok azonosítása.

1.2. Szűkítések, lehatárolások

A dolgozatomban az elektronikus közigazgatás és elektronikus kormányzat fogalmak használata terén a következő lehatárolást alkalmaztam:

- Elektronikus közigazgatás: a klasszikus értelemben vett közigazgatási tevékenységek és az infokommunikációs eszközök és technológiák közötti kölcsönhatás.
- Elektronikus kormányzat: nem csak a klasszikus közigazgatás részeként tekintünk a kormányzásra, mint egy adott szervhez kapcsolódó közigazgatási tevékenységre hanem az államhatalmi ágak összemosódását tapasztaljuk (pl: igazságszolgáltatás államszerv, de nem közigazgatás vagy kormányzat). Az elektronikus kormányzat fogalma az elektronikus közigazgatást magában foglalja, de egyúttal lefedi azokat a területeket is, amelyek jellegüknél fogva nem tartoznak a közigazgatás világába, de értelmezhető bennük az igazgatás és az infokommunikációs technológiák kölcsönhatásának eredménye. (CSÁKI 2010)

További szűkítések, lehatárolások:

- A dolgozatban csak a Strukturális Alapokból finanszírozott közigazgatási IT projektek elemzése történik, ugyanakkor a közigazgatásban futó IT projektek

más forrásból is finanszírozhatóak. Ezen más forrásból származó fejlesztések nem részei a kutatásnak.

- Bár a Strukturális Alapok a legharmonizáltabb közösségi beruházási séma az Európai Unióban, összehasonlításra alkalmas adatok korlátozottan állnak rendelkezésre. A tagállamok nem gyűjtenek vagy nyújtanak adatokat és információkat a közigazgatásban megvalósuló IT projektekről azonos vagy hasonló struktúrában.
- Az 'alignment' területen végzett kutatás alapvetően a felhívásokban szereplő célokat elemzi, a célok megvalósítása, a projektek eredményeinek elemzése jelen kutatásban csak az intézményrendszer szereplőivel készített szakértői interjúkban jelenik meg.
- Az adatbázis létrehozásához használt adatok a 2014. december 12-én, a kutatás megkezdésekor meglévő aktuális állapotot tükrözik, az Európai Bizottság Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság (Directorate-General for Regional and Urban Policy, Inforegio), a Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities), a Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatósága (jelenleg: Közigazgatási Programok Irányítási Főosztály), valamint a palyzat.gov.hu honlapon elérhető információk alapján. Összesen 86 EKOP és 71 ÁROP projekt adatai kerültek feldolgozásra, valamint 15 szakértői interjú készült a támogatói és kedvezményezetti oldal képviselőivel.
- A dolgozatban alkalmazott átváltási ráta 296,9 Ft/EUR volt, ami a 2013. évi átlagos MNB árfolyamot tükrözi (tekintettel arra, hogy a 2007-2013 időszakban futó ÁROP és EKOP projektek vizsgálatával foglalkoztam, és az adatok feldolgozása 2014. évben kezdődött). A pénznem, illetve az átváltási árfolyamok operatív programokhoz kapcsolódó további pénzügyi aspektusaival a dolgozatban nem foglalkoztam.
- Az egyes tartalmi részekhez kapcsolódó, rendelkezésre álló szakirodalom, dokumentumok, adatok tanulmányozását a dolgozatban jelölt időpontokban zártam le. Az ezt követő változások feldolgozása jelen kutatás folytatásaként valósulhat meg.

1.3. A dolgozat felépítése

Dolgozatomban az elektronikus kormányzat politikai prioritásainak fejlődését a 2000. évre visszamenően vizsgálom, bemutatva a fontosabb stratégiákat, fő célokat és fejlesztési irányokat. Az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program és Államreform Operatív Program keretében megvalósult projekteket a 2007-2013-as programozási időszak adatait felhasználva elemzem, az előző pontban meghatározott szűkítések, lehatárolások figyelembevételével. A 2014-2020 programozási időszak adatainak felhasználása csak korlátozottan lehetséges, tekintettel a KÖFOP előrehaladására. A Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I.18.) Korm. határozat az aktuális állapotot mutatja a KÖFOP keretében tervezett projektekről. Az elmúlt két évben a KÖFOP keretében induló projektek sokat változtak, bizonyos projekteket töröltek, bizonyos projekteknél keretemelés történt, illetve új projektek kerültek nevesítésre. A megvalósítás folyamatban van.

A dolgozat második fejezete a szakirodalmi áttekintés, amely az elméleti keretek kialakítását tartalmazza. A vonatkozó szakirodalom esetében megállapítható, hogy nehéz naprakésznek lenni, mivel a kutatás a napi gazdasági, társadalmi, politikai események szerint is változik. A legfontosabb forrásokat az elektronikus kormányzat témakörében készült nemzetközi tanulmányok, felmérések, projektek jelentik.

A publikusan elérhető statisztikai adatok, információk, elemzések, tanulmányok folyamatosan jelennek meg, évente, kétfévente frissítik a meglévő anyagokat.

A disszertációmban az elektronikus kormányzat és az elektronikus közigazgatás fogalmának, valamint a legfontosabb elektronikus kormányzati fejlettséget bemutató indexeknek az áttekintésével kezdem az elméleti keret felállítását. Ezt követően a közigazgatási IKT projektek sikeressége területén eddig készült kutatásokat foglalom össze. A projektek sikeressége területén készült kutatásokat alapul véve határoztam meg a közigazgatási projektek sikeressége esetében a dolgozatom alapját képező kutatási irányt.

A szakirodalmi áttekintés a kutatás szűkebb területéhez illeszkedően tartalmazza az „alignment” témakör mélyebb áttekintését is.

Disszertációm 3. fejezetében a versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolatát, valamint hazánk elektronikus kormányzati fejlettségét elemzem. A fejezetben az eGDI (E-Government Development Index, Elektronikus Kormányzat Fejlődési Index) és a digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató – DESI (Digital Economy and Society Index) vizsgálatával foglalkozom. Az eGDI 3 komponensét részletesen is áttekintem és elemzem, melyek a következők:

- Online szolgáltatás index (Online Service Index, OSI)
- Telekommunikációs infrastruktúra index (Telecommunication Infrastructure Index, TII)
- Emberi Tőke Index (Human Capital Index HCI)

A másik vizsgált mutató a digitális gazdaság fejlettségét mérő index, a DESI, melynek részindikátorait, dimenzióit részletesen elemztem.

A Capgemini jelentése foglalkozik mélyebben az eSzolgáltatások szintjével és az egyes tagállamokban megvalósuló innovatív fejlesztésekkel, így a Capgemini legfrissebb benchmark eredményeit is bemutatom ebben a fejezetben a teljesség igénye nélkül.

Ezt követően a versenyképességi indexet elemeztem, vizsgáltam hazánk eGDI és GCI rangsorokban elfoglalt helyzetét. Az eGDI és GCI között korreláció számítást végzek a kapcsolat kimutatása érdekében.

Disszertációm 4. fejezetében 3 fő területen vizsgálom az „alignment” kérdését két operatív program (Elektronikus Közigazgatás Operatív Program és az Államreform Operatív Program) tapasztalatai alapján:

- A magyar stratégia hogyan illeszkedik az EU által alkotott stratégiához a fenti két operatív program esetében. Az EU által alkotott stratégiák hogyan jelennek meg a gyakorlatban az elektronikus kormányzat terén Magyarországon. Az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit leképezik-e a magyar stratégiai dokumentumok (illeszkedés megvalósul-e).
- Az ÁROP és EKOP célrendszeréhez hogyan illeszkednek az operatív programok keretében elindított projektek.
- Az ÁROP és EKOP projektek hogyan illeszkednek egymáshoz.

A dolgozatomban 5. fejezetében a kormányzati ciklusok hatását vizsgálom a projekt sikeresség szempontjából. A kormányzatban bekövetkező változások befolyásolhatják a projektek céljait, a kedvezményezetti kört, a projektméretet, így fontosnak tartottam ezen terület vizsgálatát.

A 6. fejezetben ismertetem az intézményrendszer szereplőinek a projektek tervezésével, megvalósításával, illetve fenntartásával kapcsolatos legfontosabb tapasztalatait. Ezen fejezet adatait az általam a projektek sikeressége szempontjából az intézményrendszer szereplőivel készített szakértői interjúk adják. Az interjúk során összegyűjtöttem a főbb megállapításokat, melyek a 2014-2020-as programozási időszakban a projektek előrehaladását segíthetik.

A dolgozat lezárása az összegzés rész, ahol a tézisek, megállapítások részletes bemutatását tettem meg, valamint a dolgozatban megfogalmazott új tudományos eredményeket összegeztem.

1.4. A vizsgálatok módszerei

Dolgozatomban első részében a témám elméleti megalapozásával foglalkoztam, a kutatási módszereket tekintve szakirodalmi áttekintést végeztem. Az elektronikus kormányzat definíciója itt kerül bemutatásra.

Az elérhető szakirodalmi források alapján áttekintem a közszférában megvalósuló IT projekt sikerességével foglalkozó elméleteket, kutatásokat, valamint részletesen is kitérek az „alignment”, mint általam a dolgozatomban bemutatott sikerességi tényező elméleti hátterére.

Az Eurostat adatait felhasználva szemléltetem a téma szempontjából fontosabb statisztikai adatokat.

Disszertációm 2. részében (3. fejezet) hazánk elektronikus kormányzati fejlettségével, valamint a versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolatával foglalkoztam. A legfontosabb elektronikus kormányzati indikátorokat alapul véve (eGDI, DESI, Capgemini benchmark) bemutatom az egyes tagállamok, köztük Magyarország felkészültségét, valamint a versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolatát (eGDI versus GCI). A vizsgálat módszerei:

- Háttér tanulmányok és indexek elemzése: az ENSZ, az Európai Bizottság, a Capgemini és a Világgazdasági Fórum által készített anyagokat használtam fel. A legfontosabb háttér tanulmányok, az elektronikus kormányzat területén a következők:

- ENSZ felmérései az elektronikus kormányzati felkészültségről (eGovernment Survey 2001, 2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016)
- Európai Bizottság Tartalmak, Technológiák és Kommunikációs Hálózatok Főigazgatósága által készített digitális gazdaság és társadalom fejlettségét bemutató tanulmányok (DESI 2016, 2017)
- Capgemini által készített 2015. évre vonatkozó benchmark jelentés
- Világgazdasági Fórum által készített globális versenyképességi tanulmányok (Global Competitiveness Report 2008/2009 - 2016/2017)

A versenyképesség és az elektronikus kormányzat közötti kapcsolat megállapítására korreláció számítást végeztem el az E-Government Development Index (EGDI) és a Global Competitiveness Index (GCI) alapján az EU-28 tagállamában.

Empirikus kutatásaim eredményeit a 4., 5., és 6. fejezetekben mutatom be. A dolgozatom **4. fejezetében** az „alignment” témakör elemzéséhez kapcsolódóan a következő kutatási módszereket alkalmaztam: fejlesztési stratégiai dokumentumok elemzése, adatbázis létrehozása, szöveghő elemzés, klaszter elemzés.

Fejlesztési, stratégiai dokumentumok elemzése: áttekintettem a Bizottság által közzétett eEurope kezdeményezéseket, akció terveket (eEurope 2002, eEurope 2005, i2010, Európa 2020) stratégiákat 2000-től napjainkig, valamint a Magyarországon keletkezett megalapozó dokumentumokat, melyek többek között a Magyar Információs Társadalom Stratégia, az ÚMFT/ÚSZT Operatív Programok között az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program és az Államreform Operatív Program, a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, valamint a Nemzeti Infokommunikációs Stratégia.

Adatbázis létrehozása: az EKOP és ÁROP 1., 2., és 3. prioritás céljainak és a projekt költségvetésének részletes elemzéséhez a palyazat.gov.hu oldalon elérhető adatokat, valamint az Európai Bizottság Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság (Directorate-General for Regional and Urban Policy, Inforegio) és az Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities) honlapjain közölt adatokat (2014) használtam fel.

A létrehozott adatbázis a következő adatokat tartalmazza standardizált formában:

- projektek szerződéses összege

- a projektek fő célja
- használt indikátorok
- tervezett projekt kezdés
- tényleges projekt kezdés
- tervezett projekt befejezés
- tényleges projekt befejezés
- kifizetési ráta
- projektek státusza

Szöveg felhő elemzés: a projektek célrendszerének elemzéséhez szövegelemzési technikákat (szó gyakoriság elemzés) és szövegelemző szoftvereket (NVivo és Textrend Core 1.0) használtam.

A szövegelemzésre azért volt szükség, hogy a célok legkisebb komponensei is azonosíthatóak és összehasonlíthatóak legyenek a hivatalos dokumentumban közölt célrendszerrel, ezáltal a jelentősebb különbségek kiszűrhetőek legyenek a célok, az alprioritások, illetve a kormányzati ciklusok között.

A szövegfelhő elemzés lépései a következők voltak:

- A projektek céljait jellemző 200 leggyakoribb szó (kulcsszó) azonosítása a projekt felhívások (és útmutatók) szövege alapján, kiszűrve a duplikációkat és az azonos jelentésű szavakat.
- Top 100 kulcsszó meghatározása (szótöbbség szabály alapján) azon általános jelentésű szavak kiszűrését követően, melyek nem értelmezhetőek az elektronikus kormányzathoz kapcsolódó Operatív Programok kontextusában.
- Kulcsszó listák elkészítése az EKOP-ból és az ÁROP-ból finanszírozott projektekre.
- Az eredmények szógyakoriság alapú szövegfelhőkben történő megjelenítése (ahol a betűméret közvetlenül a szógyakoriság közötti különbségeket szemlélteti).
- A végső kulcsszavak gyakoriságát a további elemzésekben változóként használtam fel.
- A kulcsszó gyakoriságok alapján egy súlyozott lista is készült, ahol a különböző kulcsszavak megjelenésének a száma került súlyozásra a projekt szerződéses összeggel (millió HUF-ban kifejezve).

Klaszterelemzés: többvariációs statisztikai módszereket (klaszter elemzés) és statisztikai tesztek alkalmaztam a projektek implicit cél struktúrájának megértéséhez.

A dolgozat **5. fejezetében** a kormányzati ciklusokhoz kapcsolódóan alkalmazott kutatási módszer a fejlesztési, stratégiai dokumentumok elemzése, adatbázis létrehozása, és a klaszterelemzés a következők szerint:

Fejlesztési, stratégiai dokumentumok elemzése: Elektronikus Közigazgatás Operatív Program, Államreform Operatív Program, Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program dokumentumainak felhasználásával.

Adatbázis létrehozása: a 4. fejezetben alkalmazott adatbázis felhasználása.

Klaszterelemzés: többvariációs statisztikai módszereket (klaszter elemzés) és statisztikai tesztek alkalmaztam a projektek implicit cél struktúrájának megértéséhez.

A dolgozat **6. fejezetében** alkalmazott módszertan a kérdőív alapú szakértői interjúk készítése volt.

Kérdőív alapú szakértői interjúk: a projektek keretében megvalósuló eredmények mélyebb megértéséhez szakértői interjúkat készítettem az intézményrendszer meghatározó szereplőivel mind támogatói mind kedvezményezetti oldalon. A kérdőív három fő részből állt:

- Általános adatok
- Az EKOP és ÁROP projektek sikerességét, illetve sikertelenségét meghatározó tényezők
- Az EKOP és ÁROP projektek által elért eredmények, illetve ezen eredményeknek a közsférára gyakorolt hatása, értékteremtéshez kapcsolódó eredmények

Összesen 15 szakértői interjú készült, 6 a támogatói oldal, 9 a kedvezményezetti oldal képviselőivel.

2. Elméleti alapok, szakirodalmi áttekintés

Az elektronikus kormányzat nem jutott el a tudományos diszciplína fázisába, de már nem is az elméleti megalapozottság fázisában tart, ezért témám esetében fontos szerepe van a gyakorlatnak, emiatt választottam a közsférában megvalósuló IKT projektek sikerességének

elemzését az ÁROP és EKOP (Strukturális Alapokból finanszírozott) projektek vizsgálatán keresztül, az általam megfogalmazott kutatási kérdések vizsgálatához. Ebből következőleg az elméleti alapokat az elektronikus kormányzat fejlődése, a közszférában megvalósuló IT projektek sikeressége és az „alignment” témakör szakirodalma jelentik, ez utóbbi az általam választott sikerességi kritériumok egyike, ezért fontos elméleti háttérnek bemutatása.

A szakirodalmi források szerint a közigazgatás a korábbiaktól eltérően versenyképességi tényezővé válik, egy ország tőkevonzó képessége függ attól, hogy az állam, mint szolgáltató, hogyan jelenik meg, illetve attól, hogy mennyire elektronizált a kormányzat. Ennek hatására hazánkban is jelentős összeget fordítanak az elektronikus kormányzat fejlesztésére, a közigazgatási IT projektek finanszírozására, a Strukturális Alapok forrásain keresztül. Emellett más forrásokból is finanszírozhatóak ezek a fejlesztések, azonban a disszertációban csak a Strukturális Alapokból finanszírozott IT projektek kerülnek bemutatásra, ezen belül az EKOP és ÁROP keretében megvalósuló projektek.

2.1. Az elektronikus kormányzat definíciója, fejlődése

Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) széleskörű elterjedése az állami szférában az elektronikus kormányzat fejlődésében mutatkozik meg, melynek fontos szerepe van a jobb minőségű közszolgáltatások nyújtásában az állampolgárok és üzleti szervezetek felé. Az elektronikus kormányzat meghatározására számos definíció létezik, viszont nincs egységesen elfogadott és jól működő meghatározás. Eltérő aspektusokból próbálják meghatározni a fogalmat, szűkebb és tágabb értelemben. Szűkebb értelemben, nagyon leegyszerűsítve az eKormányzat egy olyan lehetőség, melynek révén a kormányzat szolgáltatásokat és információt nyújt interneten keresztül. Tágabb értelemben az eSzolgáltatások, eKormányzat és eDemokrácia fogalmakat együttesen vesszük figyelembe. Az eSzolgáltatások a kormányzati szolgáltatások fejlődésére, azon innovatív megoldásokra vonatkoznak, melynek során a közhivatal különböző elektronikus csatornákat használ a szolgáltatásnyújtásban. Az eDemokrácia pedig lehetőséget ad az állampolgároknak arra, hogy részt vegyenek a politikai döntésekben, bevonják őket az állam működésébe. Az új alkalmazások kifejlesztése, az IKT használata lehetővé teszi például, hogy az állampolgárok érdekcsoportokat hozzanak létre rövid idő alatt, mivel az új alkalmazások megengedik a

széleskörű hallgatóság gyors elérését. A fejlett közszolgáltatások segítenek a közigazgatás hatékonyságának növelésében és lehetővé teszik ugyanakkor, például a politika befolyásolását olyan területeken, ahol a felhasználók egy virtuális közösséghez csatlakozhatnak. Tágabb értelemben nem csak a technikai aspektusokat veszik figyelembe a kutatók az elektronikus kormányzattal kapcsolatos elméleti vizsgálódások során.

Jane E. Fountain az elektronikus kormányzat fejlődését nemcsak a hatékonyság növelésében látja, hanem inkább egy folyamatnak tekinti, mely megváltoztatja a társadalmak közigazgatási és állami struktúráját. Az elektronikus kormányzat kormányzati szolgáltatások és alkalmazások kiépítését jelenti a létező technológiák és alkalmazások felhasználásával (*FOUNTAIN 2002*)

A Világbank is ez utóbbi meghatározást tekinti megfelelőnek, mely szerint az elektronikus kormányzat a kormányzati hivatalok információtechnológia eredményeinek (hálózati infrastruktúra, internet, mobiltelefon) felhasználását jelenti, mely képessé teszi őket kapcsolati rendszerük átalakítására az állampolgárral, az üzleti szférával és a közigazgatás többi szereplőjével (*WORLD BANK 2003*).

Sharon Dows a következőképpen definiálja az elektronikus kormányzatot: „az elektronikus kormányzat az információs technológia alkalmazását jelenti a kormányzati műveletek, állampolgári elkötelezettség és kormányzati szolgáltatások nyújtása érdekében.” (*DOWS, 2002*)

Az Európai Unió definíciója szerint az elektronikus kormányzat az infokommunikációs technológiák (IKT), szervezeti változások, és új képességek kombinációjának felhasználását jelenti a közigazgatásban, melynek célja a közszolgáltatások színvonalának javítása, a demokratikus döntéshozatal megerősítése, és a közösségi politikák támogatása (*EUROPEAN COMMISSION, 2003: p 4¹*).

Magyarországon a Magyar Információs Társadalom Stratégia, továbbiakban MITS definiálta az elektronikus kormányzatot. A MITS meghatározása szerint az elektronikus kormányzat nem más, mint a kormányzati funkciók gyakorlásához használt információs és kommunikációs technológiák alkalmazása a közigazgatásban (*IHM, 2003*). Ezen értelmezés az infrastruktúra alkalmazására épül.

¹ “The use of IKT combined with organisational change and new skills in order to improve public services, democratic processes and public policies. This is what eGovernment is about” (European Commission, 2003: p. 4)

Az elektronikus kormányzat célja, hogy a G2B, G2C és a G2G² felhasználóbaráttá, kényelmessé, gyorsá, átláthatóvá, elszámoltathatóvá és költséghatékonyá váljon. Az elektronikus kormányzat jelentősen fejlődött az elmúlt években a közigazgatási alapszolgáltatások, a stratégiaalkotás, jogi környezet, infrastruktúra és egyéb elemek, mint például az interoperabilitás területén.

Az elektronikus kormányzat nem csupán a technológiai eszközök és alkalmazások meglétét és működtetését jelenti az állam- és közigazgatásban, hanem figyelembe kell venni az ügyfélközpontúság kérdését, amellett, hogy az elektronikus kormányzat infokommunikációs technológia révén valósul meg. Jól működő e-kormányzat a társadalom egészébe integrálódva képzelhető el, melyhez biztosítani kell minél szélesebb körben az internet hozzáférést, valamint szükséges a digitális írástudás megteremtése, és nélkülözhetetlen az információs társadalom kialakítása.

Dolgozatomban az elektronikus kormányzat azon definícióját alkalmazom, mely magában foglalja az innovatív megoldások lehetőségét azáltal, hogy az állampolgárok és a kormányzati hivatalok közti kommunikációt jelenti, mely az IKT eszközök közigazgatásban történő alkalmazása révén valósul meg, az állampolgároknak és üzleti szférának nyújtandó közszolgáltatásokkal kapcsolatban, valamint magában foglalja annak lehetőségét, hogy az állampolgár és a kormányzat között párbeszéd alakuljon ki. Ugyanakkor nem csak a klasszikus közigazgatás részeként értelmezem a kormányzatot, hanem az egyéb államhatalmi szerveknél megvalósuló IKT fejlesztésekre is figyelemmel vagyok, mely szerint az elektronikus kormányzat fogalma az elektronikus közigazgatást magában foglalja, de egyúttal lefedi azokat a területeket is, amelyek jellegüknél fogva nem tartoznak a közigazgatás világába, de értelmezhető bennük az igazgatás és az infokommunikációs technológiák kölcsönhatásának eredménye. (CSÁKI 2010)

Az EU tagállamok szinte mindegyikében, a közszférában jelentős változások történtek az IKT elterjedésének hatására, különösen az eKormányzati rendszerek mentek át jelentős fejlődésen 2000-től napjainkig.

² G2B: interaction between government and business enterprises, azaz a kormányzat és üzleti szervezetek közti interakció; G2C: interaction between government and citizens, azaz a kormányzat és állampolgárok közti interakció; G2G: inter agency relationships, azaz a kormányzati szervek közötti interakció.

Az EU országok 2001-től kezdték meg az aktív e-kormányzati munkát – bár már 2000 előtt is voltak lépések ezen a területen. Az informatika térhódítása a közigazgatási szférát 30-40 évvel ezelőtt érte el, melynek eredményeként mára a kiemelt kormányzati szolgáltatások többsége teljesen elektronizált.

Az Európai Bizottság 2000-ben tette közzé az első eEurope kezdeményezést, ezt követte az eEurope 2002, az eEurope 2005, az i2010, majd az Európa 2020 program. A legelső eEurope kezdeményezést 2000-ben mutatták be, melynek célja Európa tudásalapú társadalommá válásának felgyorsítása, a magasabb növekedés lehetséges pozitívumainak hasznosítása, több munkahely és minden felhasználó számára a jobb hozzáférés biztosítása az információs korszak új szolgáltatásaihoz.

Az eEurope 2002 céljai 3 fő területet érintettek (COUNCIL and the EUROPEAN COMMISSION, 2000)

- 1) olcsóbb, gyorsabb és biztonságos internet
- 2) az emberi erőforrásba és a képességekbe történő beruházás
- 3) az internet használatának ösztönzése.

Az eEurope 2002 sikeres volt az internet kapcsolat elterjesztését illetően és segítette a tagállamokat az elektronikus kommunikációval kapcsolatban létező törvényi keretek, valamint az eKereskedelem fontos szabályozásának adaptálásában. Az effektív internet használat nem növekedett olyan mértékben, mint a kapcsolatok kiépítése.

Ezt követte az eEurope 2005 Akció Terv, melynek céljai a következők voltak:

- a) Kínálati oldalon a létező infrastruktúra további fejlődése előtt álló akadályok elmozdítása, a pénzügyi ösztönzők elérhetőségének biztosítása az Európai Uniótól vagy nemzeti szinten, főként a népesség alacsony sűrűségével és földrajzi távolságokkal jellemzett periférián lévő régiókban.
- b) Keresleti oldalon az EU tagállamoknak 2005-re rendelkezniük kell modern online kormányzati szolgáltatásokkal (eKormányzat, eOktatás, eEgészségügyi szolgáltatások), dinamikus elektronikus üzleti környezettel, valamint ennek eléréséhez biztosítani kell a szélessávú internet hozzáférést és a biztonságos információs infrastruktúrát (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES 2002).

Az EU egy ajánlást fogalmazott meg a 20 leginkább keresett szolgáltatás online elérhetővé tételéről, mely külön tartalmazza az állampolgárok és külön az üzleti szféra számára nyújtandó szolgáltatásokat. Az 1. táblázatban szereplő szolgáltatásokat kell a tagállamoknak figyelembe venniük az elektronikus kormányzati fejlesztések és kormányzati innovatív megoldások során.

1. táblázat A 20 leginkább keresett kormányzati szolgáltatás az EU ajánlása alapján

Szolgáltatás
Vállalkozóknak nyújtott (BUS) szolgáltatások
Hozzájárulások munkavállalók részére
Társasági adó: nyilatkozat, bevallás
Általános forgalmi adó: nyilatkozat, bevallás
Új társaság bejegyzése
Adatközlés a statisztikai hivatalnak
Vámnyilatkozat
Környezetvédelemmel összefüggő engedélyek
Közbeszerzés
Állampolgároknak nyújtott (CIT) szolgáltatások
Jövedelemadó (adóbevallás megtétele, értesítés a kivetett adóról)
Álláskeresés (munkaügyi hivatalok)
Társadalombiztosítási kifizetések (Munkanélküliek járulékai, gyermekek után járó pótlékok, gyógyászati költségek, tanulói ösztöndíjak)
Személyi dokumentumok (útlevél, gépjárművezetői jogosítvány)
Gépkocsik nyilvántartásba vétele
Építési engedély kérelem
A rendőrségnek tett bejelentések
Közkönyvtárak (katalógusokhoz, keresési lehetőségekhez való hozzáférés)
Felsőbb oktatásba való jelentkezés
Születési és házassági bizonyítványok
Költözés bejelentése (lakcímváltozás)
Egészségüggyel összefüggő szolgáltatások (interaktív tanácskérési lehetőség a különböző kórházi szolgáltatások elérhetőségéről, kórházi bejelentkezések)

Forrás: European Commission, 2006. Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services Report of the 6th Measurement June 2006 [online]. Available from: [http://europa.eu.int/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf]

Az EU tagállamok, köztük Magyarország is igyekeznek elsősorban ezeken a területeken előrehaladni és biztosítani az online hozzáférést. A Capgemini jelentése foglalkozik mélyebben

az eSzolgáltatások szintjével és az egyes tagállamokban megvalósuló innovatív fejlesztésekkel, mely a dolgozat 3. fejezetében kerül bemutatásra.

Nálunk a fenti (12 db polgároknak nyújtandó szolgáltatások és 8 db üzleti szférának nyújtandó szolgáltatás) 27 ügýtípust jelent, mert az EU-s csoportosítás hazánk ügycsoportjaival nem egyezik. Hazánkban a 12+8 szolgáltatás gyakorlatilag 27-et jelent. A CLBPS 20-as lista hazánk esetében a következő táblázatban szereplő ügýtípusokat jelenti.

2. táblázat A CLBPS listájának csoportosítása, a fő szolgáltatáscsoportok mentén

Szolgáltatás	Leírás
Vállalkozóknak nyújtott (BUS) szolgáltatások	
BUS 1/a	Munkavállalók és foglalkoztatók számára nyújtott szolgáltatások (munkáltatók bejelentési kötelezettségének elősegítése, munkavállalók számára betekintési lehetőség a róluk benyújtott információkba)
BUS 1/b	Munkáltatók bejelentése nyugdíjbiztosítási adatokról
BUS 2	Társaságiadó-bevallás, értesítés
BUS 3	ÁFA: bevallás, értesítés
BUS 4	Korlátolt felelősségű társaságok és részvénytársaságok bejegyzése, változásbejegyzése
BUS 5	Adatközlés a statisztikai hivataloknak
BUS 6	Vámáru-nyilatkozatok benyújtása, kezelése
BUS 7	Környezetvédelemmel összefüggő engedélyek szerzése
BUS 8	Közbeszerzési eljárás
Állampolgároknak nyújtott (CIT) szolgáltatások	
CIT 1	Jövedelemadó-bevallás, értesítés a kivetett adóról
CIT 2/a	Álláskeresés interneten keresztül az ÁFSZ állásajánlataiban
CIT 2/b	Állásbejelentés interneten keresztül az ÁFSZ állásadatbázisába
CIT 3/a	Munkánélküli járadék igénylése
CIT 3/b	Munkavállalók gyermekei után járó pótlékok igénylése
CIT 3/c	Kötelező egészségbiztosítás ellátásai
CIT 3/d	Tanulói ösztöndíj megpályázása
CIT 4/a	Útlevílgénylés és útlevéllel kapcsolatos egyéb ügyintézés
CIT 4/b	Gépjárművezetői engedély ügyintézése, illetőleg vezetési jogosultság megszerzése

CIT 5	Járművek nyilvántartásával kapcsolatos ügyintézés, járműigazgatás (új, használt és importált gépjármű forgalomba helyezése, műszaki vizsgáztatása, járműigazgatási ügyek)
CIT 6	Építési engedély iránti kérelem
CIT 7	Rendőrségi on-line bejelentések, feljelentések
CIT 8	Közkönyvtári katalógusok hozzáférhetősége, keresési lehetőségek elérése 1954-ig
CIT 9/a	Születési anyakönyvi kivonat ügyintézése: kérvényezés, kiadás
CIT 9/b	Házassági anyakönyvi kivonat ügyintézése: kérvényezés, kiadás
CIT 10	Felvételi jelentkezés (középiskolákba, felsőoktatási intézményekbe)
CIT 11	Lakcímváltozás bejelentése (lakcímgazolvány-pótlás, -csere)
CIT 12	Egészségüggyel összefüggő szolgáltatások (pl. interaktív tanácsadás kórházi szolgáltatások elérhetőségéről, kórházi bejelentkezések)

Forrás: Az e-közigazgatás fejlesztése, az EKOP stratégiai koncepciója 2007-2013

A közigazgatás területén az Európai Unió nem követeli meg az egységesítést, annak jogi szabályozása sem tartozik közösségi hatáskörbe, hanem az egyes tagállamok végzik. Ez az oka annak, hogy az elektronikus kormányzat kialakítása kulturális megalapozottságú, a sokszínűség, a történelmi nemzeti hagyományok felértékelődése jellemző, amit az adott ország államberendezkedési filozófiája is jelentősen meghatároz.

Az elektronikus kormányzat kialakításához kapcsolódóan az i2010 célkitűzései a következők voltak, mely a Lisszaboni célokon alapszik (EUROPEAN COMMISSION 2006b):

1. Ne maradjon le egyetlen állampolgár sem –mindenkit magába fogláló e-kormányzat
2. Hatékonyság és teljesítmény megvalósulása
3. Nagy hatású közszolgáltatások nyújtása az állampolgárok és a vállalatok számára
4. Kulcsfontosságú alapszolgáltatások biztosítása
5. Állampolgári részvétel és demokrácia erősítése

Az i2010 stratégiában a legfontosabb elvárások a kormányzattal szemben a következők voltak:

- társadalmi befogadás, minden állampolgár részesülhessen a megbízható, innovatív szolgáltatásokból és könnyen hozzáférhető legyen, mindenki számára.
- átláthatóság, kiszámíthatóság biztosítása, adminisztratív korlátok csökkentése
- 2010-re a közbeszerzés jelenlegi 50%-os elektronikus elérhetősége a közigazgatásban 100%-ra emelkedjen, használata elterjedjen, valamint az EU értékhatár feletti közbeszerzések esetében 50%-os legyen az elektronikusan lebonyolított eljárások aránya. Megegyezés szükséges a jövőbeli nagy hatású online állampolgári szolgáltatások kooperációjáról. Ez a célkitűzés mára látható, hogy nem volt reális. A Capgemini 9. benchmark jelentése szerint az EU 27+ esetén az átlagos eKözbeszerzés elérhetősége 2010-ben csak 56%-os volt az EU27+ vonatkozásában, ami jelentősen elmarad a tervezett 100%-os céltől (CAPGEMINI 2010).
- kulcsfontosságú alapszolgáltatások biztosítottak legyenek, azaz az állampolgárok és a vállalkozások Európa szerte élvezhessék a kényelmes, biztonságos és hiteles közszolgáltatások elérhetőségét.
- Hatékony eszközöket kell biztosítani a közéletben és a demokratikus döntéshozatalban való részvételre.

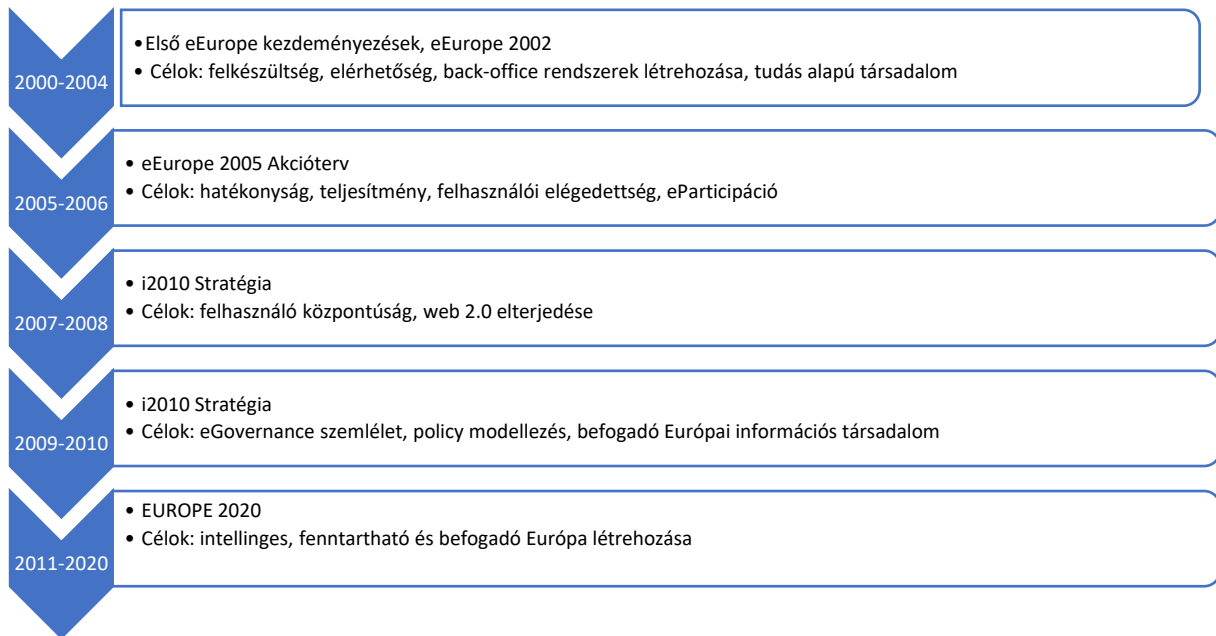
Európában az elektronikus kormányzat megvalósítása gyorsuló ütemben haladt, elmozdult a célkitűzés szintjéről és ma már a különböző innovatív megoldások, legjobb gyakorlatok kialakítása és megosztása jellemző, melyhez az eEurope Akció Tervek nagyban hozzájárultak.

Az 1. ábra az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos politikai prioritásainak fejlődését ismerteti, bemutatva a fontosabb stratégiákat, fő célokat és fejlesztési irányokat a 2000-2020 közötti időszakban.

Kezdetben, egészen 2004-ig az elektronikus kormányzat kialakításával kapcsolatos stratégiák legfontosabb eleme a felkészültség, az elérhetőség és a back office rendszerek megteremtése volt. A felkészülés magában foglalta a stratégia kialakítását, a tudatosság megteremtését, az infrastruktúra kialakítását és a digitális szakadék mérséklését. Célkitűzés volt, hogy az állampolgárok és a vállalkozások elektronikus közigazgatási alkalmazási és használati képessége javuljon, fejlődjön, a közigazgatási szolgáltatások hatékonysága nőjön, innovatív

megoldások jöjjenek létre, és a pán-európai együttműködés lehetővé váljon. A back office rendszerek fejlődésével az átláthatóság és a megosztott szolgáltatások kerültek előtérbe.

1. ábra Az elektronikus kormányzat policy fókuszának fejlődése az Európai Unióban



Forrás: eEurope 2002, eEurope 2005, i2010, Europe 2020 alapján saját szerkesztés

2005-től a hatékonyság, teljesítmény, felhasználói elégedettség kerültek a fókuszba.

A 2007- 2008-as időszakra jellemző a felhasználó központúság, ezáltal a befogadó eKormányzat, a web 2.0 elterjedése kerül a középpontba.

Ezt követően az eGovernance szemlélet, mely a politikai modellezés, a társadalmi részvétel és a web 2.0 fejlődését állítja a középpontba. A fentiekben bemutatott stratégiák tehát ezen célokat szolgálták.

Az EU legújabb stratégiája az Európa 2020 kiemelt kezdeményezése a „Digitális menetrend” legfontosabb célkitűzései között szerepel az IKT innováció ösztönzése minden területen, valamint a hozzáférhető, modern online szolgáltatások (pl. elektronikus ügyintézés, online egészségügy, intelligens otthon, digitális készségek, biztonság) bevezetésének és alkalmazásának elősegítése, mivel az eredmények azt mutatják, hogy még mindig van lehetőség és szükséges is a fejlődés (EUROPEAN COMMISSION, 2010).

Az elektronikus kormányzat fejlesztése az Európai Unióban még napjainkban is központi feladatként szerepel. A Horizont 2020 keretprogram keretében van lehetősége az egyes tagállamoknak pályázatokat benyújtani a témában. A Horizont 2020 az EU fő eszköze a kutatás-fejlesztés támogatására, közel 80 milliárd euró költségvetéssel, a program 7 évre szól, 2014-2020 közötti időszakban. Ezen túl pedig az egyes tagállamokban továbbra is a Strukturális Alapok forrásai biztosíthatnak fedezetet az elektronikus közigazgatási fejlesztésekhez (2014-2020 programozási időszakban) a nemzeti források mellett.

2.2.A közszférában futó IT projektek sikerességével kapcsolatos szakirodalom áttekintése

Az elérhető szakirodalmi források alapján a közszférában megvalósuló IT projektek sikerességével foglalkozó elméleteket, kutatásokat az alábbi fejezetben ismertetem. Ezen elméletek alapján fogalmaztam meg saját sikerességi kritériumokra vonatkozó hipotéziseimet, melyeket a disszertáció 1.1 pontjában mutattam be.

A projekt sikeresség elmélete a szakirodalomban már az 1990-es években is megjelent (Linberg 1999, Baccarini 1999, Wixom Wattson 2001, DeLone and McLean 1992, Rosacker 2010).

Az IT projektek sikeressége területén a hatékonyság skála (effects scale) modell (Linberg, 1999), a hatékonyság hatáskör (effect scope) modell (Osborne, 2002, Baccarini, 1999 és Wixom-Watson, 2001) és a folyamat modellek (process model) ismertek (DeLeone és McLean, 1992). Az alábbiakban néhány modell kerül bemutatásra.

Linberg tanulmányában a következő kutatási kérdésekre kereste a választ: (1) Hogyan definiálják a szoftver fejlesztők a szoftver fejlesztési projektek sikerességét és kudarcát? (2) A szoftver fejlesztési projekt kudarcának hatására hogyan alakul a szoftver fejlesztők munkával való elégedettsége? (3) Milyen hatással van az egyéni szoftver fejlesztő temperamentum típusa a szoftver fejlesztési projekt kudarcára?

Linberg (1999, p 190) szerint nagy eltérés mutatkozik abban, hogy hogyan definiálja a sikert a szoftver ipar és hogyan a szoftver fejlesztők. A tanulmány kimutatja, hogy a munkával való elégedettség - mely sokkal magasabb volt, mint a mérnökök esetében az iparági átlag – nem

tűnik úgy, hogy a szervezet találkozó ütemtervével vagy költségcélokkal lenne kapcsolatban. Hozzávetőlegesen a tanulmány jelezte, hogy a temperamentum típus lehet a magyarázat néhány csoport dinamikájára, de kétségtelen, hogy ez az, ami hat a projekt sikerre.

A következő táblázat a szoftver fejlesztők szemszögéből mutatja be a projekt siker típusait Linberg tanulmánya alapján.

3. táblázat Linberg projekt sikeresség - szoftver fejlesztői perspektíva

Projekt eredmény	Kudarc	Kisebb siker	Siker	Nagy siker	Kivételes sikeresség
Megvalósított projekt	Egy termék fejlesztése a vásárló elégedetlenségét okozza (nem ismerve a minőségi elvárásokat)	Átlag alatti költség, erőfeszítés, ütemterv végrehajtás, összehasonlítva az iparággal és megismerve a minőségi elvárásokat.	Átlagos költség, erőfeszítés, ütemterv végrehajtás, összehasonlítva az iparággal és megismerve a minőségi elvárásokat.	Jobb mint az átlagos költség, erőfeszítés, ütemterv végrehajtás, összehasonlítva az iparággal és megismerve a minőségi elvárásokat	Minden minőségi, költség, erőfeszítés és ütemterv végrehajtási elvárásnak megfelel.
Törölt projekt	Nem tanulni semmit, ami a következő projektnél alkalmazható lehet	A tanultak kis mértékben alkalmazhatóak a jövőbeli projektek megvalósításán.	A tanultak alkalmazhatóak a jövőbeli projektekénél. A törölt projekt néhány eleme közvetlenül használható a jövőbeli projektekénél.	A tanultak nagymértékben alkalmazhatóak a jövőbeli projektekénél. A törölt projekt jelentős számú eleme közvetlenül használható a jövőbeli projektekénél.	Törölt projekt nem nevezhető „kivételesnek”

Forrás: Kurt R. Linberg: Software developer perceptions about software project failure: a case study. Walden University, 1999. Február 10.

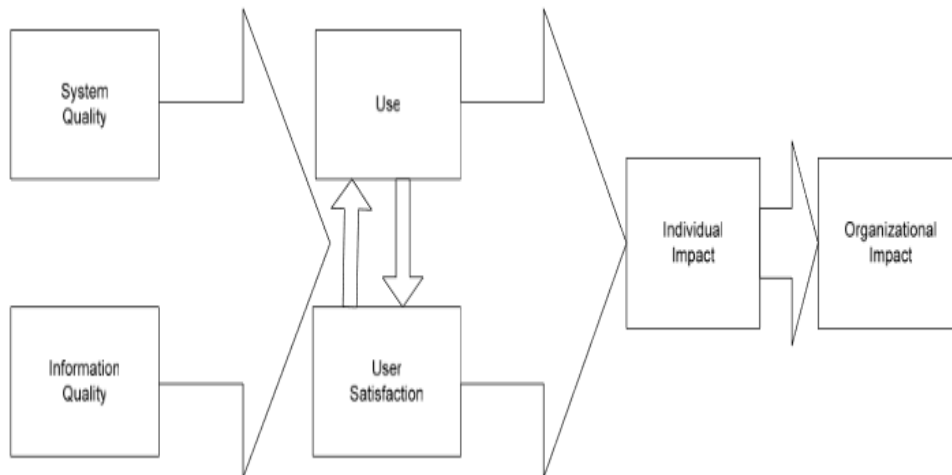
Baccarini (1999, p. 25) szerint a projekt sikeresség két elkülöníthető komponensből tevődik össze, melyek a projekt menedzsment sikeresség és a projekt termék sikeresség. A projekt menedzsment sikeresség a projekt menedzsment folyamatra és különösen a sikeres projekt

eredményre koncentrálni figyelemmel a költség, idő és minőség tényezőkre. Ez a három tényező jelzi a projekt végrehajtás hatékonysági fokát (Pinkerton 2003, p. 337). A projekt termék sikeressége a projekt végtermék hatására (következményére) fókuszál. Bár a projekt termék sikerességét megkülönbözteti a projekt menedzsment sikerességétől, a sikeres eredménytermék összeköti őket. Baccarini (1999) szerint a projekt sikeresség definíciója a következő:

Projekt sikeresség = projekt menedzsment siker + projekt termék siker.

Az információs rendszerek egyik globális és többdimenziós modellje **DeLone és McLean** nevéhez fűződik. A modellt 1992-ben alkották meg, majd ezt 2003-ban tovább finomították az e-kereskedelem felfutásának hatására. DeLone és McLean információs rendszer sikerességi modellje (D&M IS success model) hat dimenziót különböztet meg (2. ábra), a modell egy integrált megközelítése az IT projekt sikerességnek. A dimenziók a következők: az információ minősége, a rendszer minősége, a szolgáltatás minősége, a használatra való szándék, illetve a használat, a felhasználói elégedettség és végül a nettó haszon.

2. ábra Az eredeti DeLone és McLean IS Siker modell



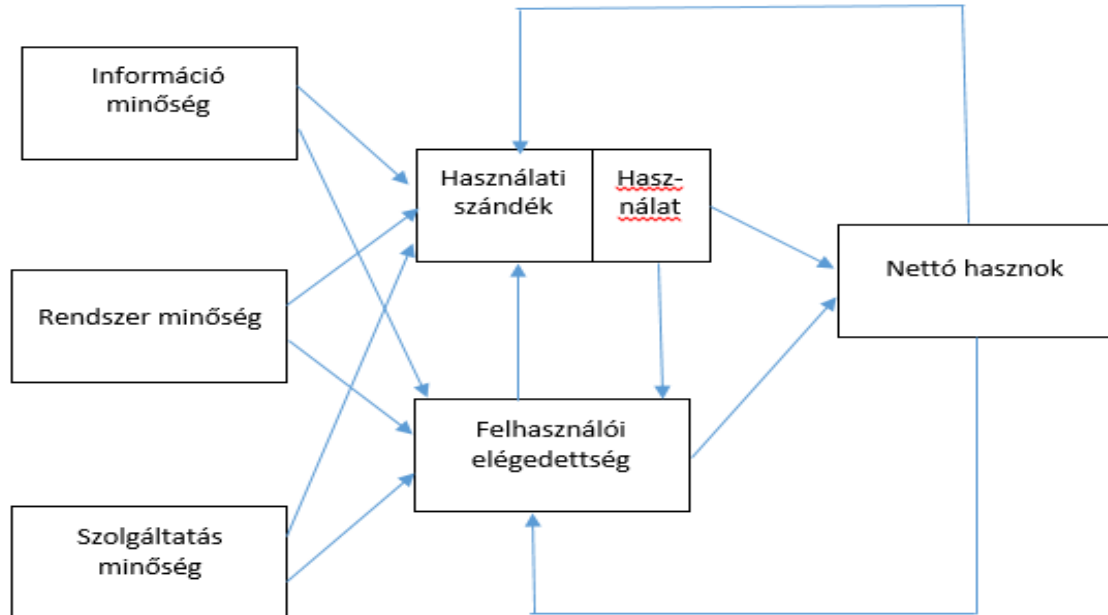
Forrás: DeLone & McLean, 1992, p. 87. *Information Systems Research*, 3(1), 1992, pp. 60–95. Copyright 1992, The Institute of Management Sciences (now INFORMS), 901 Elkridge Landing Road, Suite 400, Linthicum, MD 21090 USA.

A rendszer minősége a technikai sikert, az információ minősége a jelentéstani (szemantikus) sikert méri. A szolgáltatás minősége, a használatra való szándék, illetve a használat, a felhasználói elégedettség és a nettó haszon a hatékonyság sikerét mérik.

Az eredeti D&M IS sikerességi modellt sokan vitatták, vagy módosították, azonban volt, aki továbbfejlesztette, illetve alternatív keretet javasolt az információs rendszer hatékonyságának mérésére. Grover et al. egy alternatív, elméleti alapokon nyugvó perspektívát használt (a szervezeti hatékonyság elmélete), kiterjesztve a D&M IS sikerességi modellt (Grover, G.; Jeong, S.R.; and Segars, 1996). A hat hatékonysági kategória: készen kapott tudás (szervezeti hatások az eredeti D&M IS sikerességi modellben), piaci intézkedések (az eredeti D&M modellben nem használt), gazdasági intézkedések (szervezeti hatások), felhasználói intézkedések (pl: rendszer használat), megfigyelhető intézkedések (pl: felhasználói elégedettség) és termelékenységi intézkedések (pl: egyéni hatás). Ebben a modellben a „rendszer minőség” és „információ minőség” előzetes hatékonysági elemek, ugyanakkor a D&M modellben ezek a siker fontos dimenzióiként szerepelnek. Összességében a Grover által alkotott hatékonysági keretek a D&M IS sikerességi modell validálására szolgálnak.

Az eredeti D&M IS modell frissítése szükségessé vált a kutatások fejlődése és az információs rendszerek szerepében és menedzsmentjében bekövetkezett változások miatt. Az új D&M IS sikerességi modellt a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra Új D&M IS sikerességi modell



Forrás: DeLone és McLean (2003): The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update alapján.

A minőség három fő dimenziója a modellben az „információ minőség”, „rendszer minőség” és a „szolgáltatás minőség”. Mindegyik mérhető vagy ellenőrizhető külön-külön, mivel egyénileg vagy együttesen befolyásolják a későbbi használatot és felhasználói elégedettséget. A „használat” multidimenzionális aspektusaiból adódó nehézségek miatt - kötelező vagy választható, tájékozott vagy tájékozatlan, hatékony vagy nem stb – a „használati szándék” dimenzió került be a modellbe. Míg a „használati szándék” egy álláspont, ugyanakkor a „használat” viselkedést jelöl. A szándék azonban egy nehezen mérhető elem. A „használat” és a „felhasználói elégedettség” szoros kapcsolatban állnak egymással, a „használat” meg kell hogy előzze a folyamatban a „felhasználói elégedettséget”, ugyanakkor a „használat” során jelentkező pozitív tapasztalatok nagyobb „felhasználói elégedettséghez” vezetnek okozati értelemben. Ehhez hasonlóan a növekvő „felhasználói elégedettség” növeli a használati szándékot és a használatot. A használatból és a felhasználói elégedettségéből bizonyos „nettó haszon” keletkezik. Ha az információs rendszernek vagy a szolgáltatásnak van folytatása, a

rendszer tulajdonos vagy szponzor szegszögéből a „nettó haszon” pozitív, ez befolyásolja és megerősíti a későbbi „használatot” és a „felhasználói elégedettséget”. Ha nincs haszon az éppen az ellenkezőjét váltja ki, csökkenő használatot, illetve a rendszer vagy az információs rendszer részlegének megszűnését eredményezheti. A kutatási kihívás az, hogy tisztán és körültekintően meghatározzuk az érintetteket (stakeholder) és ebben a kontextusban a „nettó hasznokat” amelyek mérhetőek. Az új D&M IS sikerességi modell nyilatkat tartalmaz, mely demonstrálja a javasolt társításokat a siker dimenziók között a folyamatok tekintetében, de nem mutat pozitív vagy negatív jeleket a kapcsolatoknál a folyamatok tekintetében. Például: egy magas minőségű rendszert több használattal, több felhasználói elégedettséggel, és pozitív nettó haszonnal kapcsolnak össze, ugyanakkor egy gyengébb minőségű rendszer kapcsán felhasználói elégedetlenség és negatív haszon merül fel. A javasolt kapcsolat negatív.

Az információs technológiai rendszerek kulcsszerepet játszanak különböző iparágak számos szervezetében mind a magán, mind a közszféra területén (Schwalbe, 2010).

Egy az egész világra kiterjedő az IT változásról szóló tanulmányban 1471 projektet vizsgáltak meg. A tanulmány alapján 6-ból 1 projekt általában 200%-kal a költségvetés felett és 70%-kal a tervezett határidőn túl valósul meg (Budzier és Flyvbjerg, 2010). Az IT projektek sikeressége/sikertelensége egy létező probléma, mind az akadémikusok mind a megvalósítók számára (Crawford, 2002; Muller and Jugdev, 2012). Különösen fontos a hatékonyság a közszféra esetében, tekintve, hogy milyen nagyságú és volumenű projektekről van szó és azok hogyan járulnak hozzá a kormányzat fejlesztéséhez. Egy ausztrál vállalatokról szóló empirikus tanulmány alapján (Thomas és Fernandez, 2008) azok a szervezetek melyek formálisan is meghatározzák a sikeresség fogalmát, konzisztensen mérik a sikerességet és megvalósulást az eredmények alapján, sokkal jobb projekt eredményeket érnek el ezáltal és hatékonyabban tudják használni a projekt erőforrásokat.

A követkerző táblázat a fő projekt sikerességi tényezőket összegzi az egyes elméleti irányzatokban.

4. táblázat Fő projekt sikerességi tényezők az elméleti irányzatokban

Referenciák	Fő projekt sikerességi tényezők				
	Szkóp	Idő	Költség	Minőség	Projekt érintettek elégedettsége
Thomas és Fernandez		✓	✓	✓	✓
Kerzner		✓	✓	✓	✓
Dvir et al.		✓	✓		✓
Agarwal & Rathod	✓				
Rose		✓	✓	✓	
Collins & Baccharini		✓	✓	✓	✓
Hughes, Tippett & Thomas		✓	✓	✓	
Belout & Gauvreau		✓	✓	✓	✓
Young	✓	✓	✓	✓	✓
Westerveld		✓	✓	✓	✓
Dvir, Raz & Shenhar		✓	✓	✓	
Cooke-Davies	✓	✓	✓	✓	
White & Fortune		✓	✓	✓	
Hartman & Ashrafi	✓	✓			
Armstrong		✓	✓	✓	✓
Lim & Mohamed		✓	✓	✓	
Linberg		✓	✓	✓	
Clarke	✓				✓
Shenhar & Dvir	✓				

Munns & Bjeirmi		✓	✓	✓	
Ward	✓	✓	✓	✓	
Paulk et al.		✓	✓	✓	
Shenhar	✓				
Slevin & Pinto		✓	✓	✓	

Forrás: CENTERIS 2013 - Conference on ENTERprise Information Systems / PROjMAN 2013 - International Conference on Project MANagement / HCIST 2013 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies

Significance of Scope in Project Success

Muhammad Nabeel Mirzaa, Zohreh Pourzolfagharb,*, Mojde Shahnazari

a,b,cLimkokwing University of Creative Technology, Inovasi 1-1, Jalan Teknokrat 1/1, 63000 Cyberjaya,

Selangor, Malaysia.

Az IT projektek sikerességének szakirodalma elsősorban a sikeresség elméletének definiálására fókuszál, anélkül, hogy ezen túlmenően gyakorlati folyamatokat/technikákat fejlesztene, melynek segítségével a sikeresség a projekt életcikluson keresztül menedzselhető.

Disszertációmban a fenti tényezőket figyelembe véve az elektronikus kormányzati projektek sikerességi tényezőivel kapcsolatosan a következő területeket vizsgálom:

- A szókóp, idő, költség, minőség, érintettek mellett fontosnak tartottam a kormányzatban bekövetkező változások szerepének vizsgálatát, mivel a közigazgatásban, közsférában megvalósuló projektekről van szó, ezért alapvető fontosságú annak vizsgálata, hogy hatással van-e a projektek sikerességére. A kormányzati ciklusok vizsgálatának segítségével mutatom be ezt a hatást.
- Azért hogy teljes képet kapjak az egyes sikerességi tényezőkről szakértői interjúkat folytattam le az intézményrendszer szereplőivel a támogatói és a kedvezményezetti oldalon, melynek alapján azonosítottam a legfontosabb sikerességi tényezőket. A gyakorlati tapasztalatok alapján megfogalmazott álláspontokat összesítettem és ez alapján a legfőbb sikerességi tényezőkre tettem javaslatot. A sikerességi tényezők között az elméletekben szereplő tényezők is megjelennek, emellett fontos egyéb tényezők is szerepet kapnak. Melyek a jövőbeni sikeres projekt megvalósítás szempontjából hasznos információval, javaslattal szolgálnak mind a megvalósítók, mind a támogatói oldal számára.

2.3. Alignement (összerendelés/illesztés)

Kutatásaim elméleti alapjai között az „alignement” témakörével foglalkoztam még részletesebben, mivel szükségesnek éreztem az előző alfejezetben jelzett kutatási irányok mellett a stratégiai illeszkedés/összerendelés vizsgálatát is.

Kutatásaim során a közigazgatási intézményeknél elindított információs technológiai fejlesztések háttérének vizsgálatát végzem el, az ÁROP és EKOP projektek megvalósításának illetve sikerességének elemzésén keresztül, melyhez a Henderson és Venkatraman (1993) által alkotott Stratégiai Összerendelési Modellt („Strategic Alignment Model, SAM)”³ használtam fel.

Az elmúlt 15 évben számos tanulmány foglalkozott a stratégiai illesztés/összerendelés témájával, azonban a legtöbb még mindig kezdetleges szinten van. A kutatások esettanulmányokon, felméréseken és empirikus megközelítésen keresztül mutatják be az üzleti és információs technológiai teljesítmény szoros kapcsolatát, valamint azt, hogy a vállalatok nem tudnak versenyképesek lenni, ha az üzleti és IT stratégiák nem illeszkednek. Az üzleti és technológiai illesztés meghatározza, hogy az információs technológiai misszió, célkitűzések, tervek milyen szinten támogatják és támogatottak az üzleti misszió, célkitűzések és tervek által⁴.

A szakirodalomban az IT és szervezeti változások, az illesztés koncepciója napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap. Az alap elképzelés lényege, hogy egy szervezetben az IT stratégia és az üzleti stratégiai orientáció között meg kell találni az összhangot, illeszteni kell egymáshoz ezen területeket.

Az üzleti szférában teret hódító SAM modell alapján az üzlet és az IT illesztése értéket teremt a vállalatok számára (lásd King 1978, Masa’deh és Shannak 2012). Kutatásaim során annak vizsgálatát végeztem el, hogy hogyan értelmezhető az „alignement” a közszféra esetében, illetve

³ Stratégiai illesztési modell Henderson és Venkatraman (1993)

⁴ CENTERIS 2012 - Conference on ENTERprise Information Systems / HCIST 2012 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies A literature review of Business/IT Alignment Strategies Lerina Aversano*, Carmine Grasso, Maria Tortorella Department of Engineering, University of Sannio Via Traiano, 82100 Benevento, Italy

milyen hatással van az elektronikus kormányzati projektek sikerességére. Nemeslaki (2015) szerint egy jobban összeállított SAM sikeresebben járulhat hozzá az elektronikus kormányzat teljesítményéhez.

Henderson és Venkatraman (1993) szerint szükséges az IT stratégia és az üzleti stratégia integrációja, alapvető fontosságú egy szervezetben, hogy az IT területen hozott döntések hogyan hatnak (elősegítik vagy fenyegetik) az üzleti területen hozott döntésekre és visszafelé.

A Henderson és Venkatraman (1993) által alkotott „Strategic Alignment Model (SAM)”⁵ két fő területen azonosítja az integráció szükségességét az üzleti és IT területek között:

1.) stratégiai integráció (vertikális integráció): Az IT külső (stratégia) és belső (vállalati/szervezeti felépítés) területeinek illesztése szükséges. Henderson és Venkatraman (1993) kutatásai alapján a nem megfelelő illesztés az IT külső és belső területek között a fő indoka az IT beruházásokból származó haszon elmaradásának, sikertelenségének. A jelenlegi üzleti periódusok vizsgálatával felismerhető, hogy az IT stratégia kudarcának lehetősége a szegényes információs rendszert (I/S) támogató infrastruktúrának köszönhető. (Citibank élő példaként szolgál: a Citibank stratégiája a POS információs szolgáltatás esetében, melyet 1985-ben vezettek be azzal a kifejezett céllal, hogy összekössék az üzleti vásárlást az elektronikus kupon szolgáltatással, fizetéssel és a forgalmas vásárlói pontokkal, ugyanakkor fontos információkat akartak gyűjteni elektronikusan a vásárlói szokásokról. Bár az az általános elképzelés, hogy összekössék az információs és pénzügyi tranzakciókat még mindig népszerű világszerte, a Citibank számos technikai problémával szembesült a koncepció implementálása során, aminek eredménye, hogy nem volt képes egy tiszta vezető pozíciót létrehozni ezen a területen. A versenytársak által megvalósított hasonló, bár kisebb méretű kezdeményezések, bizonyítottan sikeresebbek voltak, míg mások továbbra is próbálkoznak fontosabb szakértelem megszerzésével ezen a területen.)

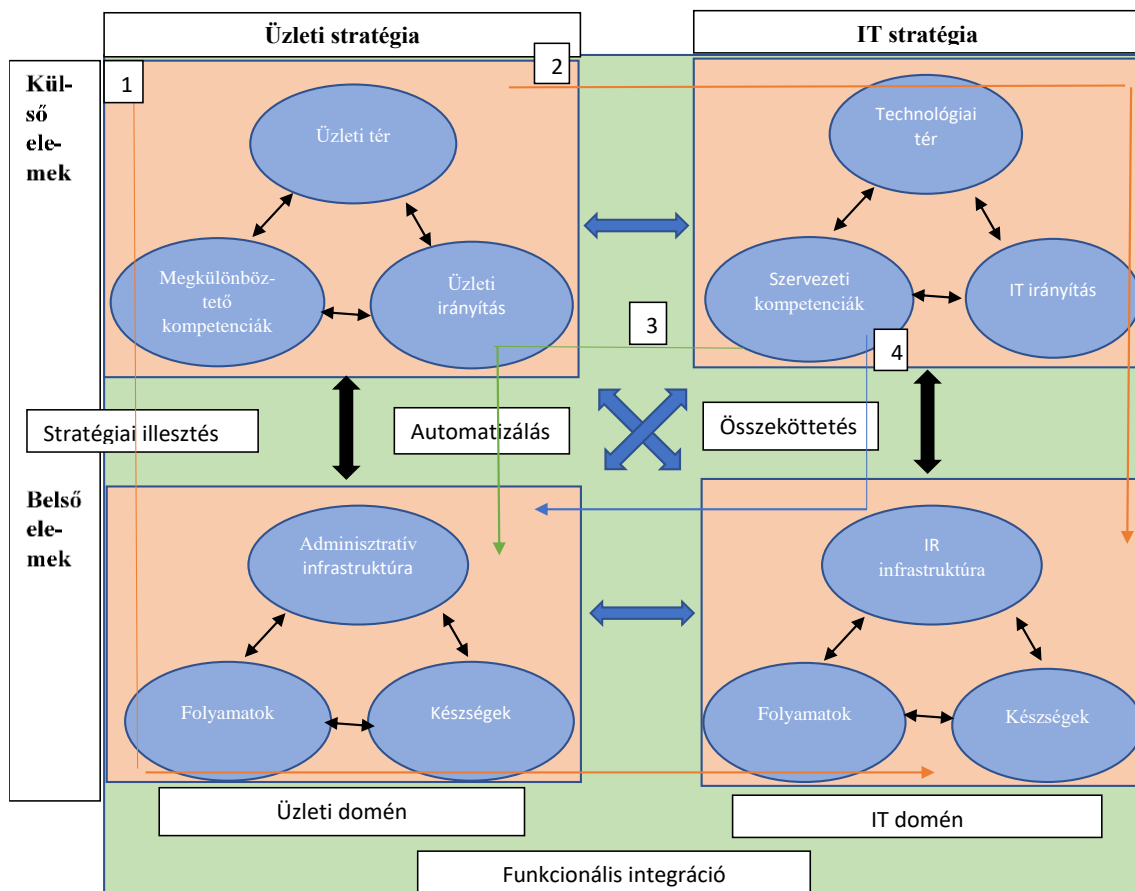
2.) funkcionális integráció: a SAM modell második dimenziója (horizontális integráció). Az IT stratégia és az üzleti stratégia integrációját jelenti. Ez a dimenzió az IT területen született döntésekre és azoknak az üzleti területen született döntésekre gyakorolt hatásával foglalkozik és fordítva. Bár, a legtöbb kutatás csak a belső információs

⁵ Stratégiai illesztési modell Henderson és Venkatraman (1993)

rendszer (I/S) stratégiák belső szervezeti követelményekkel való integrálásával foglalkozik, az üzleti stratégiákra adott válaszként.

A SAM modell a két típusú integráció típus szükségletét azonosítja az üzleti és IT területeken. Az első a stratégiai integráció, mely kapcsolat az üzleti és IT stratégia között, a külső komponensekre reflektál. Az IT funkcionalitás azon képességével foglalkozik, hogy formálja és támogassa az üzleti stratégiát. Ez a képesség különösen fontos, mivel az IT a vállalatok stratégiai előnyének fontos forrásaként merül fel. A második típus, az operatív integráció, mely a kapcsolódó belső területekkel foglalkozik, nevesítetten a szervezeti infrastruktúra és a folyamatok és az I/S infrastruktúra és folyamatok közötti kapcsolattal. A belső koherenciát biztosítja a szervezeti követelmények és elvárások, valamint a képességek átadása az I/S működés területén. A 13. ábra a SAM modellt ismerteti.

4. ábra SAM modell



Forrás: Henderson és Venkatraman (1993) modell, saját szerkesztés, fordítás

A Henderson és Venkatraman féle stratégiai összerendelési modell (Strategic Alignment Modell, SAM) az üzleti és IT domén közötti kapcsolódásokkal, a külső és belső elemek közötti kapcsolatokkal foglalkozik, egyfajta dinamikus összerendelési folyamatot javasol. Az összerendelés tulajdonképpen a szervezet stratégiája, szervezeti infrastruktúrája, IT stratégiája és infrastruktúrája közti teljes körű összhangteremtést jelent, melynek célja a gazdasági teljesítmény növelése. A modell a lehetséges elemhármassok közötti dinamikus egyeztetésen alapul, a stratégiai menedzsment nézőpont (1-es nyíl Az IT menedzsment a stratégia végrehajtója), a technológiai lehetőségekre alapuló megközelítés (2-es nyíl az IT menedzsment feladata az üzleti stratégiát legjobban támogató infrastruktúra megvalósítása), a kompetitív lehetőségekre alapuló megközelítés (3-as nyíl az IT menedzsment katalizátorként működik, az IT trendek és perspektívák felkutatásával és felvázolásával hat az üzleti stratégiára), és a szolgáltatási szint nézőpontja (4-es nyíl az IT menedzsment vezető szerepet játszik, az üzleti és IT infrastruktúra összerendelésével épít a növekvő és gyorsan változó igényekre fogékony IT struktúrát) adják a négy alap perspektívát.

A stratégiai illesztés eredetileg üzleti orientációjú felvetés volt, profit-orientált szervezetekre dolgozták ki, az üzleti szférában széles körben alkalmazott. Az elmúlt 20 évben azonban felmerült a közigazgatási szférában történő alkalmazhatósága is, azonban a közigazgatási szférában nem terjedt el. Ennek oka, hogy a közigazgatás sokszor teljesen más elvek mentén működik, más tényezők is mozgatják, mint ami az üzleti szférában megszokott. A hagyományos SAM modell a közszférában csak megkötetésekkel alkalmazható, mert a közszférában jellemzően jelenlévő politikai szempontot nem képes magában foglalni. Jennifer E. Gerow (2014) szerint ez a modell a közszervezetek hosszú távú reformjaiban is használható.

A szakirodalmi forrásokat áttekintve elmondható, hogy az illesztés témakörével számos kutató foglalkozott az elmúlt időszakban, az IT illesztés kutatási területen jelentős fejlődés történt. Azonban Chan és Reich (2007) szerint számos kérdésre továbbra sincs válasz és még mindig vannak nem vizsgált területek az illesztéssel kapcsolatos szakirodalomban. Azt állítják, hogy ez a modell nem alkalmas arra, hogy megragadja a valós életet, illetve az illesztés nem lehetséges, ha nem ismert, vagy folyamatban van a vállalati stratégia. Egy másik kritika, hogy az illesztés elmélet nem veszi figyelembe a szervezeti változásokról szóló elméletek fontosabb

meglátásait. Chan és Reich (2007) az illesztés különböző szintjeire is hivatkozik pl: projekt szintű, rendszer szintű, egyéni szintű stb., melyek között a SAM nem tesz különbséget.

Nemeslaki (2016) kísérletet tett az „IT üzleti” metafora interpretálására az „IT kormányzati” dimenzióban, vizsgálta, hogy milyen sajátos szempontokat jelent ez az információs menedzsment területén. Flamand esettanulmányokat elemezve a SAM modell elektronikus kormányzat területén történő alkalmazása kapcsán az alábbi problémákat azonosította:

- A szervezeti és IT változások a közszféra szervezet esetén nem mindig illeszkednek a stratégiai menedzsment kialakításához, de reflektálnak sok kicsi, járulékos, nem stratégiai döntésre, melyeket nem a szervezet legfelsőbb szintjein hoznak, akadályozva, erősítve vagy fenyegetve a menedzsment által hozott stratégiai döntéseket. Egy összerendelési modell a közszervezetekre alkalmas lenne arra, hogy integrálja a stratégiai impulzusok ezen sokszínűségét, döntéseit és tevékenységét.
- A klasszikus SAM modell nem határozza meg az illesztési folyamatba bevont különböző szereplőket és leginkább a magas szintű IT és felsővezetői beavatkozásokra fókuszál. A közszféra esetében sok szereplő, politikai és adminisztratív, különböző sajátosságokkal, illetve különböző szinteken kerül bevonásra a kommunikációs és interakciós folyamatokba, emiatt az illesztési folyamat a szereplő szervezetben elfoglalt pozíciójától függően alakul. Ugyanakkor fontos még más, a kormányzat különböző szintjein lévő közszféra szervezetek, IT-szolgáltatók, tanácsadók és szerződéses partnerek bevonása is az illesztési folyamat során. Emiatt az összerendelési modellek egy többszereplős perspektívában testesülnek meg az illesztési folyamat során, figyelembe véve azt, hogy minden aktor, vagy egyéni csoport, sajátos pozícióval, érintettekkel, eredménnyel érdeklődéssel stb. rendelkezik.
- A közszféra szervezetek kontextusából az illesztési modelleknek integrálnia kellene azt a nézetet, hogy intézményesen kikényszerített folyamatról van szó. Az illesztési folyamatok néha korábbi döntések, vagy külső IT szolgáltatói vagy kormányzati függőség miatt alakulnak ki, ami meghatározza az illesztési folyamatok és tevékenységek jövőbeli dinamikáját és csökkenti a szervezet azon autonómiáját, hogy szabadon alakítsa ki új (stratégiai) célokat.

Dolgozatomban arra kerestem a választ, hogy az illesztésnek milyen szerepe lehet a magyar elektronikus kormányzati projektek területén: az elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzések megjelennek-e a magyar stratégiai dokumentumokban (a stratégiai illesztés megtörténik-e). Hogyan illeszkednek az elektronikus kormányzati projektek (jelen dolgozatban a vizsgált EKOP és ÁROP projektek) az operatív programok célrendszeréhez, illetve ezen projektek hogyan illeszkednek egymáshoz, ennek kapcsán saját empirikus kutatást végeztem. A vizsgálat során teszteltem a közszférában megvalósuló IKT projektek pénzügyi és időbeli jellemzőit, a célrendszerhez való illeszkedést.

3. Versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolata, hazánk elektronikus kormányzati fejlettsége

Számos nemzetközi index foglalkozik az egyes országok elektronikus kormányzati fejlettségével, mely indexek segítségével az országok nemzetközi rangsorokban elfoglalt helye, elektronikus kormányzati fejlettsége elemezhető. A 3. fejezetben ezen indexek közül az Elektronikus Kormányzat Fejlődési Indexet (e-Government Development Index, eGDI), valamint a Digitális Gazdaság Fejlettségét MÉRŐ Indexet (Digital Economy and Society Index, DESI), illetve azok komponenseit elemzem mélyebben, melyek segítségével bemutatom hazánk elektronikus kormányzati fejlettségét, a nemzetközi rangsorokban elfoglalt helyzetét. A versenyképességet a Globális Versenyképességi Index (Global Competitiveness Index, GCI) segítségével vizsgálom. Az elektronikus kormányzat és a versenyképesség közötti kapcsolatot az eGDI és GCI indexek segítségével mutatom be.

3.1 eGovernment Development Index (eGDI)

Az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) 2001 óta készíti el az elektronikus kormányzat fejlettségével foglalkozó tanulmányát⁶. A legfrissebb (2016. évi, kilencedik) tanulmányban 193 ország elektronikus kormányzati fejlettségét vizsgálták meg. A tanulmány az eGDI Index segítségével mutatja be az elektronikus kormányzat fejlődését az egyes országokban⁷. Az eGDI egy összetett mutató, mely a következő három komponensből áll:

- Online Szolgáltatások Indexe (Online Service Index, OSI), korábbi elektronikus kormányzat fejlettségével foglalkozó ENSZ tanulmányokban Web Mérés Index (Web Measure Index, WMI).
- Telekommunikációs Infrastruktúra Indexe (Telecommunication Infrastructure Index, TII)

⁶ UN e-Government Survey (2001, 2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016), 2001. évben Benchmarking E-government: A Global Perspective.

⁷ A 2001. évi tanulmányban E-Gov Index, 2003., 2004., 2005., 2008. évi tanulmányokban e-Government Readiness Index, 2010-től e-Government Development Index

- Emberi Tőke Indexe (Human Capital Index, HCI). Korábbi elektronikus kormányzat fejlettségével foglalkozó tanulmányokban Emberi Fejlődési Index (Human Development Index, HDI)

Az *Oline Szolgáltatások Indexe* (OSI) meghatározásához megvizsgálták a felmérésben résztvevő országok nemzeti site-jait a nemzeti nyelveiken (beleértve a nemzeti portált, e-szolgáltatás portált és az e-részvétel portált, valamint a különböző minisztériumok honlapjait pl: Képzési, Munkaügyi, Szociális, Egészségügyi, Pénzügyi, Környezeti Minisztériumok oldalait). Az adatgyűjtés és a kutatás 2015. májusától 2015. júliusáig tartott. Miniden országot legalább 2 kutató vizsgált meg a saját nemzeti nyelven, a végső kutatást szenior szakértő ellenőrizte. Az összpontszám minden ország esetében 0-1 közötti sávban mozog.

A *Telekommunikációs Infrastruktúra Indexe* (TII) egy összetett indikátor, öt mutatószámból áll, melyek kapcsolódnak az adott ország infrastrukturális kapacitásához is. Ezek:

- 100 lakosra jutó internet felhasználók száma (az elmúlt három hónapban internetet bárholnan használó magánszemélyek)
- 100 lakosra jutó fix telefonvonalak száma (azon telefonvonalak melyek egy felhasználó végberendezéséhez csatlakoznak, pl: telefonkészülék, faxgép)
- 100 lakosra jutó mobil előfizetések száma (az elmúlt 3 hónapban a mobil előfizetések száma, beletartozik az előfizetéses és az utólag fizetett felhasználás is)
- 100 lakosra jutó vezeték nélküli szélessávú elérés (műholdas broadband kapcsolatok, földi fix vezeték nélküli broadband és aktív mobil broadband internet előfizetés)
- 100 lakosra jutó fix szélessávú elérés (nagysebességű fix internet előfizetések – TCP/IP kapcsolatok, 256 kbit/s vagy nagyobb sebesség)

Minden egyes mutató a telekommunikációs index 20%-át reprezentálja, tehát a fenti öt mutató 20-20-20-20-20 %-ot jelent az indexben. Az adatok forrásai minden tagállamban elérhetőek az ITU⁸ révén.

Az Emberi Tőke Indexe (HCI) egy összetett mutató, mely négy komponensből áll:

⁸ ITU: United Nations International Telecommunication Union; Egyesült Nemzetek Szervezete Nemzetközi Távközlési Unió.

- a felnőtt lakosság írástudási aránya (azon 15 éves és idősebb népesség aránya, akik értően le is tudnak írni és el is tudnak olvasni egy egyszerű állítást a hétköznapi életükkel kapcsolatosan)
- a kombinált alap-, közép- és felsőfokú bruttó beiskolázottsági ráta (az alap-, közép- és felsőfokú oktatásba beiratkozott hallgatók teljes létszámát mutatja)
- várható beiskolázottság (a képzésben töltött évek száma várhatóan)
- átlagos beiskolázottság (a képzésben töltött évek száma átlagosan)

2002-től az első két mutatót alkalmazták a HCI meghatározásához, majd 2014-től ez kiegészült két újabb komponenssel (várható beiskolázottság, átlagos beiskolázottság). A HCI négy indikátorból álló súlyozott index (összetétel: felnőtt lakosság írástudási aránya 1/3, kombinált alap-, közép- és felsőfokú bruttó beiskolázottsági ráta 2/9, várható beiskolázottság 2/9, átlagos beiskolázottság 2/9). Értéke 0-1 közé esik.

Az eGDI értékek alapján az ENSZ tanulmányokban rangsort állítottak fel az országok elektronikus kormányzat fejlettségére vonatkozóan a világban. A komponensek meghatározásához különböző módszereket alkalmaztak, a komponensek részletesen kifejtésre kerülnek jelen fejezetben.

eGDI világrangsor

Az eGDI értékei alapján a 2. táblázat mutatja az elektronikus kormányzati fejlettségi rangsorban élen járó országokat (első 29 ország) a 2016. évi tanulmány adatait felhasználva. Az index értéke 0-1 közé esik.

5. táblázat. EGDI rangsor

EGDI magasabb mint 0,75	eGDI értéke 2016	2016. évi Rangsor
Egyesült Királyság	0,9193	1
Ausztrália	0,9143	2
Koreai Köztársaság	0,8915	3
Szingapúr	0,8828	4
Finnország	0,8817	5
Svédország	0,8704	6
Hollandia	0,8659	7

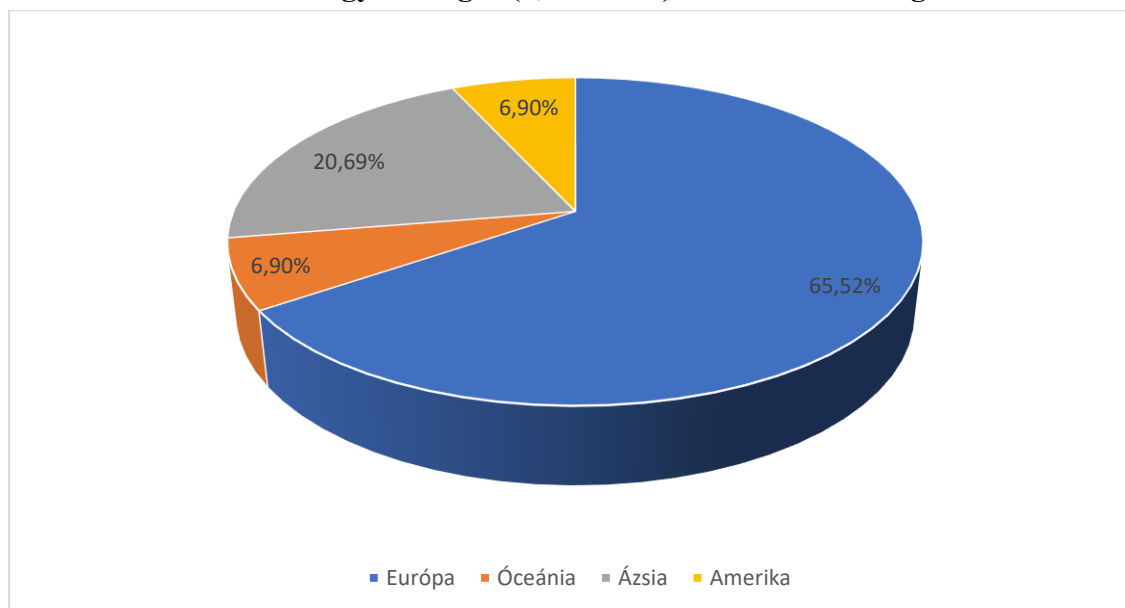
Új-Zéland	0,8653	8
Dánia	0,851	9
Franciaország	0,8456	10
Japán	0,844	11
Amerikai Egyesült Államok	0,842	12
Észtország	0,8334	13
Kanada	0,8285	14
Németország	0,821	15
Ausztria	0,8208	16
Spanyolország	0,8135	17
Norvégia	0,8117	18
Belgium	0,7874	19
Izrael	0,7806	20
Szlovénia	0,7769	21
Olaszország	0,7764	22
Litvánia	0,7747	23
Bahrain	0,7734	24
Luxemburg	0,7705	25
Írország	0,7689	26
Izland	0,7662	27
Svájc	0,7525	28
Egyesült Arab Emirátusok	0,7515	29

Forrás: United Nations e-Government Survey 2016

29 ország esetében az eGDI értéke magasabb mint 0,75, ezen országokat tekinthetjük az index alapján az elektronikus kormányzat területén legfejlettebb országoknak. Hazánk a teljes rangsorban a 46. helyen áll (0,6745 értékkel), azonban az Európai Uniót tekintve a kevésbé fejlett országok közé tartozik (Magyarország az EU rangsorban a 2016. évi tanulmány adatai alapján a 23. helyet foglalja el a 28 EU tagállam között – 1. sz. melléklet).

A nagyon magas eGDI értékkel rendelkező országok között európai, ázsiai országok szerepelnek elsősorban, de a tanulmány régió kategóriái szerint 2 ország az óceániai (Ausztrália és Új-Zéland), illetve 2 ország az amerikai régióból (Amerikai Egyesült Államok és Kanada) is bekerült az elektronikus kormányzat terén legfejlettebb országok közé. Az eGDI vonatkozásában a legfejlettebb régiók arányát mutatja az 5. ábra a 2. táblázatban felsorolt országok tekintetében.

5. ábra Nagyon magas (0,75 feletti) EGDI értékek régióként



Forrás: United Nations e-Government Survey 2016.

Az ábra alapján a legmagasabb eGDI index-szel rendelkező országok között 65,52%-ban európai országok szerepelnek, 20,69% az ázsiai országok aránya, illetve 6,9-6,9% Óceánia és Amerika országainak aránya.

A rangsorban első három helyen az Egyesült Királyság, Ausztrália és a Koreai Köztársaság áll. Ezen három ország esetében is bár az EGDI értékük nagyon közel áll egymáshoz (0,9193, 0,9143, 0,8915), látványos különbség mutatkozik az EGDI komponensek értékeiben (3. sz. táblázat). Az Egyesült Királyság esetében az OSI értéke 1, Ausztrália esetében a HCI értéke 1, a Koreai Köztársaság pedig szintén az OSI érték tekintetében éri el majdnem a maximumot. A TII értéke ugyanakkor Ausztráliában a legalacsonyabb, de ezt kompenzálják a magasabb OSI és HCI értékek.

6. táblázat TOP 3 eGDI értékkel rendelkező ország komponenseinek vizsgálata

Ország	eGDI	OSI	TII	HCI

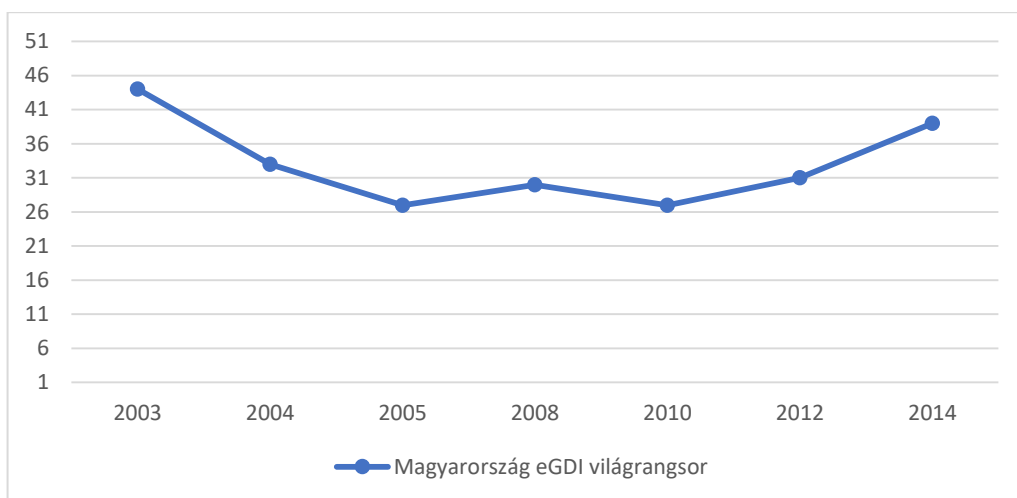
Egyesült Királyság	0,9193	1,0000	0,8177	0,9402
Ausztrália	0,9143	0,9783	0,7646	1,0000
Koreai Köztársaság	0,8915	0,9420	0,8530	0,8795

Forrás: United Nations e-Government Survey 2016.

Az EGDI három komponense változatos képet mutat. Hazánk esetében például az online szolgáltatások komponens mindössze 0,1716 értéket képvisel a 0,6315 index értékben, míg az emberi tőke komponens 0,3167-et, a fennmaradó telekommunikációs infrastruktúra összetevő értéke 0,1432. Megfigyelhető, hogy az EU tagállamok esetében az emberi tőke komponens értéke stabilan 0,3 felett van, míg a másik két összetevő értéke széles skálán mozog, tehát elsősorban az online szolgáltatások és a telekommunikációs infrastruktúra komponens határozza meg a rangsorban betöltött helyet. Az online szolgáltatások indexe esetében, ha csak az EU tagállamokat tekintjük Olaszország érte el a legalacsonyabb értéket 0,0098 ponttal, a legmagasabb értéket pedig Nagy Britannia, a komponenshez rendelt értéke 0,2634. A telekommunikációs infrastruktúra esetében Románia szerezte meg az utolsó helyet az EU tagállamok között, 0,1021 értékkel, a legelső helyen pedig az EU tagállamok EGCI rangsorában 2. helyen álló Hollandia végzett.

A teljes világrangsorban Magyarország 2003-ban a 44. helyet foglalta el, ezt követően 2005-ben és 2010-ben már a 27. helyen állt, ami jelentős fejlődést mutat (a komponensek kapcsán is), azonban 2010-től ismét egy csökkenő tendencia látható, ami 2016-ban tovább folytatódott (6. ábra).

6. ábra eGDI világrangsor – Magyarország rangsorban elfoglalt helye 2003-2016



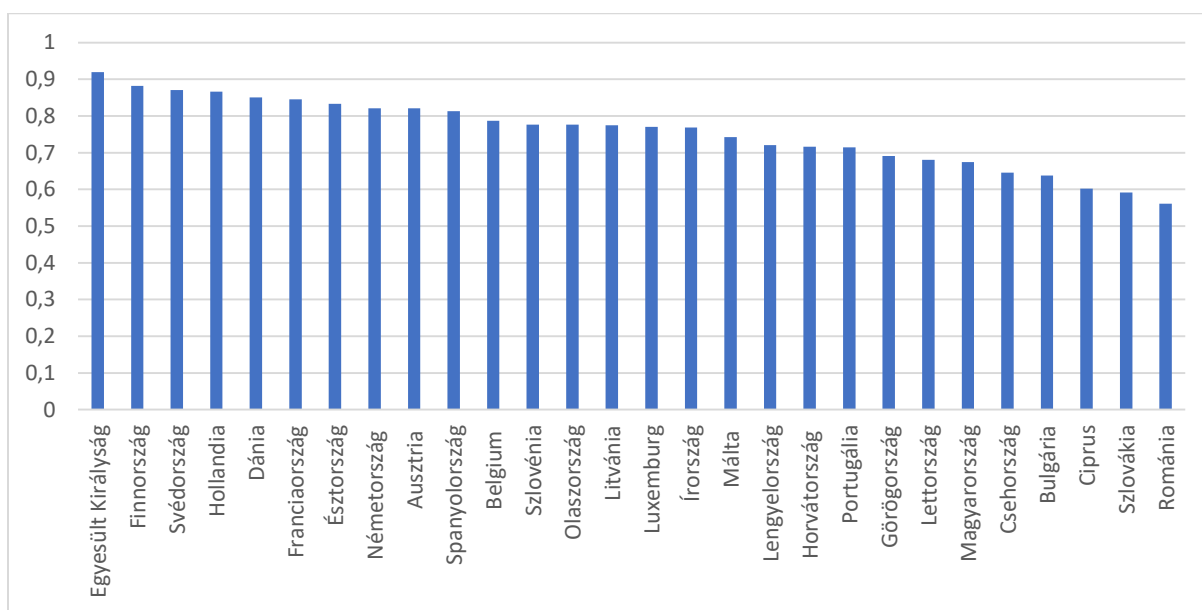
Forrás: United Nations e-Government Survey 2016

Megjegyzés: az alacsonyabb szám jobb helyezést jelent a rangsorban.

eGDI EU rangsor

Az Európai Unió tagállamait vizsgálva, az első három helyen az Egyesült Királyság (a teljes rangsorban szintén az 1.), Finnország (a teljes rangsorban 5.) és Svédország (a teljes rangsorban a 6.) áll a 2016. évi EU tagállamokra vonatkozó rangsorban, hazánk a 23. helyet foglalja el a 28 tagállam között (6. ábra.).

7. ábra EU tagállamok eGDI rangsora



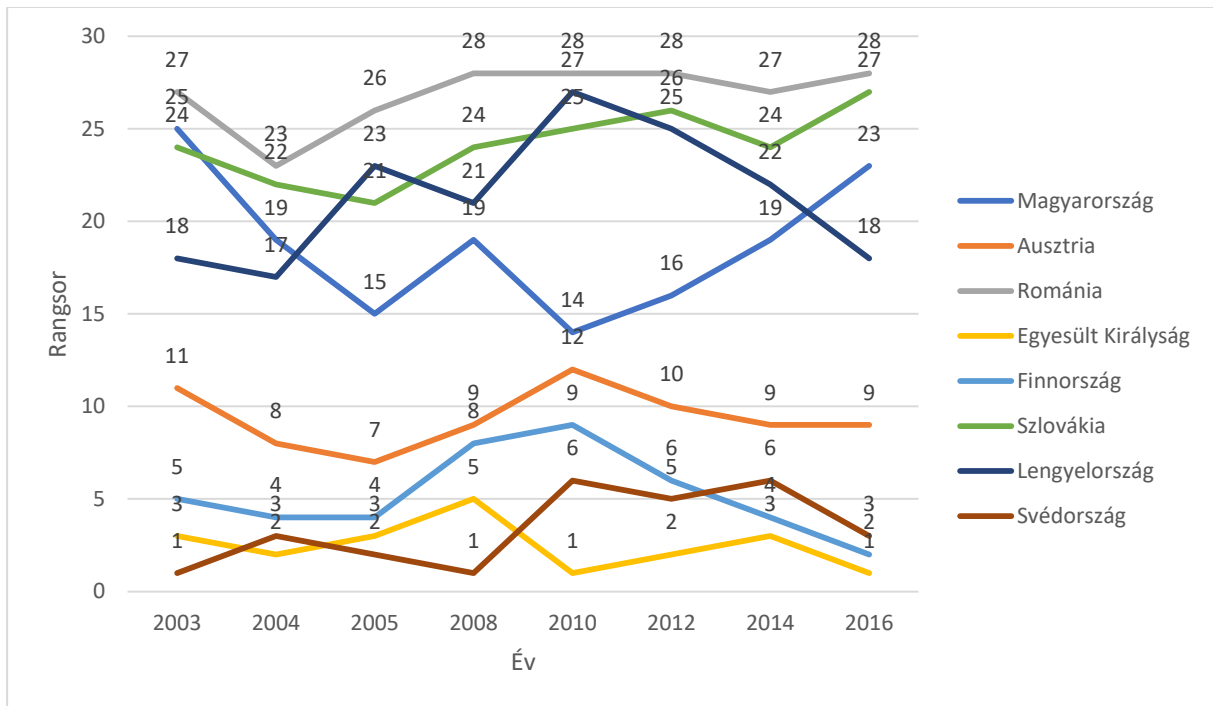
Forrás: United Nations e-Government Survey 2016.

Az ENSZ első tanulmánya 2001-ben jelent meg, azt követően 2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012, 2014 és 2016. években. A következő ábra néhány EU tagállam, EU eGDI rangsorban elfoglalt helyét szemlélteti a 2003-2016 időszakban.

Az Egyesült Királyság 2003-2016 közötti időszakban az eGDI rangsorban az első három hely között mozgott, kivéve a 2008. évben, amikor az 5. helyre esett vissza. Svédország szintén az élmezőnybe tartozik, a 2010, 2012, 2014. években nem tudott az első három helyen végezni (6., 5., és 6. helyeket foglalta el), de a többi rangsor esetében a 3. helyet foglalta el. Éles különbség a rangsorban elfoglalt helyek tekintetében Lengyelország és Magyarország esetében figyelhető meg. Lengyelország a 17-27. közötti helyeket foglalja el 2013-2016 közötti rangsorokban, jelentősebb visszaesés 2010-ben és 2012-ben mutatkozott. Hazánk a 14-27. hely között ingadozott a felmérések rangsoraiban, a legrosszabb eredményt 2003-ban és 2016-ban, a legjobbat 2010-ben (14. hely) érte el. Románia a 27. illetve 28. helyeket foglalja el a rangsorokban, 2004-ben sikerült a 23. helyre kerülnie. Ausztria a középmezőnyben a 7-12 helyeket foglalja el, míg Finnország a 2. és 9. helyek közt áll a rangsorokban. Szlovákia a 2016. évi rangsorban a mezőny végén a 26. helyen végzett, azonban ettől jobb helyezést is sikerült már elérnie 2004-ben és 2005-ben (22. és 21.hely). A legrosszabb eredményt elért Románia a

47. a teljes rangsorban, tehát ez alapján is látható, hogy az EU tagállamok a teljes rangsort tekintve (193 ország) az élen járnak.

8. ábra eGDI rangsorban elfoglalt helyezések néhány EU tagállam esetében (2003-2016)



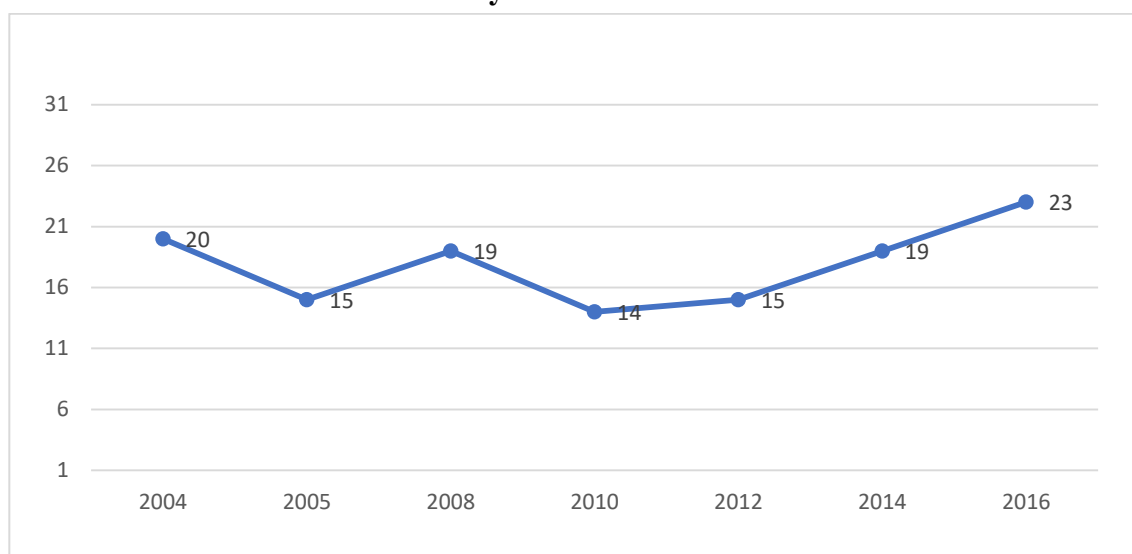
Forrás: United Nations e-Government Survey 2016.

A minden EU tagállamra kiterjedő teljes rangsor a disszertáció 1. sz. mellékletében szerepel.

Magyarország a 2016-os eGDI rangsorban a 46., azonban az Európai Uniót tekintve viszonylag hátul szerepel, a 28 tagállam között a 23. helyet foglalja el. A csökkenő tendencia a 2004-es adatokhoz képest jelentős. Hazánk 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, melynek ekkor 25 tagállama volt, a 25 tagállam között Magyarország a 20. helyet foglalta el, majd 2010-ben a 10. helyre tornázta fel magát hazánk (az EU 27 tagállama között), de ezt követően visszaesés következett be, így a 2016-os rangsorban már csak a 23. helyen áll (a 28 tagállam között).

A romló tendencia a komponensek vizsgálatán keresztül érhető meg még inkább.

9. ábra eGDI EU rangsor – Magyarország rangsorban eGDI EU rangsorban elfoglalt helye 2004-2016



Forrás: United Nations e-Government Survey 2016

Megjegyzés: az alacsonyabb szám jobb helyezést jelent a rangsorban.

A rangsorokban elfoglalt helyek és az abban történő változások az eGDI index komponenseire illetve az adott ország fejlődésére vezethetőek vissza. Az évek során a módszertan némileg változott, ami elsősorban kiegészítést jelent, ez befolyásolja az egyes országok pozícióját, ezért az index komponenseit részletesen is vizsgálom.

A következő táblázat szemlélteti, hogy hazánk esetében a komponensek hogyan alakultak az egyes években.

7. táblázat eGDI (eGRI) komponensek Magyarország esetében, 2003-2016

Magyarország	2001	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016
Helyezés az eGDI ¹ EU rangsorban	nr.	nr.	20 (25 ²)	15 (25 ²)	19 (27 ²)	14 (27 ²)	15 (27 ²)	19 (28 ²)	23 (28 ²)
eGDI	1,79 ³	0,516	0,5857	0,6536	0,6494	0,6315	0,7201	0,6637	0,6745
OSI	3 ³	0,312	0,537	0,7038	0,6171	0,5048	0,6863	0,5591	0,6304
TII	0,916 ³	0,307	0,291	0,3069	0,3716	0,4338	0,5677	0,5654	0,5615
HDI	0,829 ³	0,93	0,93	0,95	0,9604	0,9597	0,9065	0,8668	0,8317

¹ Az index elnevezése a 2001. évi első tanulmányban E-Gov Index volt, 2003., 2004., 2006. illetve 2008. években készült felmérésekben eGRI (e-Government Readiness Index), majd a 2010., 2012, 2014, 2016. évi tanulmányokban már eGDI.

² EU tagállamok száma

³ A 2001. évi benchmark tanulmány módszertana eltér a későbbiekben kialakítottaktól.

Forrás: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016>

Az eGDI index módszertana 2001 és 2016 között sokat változott, illetve fejlődött. Az index 3 komponensből áll, melyek 1/3 súllyal szerepelnek a mutató értékében.

A 3 komponens, illetve annak összetevői 2001-2016 között megjelentetett dokumentumokban módosultak, bővültek.

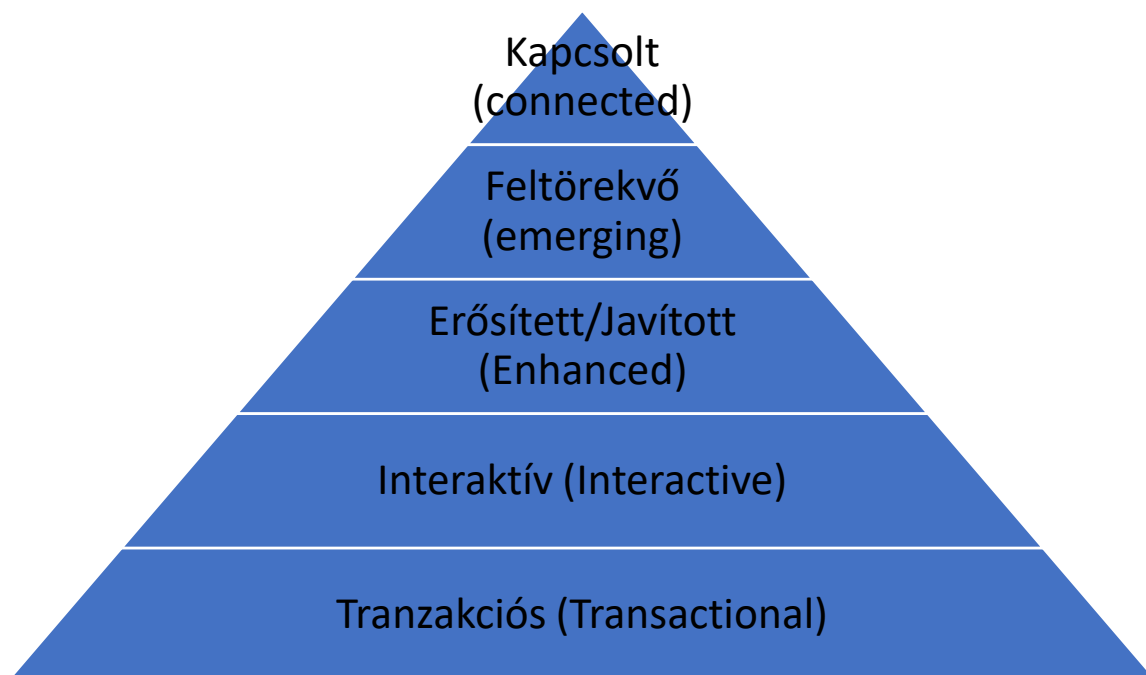
Az *Oline Szolgáltatások Indexe* (OSI) elnevezése a 2001-es tanulmányban Web megjelenés mérése (Web Presence Measure) volt, a 2003., 2004., 2006. illetve 2008. években készült felmérésekben Web Mérési Index (Web Measure Index). A 2008-as felmérésben és az azt megelőző felmérésekben az index egy 5 lépcsős modellen alapult, mely szofisztikációs szintekből épül fel a tagállam online megjelenését tekintve.

A magasabb szofisztikációs szint magasabb értéket jelent az index értékében is. A 2008-as felmérésben, melyet 2007-ben készítettek 192 tagállamot vizsgáltak meg. A módszertan szerint egy kérdőívet töltöttek ki az egyes tagállamok, melyben azt vizsgálták, hogy bizonyos

elektronikus lehetőségek/szolgáltatások elérhetőek vagy sem az adott tagállamban. Az elsődleges a hivatalos kormányzati honlap volt, ahol nem volt ilyen, ott más kormányzati site-okat vizsgáltak meg. A felmérés ugyanolyan számú funkcionalitást vizsgált az ugyanolyan vagy hasonló honlapok esetében a konzisztencia biztosítása érdekében. Az alábbi honlapok kerültek be a felmérésbe: egészségügyi, képzési, szociális jóléti, munkaügyi és pénzügyi Minisztériumok/Főosztályok honlapjai, melyek reprezentatívak azon kormányzati szolgáltatások között melyeket az állampolgárok a leginkább igényelnek. Ugyanazon kérdések alapján kerültek értékelésre a minisztériumi site-ok. Minden site-ot több alkalommal ellenőriztek a felmérésre rendelkezésre álló hónapok alatt, mielőtt az adatok validálásra kerültek azért, hogy a legfrissebb információk és szolgáltatások kerüljenek be ezen honlapokról.

A következő ábra a Web Measure Index fázisait ábrázolja.

10. ábra Web Measure Index fázisai



Forrás: Un eGovernment Survey 2008.

Ahogy az országok feljebb mozdulnak a „connected” kormányzati szint felé, sok akadályt kell átlépniük az infrastrukturális fejlesztés, tartalom szolgáltatás, üzleti újratervezés, adat menedzsment, biztonság és a ügyfél menedzsment területén. Minden tagállam számos kihívással szembesül, ahogyan feljebb lép a piramison. Az a hozzáállás, ahogyan a kihívásokkal szembenéznek, meghatározza a felfelé haladás gyorsaságát. A Web measure index a

tagállamoknak egy összehasonlítható rangsort nyújt, az állampolgárok felé történő online szolgáltatás nyújtás képességéről.

A 2010-es felmérésben már Online Service Index szerepel, illetve a későbbiekben is, aminek értéke a fentiekben ismertetett módszertan szerint alakul ki. A korábban alkalmazott indexhez hasonlóan ugyanúgy a felmérésben résztvevő országok nemzeti site-jait vizsgálták, a nemzeti nyelveiken, a változás az, hogy az e-szolgáltatás és az e-részvétel nagyobb hangsúlyt kap. Hasonlóan a korábbi módszertanhoz a nemzeti és minisztériumi site-ok vizsgálata történt.

Az OSI értékében 2003-2016 között megfigyelhetők jelentősebb változások, az értéke 0,312 és 0,7038 között mozgott, elmondható, hogy a legmagasabb értéket 2005-ben és 2012-ben érte el hazánk esetében (a 2001. évi módszertan még más megközelítésen alapult, így azzal nem vethetőek össze az adatok), ami a fent említett honlapoknak a felmérés időpontjában történt állapotát mutatja a korábbi módszertan szerinti szofisztikációs fázisok, illetve a későbbi módszertan szerinti vizsgálat alapján. Ez elsősorban az állampolgárok számára nyújtható online szolgáltatások minősítését jelenti, ami a 2003-2016 közötti időszakban fejlődött, de történtek megtorpanások:

- 2003-2005 között növekedett a mutató értéke
- 2005-2010 között csökkenés volt megfigyelhető
- 2010-2012 között ismét pozitív irányba mozdult el a mutató értéke
- 2012-2014 között csökkenés, majd
- 2014-2016 között ismét növekedés látható.

A részindikátor értéke 2005-ben volt a legmagasabb, a 2016-os érték (0,6304) nem éri el a 2005-ös értéket (0,7038). Ami nem kizárólag a módszertan változásának köszönhető, mivel mint látható a régi módszertan alapján is történt visszaesés a 2005-ös vizsgálathoz képest 2008-ban. Ennek oka lehet, hogy változott a vizsgált kormányzati honlapokon elérhető online szolgáltatások minősítése.

Az eGDI másik összetevője a Telekommunikációs Infrastruktúra Indexe (TII), szintén jelentős fejlődésen ment keresztül a 2001-2016 évek közötti felmérések során.

Kezdetben a 2001. évi benchmark jelentésben az Infrastruktúra Index esetében 6 mutatót vizsgáltak (100 főre jutó PC, 10000 főre jutó host, online népesség aránya, 100 főre jutó telefonvonalak száma, 100 főre jutó mobil telefonok száma, 1000 főre jutó TV-k száma) majd

később már 12 mutatószámból állt össze az index értéke. A 2003-as és a 2004-es felmérés során az alábbi mutatószámokat vizsgálták:

- 1000 főre jutó PC-k száma
- PC index
- 1000 főre jutó internet felhasználók száma
- Internet index
- 1000 főre jutó telefonvonalak száma
- Telefon vonalak indexe
- 1000 főre jutó online személyek száma (online pop)
- Online pop index
- 1000 főre jutó mobil előfizetők száma
- Mobil előfizetői index
- 1000 főre jutó TV készülékek száma
- TV készülék index

A 2004-es adatok esetében a 2003-as adatokhoz képest a mobil előfizetők száma illetve a TV készülékek száma csökkent, ez okozta a mutató értékének csökkenését. A 2005-ös felmérésben hasonlóan 12 mutatóból állt az index, az internet felhasználók száma emelkedett, ami a mutató összértékében is megjelent.

2008-tól 5 mutató szerepel az index értékében, melyek változtak a vizsgálat során az alábbiak szerint:

2008: 100 főre jutó internet előfizetők száma, 100 főre jutó PC-k száma, 100 főre jutó mobiltelefon előfizetők, 100 főre jutó fő telefonvonalak száma, 100 főre jutó szélessáv előfizetők

2010: 100 lakosra jutó becsült internet használók száma, 100 lakosra jutó fő telefonvonalak száma, 100 főre jutó mobil előfizetők száma, 100 lakosra jutó személyi számítógépek száma, 100 lakosra jutó összes fix szélessáv száma.

2012: 100 főre jutó becsült internet felhasználók száma, 100 főre jutó fő fix telefon vonalak száma, 100 lakosra jutó mobil előfizetők száma, 100 lakosra jutó fix internet előfizetők száma, 100 lakosra jutó fix szélessáv.

2014: internetet használó magánszemélyek aránya, 100 lakosra jutó fix telefon előfizetők száma, 100 lakosra jutó mobiltelefon előfizetők száma, 100 lakosra jutó fix szélessáv előfizetők száma, 100 lakosra jutó vezeték nélküli szélessáv előfizetők száma.

2016: internetet használó magánszemélyek aránya, 100 lakosra jutó fix telefon előfizetők száma, 100 lakosra jutó mobiltelefon előfizetők száma, 100 lakosra jutó fix (vezetékes) szélessáv előfizetők száma, 100 lakosra jutó vezeték nélküli broadband előfizetők száma.

Az index értéke 2004-től 2016-ig folyamatos növekedést mutat, bár kisebb visszaesés a 2012-es adathoz képest 2014-ben és 2016-ban megfigyelhető, ami a mobil telefon előfizetők számának változásából adódik.

A mutató harmadik összetevője az Emberi Fejlődési Index (HDI), a 2001-es tanulmányban az Emberi Fejlődés mérése három mutatószámból állt: Emberi Fejlődési Index (HDI), Információ hozzáférési index és a teljes népesség arányában vett városban élők aránya. Ezt követően a HCI mutató került be az index számítási módszertanába, a HCI (Human Capital Index) szintén egy összetett mutató, a felnőtt lakosság műveltségének arányát, valamint a beiskolázottsági rátát tartalmazza, a módszertan itt is változott. A korábbi jelentésekben 3 mutatóból tevődött össze, melyből kétharmados részarányt képviselt a felnőttkori műveltségi ráta és egyharmadot a bruttó beiskolázottsági ráta. Ezeket az adatokat először az UNESCO⁹ alkalmazta. Ezt egészítették ki a UNDP¹⁰ Emberi Fejlődési Jelentés adataival.

A 2005-ös és 2008-as tanulmányokban a mutató összetevői: 2/3 részben a felnőtt írástudási index + 1/3 részben a bruttó beiskolázási index voltak. A 2010-es tanulmányban vezették be a kombinált bruttó alap-, közép- és felsőfokú beiskolázottsági rátát a korábban alkalmazott beiskolázottsági ráta helyett. A 2014-es és 2016-os felmérésben történt ezt követően jelentősebb módszertani változás, a korábbi két indikátor mellett a várható beiskolázottság (a képzésben töltött évek száma várhatóan) és az átlagos beiskolázottság (a képzésben töltött évek száma átlagosan) került még bele az indikátor mérésébe.

Az index értéke 2003-2008-ig növekedést mutat. 2010-2016 között pedig csökkenés tapasztalható a mutató értékében hazánk esetében, ami valószínűsíthetően a módszertani változások következménye. A felnőtt írástudás részmutató értéke 99% körül mozgott 2010-2016 között, ugyanakkor a beiskolázottság sem változott lényegesen, a 2010. évi felmérésben

⁹ UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, az Egyesült Nemzetek Nevelésügyi, Tudományos és Kulturális Szervezete

¹⁰ UNDP: United Nations Development Programme, ENSZ Fejlesztési Program

a 2008-as módszertannal számítva az index értéke 0,9612 lett volna, de amiatt, hogy bevezették a „z pontszámmal” történő standardizálást, ez az érték csökkent. Az index értékében továbbra is 2/3 arányt a felnőtt írástudás, 1/3 arányt a beiskolázottság képvisel, azonban a HCI összetett értéke standardizálásra kerül, ami azt jelenti, hogy kivonják a tanulmányban a legalacsonyabb összetett értékekkel rendelkező országra kapott értéket az adott ország esetében kiszámolt indikátor értékéből, majd ezt osztják az összes országra elérhető összértékek tartományával.

2016-ban az átlagos beiskolázottság (a képzésben töltött évek száma átlagosan) mutató értéke is csökkent, 11,7%-ról 10,7%-ra, mely a HDI értékében is megmutatkozik.

Mindezek alapján arra lehet következtetni, hogy hazánk esetében az eGDI (eGCI) értékében bekövetkező csökkenés nagyobb mértékben az online szolgáltatások kormányzati honlapokon történő elérhetősége miatt (OSI) történt, illetve a HDI (HCI) számításában bekövetkező módszertani változásoknak is köszönhető.

3.2 A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI)

Az Európai Bizottság által készített, a digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő index egy összetett index, mely Európa digitális teljesítményét és a digitális versenyképességben történő fejlettséget vizsgálja az EU tagállamokban.

A DESI indexet az OECD „Összetett indikátorok kialakítása: módszertan és felhasználói segédlet¹¹” kézikönyve alapján fejlesztették ki.

Az indexhez használt adatokat főként az Európai Bizottság szolgáltató egységei gyűjtötték össze (DG CNECT, Eurostat), valamint a szolgáltató egységek által készített ad-hoc tanulmányokat használtak fel.

A DESI index 5 fő dimenzióból áll, mindegyik dimenzió al-dimenziókra osztható, melyet egyedi indikátorok alkotnak. A felmérés során az EU tagállamokat klaszterekbe sorolják.

A DESI indexet 2014-től évente teszik közzé. 2014-2017 között az index módszertanában történtek kisebb változások (az indikátorok a 2. sz. mellékletben kerültek összefoglalásra a

¹¹ Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide

2017. évi módszertan alapján, illetve a 8. sz. táblázat szemlélteti az egyedi indikátorok értékeit), de alapvetően ugyanazon dimenziókat, aldimenziókat és indikátorokat mérik. Fontosabb módszertani változás a klaszter besorolás változása. A 2014-es, 2015-ös felmérésben még nem szerepeltek klaszterek. A 2016-os felmérésben az országokat 4 klaszterbe sorolták.

A 2016-os DESI alapján az EU tagállamok 4 klaszterbe tartoznak, melyek a következők:

- Lagging ahead: legjobban teljesítő, lelassabban fejlődő országok
- Falling behind: legrosszabbul teljesítő, lelassabban fejlődő országok
- Running ahead: legjobban teljesítő, leggyorsabban fejlődő országok
- Catching up: legrosszabbul teljesítő, leggyorsabban fejlődő országok

A 2016-os felmérés alapján kialakított klaszterek besorolásait tartalmazza a 6. táblázat

8. táblázat DESI klaszterek 2016.

Lagging ahead (legjobban teljesítő, lelassabban fejlődő országok)	Running ahead (előre rohanó; legjobban teljesítő, leggyorsabban fejlődő országok)	Falling behind (lemaradó; legrosszabbul teljesítő, lelassabban fejlődő országok)	Catching up (feltörekvő; legrosszabbul teljesítő, leggyorsabban fejlődő országok)
Belgium	Ausztria	Bulgária	Horvátország
Dánia	Észtország	Ciprus	Szlovénia
Egyesült Királyság	Hollandia	Csehország	Románia
Finnország	Portugália	Franciaország	Spanyolország
Írország	Málta	Görögország	Olaszország
Svédország	Németország	Lengyelország	Lettország
Litvánia		Szlovákia	
Luxemburg		Magyarország	

Forrás: DESI, 2016.

A 2016. évi felmérésben a legjobban teljesítő leggyorsabban fejlődő országok között találjuk a következő országokat: Ausztria, Észtország, Hollandia, Portugália, Málta és Németország. A legrosszabbul teljesítő, lelassabban fejlődő országok között pedig Bulgária, Ciprus,

Csehország, Franciaország, Görögország, Lengyelország, Szlovákia és **Magyarország** található. Ez alapján hazánk a lemaradó országok között szerepel.

A 2017. évi felmérés során 3 klasztert alakítottak ki, a magasan teljesítő, közepesen teljesítő és az alacsonyan teljesítő országok klasztereit. A klasztereket tartalmazza a 9. sz. táblázat.

9. táblázat DESI klaszterek 2017.

Magasan teljesítő országok	Közepesen teljesítő országok	Alacsonyan teljesítő országok
Dánia	Ausztria	Szlovákia
Finnország	Németország	Magyarország
Svédország	Málta	Ciprus
Hollandia	Litánia	Lengyelország
Luxemburg	Spanyolország	Horvátország
Belgium	Portugália	Olaszország
Egyesült Királyság	EU 28	Görögország
Írország	Franciaország	Bulgária
Észtország	Szlovénia	Románia
	Csehország	
	Lettország	

Forrás: DESI

Hazánk a 2017. évi felmérésben ismét az alacsonyan teljesítő országok kategóriájába tartozik Szlovákia, Ciprus, Lengyelország, Horvátország, Olaszország, Görögország, Bulgária és Románia mellett.

A legjobban teljesítő országok között találjuk Dániát, Finnországot, Svédországot, Hollandiát, Luxemburgot, Belgiumot, az Egyesült Királyságot, Írországot és Észtországot. A 2016. évi klaszterek „lagging ahead”, „running ahead” kategóriáiban található országok tartoznak 2017. évben a magasan teljesítő országok klaszterébe.

Litvánia a „lagging ahead” klaszterben szerepelt 2016-ban, a 2017. évi felmérésben a közepesen teljesítő országok klaszterébe került.

Ausztria, Portugália, Málta és Németország pedig míg 2016-ban a legjobban teljesítő, leggyorsabban fejlődő országok között szerepeltek, a 2017. évi felmérésben a közepesen teljesítő országok közé csúsztak le.

A 2016. évben a legrosszabbul teljesítő, leglassabban fejlődő országok közé sorolt országok esetében is történt változás, mégpedig Csehországnak és Franciaországnak sikerült feltornáznia magát a közepesen teljesítő országok klaszterébe.

A klaszterekbe besorolás az 5 dimenzióban mutatott teljesítmény alapján történik, tehát amennyiben bármely dimenzió esetében változás történt pozitív vagy negatív irányba az befolyásolta a klaszterekbe történő besorolást is.

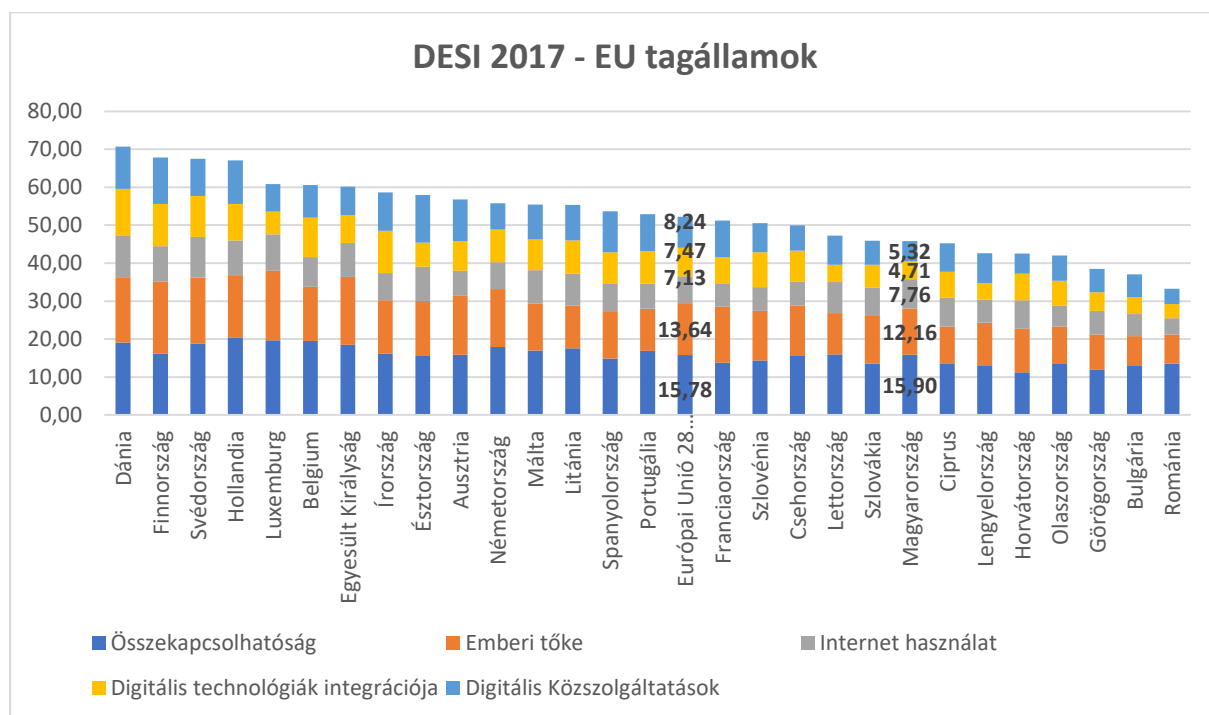
A DESI 5 fő dimenziója a következő:

1. Összekapcsolhatóság: aldimenziói a fix és a mobil szélessáv, a sebesség és a megfizethetőség (a részletes indikátor lista a 2. sz. mellékletben található). Az egyes al-dimenziókban indikátorokat vizsgálnak, melyek alapján összeáll a dimenzióhoz tartozó érték. Az összekapcsolhatóság dimenzió 25%-os súllyal szerepel a DESI index értékében.
2. Digitális készségek (Emberi tőke): két aldimenzióból áll, melyek az alap készségek és használat, valamint a haladó készségek és fejlődés (a részletes indikátor lista a 2. sz. mellékletben található). Az emberi tőke szintén 25%-os súllyal szerepel a DESI index értékében.
3. Internet használat: három aldimenzióban határozták meg az indexeket, melyek a tartalom, kommunikáció és tranzakció (a részletes indikátor lista a 2. sz. mellékletben található). Az internet használat 15%-os súllyal szerepel az DESI index értékében.
4. Digitális technológiák integrációja: két aldimenziója az üzleti digitalizálás és az e-kereskedelem (a részletes indikátor lista a 2. sz. mellékletben található). A digitális technológiák integrációja 20%-os súllyal szerepel a DESI index értékében.
5. Digitális közszolgáltatások: egy aldimenziója van, mely az e-kormányzat (a részletes indikátor lista a 2. sz. mellékletben található). A digitális közszolgáltatások 15%-os súllyal szerepelnek a DESI index értékében.

Magyarország a 2014-es DESI rangsorban a 21. helyen állt (a 28 EU tagállam között), majd a 2015-ös rangsorban már a 20. helyre sikerült előrelépnie, amit 2016-ban is sikerült megtartani, azonban a 2017. évi rangsorban ismét a 21. helyre csúszott le (a 28 tagállamból).

A 11. ábra szemlélteti a DESI index indikátorait a 28 EU tagállamban, mely alapján hazánk többi országhoz, illetve az EU átlaghoz viszonyított teljesítménye is látható.

11. ábra DESI 2017 az EU tagállamokban



Forrás: DESI 2017.

A DESI 5 fő dimenziója illetve aldimenziói egyedi indikátorokat tartalmaznak, ami alapján kialakul az egyes dimenziók értéke, ebből a fentiekben ismertetett súlyozással áll elő a DESI index értéke.

Magyarország esetében az EU átlaghoz képest elmaradás tapasztalható 3 dimenzió esetében is (digitális közszolgáltatások, digitális technológiák integrációja, emberi tőke), azonban az internet használat és az összekapcsolhatóság tekintetében eljünk az EU átlagot. A fenti ábrán jól látható, hogy a Digitális Közszolgáltatások esetében hatalmas az EU – 28 átlagtól való elmaradásunk.

Az internet használat esetében elmondható, hogy a 2014. 2015. 2016. és 2017. évi felmérés alapján is az EU átlag felett volt ez az aldimenzió hazánkban. Az összekapcsolhatóság terén a 2016-os és a 2017-es felmérés alapján már sikerült elérni az EU átlagot. Az alacsony teljesítményt a digitális technológiák integrációja és a digitális közszolgáltatások színvonala kapcsán elért gyengébb eredmény okozza, emellett az emberi tőke is elmarad az EU átlagtól. Az egyedi indexek vizsgálata segít jobban megérteni Magyarország vonatkozásában az elmaradás okait, illetve tényezőit.

Az egyedi indikátorokat és azok értékeit a 2014-2017 évekre készült felmérések alapján a következő táblázat foglalja össze. A módszertani változások következtében nem minden indikátor esetében érhető el adat 2014., 2015. és 2016. évekre, a felmérések során új indikátorok is bevonásra kerültek a módszertanba, a technológiai fejlődés eredményeként.

10. táblázat A DESI index egyedi indikátorai, 2014-2017

Indikátorok	2014		2015		2016		2017	
	EU-28	HU	EU-28	HU	EU-28	HU	EU-28	HU
Rangsor	nr	21	nr	20	nr	20	nr	21
DESI pontszám	0,43	0,36	0,46	0,4	0,49	0,43	0,52	0,46
Összekapcsolhatóság	0,51	0,44	0,55	0,54	0,59	0,6	0,63	0,64
1a1 Vezetékes szélessávú lefedettség	97,30%	94,40%	96,90%	94,40%	97,30%	95,20%	97,50%	95,20%
1a2 Vezetékes szélessávú hozzáférés	69,00%	64,00%	69,90%	66,40%	71,70%	68,70%	73,80%	75,10%
1b1 Mobil szélessáv hozzáférés	57,60	25,3	66,70	31,7	75,80	34,40	83,90	42,70
1b2 4G lefedettség	NA	NA	NA	NA	NA	NA	84,40%	92,40%
1b3 Spektrum	67,40%	48,50%	70,40%	71,20%	68,70%	68,40%	67,70%	64,70%
1c1 NGA lefedettség	62,00%	75,70%	67,40%	75,60%	70,50%	78,20%	76,00%	80,60%
1c2 Gyors szélessávú előfizetések	18,30%	17,10%	22,80%	36,50%	30,00%	48,60%	36,90%	55,20%
1d1 Vezetékes szélessáv díja	1,41%	1,65%	1,35%	1,35%	1,17%	1,10%	1,18%	1,09%
Digitális készségek	0,48	0,42	0,51	0,45	0,53	0,44	0,55	0,49

2a1 Internet felhasználók	71,70%	70,70%	74,10%	74,60%	76,40%	71,60%	79,20%	78,10%
2a2 Legalább alap digitális készségek	NA	NA	NA	NA	55%	50%	56,20%	51,40%
2b1 IKT szakemberek	3,20%	3,20%	3,40%	3,50%	3,40%	3,50%	3,50%	3,60%
2b2 STEM diplomások	17,1	9,5	17,1	9,5	18,2	10,3	18,7	11,3
Internet használat	0,4	0,42	0,43	0,48	0,45	0,51	0,48	0,52
3a1 Hírek	64,10%	83,50%	67,20%	85,60%	68,30%	85,70%	70,20%	88,10%
3a2 Zene, videó és játékok	NA	NA	NA	NA	NA	NA	78,10%	80,80%
3a3 Videó lekérése	NA	NA	NA	NA	NA	NA	20,70%	7,70%
3b1 Video hívások	32,70%	38,20%	36,70%	52,70%	36,70%	54,70%	39,30%	53,60%
3b2 Közösségi háló	56,90%	77,90%	58,50%	79,30%	62,90%	83,40%	63,10%	82,80%
3c1 Bankolás	55,50%	37,10%	56,50%	40,30%	57,30%	46,40%	59,20%	44,50%
3c2 Vásárlás	61,20%	38,90%	63,00%	42,30%	65,30%	47,20%	66,00%	48,20%
Digitális technológiák integrációja	0,28	0,16	0,31	0,2	0,35	0,21	0,37	0,24
4a1 Elektronikus információ megosztás	26,40%	13,20%	31,00%	15,50%	35,60%	16,00%	35,60%	16,00%
4a2 RFID	1,62%	1,07%	3,85%	3,86%	3,85%	3,86%	3,85%	3,86%
4a3 Közösségi média	15,30%	9,39%	13,90%	8,88%	17,80%	11,40%	20,40%	13,40%
4a4 e-Számla	10,40%	5,24%	11,20%	NA	NA	6,12%	17,70%	8,06%
4a5 Felhő	NA	NA	11,20%	5,00%	NA	6,12%	13,50%	7,97%
4b1 Online értékesítő KKV-k	13,90%	9,56%	14,60%	9,79%	16,20%	10,00%	17,20%	11,70%
4b2 e-Kereskedelem forgalom	7,97%	5,05%	8,49%	6,86%	9,36%	7,01%	9,37%	7,62%
4b3 Határon túli Online értékesítés	6,51%	3,87%	6,51%	3,87%	7,52%	4,46%	7,52%	4,46%
Digitális közszolgáltatások	0,45	0,35	0,48	0,29	0,51	0,33	0,55	0,36

5a1 e-kormányzat felhasználók	27,10%	23,80%	32,80%	30,80%	32,10%	31,60%	33,60%	30,20%
5a2 Előre kitöltött nyomtatványok	48,30	51,50	45,50	19,40	48,70	19,00	48,80	23,00
5a3 Online, szolgáltatások teljessége	72,00	44,70	75,20	44,6 (utolsó)	80,70	54,70	82,10	63,10
5a4 Nyílt adatok	NA	NA	NA	NA	0,46	0,50	0,59	0,43

Forrás: DESI [http://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={"indicator":"DESI","breakdown-group":"DESI","unit-measure":"pc_DESI","time-period":"2014"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={)

Az Összekapcsolhatóság dimenzió esetében 2014-2017 között fejlődés tapasztalható Magyarországon, míg 2014-ben az EU átlag alatt volt ezen dimenzió értéke, 2017-ben már az EU átlag felett teljesített hazánk.

Részletesen vizsgálva az **Összekapcsolhatóság** dimenzió esetében az alábbi indikátorok értékei adják a dimenzió értékét:

1. Vezetékes szélessáv aldimenzió

- Vezetékes szélessávú lefedettség (szélessávval lefedett háztartások aránya: xDSL, kábel (alap és NGA), FTTP vagy WiMax hálózatok, a háztartások %-ában). A vezetékes szélessávú lefedettség 2014 és 2017 között 94,4 %-ról 95,2%-ra nőtt hazánkban. Az EU átlagtól (97,5% 2017-ben) némi elmaradás tapasztalható), ami azonban nem jelentős. Az EU tagállamok között a legalacsonyabb szélessávú lefedettséggel rendelkező ország Lengyelország, azonban az index értéke itt is 80% fölött van (86,4%). A 100%-os lefedettséget Málta, Hollandia, Ciprus, Luxemburg, Egyesült Királyság és Franciaország tudta biztosítani.
- Vezetékes szélessávú hozzáférés (szélessáv előfizetéssel rendelkező háztartások aránya: xDSL, kábel (alap és NGA), FTTP vagy WiMax hálózatok, háztartások %-ában). Ezen indikátor 64%-ról, 75,1%-ra nőtt 2014-2017 között, ami jelentős növekedésnek mondható, ezáltal a 2017. évi adatokat tekintve, az EU átlag (73,8%) felett teljesített hazánk. Az élenjáró országok a vezetékes szélessávú

hozzáférés esetében 95% feletti aránnyal Luxemburg és Hollandia a 2017. évi tanulmány adatai alapján.

2. Mobil szélessáv aldimenzió

- Mobil szélessáv hozzáférés (100 főre jutó mobil adat előfizetések száma, 100 főre jutó előfizetők száma). Az indikátor értéke 2014-ben jelentősen elmaradt az EU-28 átlagtól, 25,3 előfizetés jutott 100 főre, mely az EU-28 tagállamát tekintve a leggyengébb eredménynek számít, az EU átlag 57,6 előfizető volt 100 főre. 2017-ben ez az adat 42,7-re nőtt, ami még így is jelentősen elmarad az EU-28 átlagtól (ami 2017-ben 83,9). A mobil szélessávú hozzáférés esetében magasan Finnország érte el a legnagyobb arányt a 100 főre jutó mobil szélessávú előfizetők számában, 147,2 előfizetés jut 100 főre. 2017. évi felmérés adatai szerint hazánk a mobil szélessáv hozzáférés tekintetében az EU-28 tagállamok között az utolsó a rangsorban.
- 4G lefedettség (4 G-vel lefedett lakott területek aránya – a telekommunikációs szolgáltatók átlag lefedettsége alapján minden országban, háztartások %-ában). Jó eredményeket ért el hazánk a 4 G lefedettség tekintetében, a 2017. évi adat 92,4%, ami a 84,4%-os EU-28 átlagot jóval meghaladja, az EU-28 rangsorban hazánk a 13. helyet foglalja el ezen indikátor esetében. Dánia és Svédország teljes 4G lefedettséget biztosít (100%).
- Spektrum (az EU szintű harmonizációs célkitűzésen kívül kijelölt spektrum aránya, a célkitűzés %-ában meghatározva). Ezen indikátor esetében a 2017. évi adat megközelíti az EU átlagot (67,7%), Magyarország 64,7%-ot ért el. Mind 2015, mind 2016. években viszont ettől magasabb volt a spektrum indikátor értéke hazánkban, 2015. évben az EU átlagot is meghaladta 0,8%-kal, akkor 71,2% volt az indikátor értéke. A harmonizált spektrum aránya Németországban 100%.

3. Sebesség

- NGA lefedettség (min. 30 Mbps letöltési sebességű szélessávval lefedett háztartások aránya, háztartások %-ában) tekintetében hazánk az élmezőnybe tartozik a minimum 30 Mbps letöltési sebességű szélessávval lefedett háztartások aránya 2014-ben 75,7%, 2015-ben 75,6%, 2016-ban 78,2%, majd 2017-ben már 80,6%. Az EU-28 átlag 76% a 2017-es felmérés adatai alapján.

Az Európai Digitális Menetrenddel összhangban hazánk céljai között is szerepelt, hogy 2013-ig a minimális szélessáv mindenki számára elérhető legyen (100 %-os lefedettség). 2020-ig 30 Mbps, vagy nagyobb sáv szélességű hálózat legyen elérhető az EU teljes területén és ezen belül az európai háztartások 50 %-a rendelkezzen 100 Mbps, vagy annál gyorsabb eléréssel (Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014-2020). Az EU tagállamok között az NGA lefedettség a legmagasabb Málta (100%), Belgium (98,9%) és Hollandia (98,3%) esetében. Hazánk az EU rangsorban a 15. helyen áll.

- Gyors szélessávú előfizetések (Vezetékes szélessávú előfizetések aránya \geq 30 Mbps) indikátor esetében hazánk szintén az élmezőnybe tartozik, 2014-ben 17,1%, 2015-ben 36,5%, 2016-ban 48,6%, majd 2017-ben 55,2% ezen indikátor értéke. Az EU átlag 18,3%-ról 36,9%-ra nőtt 2014-2017 között. Ezzel az eredménnyel hazánk a 2017. évi adatok alapján a 10. helyen áll az EU tagállamok között. A 2014. és 2017. évek közötti rendkívül gyors fejlődés hazánk esetében szintén az Európai Digitális Menetrenddel való összhang megteremtése érdekében tett erőfeszítéseknek köszönhető. Az EU élenjáró tagállamai Belgium (81,1%), Románia (70,3%) és Hollandia (68,5%).

4. Megfizethetőség

- Vezetékes szélessáv díja (A legkevesbé drága 12-30 Mbps sebességű vezetékes szélessávú előfizetés havi költsége, vásárlóerőparitáson mért egyéni bruttó jövedelem %-ában) indikátor esetében hazánk az EU átlag körüli értéket ért el 2014-2017 között, a 2017. évi adat az EU-28 vonatkozásában 1,18%, míg hazánkban 1,09%. Horvátország (2,91%), Spanyolország (2,71%) és Szlovénia (2,46%) áll a rangsorban az első három helyen a vezetékes szélessáv díját tekintve.

A sebesség aldimenzió esetében az NGA lefedettségben és a gyors szélessávú előfizetések magas arányában elért jó eredményeknek köszönhetően a dimenzió értéke az EU átlag fölött teljesített 2017-ben, azonban a **mobil szélessáv hozzáférés** területén még jelentős fejlődés szükséges a jövőben, az EU átlagtól való elmaradásunk ezen indikátor esetében a legjelentősebb.

A DESI index következő dimenziója a **Digitális készségek**, mely az EU átlagtól elmaradt mind a 2014. évi mind a további felmérések adatai alapján. A 2014. évi érték az EU-28-ban 0,48 volt, hazánk esetében 0,42. A 2017. évi EU átlag 0,55, míg hazánk csak 0,49 értéket ért el. Az elmaradás oka az internet felhasználók arányában, a legalább alap digitális készségekkel rendelkezők arányában, illetve a „STEM¹²” diplomások arányában keresendő.

A Digitális készségek dimenzió esetében az alábbi indikátorok értékei adják a dimenzió értékét:

1. Alap készségek és használat aldimenzió

- Internet felhasználók (Azok a személyek, akik legalább heti egy alkalommal használnak internetet, lakosság %-ában). Az internet felhasználók aránya hazánkban 2014-2017 között 70-80% között ingadozott, az EU átlagot 2015-ben sikerült elérni, de ezt követően 2016-ban és 2017-ben hazánk ismét elmaradt tőle, 2017-ben 79,2% az EU átlag, 2017-ben az elmaradás 1,1%. Az EU tagállamok között az élenjáró országok közé tartozik 90% feletti aránnyal, Luxemburg, Dánia, Egyesült Királyság, Hollandia, Finnország és Svédország.
- Legalább alap digitális készségek (Olyan készségek mint pl: mailbox használata, új készülék üzembe helyezése, eszközök javítása, lakosság %-ában). A legalább alap digitális készséggel rendelkezők aránya esetben 2016. és 2017. évi adatok elérhetőek, tekintettel a módszertani változásokra, ez az indikátor korábban nem szerepelt az index értékében. 2016-ban az EU átlagtól való elmaradás 5% volt, 2017-ben pedig 4,8%. Az EU-28 átlagot tekintve a lakosság 56,2%-a legalább alap digitális készségekkel rendelkezik, Magyarországon ez az arány 51,4%. Az élenjáró EU tagállamok: Luxemburg, Dánia és Hollandia.

2. Haladó készségek és fejlődés aldimenzió

- IKT szakemberek (Olyan állások tartoznak ide mint IKT szolgáltatás menedzserek, IKT szakértők, IKT technikus, IKT szerelők és szolgáltatók az ISCO 08 osztályozás alapján, lakosság %-ában). Az IKT szakemberek aránya csekély mértékben de meghaladja az EU-28 átlagát hazánk esetében. A 2017.

¹² STEM: matematika, technológia és a mérnöki tudományok

évi adat alapján a lakosság 3,6%-a dolgozik ezen a területen, az EU-28 átlag 3,5%. Az EU tagállamai közül Finnországban és Svédországban 6% fölötti az IKT szakemberek aránya.

- „STEM” diplomások (végzettséggel rendelkezők száma valamely tudományban, technológia, matematika vagy műszaki tárgy területén, 1000 főre jutó „STEM” végzettség száma). A végzettségek tekintetében az 1000 főre jutó technológiai, matematika, vagy műszaki tárgyból diplomázottak száma hazánkban 2017-ben 11,3, ami a korábbi adatokhoz képest lassú növekedést mutat, azonban az EU-28 átlagához képest elmaradás tapasztalható ezen index esetében. A 2017. évi adat az EU-ban 18,7 1000 főre vetítve. Írország, Franciaország, Egyesült Királyság rendelkezik a legtöbb „STEM” diplomással.

A Digitális készségek dimenzió kapcsán az internet felhasználók indikátor, a legalább alap digitális készségek indikátor és a „STEM” diplomások indikátor okozza az EU átlagtól való elmaradást, a legnagyobb lemaradás a „STEM” diplomások számában van. A DESI értékében az index 25%-os súllyal szerepel.

Az **Internet használat** dimenzió 2014-2017. évi felmérések adatai alapján Magyarország az EU átlag felett teljesített. A 2017. évi EU átlag 0,48 pont volt, hazánk 0,52 pontot ért el.

1. Tartalom aldimenzió

- Hírek (az internetet online híreket tartalmazó site-ok, újságok vagy hír magazinok olvasására használó lakosság, az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya alapján a 16-74 éves korcsoportban). Az internetet hírolvasásra használó lakosság aránya hazánkban 2014 és 2017 között emelkedett, míg 2014-ben 83,5 % volt, addig a 2017. évi felmérésben 88,1 %-ra nőtt ez az arány. Az EU átlag 64,1%-ról 70,2%-ra változott. Hazánk az 5. helyen áll a rangsorban az indikátor esetében, Litvánia, Horvátország, Észtország és Luxemburg előzi meg.
- Zene, video és játékok (az internetet játékokra, játékok, képek, filmek vagy zene letöltésére használó lakosság, az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya alapján a 16-74 éves korcsoportban). A játékok, filmek, zenék letöltése a 2017. évi felmérés adatai alapján 80,8% Magyarországon, az EU-28

78,1%-os átlagát 2,7%-kal meghaladva. Svédország, Finnország és Dánia jár az élen ezen adminenzió esetében.

- Videó lekérése (az internetet videók letöltésére használó lakosság, az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya a 16-74 éves korcsoportban). A videó letöltésében a 2017. évi felmérés adatai alapján hazánk jóval elmarad az EU-28 átlagtól, a lakosság 7,7 %-a használja az internetet videók letöltésére (a hivatalos adatok alapján), ugyanakkor az EU átlag 20,7%. Dánia és Svédország ért el közel 50%-os eredményt.

2. Kommunikáció adminenzió

- Videó hívások (az internetet telefon vagy videó hívásokra használó lakosság (pl: skype), az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya alapján a 16-74 éves korcsoportban). A videó hívások tekintetében szintén jóval az EU átlag felett teljesít Magyarország, a 2017. évi adatok szerint a lakosság 53,6%-a használja az internetet telefon vagy videó hívásokra, pl. skypolásra. Az Európai Unió átlaga 39,3%. A rangsorban Magyarország a 7. helyen áll, Bulgária, Ciprus, Litvánia, Dánia, Szlovákia és Luxemburg előzi meg.
- Közösségi háló (Az internetet a közösségi hálóra való csatlakozáshoz használó lakosság pl: felhasználói profil létrehozása, üzenetek küldése, vagy egyéb hozzájárulás, az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya a 16-74 éves korcsoportban). A közösségi hálóra való csatlakozáshoz a lakosság 82,8%-a használja az internetet a 2017. évi adatok szerint. Ezen indikátor értékében is jóval meghaladja hazánk az EU-28 átlagát, ami 63,1%. Magyarország, Málta és Belgium áll az első három helyen a rangsorban ezen indikátor esetében.

3. Tranzakció adminenzió

- Bankolás (az internetet online bankolásra használó lakosság, az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya alapján a 16-74 éves korcsoportban). Az online bankolás még nem annyira elterjedt hazánkban, de 2014-2017 között az indikátor értéke jelentős mértékben emelkedett, 37,1%-ról 44,5%-ra. Ez az arány még így is elmarad az EU 59,2%-os átlagától a 2017. évi adatok alapján, (az EU átlag már 2014-ben is 55,5% volt). Finnország,

Hollandia, Dánia és Észtország vezeti az indikátor esetében a rangsort, 90% feletti aránnyal.

- Vásárlás (az internetet termékek vagy szolgáltatások rendelésére használó lakosság, internet felhasználók %-a a 16-74 éves korcsoportban). Az internetet termékek, vagy szolgáltatások vásárlására használó lakosság aránya 2014-2017 között 38,9%-ról 48,2%-ra emelkedett. Az Európai Unióban 2014-ben már 50% felett volt ez az arány, az EU-28 átlagát tekintve 61,2% használta az internetet vásárlásra, ami tovább nőtt, 2017-ben az EU lakosságának 66%-a használja az internetet online vásárlásra. Tehát az elmaradás itt is jelentősebb. A rangsort az Egyesült Királyság (86,5%), Dánia (83,9%) és Németország (81,5%) vezeti.

Az internet használat dimenzió esetében hazánk az EU átlagot eléri, ugyanakkor néhány indikátor esetében itt is tapasztalható az EU átlagtól elmaradás, a videó lekérések, illetve az online vásárlás és bankolás területén még jelentősebb fejlődés szükséges.

A **Digitális technológiák integrációja** dimenzió esetében az üzleti aldimenzióból, és az e-kereskedelem aldimenziókból tevődik össze a dimenzió értéke. A digitális technológiák integrációja területén hazánk pontszámai jelentősen elmaradnak az Európai Unió átlagától, 2014-ben az elmaradás 12 százalékpont volt, 2015-ben 11 százalékpont, 2016-ban 14 százalékpont, illetve 2017-ben 13 százalékpont. Az egyes indikátorok esetében az RFID-től eltekintve jelentős lemaradásban vagyunk, ezáltal ez a dimenzió nagyobb mértékben járul hozzá az DESI mutató esetén tapasztalt lemaradásunkhoz, mivel abban 20%-os súllyal szerepel.

1. Üzleti digitalizáció aldimenzió

- Elektronikus információ megosztás (ERP (vállalati erőforrás tervezés) szoftver csomaggal rendelkező, azt a különböző funkcionális területek közötti információ megosztásra használó vállalkozások (pl: könyvelés, tervezés, gyártás, marketing), vállalkozások %-ában). Az elektronikus információ megosztás területén hazánk jelentősen elmarad az EU átlagtól, annak körülbelül a felét teljesíti (16%, EU átlag: 35,6%), azaz fele annyi vállalkozás esetében van vállalati erőforrás tervezés szoftver, melyet a különböző funkcionális területek

közötti információ megosztásra alkalmaznak. Németország az élenjáró 56,5%-os aránnyal, hazánktól kis mértékben gyengébb eredményt egy ország ért el, Lettország, ahol a vállalkozások 15,9%-nál jellemző az elektronikus információ megosztás.

- RFID (Az eladást követően vagy a gyártás illetve szolgáltatás nyújtás során az áru azonosítására „Smart tag”-et (okos címke), RFID technológiát használó vállalkozások, a vállalkozások %-ában). Hazánkban a felmérés adatai alapján a vállalkozások 3,86%-a használ RFID-t, míg az Európai Unió átlaga 3,85%. Tehát ezen a területen Magyarország eléri az EU átlagot, azt kis mértékben meghaladja. Az RFID használat a legmagasabb Bulgáriában, a 2017. évi felmérés adatai alapján 9,25%, 2% alatt van az Egyesült Királyságban és a Cseh Köztársaságban, ez a két legalacsonyabb eredmény.
- Közösségi média (A következő közösségi médiák közül legalább kettőt vagy többet használó vállalkozások: közösségi háló, vállalkozás blog vagy mikroblog, multimédiás tartalmat megosztó weboldalak, wiki alapú tudás megosztó eszközök. A közösségi háló használat azt jelenti, hogy a vállalkozásnak van saját felhasználói profilja, számlája, vagy felhasználói licensze a közösségi háló követelményeitől illetve típusától függően, vállalkozások %-ában). Az indikátor esetében elmaradás tapasztalható az EU átlagtól, ami 2014-ben 15,3% volt, 2017-ben pedig már elérte a 20%-ot. Hazánk esetében 2014-ben a vállalkozások 9,39 %-a használt a fenti közösségi médiák közül legalább kettőt, majd 2017-ben az arány 13,4%-ra változott, de még így is jelentős lemaradás tapasztalható a többi EU tagállamhoz viszonyítva. Az Egyesült Királyság, Hollandia és Írország 35% feletti arányt ért el a 2017. évi adatok alapján ezen a területen.
- e-Számla (Azon vállalkozások, melyek elfogadott szabvány szerinti formában küldenek ki számlát (mint EDIFACT, XML stb.), mely lehetővé teszi az automatikus folyamatot, anélkül hogy egyéni üzenet kézi begépelésre lenne szükség, vállalkozások %-ában). Az e-Számlát szintén a vállalkozások kisebb arányban alkalmazzák hazánkban, mint az Európai Unió tagállamaiban. Finnországban és Dániában az e-Számla használat 60% fölötti. Hazánktól rosszabb eredménnyel rendelkezik ezen a területen 3 ország, Ciprus, Egyesült Királyság és Görögország. Az EU átlag 2017-ben 17,7%, hazánk 8,06%-os arányt ért el az e-Számla használatban a 2017. évi felmérés adatai alapján.

- Felhő (A következő felhő informatikai szolgáltatások közül legalább egyet megvásárló vállalkozások: vállalalkozási adatbázis hosztolása, könyvelési szoftver applikációk, CRM szoftver, számítási teljesítmény, vállalkozások %-ában). A 2017. évi adatok alapján a Felhő alapú szolgáltatás igénybevétele szintén rendkívül alacsony Magyarországon, 7,97%, ami az EU 13,5%-os átlaga alatt van. Ezen a területen szintén Finnország (40,4%), Svédország (32,7%), Dánia (29,6%) és Hollandia (29,4%) tartoznak az élmezőnybe.

2. e-kereskedelem aldimenzió

- Online értékesítő KKV-k (legalább a forgalom 1 %-a online értékesítésből származik, KKV-k %-ában). Az online értékesítés területén Magyarország a 2017. évi adatok alapján 11,7%-ot teljesített, ugyanakkor az Európai Unió átlaga 17,2%. A legjobban teljesítő Írország esetében 29,6% az online értékesítő KKV-k aránya.
- e-Kereskedelem forgalom (KKV-k e-kereskedelemből származó összes forgalma, forgalom %-ában). Az e-kereskedelem 2014-2017 között 5,05%-ról 7,62%-ra nőtt Magyarországon, az EU átlag pedig 7,97%-ról 9,37%-ra változott. Írország és a Cseh Köztársaság az élenjárók ezen indikátor esetében, előbbinél 21,8%, utóbbi esetében 21,7% az e-kereskedelemből származó forgalom aránya. Ez összefügg az előző mutatóval, amiben szintén Írország teljesített a legjobban.
- Határon túli Online értékesítés (Más EU tagállamokba elektronikus értékesítést megvalósító vállalkozások, KKV-k %-ában). Hazánkban 2014-ben 3,87% volt a határon túl online értékesítő KKV-k aránya, (az EU átlag 6,51%), 2017-re kisebb növekedés történt, hazánkban 4,46% az indikátor értéke, az EU átlag pedig 7,52%-ra emelkedett. A legjobban teljesítő EU tagállam Írország volt (16,2%) ezen a területen is a 2017. évi adatok alapján.

A **Digitális közszolgáltatások** dimenzió esetében az e-kormányzat aldimenzió 4 indikátort tartalmaz. A dimenzió a DESI értékében 15%-os súllyal szerepel. Hazánk ezen dimenzió esetében is elmarad az EU átlagtól, a 2017. évi felmérésben elért pontszám 0,36, az EU-28 átlag 0,55 pontszámával szemben.

A Digitális közszolgáltatások esetében az alábbi indikátorokat mérik (a 2017. évi módszertan szerint), ami alapján előáll az adott dimenzió értéke:

1. e-kormányzat aldimenzió

- e-kormányzat felhasználók (16-74 év közötti népesség által az elmúlt 12 hónapban a kormányzat részére interneten keresztül benyújtott/beküldött kitöltött nyomtatványok, internet használók %-ában). Az elektronikusan beküldött nyomtatványok tekintetében az internet használók 30,2%-a élt ezzel a lehetőséggel hazánkban a 2017. évi felmérés adatai alapján. Az EU-ban élenjáró tagállamok Észtország és Dánia, ahol 70% ez az arány. Az EU-28 átlaga 2014-ben 27,1% volt, majd 2017-ben már 33,6%, az elmaradásunk nem jelentős.
- Előre kitöltött nyomtatványok (az internetről előre letöltött közszolgáltatási elektronikus nyomtatványokon keresztül benyújtott adatmennyiség, pontszám 0-100-ig, eKormányzat Benchmark során értékelt szolgáltatások tekintetében). Az indikátor esetében elért pontszám Magyarországon 2014-ben 51,5, 2015-ben 19,4, 2016-ban 19, majd 2017-ben 23. Málta, Észtország és Finnország járnak az élen az elektronikus nyomtatványok terén, ezek az országokban 70 fölötti pontszámot értek el ezen indikátor esetében. 2014-ben 80 pont fölött teljesítettek. Hazánk esetében is megfigyelhető jelentős csökkenés a 2014. évi adat és az azt követő felmérések adatai között. Ez a módszertani változásoknak is köszönhető. Az EU átlag 2014-ben 48,3, majd 2017-ben 48,8. Hazánk elmaradása jelentősnek mondható, tekintettel arra, hogy 2017-ben 23 pontot ért el, ami kevesebb mint az EU átlag fele.
- Online szolgáltatások teljessége (azokhoz a fő életeseeményekhez - pl: születés, új lakóhely bejelentés stb. - köthető adminisztratív lépéseknek a részesedése, melyek elektronikusan intézhetőek, pontszám 0-100-ig, eKormányzat Benchmark során értékelt szolgáltatások tekintetében). Az elektronikusan intézhető online szolgáltatások esetében Magyarország által elért pontszám 44,7 volt 2014-ben, 44,6 2015-ben, mely eredménnyel az EU tagállamok között az utolsó volt a rangsorban, majd 2016-ban 54,7 pontot ért el hazánk, 2017-ben pedig tovább nőtt 63,1 pontra az elért eredmény. Az EU átlag 2017-ben 82,1 volt, így ezen a területen is elmaradás mutatkozik. Málta, Portugália és Spanyolország ért el 90 pont feletti eredményt az indikátor esetében. Hazánkat

egyedül Szlovákia követi a rangsorban a 2017. évi felmérés alapján, tehát utolsó előtti helyen teljesítettünk.

- Nyílt adatok (azt méri ez az összetett index, hogy adott országban milyen mértékű a gyakorlatban a nyílt adat politika (beleértve a felülvizsgált PSI direktíva átvételét), a nyílt adat becsült politikai, szociális és gazdasági hatása és a nemzeti portál karakterisztikája (funkcionalitások, adat elérhetőség és használat), a maximális pontszám %-ában, aggregált pontszám). A nyílt adatok terén a 2016. évi felmérés alapján még az EU átlag felett volt hazánk, azonban a 2017. évi felmérés alapján már csak 0,43 pontot ért el, az EU 0,59-es pontszámától 0,16 ponttal elmaradva. Az EU 28 tagállamát tekintve Spanyolország érte el a legmagasabb pontszámot, a rangsor végén Málta és Lettország áll a 2017. évi felmérésben, a 2016-os adatok alapján Málta 0 pontot szerzett.

Összességében elmondható, hogy a DESI index tekintetében Magyarország által a rangsorban elfoglalt 21. hely, a 2017. évi felmérés alapján, a Digitális készségek, Digitális technológiák integrációja, digitális közszolgáltatások dimenziókban történt gyengébb teljesítménynek köszönhető. Magyarország jól teljesített az Összekapcsolhatóság dimenzió esetében, az NGA és 4 G széleskörű elérhetőségének, valamint a szélessáv előfizetések növekedésének köszönhetően. Magyarország fejlődött a digitális készségek dimenzió esetében is, de még mindig kicsivel az EU-28 átlag alatt teljesített. A kulcs kihívás továbbra is a vállalatok alacsony IKT használata és a Digitális közszolgáltatások fejlesztése.

A 2017. évi felmérés alapján az egyes dimenziók értékelése:

- 1) Összekapcsolhatóság: Magyarország jelentős fejlődést mutat mind a keresleti mind a kínálati oldalt tekintve. Az NGA lefedettség és használat az EU átlag fölött van. A 4G elérhetőség szintén magas, de a szélessáv hozzáférés továbbra sem gyorsult fel.
- 2) Emberi tőke (Digitális készségek): növekedés figyelhető meg az internet használat területén, azonban a digitális készségek továbbra is az EU átlaga alatt vannak.
- 3) Internet használat: a magyar internet felhasználók különösen aktívak a közösségi hálón, online hírolvasásban illetve a videó hívások területén. Ugyanakkor kevésbé elkötelezettek az online bankolás és online vásárlás területén.
- 4) Digitális technológiák integrációja: több magyar vállalat is használja a közösségi médiát, az e-számlázást, a felhőt és e-kereskedelmet. Bár, az üzleti szektor még mindig

nem fedezte fel a digitális technológiák által kínált lehetőségek olyan mértékben, mint ahogyan más EU tagállamok, emiatt a rangsorban hazánk az EU átlagot nem éri el.

- 5) Digitális közszolgáltatások: a csekély fejlődés ellenére az elektronikus közszolgáltatások nyújtása területén Magyarország a 27., minden egyedi indikátor esetében az EU átlag alatt teljesített.

A következőkben a DESI azon egyedi indikátorait listázom, melyek területén elmaradás mutatkozott az EU átlaghoz képest:

- Vezetékes szélessávú lefedettség (Összekapcsolhatóság dimenzió)
- Mobil szélessáv hozzáférés (Összekapcsolhatóság dimenzió)
- Spektrum (Összekapcsolhatóság dimenzió)
- Vezetékes szélessáv díja (Összekapcsolhatóság dimenzió)
- Internet felhasználók (Digitális készségek)
- Legalább alap digitális készségek (Digitális készségek)
- STEM diplomások (Digitális készségek)
- Videó lekérése (Internet használat)
- Bankolás (Internet használat)
- Vásárlás (Internet használat)
- Elektronikus információ megosztás (Digitális technológiák integrációja)
- Közösségi média (Digitális technológiák integrációja)
- e-Számla (Digitális technológiák integrációja)
- Felhő (Digitális technológiák integrációja)
- Online értékesítő KKV-k (Digitális technológiák integrációja)
- e-Kereskedelem forgalom (Digitális technológiák integrációja)
- Határon túli Online értékesítés (Digitális technológiák integrációja)
- e-kormányzat felhasználók (Digitális közszolgáltatások)
- Előre kitöltött nyomtatványok (Digitális közszolgáltatások)
- Online, szolgáltatások teljessége (Digitális közszolgáltatások)
- Nyílt adatok (Digitális közszolgáltatások)

3.3 Capgemini Benchmark

Az eGDI és a DESI indexeket bemutató tanulmányokon kívül fontos még megemlíteni a Capgemini által évente publikált benchmark jelentéseket, melyek szintén az elektronikus kormányzat fejlődése témában készülnek el.

Az Európai Bizottság Tartalmak, Technológiák és Kommunikációs Hálózatok Főigazgatósága (Directorate General for Communications Networks, Content and Technology) megbízásából készítette el a Capgemini a 34 országra kiterjedő (az EU tagállamok mellett Törökország, Szerb Köztársaság, Montenegró, Izland, Norvégia és Svájc vett részt a felmérésben) 2017. évi felmérését. Az „eGovernment Benchmark 2017 Taking stock of user-centric design and delivery of digital public services in Europe (eKormányzat Benchmark 2017 a digitális közszolgáltatások felhasználóközpontú tervezésének és átadásának felmérése)” címmel készített tanulmány azt vizsgálja, hogy a felmérésben részt vevő országok hogyan teljesítették az eKormányzat Acióterv 2016-2020 (eGovernment Action Plan)¹³ prioritásait. A vizsgálat szoros együttműködésben történt a tagállamokkal, a résztvevő országokkal. A felmérés évente készül el az Európai Bizottság számára.

A kormányzatok digitális átalakulása Európában az egyik sarokkő a Digitális Közös Piac víziójának eléréséhez, ugyanakkor a szélesebb EU 2020 célokat is szolgálja. Cél (a miniszteri deklaráció szerint) a közigazgatás minden szintjén, ugyanakkor minden állampolgár és üzleti szervezet részére a nyitott, hatékony, befogadó, határnélküli, együttműködő, személyreszabott, felhasználóbarát, az elejétől a végéig digitális közszolgáltatások biztosítása, az ebbe az irányba történő elmozdulás. Az eKormányzat Akcióterv 2016-2020 minden prioritási területét egy vagy több indikátor segítségével mérték, beleértve a felső szintű benchmark indikátorokat is. A tanulmány 4 felső szintű benchmarkot tartalmaz:

- Felhasználó központú Kormányzat: az elektronikus közszolgáltatások elérhetőségét és használhatóságát mérték, valamint vizsgálták ezen szolgáltatások használatának egyszerűségét és sebességét.

¹³ <file:///C:/Users/aggod-feko.adrienn/Downloads/EUEGovernmentActionPlan2016-2020Acceleratingthedigitaltransformationofgovernment.pdf>

- Transzparens Kormányzat: a kormányzati intézmények, működés, szolgáltatás nyújtási folyamat és a felhasználók által a személyes adataik fölött alkalmazható ellenőrzési szint transzparenciájának értékelése.
- Határon átnyúló mobilitás: a külföldi állampolgárok és üzleti szervezetek számára nyújtott szolgáltatásokat elérhetőségét és használhatóságát méri.
- Kulcstényezők: a funkcionálítások elérhetőségét méri, mint pl: hiteles források és eID. azt

A benchmark értékelés próbavásárlók segítségével történt, mint ahogyan a korábbi tanulmányok esetében is, ezt követően pedig az eredményeket az egyes tagállamok validálták. A 2017. évi felmérés 4 élethelyzetet választott ki, melyek a legáltalánosabb közszolgáltatásokat fedik le, jellemzőek az állampolgárok és az üzleti szervezetek esetében is:

1. Vállalkozás alapítás és kezdeti működés
2. Munkahely elvesztése, munkahely keresés
3. Tanulás
4. Családi élet (új élethelyzet)

A próba vásárló segítségével történő értékelési módszer lényege, hogy a próbavásárló pontot ad mind a négy élethelyzet esetében a felhasználó központú kormányzat, a transzparens kormányzat, a határon átnyúló mobilitás és a kulcstényezők esetében.

A tanulmány főbb következtetései:

1. Felhasználó központúság: a mobil barát közszolgáltatások erősödtek

A felmérés során az online elérhetőség aránya 82%-os volt. Tehát azon kérdés esetében, hogy „Használhatom-e ezt a szolgáltatást online?” az igen válaszok aránya 82% volt, az élethelyzeteket tekintve a legmagasabb arányt a vállalkozás alapítás ért el, míg a legalacsonyabbat a családi élet. A 2012-ben mért adatokhoz képest a növekedés 12%-os az online elérhetőség esetében.

A mobil barát szolgáltatás esetében az átfogó arány 54%, tehát két kormányzati honlap közül 1 mobil barátnak mondható. Az élethelyzeteket tekintve a vállalkozás alapítás és kezdeti működés esetében 51%, a családi élet esetében 60%, a munkahely elvesztés és munkahely keresés esetében 53%, míg a tanulás esetén 52% a mobil barát honlapok aránya. A legjobban

teljesítő országok a mobil barát szolgáltatás esetében Málta, Dánia, Portugália, Svédország és Ausztria voltak.

A használhatóság esetében arra a kérdésre, hogy „Megfelelő online support és segítő szolgáltatások léteznek-e” az átfogó adatok alapján 89% volt az igen válasz, mely a családi élet élethelyzet esetében 84%, a vállalkozás alapítás esetében pedig 92%-ot ért el.

2. Transzparencia: széles lehetőség kínálkozik továbbra is a közszféra és a közszolgáltatások nyíltságának növelésére

A tanulmány következtetései alapján a felső szintű benchmark a Transzparens Kormányzat esetében 59%-os a vizsgált országokban (EU 28+). A legmagasabb pontszámokat Málta, Észtország, Litvánia, Ausztria és Spanyolország szerezte ezen a területen.

A szolgáltatás nyújtás esetében a családi élet élethelyzetnél 3 szolgáltatásból 1 transzparens (35%). A közszféra szervezet transzparenciája esetében az átfogó arány 73%.

A transzparencia magasabb szintje az a személyes adatok használata, ez az indikátor 53%-ot ért el és minden aspektusból fejlődés szükséges. Csak néhány ország esetében érhető el információ arról, hogy ki és milyen célból igényelt személyes adatokat. A legjobban teljesítő országok között Málta, Észtország, Litvánia, Ausztria és Spanyolország található.

3. Határon átnyúló mobilitás: a szolid fejlődés a Digitális Közös Piacot közelebb hozhatja

A felső szintű benchmark a határon átnyúló mobilitás esetében 63% (EU 28+), a legjobban teljesítő országok ezen a területen Málta, Svédország, Norvégia, Lettország és Ausztria. A határon átnyúló vállalkozás alapítás online elérhetősége 73%-os, de például a hallgatók számára elérhető határon túli szolgáltatások aránya picit magasabb (74%), az átfogó arány 74%. A külföldi online látogató (86%) számára nagyon jól elérhetőek az információk, valamint 5-ből 3 szolgáltatás online elérhető a külföldi online felhasználók számára.

A 2017. évi benchmark a határon átnyúló eID esetében 22%-ot mért és az eDokumentumokra 34%-ot (2016. év végi adat alapján).

4. Kulcs tényezők: lehetőség az elektronikus kormányzati szolgáltatások fellendítése

A kulcs tényezők felső szintű benchmark esetében az élenjáró országok: Málta, Dánia, Észtország, Litvánia és Hollandia. A Kulcs tényezőknél elért arány 52% (EU 28+), jó néhány országban még jelentős fejlődés szükséges ezen a területen is. Az eID indikátor 52%-ot ért el, ami azt jelenti, hogy két szolgáltatásból egy esetében nem lehet eID-t használni. Ez leginkább a családi élethelyzet esetében kapott értékelés következménye, mivel itt 3 szolgáltatásból

kettőnél nincs lehetőség az eID használatára. A szülői engedélyt igénylő szolgáltatások esetében, a gyermek elismerése, születési kivonatok megszerzése, házassági/kapcsolati előregisztráció esetében további fejlődés szükséges. Ezen szolgáltatások 16%-a esetében van lehetőség az eID használatára.

Az eDokumentumok esetében az indikátor értéke 61% maradt.

Az új indikátor a „Digitális levelezés”, azt értékeli, hogy a közsféra szervezetek engedélyezik az állampolgárok számára, hogy csak digitálisan kommunikáljanak és csökkentsék a papír alapú levelezést. Az indikátor értéke 50%.

A „hiteles források” indikátor azt méri, hogy a személyes adat milyen mértékben van előre kitöltve az online formulákon, az indikátor értéke 47%. Az indikátor a vállalat alapítás esetében 58%-os, ugyanakkor a családi élet élethelyzet esetében mindössze 22%-os. Tehát ez azt jelenti, az átfogó mutató alapján (47%), hogy két online formulából egy esetében a kormányzat által már ismert adatok ki vannak töltve.

5. eKormányzati teljesítmény elősegítése: benchlearning (egymástól tanulás) perspektíva
Az európai szintű penetráció 52%-os, de a különböző országokban történő széleskörű terjedés hatására vannak olyan országok is, ahol ez közel 90% (Finnország, Dánia) és 30% alatti értékkel rendelkező országok is vannak (Olaszország, Görögország, Cseh Köztársaság).

Az európai szintű digitalizáció 65%-os, nincs olyan ország melyben ez az érték 40% alatt lenne. A legjobban teljesítő ország Málta (97%). Öt ország (Görögország, Magyarország, Bulgária, Horvátország és Románia) 50% alatti értéket ért el.

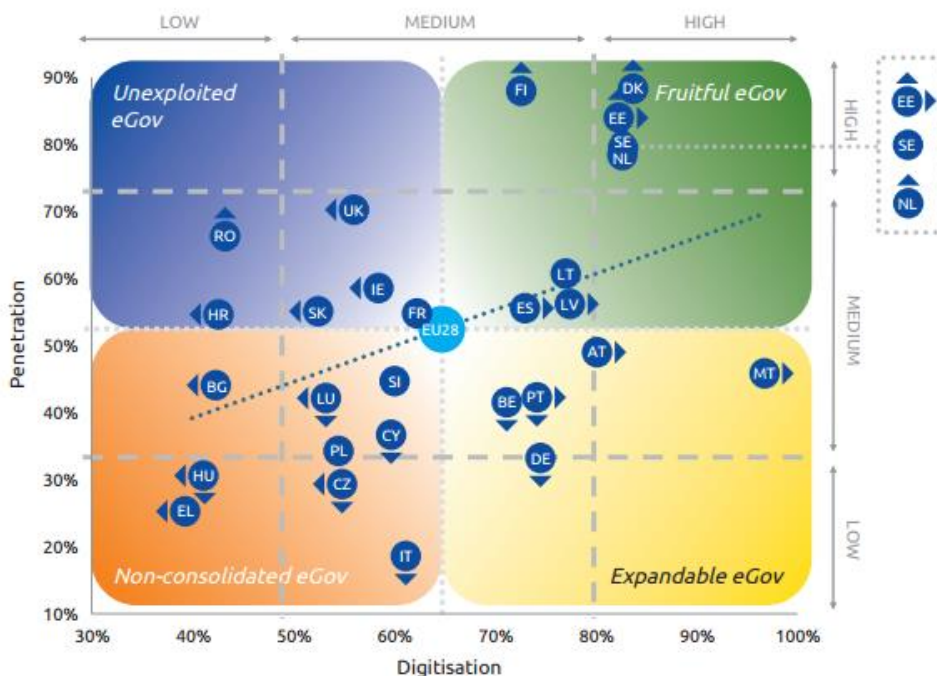
Az eKormányzati teljesítmény korrelációt mutat: azok az országok melyek a „Digitalizáció” esetében jobb teljesítményt mutatnak, azok a „Penetráció” esetében is jobb teljesítménnyel rendelkeznek és fordítva.

A benchlearning feladat hasonló külső környezeti jellemzőkkel rendelkező országokat elemez, de különböző szintű „Digitalizációval” és „Penetrációval”. A benchlearning perspektíva lehetővé teszi a különböző felkészültségi szintek megismerését, a hasonlóságok és különbségek összefüggését, és az eKormányzat implementációját a különböző országokban.

Egy egyedi ország az Európai átlaghoz képest elemezhető, ha az európai teljesítmény trendeket követi. Alulteljesíti, amikor az elvárások alatt teljesít, és amikor az elvárások felett teljesít, akkor felülmúlja. Az alulteljesítő országok tanulhatnak a hasonló környezeti jellemzőkkel rendelkező, de az abszolút indikátorok esetében jobban teljesítő országoktól.

A tanulmány adatai alapján Magyarország esetében a penetráció alacsony, ugyanakkor a digitalizáció is alacsony, tehát mindkét mutató esetében alulteljesít hazánk.

12. ábra eGovernment Benchmark 2017 által használt „abszolút” és „relatív” teljesítmény



Forrás: <https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/11/2017-egovernment-benchmark-insight1.pdf>

3.4 Versenyképesség index

A Világ gazdasági Fórum által készített Global Competitiveness Index (Globális Versenyképességi Index, GCI) a versenyképességet azon intézmények, politikák és tényezők együtteseként értelmezi, melyek meghatározzák egy ország termelékenységét. A legfrissebb felmérés 138 országra terjedt ki.

A GCI index összetevői és súlyozásuk

1. pillér: Intézmények (25%). Pl.: Tulajdonjogok védelme, közbizalom a politikusokban stb.
2. pillér: Infrastruktúra (25%). Pl.: az átfogó infrastruktúra minősége, utak minősége stb.
3. pillér: Makroökonómia stabilitás (25%). Pl.: kormányzati szuficit/deficit, infláció stb.

4. pillér: Egészségügy és elemi oktatás (25%). Pl.: oktatás színvonala, gyermekhalandóság stb.
5. pillér: Felsőoktatás és képzés (17%). Pl.: a képzési rendszer minősége, Internet elérés stb.
6. pillér: Javak piaci hatékonysága (17%). Pl.: a helyi verseny intenzitása, a teljes adó ráta stb.
7. pillér: Munkapiaci hatékonyság (17%). Pl.: a bér meghatározás flexibilitása, Brain drain stb.
8. pillér: Pénzpiaci szofisztikáció (17%). Pl.: kölcsönhöz jutás egyszerűsége, PC („hard” adat)
9. pillér: Technológiai felkészültség (17%). Pl.: a legújabb technológiák elérhetősége stb.
10. pillér: Piacméret (17%). Hazai (75%)/Külföldi (25%) piaci méret index.
11. pillér: Üzleti szofisztika (50%). Pl.: Helyi szállítók minősége/mennyisége stb.
12. pillér: Innováció (50%). Pl.: Vállalati R&D költség, Szellemi jogok védelme stb.

A változókból három csoportot képezve a GCI súlyozását a 8. táblázat szemlélteti.

11. táblázat A GCI súlyozása

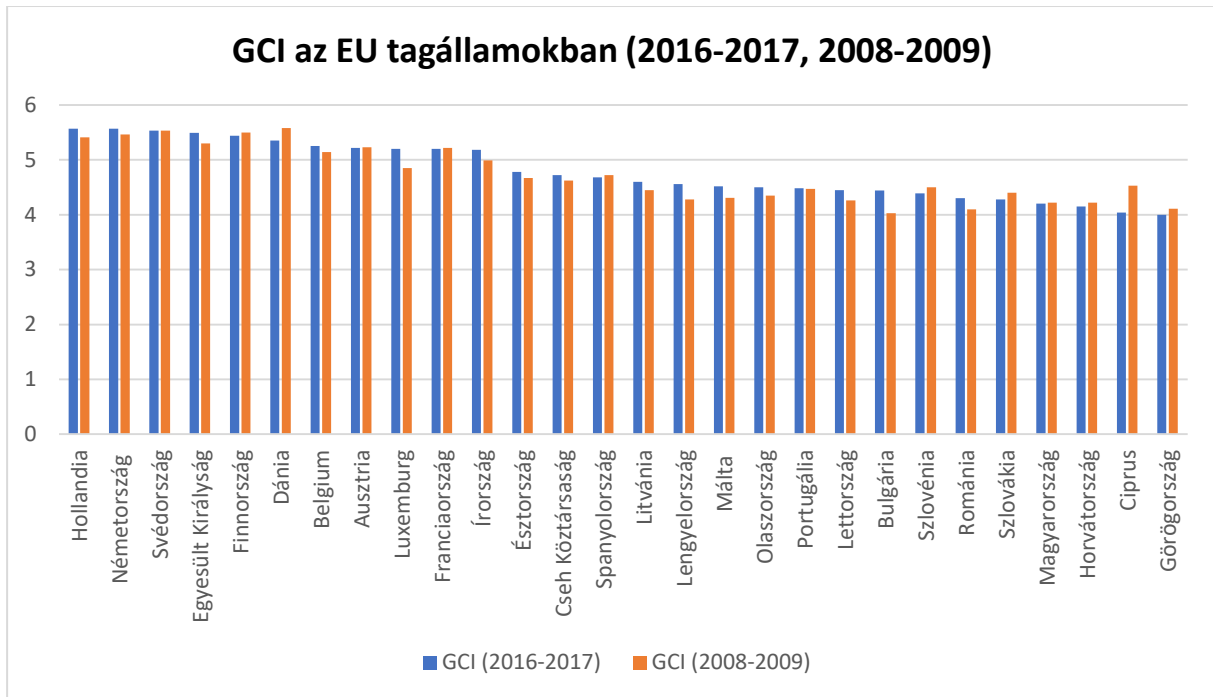
Súlyok	Tényezővezérelt	Hatékonyságvezérelt	Innovációvezérelt
	Fejlődési szakasz (%)		
Alap követelmények	60	40	20
Hatékonyságot erősítő tényezők	35	50	50
Innovációs és szofisztika faktorok	5	10	30

Forrás: Világ gazdasági Fórum, 2009

A legfrissebb GCI rangsorban első helyen Svájc, a második helyen Szingapúr, 3. helyen pedig az Egyesült Államok végzett. Az EU tagállamok között Hollandia volt az első, a teljes rangsorban a 4. helyen végzett. Hollandiát Németország, Svédország és az Egyesült Királyság

követi a teljes rangsorban az 5. 6. és 7. helyen. A vizsgált 138 ország között hazánk a középmezőnyben, a 69. helyen végzett, ugyanakkor az EU-28 tagállamok rangsorában a 25. helyet foglalja el.

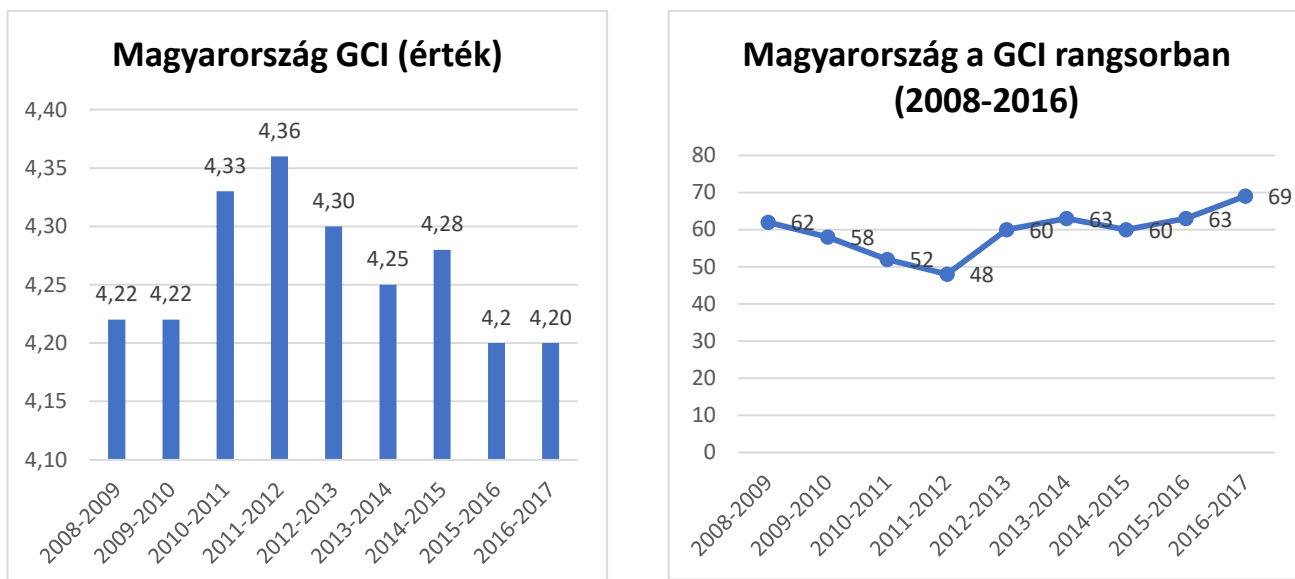
13. ábra GCI az EU tagállamokban



Forrás: Világgazdasági Fórum, 2016.

Hazánk GCI értékei 2008-2017 között folyamatosan változtak, ennek megfelelően a versenyképességi rangsorban elfoglalt helyezés is. A legjobb eredményt a 2011-2012. évi felmérés során érte el Magyarország, a teljes rangsorban a 48. helyen végzett. A legfrissebb 2016-2017 évre vonatkozó felmérésben azonban ehhez képest jelentősen romlott a GCI által mért indexekhez kapcsolódó teljesítmény, hazánk a 69. helyen végzett a teljes rangsorban, ugyanakkor az EU rangsorban is mindössze három ország teljesített gyengébben.

14. ábra Magyarország GCI rangsorban elfoglalt helye és a GCI értékei 2008-2017 között



Forrás: Világgazdasági Fórum, 2008-2016.

3.5 Az elektronikus kormányzat és a versenyképesség kapcsolata

Bármennyire triviálisnak tűnik az a felvetés, miszerint azok az országok, melyek fejlett elektronikus kormányzattal rendelkeznek, azok a versenyképesség területén is az élen járnak, mégis a szakirodalmi források alapján inkább csak az üzleti szférában végeztek kutatásokat hasonló területen. Brynjolfsson és Hitt tanulmányában (Brynjolfsson és Hitt, 2000) például azt vizsgálta, hogy az információs technológiai beruházások hogyan kapcsolhatók össze a magas termelékenységgel és a szervezeti átalakulással. Kutatásaik során a vállalati szintű tanulmányokra helyezték a hangsúlyt.

Az információs technológiai „termelékenységi paradoxonnal” kapcsolatosan folyamatosan aggályok merültek fel, melyek megszűntek az 1980-as évek végén. Egy évtizedes kutatás után Brynjolfsson és Hitt információs technológia és a gazdasági teljesítmény közötti kapcsolat kutatása területén meglévő elmélete sokat fejlődött. A vállalati szintű tanulmányok alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a számítógépek hatással voltak a gazdasági fejlődésre és ez a hatás a következő években tovább növekedhet. A kutatásokból az derül ki, hogy a számítógépek sokkal nagyobb hatást gyakoroltak a gazdaságra, mint ahogyan azt korábban gondolták, vagy vitatták más kutatók.

A közzsférában a kormányzat elektronikussá tétele, illetve elektronikus kormányzati fejlettsége szintén hatást gyakorol valószínűsíthetően az adott ország versenyképességére, melyet az eGDI és DESI indexek valamint a GCI index segítségével vizsgálók. Hasonló kutatásokat nem publikáltak ezen a területen, ezért végeztem el az ehhez kapcsolódó

vizsgálatokat. A kapcsolat kimutatására korrelációs számítást alkalmaztam, mely részletesen a 3. sz. mellékletben tekinthető meg.

eGDI versus DESI

A DESI a digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő index egy összetett index, mely Európa digitális teljesítményét és a digitális versenyképességben történő fejlettséget vizsgálja az EU tagállamokban. Az eGDI az elektronikus kormányzati fejlettségét mutatja be.

A két index esetében (eGDI, DESI) a módszertant tekintve hasonlóság, hogy az emberi tőkét, a telekommunikációs infrastruktúra fejlettségét, valamint az e-Kormányzat fejlettségét vizsgálja, hasonló mutatók segítségével. A két index alapján felállított rangsorban vannak hasonlóságok a 2016. évi tanulmányok alapján is, például a 2., 3. és 4. helyen Finnország, Svédország és Hollandia áll. Az első 10 országban benne van mindkét index esetében az Egyesült Királyság, Dánia, Észtország és Ausztria is. A legkevésbé fejlett országok közé tartozik mindkét indikátor esetében Románia, Bulgária, Görögország, Szlovákia, Ciprus és Magyarország. Néhány ország esetében azonban jelentős eltérés tapasztalható a rangsorban elfoglalt hely alapján, pl: Olaszország az eGDI esetében 13. helyen áll, ugyanakkor a DESI rangsorban csak a 25 (12 hellyel eltér), illetve Franciaország esetében is 10 hely az eltérés, az eGDI rangsorban 6., míg a DESI rangsorban 16. helyen szerepel.

Olaszország esetében a DESI és eGDI rangsorokban elfoglalt eltérő helyezés alapvetően annak köszönhető, hogy a DESI aldimenziói mindegyikében az EU átlag alatti eredményt hozott. A szélessávú internet alacsony adoptációjának fő oka az alap digitális készségek hiánya, a népesség 37%-a nem használja rendszeresen az internetet. A digitális közszolgáltatások esetében javulás mutatkozott az előző évekhez képest, a növekvő elérhetőség következtében.

Franciaország DESI rangsorban elfoglalt helye az Összekapcsolhatóság, az Internet használat és a Digitális technológiák integrációja aldimenziókban elért gyengébb eredménynek köszönhető. Franciaországban bár a vezetékes szélessávú internet lefedettség 100%-os és a háztartások 71%-a rendelkezik szélessávú internettel, csak a háztartások 45%-ának van elérése a gyors szélessávhoz. Az internet használat terén a DESI felmérés alapján a franciák nem igazán használják az internetet kommunikációra, Franciaország alul maradt a videó hívások, illetve a közösségi háló tekintetében is. Az online vásárlás viszont 74%-os. A Digitális technológiák integrációja terén érte el a leggyengébb eredményt, ugyanakkor az Online közszolgáltatások esetében jó eredményt produkált.

A következő táblázat az eGDI és a DESI rangsorban elfoglalt helyeket szemlélteti a 2016. évi adatok alapján.

12. táblázat eGDI versus DESI rangsor

Sorszám	eGDI rangsor (2016)	DESI rangsor (2016)
1	Egyesült Királyság	Dánia
2	Finnország	Finnország
3	Svédország	Svédország
4	Hollandia	Hollandia
5	Dánia	Belgium
6	Franciaország	Egyesült Királyság
7	Észtország	Luxemburg
8	Németország	Írország
9	Ausztria	Észtország
10	Spanyolország	Ausztria
11	Belgium	Németország
12	Szlovénia	Litvánia
13	Olaszország	Málta
14	Litvánia	Portugália
15	Luxemburg	Spanyolország
16	Írország	Franciaország
17	Málta	Cseh Köztársaság
18	Lengyelország	Szlovénia
19	Horvátország	Lettország
20	Portugália	Magyarország
21	Görögország	Ciprus
22	Lettország	Szlovákia
23	Magyarország	Horvátország
24	Cseh Köztársaság	Lengyelország
25	Bulgária	Olaszország
26	Ciprus	Görögország
27	Szlovákia	Bulgária
28	Románia	Románia

Forrás: UN eGDI 2016, DESI 2016

A versenyképesség és az elektronikus kormányzat közötti kapcsolat megállapítására korreláció számítást végeztem el először az eGovernment Development Index (EGDI), és a Global Competitiveness Index (GCI) alapján az EU-28 tagállamában. A korreláció értéke 0,8, mely pozitív irányú erős kapcsolatot feltételez (számítást lásd a 3. sz. mellékletben).

13. táblázat eGDI és GCI közötti korreláció

Országok	eGDI	GCI	Korreláció
Ausztria	0,8208	5,23	0.7962231
Belgium	0,7874	5,14	
Bulgária	0,6376	4,03	
Ciprus	0,6023	4,53	
Cseh Köztársaság	0,6454	4,62	
Dánia	0,851	5,58	
Egyesült Királyság	0,9193	5,30	
Észtország	0,8334	4,67	
Finnország	0,8817	5,50	
Franciaország	0,8456	5,22	
Görögország	0,691	4,11	
Hollandia	0,8659	5,41	
Horvátország	0,7162	4,22	
Írország	0,7689	4,99	
Lengyelország	0,7211	4,28	
Lettország	0,681	4,26	
Litvánia	0,7747	4,45	
Luxemburg	0,7705	4,85	
Magyarország	0,6745	4,22	
Málta	0,7424	4,31	
Németország	0,821	5,46	
Olaszország	0,7764	4,35	
Portugália	0,7144	4,47	
Románia	0,5611	4,10	
Spanyolország	0,8135	4,72	
Svédország	0,8704	5,53	
Szlovákia	0,5915	4,40	
Szlovénia	0,7769	4,5	

Forrás: Egyesült Nemzetek Szervezete, Világgazdasági Fórum, 2016.

A korreláció számítását a Digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI) és a GCI esetében is elvégeztem, melynek eredményeként szintén pozitív irányú igen erős kapcsolat feltételezhető az EU-28 tagállamában. A korreláció értéke 0,9.

14. táblázat DESI és GCI közötti korreláció

Tagállamok	DESI	GCI	Korreláció
Ausztria	0,5682	5,23	0.8665239
Belgium	0,6056	5,14	
Bulgária	0,3703	4,03	
Ciprus	0,4527	4,53	
Cseh Köztársaság	0,4996	4,62	
Dánia	0,7068	5,58	
Egyesült Királyság	0,6016	5,30	
Észtország	0,5794	4,67	
Finnország	0,6786	5,50	
Franciaország	0,5123	5,22	
Görögország	0,3846	4,11	
Hollandia	0,6707	5,41	
Horvátország	0,4253	4,22	
Írország	0,5862	4,99	
Lengyelország	0,4259	4,28	
Lettország	0,4728	4,26	
Litvánia	0,5536	4,45	
Luxemburg	0,6084	4,85	
Magyarország	0,4584	4,22	
Málta	0,5540	4,31	
Németország	0,5577	5,46	
Olaszország	0,4202	4,35	
Portugália	0,5289	4,47	
Románia	0,3322	4,10	
Spanyolország	0,5370	4,72	
Svédország	0,6749	5,53	

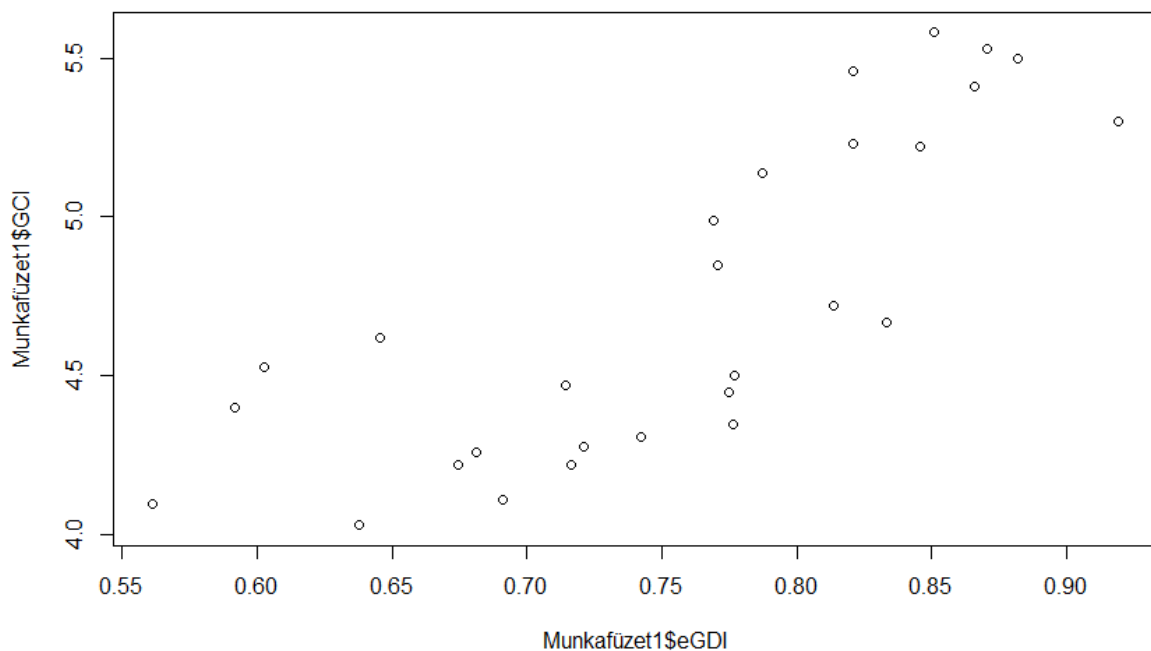
Szlovákia	0,4591	4,40
Szlovénia	0,5051	4,5

Forrás: Világgazdasági Fórum, 2016., Európai Bizottság – DESI [http://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={"indicator":"DESI","breakdown-group":"DESI","unit-measure":"pc_DESI","time-period":"2014"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={)

Azért választottam a versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolatának vizsgálatához a fenti három mutatót, mivel mindhárom komplex, több tényezőt vesz figyelembe, és jól reprezentálja az országok elektronikus kormányzatának és versenyképességének szintjét.

A következő ábra az eGDI és GCI értékeket ábrázolja egy pontdiagram segítségével. A pontdiagram a két mutató értékeit párosítja, geometriai pontokként ábrázolva egy Descartes-i diagramban.

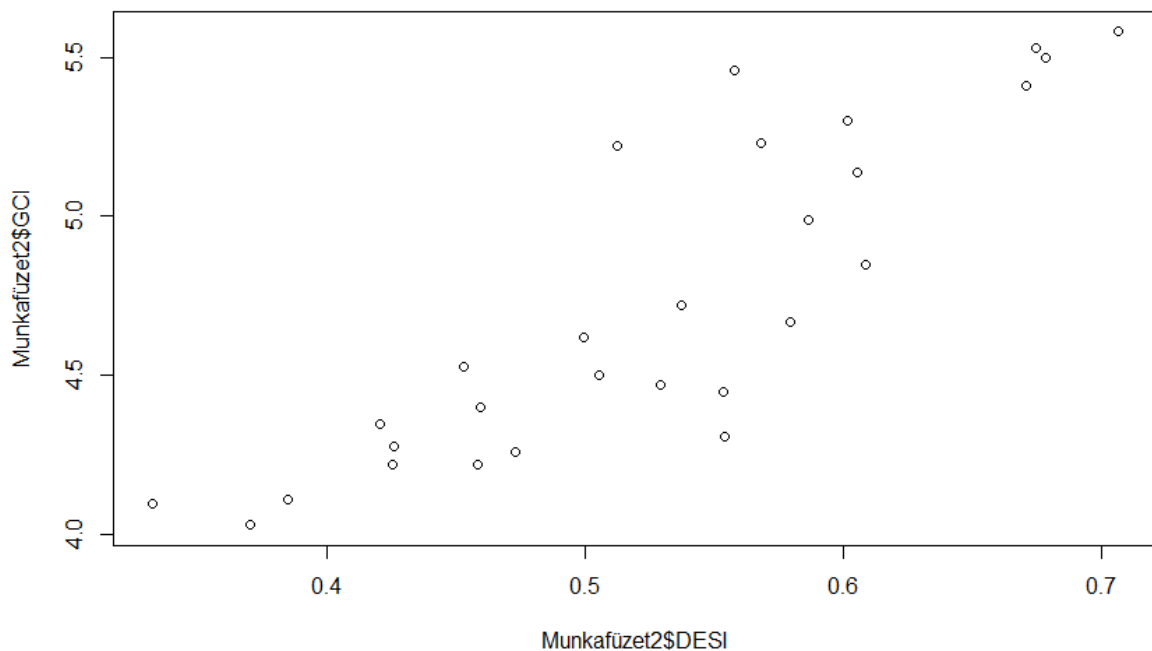
15. ábra eGDI, GCI pontdiagram



Forrás: Saját szerkesztés (R szoftver)

A következő ábra pedig a DESI és GCI értékeket szemlélteti. A pontdiagramm alapján látható, hogy van kapcsolat a két index között. Tehát egy ország elektronikus kormányzati fejlettsége illetve a versenyképesség között kapcsolat van, ahol fejlett az elektronikus kormányzat (a DESI alapján) ott a versenyképesség területén is a magasabb pontszámot ért el a GCI indexben az adott ország, illetve a másik irányban is értelmezhetjük a versenyképesség területén fejlett országok valószínűsíthetően az elektronikus kormányzat területén is fejlettebbek, mint azok az országok, melyek alacsony GCI értékkel rendelkeznek.

16. ábra DESI, GCI pontdiagramm



Forrás: Saját szerkesztés (R szoftver)

3.6 A versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolata - Összegzés

Összegezve elmondható, hogy a korreláció számítás alapján, néhány kivételtől eltekintve az EU tagállamok esetén azok az országok, melyek fejlett elektronikus kormányzati rendszerrel rendelkeznek (EGDI, DESI értékei alapján), azok a versenyképesség (GCI értékei alapján) tekintetében is az élen járnak. Ennek magyarázata lehet, hogy az EGDI és a DESI index olyan tényezőket tartalmaz, melyek magas értéke, fejlettsége a versenyképesség szempontjából is meghatározó jelentőséggel bír.

Tehát az üzleti szférában bizonyított IT terület és gazdasági növekedés közötti kapcsolat a közszférában is kimutatható, további kutatások tárgya lehet ezen terület részletesebb kutatása, a kapcsolat valóságának bizonyítása, esettanulmányokkal történő alátámasztása.

Hazánk elektronikus kormányzati indexekben látható fejlettsége illetve az EU tagállamok között elfoglalt helye nem tükrözi az ezen a területen fejlesztésre fordított források hatékony felhasználását.

Összességében megállapítható, hogy Magyarország elmarad az EU fejlett országaitól az elektronikus kormányzat fejlettsége terén (eGDI 2016. évi rangsorban 23., DESI 2016. évi rangsorban 20. helyen áll, ugyanakkor a Capgemini benchmark jelentés alapján szintén jelentős elmaradás mutatkozik a 2016. évi adatokat tekintve, hiszen mind a digitalizáció, mind a penetráció esetében az alulteljesítő országok között helyezkedik el).

Hazánk elektronikus kormányzati teljesítménye nem változott lényegesen a 2003-2014 időszakban a rangsorok alapján, annak ellenére, hogy pl. a 2007-2013-as programozási időszakban az EKOP és ÁROP források felhasználását tekintve, jelentős összeget áldoztak ezen terület fejlesztésére (IT fejlesztésre és szervezeti reformokra).

A megvalósított projektek sikerességi tényezőinek vizsgálata ea fenti eredmények miatt is szükséges, melyet a disszertáció további fejezeteiben ismertetek, a következő területeken:

- Illesztés vizásglat: az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit a magyar stratégiai dokumentumok leképezik. Az ÁROP, EKOP célrendszerhez illeszkednek az ÁROP, EKOP keretében elindított projektek, az ÁROP és EKOP projektek illeszkednek egymáshoz.

- Kormányzatban bekövetkező változások: a kormányzatban bekövetkező változások befolyásolhatják a projektek céljait, a kedvezményezetti kört, a projektméretet. A kormányzati ciklusok hatással vannak az elektronikus közigazgatási projektekre, azok előrehaladására.
- Általános projekt sikerességi kritériumok vizsgálata: a projekt sikeresség főbb tényezői a vizsgált EKOP és ÁROP projektek esetében megfelelnek-e a szakirodalomban található legfőbb tényezőknek, mint pl: szkóp, idő, költség, minőség, projekt érintettek elégedettsége, ez alapján a projektek megvalósítása sikeresnek mondható-e.

4. Az „alignment” kérdéskör értelmezése a közzsféra esetében, annak hatása az elektronikus kormányzati projektek sikerességére

Kutatásaim során annak vizsgálatát végeztem el, hogy hogyan értelmezhető az „alignment” a közzsféra esetében, illetve milyen hatással van az elektronikus kormányzati projektek sikerességére. Ehhez az illesztést 3 fő területen vizsgáltam:

- Az EU által alkotott stratégiák hogyan jelennek meg a gyakorlatban az elektronikus kormányzat terén Magyarországon. Az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit leképezik-e a magyar stratégiai dokumentumok.
- Az ÁROP és EKOP célrendszeréhez hogyan illeszkednek az operatív programok keretében elindított projektek.
- Az ÁROP és EKOP projektek hogyan illeszkednek egymáshoz.

A szakirodalomban az IT és szervezeti változások, az illesztés koncepciója napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap. Az alap elképzelés lényege, hogy egy szervezetben az IT stratégia és az üzleti stratégiai orientáció között meg kell találni az összhangot, illeszteni kell egymáshoz ezen területeket.

Az üzleti szférában teret hódító SAM modell alapján az üzlet és az IT illesztése értéket teremt a vállalatok számára (lásd King 1978, Masa'deh és Shannak 2012). Kutatásaim során annak vizsgálatát végeztem el, hogy hogyan értelmezhető az „alignment” a közzsféra esetében, illetve milyen hatással van az elektronikus kormányzati projektek sikerességére. Nemeslaki (2015) szerint egy jobban összeállított SAM sikeresebben járulhat hozzá az elektronikus kormányzat teljesítményéhez.

4.1. Az EU által alkotott stratégiák hogyan jelennek meg a gyakorlatban az elektronikus kormányzat terén Magyarországon.

Magyarországon a Magyar Információs Társadalom Stratégia, továbbiakban MITS definiálta az elektronikus kormányzatot kezdetben. A MITS meghatározása szerint az elektronikus kormányzat nem más, mint a kormányzati funkciók gyakorlásához használt információs és

kommunikációs technológiák alkalmazása a közigazgatásban (IHM, 2003). Ezen értelmezés az infrastruktúra alkalmazására épül. Később a MITS alapján született meg az e-Kormányzat 2005 Stratégia és Programterv (eKS), melyet a Miniszterelnöki Hivatal Elektronikus Kormányzat Központja készített el. A Kormány 2003. decemberében az 1126/2003. (XII. 12) Kormányhatározattal fogadta el ezt a tervezetet, a Magyar Információs Társadalom Stratégia részeként. Az elektronikus kormányzat kialakítása kezdetben ez alapján zajlott. A program eredményeként jelentős előrelépések történtek számos területen, például elindult az Internetes Közigazgatási Szolgáltató Rendszer (XR), melynek keretében lehetőség volt bizonyos hatósági ügyek elektronikus előkészítésére. Például: lakcímgazolvány ügyintézés, egyéni vállalkozói igazolvány, anyakönyvi ügyek, gépjárművezetői engedély stb. Az állampolgárok a jövedelemadó-bevallás, az álláskeresés, a TB kifizetések, a személyi dokumentumok kérelmezése, vagy gépkocsik nyilvántartásba vétele területén élhettek a közigazgatási eljárásokról szóló új törvénnyel, míg a cégek az adóbevallásoknál, társasági bejegyzéseknél és közbeszerzésnél látták először hasznát az elektronikus ügyintézésnek. A személyes jelenlétet igénylő ügyeket kezdetben csak elindítani lehetett az interneten.

A stratégia meghatározásakor figyelembe vették az Európai Unió eEurope 2005 célkitűzéseit, melyek között szerepelt:

- Keretprogram kidolgozása egy pán-európai e-kormányzati szolgáltatási rendszer kiépítéséhez 2003-ban.
- Interoperabilitás elveinek meghatározása 2003 végéig.
- Alapvető közszolgáltatások online elérhetőségének biztosítása 2004 végéig.
- Szélessávú hozzáférés biztosítása a közhivatalok számára 2005-ig.
- Kulturális és turisztikai információk terjesztését átfogó háttérrendszer kialakítása 2005-ig.
- A közbeszerzés jelentős hányadának elektronikussá alakítása 2005 végéig.
- Nyilvános Internet Hozzáférési Pontok létrehozása folyamatosan.

Kezdetben az elektronikus kormányzati infrastruktúra kialakítása volt a legfőbb cél, amely mára – néhol szigetszerűen, néhol a back office-front office rendszerek eltérő fejlettségével – kialakult.

Az eKS keretében megteremtődött az alpinfrastruktúra. Létrejött a Központi Elektronikus Szolgáltató Rendszer (KR), amely magában foglalta az elektronikus kormányzati

gerinchálózatot, a kormányzati portált (www.magyarország.hu), a kormányzati ügyféltájékoztató központot, az ott megjelenő szolgáltatásokat, valamint azok fenntartóit és üzemeltetőit, és biztosította az ügyfelek számára az elektronikus ügyfélkapu létesítésének lehetőségét (Ket. 172§ j) pont). A központi elektronikus szolgáltató rendszerhez 2006-ig a központi kormányzati szervezetek teljesen, míg az önkormányzatok nem teljes körűen csatlakoztak. A KR-en keresztül mintegy 400 szolgáltatás vált elektronikusan elérhetővé.

Az ezt követő E-Közigazgatás 2010 stratégia e-közigazgatási jövőképet fogalmazott meg. A stratégia három fő területen tartotta elengedhetetlenül fontosnak az átalakulást:

- Ügyfélközpontú szolgáltatások az állampolgárok és vállalkozások számára korszerű, koordinált szolgáltatói csatornákon keresztül, a közszolgáltatások átalakításának szükségessége.
- Integrált és elosztott kormányzati szolgáltatások a front office, back office, információs és infrastrukturális területeken.
- Professzionális megvalósítás – a szükséges közigazgatási hozzáértés és tudás szélesítése és mélyítése az informatikai szolgáltatóknál, a közszféra szakmai hozzáértésének növelése.

Az E-Közigazgatás 2010 stratégia, az EU i2010 stratégiát figyelembe véve készült el, az abban foglalt feladatok beépítésével.

Az i2010 e-Kormányzati Akcióterv öt pontban foglalja össze a tagországok feladatait 2010-ig:

- „Senki sem maradhat le” – 2010-re el kell érni, hogy a tagállamok valamennyi állampolgára egyszerűen hozzáférhessen a megbízható és biztonságos elektronikus szolgáltatásokhoz, és a modern technológiai eszközök széles skálájához. Lényeges, hogy a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokhoz tartozó személyek is az e-kormányzat hasznélvezőivé váljanak;
- Hatékonyság és eredményesség – Ezt a két tényezőt több „kulcsszóval”, részcéllal fejezi ki az akcióterv, melyek között megtalálható az átlátható kormányzati működés, az elszámoltatható kormányzat, a magas szintű felhasználói elégedettség, valamint a karcsúsodó bürokrácia;
- Kiemelten kezelendő szolgáltatások az állampolgárok és az üzleti szféra szereplői számára – 2010-re azokban az országokban, ahol ezt a szabályozási környezet

- megengedi, a közbeszerzést teljes mértékben elektronizálni kell, a tényleges közbeszerzések minimum felét az Interneten keresztül kell lebonyolítani;
- Biztonságos szolgáltatások – A magánszemélyek és az üzleti szféra szereplői számára kényelmes, megbízható és egymással együttműködő közszolgáltatásokat kell nyújtani. Biztonságos és egymással kommunikálni képes, átjárható rendszereket kell létrehozni, amelyek lehetővé teszik az elektronikus személyazonosítást tartózkodási helytől függetlenül;
 - Állampolgári részvétel, a demokratikus döntéshozás erősítése – A hatékony állampolgári párbeszédet és a döntéshozatali folyamatokba történő bevonást erősítő alkalmazások létrehozására van szükség.

Ezek mellett elkészült az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP) és Államreform Operatív Program (ÁROP), mely az Európai Unió Strukturális Alapjainak támogatását hivatott felhasználni a többi Operatív Programmal együtt, és az Új Magyarország Fejlesztési Tervben (ÚMFT) került megfogalmazásra. Az EKOP kulcs dokumentum volt az elektronikus kormányzati fejlesztések terén Magyarországon.

Stratégiai jellegű dokumentum a Digitális Magyarország program, mely figyelembe veszi és kapcsolódik az Európa 2020 stratégiához, az Európai Unió Digitális Menetrend¹⁴ stratégiai céljaihoz az elektronikus kormányzás területén. A Digitális Magyarország munka dokumentumának az állam egyszerűbb, átláthatóbb, olcsóbb, hatékonyabb működésével foglalkozó fejezete szerint hazánkban a „kormányzati informatika a legtöbb területen messze lemaradt a piaci szektor által nyújtott szolgáltatásoktól, az azok esetében megszokott minőségtől, s különösen azok hatékonyságától. A lemaradás elsődleges okai a nem megfelelő, szétaprózó szabályozás, a működő ellenőrzés hiánya, a hatékonysági kényszer hiánya és a nem megfelelő szervezeti kultúra. Az elindult projektekhez, így az elektronikus szolgáltatásokhoz nem kapcsolódik hatékony pénzügyi tervezési, ellenőrzési folyamat. A projektek várható költségeinek becslése igen nagyvonalú volt, ami közrejátszik a költségszint jelentős túllépésében. A fejlesztési, és főként a majdani üzemeltetési költségek kontrolling jellegű

¹⁴ A Lisszaboni Stratégia nyomán az európai digitális menetrend egyike az Európai Bizottság által elfogadott Európa 2020 stratégia hét kiemelt kezdeményezésének.

számbavételének hiányában nem egyértelmű a fejlesztés társadalmi előnye, és annak megtérülése sem.”¹⁵

További meghatározó dokumentum, melyben az elektronikus közigazgatás megjelenik a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011), mely az elektronikus közigazgatást kiemelten fejleszhető területnek minősíti a feladat-végrehajtás hatékonysága szempontjából. A dokumentum alapján a következő igények merültek fel az elektronikus közigazgatással kapcsolatban:

- elektronikus – adott esetben hitelesített ügyintézés
- elektronikus adatkikérési és tájékoztatói lehetőség
- egyablakos rendszerben, szükséges, hogy ellenőrzés mellett a közigazgatás átjárását teremtsen saját adatbázisai között.

Az Európai Unió Digitális Menetrend, az Európa 2020 stratégia kiemelt kezdeményezése szélessávú technológiákkal kapcsolatos célkitűzéseket fogalmazott meg, melyek a 2014-ben elfogadott Nemzeti Infokommunikációs Stratégiában is megjelennek:

- alapszintű szélessávú lefedettség az EU teljes lakossága (100%) számára;
- nagy sebességű szélessávú internetkapcsolat 2020-ig: legalább 30 Mbps sávszélességű internetkapcsolat az EU teljes lakossága (100%) számára;
- szupergyors szélessávú internetkapcsolat 2020-ig: az európai háztartások 50%-ának 100 Mbps-nál nagyobb sávszélességű internetkapcsolattal kell rendelkeznie.

A 2014-ben elfogadott Nemzeti Infokommunikációs Stratégia¹⁶ (NIS) alapján a kormány legfőbb céljai között szerepel a megfelelő digitális infrastruktúra megteremtése. A NIS négy pillére a digitális infrastruktúra, kompetenciák, gazdaság és állam. A kitűzött célok a következők:

- 2018-ra minden háztartás számára hozzáférhető legyen minimum 30 Mbps-os internet-szolgáltatás, legalább felük pedig 100 Mbps-os vagy gyorsabb eléréssel rendelkezzen,
- 2016-ra a Nemzeti Távközlési Gerinchálózat teljeskörű kiépítése,
- a mobil szélessávú lefedettség 2016-ra érje el a 95%-ot,

¹⁵ Digitális Magyarország 2010-2014. Munkaverzió.

¹⁶ 1069/2014. (II.19.) Korm. határozat

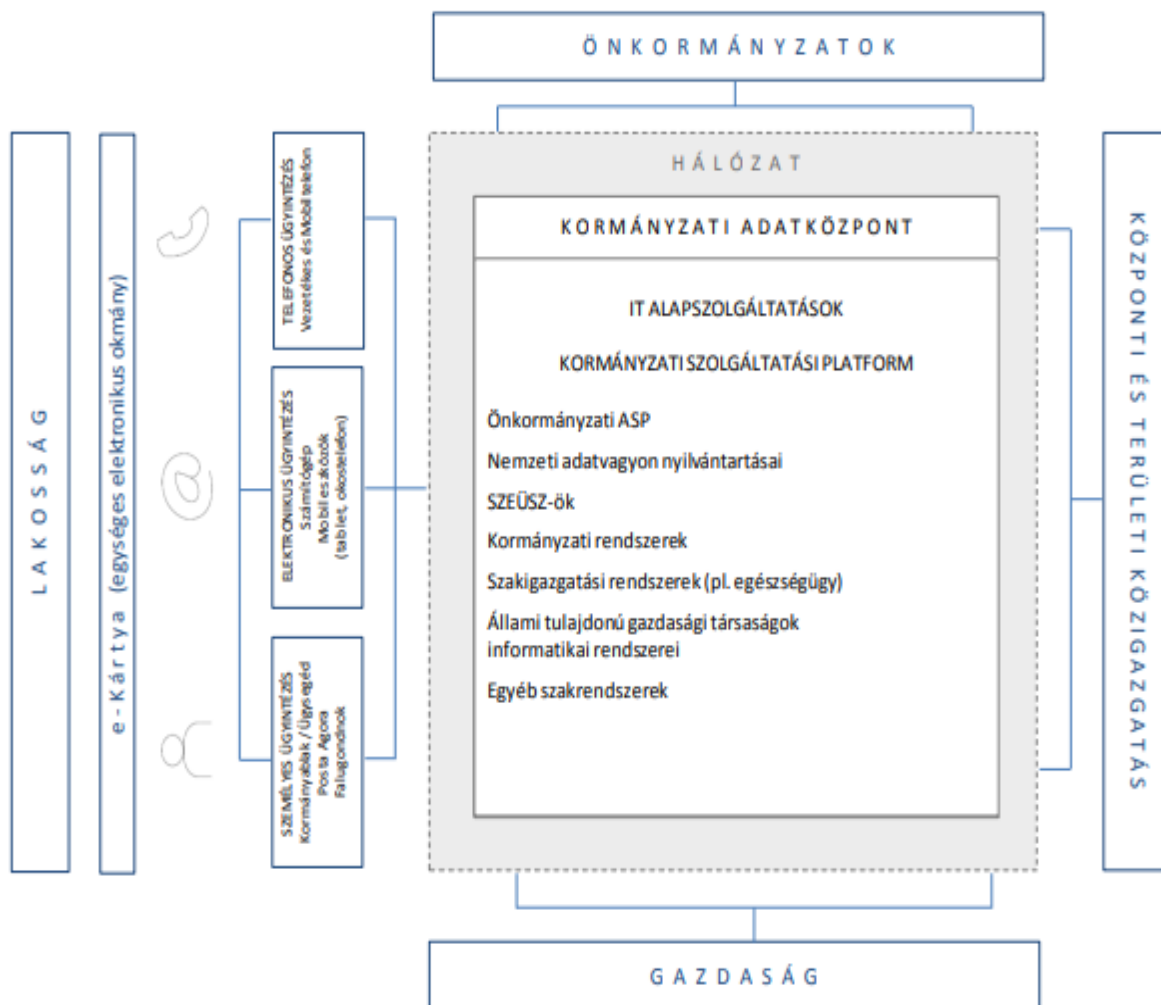
- 2016-ig valamennyi oktatási intézményben minimum 20 Mbps sávszélességű internetet használhassanak.

A NIS alapján 2020-ra a közigazgatási szolgáltatások széles körének elektronizálását el kell végezni.

2015. áprilisában a Belügyminisztérium az E-közigazgatási keretrendszer koncepciót jelentette meg, mely az elektronikus közigazgatás középtávú fejlesztési koncepcióját vázolja fel figyelemmel a Nemzeti Infokommunikációs Stratégiában foglaltakra – illetve az Európai Unió követelményekre. Az e-közigazgatási koncepció igazodik a NIS-hez, valamint a 2014-ben megalakult Kormány célkitűzéseire. A koncepcióban megfogalmazottak alapján a jövőben javítani kell a természetes személy számára nyújtott szolgáltatások elektronikus elérésének arányát és az elektronizáltság szintjét is, ezen túl szintén biztosítani kell a vállalkozásoknak nyújtandó szolgáltatások kizárólag elektronikus úton történő elérését. Az elmúlt évtizedek közigazgatás-fejlesztési problémái alapján látható, hogy az egymástól független ágazati célkitűzések, projektek eredményeként kialakuló részrendszerek a fejlesztések megalapozása és összehangolása nélkül nem képesek egységes rendszerként együttműködni, és az ügyfelek számára egy egységes, átlátható közigazgatási ügyintézés lehetőségét megteremteni.

Az elektronikus közigazgatás kiterjesztésével kapcsolatos feladatokról szóló 1743/2014. (XII. 15.) Korm. határozattal a Kormány döntést hozott az e-közigazgatás fejlesztésének fő sarokpontjairól. A NIS négy pillére (digitális infrastruktúra, kompetenciák, gazdaság és állam) mentén történő digitalizáció központi eleme egy olyan kormányzati szolgáltatási platform, mely minden szereplő számára egységes logikai rendszerben kiépült hálózati és kormányzati adatközponti infrastruktúrán, szabványosított kapcsolórendszereken elérhető szakrendszerek csatlakozásával, szabályozott elektronikus szolgáltatások igénybevételét, összefoglalóan korszerű elektronikus közigazgatás elérését biztosítja (E-közigazgatási keretrendszer koncepció). A következő ábra a koncepcióban megjelenő elektronikus közigazgatási elemeket mutatja be.

17. ábra Az elektronikus közigazgatás elemei



Forrás: Belügyminisztérium E-közigazgatási keretrendszer koncepció. 2015. április 29.

Az ábrán összevontan szerepelnek a tágra vett, kormányzati infokommunikációt is magába foglaló, elektronikus közigazgatást érintő elemek és az azok közötti összefüggések. Az ezeket érintő, egymáshoz szorosan kapcsolódó fejlesztések biztosíthatják az elektronikus közigazgatással szemben megfogalmazott követelmények teljesülését. Ez a szoros kapcsolati rendszer jellegéből adódóan determinálja az egymással és a fejlesztési koncepcióban

megfogalmazott alapvető célokkal összehangolt, a meglévő rendszerek konszolidációját is magába foglaló, célirányos fejlesztések megvalósítását.

Az elektronikus kormányzat fejlődése hazánkban a 2007-2013 (illetve a projektek zárása miatt 2015-ig) közötti időszakban az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program és az Államreform Operatív Program keretében elindult projekteknek köszönhetően több területen is lendületet vett. Az elektronikai fejlesztéseket az EKOP, a humán és szervezeti fejlesztéseket az ÁROP finanszírozta).

Az EKOP és az ÁROP hatásértékelése 2016. júliusában készült el. A hatásvizsgálat legfontosabb következtetései a stratégiák kapcsán:

„Az **ÁROP** tervezésekor nem volt elfogadott, érvényben lévő, a közigazgatás fejlesztésére irányuló hazai stratégia, viszont a tervezésre fordítható időtáv lehetővé tette egy klasszikus stratégiai tervezési folyamat lefuttatását, amelynek a tervezők eleget is tettek. Ugyanakkor már a tervezéskor hiányzott a hosszú távú szakpolitikai stratégia és célok melletti politikai elkötelezettség. A szakpolitikai koncepció hiánya a felhívások tervezése során is érzékelhető volt. A végrehajtási időszak közepén jelentek meg stratégiai keretként az Államreform Bizottság által 2009-ben megfogalmazott célok, valamint a Közigazgatás-fejlesztési Stratégia. A 2010-ben bekövetkezett erőteljes megtorpanás és irányváltás után 2012-től újabb lendületet vett az ÁROP megvalósítása. Ehhez az új stratégiai keret kijelölte ugyan az alapvető irányokat, de stabilitást és kiszámíthatóságot nem hozott a megvalósításba. Az OP tartalma alapvetően a helyzetelemzésből fakadó elvárások alapján alakult ki. Ebből fakadóan az OP két fő területre irányult: szervezetfejlesztésre és a humán erőforrások fejlesztésére, ezen belül kiemelten a vezetői készségek fejlesztésére. Minden nehézség ellenére az operatív program elkészültével egy az uniós elvárásoknak és tervezési elveknek megfelelő, de mégis rugalmas keret jött létre, amit az is alátámaszt, hogy a szakpolitikai irányokat és a közigazgatás rendszerét érintő alapvető változások mellett is csak minimális módosításra volt szükség az operatív program szövegében, és az új szakpolitikai stratégia megalkotását követő új intézkedéseket többnyire be lehetett illeszteni az eredeti célrendszer keretei közé.”

Az **EKOP** hatásértékelés szerint „az EKOP irányvonalainak kijelölése érvényben lévő e-közigazgatási stratégia nélkül történt meg. A többi operatív programnál jóval később indult

EKOP tervezése rohamtempóban zajlott. A stratégiai hiátus miatt hiányzó tevékenységeket (alapos helyzetfelmérés, erősségek-gyengeségek-lehetőségek-veszélyek meghatározása, erre adott stratégiai válaszok kidolgozása, célhierarchia felépítése, beavatkozási logika részletes kidolgozása) a rendelkezésre álló szűk két hónap alatt a tervezők sem tudták pótolni. A végrehajtás indítása után 2008-ban elkészült Informatikai Átfogó Stratégát és az e-Közigazgatás 2010 Stratégiát – amelyeket inverz módon az EKOP már elindított projektjeivel befolyásolt – 2011ben másik stratégia, a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program váltotta fel, amely ha teljes irányváltást nem is jelentett, de a hangsúlyok áthelyeződését eredményezte.”

A 2014-2020-as programozási időszakban a Közigazgatás– és Közszolgáltatás- Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) kialakítása a Közigazgatás – és Közszolgáltatás – fejlesztési Stratégia 2014 – 2020 alapján történt. Tehát a korábbi gyakorlattól eltérően, első lépcsőben a stratégia alkotás történt meg, majd ennek alapján készült el maga az operatív program. Ugyanakkor a 6. fejezetben közölt szakértői interjúk tapasztalatai alapján a gyakorlatban a KÖFOP-ot a korábbi ÁROP, EKOP-ra építik, ágazati projektek, ügyintézés, képzés valósulhat meg, azonban a stratégia nem látható, ugyanúgy, mint az EKOP és ÁROP tervezésnél.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1936/2017. (XII.8.) Korm. határozat nevesíti a KÖFOP keretében megvalósítandó projekteket.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program három prioritási tengelybe szervezve több mint 289,9 mrd Ft értékű fejlesztést irányzott elő (amelyből 794 773 905 EUR, azaz 246 459 387 393 Ft az uniós támogatás) a közigazgatás és a közszolgáltatások fejlesztésére, valamint a 2014-2020-as időszakban a Partnerségi Megállapodás alá tartozó operatív programok lebonyolítását elősegítő technikai segítségnyújtás finanszírozására.

A KÖFOP 1. prioritása “Az adminisztratív terhek csökkentéséről” szól, melynek a hatályos Éves Fejlesztési Keret szerinti összege 220, 678 Mrd Ft. A 2. prioritás “A szolgáltatati szemléletnek és az etikus működésnek a közszolgáltatásban történő megerősítéséről” kerete 73,215 Mrd Ft. A 3. prioritás pedig “Az Európai Szociális Alap, az Európai Regionális Fejlesztési Alap és a Kohéziós Alap révén finanszírozott operatív programok végrehajtásához kapcsolódó technikai segítségnyújtásról” szól, a 3. prioritás kerete 72,218 Mrd Ft. A keretek a többletkötelezettségvállalással együtt értendők.

A KÖFOP előrehaladását a következő táblázat mutatja be:

15. táblázat KÖFOP kerete

Megnevezés	EUR	HUF	%
Összes EU támogatás	794 773 905	246 459 387 393	100
Előzetes előfinanszírozás	22 760 833	7 058 134 298	3
Éves előfinanszírozás	19 915 728	6 175 867 239	3
Időközi kifizetések	123 050 657	38 158 008 651	15
Teljes EU kifizetés	165 727 218	51 392 010 188	21

Forrás: KÖFOP Monitoring Bizottsági ülés 2017. december 7.

Hutkai Zsuzsanna „Az uniós források felhasználásának gyakorlata Magyarországon regionális dimenzióban” c. doktori disszertációjában (2015) foglaltak szerint a magyar fejlesztési tervek operatív programjaiban meghatározott célkitűzések igazodnak az Európai Unió regionális politikájához, valamint az előző időszak fejlesztéseinek továbbélése is megfigyelhető az egyes területek vonatkozásában. Ugyanakkor annak ellenére, hogy igazodnak a célkitűzések, az ÁROP és EKOP hatásértékelések következtetései alapján számos hiányosság mutatkozik.

A fent vizsgált dokumentumok alapján az EU által alkotott stratégiák, ajánlások a magyar dokumentumokban is megjelennek, ugyanakkor hazánkban nincs fókuszban a stratégia, nem jellemző az illesztés/összerendelési modellek használata a közszférában, a menedzsment technikákat nem alkalmazzák általában. Az ÁROP és EKOP hatásértékelések alapján az látszik, hogy a teljes 2007-2013 programozási időszakban hiányzott az egységes felső szinten meghatározott és követett iránymutatás. Az időszak nagy részében több, egymásnak feszülő szakpolitikai erő is érvényesült kisebb-nagyobb súllyal. Ennek eredményeképpen sem az operatív program, sem a megvalósított projektek nem mutattak egy irányba. Az EKOP mind a tervezéskor, mind a megvalósítás során olyan projektek portfóliójaként jellemezhető, amelyek közös célja egyértelműen nem határozható meg (ÁROP, EKOP határértékelések alapján). Tehát bár igazodunk az EU-s célrendszerhez, az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit leképezik a magyar stratégiai dokumentumok, azért megfigyelhetőek a magyar sajátosságok is mind a stratégiai dokumentumok, mind a projektek területén. A 6. fejezetben közölt szakértői interjúk tapasztalatai mutatják be mélyebben ezt a területet.

Az alignement alkalmazására azért lehet szükség, mert ez biztosíthatja a konzisztenciát a stratégia (stratégiai dokumentumok) és a célok között.

4.2. Az ÁROP és EKOP célrendszeréhez hogyan illeszkednek az operatív programok keretében elindított projektek

A magyarországi eKormányzati fejlesztések célrendszer-hierarchiájának vizsgálatát a Strukturális Alapokból finanszírozott EKOP és ÁROP keretében finanszírozott, közsférában megvalósuló IKT projekteken keresztül végeztem el.

Az EKOP és ÁROP projekteket különböző szempontokból elemeztem, felhasználva a következő adatokat:

- projektek támogatási szerződéskötési összege,
- fő projekt célok,
- indikátorok,
- tervezett projekt kezdés,
- aktuális projekt kezdés,
- tervezett projekt befejezés,
- kifizetések aránya,
- projektek státusza.

A felsoroltak alapján egy adatbázist készítettem, majd szövegelemzési módszereket használtam annak érdekében, hogy objektív képet alkothassak a projektek cél struktúrájáról. Néhány kutatási eredményt szó gyakoriság alapú szófelhőkben (wordcloud) jelenítettem meg. Többvariációs statisztikai módszereket alkalmaztam annak érdekében, hogy mélyebben is elemezhető legyen a projektek implicit cél struktúrája.

A magyar közsféra modernizációja részben a folyamatok és eljárások átalakításán, részben pedig az elektronikus közszolgáltatásokhoz való széleskörű hozzáférés (állampolgárok számára) nyújtásán alapul.

Ahhoz, hogy a hivatali folyamatok egyszerűsödjenek, a bürokrácia csökkenjen, elengedhetetlen a folyamatok újraszervezése, a technológia modernizációja, illetve ezen két dolog egymásra épülése (mint ahogyan az üzleti szektorban - lásd Brynjolfsson – Hitt – Yang, 2002).

Magyarországon a 2007-2013-as programozási időszakban a szolgáltatások és technológia modernizációja az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP) keretében történt, míg a szervezeti és emberi erőforrás modernizációja az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretében volt biztosítva.

Az EKOP célja a közigazgatás teljesítményének növelése az IKT fejlesztések révén.

Az Operatív Program dokumentumban rögzített EKOP célok a következők:

- a közigazgatási adminisztráció csökkentése,
- a szolgáltatások színvonalának növelése,
- valamint a közigazgatás hatékony működésének biztosítása (Széchenyi 2020; 2012).

Az EKOP-nak két fő területe van: konvergencia célkitűzés, valamint a regionális versenyképesség és foglalkoztatás célkitűzés. A célok elérése érdekében az Operatív Programnak 5 prioritási tengelye van, melyet a következő ábra szemléltet.

16. táblázat Elektronikus Közigazgatás Operatív Program¹⁷

Prioritás címe	Alap	Költségvetés (millió EUR)	Költségvetés (milliárd HUF)
1. Prioritás: A közigazgatás és a közigazgatási szolgáltatások belső folyamatainak megújítása	ERFA	174,086	51,686
2. Prioritás: A közigazgatási szolgáltatásokhoz történő hozzáférést támogató fejlesztések	ERFA	133,186	39,543
3. Prioritás: Kiemelt fejlesztések	ERFA	83,264	24,721
4. Prioritás: Technikai segítségnyújtás a konvergencia régiókban	ERFA	5,632	1,672
5. Prioritás: Technikai segítségnyújtás a Közép-magyarországi régióban	ERFA	1,526	0,453

Forrás: Európai Bizottság (2012)

Az ÁROP célja a közigazgatási rendszer teljesítményének fokozása az intézményi kapacitásépítésen keresztül. Az ÁROP fő céljai a program dokumentum alapján az emberi

¹⁷ 2013-as éves középárfolyam a Magyar Nemzeti Bank alapján: 296,9 HUF/EUR, az átváltási ráta további elemzése az OP pénzügyi aspektusaihoz kapcsolódóan nem cél a disszertációban.

erőforrás fejlesztése, a szervezeti működés modernizációja. Az OP prioritási tengelyei az emberi erőforrás fejlesztésére és a szervezeti folyamatokra irányulnak.

17. táblázat Államreform Operatív Program

Átváltási ráta: 296,9 HUF/EUR

Prioritás címe	Alap	Költségvetés (millió EUR)	Költségvetés (milliárd HUF)
1. Prioritás: Folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés	ESZA	79,919	23,728
2. Prioritás 2: Az emberi erőforrás minőségének javítása	ESZA	31,819	9,447
3. Prioritás: A Közép-magyarországi régióban megvalósuló fejlesztések	ESZA	47,420	14,079
4. Prioritás: Technikai segítségnyújtás a Konvergencia régiókban	ESZA	4,651	1,381
5. Prioritás Technikai segítségnyújtás a Közép-magyarországi régióban	ESZA	1,974	0,586

Source: European Commission (2012)

Az 1., 2., és 3. prioritási tengelyek az OP szintjén szorosan összefüggnek, az emberi és szervezeti ÁROP projekt célok IT oldali követelményei az EKOP projektekből finanszírozódnak. Az EKOP teljes kerete 397,69 millió EUR, az ÁROP teljes kerete pedig 165,783 millió EUR.

A következő táblázat az EKOP és ÁROP célok kulcsszó prioritásai alapján kialakult rangsorát mutatja. A normál számítás és a súlyozott gyakoriság is leképezi a program portfóliót és koherenciát mutat ebből a szempontból. Érdekes, hogy az ÁROP szerződéses összeggel súlyozott lista vezető kulcsszava az “adat”, megelőzve a sokkal általánosabb szervezet, fejlődés és közigazgatás kulcsszavakat.

A következő táblázatban az IKT alapú és a human kapacitás alapú fejlesztések kölcsönös hatása is megfigyelhető (EKOP versus ÁROP kulcsszavak): az elsőként a listában szereplő kulcsszó

a “szolgáltatás és az IKT támogatás”, míg a második az “adat”, “szervezet”, és a “közigazgatás” támogatása.

18. táblázat Top 20 kulcsszó EKOP-ban és ÁROP-ban, 1. 2. és 3. prioritás

a projektek kulcsszó gyakorisága és a szerződéses összeggel súlyozott kulcsszó gyakoriság alapján (millió forintban)

EKOP				ÁROP			
Kulcsszó	Gyakoriság	Kulcsszó	Súlyozott gyakoriság	Kulcsszó	Gyakoriság	Kulcsszó	Súlyozott gyakoriság
rendszer	108	rendszer	177 679	projekt	59	adat	33 750
projekt	92	szolgáltatás	175 204	célja	55	szervezet	30 252
szolgáltatás	90	fejlesztés	152 545	közigazgatási	46	projekt	29 497
adat	83	projekt	148 492	szükséges	32	közigazgatás	29 073
fejlesztés	78	elektronikus	139 412	szervezeti	25	fejlesztés	28 059
elektronikus	72	informatikai	119 389	közigazgatás	18	célcsoport	25 059
kialakítása	63	adat	118 045	pályázat	18	támogatása	21 558
ügyfél	48	támogatása	102 991	egységes	16	hatékony	21 148
hatékony	47	kialakítása	91 659	fejlesztése	15	pályázat	20 458
támogatása	47	ügyfél	91 399	cél	15	fejlesztése	16 897
ügyintézés, ügyvitel	47	hatékony	91 326	rendszer	13	rendszer	16 600
egységes	45	közigazgatás	90 761	új	13	szolgáltatás	13 609
közigazgatás	40	alkalmazás	78 952	önkormányzatok	12	stratégiai	9 941
kapcsolat	40	ügyintézés, ügyvitel	78 520	társadalmi	12	alapvető	8 989
alkalmazás	37	kapcsolat	73 447	program	11	egységes	8 399

nyilvántartás	37	lehetőség	66 364	konstrukció	11	környezet	8 343
központi	33	teljes	66 361	kialakítása	11	eljárás	8 215
lehetőség	32	központi	64 027	állami	11	kialakítása	8 089
korszerű	30	egységes	61 740	hatékony	11	állami	7 854
teljes	30	nyilvántartás	59 297	megfelelő	11	kapcsolódó	7 410

Forrás: saját szerkesztés

Az EKOP célrendszeréhez való illeszkedést az operatív programok keretében elindított projektek kapcsán a következő táblázat szemlélteti, melynek 1. oszlopa az EKOP 1. és 2. prioritási tengelyek alprioritásait tartalmazza, 2. oszlopa az EKOP dokumentumban megjelenő célokat ismerteti, míg a 3. oszlopban az objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak prioritás szerinti gyakorisága szerepel. A módszertan alapján a leggyakoribb kulcsszavak illeszkedését vizsgáltam az EKOP prioritások hivatalos céljaihoz.

19. táblázat EKOP hivatalos prioritás célok versus objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak

Prioritási tengely - alprioritások	EKOP prioritás célok a hivatalos EKOP dokumentumban	objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak (prioritás szerinti gyakorisága)
1- Prioritási tengely: a közigazgatás és a közigazgatási szolgáltatások belső folyamatainak megújítása		
1.1 Közigazgatási szolgáltatások folyamatainak elektronizálása	A közigazgatási szolgáltatások folyamatainak elektronizálása, tranzakciós szintjének emelése	Elektronikus (35); informatikai (43); közigazgatás (16); szolgáltatás (36); fejlesztés (46); egységesített (26), központi (11); projekt (48); adat (52); hardware (8); software (13); szerver (6)

	Az igazságszolgáltatási és cégbírósi folyamatok megújítása és informatikai támogatása.	Megújítása (5); eljárás (19); végrehajtás (büntetés); 21; támogatása (36); folyamat (16); projekt (48); büntetés (rendszer)
	Az önkormányzatok felé kiszolgáló központok felállítása.	Szolgáltatás (36), projekt (48), közigazgatás (16); integrált (26); folyamatok (16); kapcsolat (22)
	rendvédelmi, katasztrófavédelmi szervek és az ügyészségek informatikai hátterének javítása	Projekt (48); hatósági (14); informatika (43); közigazgatás (16); végrehajtás (büntetés; 21); támogatása (36); folyamatok (16); kapcsolat (22); fejlesztés (46); hardware (8); software (13)
1.2 közigazgatás hatékony működéséhez szükséges központi elektronikus szolgáltatások kialakítása	A közigazgatás hatékony működése szempontjából szükséges központi elektronikus szolgáltatások megteremtése	Központi (11); elektronikus (35); szolgáltatás (36); hatékony (25); közigazgatás (16);); hardware (8); software (13); szerver (6); projekt (48); infrastruktúra (12), integrált (26); hálózat (6), támogatása (36), fejlesztés (46); modern (18); szervezet (12)
	A közigazgatási rendszerek közti adatkapcsolat megteremtése.	Adat (52); kapcsolat (22); közigazgatás (16); projekt (48); funkcionális (9); folyamatok (16)

	Az elektronikus dokumentumok és iratok kezelésének megvalósítása	Elektronikus (35); folyamat (19); projekt (48); hardware (8); software (13); központi (11); komplex (11); adatbázis (11); szolgáltatás (36)
	A pénzügyi, gazdasági működés korszerűsítése.	Belső (11); folyamatok (16); modern (18); szolgáltatás (36)
1. Prioritási tengely: a közigazgatási szolgáltatásokhoz történő hozzáférést támogató fejlesztések		
2.1 Ügyfelek számára szolgáltatási felület biztosítása	Ügyfelek számára szolgáltatási felület biztosítása	Szolgáltatás (47), integrált (14), központi (17), elektronikus (31), projekt (39), adat (28), informatika (13), alkalmazás (16), ügyfél (26)
	Központi ügyfélfelületi alapszolgáltatások	Központi (17), ügyfél (26), szolgáltatás (47), fejlesztés (24), elektronikus (31), integrált (14)
	Elektronikus fizetési rendszer	Elektronikus (31), projekt (39), integrált (14), központi (17), ügyfél (26)
	Front-office szolgáltatások, térségi közös szolgáltató központok, ügyintézési helyek fejlesztése	Szolgáltatás (47), közigazgatás (20), állami (5), fejlesztés (24), kormányzati (7), projekt (39), integrált (14)
2.2 Központi elektronikus hálózati és biztonsági	Központi elektronikus hálózati és biztonsági infrastruktúra továbbfejlesztése	Fejlesztés (24), központi (17), elektronikus (31), szolgáltatás (47), biztonságos (5), hardware (2); software

infrastruktúra továbbfej- lesztése		(2); szerver (1); állampolgárok (7), közigazgatás (20), projekt (39), adat (28), információ (8), infokommunikációs (2)
2.3. Állampolga- rok elektronikus azonosítása	Állampolgárok elektronikus azonosítása	Minősített (0), azonosítás (3), állampolgárok (7), folyamatok (4), projekt (39), ügyfél (26), adat (28), ügyintézés (23), központosított (1)

Forrás: saját szerkesztés

Az EKOP 1. prioritás kulcsszó gyakoriságait mutatja a következő ábra szövegfelhő formájában. Az első prioritási tengely **a közigazgatás és a közigazgatási szolgáltatások belső folyamatainak megújítását** célozza, melyet a felhívások kulcsszó gyakoriságai is leképeznek. A leggyakoribb kulcsszavak az ábrán nagyobb betűmérettel szerepelnek.

**18. ábra EKOP 1. prioritás céljait szemléltető szófelhő kulcsszó gyakoriság alapján
(a kulcsszó gyakoriságot a betűméret szemlélteti)**



Forrás: saját szerkesztés

A leggyakoribb kulcsszavak az EKOP 1. prioritásán a szófelhő elemzés alapján az “adat”, “projekt”, “fejlesztés”, “informatikai”, “szolgáltatás”, “támogatása”, “elektronikus”, “kialakítása”. Ez azt jelenti, hogy ezek a szavak az elemzett projekt célok között (melyek a felhívásokban szerepelnek) 33-52 alkalommal szerepelnek. A legkevésbé gyakori szavak, melyek csak 1-4 alkalommal jelennek meg az érintett dokumentumokban általában speciális projektekhez kapcsolódnak, mint pl.: “földhivatali”, “mezőgazdasági”, “adózók” stb.

A kulcsszavakon felül fontosak még a költségvetésüket tekintve legnagyobb projektek is. Ez alapján a legfontosabb projektek az 1. prioritáson (2 milliárd HUF feletti – 6,7 millió EUR feletti költségvetésű projektek) a következő célokra irányultak: a pénzügyi és gazdasági folyamatok modernizációja, a közigazgatási szervezetek munkafolyamatainak hatékony támogatása, monitoring és döntés támogató rendszerek implementációja, valamint a közigazgatás részére back-office funkciókat nyújtó szervezetek IT fejlesztése. Ezek a területek kulcsfontosságúak és a projekt célok között is hangsúlyosan megjelennek.

A fenti táblázatban látható, hogy a kulcsszavak általában lefedik az alprioritás célokat néhány kivételtől eltekintve. Az EKOP dokumentumban a következő célok is kulcsfontosságúak, azonban ezek nem jelennek meg a kulcsszavak között: „helyi önkormányzati központok, helyi

közigazgatási keretrendszer, ASP”, valamint az „elektronikus dokumentum menedzsment rendszer implementációja”. Az elemzés alapján megállapítható, hogy ezen célok kiemelten nem jelennek meg az objektív kulcsszó gyakorisági listában. Az oka, hogy az ASP és az elektronikus dokumentum menedzsment rendszer az EKOP 3. prioritás keretében finanszírozott, és csak a Közép-magyarországi régióban valósul meg.

Az EKOP 2. prioritás kulcsszó gyakoriságait mutatja a következő ábra szövegfelhő formájában. A második prioritási tengely a közigazgatási szolgáltatásokhoz történő hozzáférést támogató fejlesztéseket célozza, melyet a felhívások kulcsszó gyakoriságai is leképeznek. A leggyakoribb kulcsszavak az ábrán nagyobb betűmérettel szerepelnek.

**19. ábra EKOP 2. prioritás céljai szövegfelhő kulcsszó gyakoriság alapján
(a kulcsszó gyakoriságot a betűméret szemlélteti)**



Forrás: saját szerkesztés

Az EKOP 2. prioritás leggyakoribb kulcsszavai a “szolgáltatás”, “projekt”, “rendszer” és “elektronikus” (30 feletti gyakorisággal). Az EKOP 2. prioritás az állampolgárok közigazgatási szolgáltatásokhoz való hozzáféréseinek fejlesztését célozza, a “kliens” szerepe kulcsfontosságú – a “kliens” kulcsszó 26 alkalommal jelenik meg a projekt célokban. A

“központi” szó (17 esetben fordul elő) szintén szükséges a 2. prioritás céljainak teljesítéséhez, mivel a rendszereket központilag implementálni kell, ugyanakkor “integrált”-nak (14 megjelenés) kell lenniük. A nevesített célok között a felhasználói képességek fejlesztése csak a tervek szintjén maradt, bár a program egyik kulcs célja, ami azért szükséges, hogy az elektronikus szolgáltatások használatának szintjét növeljük. Az állampolgárok elektronikus azonosítása nem jelenik meg hangsúlyosan a szófelhőben. Ennek az az oka, hogy alapvetően egyetlen projekt keretében történt ennek fejlesztése (“Teljeskörű ügyfélazonosítás – EKOP-2.3.8, 7,22 millió EUR költségvetéssel), tehát bár a kulcsszó gyakoriság nem túl magas, de az “azonosítás” szerepel a szófelhőben is.

Az EKOP mellett az ÁROP források is hozzájárultak a 2007-2013 (2015) időszakban hazánkban az elektronikus kormányzat fejlesztéséhez, ezért az ÁROP projektek célrendszeréhez való illeszkedést az operatív programhoz szintén érdemes megvizsgálni. Az Államreform Operatív Program az elektronikus kormányzattal kapcsolatos fejlesztéseket támogatja szervezeti és emberi erőforrás oldalról. Az ÁROP első három prioritási tengelye elektronikus kormányzathoz kapcsolódó fejlesztéseket támogat. Az intézmények belső menedzsment rendszereinek egységes IT támogatása, az 1. prioritás keretében (folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés) történt.

Az ÁROP keretében elindított projektek kapcsán a következő táblázat szemlélteti az OP célokhoz való illeszkedést. A táblázat 1. oszlopa az ÁROP 1. és 2. prioritási tengelyek alprioritásait tartalmazza, 2. oszlopa az ÁROP dokumentumban megjelenő célokat ismerteti, míg a 3. oszlopban az objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak prioritás szerinti gyakorisága szerepel. A módszertan alapján a leggyakoribb kulcsszavak illeszkedését vizsgáltam az ÁROP prioritások céljaihoz. Az 1. és 2. prioritás kulcsszavait a kapcsolódó szófelhők is szemléltetik.

20. táblázat ÁROP hivatalos prioritás célok versus objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak

Prioritási tengely - alprioritások	ÁROP prioritás célok a hivatalos ÁROP dokumentumban	Objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak (prioritás szerinti gyakorisága)
1. Prioritás: Folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés		
1.1	Az (ön)kormányzási képesség és a jogalkotás minőségének javítása	Közigazgatás (26), képzés (1), hatékony (19), teljesítmény (8), kormányzati (13), projekt (38), működés (24), fejlesztés (19)
	A jogalkotás minőségének növelés	Törvény (20), projekt (38), szervezeti (19), egyszerűsítések (5), folyamat (16)
	A társadalmi partnerek aktív bevonása	-
1.2	Eljárások és munkafolyamatok megújítása, valamint szervezetfejlesztés	Új (12), folyamat (16), szervezeti (19), fejlesztés (19), projekt (38), problémák (4), megvalósítás (4)
	Ügyintézési eljárások átalakítása	Átalakítása (3), folyamat (16), egyszerűsítés (5), szervezetek (6), projekt (38)
	Az eredményes és költséghatékony szervezetek kialakítása	Fejlesztés (19), hatékony (19), szervezeti (19), kultúra (4), kormányzati (13), projekt (38)
2. Prioritás Az emberi erőforrás minőségének javítása		
2.1	A nyilvános toborzás és hatékony belső utánpótlás megteremtése	Hatékony (7), belső (3), elektronikus (3), ismeretek (4), közigazgatás (28), képzés (21), rendszer (14), projekt (17)
2.2	Teljesítményalapú karrierutak	Hatékony (7), képzés (21), életpálya (4), projekt (17)

Forrás: saját szerkesztés

Az ÁROP 1. prioritása a közigazgatási folyamatok megújítására és szervezetfejlesztésre koncentrál, a következő ábra a kapcsolódó szófelhőt jeleníti meg. Az ÁROP 1. prioritás esetében a „közigazgatás” szó 26 alkalommal, a „működés” 24 alkalommal, a „törvény” szó pedig 20 alkalommal fordult elő a projektekben. A többi kulcsszó kevesebb mint 20 alkalommal szerepelt. A „fejlesztés”, „hatékony”, „szervezeti” kulcsszavak 19 alkalommal, a „folyamat, rendszer, szükséges” 16 alkalommal és a „támogatás” 15 alkalommal jelenik meg. „Belső”, „egységes”, „kormányzati” és „szolgáltatások” szintén fontos kulcsszavak az ÁROP projektekben, melyek 14 alkalommal jelentek meg az elemzés alapján.

A leggyakoribb kulcsszavak tekintetében megállapítható, hogy a hivatalos ÁROP célokhoz általában jól illeszkednek a projekt célok, azok a felhívásokban megtalálhatóak. Az 1. prioritás általános célja több mint 10 alkalommal jelenik meg a vizsgált dokumentumokban: „új”, „folyamat”, „szervezet” és „fejlesztés”. Érdekes, hogy az egyik fő cél az 1. prioritásban „a társadalmi partnerek aktív bevonása” a leggyakoribb kulcsszavak között nem jelenik meg. Valószínűleg ez a cél, a fontosabb célok mögött háttérbe szorult a programozási időszakban a projektek tervezése során.

**20. ábra ÁROP 1. prioritás céljait szemléltető szófelhő kulcsszó gyakoriság alapján
(a kulcsszó gyakoriságot a betűméret szemlélteti)**



WordItOut

Forrás: saját szerkesztés

A másik észrevétel a projektek földrajzi lefedettségéhez kapcsolódik. Vannak bizonyos projekt célok, melyek konvergencia szinten nem valósultak meg, csak a Közép-magyarországi régióban. A 2014-2020 időszak feladata lesz majd ezen projektek és célok kiterjesztése országos szintre. Például az ASP projekt csak az EKOP 3. prioritáson jelenik meg, tehát csak a KMR régióban történt fejlesztés a 2007-2013-as programozási időszakban. Jövőbeli cél az ASP szolgáltatások országos kiterjesztése az önkormányzatok számára 2014-2020 programozási időszakban. A KÖFOP keretében a KÖFOP-1.0.0-VEKOP-15 „Az önkormányzati ASP rendszer továbbfejlesztése és országos kiterjesztése (ASP 2.0)” c. projekt az éves fejlesztési keretben nevesítésre került 18 millárd Ft forrással (a felhívás 2015. szeptemberben jelent meg).

Egy másik fontos fókusz terület a 2020-ig tartó programozási időszakban az elektronikus file és dokumentum kezelési rendszer használatának kiterjesztése.

Az illeszkedés tehát megvan az Operatív Programokban nevesített célok és az OP hivatalos céljai között, azonban tekintettel arra, hogy az IT fejlesztések megtérülése csak hosszabb távon várható, a hatásokat hosszabb távon láthatjuk. A 2007-2013 programozási időszakban elsősorban a back-office rendszerek kialakítása, ill. a szolgáltatások fejlesztése volt a fő cél, a következő időszakban pedig a hangsúly a szolgáltatásokon van.

4.3.ÁROP és EKOP projektek hogyan illeszkednek egymáshoz

Az OP hivatalos céljaihoz történő illeszkedés mellett, fontosnak tartottam annak vizsgálatát, hogy az ÁROP és EKOP projektek hogyan kapcsolódnak egymáshoz.

A meglévő adatbázist felhasználva, többvariációs statisztikai adat elemzési technikák segítségével tártam fel az EKOP és ÁROP projektek célrendszerének hasonlóságait (a kulcsszó gyakoriság alapján).

A következő táblázat az együttes EKOP és ÁROP klaszter elemzés 5 legnagyobb klaszterét szemlélteti¹⁸, bemutatva a projektek számát, a költségvetés átlagát, a projekt időtartamát és a fő célokat.

¹⁸ A klaszter elemzés során 14 klaszter azonosítása történt meg, de csak azok kerültek további elemzésre, melyek esetében N>3.

21. táblázat EKOP-ÁROP „vagyis” klaszter elemzés

a leggyakoribb kulcsszavakat bemutató és egyéb leíró statisztikák (átlag gyakoriság > 0,5)

<p>13.Klaszter (N=60, 17 EKOP, 43 ÁROP) projekt, szolgáltatás, fejlesztés Átlagos szerződéses összeg: 3,39 M EUR Projekt kezdete: 2011. 10. 09. Tervezett projekt időtartam: 20,4 hónap Kifizetési ráta: 58%*</p>	<p>10.Klaszter (N=25; 14 EKOP, 11 ÁROP) elektronikus, közigazgatás, hatékony, központi, projekt, rendszer, szolgáltatás, fejlesztés, kialakítása Átlagos szerződéses összeg: 4,53 M EUR Projekt kezdete: 2012. 01. 23. Tervezett projekt időtartam: 20 hónap Kifizetési ráta: 29%*</p>	<p>11.Klaszter (N=12; 11 EKOP, 1 ÁROP) adat, elektronikus, információ, egységes, hatékony, kapcsolódó, korszerű, lehetőség, nyilvántartás, projekt, rendszer, szolgáltatás, fejlesztés, kialakítása, támogatás Átlagos szerződéses összeg: 4,98 M EUR Projekt kezdete: 2011. 02. 26. Tervezett projekt időtartam: 31,6 hónap Kifizetési ráta: 67%*</p>
	<p>3.Klaszter (N=35; 20 EKOP, 15 ÁROP) adat, projekt, rendszer Átlagos szerződéses összeg: 3,31 M EUR Projekt kezdete: 2011. 07. 30. Tervezett projekt időtartam: 19,7 hónap Kifizetési ráta: 52%*</p>	<p>2.Klaszter (N=12; 12 EKOP) kliens, adat, adatbázis, elektronikus, hatósági, közigazgatás, hatékony, lehetőség, alkalmazás, kapcsolat, nyilvántartás, projekt, rendszer, szolgáltatás, fejlesztés, kialakítása, eljárás, ügyintézés Átlagos szerződéses összeg: 7,88 M EUR</p>

		Projekt kezdete: 2010. 09. 26. Tervezett projekt időtartam: 25,2 hónap Kifizetési ráta: 58%*
--	--	--

*2014. december 12-én aktuális állapot szerint

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatban látható, hogy miközben néhány klaszter csak EKOP vagy ÁROP projekteket tartalmaz, van néhány kevert-klaszter is (13. Klaszter, 10. Klaszter, 3. Klaszter), amiből arra következtethetünk, hogy néhány EKOP és ÁROP projekt esetében hasonló az implicit cél struktúra – támogatva azt az eredeti politikai szándékot, miszerint a szolgáltatások és technológia modernizációja az EKOP keretében, míg a szervezeti és emberi erőforrás modernizációja az ÁROP-ból finanszírozott.

A meta-klaszterek egyike, a 3. Klaszter elsősorban általános rendszer fejlesztéshez kapcsolódó kulcsszavakkal jellemezhető, míg a 13. Klaszter sokkal inkább a szolgáltatás fejlesztésre fókuszál (többségében ÁROP projekteket tartalmaz, néhány EKOP projekt által támogatva).

Talán a legérdekesebb az elemzési perspektívát tekintve a 10. Klaszter, amely mindkét operatív programból tartalmaz projekteket, közvetlenül elektronikus kormányzattal kapcsolatos témákra összpontosítva: olyan kiemelkedő kulcsszavakkal mint „elektronikus, „szolgáltatás”, „fejlesztés”, illetve „központi” és „hatékony”. Összehasonlítva más projektekkal elmondható, hogy ezek voltak a legutolsó projektek, melyeknek a tervezett időtartama nagyon rövid volt és 2014. végén legtöbbjük még nem zárt le. Ezen projektek zárása 2015. évben történt meg.

A legnagyobb projektek a két legkisebb és a leginkább EKOP specifikus klaszterekhez kapcsolódnak (11. Klaszter és 2. Klaszter). A magas átlagos költségvetésű projektek esetében pedig hosszabb a tervezett projekt időtartam is, valamint magasabb a kifizetési ráta, ami szintén megfigyelhető a klaszterek alapján is.

Az EKOP és ÁROP projektek cél struktúrájában van hasonlóság, az EKOP és ÁROP fejlesztések tervezésénél célként jelent meg, a projektek egymásra épülése. A 2007-2013-as programozási időszakban a szervezeti és az emberi erőforrás modernizációja az Államreform

Operatív Programból, míg a kapcsolódó szolgáltatás és technológia modernizációja az Elektronikus Közigazgatás Operatív Programból biztosított, amit a klaszter analízis is alátámasztja a projektek cél struktúrájának hasonlóságait.

4.4 „Alignement” fejezet összegzése

Összefoglalva az illesztés vizsgálat eredményét az alábbi következtetések vonhatóak le:

- A stratégiai dokumentumok és az EKOP, ÁROP programok hatásértékelése alapján hazánkban az operatív programok tervezése stratégia nélkül történt, illetve nem jellemző a közigazgatásban az összerendelési modellek használata sem. A 2007-2013 programozási időszakban hiányzott az egységes felső szinten meghatározott és követett iránymutatás. Ennek eredményeképpen sem az operatív program, sem a megvalósított projektek nem mutattak egy irányba – mivel nem volt mögötte egységes szemlélet.
- A két Operatív Program kapcsán készült szófelhő elemzés alapján elmondható, hogy a kulcsszó statisztikák általában konzisztensek az Operatív Programok főbb policy szintű céljaival, bár néhány terület nem kellőképpen hangsúlyos a projekt célok között, ilyen volt például a társadalmi partnerek aktív bevonása, az önkormányzatok szerepe, a felhasználói készségek fejlesztése információs kampányokon keresztül.
- Az ÁROP és EKOP projektek közötti kapcsolatrendszer területén történt klaszter elemzés eredménye, hogy a néhány EKOP és ÁROP projekt esetében hasonló az implicit cél struktúra – támogatva azt az eredeti politikai szándékot, miszerint a szolgáltatások és technológia modernizációja az EKOP keretében, míg a szervezeti és emberi erőforrás modernizációja az ÁROP-ból finanszírozott.
- Magyarország elektronikus kormányzati teljesítménye világszinten és európai szinten sem mutat jelentősebb változást a 2007-2013-as programozási időszakban, tekintet nélkül az IT fejlesztésekre és szervezeti reformokra a 2007-2013-as időszakban fordított összegekre. Ennek az oka lehet, hogy a befektetett összegek hatása a nemzetközi mutatókban csak később realizálódik, illetve mint ahogyan a 3. fejezetben bemutatásra került, a nemzetközi mutatók összetételét tekintve vannak olyan területek, ahol elmaradás tapasztalható Magyarország esetében és további fejlesztésekre van szükség. Az új keretrendszer koncepció alapján látható, hogy a szolgáltatások fejlesztése tovább folytatódik és az új programozási időszakban a projektek jelentős része ezeket a

területeket fejleszti. Pl: okmány applikációval nőtt a elektronikusan igényelt személyigazolványok száma, sokan választják, kb. 6 millió ügy van.

- Az alignment alkalmazására azért lehet szükség, mert ez biztosíthatja a konzisztenciát a stratégia (stratégiai dokumentumok) és a célok között. A közszférában is érdemes lenne a benchmarking alkalmazása, tehát külső megoldások figyelembe vétele, melyhez jó példaként szolgálhatnak az üzleti szférában működő eszközök, megoldások, ezeket lehetne adaptálni, ami elsősorban a KÖFOP projektek tervezésekor megvalósítható.

5. A kormányzati ciklusok hatása az e-közigazgatási fejlesztésekre

A projektek sikerességét befolyásoló tényezők között fontosnak tartottam annak vizsgálatát, hogy a kormányzatban bekövetkező változások hogyan befolyásolhatják a projektek céljait, a kedvezményezetti kört és a projektméretet. Vizsgáltam, hogy a kormányzati ciklusok hatással vannak-e az EKOP és ÁROP forrásból megvalósított elektronikus közigazgatási projektekre, azok előrehaladására, illetve hogyan befolyásolják azt.

A vizsgált EKOP- ÁROP projektek a 2007-2013 programozási időszakhoz kapcsolódnak. Ezen időszakban három kormány váltotta egymást az alábbi táblázat szerint.

22. táblázat Kormányzati ciklusok a 2007-2013 programozási időszakban

Időszak	Kormány	Miniszterelnök	Kormánykoalíció vagy kormánypárt
2006 június - 2009 április	Második Gyurcsány-kormány	Gyurcsány Ferenc	MSZP (2006-tól 2008-ig az SZDSZ-szel koalícióban)
2009 április - 2010 május	Bajnai-kormány	Bajnai Gordon	MSZP (külső SZDSZ támogatással)
2010 május - 2014 június	Második Orbán - Kormány	Orbán Viktor	FIDESZ-KDNP

Forrás: saját szerkesztés

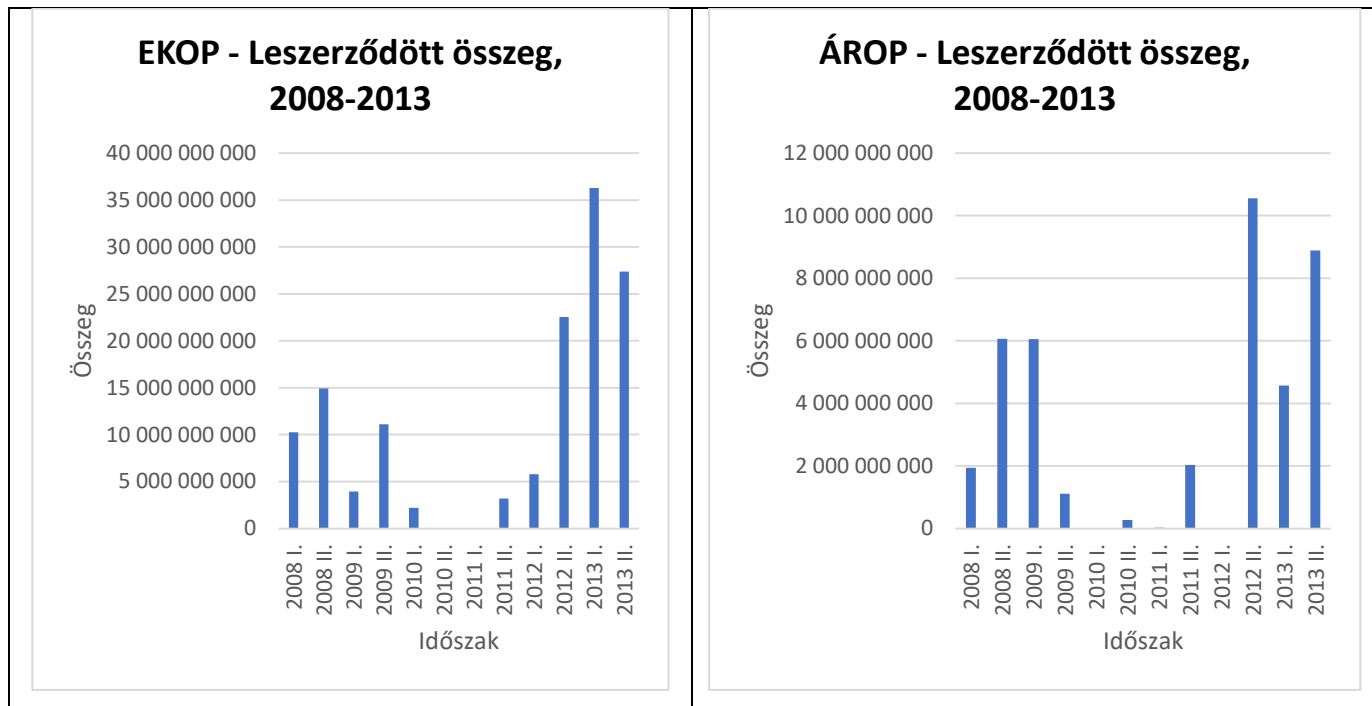
5.1. Támogatási szerződések megkötésének alakulása a 2007-2013 időszakban a különböző kormányzati ciklusokban

Hazánkban a 2007-2013-as programozási időszakban az EKOP és ÁROP források meghirdetése, illetve a támogatási szerződések megkötése nem azonos ütemben történt, voltak olyan időszakok, amikor egyáltalán nem kerültek pályázatok meghirdetésre és volt olyan időszak, elsősorban a programozási időszak végén, amikor felfokozódott a támogatási szerződések megkötése.

A következő két táblázat az EKOP és ÁROP esetében leszerződött összegeket mutatja a 2007-2013-as időszakban, az első támogatási szerződések megkötésére 2008-ban került sor (az ÁROP esetében kisebb összeget már 2007-ben lekötöttek), majd az utolsó támogatási szerződéseket 2013-ban kötötték meg. A projekteket az N+2 szabály értelmében 2015-ig kellett megvalósítani.

22. ábra EKOP és ÁROP szerződéskötések 2008-2013

(az időpont a szerződéskötés dátumán alapul, fél éves időtartamokra bontva, szerződéses összeg Ft-ban kerül megjelenítésre)



Forrás: Miniszterelnökség KÖZIG IH adatai alapján saját szerkesztés

A fenti ábra jól szemlélteti, hogy a két operatív programban (EKOP és ÁROP) a támogatási szerződések megkötése két jól elkülöníthető hullámban történt, egy relatíve passzív időszakkal a 2010. és 2011. években. A programozási időszak egészét tekintve jól látható, hogy a források jelentős része a programozási időszak végén került lekötésre: 2012. II. félévében és 2013. év során, így ezen projektek zárása is csak később 2014. illetve 2015. folyamán történt meg.

Ehhez hozzákapcsolva a kormányzati ciklusokat az látszik, hogy 2008 I., II. félév, illetve 2009. I. félévében a Második Gyurcsány kormány időszaka alatt kb. 25 milliárd Mrd forrás került támogatási szerződéssel lekötésre az EKOP-ból és közel 14 Mrd Ft az ÁROP-ból.

2009. április és 2010. május között a Bajnai kormány 1 éve alatt 17 milliárd Ft EKOP forrás és 1 Mrd ÁROP forrás lekötése történt meg.

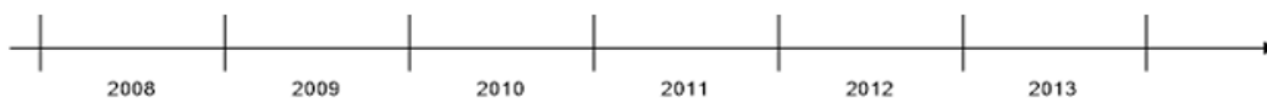
A 2. Orbán Kormány időszaka 2010. májustól – 2014. júniusig tartott. Ebben az időszakban 2010. II. félévében és 2011. I. félévében egy passzív időszak látható a támogatási szerződések megkötésénél mind EKOP és mind ÁROP esetében. Majd az időszak végén 2012. II. félévtől egy jelentős emelkedés következett be a támogatási szerződések megkötésének összegében. A 2. Orbán kormány alatt 95 Mrd Ft EKOP forrást, illetve 25 Mrd Ft ÁROP forrást kötöttek le támogatási szerződéssel.

5.2. Kormányzati ciklusok hatása az EKOP, ÁROP projektekre

A kormányzati változások szintén okoztak bizonyos változtatásokat a cél rendszerben is, melyet a következő ábra szemléltet.

23. ábra A kormányzati ciklusok hatása az EKOP és ÁROP projektekre
(csak a jelentős különbségek kerülnek megjelenítésre, $\alpha < 10\%$)

Gyurcsány Kormány (N=25) Fő	Bajnai Kormány (N=17) Fő	Orbán Kormány (N=91) Fő
<p>kedvezményezett: Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium</p> <p>Kulcsszavak: büntetés, rendszer, alapvető, stratégiai</p> <p>Átlag szerződéses összeg: 5,25 M EUR</p> <p>Tervezett projekt időtartam: 30,2 hónap</p>	<p>kedvezményezett: Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala, Emberi Erőforrások Minisztériuma, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium</p> <p>Kulcsszavak: büntetés, rendszer</p> <p>Átlag szerződéses összeg: 2,67 M EUR</p> <p>Tervezett projekt időtartam: 22 hónap</p>	<p>Fő kedvezményezett: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala, Belügyminisztérium, Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség, Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. (NISZ), Nemzeti Közszolgálati Egyetem</p> <p>Kulcsszavak: egységes, lehetőség, kialakítása, megvalósítás</p> <p>Átlag szerződéses összeg: 4,21 M EUR</p> <p>Tervezett projekt időtartam: 20,1 hónap</p>



Forrás: saját szerkesztés

Az adatbázis alapján a célok, kedvezményezettek, költségvetés, a projektek időtartama került elemzésre a különböző kormányzati ciklusok folyamán. Az ábrán bemutatott adatok alapján elmondható, hogy a kormányzati víziók befolyásolhatják a projektek fő céljait és az egyéb jellemzőiket. A fenti ábra a legjelentősebb különbségeket mutatja be a kulcsszó gyakoriságon keresztül a különböző kormányzati periódusokban.

A vizsgált projektek száma a „Gyurcsány Kormány” idején 25, a „Bajnai Kormány” időszakában 17 és az „Orbán Kormány” idején 91 db volt.

A 2007-2008-as időszakban a „Gyurcsány Kormány” és a 2009-2010 időszakban a „Bajnai Kormány” időszakában a bírósági rendszer fejlesztése és IT támogatása volt kiemelt terület, miközben a kapcsolódó kulcsszavak eltűntek a célok közül az „Orbán Kormány” idején futó projektekből.

Amíg a “stratégiai” megközelítés kulcsszó gyakori volt a “Gyurcsány Kormány” idején futó projektek esetében, addig néhány gyakori kulcsszó az “Orbán Kormány” alatt – korábban hiányzó - az “egységes”, “lehetőség”, “kialakítása”, ”megvalósítása”, mely egy másfajta megközelítést javasol a fejlesztésekhez.

A 2008-2010 időszakban az egyik fő kedvezményezett a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium volt, emelett a „Gyurcsány Kormány” idején a Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség, míg a „Bajnai Kormány” idején a Közigazgatási és Közszolgáltatások Központi Hivatala és az Emberi Erőforrások Minisztériuma tartoztak a kulcskedvezményezettek közé.

Az „Orbán Kormány” időszakában a fő kedvezményezettek között megjelent a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. (NISZ) és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem is, előbbi az EKOP, utóbbi az ÁROP projektek területén. Emelett a Belügyminisztérium szerepelt még a korábban is megjelent kulcs kedvezményezettek mellett.

Az első és harmadik kormányzati ciklusban a projektek átlagos szerződéses összege viszonylag magas volt (5,25 és 4,21 millió euró), míg a „Bajnai Kormány” időszakában alacsonyabb átlag szerződéskötési összeg (2,67 millió euró) volt jellemző, inkább kisebb méretű projekteket finanszíroztak a két operatív program keretében.

A tervezett projekt megvalósítási időszak hosszabb volt mint két év a „Gyurcsány Kormány” idején futó projektek esetében (átlagosan 30 hónapos megvalósítási időszak volt jellemző), miközben a következő két kormányzati periódusban a projektek időtartama jelentősen lerövidült (22 és 20 hónapra). A rövidebb időtartam az abszorpciós nyomás következménye is lehet a programozás időszak végén indult projektek esetében.

Figyelembe véve a 11. ábra alapján tett következtetéseket összekapcsolva azokat a kormányzati ciklusokkal, megfigyelhetjük, hogy a Bajnai Kormány után egy relatíve passzív periódus következett az EKOP és ÁROP projektek végrehajtása során (2010 és 2012 2. féléve között), a végrehajtás csak 2012. 2. félévében vett újra lendületet, ami együtt járt a célok, a kedvezményezett kör és a projekt méretek változtatásával. A projektek legnagyobb aránya az „Orbán Kormány” idején indult el, ami azt jelzi, hogy a programozási időszak végére csúszott a szerződések megkötésének jelentős része.

A kormányzati ciklusok változása tehát a projektek szempontjából nagyobb horderejű változásokat is indukált a tervezésben, a célokban, a projektméretben és projekt időtartamban, ami a projektek előrehaladása szempontjából jelentős idővesztést jelentett.

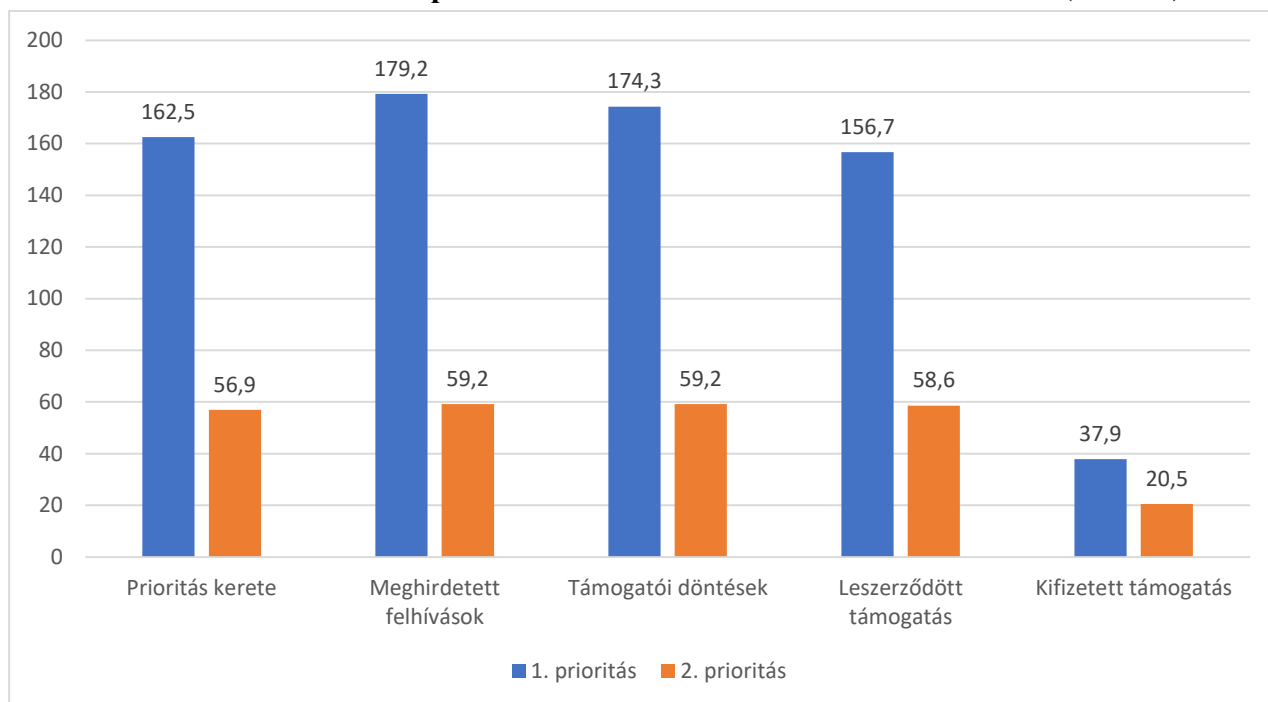
5.3.A kormányzati ciklusok hatása a KÖFOP tervezésre

A kormányzati ciklusokat tekintve a 2014-2020 programozási időszakban tovább folytatódott az Orbán-kormány időszaka, a 3. Orbán Kormány 2014. június 6-án lépett hivatalba. Az elektronikus közigazgatáshoz kapcsolódó projektek a KÖFOP keretében kerülnek finanszírozásra ebben a programozási időszakban. Az Éves Fejlesztési Keretben (ÉFK) nevesített projektek száma az Adminisztratív terhek csökkentéséről szóló 1. prioritáson 37 darab (ESZA finanszírozás) felhívás van nevesítve; a szolgáltatási szemléletnek és az etikus működésnek a közszolgálatban történő megerősítéséről szóló 2. prioritás esetében 14 darab, míg a technikai segítségnyújtásról szóló 3. prioritáson 14 darab. Alapvetően az 1. és 2. prioritás kapcsolódik az elektronikus közigazgatás fejlesztéséhez.

A következő ábra a KÖFOP 1. és 2. prioritás előrehaladását szemlélteti, amely alapján látható, hogy az EKOP-ÁROP meghirdetések, szerződéskötések dinamikájától jelentősen különbözik az új programozási időszak dinamikája. 2015.07.22 – 2017.11.05 között a két prioritás teljes kerete meghirdetésre került, illetve hazai többletkötelezettségvállalás is történt, ugyanakkor a

leszerződött támogatás is közel 100%: a KÖFOP 1. prioritáson a TSZ kötés 86%-os, a 2. prioritáson 100%.

23. táblázat KÖFOP 1. és 2. prioritás előrehaladása 2015.07.22-2017.11.05 (Mrd Ft)

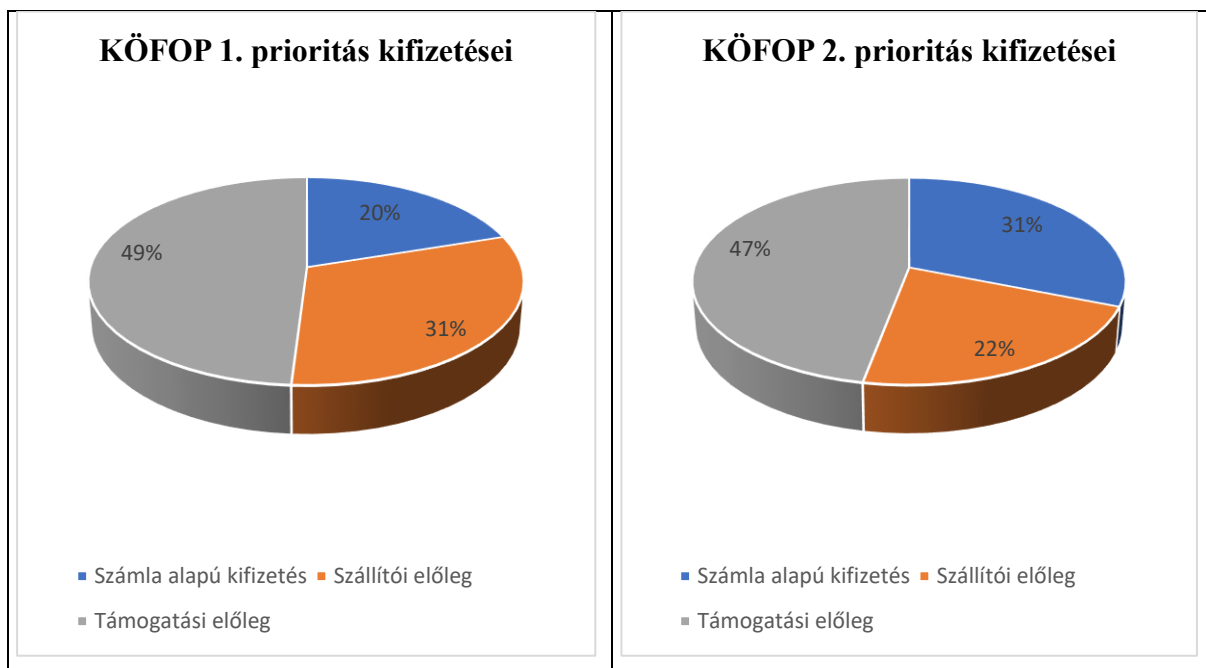


Forrás: KÖFOP Monitoring Bizottsági ülés, 2017. december 7. Budapest.

Az 1. és 2. prioritáson csak kiemelt felhívások jelentek meg. Az átlagos projektméret 5,79 Mrd Ft (a KÖFOP ÉFK-ban nevesített felhívások listája alapján), ami magasabb, mint a 2007-2013 programozási időszak alatt a fenti táblázatban ismertített átlagos projektméret.

A fenti táblázat alapján szembevetendő, hogy a kifizetett támogatás előrehaladása is számottevő, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ez alapvetően az előlegek kifizetésének köszönhető, ami nem jelenti számla alapú kifizetést (az előleg elszámolásával történik meg a tényleges költség illetve elszámolás). Az alábbi ábra az előlegek kifizetésének arányát mutatja.

24. ábra KÖFOP 1. és 2. prioritás kifizetések aránya



Forrás: KÖFOP Monitoring Bizottsági ülés, 2017. december 7. Budapest.

Az EKOP-ÁROP projektek elemzéséhez hasonló elemzés jelenleg nem végezhető el a KÖFOP-ban futó projektekénél. A kimelt projektek 75%-a vagy átlépett a megvalósítás szakaszába vagy folyamatban van az erre irányuló támogatási szerződésmódosítási kérelem, de folyamatos változások történnek a projektek szakmai tartalmában, a keretösszegekben és a kedvezményezettek körében.

A jelenleg hatályos KÖFOP ÉFK (1004/2016 (I.18.) Korm. határozat 2. melléklet) alapján a 2014-2020 időszakban a projektek száma alapján a Fővárosi és megyei kormányhivatalok, a Nemzeti Infrastruktúra Zrt és a Belügyminisztérium a fő kedvezményezettek (20. táblázat)

24. táblázat 2014-2020 programozási időszak fő kedvezményezettei

Fő kedvezményezettek	Db	Összeg (Mrd Ft)
Fővárosi és megyei kormányhivatalok	8	54,4
Nemzeti Infrastruktúra Zrt.	6	35,962
Belügyminisztérium	6	23,048
Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség	4	29,227
Lechner Tudásközpont	3	30,637

A legnagyobb összeg (fővárosi és megyei kormányhivatalok, a NISZ Zrt. és a BM projektjei által) az alábbi területekre összpontosul:

- szolgáltató kormányhivatali modell továbbfejlesztése, bevezetése, járási hivatalok, települési ügysegédi rendszer megerősítése, kormányablakok működése (kormányhivatalok)
- állami feladatkaszter továbbfejlesztése (kormányhivatalok)
- közigazgatással összefüggő folyamatok egységesítése, újraszervezése jogi és módszertani eszközökkel, valamint informatikai megoldásokkal (kormányhivatalok)
- hatósági folyamatok, hatósági eljárások felülvizsgálata, racionálizálása a hatékonyság és az elektronizálhatóság szempontjából (kormányhivatalok)
- ügyfélkapcsolati rendszerek fejlesztése (kormányhivatalok)
- egységes kormányhivatali hálózati architektúra kialakítása, aláírásminta-alapú hitelesítés (kormányhivatalok)
- kormányhivatal irányításának hatékonyabbá tételét biztosító háttér kialakítása (kormányhivatalok)
- regionális szerverközpontok konszolidációja a kormányhivataloknál, hatáskör átcsoportosításból adódó szakrendszerei integrációs feladatok (kormányhivatalok)
- a kormányhivatalok hatékony irányításához szükséges információ és elemzési háttér kialakítása, adattárház, gazdálkodási rendszer továbbfejlesztése, munkaállomás beszerzése, e-számla kezelés bevezetése (kormányhivatalok)
- szakrendszeri integrációs feladatok, regionális szerverközpontok konszolidációja, licence beszerzés (kormányhivatalok)
- területi államigazgatási szervek humán erőforrásainak fejlesztése, képzési program kormányablakokhoz kapcsolódóan, Mobilitási program (kormányhivatalok)
- video jelenlét platform megvalósítása, távtanulás országos rendszerének kialakítása (NISZ Zrt.)
- kormányzati hitelesítés szolgáltatás kiterjesztése (NISZ Zrt.)
- felhőalapú informatikai rendszer kialakítása a közigazgatás informatikai infrastruktúrájának konszolidálása és a költségek csökkentése érdekében (NISZ Zrt.)
- a magyarország.hu internetes oldal alapjain új állampolgári és vállalkozási ügyintézési felület létrehozása, közigazgatási szakrendszerek egységes elérése (NISZ Zrt.)

- szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások továbbfejlesztése bővítése, bevezetése (NISZ Zrt.)
- központotsított kormányzati informatikai rendszer bővítése (NISZ Zrt.)
- támogatáskezelés menedzsment feltételeinek biztosítása, színvonalának megőrzése az operatív programokat végrehajtók informatikai és inforkommunikációs ellátásánál (NISZ Zrt.)
- elektronikus szolgáltatások fejlesztése a rendészeti tevékenységhez kapcsolódó hatósági ügyeknél (BM)
- Mezőgazdasági Vízhatszár Információs és Ellenőrzési Keretrendszer kialakítása (BM)
- versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása (BM)
- informatikai alkalmazás létrehozása a helyi közszolgáltatások nyomán követése, az optimalizált működési és finanszírozásrendszer megteremtése és fenntarthatósága érdekében, azaz helyi közszolgáltatás információs rendszer fejlesztése és bevezetése (BM)
- helyi versenyképességfejlesztési kutatási program (BM)
- hatékony és szolgáltató önkormányzat szemlélet támogatása kutatási programokkal (BM)
- a fogyasztóvédelmi feladatok elektronizálása (KIFÜ)
- az önkormányzati ASP rendszer továbbfejlesztése és országos kiterjesztése (KIFÜ)
- Földmegfigyelési Információs Rendszer kialakítása, földmegfigyelési adatinfrastruktúra és szolgáltatások kialakítása (KIFÜ)
- Hálózatfejlesztés támogató monitoring rendszer, támogatás szélessávú hálózatok fejlesztéséhez (KIFÜ)
- 3 D alapú adatinfrastruktúra kialakítása (LTK)
- E-építés keretrendszer (LTK)
- E-ingatlan nyilvántartás (LTK)

5.4.A kormányzati ciklusokkal kapcsolatos interjú tapasztalatok

A 6. fejezetben összefoglalt interjúkészítés tapasztalatai részben kiterjedtek a kormányzati ciklusokkal kapcsolatos értékelésre is, az interjúalanyok kormányzati ciklusokhoz kapcsolódó tapasztalatok az alábbiak voltak:

- Problémát jelent a projektek sikeres megvalósítása szempontjából, hogy egy korábban megtervezett projekt a jelenlegi kormányzati elképzelésekkel nem találkozik, tehát a 3-4 évvel azelőtt felvázolt cél már nem aktuális. Sok esetben a projektek több évre tervezettek és a tervezés még egy másik politikai ciklusban történik. Pl: Gyurcsány kormány idején aktuális közigazgatási irány szerint lett megtervezve egy konkrét projekt, a célokat a kormány elfogadta, azonban utána átalakult a közigazgatás felsőbb szervezete és ezután nehezebb elfogadtatni az akkor tervezett célokat, elveket. A politikai váltás mindenképpen befolyásolja a projektek megvalósítását. Változnak a körülmények, a projekt megvalósítása nehezebb.
- Hasonló az előbbi felvetéshez az is, hogy előfordult, hogy nem találkozott az OP hosszú távú céljaival a szakpolitikai cél (mely rövid távú lehet), ugyanakkor a projektekben ezen rövid távú célokat érvényesíteni kell.
- A kormányzati ciklusváltásokkal együttjáró intézményrendszeri átalakulások is fontos tényezőként jelennek meg a projektek előrehaladása szempontjából. Az egyik interjú alany negatív példaként említette a földhivatalai szervezet átalakulását, a járási hivatalok kialakítását. Korábban a Földügyi Főosztály alá tartozó projektek a közigazgatás átalakítását követően, a járások kialakításával egy másik minisztériumhoz kerültek szakmailag (Miniszterelnökség). A járások kialakításával a szakmai irányítás a Miniszterelnökséghez került, mivel a vidékfejlesztés az FM-től a Miniszterelnökség irányítása alá tagozódott, így szétvált a szakmai irányítás. A Miniszterelnökség és az FM együttes irányítása alá kerültek a projektek, ami jelentősen megnehezítette a későbbiekben a szakmai vezetést. A projektek megvalósításában részt vettek a földhivatali dolgozók, amíg az FM Földügyi Osztály irányított szakmailag, addig mivel szervezetileg alá tartoztak a földhivatalok, utasításokkal tudta irányítani a projektek végrehajtását. Az átalakulást követően csak a Miniszterelnökségen keresztül volt lehetséges a földhivatali dolgozók bevonása a projektekbe. A stratégiai döntések korábban, amíg egy minisztériumhoz tartoztak a projektek gyorsan megszülettek, az átalakulást követően pedig a megvalósítói oldalon a kedvezményezettek azt tapasztalták, hogy ha valamit meg kellett változtatni, az kisebb nagyobb csúszásokat

okozott a projektben, mivel nagy közigazgatási egyeztetési köröket kellett tartani és amennyiben a kormány megbízott bármivel nem értett egyet, a döntések nem tudtak megszületni, a döntési folyamat elhúzódott. A gyakorlatban pl. nem tudtak egyeztetést sem összehívni, hanem több körös levelezéseket folytattak a Miniszterelnökséggel. Míg korábban közvetlenül lehetett egyeztetni a projektben dolgozó szakemberekkel, a változásokat követően már csak vezetői szintű egyeztetésre volt lehetőség, ami nem könnyítette meg a projektek előrehaladását. A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium és a Miniszterelnökség alá áttevített rendszer az interjúalany elmondása szerint mindenhol törést okoz a projektek szakmai megvalósításában. Az irányítási szintek (szakmai, szervezeti) kétfelé válnak és a szakmai döntés kiadásánál meg kell magyarázni az irányítási oldalon is, hogy az miért szükséges, ami hosszú egyeztetési folyamat. A projektek csúszásának az interjúalany tapasztalatai szerint a legfőbb oka, hogy a kormányzati átalakításoknak a rendszereket meg kell feleltetni.

5.5. Nemzetközi tapasztalatok a projektek tervezésében a kormányzati ciklusok vonatkozásában

Összehasonlításképpen Észtország elektronikus kormányzati fejlesztéseit vizsgáltam, tekintve, hogy az elektronikus kormányzás fejlődése területén jelentős eredményeket ért el az ország. Észtország az általam vizsgált eGDI és DESI indikátorok esetében az első 10 legjobban teljesítő ország között szerepel, az eGDI rangsorban a 7. (2016. évi elérhető adat) a DESI rangsorban a 9. (2017. évi adat) helyen.

Észtország 1991. augusztus 20-án nyerte vissza függetlenségét a Szovjetuniótól. Ezt követően egy gyors szociális és gazdasági reform programot indítottak el az országban, melynek eredményeként mára, napjaink egyik leggyorsabban fejlődő gazdaságává nőtte ki magát. 2004. május 1-én csatlakozott az Európai Unióhoz.

Észtországban az elektronikus kormányzásra való átállást tüzték ki célként, az információtechnológiai szektor fejlesztése révén, amelynek alapja egy élenjáró elektronikus közigazgatási rendszer. Mára látható, hogy számos eredményt hozott az országban ezen célok elérése. A GDP 1994 és 2014 közötti 20 évben közel 7-szeresére nőtt, az állam által nyújtott szolgáltatások 99 százaléka mára online elérhető, valamint a GDP 2%-ára tehető az a megtakarítás, melyet a szolgáltatások elektronikussá tételével értek el. A házasságkötés, válás

és az ingatlanadás kivételével minden egyéb szolgáltatás online is elintézhető, közel 300 ügyet elektronizáltak (pl: szavazás, egészségügyi szolgáltatások, oktatás, adóbevallás stb.).

Az elektronikus közigazgatás területén történő fejlesztések azáltal, hogy csökkentik az adminisztrációs terheket hozzájárulnak az ország gazdasági növekedéséhez. Észtországban például csak az elektronikus aláírás használata 500 millió dollárnak, vagyis az észt GDP 2 százalékának megfelelő összeget spórol az országnak, ugyanakkor az sem elhanyagolható tényező, hogy az ügyintézés egyszerűsége miatt számos külföldi is szívesen fektet be az országba; másfél év alatt tízezren kértek erre használható digitális tartózkodási engedélyt is.

5.5.1 Elektronikus kormányzati szereplők

Az elektronikus kormányzati szereplőket tekintve¹⁹ Észtországban a Gazdasági Ügyek és Kommunikáció Minisztériuma, a MEAC (Ministry of Economic Affairs and Communications,) felelős az ország információs politikájának fejlesztéséért és végrehajtásáért, ezen belül is a RISO (Department of State Information Systems, Állami Információs Rendszer Egysége,) játszik fontos szerepet az információs politika kidolgozásánál. A RISO felelős az állami információs rendszer és az állami IT stratégiák koordinálásáért és végrehajtásáért. Feladatai közé tartozik az állami IKT politika cselekvési és fejlesztési terveinek koordinációja az állami közigazgatási információs rendszerek területén: állami IKT költségvetés, IKT törvényhozás, IKT projektek koordinációja, IKT auditok, szabványosítás, IKT közbeszerzési eljárások és nemzetközi együttműködések. A MEAC hatásköre alatt működik az Észt Informatikai Központ (Estonian Informatics Centre, RIA), mely a közigazgatási információs rendszerek fejlesztéséért és támogatásáért felelős. Feladatai: számítógépes hálózatok fejlesztése, a közigazgatási adatfeldolgozás szervezése, az IKT közbeszerzések teljesítése, a nagyobb országos IKT projektek nyilvántartása és fejlesztése. A gyakorlatban a RIA foglalkozik Észtország nemzeti eKormányzati infrastruktúrája fő komponenseinek fejlesztésével, koordinálásával, működtetésével és a végrehajtással, mely magába foglalja az állami portált (www.eesti.ee), a Middleware System X-Road-ot, a kormányzati gerinchálózatot (EEBone), az Állami Információs Rendszer közigazgatási rendszerét, és az elektronikus dokumentum csere központot (Electronic Document Exchange Centre, DEC).

¹⁹ eGovernment in Estonia https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment%20in%20Estonia%20-%20February%202016%20-%202018_00_v4_00.pdf

Az információs rendszerek fejlődését illetően Észtország decentralizált, mely főként az IT menedzserek felelőssége alá tartozik a minisztériumokban, a megyei önkormányzatoknál, a testületeknél és felügyeletknél. Tehát minden minisztériumnál és bizottságnál megvannak az adott minisztérium kompetenciájába tartozó és politikai területének megfelelő IT fejlődés koordinálásáért felelős személyek, akiket IT-menedzsereknek vagy CIO-nak neveznek. A központi koordináció foglalkozik a stratégiai tervezéssel, meghatározza a prioritásokat és biztosítja a szükséges anyagi erőforrásokat, együttműködő hálózatokat hoz létre és biztosítja a működésüket, IT törvényeket, szabványokat fogalmaz meg. Regionális szinten az IKT fejlődést IT tanácsok koordinálják, melyek a megyei kormányzók hivatalaiban működnek. Az IT tanácsok szervezik a megyei IT stratégiák és a végrehajtás tervezett intézkedéseinek kidolgozását.

Az elektronikus kormányzat tanácsadói és koordinációs feladatait az Észt Informatikai Tanács (Estonian Informatics Council) látja el, mely egy szakértőkből álló tanács, feladatait a Közigazgatási információs rendszerért felelős miniszter irányítja. **A Tanács feladata, hogy javaslatot tegyen az információs társadalom fejlesztésével kapcsolatos témákban a kormányzatnak. Észtországban felismerték, hogy a közigazgatás IT használatában az igazi változások elérésének előfeltétele a kormányzaton belüli folyamatok megváltoztatása.** Az Észt Informatikai Tanács helyét 2014-ben az e-Estonia Tanács (e-Estonia Council) vette át, feladata a digitális társadalom és e-kormányzat irányítása Észtországban. A tanács 5 szakértőből és IKT szektorbeli képviselőből, valamint 3 miniszterből áll. A tanácsot a miniszterelnök vezeti. Más kormányzati intézmények és szakértők is bevonásra kerülnek a tanács munkájába a feladatoktól függően.

A fenti szervek mellett a CERT Estonia (Computer Emergency Reponse Team, Számítógép Sürgősségi Csoport), mely hivatalosan 2006 májusában kezdte meg működését, a RIA egy speciális egysége. Az észt hálózatok biztonsági kérdéseivel foglalkozik, megelőző intézkedéseket tesz, illetve hozzájárul az internet biztonsághoz kapcsolódó tudatosság növeléséhez. A Nemzeti Ellenőrzési Hivatalnak (State Audit Office) van még szerepe a reformok előmozdításában és a közigazgatási szervek támogatásában. Az Adatvédelmi Felügyelőség (Data Protection Inspectorate, DPI) független iroda, az Igazságügyi Minisztérium alatt helyezkedik el. A személyes adatok és adatbázisok folyamatának törvényességét vizsgálja. Az AS Sertifitseerimiskeskus, SK tanúsítást nyújt az észt elektronikus ID kártyához, a tanúsítást

igénylő szolgáltatásokhoz, valamint a jogilag kötelező digitális aláíráshoz. Az észti eID kártya projekt mögött lévő infrastruktúra megbízhatóságának és feddhetetlenségének biztosítása a legfőbb feladata. Az AS Sertifitseerimiskeskus létrehozta a DigiDoc rendszert, mely képes digitális aláírás nyújtására, feldolgozására és érvényesítésére.

Az Információs Technológia és Telekommunikáció Észt Egyesülete (Estonian Association of Information Technology and Telecommunications, ITL) egy non-profit szervezet, melynek elsődleges célja egyesíteni az észti információs technológiai és telekommunikációs vállalatokat és képzési intézményeket az Észt Információs Társadalom fejlődésének érdekében. Főbb feladatai az IKT népszerűsítése, a szakmai képzés támogatása és a törvényhozás kiegészítése. Ezek mellett részt vesz az észti politikai dokumentumok előkészítésében.

Az Észt Információs Technológiai Alapítvány (Estonian Information Technology Foundation, EITF), szintén non-profit szervezet. Részt vesz a magasan kvalifikált IT specialisták felkészítésében és támogatja az információs és kommunikációs technológiával kapcsolatos fejlődést. Az EITF hozta létre és támogatja a „Tiger University” kezdeményezést, mely egy nemzeti támogató program az IKT területén a felsőoktatásban. Az E-Governance Akadémia (e-Governance Academy, EGA) egy regionális tanulási központ, melyet az Észt Köztársaság, az UNDP és az OSI (Information Program of the Open Society Institute: Nyílt Társadalom Intézménye Információs Program) hozott létre. Szintén non-profit szervezet, melynek feladata elterjeszteni az IKT használatát a kormányzati munkában és a demokratikus gyakorlatban. A központ tréningeket szervez az elektronikus kormányzattal kapcsolatban, az eKormányzati témában folytatott tapasztalatcsere és az eKormányzati kutatások színtere. Az elsődleges célcsoportja a köztisztviselők, politikai döntéshozók és civil szervezetek képviselői Közép Európából, a Kaukázus területéről, Közép Ázsiából és a Balkánról.

Helyi szinten a Belügyminisztérium látja el az eKormányzat politika koordinációját.

Az Észt Városok Egyesülete (Association of Estonian Cities) egy önkéntes egyesület, melynek legfőbb feladata, hogy képviselje a közös érdekeket és segítse a kooperációt a városi és rurális önkormányzatok között. Legfőbb célja, hogy biztosítsa a helyi önkormányzatok fejlődését a közös tevékenységeken keresztül. Az Észt Önkormányzatok Egyesülete az észti rurális önkormányzatokat többségét gyűjti egységbe a 15 megyéből. Nem tartozik szorosan a szervezetek közé, de megemlíteném még az Észt eEgészségügy Alapítványt (Estonian eHealth Foundation), melyet az Észt Szociális Ügyek Minisztériuma és a vezető Észt egészségügyi

szolgáltatást nyújtók hoztak létre 2005-ben. A szervezet legfőbb célja hogy fejlessze és menedzselje az Észt egészségügy információs rendszerét.

2009. februárban létrehoztak egy újabb szervezetet, az Észt Internet Alapítványt, melynek célja domain nevek regisztrációja és az észt internet közösség képviselete nemzetközi szinten.

5.5.2. Az észt elektronikus kormányzati stratégia, törvényi szabályozás

Észtországban az ezredforduló előtt megalkották a személyes adatok védelméről szóló törvényt, mely 1996. júliusától lépett hatályba. 1997. márciusában az adatbázis törvényt adoptálták, mely a digitális adatbázisok létrehozását és támogatását szabályozta, valamint az adatbázisok állami regiszterét teremtette meg.

2001. januárban emelkedett jogerőre a Közösségi Információs Törvény.

2008. szeptemberében az Egészségügyi Szolgáltatások Szervezeti Törvény és az ezt kísérő Módosító törvény emelkedett jogerőre. A törvény célja, hogy egységesítse az összes specifikus egészségügyi intézmény szükségletére létrehozott információs rendszert egy központi Egészségügyi Információs Rendszerbe.

1998-ban készítették el az első észt információs társadalom stratégiát: az „Észt Információs Politika Alapelvei” címmel, az észt parlament 1998 májusában fogadta el a dokumentumot, mely a közösségi politikai döntéshozatal alapjául szolgál, támogatva az információs társadalom fejlesztését Észtországban. Ezt kiegészítették az Információs Politikai Akció tervvel, mely tartalmazta a projektekhez kapcsolódó ütemterv részleteit, forrásokat, a felelősségi köröket stb. Míg az akció tervet évente frissítik, az információs társadalom politikát 4-5 évente. 1999-ben tehát frissítették az Információs Politikai Akciótervet.

2001. februárban az Információs Politikai Akció Terv naprakésszé tétele is elfogadásra került.

2001. júniusában az Európai Bizottság által készített eEuope + Akció terv látott napvilágot, melynek célja az információs társadalom fejlesztésének elősegítése az újonnan csatlakozó országokban, melynek Észtország is része volt.

2003. májusában Finnország és Észtország között született megállapodás, mely szerint a két ország harmonizálja a digitális aláírás, a dokumentum forma és változást illetően a koncepcióit és gyakorlatait egymás között.

2004. májusában adoptálták a következő Stratégiát a 2004-2006 közötti időszakra vonatkozóan, hasonló elnevezéssel. Ezt követte az „Észt Információs Társadalom Stratégia 2013”, melyet 2006. november 30-án fogadtak el 2 éves megvalósítási tervekkel.

2004. májusában az észti kormány elfogadta az új Információs Társadalom politikát, az Észt Információs Politika Alapelvei 2004-2006 'A még inkább szolgáltatás központú és Felhasználóbarát Állam felé', ez az új dokumentum az 1998-as stratégiában definiált legfőbb célok többségét támogatta, valamint emellett egy következő lépést fogalmazott meg: a központi koordinációt előtérbe helyező látásmód, valamint a konzisztencia és együttműködés erősítése az információs társadalom fejlesztésében. Az EU csatlakozást követően még inkább az EU irányelvek figyelembevételével történt a stratégia kialakítása, az eEurope 2005 Akciótervnek megfelelően. A stratégia mellett elkészült az Információs Politikai Akció Terv 2005.

2005. áprilisában az észti kormány elfogadta az Észt Broadband Stratégiát, mely 2007-ig a gyors internet kapcsolat fejlesztését tűzte ki célul. 2005 júniusában adoptálta az Információs Politikai Akcióterv 2006 dokumentumot.

2005. novemberében az Észt Gazdasági Ügyek és Kommunikáció Minisztériuma bejelentette, hogy elkészült az információs biztonság politika. Az új politika elősegíti a biztonságos eKörnyezet megteremtését az üzleti szervezetek és fogyasztók számára.

2007. január 1-től lépett hatályba az Észt Információs Társadalom Stratégia 2013. A stratégia fő céljai:

- Információs társadalom fejlesztése.
- Az információs társadalom koordinált módon fejlődött a közösségi, a magán, a harmadik szektor együttműködésével.
- A közszféra intelligens vásárló, annyi szabadságot biztosítva amennyit lehetséges, teret engedve az innovatív megoldásoknak a közbeszerzést illetően.
- Az észti nyelv és kultúra konzisztenciája biztosított legyen.
- Az információs társadalom fejlődése nem áthatja alá az emberek biztonságérzetét. A alapjogok, személyi jogok és identitás védelme biztosított kell, maradjon.
- Aktív partnerként Észtország megosztja tapasztalatait és tanulhat is másoktól.
- A közszektor a már működő technológiai megoldásokat alkalmazza (eID kártya, X-Road), kerülje az IT alkalmazások megduplázását.
- Közigazgatás üzleti folyamatainak újjászervezése a cél, tehát biztosítani kell az egyszeri adatgyűjtést az állampolgárok, vállalkozók és üzleti szervezetektől.

- Egyenlő bánásmód a különböző hardware és software platformokon, valamint az információs rendszerek interoperabilitásának biztosítása a nyílt forráskódú szabványok alkalmazásával.
- Adatgyűjtés és IKT megoldások fejlesztésének folytatása az alapoktól az újrahasznosításig.

Az új stratégia szerint nagyobb hangsúlyt kell fektetni az állampolgár központú és befogadó társadalom fejlődésére, egy tudásalapú gazdaság kialakítására, úgy, mint transzparencia és hatékony közigazgatás. A stratégia három akció területe ezek alapján:

- Állampolgár központú és befogadó társadalom fejlesztése
- Tudásalapú gazdaság fejlesztése
- Állampolgár központú, transzparens és hatékony közigazgatás fejlesztése

2007. júliusában a kormányzat elfogadta a kiber támadások elleni védekezés akció tervét. A terv elősegíti a hasonló vészhelyzetekre való felkészülést, és célja az erős törvényi háttér biztosítása.

2007. szeptemberében az Informatikai Tanács elfogadta az Észtt Információs Társadalom Stratégia 2013 két éves végrehajtási tervét. A főbb prioritások: állampolgár központú, befogadó Információs Társadalom, tudásalapú gazdaság fejlesztése. 2007 novemberében a MEAC elfogadta Az Információs Társadalmi Öntudatosság Növelése, a „Raising Awareness about the Information Society” c. programot, melynek célja az állampolgárok ösztönzése az Információs Társadalom lehetőségeinek kihasználására. A Program megvalósítása az EU Strukturális Alapokból 3,2 millió euró állt rendelkezésre.

2008. májusában fogadták el a „Kibernetikai Biztonsági Stratégiát”, valamint történt még egy civil kezdeményezés „Teeme Ära 2008!”, melynek keretében körülbelül 11000 nem működő, nem biztonságos site-ot térképeztek fel egy speciális szoftverrel.

A 2009. áprilisában Észtországban rendezett EU miniszteri konferencián elindították a „Tallinn folyamatot”, azért hogy megteremtsék a biztonságos kritikus információs infrastruktúrát. A konferencia témája a kiber védelem volt és a Tallinn folyamat elindításával pedig a cél, hogy az EU tagállamokban növeljék a kritikus informatikai infrastruktúra védelmét. A RIA 2009 októberében nyitotta meg a Kritikus Információs Infrastruktúra Védelmi Egységét (Department for Critical Information Infrastructure Protection CIIP), mely a közzsféra és a magánszféra

legfontosabb IT rendszerek védelmével foglalkozik, valamint koordinálja az általános védekező tevékenységet, míg a napi rendszer védelmi tevékenység a szolgáltatás tulajdonosáé továbbra is.

Az Észt Kiberbiztonsági Stratégia végrehajtási tervét 2009 májusában fogadta el az észt kormány.

2009. nyarán a Kormány elfogadta az „Észt Információs Társadalom Stratégia 2007-2013” dokumentum módosított verzióját, valamint az Észt „Rurális Fejlesztési Terv 2007-2013”.

2009. augusztusában Észtország legnagyobb IKT cégei létrehozták az Észt Broadband Fejlesztési Alapítványt, melynek célja 2015 végéig az alap infrastruktúra fejlesztése, új generációs broadband hálózatok kiépítése az észt rurális területeken.

2011. novemberében a kormányzati honlap egy új verzióját indították el, ezáltal gyorsult az információ keresés, valamint a cikkek, szolgáltatások és kapcsolatok egymással való összeköttetése is javult. 2011-ben Tallinn megnyerte az Európai Közigazgatási Szektor díját az állampolgári e-szolgáltatások területén.

2012. februári adatok szerint kb. 1,6 millió eID kártya került kibocsátásra (a 10 évvel ezelőtti történet bevezetésétől számítva).

2012. szeptember 27-én a kormányzat elfogadta az Észt Információs Társadalom Stratégia 2014-2020 dokumentumot. 2013 novemberében pedig a „Digital Agenda 2020 for Estonia” dokumentumot a végrehajtási tervvel együtt.

2013. decemerében az észt és finn miniszterelnök megkötötte az első digitálisan aláírt kormányközi megállapodást (Memorandum of Understanding, a Megértés Memoranduma), mely a közös fejlesztésekre és e-szolgáltatásokra fókuszál a két ország között. Egyik pontja szerint az X-Road rendszer a jövőben Finnországgal közösen kerül fejlesztésre.

2014. júliusában a kormányzat elfogadta a Kiber biztonsági stratégiát 2014-2017-re vonatkozóan, melynek célja a kiberbiztonság területén az állami kapacitások növelése, valamint a kibertámadásokkal kapcsolatos félelmek csökkentése.

2014. novemberében Észtország elsőként bevezette az e-állampolgárságot. Bárki igényelheti a kormányzat által kibocsátott digitális identitást, és élvezheti az e-állampolgársági platform előnyeit. Ahhoz, hogy valaki megkapja az e-állampolgárságot, egy háttérvizsgálaton kell átesnie, amit az észt rendőrség és határőrség végez el. Aki sikeresen átesik ezen, megkapja az

e-állampolgársági csomagot. Ebben egy személyi igazolvány, USB-vel a számítógéphez csatlakoztatható kártyaolvasó és PIN kódok vannak, amivel a felhasználók azonosíthatják magukat, és dokumentumokat írhatnak alá.

2015. Februárban általános választások voltak Észtországban és az e-szavazást választotta a résztvevők 30,5%-a.

2015. júniusában Észtország és Finnország között megállapodás született az X-road közös fejlesztéséről.

2015. szeptemberben az Észt kormányzati felhőt az Észt kormányzat ratifikálta. A felhő technológia közzsféra való implementálása az észt információs társadalom fejlesztését és az innovációt szolgálja.

5.5.3. Az elektronikus kormányzat kialakításának elemei

Az eKormányzati infrastruktúra fő komponensei az állami portál (www.eesti.ee), az X-Road rendszer, a kormányzati gerinchálózat (EEBone), az Állami Információs Rendszer közigazgatási rendszere, és az Elektronikus Eokumentumcsere központ (Electronic Document Exchange Centre, DEC).

Észtország az elmúlt időszakban évente állami költségvetésének 1%-át fordította informatikai beruházásokra.²⁰, ami számos európai mértékkel is jelentős projekt beindítását tette lehetővé.

1998. októberében vezették be az elektronikus kormányzat alapjául szolgáló EEBone hálózatot, mely minden kormányzati hivatal számára biztosítja az internethez és a kormányzati Intranethez való biztonságos hozzáférést.

Az elektronikus kormányzat kialakításának két központi eleme van Észtországban:

1.) X Road rendszer

²⁰ <http://www.pointernet.pds.hu/ujzagok/evilag/2005-ev/02/20070228150410623000000413.html>

2001. decemberében vezették be az X-Road rendszert. A rendszer lehetővé teszi a hivataloknak, jogi vagy természetes személyeknek, hogy a nemzeti adatbázisból keressenek adatokat a hozzáférési jogosultságuk függvényében. A rendszer biztonságos, minden felhasználónak végig kell mennie az érvényesítési és hozzáférési procedúrán. A rendszer egységesítettége minden szempontra kiterjed: a biztonságra (személyi jogok védelme, hozzáférhetőség védelme), megjelenítésre (dupla szerverekkel működik, ami megakadályozza, hogy a rendszer mondjuk túlterheltség miatt összeomoljon) és a személyes beállításokra is.

2.) Elektronikus személyigazolvány

2002. januárjában megtörtént a nemzeti elektronikus ID kártyák bemutatkozása. A kártya teljesíti az észt digitális aláírási törvény követelményeit és minden észt állampolgár és az állandó lakhellyel rendelkező külföldi számára kötelező 15 év felett. Ez az első olyan dokumentum, mely alkalmas az állampolgárok és rezidensek azonosítására, valamint használható bármely üzleti forma esetén, kormányzati vagy magán kommunikációra. A kártya amellet, hogy fizikai azonosításra szolgáló dokumentum, elektronikus funkciókkal is rendelkezik, mely megkönnyíti a biztonságos igazolást/hitelesítést és a törvényesen kötelező digitális aláírást. Nincsenek párhuzamos rendszerek, nincs külön tb-kártya, útlevél (az EU-ba), személyi igazolvány, lakcímkártya, adókártya, digitális aláíráshoz való kártya, banki tranzakciókhoz használható azonosító, de még városi buszjegy sem, mert ezt mind tudja az egyetlen kártya.

Az állampolgároknak egy bizonyos adatot mindig csak egyszer kell megadniuk. Ha valaki köt egy biztosítást az új autójára, akkor egyetlen olyan személyes adatot sem kell közölnie, amit egyszer már valahol megadott, elég csak például az új autó meglétéről nyilatkozni. A pénzügyi tranzakciók szinte teljesen digitalizáltak, az éves adóbevallásnál mindenki kitöltve kapja a saját (elektronikus) bevallását, és ha ránézésre rendben találja a számokat, akkor 5-6 klikkeléssel el is intézte a kötelezettségét. (Magyarországon hasonló nagyobb léptékű fejlesztés történt a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál, 2018. évben közel négymillió személy jövedelemadó bevallását készítette el a NAV, melynek jóváhagyására elektronikusan van lehetősége az állampolgároknak.).

Az elektronikus személyi igazolvány egy átfogóbb projekt, az e-Citizen része volt. Az átfogó terv azt tűzte ki célul, hogy az informatika segítségével a polgárok jobban tájékozódhassanak

jogaikról és kötelességeikről, így nagyobb szerepet nyerjenek a kormányzati, önkormányzati döntéshozatalokban.

Portál

Az ész elektronikus kormányzati portált először 2003 márciusában indították el az eCitizen projekt alapján. Azóta a portál teljesen megújult. 2007 végén indult el az új verziója, mely a kezdeti 'Állami információs portált' és a 'Állampolgári portált' egyesíti. A portál koordinálja a különböző állami intézmények által nyújtott információkat és szolgáltatásokat. Az információkhoz és eSzolgáltatásokhoz való hozzáférés külön biztosított három típusú felhasználó, az állampolgárok, vállalkozók és a közalkalmazottak számára. Az állami portál lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy a nemzeti eID kártyájukkal azonosítsák magukat a személyes adataikhoz való hozzáféréshez és ellenőrzéshez, az önkormányzatokkal és kormányzati hivatalokkal való tranzakciók lebonyolításához, online formanyomtatványok kitöltéséhez és továbbításához, dokumentumok digitális aláírásához, valamint email postafiók (@eesti.ee) és SMS értesítés beállításának létrehozásához.

A bemutatott ész példa alapján látható, hogy az elektronikus kormányzat fejlődésében a legfontosabb elemek az intézményrendszer, a jogszabályok és stratégiai dokumentumok, valamint a központi infrastruktúra és erre épülnek rá a szolgáltatások. A politikai ciklusokat tekintve Észtországban is vannak választások és új kormányok, azonban Észtország függetlenné válása után az egymást váltó ész kormányok egyetértettek abban, hogy a közigazgatás digitalizációja alapvető érdek, ami pártokon átnyúló politikai konszenzust kíván. Az intézményrendszer, a jogszabályok, a területre fordított források mind ezt segítették elő. Észtországban egy magasszintű szolgáltató állam valósult meg, egy olyan államfilozófiával, ami ilyen mélységben talán egyetlen más országban sem tetten érhető. A digitalizált közigazgatási rendszer a gazdasági fejlődésre is hatással van.

Hazánkban a fent bemutatottak alapján azonban éppen az jellemző, hogy a projektek a kormányzati ciklusok által meghatározottak, gyakori az újratervezés és az irány nem tartható.

5.6. Kormányzati ciklusok projektekre gyakorolt hatásának összegzése

Összegzésképpen elmondható, hogy a kormányzati ciklusok jelentős hatással vannak a projektek megvalósításának időtartamára, a projektek méretére (szerződéses összeg), a kedvezményezettek körére, a projektek esetleges csúszására ezáltal a szakmai tartalomra mind az általam végzett klaszterelemzés, mind az interjúkészítés során megfogalmazott tapasztalatok szerint.

Az egyik legérdekesebb következtetés, melyet a 22. ábra szemléltet a projektek támogatási szerződéseinek időbeli megkötéséhez kapcsolódik. A két operatív programban a támogatási szerződések megkötése két jól elkülöníthető hullámban történt, illetve egy relatíve passzív időszak figyelhető meg 2010-2011 közötti időszakban. A programozási időszak egészét tekintve jól látható, hogy a források jelentős része a programozási időszak végén került lekötésre: 2012. II. félévében és 2013. év során, jelezve azt, hogy a kormányzatban bekövetkezett változások a cél rendszer újratervezését eredményezték.

A klaszterelemzés alapján pedig az a következtetés vonható le, hogy a kormányzati ciklusok változása a projektek szempontjából nagyobb horderejű változásokat is indukált a tervezésben, a célokban, a projektméretben és projekt időtartamban, ami a projektek előrehaladása szempontjából jelentős idővesztést jelentett, illetve az abszorpciós célok teljesítése miatt is fontos elem. **A fejezetben bemutatásra került Észtország, ahol éppen a stabil, kormányzati ciklusokon átnyúló projektek, stabil elektronikus közigazgatási intézményrendszer a jellemző, ugyanakkor az elektronikus kormányzat fejlődésében is jelentős eredményeket értek el.**

A 2014-2020 időszakban a 2018. év I. és II. félévében történhet hasonló lassulás, tekintettel a választásokra. A támogatási szerződések 75%-ban megkötésre kerültek, azonban az előrehaladásban az látszik, hogy elsősorban a támogatási és szállítói előlegeknek köszönhető a kifizetések jelentősebb összege.

6. Az intézményrendszer szereplőinek tapasztalatai a projektek sikeres megvalósítása területén

Az elektronikus közigazgatási projektek sikerességének a fent ismertetett illeszkedési, stratégiai, kormányzati ciklusok szempontjából történő megközelítésen túl az intézményrendszer szereplőinek tapasztalatai alapján is vizsgáltam a legfontosabb szempontokat.

Az illesztés vizsgálat alapján megvan az összhang az Éves Fejlesztési Keretben nevesített felhívások céljai és az OP hivatalos céljai között, azonban tekintettel arra, hogy az IT fejlesztések megtérülése csak hosszabb távon várható, a hatásokat hosszabb távon láthatjuk. A 2007-2013 programozási időszakban a back-office rendszerek kialakítása volt a fő cél, a következő időszakban pedig a hangsúly a szolgáltatásokon van.

Az EKOP és ÁROP projektek cél struktúrájában van hasonlóság, az EKOP és ÁROP fejlesztések tervezésénél célként jelent meg, a projektek egymásra épülése. A 2007-2013-as programozási időszakban a szervezeti és az emberi erőforrás modernizációja az Államreform Operatív Programból, míg a kapcsolódó szolgáltatás és technológia modernizációja az Elektronikus Közigazgatás Operatív Programból volt biztosítva, amit a klaszter analízis is alátámaszt.

Bár az abszorpció sikeres volt a 2007-2013-as programozási időszakban, ami az uniós források lehívását illeti, a jövőben érdemes azt is megvizsgálni, hogy milyen tényleges társadalmi és gazdasági eredményeket generálnak ezek a források (Hutkai, 2014).

A kutatásaim alapján az összerendelés vizsgálat során is felmerült a stratégiai dokumentumok hiánya (nem illeszkedése), ugyanakkor fontos probléma, a ciklusoknak megfelelően mindig változott a fejlesztési irány, ami miatt a projektek újratervezésére volt folyamatosan szükség.

2016. júliusában készült el az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program hatásértékelés Zárójelentés (Collectivo, 2016), mely szerint bár az egyes fejlesztések OP illeszkedése indokolható volt, hiányzott egy **közös stratégiai keret**, amely a fejlesztések integrációját, konszolidációját lehetővé tette volna. Ezt támasztja alá a dolgozatban elkészült stratégiára vonatkozó illesztés vizsgálat is.

Jelen fejezetben az intézményrendszer (támogatói és kedvezményezetti oldal) szakértőinek meglátásait összegeztem, az elkészített 15 szakértői interjú alapján.

Az 1. sz. mellékletben ismertetett kérdőív alapján történt az interjúk elkészítése, ez alapján inkább kvalitatív mint kvantitatív adatokat tartalmaz.

A projektek sikerességének elemzéséhez 15 szakértői interjút folytattam le az intézményrendszer szereplőivel, az interjúzásban résztvevő személyek kedvezményezetti és támogatói oldalról kerültek kiválasztásra. A kérdőívek és a szakértői interjúk feldolgozása alapján az alábbi területek elemzését végeztem el:

- Az EKOP és ÁROP projektek sikerességét illetve sikertelenségét meghatározó tényezők
- Az EKOP és ÁROP projektek által elért eredmények, illetve ezen eredményeknek a közsférára gyakorolt hatása, legfontosabb eredmények

A szakértői interjúk elfolytatására 2015. I. félévében, illetve 2017. I. félévében került sor, mivel a 2007-2013-as programozási időszak 2015-ben zárult pénzügyileg, ugyanakkor a fenntartási időszak (EKOP esetében 5 év, bizonyos ÁROP projektek esetében 3 év, illetve van olyan ÁROP projekt ahol nincs fenntartás) jelenleg is tart, ezen projektek egy része esetén.

A kérdőív alapú interjúk következtetései aggregáltan kerülnek megfogalmazásra, a résztvevők között legfeljebb a támogatói oldal és a kedvezményezetti oldal véleményének szétválasztása alapján.

6.1 Szakértői interjúk elemzése

6.1.1. Általános adatok

A kérdőív alapú interjúk 1. részében az adott szakértőre vonatkozó kérdések szerepeltek, a szervezeti egység, a kapcsolódó operatív program és a munkatapasztalat felmérése történt.

15 interjúból 9 a kedvezményezetti oldal képviselőivel, 6 a támogatói oldal képviselőivel készült. Az interjú alanyok vezetői és operatív/szakmai pozíciókból kerültek kiválasztásra az EKOP és ÁROP projektekhez való kapcsolat alapján.

A megkérdezettek munkatapasztalata 5 év vagy attól kevesebb volt 5 fő esetén, míg a további 10 fő esetében 5 év feletti az EKOP, ÁROP projektekhez köthető munkatapasztalat.

A megkérdezettek a támogatói oldalon a teljes ÁKOP és ÁROP projektlistára vonatkozó tapasztalattal rendelkeztek, tekintve, hogy elsősorban a Miniszterelnökség Közigazgatási Programok Irányítási Főosztály (korábban Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatósága) munkavállalói szerepeltek. Az interjú alanyok között a kedvezményezetti oldal képviselői az alábbi szervezeteknél szereztek ÁROP, EKOP projektekhez kapcsolódó tapasztalatot:

- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (18 ÁROP projekt végrehajtásában vett részt az interjúalany)
- Belügyminisztérium (5 EKOP és 2 ÁROP projekt végrehajtásában vettek részt a megkérdezettek)
- Földmérési és Távérzékelési Intézet (3 EKOP projekt végrehajtásában vett részt a megkérdezett személy)
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal (3 EKOP projekt kapcsán rendelkezett végrehajtási tapasztalatokkal az interjúalany)
- Nemzeti Közszolgálati Egyetem (7 ÁROP projektben vett részt az intézmény képviselője)
- NISZ Zrt. (a megkérdezettek 9 EKOP projekt területén rendelkeztek végrehajtási tapasztalatokkal)
- Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala (9 EKOP projekt végrehajtásában vett részt az interjúalany)

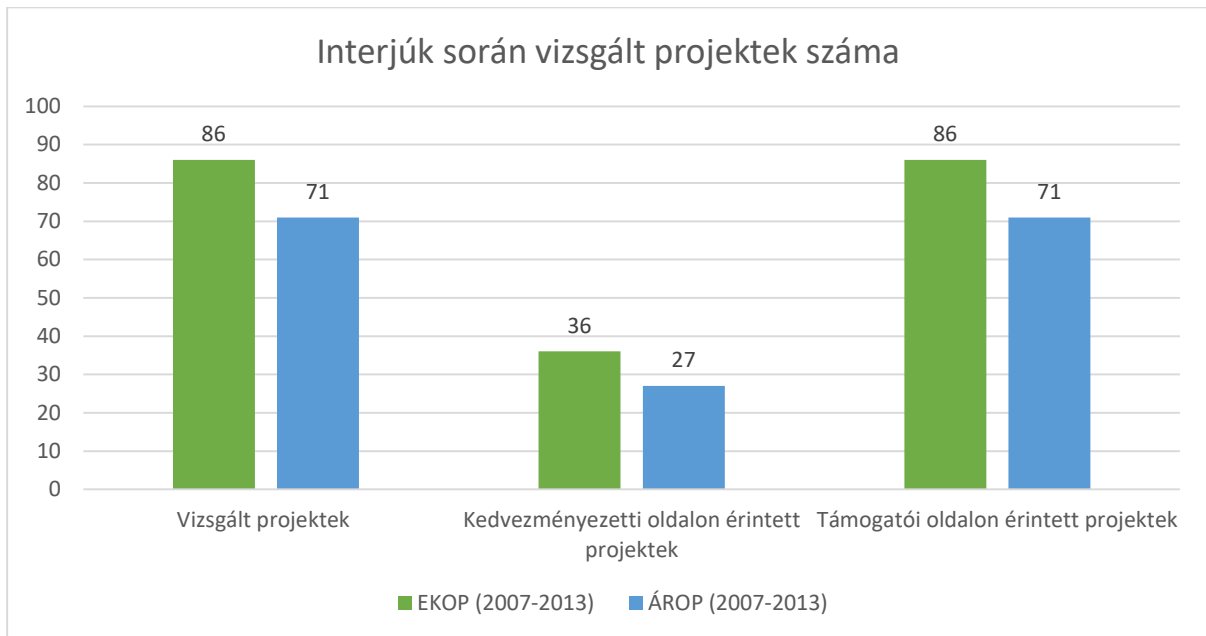
6.1.2. ÁROP és EKOP projektek végrehajtásával kapcsolatos adatok

6.1.2.1. ÁROP, EKOP végrehajtásával kapcsolatos tapasztalat az interjú alanyok körében

A végrehajtással kapcsolatos adatok esetében az első kérdés arra vonatkozott, hogy a munkavégzés során milyen ÁROP és EKOP projektekkel foglalkozott az interjú alany.

A kutatás során 71 ÁROP és 86 EKOP projekt vizsgálatát végeztem el, a rendelkezésre álló adatok alapján. A kedvezményezetti oldal képviselői ebből összesen 27 ÁROP és 36 EKOP

projekt végrehajtásában vettek részt, ezáltal összességében az ÁROP projektek 38%-át és az EKOP projektek 42%-át képviselték a megkérdezettek. Ugyanakkor a támogatói oldal képviselői releváns tapasztalatokkal rendelkeztek az ÁROP és az EKOP projektek 100%-ára vonatkozóan.



Forrás: saját szerkesztés

6.1.2.2. Projekt sikeresség az interjú alanyok szemszögéből

A következő kérdés a projektek sikeressége terén meglévő tapasztalatokra vonatkozott. Az interjúk alapján, ebben a témában a kedvezményezetti oldal illetve a támogatói oldal is számos tapasztalattal rendelkezik.

A támogatói oldallal folytatott interjúk alapján a projekt sikeresség esetében 17 különböző sikerességi kritérium (definíció) azonosítása történt meg, melyek a következők:

- 1.) A fejlesztési cél határidőn belül (a pályázatban megadott határidőre) megvalósul.
- 2.) A projektben vállalt indikátorok teljesülnek.
- 3.) A projekt megvalósítása hatékony.
- 4.) A pályázatban megadott költségvetéssel valósul meg a projekt.
- 5.) A pályázatban megjelölt célokkal valósul meg a projekt.
- 6.) A projekt a lehető megminimálisabb csúszással valósul meg.

- 7.) A fejlesztésben résztvevők folyamatos együttműködésével valósul meg a projekt.
- 8.) Innovatív szakmai megoldások születnek a projekt megvalósítása során.
- 9.) A stratégiai célt támogatja, ha van ilyen.
- 10.) A projekt hasznosulása megtörténik.
- 11.) A projekt ár érték arányosan valósul meg, nincsenek kidobott elemek.
- 12.) A projekt végrehajtása megtörténik. A szerződésben vállalt tevékenységeket végrehajtják.
- 13.) A projekt jól van megtervezve.
- 14.) Hosszú távon is fenntartható és továbbfejleszhető a projekt.
- 15.) A projekt hozzájárul az Operatív programhoz, teljesíti az abban foglaltakat.
- 16.) Az adott kormányzati ciklusban a szakpolitika támogatása megvalósul.
- 17.) A felhasználók, társadalom számára hasznos a projekt.

A fenti sikerességi kritériumokon túl a támogatói oldalon dolgozók tapasztalatai alapján az ÁROP, EKOP projektek megvalósításával kapcsolatosan egyéb következtetések is levonhatóak. Szakmailag a kiíró felelőssége is az, hogy milyen projektek valósulnak meg az adott politikai ciklusban, az adott programozási időszakban. A szakminisztériumok mint szakpolitikai felelősök felelősek a kiírt szakmai tartalomért. Olyan kiírások, olyan célok kitűzése szükséges, aminek van értelme és előre mutató. Az operatív programok megírását követően az operatív program megvalósítása közben is nagyon fontos, hogy a megfelelő szakpolitikai döntések szülessenek meg. Egy célt sokféleképpen el lehet érni és a megvalósítás módja is nagyon fontos.

Fontos, hogy a projektek hosszú távon is fenntarthatóak és továbbfejleszhetőek legyenek, ugyanakkor a döntéshozók gondolkodása a tervezésnél „nem tarott tovább, mint a célok elérése és a rendelkezésre álló forrás felhasználása”. A fenntartási költségek betervezésével kapcsolatban már a programozási időszak elején ellenállás volt, nem sikerült a fenntarthatóság, továbbfejleszhetőség hatékony megvalósítására tett kísérletet véghez vinni. Ez az értékelés során jelent volna meg.

A szakértői interjúkból kiderül, hogy előfordul az is, hogy nem találkozik az OP hosszú távú céljaival a szakpolitikai cél (mely rövid távú lehet), ugyanakkor ezeket a projektben érvényesíteni kell.

A kedvezményezett oldalról folytatott interjúk alapján 18 sikerességi kritérium azonosítása történt meg, melyek a következők:

- 1.) Megfelelő tervezés.
- 2.) Megfelelő kockázat menedzsment.
- 3.) Megfelelő humán kapacitás rendelkezésre állása (megvalósítói, szállítói oldalon),
- 4.) Megvalósításhoz szükséges pénzügyi fedezet rendelkezésre áll.
- 5.) A sikeresség kritériuma, hogy a támogatás határidőben felhasználásra kerüljön. A támogatási összeg lehívása, a pályázati pénz felhasználása.
- 6.) A szakmai kritériumoknak megfelelően a projekt, amit elvárnak tőle.
- 7.) Szakpolitikai illeszkedés.
- 8.) Hasznos legyen a közigazgatás, a társadalom számára.
- 9.) A projekt által támogatott cél a vezetés által is támogatott cél és tevékenység legyen.
- 10.) A projekt a kiírásban foglaltaknak megfelelően lezárásra kerül.
- 11.) A szolgáltatások működnek.
- 12.) A projekt célok megvalósulnak, a kitűzött célt elérte a projekt.
- 13.) Minőségi eredményt hoznak létre a projektben, mely újszerű és azt a célt valósítja meg, amire ki lett írva.
- 14.) Ténylegesen hozzáadott értéket tartalmaz.
- 15.) Szerződészerű teljesítés, ami azt jelenti, hogy az indikátorokat hozza az adott projekt és a támogatási összeget felhasználják, a költségvetés jól tervezett.
- 16.) A projekt fenntartható legalább 5 évig.
- 17.) Az állampolgárok javára tudják fordítani a projekt eredményeit.
- 18.) Sikeres a szolgáltatás bevezetése.

Az interjúkészítés tapasztalatai alapján az EKOP és ÁROP projektek kapcsán a projekt siker azonosítása a 24. ábrán szereplő kulcsszavaknak megfelelően történt. Nagyobb betűmérettel szerepeltek, így több esetben fordultak elő az interjúkban pl: „költségvetés”, „határidőben”, „megfelelő”, „hasznos” „indikátorok”, „kormányzat”, „szakpolitika”, „tervezés”, „cél”, „szakmai” stb. szavak.

Ezek alapján arra következtethetünk, hogy a projekt siker definíciója számos elemből tevődhet össze, azonban a Baccarini (1999) által alkalmazott definíciónak megfeleltethető, mely szerint a „Projekt sikeresség = projekt menedzsment siker + projekt termék siker.” A fenti szempontok alapján a projekt menedzsment siker összetevőjének tekinthetőek az alábbiak a támogatói

oldalon jelzett kritériumok közül: 1., 2., 4., 5., 6., 13., illetve a következők a kedvezményezetti oldalon jelzett kritériumok közül: 1., 2., 3., 5., 10., 15.,

A projekt termék siker pedig a következő rész elemekkel jellemezhető a támogatói oldal által javasolt projekt siker definíciók alapján: 8., 10., 11., 12., 14., 16., 17; illetve a következőkkel a kedvezményezetti oldal által javasolt definíciók alapján: 6., 8., 11., 13., 14., 16., 17., 18.

Közös sikernek (projekt menedzsment és projekt termék), vagy a két sikerességi összetevőn kívül értelmezhető a támogatói oldalon a 3., 7., 9., 15., kritirum, a kedvezményezetti oldalon pedig: 4., 7., 9., 12.

Támogatói oldalon az alábbi közös/ kívülálló kritérium szerepel:

3.A projekt megvalósítása hatékony: ami a projektmenedzsment siker és a projekt termék siker együttes sikerét feltételezi.

7.A fejlesztésben résztvevők folyamatos együttműködésével valósul meg a projekt: nem értelmezhető csak az egyik oldalon ez a siker kritérium.

9.A stratégiai célt támogatja, ha van ilyen: nem köthető csak az egyik sikerességi elemhez.

16.Az adott kormányzati ciklusban a szakpolitika támogatása megvalósul: nem tekinthető közös sikernek, inkább független a projektmenedzsment és a projekt termék sikertől, mivel a szakpolitika változik, a projekt célok pedig a projekt megvalósítási időszakában ugyanazok, vagy legalábbis kismértékű változtatás indokolt.

A kedvezményezetti oldalon:

4.Megvalósításhoz szükséges pénzügyi fedezet rendelkezésre áll: független tényező, mivel nem a végrehajtóktól függ.

7.Szakpolitikai illeszkedés: független tényező, de a projekt megvalósítása szempontjából nélkülözhetetlen, nem köthető csak az egyik sikerességi elemhez.

9.A projekt által támogatott cél a vezetés által is támogatott cél és tevékenység legyen: ez fontos, azonban a projekt menedzsment és projekt termék sikertől függetlenül

értelmehető, úgy kapcsolható, hogy amennyiben a támogatás megvan, akkor a projekt siker elérése megvalósítható.

12.A projekt célok megvalósulnak, a kitűzött célt elérte a projekt: nem köthető csak az egyik sikerességi elemhez.

25. ábra A kedvezményezetti oldal és a támogatói oldal által azonosított siker kritériumok



Forrás: saját szerkesztés

A 2014-2020-as tervezés során a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Programban (KÖFOP) - a fentiekben az ÁROP és EKOP projektek kapcsán megfogalmazott kritikák közül - az indikátorok tervezése, a fenntartás biztosítása az, ami nagyobb hangsúlyt kap. A megfogalmazott kritikákat, az EKOP (és az ÁROP) megvalósítás tapasztalatait a KÖFOP megvalósítás során is érdemes figyelembe venni.

A KÖFOP-ban is alapvető cél a közigazgatás egyszerűsítése és a közigazgatás hatékonyságának növelése.

A KÖFOP az EKOP ÁROP szinergia alacsony hatékonyságából okulva, nemcsak, hogy egy operatív programban kezeli a közigazgatásfejlesztés két komponensét, de intézkedés, sőt projekt szinten megköveteli ezek összekapcsolását mind a tervezés, mind a megvalósítás során. Ez a komplex szemlélet megfelelően tudja támogatni, hogy a közigazgatásban - informatikai, folyamat, szervezet és humán oldalról egyaránt megtámogatott, - minőségi változást eredményező fejlesztések valósuljanak meg. A legtöbb EKOP, ÁROP keretében megvalósított projektnak van folytatása a KÖFOP keretében (Collectivo, 2016.)

6.1.2.3 Elektronikus közigazgatási fejlesztések sikerességét befolyásoló tényezők

A kérdőív alapú interjúk során vizsgáltam, hogy mely tényezőktől függ az előző pontban azonosított projekt sikeresség megvalósíthatósága (külső és belső tényezőket is figyelembe véve). A kérdésre adott válaszok alapján vannak olyan tényezők, melyek erősebb súllyal szerepeltek és voltak kevésbé fontos tényezők. Jelen fejezetben minden elhangzott szempont felsorolásra és elemzésre kerül, majd az interjúk tapasztalatai alapján kiemelem azokat a projekteket melyek példaként szolgálhatnak az adott sikerességet befolyásoló tényezőre negatív vagy pozitív értelemben.

A kedvezményezetti és támogatói oldal által azonosított kritériumok szinte teljesen átfedésben vannak, tehát hasonló szempontokat jeleztek mindkét oldal képviselői.

A **támogatói oldalon** a sikerességet befolyásoló tényezők között az alábbiak szerepelnek:

Külső tényezők:

- Az interjú alanyok a projekt sikeresség külső tényezői között említették az Operatív Programot, fontos, hogy az ***OP átfogó stratégia alapján készüljön***, a szakpolitikai megalapozottság biztosítva legyen, a megfogalmazás egyértelműen határozza meg a követendő irányt.
- A ***stratégia, a szakpolitikai célok módosulása*** nagyban befolyásolja a projektek sikerességét. Pl: az EKOP-1.2.6 A családtámogatási ellátások folyósításának korszerűsítése c. projekt esetében merült fel ezzel kapcsolatos probléma az egyik válaszadó elmondása szerint. A jogszabályi módosulás mindig befolyásolja a folyamat

elektronizálásával foglalkozó projekteket. A jogszabályi módosítás miatt a projekt esetében több évvel meg kellett hosszabbítani a támogatási szerződést.

A politikai és szakmai célok összhangja: a projektek iránya és szakmai tartalma függ az adott politikai ciklustól, a politikai akarattól. A 2010-2012 közötti években bekövetkezett lelassulás a támogatási szerződések megkötésében és a források felhasználásában is ezt tükrözi. A kormányváltással változott a fejlesztések iránya is. Az aktuális politikai irány sok esetben meghatározza a fejlesztési irányt is, mivel közigazgatási projektekről van szó. Az egyik szakértővel folytatott interjú alapján, például az ÁROP államreform jellegét már az „első két év után elveszítette, képzések kerültek finanszírozásra. Az aktuális politikai célkitűzések irányába ment el.”

Belső tényezők:

- *A tervezés* alapvető fontosságú a projekt siker szempontjából, igényeken alapuló fejlesztésre van szükség, az igényeket megfelelően kell felmérni.
- *A projektben résztvevők és érintettek folyamatos együttműködése* szintén nagyon fontos a támogatói oldal megítélése szerint, hiszen az előrehaladás csak így biztosítható. Amennyiben a konzorciumban több partner is szerepel, a tapasztalatok szerint jelentősen lassíthatja a megvalósítást, főként amennyiben az együttműködés nem zökkenőmentes a tagok között. A projektmenedzsment és szakpolitikai döntéshozók kapcsolata is meghatározó a projektek előrehaladása, sikeressége szempontjából.
- *Folyamatos finanszírozhatóság:* likviditási problémák is felmerülhetnek, melyek a projektek sikeres megvalósítását hátráltathatják. Azonban az előleg, illetve szállítói előleg igénybevétele ennek lehetőségét csökkenti. A 2014-2020 programozási időszakban ez a szempont méginkább előtérbe került, a szállítói előleg igénybevételeire továbbra is lehetőség van.
- *Szakmai és projektmenedzsment képességek folyamatos rendelkezésre állása, jó minőségű projektmenedzsment és közreműködő szakértők:* a szakmai és projektmenedzsment megléte szintén fontos tényező a projektek sikeressége szempontjából. Ha a kettő közül valamelyik nem megfelelő, az hátráltatja a megvalósítást. Itt is felmerül az együttműködés fontossága a szakmai és a projektmenedzsmenttel foglalkozó kollégák között. Nem csak a rendelkezésre állás fontos a projektmenedzsment és a közreműködő szakértők esetében, hanem a magas színvonal biztosítása is. A közreműködő szakértők jelenléte nagyon fontos a

közbeszerzés, a tájékoztatás-kommunikáció, és a műszaki feltételek területén. A támogatásban részesülő szervezet részéről elkötelezettség, a pályázat megvalósításának feltétlen támogatása.

- ***Vezetői (és szervezeti) elkötelezettség és készségek***, az elkötelezettség, és készségek nem csak az operatív, de a vezetői szinten is fontosak, a sikerességet befolyásoló tényezők közé sorolhatóak. Azok a szervezetek, ahol nem állnak rendelkezésre a megfelelő készségek, illetve a vezető nem tekinti sajátjának az adott projektet, gyakrabban fordul elő csúszás a megvalósítás során, illetve szabálytalanság. A támogatásban részesülő szervezet részéről nélkülözhetetlen az elkötelezettség, a pályázat megvalósításának feltétlen támogatása is. A vezető váltás a sikerességet befolyásolja, illetve fontos, hogy a projekt szponzor végig kitartsa a projekt mellett.

A **kedvezményezett oldalán** a sikerességet befolyásoló tényezők között szerepeltek a következő tényezők.

Külső tényezők:

- ***Politikai akarat, támogatottság, viszonylag változatlan politikai háttér***: a projekt sikeres megvalósítását befolyásolja a projektet támogató politika akarat, annak változása a projektben is változásokat indukálhat. Ha a projekt támogatottsága megszűnik, az újratervezést idézhet elő, vagy jelentős csúszást okoz a megvalósításban. A projekt előrehaladása szempontjából legbiztonságosabb a változatlan politikai háttér. Amennyiben megvan a következetes, végigvihető kormányzati szándék a projekt mellett, akkor van lehetőség sikeres elektronikus közigazgatási projekt megvalósítására. A kormányváltások hatása az előbbi fejezet alapján alátámasztja ezen külső tényező fontos szerepét. Problémát jelenthet a projektek sikeressége szempontjából, hogy egy korábban megtervezett projekt a jelenlegi kormányzati elképzelésekkel nem találkozik, tehát a 3-4 évvel azelőtt felvázolt cél már nem aktuális. Sok esetben a projektek több évre tervezettek és a tervezés még egy másik politikai ciklusban történik. Pl: Gyurcsány kormány idején aktuális közigazgatási irány szerint lett megtervezve egy konkrét projekt, a célokat a kormány elfogadta, azonban utána átalakult a közigazgatás felsőbb szervezete és ezután nehezebb elfogadtatni az akkor tervezett célokat, elveket. A politikai váltás mindenképpen befolyásolja a projektek megvalósítását. Változnak a körülmények, a projekt megvalósítása nehezebb.

- **Stratégiai megalapozottság:** az Operatív Program stratégiai megalapozottsága nélkülözhetetlen, mivel az annak alapján meghirdetett keretek, a felhívások tartalma, ezáltal a projektek stratégiai megalapozottsága így biztosítható. Az ÁROP tervezése 2003-ban, az EKOP tervezése 2006-ban kezdődött el. Az EKOP esetében probléma volt, hogy nem létezett az elektronikus közigazgatásra vonatkozóan stratégia vagy koncepció, az OP tervezésnél részletes helyzetelemzésre, irány kijelölésre nem volt lehetőség. „Ez a megállapítás egybevág a Collectivo által végzett EKOP hatásértékelésben tett következtetéssel, mely szerint: „Az eredmény egy irány-kijelölést nélkülöző, helyenként túlzottan felsőszintű, máshol pedig projektszintig lenyúló, nem egyenszilárd, a tevékenységek összhangját nem egyértelműen meghatározó dokumentum lett, amely az elektronikus közigazgatását hét évre határozta meg, a stratégiai dokumentumok, tanulmányok ezt követően születtek meg.” (Collectivo, 2006).

Az EKOP-ban ennek következtében pontszerű szigetszerű beruházások valósultak meg, számos elektronikus közigazgatás fejlesztéssel foglalkozó projekt valósult meg, de kézzelfogható eredménye nem sok volt. Ha a fejlesztések koncentráltabban valósulnának meg néhány területen, az jobban elősegítené a fejlesztések szinergiáját.

- **Szervezeti változások:** Az interjú alanyok tapasztalatai szerint a szervezetek átalakulása is hatással van a végrehajtásra. Az EKOP és ÁROP esetében közsféra kedvezményezettokról van szó, így előfordulhat, hogy egyik minisztériumból egy másik minisztériumba kerül át a projekt, a hatáskörök, feladatok változása miatt. Ilyen váltás történt például amikor az Igazságügyi és Rendészeti Minisztériumból a Belügyminisztériumba kerültek át EKOP, ÁROP projektek, ahol azonban nem akarták megvalósítani a projekteket, nagy ellenállásba ütközött. Emiatt ösztönzőket kezdtek el alkalmazni (célfeladat), melynek hatására a megvalósítás folytatódhatott. Egy másik példa, amikor Vidékfejlesztési terület átkerült a Miniszterelnökséghez a Földművelésügyi Minisztériumból, így a kapcsolódó projektek esetében is bonyolultabb lett az ügyintézés.
- **Jogszabályi változás:** a jogszabályi változások egy jól megtervezett projektet is hátráltathatnak. A projektek eredményeként is létrejöhét változó jogszabályi környezet. Az EKOP projekteknél jellemző volt, hogy a megvalósítás során történt jogszabályi módosulás akár több évvel is visszavetette a projektek megvalósítását, mivel teljes újratervezést igényelt. Az interjú alanyok tapasztalatai alapján a projekt tervezés időszakában kell megvizsgálni a kapcsolódó jogszabályokat is, és amennyiben

módosítás szükséges akkor a projekt elején a jogszabályi módosításokat meg kell tenni. Ha kormányzati döntés születik egy jogszabály módosításáról és nem veszik figyelembe az arra épülő EU forrásból finanszírozott projektet, az akár a projekt törlését jelentheti, amennyiben a szakmai tartalom jogszabályhoz illeszkedő módosítása nem lehetséges.

Belső tényezők:

- **Megfelelő tervezés:** kétségkívül a jó tervezés meghatározza a projekt megvalósítását, illetve ezáltal a sikerességét is. Amennyiben egy projekt jól elő van készítve, meg van tervezve és nem menet közben találják ki a kedvezményezettek, hogy mit szeretnének megvalósítani a nevesített projekt keretéből, akkor a megvalósítás is hatékonyabb, a forrás felhasználása biztosítható, amennyiben az egyéb feltételek is rendelkezésre állnak (pl. politikai támogatottság, szakmai hozzáértés stb.). A szakmai igényen, felfogáson, a feladat értelmezésén történő változtatás igénye a tervezésre vezethető vissza. Amennyiben a tervezés időszakában nem világos, hogy mit szeretnének fejleszteni és a részletek csak később merülnek fel, az módosíthatja az egész projekt szakmai tartalmát a későbbiek során mindent, azonban ez támogatási szerződés módosítást is jelent, ami pedig csúszást okozhat a projekt előrehaladásában.
- **Megfelelő kockázat menedzsment** biztosítása is felmerült a kedvezményezetti oldal részéről mint sikertényező. A kockázat menedzselés lényege a kockázatok azonosítása és azok kezelésére egy módszertan kidolgozása, melyet már a tervezéskor a pályázati anyag részeként benyújtanak a kedvezményezettek. Fontos, hogy reális legyen, mivel ha valóban felmerül pl. pénzügyi, előrehaladási stb. kockázat azok kezelése elengedhetetlen.
- **Megfelelő humán kapacitás (felkészültség)** rendelkezésre állása: mind a belső mind a külső erőforrások rendelkezésre állását értették alatta a megkérdezett interjúalanyok. A megvalósítók (szakmai, projektmenedzsment, vezetés) és a szállítók is ide tartoznak. A felkészült végrehajtói csapat a sikeresség szempontjából meghatározó.
- **Elkötelezett stáb:** a megfelelő humán kapacitás esetében szükséges az is, hogy meg akarják valósítani a projektet, az elkötelezettség szintén a sikerességet befolyásoló tényező. Ahhoz, hogy a dolgozók érdekelték legyenek a projekt megvalósulásában az érdeklődésüket ki kell alakítani. Ennek különböző módszerei vannak, melyek az egyes szervezeteknél eltérnek az interjúk tapasztalatai alapján. Van, ahol az érdekeltség kialakítása célfeladatok kiírásával történik, tehát anyagi elismerést kapnak a projektben résztvevők, más szervezetnél a szakmai elhivatottság, a szakmai kihívás ösztönzi a

résztevőket. A legjobb ezen két ösztönző kombinálása, amikor a szakmai és anyagi motiváció együtt van jelen.

- **Ösztönzők:** az iménti pontban említett elkötelezettség kialakításának egyik eszköze, lehet anyagi és szakmai. A projekt sikerhez hozzájárul, azonban a szervezetek eltérő mértékben illetve eltérő módszereket alkalmaznak.
- Megvalósításhoz szükséges **pénzügyi fedezet rendelkezésre áll:** ezen szempontot is több interjú alany említette. Előleg felvétele lehetséges a projekt keretében, azonban ez nem minden esetben elég (az előleg speciális szabályait a 2007-2013-as időszakra a 4/2011. (I.28.) korm. rendelet fogalmazta meg). Az utófinanszírozású tételek esetében jelenthet problémát, hogy a kedvezményezettnek előre ki kell fizetnie a számlákat.
- **Valós üzleti igény** megfogalmazása. A közigazgatásban, közszférában ahhoz, hogy változást érzünk el, szükséges feltárni a valós igényeket, problémákat és a projekteknek ezekre kell reagálniuk. Ehhez felmérés, előkészítés szükséges. Voltak olyan projektek is, melyet jelentős EU-s forrásból megvalósítottak, de nem sikerült vele változást elérni, felmerülhet, hogy az output kihívásokkal küszködik.
- **Vezetés elkötelezettsége** a projekt mellett: fontos tényező a vezetői támogatás és annak folytonossága. Számos projekt került említésre, melyek a vezetői elkötelezettség illetve a politikai támogatottság miatt szűntek meg, váltak sikertelenné.
- **Szakmai illeszkedés:** a projekt sikerességet befolyásolja az is, hogy szakmailag mennyire illeszkedik az adott szervezet tevékenységéhez, mennyire része annak.
- **Szakmai területek érdekeltsége:** a sikerességet nem csak a szakmai illeszkedés, hanem a szakmai érdeklődés fenntartása is befolyásolja. Például a kedvezményezetti interjúk alapján a NAV esetében a projektmegvalósítás során a legnagyobb kihívás az volt, hogy a szakmai területek érdeklődését és szabálykövetését fenntartsák. Több alkalommal fordult elő a közszféra kedvezményezetteknél magán a szakmai tartalom történető módosítási igény. Az ehhez kapcsolódó támogatási szerződés módosítás időbeli csúszást eredményezhet.
- **Belső működési rend:** a sikerességet a belső működési rend megléte vagy hiánya is befolyásolhatja. Ha van egy olyan struktúra, hierarchia, ami alapján a projektben résztvevők tudják, hogy mikor kihez lehet és kell fordulni, az jelentősen elősegíti a projektek megvalósítását. A legideálisabb amikor minden szervezetben futó projekt szabályozott, rendelkezik Projekt Alapító Dokumentummal vagy Projekt Működési Renddel, ami azonban nem csak egy sablon, hanem egy valós dokumentum ami alapján a projekt folyamatok, tevékenységek működnek. A szervezet egyéb folyamatait a belső

szabályozók alapján irányítják. Ha a projektvégrehajtás „belesimul a normál működésébe”, akkor nincs szükség ezen dokumentumokra, azonban ha nem, akkor kell egy dokumentum ami az eljárásrendet rögzíti.

A fenti sikerességi kritériumokon túl a támogatói oldalon dolgozók tapasztalatai alapján az ÁROP, EKOP projektek kapcsán fontos, hogy úgy tervezzék meg a projektet, hogy az olyan dologra irányuljon, ami valóban a közigazgatás, a társadalom hasznát szolgálja. A szakpolitikai illeszkedés azért is nagyon fontos, hogy a vezetés támogatását is élvezze a projekt a megvalósítás során. A „legjobb projektek is el tudnak bukni, ha nem támogatottak vezetői szinten”. További szempont a támogatási összeg felhasználásán, a célok elérésén és az indikátorok teljesítésén túl, hogy a megvalósított projekt később fenntartható-e, hatékonyabbá teszi-e a szervezet munkáját, a használata által keletkezik-e pl. költségmegtakarítás. Az interjú alanyok közül többen is jelezték, hogy az EKOP esetében a forrásokat elsősorban amortizációs cserére használták, ami nem a fenti szempontokat szolgálja. „A közigazgatási/közsféra szervezeteknél forráshiány van, így az európai uniós támogatásokat használhatják az esetleges lyukak betömésére.” Több interjú alany is megfogalmazta, hogy nem tekinthető sikertényezőnek az indikátorok teljesülése (ugyanakkor mások annak tartják), mivel ezeket előírják kötelezően és a „kedvezményezettek megpróbálják kipipálni”. Nem sikerült a 2007-2013-as programozási időszakban olyan indikátor rendszert felállítani, mely valóban a projektek sikerességét méri. Az eredmény és hatás indikátorok nyomon követése a támogatói oldalon „komolytalan”. A kedvezményezettek többsége a hatás szintre koncentrált, tehát arra, hogy a projekt eredményeként előálljon valamilyen képzés, tanulmány (pl. ÁROP esetében), ugyanakkor az, hogy ezáltal elértünk-e bármit, történt-e változás a közigazgatási rendszer működésében az nem fontos, nem siker kritérium. A támogatási szerződések és az abban rögzített kritérium rendszer nem garantál változást a szervezetben, a közigazgatási rendszerekben. Az indikátorok teljesítésétől sokkal fontosabb, hogy a szolgáltatások működjenek, melyeket a projektek keretében fejlesztenek ki és később, a projekt megvalósítását követően is meg lehessen védeni a fejlesztések létjogosultságát. A sikeresség mérésének lehetne egyik indikátora az a változás, amit a projekt a szervezetben/közigazgatásban elér. Egy másik interjú alany szerint „ha a szolgáltatás bevezetése sikeres, akkor sikeres a projekt. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatás bevezetés megfelelő módon implementálódott” A projektnek, a projekt keretében megvalósított fejlesztésnek a projekt fizikai zárásával nincs vége, nem

elegendő, hogy a projekt időben megvalósult, fontos, hogy később is használja az adott szakterület, később is szükség van fejlesztésre, oktatásra az új fejlesztéshez kapcsolódóan.

Esetpéldák

Az interjúk alapján a megkérdezett szakértők számos projektet nevesítettek, melyek esetében elmondták, hogy mi volt a projekt sikerességének vagy sikertelenségének oka. A fenti sikerességi tényezők jobb értelmezéséhez az alábbi esetpéldák is hozzájárulnak.

1. EKOP-1.2.6 Családtámogatási ellátások folyósításának korszerűsítése (TÉBA)

A Családtámogatási Ellátások Folyósításának Korszerűsítése (TÉBA) projekt fő célkitűzése az egyes pénzügyi kormányzati folyamatok egyszerűsítése és az érintett közigazgatási tevékenységek hatékonyságának növelése volt. A fejlesztéssel egy új, integrált informatikai rendszer jött létre, amely egységes keretrendszerbe foglalva támogatja, illetve elektronizálja a családtámogatási, finanszírozási, valamint a köznevelési és szociális feladatok ellátáshoz kapcsolódó támogatások alapjául szolgáló adatok nyilvántartását, a támogatások igénylését, elszámolását és ellenőrzését. Az újonnan kialakított rendszer lehetővé teszi a Magyar Államkincstár által folyósított, az állampolgárokhoz köthető támogatások egységes kezelését. A stratégia, a szakpolitikai célok módosulása nagyban befolyásolja a projektek sikerességét. Az EKOP-1.2.6 A családtámogatási ellátások folyósításának korszerűsítése c. projekt esetében a jogszabályi módosulás befolyásolta a folyamat elektronizálásával foglalkozó projektet. A jogszabályi módosítás miatt a projekt esetében több éves támogatási szerződés hosszabbításokra került sor. A projekt támogatási szerződésének megkötésére 2008.10.20-án került sor, de csak 2013. március 31-én zárult, majdnem 5 évig tartott a megvalósítás a jogszabályi módosítás miatt.

2. EKOP-1.2.21 –Tervezés és jogalkotás

A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium által tervezett projektben az államigazgatási szervezetrendszer adatbázisa valósult volna meg, ami meghatározott értékelési szempontok szerint lesz képes lett volna segíteni a szervezetfejlesztés tervezését és végrehajtását (szervezeti hierarchia, létszámok, források, ingatlanállomány adatai).

A projekt keretében az állami feladatok elemi szintű informatikai kataszterét alakították volna ki, mind a területi államigazgatás, mind a központi államigazgatás vonatkozásában. Megvalósult volna a feladat- és szervezetkataszter összekapcsolása, amely révén lehetővé válik az állami feladatok és az azokat ellátó szervezetek munkaterhelésének felülvizsgálata, az esetleges párhuzamosságok kiszűrése.

A projekt részeként kiépült volna egy stratégiai tervezési modul, amely elősegíti az egységes módszertan és szabályozás alapján történő stratégiai tervezést, valamint a stratégiai dokumentumokban foglalt célok teljesülésének monitoringját. Emellett megvalósult volna az érintett kormányzati szereplők stratégiai tervezési és hatásvizsgálati képességének fejlesztése.

A szervezeti adatbázis és a feladatkataszter információi képezik az alapját a vezetői döntéstámogató rendszernek, amely alkalmas a Stratégiai irányítás megújítása a központi közigazgatásban, valamint a Jogszabály-előkészítési folyamat racionalizálása kiemelt projektek keretében keletkező stratégiai, nemzeti és nemzetközi indikátoroknyomonkövetésére. Megvalósult volna a kormánytisztviselői állomány vonatkozásában az együttműködés-támogató és tudásmegosztás-menedzsment felületek kialakítása (kormányzati kooperációs tér), a személyes feladatkövetés és a kapcsolódó munkafelületek integrálása. A tudásmegosztás támogatása céljából egységes kormányzati kiutazási rendszer és tudástár kialakítását tervezték.

A projekt koncepcionális ellehetetlenülés miatt törlésre került, itt a tervezési hibák miatt nem tudott a projekt a megvalósítás szakaszába lépni, ugyanakkor külső tényező is megjelenik, a felsővezetői támogatás nem volt meg a projekt továbbviteléhez.

3. ÁROP-1.2.12 Közhiteles címregiszter kialakítása (KCR)

A projekt célja az egységes, teljes körű, naprakész, közhiteles, Címregiszter megvalósítása.

A Közhiteles címregiszter kialakítása projekt célja a magyarországi címkezelés egységes jogszabályi környezetének és igazgatási folyamatainak kialakítása, valamint egy központi teljes címnyilvántartás megvalósítása volt. Ugyancsak fontos eleme a projektnek a címregiszter összekapcsolása a személyiadat- és lakcímnnyilvántartással, az ingatlan-nyilvántartással, egységesítve ezáltal e nyilvántartások címkezelését.

A magyar közigazgatás korábban nem rendelkezett egységes, központi, az ország valamennyi címét lefedő címadatbázissal. A címkezelés nem volt teljes és egységes, mivel a különböző

címnyilvántartásokról és a hozzájuk kapcsolódó folyamatokról egymástól elkülönült jogszabályok rendelkeztek. A projekt fontos eleme volt a jogszabályi csomag áttekintése módosítása, ugyanakkor az adattisztítás, ami a projekt megvalósításában csúszásokat okozott, az előre nem tervezett többlet feladatok okán. A TSZ 2013. február 7-én került megkötésre, majd a projekt 2015. júniusban zárult.

4. EKOP-2.2.1 Kormányzati Felhő - Kormányzati adatközpont és IT értéknövelt szolgáltatásnyújtás megalapozása

A projekt célja egy „kormányzati felhő” létrehozása, amely IaaS – Infrastruktúraszolgáltatást nyújt a közszféra intézményei számára és ezzel az elavult technológiát és nem megfelelő üzemeltetési biztonságot adó géptermi kapacitásokat magas színvonalú üzemeltetési környezettel és hatékonyabb működtetést adó géptermekkel váltja ki. A projekt eredményeképpen több helyszínen olyan új adatközponti kapacitás jött létre, melyek lehetőséget biztosítanak új kormányzati rendszerek működtetésére, a felhőalapú működésben érintett szerverpark kialakítására, valamint egyes meglévő rossz állapotú géptermek kiváltására. Ezáltal olyan számítási képességek teremtődtek, amelyek a későbbi kormányzati projektek jelentős részénél a hardver beszerzést szükségtelenné teszik, mivel a központi kormányzati felhőben megvalósul az infrastruktúra, mint szolgáltatás (IaaS).

A NISZ által kialakított Kormányzati Felhő tapasztalatai azt mutatták, hogy a felhőalapú működés a kormányzatban és a közigazgatásban is jelentős előnyökkel jár, számos szervezet csatlakozott a felhőhöz. Miután a felhőben nyújtott infrastruktúra szintű szolgáltatások széles körben ismertté váltak, a kapacitás bővítése mellett további szolgáltatásokra is mutatkozott igény. A projekt folytatásaként a KÖFOP-ban nevesítették a Közigazgatás informatikai infrastruktúrájának konszolidálása a költségek csökkentése érdekében c. projektet 16,35 Mrd Ft kerettel. A Kormányzati Adatközpont (KAK) megteremti az egységes, hatékonyan üzemeltethető állami informatikai rendszerekhez szükséges alap-infrastruktúrát. Az adatközpont fogadja be azokat a jelenleg még fejlesztés alatt álló kormányzati és közigazgatási rendszereket, amelyeket a KÖFOP Éves Fejlesztési Kerete nevesít. A projekt célja, hogy a KÖFOP keretében kialakított intézményi e-közigazgatási rendszerek integrálhatósága, hatékonysága növekedjen, az üzemeltetési költségek pedig csökkenjenek.

A NISZ Kormányzati Felhő projektje jó példa a valós üzleti igény kielégítésére, tekintettel a fentiek szerinti hasznosulásra.

Az Irányító Hatóságnál végzett munkámból adódó saját tapasztalataim alapján a fenti tényezők mellett a közbeszerzések voltak a legnagyobb hatással a projektek sikerességére a 2007-2013 programozási időszakban, ami viszont csak közvetetten merült fel a szakértői interjúk során.

A közbeszerzések alapját képezik a legtöbb projekt esetében a megvalósításnak. A megfelelő humán kapacitásba beleértették az interjú alanyok a közbeszerzési szakértő felkészültségét is, azonban a közbeszerzések lebonyolítása számos tényezőtől függ. Csak az egyik része a felkészült szakértő szervezeten belül vagy kívül. Ehhez kapcsolódott a Közreműködő Szervezet munkája, melynek során a közbeszerzések esetében értékhatártól függően szabályossági tanúsítványt állít ki. A közbeszerzések ellenőrzésre feltöltése kötelező, 3 ajánlatos beszerzéseknél pedig az alátámasztó dokumentumok benyújtása szükséges. A jogi és szakmai szempontú ellenőrzések miatt, a folyamat elhúzódhat, ami a projektek megvalósításában szintén késést indukálhat.

A közbeszerzés, mint sikerességi tényező szabálytalanságot vonhat maga után, amennyiben nem szabályos a lebonyolítás. A szabálytalanságnak pénzügyi vonzata van, ugyanakkor időbeli csúszást is jelenthet az adott projekt szempontjából. Ezen tapasztalatokra építve a 2014-2020-as programozási időszakban a KÖFOP esetében korm. határozatban szabályozták, hogy a közbeszerzéseket már a projekt tervezés kezdetén le kell bonyolítani.

A következő ábra az elektronikus közigazgatási projektek szakértői interjúk alapján történő sikeresség kritériumait összegzi. Kék színnel a belső, narancssárga színnel a külső tényezők szerepelnek.

A szakirodalmi forrásokban jelzett fő sikerességi tényezők a szkóp, idő, költség, minőség és a projekt érintettek elégedettsége volt.

Az interjúk alapján az a kiegészítés tehető, hogy a sikerességnek vannak külső és belső tényezői. Külső tényezők, melyek a projektben közreműködők által nehezebben befolyásolhatóak, ezek lehetnek:

- a stratégiai megalapozottság
- az állandó stratégiai, szakpolitikai célok, kormányzati/politikai támogatottság és politikai háttér, állandó szervezeti háttér a projekt megvalósítása során
- a politikai és szakmai célok összhangja

- az állandó jogszabályi környezet

A szakirodalomban jelzett sikerességi tényezők mint a szkóp, az idő, költség, minőség, érintettek elégedettsége további belső tényezőkkel egészíthető ki, mint például:

- jó tervezés
- a költségek esetében a finanszírozhatóság a likviditás fontos szempont
- a minőség a szakmai és projektmenedzsment képességek, a humán kapacitás esetében is fontos, nem csak az output esetében
- vezetői elkötelezettség és készségek, ugyanakkor a megvalósítók elkötelezettsége szintén meghatározó
- megfelelő kockázat menedzsment
- az ösztönzők alkalmazása szintén hozzájárulhat a projektek sikeréhez a közszféra kedvezményezetttek esetében
- nagyon fontos az, hogy valós üzleti igényt elégítsenek ki a projektek

6.1.2.4 Értékteremtés

A következő interjú kérdés az értékteremtésre vonatkozott. Az üzleti szférában megvalósuló IKT fejlesztések esetén akkor beszélhetünk értékteremtésről, ha az eredmény gazdaságilag pozitív. Ez egy vállalat szintjén azt jelenti, hogy **nő a bevétele, vagy költségmegtakarítása** keletkezik (Lucas Jr, Agarwal, Clemons, El Sawy, & Weber, 2013). A közszférában az elektronikus kormányzat esetében az értékteremtés hasonlóan történik mint az üzleti szférában, azonban az **eredmény (kimenet) teljesen más, lehet pl: jobb kormányzás, demokratikus transzparencia, a szociális feltételek javulása** stb. (Nemeslaki, 2016)

Az interjú alanyok válaszai alapján arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a gyakorlatban hogyan járulhatnak hozzá az EKOP, ÁROP keretében megvalósult projektek (ha sikeresen megvalósulnak) a közigazgatásban létrejövő értékteremtéshez. A megkérdezettek véleménye szerint beszélhetünk értékteremtésről az elektronikus közigazgatási projektek eredményeként. A támogatói oldal és kedvezményezett oldal hasonló értékteremtési elemeket sorolt fel.

Támogatói oldal által adott válaszok alapján az értékteremtés:

A közigazgatásban történt értékteremtés megvalósulhat az EKOP, ÁROP projektek által, ami a korábbinál hatékonyabb folyamat-és szervezetfejlesztésben, az ezt támogató IT fejlesztésekben, az ügyintézés elektronizálásában, az ügyintézési idő csökkentésében, az adatbázisok és rendszerek kiépítésében/ összehangolásában, a készségek fejlesztésében és az ismeretek bővítésében nyilvánulhat meg. Az értékteremtés esetében fontos, hogy a projektben foglalt célok teljesüljenek. Amennyiben a pályázati forrásokat működési költségeik finanszírozására fordítják a kedvezményezettek, értékteremtésről nem beszélhetünk.

Az EKOP esetében az interjúk tapasztalatai alapján érzékelhetőbbek az eredmények, mivel a társadalmi trendeket követi, az otthoni ügyintézés kialakítása az egyik fontos prioritása pl: az elektronikus fizetés kialakítása, a földhivatalból igényelhető elektronikus tulajdoni lapok stb. az állampolgárok számára érzékelhetően is kényelmesebb ügyintézészt jelentenek.

Az egyik interjú alany elmondása szerint az, hogy a „közigazgatás önmagát racionalizálja” ellentmondás. A közigazgatási vezetők maguk döntenek arról, hogy kevesebb emberük legyen, ugyanakkor nem akarnak kevesebb pénzzel gazdálkodni, mások a motivációk. Akik a rendszerben dolgoznak, valójában nem akarják racionalizálni a közigazgatást, más érdekek állnak a háttérben.

EKOP projektek értékteremtéshez kapcsolódó főbb eredményei az interjúk tapasztalatai alapján:

- Olcsóbb, hatékonyabb, gyorsabb kiszolgálás az elektronikus ügyintézés által
- Ügyintézési idő, átfutási idő csökkenés
- Kevesebb munkaerő szükséges (de van üzemeltetési költség)
- Elégedett ügyfelek
- Adminisztráció csökkentése
- Elérhetőség

ÁROP projektek esetében:

- Társadalmi hasznosság (ÁROP projekt ezt mérte volna) – megpróbálta volna kiszámítani, hogy ha helyben végzik az állampolgárok az ügyintézését, annak mennyi a társadalmi hasznossága, azonban ez nem valósult meg.
- Képzések, a tudásmegerősítés, alternatív képzési módszerek lehetnek az értékteremtés elemei.

Kedvezményezetti oldal által adott válaszok alapján az értékteremtés:

Értékteremtésről beszélhetünk, amennyiben olyan eljárásrendek, módszerek kerülnek kifejlesztésre, melyek hozzájárulnak a közszolgálat napi munkájának hatékonyságához, az ügyfélelégedettség növeléséhez, és az adminisztratív terhek csökkentését eredményezik, megfelelő szabályozás alakul ki.

Az EKOP, ÁROP projektek eredményeként hatékonyabban, jobban működő rendszerek jönnek létre, egyszerűbb lesz az ügyintézés pl. ÉTDR: Az értékteremtés az EKOP-ban jobban tetten érhető, a működési költségek csökkenése nem lehetséges a legújabb technológia nélkül. Elsősorban azok a projektek tudnak felmutatni értékteremtést, melyek az ügyfelek igényeit szolgálják. A KEKKH okmányokhoz kapcsolódó projektjei jó példaként említhetőek, pl: útlevél igénylés. Az ÁROP projektek esetében pedig tényleges hozzáadott értéket jelenthetnek a jogalkotási fejlesztések, a szervezetfejlesztés.

Az ÁROP és EKOP projektek végrehajtása során voltak olyan projektek, melyek valóban értéket teremtenek, az ÁNTSZ, OVVSZ, BV szervezetfejlesztést említették az interjú alanyok példaként.

A NAV esetében az EKOP-1.1.11 projekt keretében két jogelőd szervezet informatikáját modernizálták, kiszolgálóvá alakították 5 Mrd Ft-os költségvetésből (amiből 700 millió Ft-ot nem tudtak felhasználni), ezt például a saját szervezeten belül értékteremtésként értelmezik, mivel ezáltal a belső háttér rendszerek hatékonyabban működnek. Az EKOP-2.1.13 projekt keretében pedig az értékteremtést az jelentette, hogy az ügyfelek részére új szolgáltatásokat hoztak létre (pl: képviseleti jogosultság – együttes cégjegyzék jogosultság, nem kell külön adatlapon igényelni a megalakulást követően, a cégbírósági adatok alapján tudható, hogy kik az együttes cégjegyzők; két folyószámlára rá tud tekinteni egy bejelentkezéssel az ügyfél, előnye a könyvelői programokba exportálhatóság.)

Az interjúk tapasztalatai alapján vannak olyan projektek melyek teljes szemléletváltást hoznak a közigazgatásban/közszférában ami szintén értékteremtésnek minősülhet, ezek általában a kiemelt projektek. Minden közigazgatás fejlesztési projektnek van képzés tartalma, ezáltal a szemléletmód, értékrend fejlesztése is megvalósulhat.

A NISZ képviselőivel történt interjú alapján, a NISZ esetében alapvetően háttér informatikai rendszerek fejlesztésével foglalkozó cégről van szó. EKOP forrásból valósították meg az ügyfélkaput (adózás), illetve a Kormányablakok felszerelése is EKOP forrásból történt. A fejlesztés outputjával sok felhasználó találkozik. Az értékteremtés abban érhető tetten, hogy a fejlesztés hatására az állampolgárok elégedettsége is nő, tehát jobb lesz az adott szolgáltatás, kulturáltabb, ergonomikusabb, gyorsabb, hatékonyabb ügyintézés valósulhat meg. A közigazgatási ügyintézés, a közfeladatok elektronizálása hozzájárul a közjóhoz, ezáltal értékteremtésről beszélhetünk.

Az EKOP-2.2.1 Kormányzati felhő c. projekt célja a kormányzat és a közigazgatási intézmények számára informatikai kapacitás biztosítása volt. Ennek hatása, hogy az infrastruktúra beszerzési igénye lerövidül, felesleges infrastruktúra kapacitás nem halmozódik fel. Pl: a menekülthelyzet miatt szükséges informatikai kapacitást a határátkelőhelyeknél a NISZ biztosította. Miután a migráns kérdés megoldódott, a „Felhőnek” visszaadták a virtuális kapacitást. A közigazgatási intézmények hatékonysága az ilyen típusú szolgáltatások által növelhető.

A költségek csökkentése egy másik fontos szempontként jelent meg az interjúk során, a szakértők szerint az elektronizálás miatt fellépő közigazgatási ügyintézési költségsökkenés az állampolgári oldalon, több elemből tevődik össze. Itt említhetjük pl. az utazási költségek csökkenését, mely az otthoni ügyintézésből ered, tehát ha otthon elektronikusan el tudja intézni az állampolgár az ügyeit megspórolja az utazási költségeket. A háttérinfrastruktúra fejlesztésekkel a közigazgatás racionalizáltabb működésre képes.

26. ábra Az ÁROP és EKOP projektek értékteremtésének elemei



Forrás: saját szerkesztés

6.1.2.5 Aktorok

A következő kérdés a projekteken résztvevő aktorokra vonatkozott. A szakértői interjúk során a projektek sikeres megvalósítása nem csak a Kedvezményezetteken múlik, a következő aktorokat jelölték meg az interjú alanyok, mint a projekt megvalósításban kiemelt szereppel rendelkező résztvevőket:

- Szakmai megvalósítók, előkészítésben és megvalósításban résztvevő szakértők, szállítók, közbeszerzést elnyert vállalkozók, külső projekt menedzsment stb.
- Konzorciumi partnerek
- Támogatáspolitikai szereplők: Irányító Hatóság, Közreműködő Szervezet, Közbeszerzés Felügyeleti Főosztály, szakpolitikai felelős (elektronikus közigazgatásért felelős szaktárca)
- Fejlesztés által érintettek (pl: lakosság, hatóságok)
- Projekt szponzor (üzleti igény képviselője, általában miniszter)
- Felelős minisztérium, kormányzat (szakpolitikai szándék)

A kedvezményezetti oldal részéről igényként fogalmazódott meg a támogatói oldal hatékonyabb működése, elsősorban az engedélyezési folyamatok elhúzódása miatt.

Az alvállalkozók, szállítók szerepe is fontos, a kedvezményezettnek sokszor hetente kell egyeztetnie velük ahhoz, hogy a projekt előrehaladása biztosított legyen. A megrendelő nem mindig tudja pontosan, hogy mit akar, nincs jól leírva, definiálva. Menet közben derül ki, hogy amire az ajánlatot tette a vállalkozó, az nem teljesen ugyanaz, mint amit a megrendelő szeretne. A másik oldalról, mivel kötelező a versenyeztetés, nem választhatja azt a szállítót az adott cég, akinek egyébként odaadná a munkát, mivel a közbeszerzési eljárásban a legolcsóbb (vagy egyéb szempont alkalmazása szerinti) ajánlat mellett kell dönteni. A közbeszerzési kiírásban nem lehet nevesíteni adott technológiát, így a közbeszerzésre beérkezett ajánlatokban, ha szerepel, hogy tudja biztosítani a kért elvárásokat, akkor el kell fogadni, ugyanakkor menet közben kiderül, hogy más a technológia és nem illeszthető a jelenlegi rendszerhez, ez idővesztést okoz a projekt előrehaladásában. A Megvalósíthatósági Tanulmánynak azért van nagy szerepe a projektek tervezésénél, mivel az MVT lemodellezi a valóságot, ha megfelelő minőségben készül el, az a legoptimálisabb, ha rendszerterv szintű.

A szakpolitikai felelős szerepe is kiemelten fontos a projekt sikeressége szempontjából, mivel a szakpolitikai felelős dönt arról, hogy a projektek hová kerülnek, illetve milyen projektek valósulhatnak meg.

Több kedvezményezettnél is bevált gyakorlat volt a külső szakmai és projekt menedzsment támogatás bevonása a projekt megvalósítás során. Az erőforrások úgy vannak méretezve a közszféra intézményeknél, hogy az állami feladatokat tudják ellátni hatékonyan. A projekt megvalósítás külső erőforrás bevonását teszi szükségessé a legtöbb esetben.

6.1.2.6. A projektek sikerességét befolyásoló tényezők rangsorolása

A projekt sikerességet befolyásoló tényezők között a szakirodalmi források által megfogalmazott főbb tényezők szerepeltek az interjúk során. A listában szereplő szempontok között volt olyan, ami a korábbi kérdésekre adott válaszok esetében is szerepelt, de olyan is amit nem említettek az interjú alanyok pl: az intézményrendszer felkészültsége és rugalmassága, illetve a határidők betartása.

A 24. táblázat ismerteti a projekt sikerességet befolyásoló további tényezőket, mint pl: belső működési rend, közbeszerzés, szakmai elkötelezettség, szakmai illeszkedés, szervezeti változások, OP stratégia alapú tervezése, stratégiai megalapozottság, szakpolitikai célok módosulása, politikai és szakmai célok összhangja, együttműködés a projektben résztvevők és érintettek között, elkötelezett stáb, valós üzleti igény.

Az interjúalanyok 1-5ig terjedő skálán értékelték a sikerességet befolyásoló tényezők fontosságát, ahol az 1 jelentése: egyáltalán nem befolyásolja, az 5 jelentése pedig teljes mértékben befolyásolja a projektek sikerességét az adott szempont.

A következő táblázat a 15 interjú alany válaszait tartalmazza.

25. táblázat A projekt sikerességét befolyásoló tényezők fontossága

Tényezők/skála	1	2	3	4	5
Tervezés (tervezés, igényfelmérés)	0	0	1	4	10
Projekt menedzsment kompetenciák	0	0	1	4	10
A projektben résztvevők motiváltsága	0	1	5	5	4
Ösztönzők alkalmazása	0	1	8	4	2
Jogszabályi változások	0	0	3	6	6
Politikai akarat	0	0	2	3	10
Szakmai megvalósítók felkészültsége	0	0	0	10	5
Megfelelő humán kapacitás rendelkezésre állása	0	0	2	10	3
Intézményrendszer felkészültsége	0	2	4	8	1
Intézményrendszer rugalmassága	0	1	8	3	3
Határidők betartása	1		7	3	4
Kockázat és változásmenedzsment	0	1	3	3	8
A kedvezményezett likviditása	0	3	1	7	4

Egyéb: kedvezményezett projekt megvalósítási szemlélete	0	0	0	0	1
finanszírozás (hogyan indul be, nem tudnak belevágni, induló tőke). Ki vág bele a projektbe. Előfinanszírozási kérdések	0	0	0	0	1

Forrás: saját szerkesztés

A fenti szempontok a skála alapján a következőképpen értékelhetők:

- Tervezés: a korábban kifejtettek alapján a tervezés azért kulcsfontosságú, mivel ha a tervezés időszakában nem egyértelmű, hogy mit szeretnének megvalósítani, akkor a projekt megvalósítása során merül fel, hogy a projekt szakmai tartalmát módosítani kell, ami a támogatási szerződés módosítást, illetve a projekt csúszását okozza. A tervezés fontosságát a skálán a megkérdezettek többsége 4-5 értékkel jelölte meg (a megkérdezettek 93%-a). Volt azonban olyan kedvezményezett, aki 3-assal értékelte ezen szempont fontosságát, melynek indoka, hogy a szakmai tartalom „ügyis változik”, a jogszabályi változások illetve egyéb tényezők miatt, így ilyen szempontból nem annyira lényeges, hogy jól lett-e megtervezve a projekt, mivel újratervezés szükséges általában.
- Projekt menedzsment kompetenciák a korábbi válaszok alapján a siker szempontjából fontosak, ha nem megfelelőek akkor hátráltatják a projekt megvalósítást. A skálára adott válaszok alapján ez a tényező is nagyban befolyásolta/befolyásolja a projektek sikeres megvalósítását, a megkérdezettek a 4-5 skála értéket választották (93%-uk).
- A projektben résztvevők motiváltsága területén már jelentősen megoszlottak a vélemények a legtöbb esetben a 3-as és 4-es skálaértéket választották az interjúkban résztvevők. A korábbi kérdésekre adott válaszok alapján a szervezeteknél eltérő módszerek léteznek a motiválásra, van, ahol célfeladatokat írnak ki és anyagilag motiválják a projekt megvalósításban résztvevőket, van ahol pedig a szakmai kihívással

lehet motiválni a közszolgálati alkalmazottakat. Azonban a skála szerinti válaszok alapján a projektek sikeressége szempontjából a motiváltság kevésbé fontos, mint más tényezők.

- Ösztönzők alkalmazása: az előző kérdéshez hasonló, mivel a motiváltság elérésnek egyik eszköze. A válaszok alapján, ha csak ösztönzőért vesz részt a közalkalmazott/köztisztviselő a projektben, akkor az nem biztos, hogy a megfelelő hatékonyságot biztosítja. Vannak olyan intézmények, ahol a munkaköri leírás alapján látja el a projekt megvalósításból adódó feladatokat a közszolgálati alkalmazott a munkaidejében (pl: NAV), van ahol pedig ezért célfeladatban részesül. A 2014-2020 programozási időszakban továbbra is probléma a kedvezményezetti oldalon, hogy a többlet juttatás nem biztosítható a projektből (elsősorban a minisztériumi kedvezményezettek esetében) az abban résztvevőknek, ugyanakkor a támogatói oldal célfeladatban részesül). Az ösztönzők alkalmazása esetében szintén megoszlottak a vélemények a fontosságát illetően, a legtöbben 8 fő 3-asra értékelték a skálán, tehát közepesen fontos a sikeresség szempontjából.
- Jogszabályi változásokat fontosnak értékelték a sikeresség szempontjából a válaszadók (12 válasz alapján fontos, 3 válasz alapján közepesen fontos). A korábbi kérdések között a külső tényezők között azonosították, mint a projekt sikerességét befolyásoló tényezőt a kedvezményezetti oldalon. A jogszabályi változás akár több évvel is visszavetheti a projekt megvalósítást, illetve a szakmai tartalom módosulását vonhatja magával.
- Politikai akarat: 12 válaszadás alapján meghatározó a projektek sikeressége szempontjából, 3 válaszadás alapján közepesen fontos. A korábbi válaszok alapján a sikeresség szempontjából a külső tényezők között azonosították, ha a projekt támogatottsága megszűnik, az újratervezést idézhet elő, vagy jelentős csúszást okozhat a megvalósítás során, a megrendelői szemlélet érvényesül a projektek esetében.
- Szakmai megvalósítók felkészültsége: ezen szempontot tartották a legfontosabbnak a válaszadók, 15 fő 4-es illetve 5-ös skála értéket rendezett ezen szemponthoz. A sikeresség szempontjából meghatározó a szakmai oldal felkészültsége.
- Megfelelő humán kapacitás rendelkezésre állását 13 válaszadó fontosnak ítélte meg, míg 2 válaszadó közepesen fontosnak. A humán kapacitás rendelkezésre állása, a korábbi válaszadásnál is megjelent, a projektek sikeressége szempontjából. A rendelkezésre állás függ attól, hogy mekkora volumenű feladatról van szó. Ha egy közszolgálati alkalmazott akár 4-5 projektben is részt vesz, akkor a leterheltsége miatt nem valószínű, hogy ugyanolyan jó minőségben el tudja látni mindegyiket. Bizonyos

kedvezményezettéknél nincs kapacitás többlet feladatok elvégzésére, több kedvezményezett külső projekt menedzsment szervezetet alkalmaz a projektek megvalósítására (pl: FÖMI).

- Az intézményrendszer felkészültsége kapcsán a kedvezményezettek többségének negatív tapasztalatai voltak a 2007-2013-as programozási időszakban a projektek végrehajtása kapcsán. A végrehajtást akadályozta, hogy a támogatói oldal nehezen volt elérhető, nagyon gyakori volt a hiánypótlás, a KFF engedélyezések elhúzódtak, a kifizetési kérelmek vizsgálata elhúzódott. Ugyanakkor pozitív tapasztalat, hogy az Irányító Hatósággal volt lehetőség rendszeresen egyeztetni a projektek előrehaladásáról, ahol a problémák felvethetőek, a megoldási javaslatok egyeztethetőek voltak. A kapacitási problémák befolyásolták az intézményrendszer esetében a folyamatok elhúzóadását. Az intézményrendszer felkészültsége, mint sikerességi tényező kapcsán megoszlottak a vélemények a 2-5 skála értékek között értékelték. Ez összhangban áll a korábbi kérdésre adott válaszokkal, ott mint sikerességi tényező nem jelent meg.
- Az intézményrendszer rugalmassága kapcsán szintén eltérő visszajelzések érkeztek, ez a szempont 2-5 skálaértékeket kapott, így nem kiemelkedően fontos a projektek sikeressége szempontjából. Ez összhangban áll a korábbi kérdésre adott válaszokkal, ott mint sikerességi tényező nem jelent meg.
- Határidők betartása kapcsán a kedvezményezetti oldalon említették, hogy a határidők betartása akkor lehetséges, ha észszerű határidők vannak meghatározva. Ezen szempont esetében 1-5 skála értékeket határoztak meg a válaszadók, így a projekt sikeresség szempontjából nem ezt tekintették a legfontosabb tényezőnek.
- Kockázat és változásmenedzsment kapcsán említették a kedvezményezettek, hogy sok esetben folyamatos problémamegoldással szembesülnek, amit menedzselni kell. Ugyanakkor a támogatói oldal szerint jó lenne, ha megfelelően működne, de a kedvezményezettek nem foglalkoznak vele. A szempont esetében 11 fő ítélte fontosnak, míg 4 fő közepesen vagy kevésbé fontosnak.
- A kedvezményezett likviditása: a rosszul működő intézményrendszer esetén nagyban befolyásolja a projektek sikerességét a likviditás is. A kedvezményezettek tapasztalatai szerint az átutalások nem érkeztek meg ütemezetten, 30 napon belül nem kapták meg a kifizetési kérelemben benyújtott összeget, mivel a közreműködő szervezet ellenőrzése, illetve az ezt követő hiánypótlási szakasz akár hónapokra elhúzódhat, sőt ha valamilyen probléma volt a kérelemmel kapcsolatosan, pl. szabálytalanság extrém esetben évekre is elhúzódott a kifizetés. Vannak olyan kedvezményezettek, akik esetében nem jelent

magas kockázatot az előfinanszírozás (pl: a BM, NISZ), de van ahol ez nem megoldható, így likviditási problémák keletkeznek. A válaszok alapján 11 fő fontosnak 4 fő közepesen vagy kevésbé fontosnak ítélte meg ezen szempontot a sikerességet tekintve.

A megadott szempontokon felül még két további szempontot jeleztek:

- Egyéb tényezők között azonosították a kedvezményezett projektmegvalósítási szemléletét, melynek fontosságát a skálán 5-re értékelte a támogatói oldal képviselője.
- Továbbá a finanszírozás fontosságát hangsúlyozták, de ez a likviditásnál megjelent. Tehát a projekt indulása az induló tőke meglétének függvénye. Előfinanszírozási kérdések felmerülnek a kedvezményezettek részéről.

Összefoglalóan a hazai sajátosságokat figyelembe véve az Operatív Programokból megvalósított elektronikus közigazgatási projektek esetében a **tervezés, a projekt menedzsment kompetenciák** és a **szakmai megvalósítók felkészültsége** az, ami a leginkább befolyásolja a sikeres projekt végrehajtást a válaszok alapján.

Az interjúalanyok által megfogalmazottak szerint a projekt megvalósítás szűk keresztmetszetei az IH/KSZ megfelelő rugalmassága, a változások időbeli lekövetése, a kedvezményezettek részéről elkötelezettség a projekt megvalósításához. Mivel a projektek 100%-ban finanszírozottak, önerő nincs, a kedvezményezettek hajlamosak a folyamatok elhúzására. Az abszorpció figyelembe vétele, az egyértelmű célmeghatározás a támogatói oldal szempontjából. Az interjú alanyok által megfogalmazott javaslat szerint az elkötelezettséget lenne érdemes növelni - pl. az önrész nagyságának növelésével és a 100%-os finanszírozású konstrukciók eltörlésével, a kedvezményezettek projekt végrehajtásának felügyeletével, megtorpanás esetén a KSZ/IH részéről beavatkozással – ezáltal lenne elősegíthető a sikeres projekt megvalósítás.

6.1.2.7 A projekt megvalósítás során észlelt feltételek, hiányosságok

A következő irányított kérdés arra vonatkozott, hogy a projektek megvalósítása során a támogatói és a kedvezményezetti oldal szembesült-e az előző pontban jelzett sikerességi tényezőkhöz kapcsolódó konkrét problémával, a feltételek adottak voltak-e, vagy hiányoztak. Mivel nem csak a kérdőív került kitöltésre, hanem interjú készült a megkérdezettekkel, ezért volt lehetőségük ezen pont kapcsán is kifejezni véleményüket, tapasztalataikat.

26. táblázat A projektek megvalósítása során észlelt hiányosságok

Tényezők	Igen	Nem	Részben
Tervezésnél elkövetett hibák	13	2	0
Projekt menedzsent kompetenciák	11	1	3
A projektben résztevők motiváltsága	10	4	1
Ösztönzők alkalmazása	10	3	2
Jogszabályi változások	13	2	0
Politikai akarat	12	3	0
Szakmai megvalósítók felkészültsége	11	3	1
Megfelelő humán kapacitás rendelkezésre állása	4	10	1
Intézményrendszer felkészültsége	9	5	1
Intézményrendszer rugalmassága	8	4	3

Határidők betartása Kedvezményezett részéről	9	3	3
Határidők betartása intézményrendszer részéről	11	1	3
Kockázat és változásmenedzsment	11	3	1
A kedvezményezett likviditása	9	5	1

Forrás: saját szerkesztés

Tervezésnél elkövetett hibák esetében a megkérdezettek többsége már tapasztalt ilyen jellegű problémát a projektekhez kapcsolódóan. A támogatói oldal véleménye szerint a legnagyobb probléma, hogy a piackutatás, igényfelmérés elmarad, amit már a tervezés során meg kellene tenni. Az ütemezést a kedvezményezettek nem tudják jól meghatározni a lebonyolításhoz kapcsolódóan. A tervezés gyakran úgy történik, hogy megnézik a korábbi költségeket és ez alapján beterveznek egy számot, ami kb. a projektek 10%-a esetében valós. EKOP esetében a rendszerek, ha összefüggnek, akkor az a közvetett szereplőkkel nincs leegyeztetve. A projekt makrokörnyezetét általában nem veszik figyelembe. A tervezésnél elkövetett hibák terén a megkérdezettek közül 13 főnek volt tapasztalata. Konkrét példaként említették pl. a Belügyminisztérium képviselői a Jogalkalmazás javítása c. projektet (ÁROP 2.2.10-2010), melyben közterület felügyelők képzését tervezték be, azonban mire a képzést lebonyolították volna, a betervezettek 20-30%-a már nem is létezett a rendszerben, így a nyilvántartás sem volt jó, ezért újratervezésre volt szükség, a rendőrök, mezőőrök képzésével egészítették ki a szükséges létszámot, ami a szakmai tartalom módosítását is magával vonta.

Nem megfelelő projekt menedzsment kompetenciák is több kedvezményezettnél felmerültek, 11 fő esetében volt példa erre, 3 fő részben érzékelt ilyen problémát, míg 1 fő volt, aki nem. A projekt menedzsment kompetenciák főleg ÁROP projektekkel kapcsolatban merültek fel a megkérdezettek szerint.

A projektben résztvevők motiváltságának hiányával 10 kedvezményezett szembesült. A megkérdezettek tapasztalatai szerint több kedvezményezett esetében is motiváltak a résztvevők,

azonban probléma, hogy nincsenek más módon érdekeltté téve a projektben. Általában jellemző a közsférában a lassú döntéshozatal, ami demotiváltságot okoz.

Ösztönzők alkalmazása: több esetben menet közben építették be az ösztönző eszközöket, mely lehet anyagi vagy szakmai. Az ösztönzők sok esetben hiányoznak, a megkérdezettek közül 10 főnek voltak ezzel kapcsolatos tapasztalatai.

Jogszabályi változásokkal a megkérdezettek közül 12 szakértő szembesült, ez elég gyakori a megvalósítás során. Általában újratervezéssel jár együtt. A Belügyminisztérium képviselői említették, hogy minden negyedévben számos jogszabály módosul, ami érintette a KEOP, EKOP, ÁROP projektjeiket is.

Politikai akarat hiányával 12 megkérdezett szembesült a gyakorlatban, ami szintén jellemző a közsféra kedvezményezettek által megvalósított projektek esetében.

Szakmai megvalósítók felkészültségének hiánya területén 11 megkérdezettnek volt tapasztalata. A szakmai megvalósítók nem minden esetben a külső szállítók, abban az esetben, ha nincs tapasztalata, kompetenciája az adott szervezetnek az érintett területen, akkor azt kívülről szerzi be. Ez azért kockázatos, mert nem tudja bentről minőségbiztosítani. „A közigazgatásban dolgozók között nincs olyan ember aki mindenhez ért, ha pedig ért is az adott területhez, nem biztos hogy motivált, felkészült, ezért jó, ha van lehetősége szakértők alkalmazására”.

Megfelelő humán kapacitás rendelkezésre állásának hiánya: jellemzően folyamatosan pótolni kell, hiányával egyébként 4 megkérdezett szervezet szembesült. Azonban általános probléma a magas fluktuáció az intézményeknél, ami korábban nem volt jellemző ilyen mértékben.

Intézményrendszer felkészültségének hiányával 9 megkérdezett találkozott (általában a kedvezményezetti oldal véleménye szerint).

Intézményrendszer rugalmasságának hiányáról 8 megkérdezett számolt be (általában a kedvezményezetti oldal véleménye szerint). Jogszabályi kitétség miatt nem rugalmas, ugyanakkor általában végig vihetőek a módosítások a rendszeren, csak időben nagyon lassan. Extrém esetben ha operatív program módosításra van szükség, egy lényegesebb változtatás miatt, az akár fél-egy évet is igénybe vehet.

Kedvezményezettek által a határidők betartásának negatív tapasztalatai: 9 fő számolt be negatív tapasztalatokról. Több esetben határidő hosszabbítások történtek, aminek az oka a maradvány

forrás, vagy plusz forrás felhasználása, a közbeszerzések elhúzódása, szakmai tartalom módosítás, vagy esetleg vis major.

Az intézményrendszer által a határidők betartásának negatív tapasztalatai: 11 fő által kezelt projektek esetében volt jellemző. A legfontosabb problémák a TSZ kötés csúszása, a KFF jogszabályi határidők be nem tartása. Ugyanakkor a TSZ módosítások, kifizetési kérelmek feldolgozása is nagyon lassú.

Kockázat és változásmenedzsment területén a támogatói oldal véleménye alapján vannak jó példák FÖMI, KIFÜ, NISZ. Ugyanakkor voltak negatív példák: KIM, NKE, KIH, BM. A BM az interjú során elmondta, hogy folyamatosan a kockázatok és a változások menedzselésére van szükség, ami menet közben alakul. 11 megkérdezettnek vannak rossz tapasztalatai ezen a téren.

A kedvezményezett likviditása is jellemző probléma, hiszen az interjú alanyok közül 9 fő szembesült már ilyen jellegű problémával is. Ha nem volt TSZ nem engedték indítani a projektet. Saját felelősségre indítható, amíg nincs meg a döntés. Sok szervezet esetében a likviditás nem biztosított.

6.1.2.8 Határidő hosszabbítás

A következő két kérdés a fizikai befejezési határidő hosszabbításra vonatkozott. A támogató oldal válaszai alapján, szinte nincs olyan ÁROP illetve EKOP projekt, mely esetében ne történt volna fizikai befejezési határidő hosszabbítás. A kedvezményezetti oldal válaszaival ez egybecseng, a különbség abban van, hogy van olyan projekt ahol maximum 1-2 hosszabbítás történt, de van ahol akár 10 alkalommal vagy ettől is több alkalommal volt hosszabbítás.

A határidő hosszabbítás legfőbb okai az interjú alanyok elmondása szerint:

- közbeszerzések elhúzódása
- jogszabályi változások miatti újratervezések
- szervezeti átalakítások pl: jogutódlás
- szakmai tartalom módosulás
- menedzsment hibák
- döntéshozatal lassúsága.

6.1.2.9 Eredmények felhasználása, közvetlen/közvetett érintettek

Az ÁROP, EKOP projekt eredményeinek a felhasználói jellemzően közvetlenül az adott kedvezményezettek szervezetei és munkatársai, közvetetten pedig a kedvezményezettek ügyfelei és környezete. Mivel közszféra kedvezményezettekről van szó közvetlenül a végrehajtó szervezetek, kormánytisztviselők, közalkalmazottak érintettek, közvetve pedig a lakosság.

Az EKOP 1. prioritás esetében a közigazgatás belső folyamatainak megújítására irányuló projektek valósultak meg, ezért általában közvetlenül a közigazgatásban (hivataloknál, minisztériumoknál, szakigazgatásban) dolgozókat, az informatikai szakterületet érintették a projektek eredményei, míg az EKOP 2. prioritásán megvalósuló projektek esetében a lakosság az eredmények elsődleges felhasználója. Az EKOP 2. prioritásán alakítottak ki olyan szolgáltatásokat, amelyeket az állampolgárok vesznek igénybe pl: elektronikusan kapnak olyan ügyiratokat melyeket eddig csak papíron tudtak beszerezni.

Az ÁROP esetében a közszféra személyi állománya a képzések és szervezetfejlesztés esetén, illetve az állampolgárok, vállalkozások, civil szervezetek, romák stb. is érintettek lehetnek.

6.1.2.10 Felhasználók igényeinek figyelembe vétele

Az interjúk során a támogatói oldal az egyik fontos problémaként jelölte meg, hogy a projektek tervezése, megvalósítása során a felhasználók igényeinek figyelembe vétele sokszor elmarad, nem készül igényfelmérés, nem megfelelő a tervezés. ÁROP esetében jellemzően elhatározták, hogy milyen fejlesztést végeznek és azt kiviteleztek. Általában ehhez nem kapcsolódott igényfelmérés. A szakpolitika alkotásnál előfordult, hogy volt felmérés. A projektekhez kapcsolódóan az adott hivatal, szaktárca fogalmazta meg az igényeket. EKOP esetében pedig szintén nem az igényfelmérés alapján történt a fejlesztési terület meghatározása, hanem az esetszám, ügyszám alapján azokat a szolgáltatásokat vették előre, melyek sok állampolgárt érintenek. Közvetetten igényeken alapul, de közvetlenül nem. Az elektronikus szolgáltatásokra igény van, ezért kell bővíteni az elérhetőségüket. A KÖFOP projektjeinek tervezésnél ez már hangsúlyosabban jelenik meg. Cél az elektronikus közigazgatási szolgáltatások használatának széleskörű elterjesztése.

A kedvezményezett oldal képviselői közül néhányan beszámoltak arról, hogy egy konkrét ÁROP vagy EKOP projekt esetében készítettek előzetes igényfelmérést. Az alkalmazott módszer általában kérdőíves felmérés és interjúkészítés volt. Ez azért fontos, mert a projekt amennyiben az előzetes igényfelmérésen alapul, jobban ki tudja elégíteni a felhasználók igényeit.

Az interjú alanyok több esetben arról számoltak be, hogy mivel közigazgatási fejlesztésekről van szó, nem készítenek igényfelmérést, hiszen jogszabályok rögzítik a kötelezően megvalósítandó feladatokat. Pl: Elektronikus anyakönyvi nyilvántartás megvalósítását mivel jogszabály írta elő²¹, ezért meg kellett valósítani (EKOP-2.1.7 Elektronikus anyakönyvi nyilvántartás projekt keretében)

Volt, ahol bár igényfelmérés, hatástanulmány nem készült, pl: NAV esetében, de számos információ állt rendelkezésre a projektek tervezése, megvalósítása során a fejlesztéshez kapcsolódóan, mivel a bevallások során érkeztek visszajelzések, melyeket az informatikai terület összegyűjtött és ez felhasználható volt a projektek tervezésekor. Az ügyfélszolgálati területükről is sok ötlet származott.

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem projektjei kapcsán pedig a képzettek igényeire építettek, előzetesen igényfelmérést is készítettek. A képzési anyagokban, tréning anyagokban, módszertani fejlesztésekben ezek megjelennek.

Az ÉTDR projektet emelték még ki a kedvezményezett oldalán, melynek során folyamatos konzultáció történt a fejlesztésnél a kulcsfelhasználókkal (pl: Kamarák).

6.1.2.11 Eredmények hozzájárulása a közigazgatás fejlődéséhez

A közigazgatási fejlődéséhez az ÁROP és EKOP projektek kapcsán született eredmények többféleképpen járulhatnak hozzá az interjú alanyok tapasztalatai alapján. Az EKOP esetében látványosabb eredmények mutathatóak fel, mint az ÁROP projektek esetében.

²¹ 2010. évi I. törvény az anyakönyvi eljárásról. Az Országgyűlés 2013. május 27-én fogadta el az elektronikus anyakönyv kialakításával összefüggő törvénymódosításokat, a döntés értelmében egységes, az egész országra kiterjedő rendszert vezetnek be. Az eddigi négy anyakönyvi típust (születési, házassági, a bejegyzett élettársi kapcsolatokat rögzítő és halotti) egy váltja fel, ezzel megszűnik az anyakönyvek közötti értesítési kötelezettség.

Az EKOP fejlesztések eredményeként az állami adatbázisok felhasználásával kapcsolatosan egyértelműbbé váltak a hatáskörök. Az eredmények között említhető az átláthatóbb és gyorsabb közigazgatási eljárási folyamatok kialakítása, jobb elérhetőség, utazási költségek csökkenése.. Az e-közigazgatási fejlesztések által csökkent az adminisztráció, az eljárási idő, korszerűsödött az infrastruktúra, új elektronikus szolgáltatások (pl: NAV projektjei keretében az adózóknak plusz szolgáltatások, EKOP-1.2.17/B Építésügyi Monitoring Rendszer, EKOP-1.2.11 Országos Támogatás-ellenőrzési Rendszer, EKOP- 1.A.1-08/C-2009-0006 Építésügyi hatósági engedélyezési eljárást támogató elektronikus dokumentációs rendszer megvalósítása, elektronikus tulajdoni lap szolgáltatás, elektronikus anyakönyv, webes ügysegéd stb.), jöttek létre, mellyel a személyes jelenlét csökkenthető (nem kell az ügyfélszolgálati irodába elmennie az ügyfélnek, otthonából kényelmesen intézheti ügyeit), dokumentumok elektronizálása történt meg. Az ügyintézés elérhetősége ügyfélkapun keresztül javult, KAB-ok jöttek létre.

Az ÁROP fejlesztések eredményeként a folyamatok egyszerűsödtek, a humán erőforrás felkészültsége javult, azonban ez kevésbé látványos és mérhető terület, mivel a közsférában is jellemző egyre inkább a magas fluktuáció, így az ÁROP projektek fenntarthatósága, annak mérése problematikus. A képzések rugalmassága említhető konkrét eredményként pl. eLearning, blended learning elterjedése. Emellett a jogszabályok módosítása szerepelhet még az eredmények között. A kompetencia fejlesztések eredményeként a közszolgálati dolgozók készségei, képességei fejlődtek, napi munkájuk ellátását megkönnyítette, sikeresebbek lettek munkájuk ellátásában. (kormányhivatali ügyintézők, minisztériumi ügyintézők). Kommunikációs tréningeken vehettek részt, a tréningeken időtervezést, időgazdálkodást, konfliktus kezelést, együttműködési készségfejlesztést stb. sajátíthattak el. Azonban ezt a tudást munkahely váltás esetén a képzett munkaerő magával viszi, így nem marad a szervezetben. Jellemző volt még ÁROP-ban új módszertanok bevezetése (vezetőképzés, közszolgálati előmenetel, menedzsment technikák megismertetése és alkalmazása, vezetői-és alkalmazotti készségek és ismeretek fejlesztése stb.), azonban az új módszertanok hasznosulása ki van téve a politika és a jogszabályi változások hatásának. Jó példaként említhető, hogy a Nemzeti Közszolgálati Egyetem ÁROP projektje keretében 90 000 tisztviselő számára alkalmas eLearning módszertani központot hozott létre.

Összességében a szakértői interjúk alapján az ÁROP megvalósítása kapcsán nem mondható el, hogy ezáltal hatékonyabbá vált volna a közigazgatás, a szakértői interjúk következtetései alapján, mivel nem volt egy valós, konzisztens koncepció. Az elején jó irányban indult el,

azonban elvesztette eredeti célját (közigazgatás hatékonyává válása), a feladatkataszter nem jött létre az ÁROP projektek eredményeképpen, valamint nem volt meg az egységes szakpolitikai irányítás.

Inkább a szétaprózott projektek voltak jellemzőek a 2007-2013 időszakban, a fejlesztések elkészültek, de kevés látható eredmény van.

6.1.2.12 Jövőre vonatkozó javaslatok a projektek tervezése, megvalósítása, fenntartása során a sikeres projekt megvalósítás érdekében

A jövőre vonatkozóan számos javaslatot fogalmaztak meg a szakértői interjúalanyok, melyek a következők voltak.

Tervezés

A tervezés kapcsán az interjúk alapján az egységes kormányzati szándék, a stratégiai tervezés fontossága, a költségek, a fenntartási időszak, a munkaerő előzetes megtervezése voltak a legfontosabb javaslatok az alábbiak szerint.

A 2007-2013-as időszakban elsősorban az időszak végén az időbeli nyomás miatt is jellemző volt, hogy a tervezésre nem állt rendelkezésre elég idő. A jövőben javasolt több időt fordítani a projektek megtervezésére (a KÖFOP tervezés során elkülönül a projektfejlesztés és a megvalósítás szakasza, a projektfejlesztés időszakában van lehetőség a közbeszerzések megtervezésére, indítására, a megvalósíthatósági tanulmány részletes elkészítésére). Az interjú alanyok tapasztalatai alapján (kedvezményezett oldal), az előző programozás időszakban előfordult, hogy 4-5 nap alatt kell összeállítani egy projekt szakmai tartalmát, mert felsővezetői döntést hoztak egy projektötlet indlására. A projekt ciklust úgy kell összerakni, hogy a tervezésre markánsabb idő jusson. Intézményrendszerrel érdemes közösen kitalálni és egyeztetni a projektötleteket.

Fontos, hogy legyen végleges és egységes kormányzati szándék már a tervezés során, enélkül nem is lehetne elkezdni a tervezést sem. Emelett az is nélkülözhetetlen feltétele a sikeres projekt tervezésnek, hogy a projektben együttműködő szervezetek egy irányt képviseljenek.

Az EKOP és ÁROP negatív tapasztalatai alapján a stratégia kulcsfontosságú a tervezéskor. A stratégia gyakori felülvizsgálata szükséges.

A kormányzatnak ki kell jelölnie a stratégiát – a nemzetközi, illetve EU-s elvárásokkal összhangban -, a tervezés során tudni kell, hogy milyen irányba haladunk. Ha az irányt kijelölik, akkor a közsféra szervezetek elektronikus közigazgatás fejlesztései ebbe az irányba tudják koncentrálni az erőforrásokat. A KÖFOP tervezése során pl. az Irányító Hatóság már csak azokat a projekteket fogadta be, melyek az eKS-ben megjelenő célokkal összhangban voltak, így a stratégiai megalapozottság a korábbi programozási időszakhoz képest hangsúlyosabban jelenik meg. A kormányzatnak kell, hogy konkrét célkitűzései legyenek, ne általánosságban pl: elektronikus közigazgatás a földhivatalokban. Sok esetben a 2007-2013 időszakban a tervezés úgy történt, hogy megszületett a kormányzati döntés a kiemelt projekt esetében, hogy meg kell valósítani, mi a végcél, és ehhez kellett a tervezést elkészíteni, ugyanakkor a részcélok és a megvalósítás módja nem volt tisztázott.

A tervezés során a projekteknek kapcsolódnia kell az Operatív Program és ezen keresztül a kohéziós politika céljaihoz, ugyanakkor elérhető célokat fogalmazzanak meg.

Fontos, hogy a tervezés valós igényeken alapuljon, készüljön igényfelmérés. Legyen logikai ív a tervezésben, a létező problémákra kell reflektálni. A projektet már a tervezéskor úgy kell alakítani, hogy legyen európai szintű hozadéka is a helyieken túl. A gazdasági- társadalmi- technológiai kihívásokat fel kell térképezni.

A KÖFOP tervezésnél előre mutató a 2007-2013-as programozási időszak fejlesztési tapasztalatainak figyelembe vétele, a fejlesztések egymásra épülése. Ugyanakkor a tervezés során azt is fel kell mérni, hogy amennyiben kapcsolat van 2 projekt között akkor az egyik projekt esetleges csúszása hogyan befolyásolja a másik projekt esetleges zárását. A 2007-2013

időszakban több projektnél is felmerült, hogy kötelezően kellett az elektronikus fizetési rendszert (EFER) alkalmazni, melyet egy másik projektben fejlesztettek ki, de mivel az EFER fejlesztés csúszott, így azok a projektek sem tudtak lezárni, melyeknek kötelezően alkalmaznia kellett az EFER-t.

A projektek tervezése során az előregondolkodás a legfontosabb a sikeresség szempontjából, a tervezéskor már a fenntartási időszakot is figyelembe kell venni, ugyanakkor körültekintő pénzügyi tervezésre van szükség, pl: a szabálytalansággal is tervezni kell. A tervezés során n „jól kell megtervezni” a fenntartást, ez azt jelenti, hogy meg kell fogalmazni az eredményt, amit el akarnak érni a projekttel. Például előfordult, hogy egy eszközlístát kapott a szakmai résztől a projekt tervezésért felelős egység, ugyanakkor nem ez lenne a lényeg, hanem az, hogy mit akarnak elérni a projekttel. Illetve mi a legjobb út az adott cél eléréséhez. Az „eredményközpontú tervezés” lenne a cél. Költséghatékonyság igényfelmérésre is szükség lenne, de ilyenek általában nem készülnek, ezért nehéz ezzel tervezni. A KÖFOP projektek többsége esetében nincs fenntartási időszak, csak néhány projekt esetében vállalták a támogatást igénylők. Ez azt eredményezi, hogy a tervezésnél nem kell a fenntartási költségeket figyelembe venni, ugyanakkor a projektek fenntartását semmi nem garantálja a megvalósítás lezárását követően.

A projekt zárásának tervezésénél be kell kalkulálni a változáskezelés biztosítására legalább egy fél évet, mivel az interjú alanyok tapasztalatai szerint legalább fél éves csúszás ebből adódik.

Az interjú alanyok véleménye szerint amennyiben közigazgatási szervnek kiemelt projektet kell végrehajtani, úgy szükséges, hogy új státusz is rendelkezésre álljon már a tervezés időszakában, mely státuszra a projekttel foglalkozó kollégát tud felvenni a szervezet. Ez biztosíthatná, hogy ne az egyéb feladatok mellett kelljen plusz feladatként megvalósítani az intézménynél dolgozóknak a projekteket, mivel ez azt eredményezi, hogy nem tudnak teljes mértékben a projektekre koncentrálni, nem alakul ki elkötelezettség és csak egy plusz felesleges feladatnak érzik.

Az interjú alanyok részéről megfogalmazódott javaslatként, hogy a feladat megvalósításánál külön projekt legyen az alapos tervezés. Sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni rá. Már a tervezés időszakában a szakpolitikai szereplők, a szakemberek és a megvalósításban résztvevők közös egyeztetése járulhat hozzá leginkább ahhoz, hogy megvalósítható projekteket tudjanak tervezni, le tudják modellezni a folyamatokat, feladatokat. Ezt követheti a megvalósítás. A tervezéssel általában az a probléma, hogy ha elkészülnek a tervek, akkor azokat ámogatják, de maga a tervezés nem feltétlenül válik produktummá, azonban ha a projekt mégsem indul el, a befektetett munkát nem lehet elszámolni. Ugyanakkor az előkészítési költségeket nem minden szervezet tudja előfinanszírozni, főleg úgy, hogy később nem biztos, hogy visszakapja a befektetett pénzüsszeget.

A 2007-2013-as programozási időszakban az időszak elején az első körben még MVT-ket kellett beadni, úgy lehetett az Akciótervbe bekerülni, utána már egy 5 oldalas összefoglaló is elég volt, majd ezt követően már készült is a kormányelőterjesztés. A 2014-2020 programozási időszakban előremutató lehet, hogy közbeszerzési dokumentum kell ahhoz, hogy a projekt megvalósítása megkezdődjön, ha nincs ilyen dokumentum, akkor projektfejlesztésre lehet benyújtani a pályázatot.

Olyan beszerzéseket érdemes lefolytatni, olyan eszközöket kell vásárolni, ami minimális terhet jelent a jövőben. Pl: javaslatként fogalmazódott meg, hogy olyan licenszeket vásároljanak a kedvezményezettek, ahol a tulajdonjog nem jár le 1 év után.

Megvalósítás:

Jogszabályi változások, politikai irányvonalak figyelembe vétele, ezekhez alkalmazkodás több alkalommal elhangzott az interjú alanyok részéről, illetve emelett a vezetői támogatottság kérdése. A gyakorlatban azok a projektek nem tudtak sikeresen megvalósulni, amelyeknél menet közben a stratégiai támogatottság megszűnt (pl: EKOP-1.2.1 Költségvetési Gazdálkodási Rendszer). Fontos, hogy a kedvezményezett vezetője is elég figyelmet szenteljen az adott projektnek, mivel ő tudja megfelelő helyeken képviselni azt, akár az adott minisztériumban, akár az Irányító Hatóságnál.

A jogszabály módosítások előzetes egyzetetése a jövőben célszerű lenne, vizsgálni kell, hogy milyen hatással van a projekt megvalósítására, ez a 2007-2013-as időszakban nem volt jellemző.

Az interjú alanyok véleménye szerint a megvalósítás során a közbeszerzés szűk keresztmetszet, ezért erre kiemelten kell figyelni. Fontos a felkészültség attól függetlenül, hogy alkalmaznak-e külsős szakértőt. A közbeszerzések lefolytatásának sikeressége alapvető a projektek sikeressége szempontjából. Kiemelten kell kezelni a közbeszerzéseket abból a szempontból is, hogy az eredetileg megtervezettek szerint valósuljon meg, illetve a határidőkre.

A megvalósítási időszak kapcsán a beszerzések ellenőrzési rendszerének egyszerűsítésére is érkezett javaslat, mivel ez jelentős idővesztés a projektek megvalósítása szempontjából, ezt szinte minden kedvezményezett oldalán dolgozó szakértő elmondta. Az adminisztratív terhek csökkentése kiemelten fontos, minimális adminisztrációt kell a megvalósítókra hárítani.

Az ellenőrző szervezetek részéről kiszámíthatóbb és pontosabb határidő betartás elősegítené a projektek határidőben történő lezárását is.

Az intézményrendszer rugalmassága és a támogatáspolitikai szereplők hatékonysága is nélkülözhetetlen, javaslatként fogalmazódott meg ennek a rendszernek a feülvizsgálata. A megvalósítás során a támogatói oldallal szembeni igény a finanszírozási rendszer hatékonyabbá, rugalmasabbá tétele, az előfinanszírozás átalakítása pl. nagyobb előleg, gyorsabb kifizetés, adminisztráció egyszerűsítése. Egykapus rendszerek felállítása. Állandó információ áramlás és tájékoztatás. Hírlevél működtetése a partnerek között.

A megvalósítás időszakában a tudatos projektszerű működést kialakítása lenne a cél. A legtöbb intézményben egy feladat a sok közül a projekt megvalósítása, ugyanakkor a projekt szervezet működtetése szükséges hozzá. A tervezésnél ismertetett javaslatoknál már szerepelt, hogy új státuszt lenne célszerű hozzárendelni a projektekhez. Tehát célszerű lenne nem szervezeti

nézetben megvalósítani a projektet, hanem kompetencia, erőforrás alapon is biztosítani kell a feltételeket azt követően lehet a hatékony megvalósításra koncentrálni.

A megvalósítás során fontos szempont az időbeli végrehajtás, a megfelelő ütemezés, a csúszások elkerülése, melyeket a kompetens, elkötelezett humán erőforrás tud elősegíteni. A minőségi szakértők bevonása a célok elérése érdekében.

A megvalósítás során kiemelten fontos a szakmai- és projektmenedzsment képességek, ismeretek folyamatos megléte, a projektmenedzsment kompetenciák fejlesztése. Emellett a projektmenedzsment és a szakma szoros együttműködésével valósulnak meg a projektek, így a projektmenedzsment és a szakmai kapcsolatának javítása is nélkülözhetetlen. A projektszemlélet kialakítása, alkalmazása a szervezeteken belül előremutató lehet.

A változások és kockázatok vezetői szintű kezelése a jövőben még inkább előtérbe kell, hogy kerüljön, megfelelő változás menedzsment szükséges. Az időközbeni változásokra megfelelően kell tudni reagálnia azoknak a szervezeteknek, amelyek projekteket valósítanak meg.

Az ütemezés, kockázatkezelés, monitorozás már a tervezési időszakban is fontos, hogy betervezésre kerüljön, de a megvalósítás során is kiemelten kell foglalkozni vele. Fontos, hogy megvalósítás alatt is be lehessen avatkozni, legyenek alternatívák. Javalként fogalmazták meg az interjúalanyok, hogy a közigazgatás területén a döntési pontot nem célszerű a legmagasabb szintre helyezni, mivel ez nagymértékben lassítja a döntések meghozatalát, a projektek esetében nem célszerű.

A likviditás biztosítása is javaslatként hangzott el, de konkrét ötlet nem került megfogalmazásra, hogy ezt hogyan lehetne biztosítani a közszféra kedvezményezettek esetében, mivel a költségvetésben előre be kell tervezni az összegeket, tehát 1 évvel a projekt indulása előtt tudni kellene a költségeket, hogy tervezhessenek.

Fenntartás:

A fenntartás kérdése már a tervezés során felmerül, már a tervezés időszakában el kell gondolkodjanak a kedvezményezettek, hogyan lesz fenntartható a projekt – bár ez a KÖFOP esetében a 2014-2020 időszakban nem szükséges, mivel a projektek többsége esetében nincs fenntartási időszak, csak ahol speciális okok miatt erre vállalás történik. A 2007-2013-as időszak tapasztalat az volt, hogy sok esetben nem volt a fenntartási időszaknak felelőse. Javaslatként fogalmazódott meg, hogy amennyiben a projektek fenn kell tartani, a jövőben érdemes előre megtervezni a fenntartást. Jogutódlás esetén is érvényesüljön a vezetői fókusz a pályázatokban, bár ezt nem könnyű biztosítani. Ami még gyakori volt az interjúalanyok tapasztalatai alapján, hogy más a fenntartó, mint aki végrehajtotta a projektet, ebben az esetben pedig célszerű már a megvalósítás során konzorciumi partnerként bevonni a fenntartót is.

A pénzügyi források rendelkezésre állását a fenntartási időszakban nem lehet előre betervezni, de becslés készíthető rá. Az üzleti tervet nehéz megcsinálni abban az esetben, ha a projekt megvalósítás során derül ki, hogyan lesz fenntartható, sok esetben nem lehet a tervezés során ezt kialakítani. A másik dolog a szköp változás ami szintén befolyásolja a fenntartással szemben támasztott követelményeket, tehát később derül ki hogy az új szköp szerint mi lesz szükséges.

Az elért eredmények tekintetében összességében az interjú alanyok azt fogalmazták meg, hogy mindenképpen olyan eredmények kellenek, melyek rövid-közép távon olyan célt szolgálnak, amely hasznosul. Valóban fenntartható legyen a projekt, az eredmény ne egy olyan termék/szolgáltatás legyen, amit pl. háromszor annyiba kerül a fenntartani, mint amennyibe eredetileg került, ehhez járul hozzá a tervezés megerősítése. A FÖMI képviselőjével készített interjú alapján például több 100 millió forintba kerül a fenntartás az projekteknél éves szinten, nem mutatható ki, hogy valóban megtakarítása keletkezne a szervezetnek a projekt megvalósítása által. Például az Építésügyi Monitoring Rendszer 250 millió Ft-ba került (FÖMI mint konzorciumi partner oldalán), azonban az adatoknak díja van, amit éves szinten ki kell fizetni (250 millió Ft éves szinten, amit a kataszteri adatokért fizetnek). Fontos lenne, hogy a közigazgatás egyik alrendszerébe ne kelljen fizetni a másik rendszerben a használatáért. Mivel jelen projekt esetében azért használja fel a szervezet az adatokat, hogy a szabálytalan építkezéseket detektálja, ebből később visszafolyik a forrás, tehát így bevételt tud produkálni, de ez nem minden projekt esetében van így.

A 2007-2013 időszakban jellemző volt, hogy a fenntartási költségeket nem határozták meg, illetve nem tervezték be, így a megvalósítást követően szembesültek a kedvezményezettek ennek problémájával. A Belügyminisztériummal készült interjú során kitértek arra, hogy házon belül megfigyelőrendszerrel dolgoztak ki annak érdekében, hogy a fenntartás betervezésre kerüljön, nyilatkozat nélkül be sem fogadták a projekteket. Azonban a BM-hez tartozó projekteknél egy másik probléma állt elő több esetben, annak ellenére, hogy a nyilatkozatot benyújtották, utólag kiderült, hogy rosszul volt betervezve a fenntartási költség, tehát többbe került a tényleges fenntartás, mint amennyit terveztek. Ez szintén problémát jelent finanszírozási oldalról. A források biztosítása, illetve előre tervezése nélkülözhetetlen.

Az intézményi átalakulások szintén befolyásolhatják a hasznosulást, ezért amennyire lehet, fel kell készülni arra, hogy az átalakulás után is fenntartható legyen a projekt. A fenntartás során is alapvető a folyamatos nyomon követés és a szakértelem biztosítása.

Javaslatként fogalmazták meg az interjú alanyok az értékszemlélet alkalmazását. Addig nem lehetnek sikerek a projektek, amíg nem veszik figyelembe azt, hogy 5 év múlva is értékesnek kell lennie a projekt során megvalósított terméknek/folyamatnak/szolgáltatásnak. A rendszerek összekapcsolása megtörténik, az eredményekről azonban nem szabad megfeleledkezni (PI: EFER, Felhő csatlakozások).

Célszerű lenne csak olyan projektek esetében engedni a megvalósítást, melyeknek a koncepcióját nem változtatják a fenntartás 5 éve alatt és ez garantálható. Ugyanakkor a fenntartási és üzemeltetési költségeket is biztosítani tudják. Például a KEKKh egyik projektjében egy contact center került kialakításra, azonban később nem hagyták jóvá azt, hogy a contact centerbe munkaerőt vegyenek fel a projekt keretében, az erre irányuló támogatási szerződés módosítási kérelem elutasításra került. A projektgazda nem tervezte be ennek költségét, így ez a projekt lezárását, fenntartását jelentős mértékben lelassította, csúszást eredményezett. Az egyik interjú alany javaslata szerint „a későbbi stratégiai szintű változásokat előzetesen lenne célszerű leegyeztetni, hogy ne a projekt fenntartásánál kelljen kitalálni kreatív megoldásokat.”

6.2 Szakértői interjúk következtetései

A szakértői interjúk alapján a projekt sikerességi tényezők között a hazai sajátosságokat figyelembe véve a szakirodalmi forrásokban megjelölt tényezőkön kívül egyéb sikerességi kritériumok/tényezők is megjelennek. Ez elsősorban az interjú alanyok gyakorlati tapasztalatai alapján került megfogalmazásra. Az alábbi főbb következtetések összegezhetőek:

A szakirodalmi forrásokban jelzett fő sikerességi tényezők a szkóp, idő, költség, minőség és a projekt érintettek elégedettsége volt. Az interjúk alapján az a kiegészítés tehető, hogy a sikerességnek vannak külső és belső tényezői. Külső tényezők, melyek a projektben közreműködők által nehezebben befolyásolhatóak, melyek a stratégiai megalapozottság (abban az esetben ha nem áll rendelkezésre stratégia, az ÁROP és EKOP esetében enélkül történt a tervezés); az állandó stratégiai, szakpolitikai célok, kormányzati/politikai támogatottság és politikai háttér, állandó szervezeti háttér a projekt megvalósítása során; a politikai és szakmai célok összhangja; az állandó jogszabályi környezet. A szakirodalomban jelzett sikerességi tényezők mint a szkóp, az idő, költség, minőség, érintettek elégedettsége további belső tényezőkkel is kiegészíthető, az elkészített interjúk tapasztalatai alapján, mely szempontok a következők: megfelelő tervezés; a finanszírozhatóság és likviditás; a minőség a szakmai és projektmenedzsment képességek, a humán kapacitás esetében; vezetői elkötelezettség és készségek, megvalósítók elkötelezettsége; megfelelő kockázat menedzsment; ösztönzők alkalmazása; valós üzleti igénykielégítés.

Az interjúkészítés következtetései az EKOP projektek értékteremtéshez is kapcsolódnak. Értékteremtésként jelenik meg az EKOP projektek esetében az olcsóbb, hatékonyabb, gyorsabb kiszolgálás az elektronikus ügyintézés által, ügyintézési idő, átfutási idő csökkenése, a munkaerő költség csökkenése, az ügyfélelégedettség, az adminisztráció csökkentése és az elérhetőség. Az ÁROP projektek esetében a társadalmi hasznosság, a képzések, a tudásmegegerősítés, alternatív képzési módszerek.

A hazai sajátosságokat figyelembe véve az Operatív Programokból megvalósított elektronikus közigazgatási projektek esetében a *tervezés, a projekt menedzsment kompetenciák* és a *szakmai megvalósítók felkészültsége* az, ami a leginkább befolyásolja a sikeres projekt végrehajtást a válaszok alapján.

A fejlesztések eredményei között említhető, hogy az EKOP projektek által az állami adatbázisok felhasználásával kapcsolatosan egyértelműbbé váltak a hatáskörök, átláthatóbb és gyorsabb közigazgatási eljárási folyamatok alakultak ki. Az e-közigazgatási fejlesztések által csökkent az adminisztráció, az eljárási idő, korszerűsödött az infrastruktúra, új elektronikus szolgáltatások jöttek létre, mellyel a személyes jelenlét csökkenthető, az ügyfelek kényelmesen, otthonukból intézhetik az ügyeiket. Az ügyintézés elérhetősége ügyfélkapun keresztül javult, kormányablakok jöttek létre.

Az ÁROP fejlesztések eredményeként a folyamatok egyszerűsödtek, a humán erőforrás felkészültsége javult, a képzések rugalmasabbak lettek (pl: eLearning, blended learning elterjedése), jogszabályi módosítások történtek. A kompetencia fejlesztések eredményeként a közszolgálati dolgozók készségei, képességei fejlődtek, napi munkájuk ellátását megkönnyítette, sikeresebbek lettek munkájuk ellátásában. (kormányhivatali ügyintézők, minisztériumi ügyintézők). Kommunikációs tréningeken vehettek részt, a tréningeken időtervezést, időgazdálkodást, konfliktus kezelést, együttműködési készségfejlesztést stb. sajátíthattak el.

Az interjúban résztvevők számos javaslatot fogalmaztak meg a jövőbeli projektek tervezése, megvalósítása és fenntartása kapcsán, ami ha beépül a következő programozási időszakban elősegíthető azt, hogy a közigazgatásban megvalósuló elektronikus közigazgatási projektek sikeresek legyenek, valódi értékteremtés valósuljon meg a projektek végrehajtása által.

ÖSSZEGZÉS

Az elektronikus kormányzat fejlesztése az Európai Unióban napjainkban is központi feladatként szerepel. Megjelenik a stratégiai dokumentumokban, és a fejlesztési források - például a Strukturális Alapok, vagy a Horizont 2020 program - keretében is támogatja az Európai Unió az ez irányú fejlesztéseket.

Bár az elektronikus kormányzat nem jutott el a tudományos diszciplína fázisába, ma már nem az elméleti megalapozottság fázisában tart, így a szakirodalmi forrásokban fellelhetőek az elektronikus kormányzattal kapcsolatos tanulmányok, kutatások. Dolgozatomban hazánk elektronikus kormányzati fejlettségét vizsgáltam, azonban nem csak az elméleti oldalról, hanem a gyakorlati oldal alapján is próbáltam a valós képet felvázolni, így az EKOP és ÁROP keretében megvalósított elektronikus közigazgatási projektek vizsgálta, valamint ezen projektek sikeressége áll a dolgozat középpontjában.

A **dolgozat második fejezete** a szakirodalmi áttekintés, melyben az elektronikus kormányzat definícióját, fejlődését, a projekt sikerességhez és az „alignment” témakörhöz tartozó forrásokat dolgoztam fel.

Az elektronikus kormányzat meghatározásának definícióit áttekintettem a teljeskörűség igénye nélkül, mivel szinte lehetetlen az összes létező definíció, kutatás alapján számba venni valamennyit. A dolgozatban Csáki által alkotott definíciót alkalmaztam, ami magában foglalja az innovatív megoldások lehetőségét azáltal, hogy az állampolgárok és a kormányzati hivatalok közti kommunikációt jelenti, mely az IKT eszközök közigazgatásban történő alkalmazása révén valósul meg, az állampolgároknak és üzleti szférának nyújtandó közszolgáltatásokkal kapcsolatban, valamint magában foglalja annak lehetőségét, hogy az állampolgár és a kormányzat között párbeszéd alakuljon ki. Ugyanakkor nem csak a klasszikus közigazgatás részeként értelmezem a kormányzatot, hanem az egyéb államhatalmi szerveknél megvalósuló IKT fejlesztésekre is figyelemmel vagyok, mely szerint az elektronikus kormányzat fogalma az elektronikus közigazgatást magában foglalja, de egyúttal lefedi azokat a területeket is, amelyek jellegüknél fogva nem tartoznak a közigazgatás világába, de értelmezhető bennük az igazgatás és az infokommunikációs technológiák kölcsönhatásának eredménye. *(CSÁKI 2010)*

Az EU tagállamokban az IKT elterjedésének hatására a közszférában jelentős változások történtek, az eKormányzati rendszerek jelentős fejlődésen mentek keresztül 2000-tól napjainkig, újabb és újabb technológiát alkalmaznak számos területen, a back-office, front-office fejlesztések számottevőek. Az EU tagállamokban 2001-től kezdték meg az aktív e-kormányzati munkát – bár már 2000 előtt is voltak lépések ezen a területen, mára a kiemelt kormányzati szolgáltatások többsége teljesen elektronizált, bár vannak olyan területek melyekben elmaradás mutatkozik.

Az Európai Bizottság 2000-ben tette közzé az első eEurope kezdeményezést, ezt követte az eEurope 2002, az eEurope 2005, az i2010, majd az Európa 2020 program. A dolgozatban áttekintettem az Európai Unió legfontosabb dokumentumait az elektronikus kormányzat területén, illetve a hazánkban alkotott stratégiai dokumentumokat, illetve egyéb kapcsolódó dokumentumokat, melyeket részletesen bemutattam a 2. fejezetben.

Az elektronikus kormányzat elmélete mellett, az elméleti alapok között foglalkoztam a projekt sikeresség elméletével is, mivel az elektronikus kormányzat fejlődését nem csak az elméleti aspektusból közelítettem meg, hanem az EKOP és ÁROP keretében megvalósított elektronikus közigazgatási projektek elemeztem és ezen projektek sikerességét vizsgáltam. Az elektronikus kormányzati projektek sikerességéhez kapcsolódó szakirodalom már az 1990-es években is megjelent (Linberg 1999, Baccarini 1999, Wixom Wattson 2001, DeLone and McLean 1992, Rosacker 2010). Az IT projektek sikeressége területén a hatékonyság skála (effects scale) modell (Linberg, 1999), a hatékonyság hatáskör (effect scope) modell (Osborne, 2002, Baccarini, 1999 és Wixom-Watson, 2001) és a folyamat modellek (process model) ismertek (DeLeone és McLean, 1992) a legfontosabbak. Disszertációmban néhány alapvető modell került bemutatásra. Linberg (1999), Baccarini (1999) projekt sikeresség modelljét, valamint az információs rendszerek egyik globális és többdimenziós modelljét **DeLone és McLean** vizsgáltam részletesen.

Kutatásaim során az elektronikus kormányzati projektek sikerességi tényezőivel kapcsolatosan új területek vizsgálatát végeztem el. A szakirodalomban fellelhető szóp, idő, költség, minőség, érintettek mellett fontosnak tartottam a kormányzatban bekövetkező változások szerepének vizsgálatát, mivel a közigazgatásban, közszférában megvalósuló projektekről van szó, ezért a kormányzatban bekövetkező változások is jelentős hatással bírnak a projektek sikerességére. Emelett az üzleti szférában elterjedt illesztés/összerendelés elméletével foglalkoztam még mélyebben, és mint sikerességi tényezőt szintén vizsgáltam az elektronikus kormányzati

projektekre gyakorolt hatását, illetve egyáltalán azt, hogy alkalmazzák-e ezen módszereket a közigazgatásban. A stratégiai illesztés eredetileg üzleti orientációjú felvetés volt, profit-orientált szervezetekre dolgozták ki, az üzleti szférában széles körben elterjedt. A közigazgatási szférában történő alkalmazhatósága is felmerült, azonban a közigazgatási szférában nem terjedt el. Ennek oka, hogy a közigazgatás sokszor teljesen más elvek mentén működik, más tényezők is mozgatják, mint ami az üzleti szférában megszokott. A hagyományos SAM modell a közszférában csak megkötésekkel alkalmazható, mert a közszférában jellemzően jelenlévő politikai szempontot nem képes magában foglalni.

Kutatásaim elméleti alapjai között emiatt az „alignement” (összerendelés/illesztés) témakörével foglalkoztam még részletesebben. Az elméleti alapok között a Henderson és Venkatraman (1993) által alkotott Stratégiai Összerendelési Modellt („Strategic Alignment Model, SAM)” használtam fel, mely két fő területen azonosítja az integráció szükségességét az üzleti és IT területek között az alábbiak szerint:

1.) stratégiai integráció (vertikális integráció): Az IT külső (stratégia) és belső (vállalati/szervezeti felépítés) területeinek illesztése szükséges. Henderson és Venkatraman (1993) kutatásai alapján a nem megfelelő illesztés az IT külső és belső területek között a fő indoka az IT beruházásokból származó haszon elmaradásának, sikertelenségének. A jelenlegi üzleti periódusok vizsgálatával felismerhető, hogy az IT stratégia kudarcának lehetősége a szegényes információs rendszert (I/S) támogató infrastruktúrának köszönhető. (Citibank élő példaként szolgál: a Citibank stratégiája a POS információs szolgáltatás esetében, melyet 1985-ben vezettek be azzal a kifejezett céllal, hogy összekössék az üzleti vásárlást az elektronikus kupon szolgáltatással, fizetéssel és a forgalmas vásárlói pontokkal, ugyanakkor fontos információkat akartak gyűjteni elektronikusan a vásárlói szokásokról. Bár az általános elképzelés, hogy összekössék az információs és pénzügyi tranzakciókat még mindig népszerű világszerte, a Citibank számos technikai problémával szembesült a koncepció implementálása során, aminek eredménye, hogy nem volt képes egy tiszta vezető pozíciót létrehozni ezen a területen. A versenytársak által megvalósított hasonló, bár kisebb méretű kezdeményezések, bizonyítottan sikeresebbek voltak, míg mások továbbra is próbálkoznak fontosabb szakértelem megszerzésével ezen a területen.)

2.) funkcionális integráció: a SAM modell második dimenziója (horizontális integráció).

Az IT stratégia és az üzleti stratégia integrációját jelenti. Ez a dimenzió az IT területen született döntésekre és azoknak az üzleti területen született döntésekre gyakorolt hatásával foglalkozik és fordítva.

A **dolgozat harmadik fejezetében** a versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolatát, hazánk elektronikus kormányzati fejlettségét mutattam be. Az egyes országok elektronikus kormányzati fejlettségét mérő indexek közül az Elektronikus Kormányzat Fejlődési Indexet (e-Government Development Index, eGDI), a Digitális Gazdaság Fejlettségét Mérő Indexet (Digital Economy and Society Index, DESI), illetve azok komponenseit elemeztem mélyebben, illetve foglalkoztam a Capgemini által készített Benchmarkokkal is. A versenyképességet a Globális Versenyképességi Index (Global Competitiveness Index, GCI) segítségével mutattam be. Az elektronikus kormányzat és a versenyképesség közötti kapcsolatot az eGDI, DESI és GCI indexekkel szemléltettem.

Korreláció számítását végeztem az index alkotóelemei közötti kapcsolatok kimutatására. A dolgozatban tett következtetésem alapján van kapcsolat a versenyképesség és az elektronikus kormányzat között, mivel néhány kivételtől eltekintve az EU tagállamok esetén azok az országok, melyek fejlett elektronikus kormányzati rendszerrel rendelkeznek (eGDI, DESI értékei alapján), azok a versenyképesség (GCI értékei alapján) tekintetében is az élen járnak. Ennek magyarázata lehet, hogy az eGDI és a DESI index olyan tényezőket tartalmaz, melyek magas értéke, fejlettsége a versenyképesség szempontjából is meghatározó jelentőséggel bír.

A dolgozatban tett következtetésem szerint hazánk elektronikus kormányzati indexekben látható fejlettsége illetve az EU tagállamok között elfoglalt helye nem tükrözi az ezen a területen fejlesztésre fordított források hatékony felhasználását. Magyarország elmarad az EU élenjáró országaitól az elektronikus kormányzat fejlettsége terén. Az eGDI 2016. évi rangsorban 23., DESI 2016. évi rangsorban 20. helyen áll, ugyanakkor a Capgemini benchmark jelentés alapján szintén jelentős elmaradás mutatkozik a 2016. évi adatokat tekintve, hiszen mind a digitalizáció, mind a penetráció esetében az alulteljesítő országok között helyezkedik el. Hazánk elektronikus kormányzati teljesítménye nem változott lényegesen a 2003-2014 időszakban a rangsorok alapján, annak ellenére, hogy pl. a 2007-2013-as programozási időszakban az EKOP és ÁROP források felhasználását tekintve, jelentős összeget áldoztak ezen terület fejlesztésére (IT fejlesztésre és szervezeti reformokra).

A **dolgozat negyedik fejezetében** az „alignment” (összerendelés/illesztés) hatását elemeztem az elektronikus kormányzati projektek sikerességére.

Az illesztést 3 fő területen vizsgáltam, egyrészt elemeztem, hogy az EU által alkotott stratégiák hogyan jelennek meg a gyakorlatban az elektronikus kormányzat terén Magyarországon, tehát az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit leképezik-e a magyar stratégiai dokumentumok. Másrészt az ÁROP és EKOP célrendszeréhez történő illeszkedés vizsgálatot végeztem el az EKOP, ÁROP keretében elindított projektek esetében, majd harmadrészt vizsgáltam, hogy az ÁROP és EKOP projektek hogyan illeszkednek egymáshoz.

Az illesztés vizsgálat eredményeképpen arra következtettem, hogy hazánkban nincs fókuszban a stratégia, nem jellemző az illesztés/összerendelési modellek használata sem a közszférában, a menedzsment technikákat nem alkalmazzák általában. A 2007-2013 programozási időszakban hiányzott az egységes felső szinten meghatározott és követett iránymutatás.

Az alignment alkalmazására azért lehet szükség, mert ez biztosíthatja a konzisztenciát a stratégia (stratégiai dokumentumok) és a célok között.

Az általam alkalmazott szófelhő elemzés, illetve klaszter elemzés alapján arra következtettem, hogy a kulcsszó statisztikák általában konzisztensek az Operatív Programok főbb policy szintű céljaival, bár néhány terület nem kellőképpen hangsúlyos a projekt célok között, például: társadalmi partnerek aktív bevonása, az önkormányzatok szerepe, a felhasználói készségek fejlesztése információs kampányokon keresztül.

Az ÁROP és EKOP projektek közötti kapcsolatrendszer területén történt klaszter elemzés eredménye szerint elmondható, hogy néhány EKOP és ÁROP projekt esetében hasonló az implicit cél struktúra – támogatva azt az eredeti politikai szándékot, miszerint a szolgáltatások és technológia modernizációja az EKOP keretében, míg a szervezeti és emberi erőforrás modernizációja az ÁROP-ból finanszírozott.

A dolgozat **ötödik fejezetében** a kormányzati ciklusok hatását vizsgáltam meg az e-közigazgatási fejlesztésekre. Ez a fejezet tartalmát tekintve rövidebb mint a többi fejezet, azonban ez abból adódik, hogy a szükséges adatbázis előállítása, a 4. fejezetben készített elemzésben már előállításra került, így ezen adatok alapján a klaszterelemzés elvégezhető volt. A fejezetben arra a következtetésre jutottam az elvégzett klaszterelemzés alapján, hogy a kormányzati ciklusok jelentős hatással vannak a projektek megvalósításának időtartamára, a

projektek méretére (szerződéses összeg), a kedvezményezettek körére, a projektek esetleges csúszására ezáltal a szakmai tartalomra.

A politikai ciklusok hatása jól szemléltethető a 2010-ben bekövetkezett kormányváltás időszakában, mivel a két operatív programban a támogatási szerződések megkötésénél egy passzív időszak látható a 2010-2011 közötti időszakban. A kormányzati ciklusok változása a projektek szempontjából nagyobb horderejű változásokat is indukált a tervezésben, a célokban, a projektméretben és projekt időtartamban, ami a projektek előrehaladása szempontjából jelentős idővesztést jelentett, illetve az abszorpciós célok teljesítése miatt is meghatározó jelentőségű.

A dolgozat **hatodik** fejezetében összegeztem az általam készített szakértői interjúk tapasztalatait a projektek sikeressége kapcsán. A szakértői interjúkat a támogatáspolitikai intézményrendszer szereplőivel készítettem, de nem csak a támogatói oldalt, hanem a kedvezményezetti oldalt, a megvalósítókat is megkérdeztem a projektekkel kapcsolatos tapasztalataikról. A sikerességi tényezők között az elméletekben szereplő tényezők mellett egyéb tényezőket is azonosítottam.

A kérdőív alapú interjúk 1. részében az adott szakértőre vonatkozó kérdések szerepeltek, míg a 2. részben a sikeres projektek megvalósításával kapcsolatos kérdések, illetve a jövőre vonatkozó javaslatok. A kérdőív kitöltése mellett személyes interjúkat folytattam le a szakértőkkel, hogy teljes képet kapjak a személyes tapasztalataikról.

15 interjúból 9 a kedvezményezetti oldal képviselőivel, 6 a támogatói oldal képviselőivel készült. Az interjú alanyok vezetői és operatív/szakmai pozíciókból kerültek kiválasztásra az EKOP és ÁROP projektekhez való kapcsolat alapján.

A projekt sikerességi tényezők között számos szempont felsorolásra került, illetve maga a sikeresség definíciója is nagyon sok területre terjedt ki.

A sikerességi tényezők között a támogatói oldalon dolgozó interjú alanyok az alábbiakat azonosították:

Külső tényezők:

- OP átfogó stratégia alapján készüljön
- A stratégia, a szakpolitikai célok módosulása

- A politikai és szakmai célok összhangja

Belső tényezők:

- Tervezés
- A projektben résztvevők és érintettek folyamatos együttműködése
- Folyamatos finanszírozhatóság
- Szakmai és projektmenedzsment képességek folyamatos rendelkezésre állása, jó minőségű projektmenedzsment és közreműködő szakértők
- Vezetői (és szervezeti) elkötelezettség és készségek

A sikerességi tényezők között a kedvezményezetti oldalon dolgozó interjú alanyok az alábbiakat azonosították

Külső tényezők:

- Politikai akarat, támogatottság, viszonylag változatlan politikai háttér
- Stratégiai megalapozottság
- Szervezeti változások
- Jogszabályi változás

Belső tényezők:

- Megfelelő tervezés
- Megfelelő kockázat menedzsment
- Megfelelő humán kapacitás (felkészültség) rendelkezésre állása
- Elkötelezett stáb
- Ösztönzők
- Megvalósításhoz szükséges pénzügyi fedezet rendelkezésre áll
- Valós üzleti igény megfogalmazása
- Vezetés elkötelezettsége a projekt mellett
- Szakmai illeszkedés
- Szakmai területek érdekeltsége
- Belső működési rend

Az interjúk tapasztalatai alapján számos olyan tényező merült fel, melyek a szakirodalmi forrásokban nem szerepelnek. Érdekes összefoglaló eredmények születtek az értékteremtés

területén is. Értékteremtésként jelent meg az EKOP projektek esetében az olcsóbb, hatékonyabb, gyorsabb kiszolgálás az elektronikus ügyintézés által, az ügyintézési idő, átfutási idő csökkenése, a munkaerő költség csökkenése, az ügyfélelégedettség, az adminisztráció csökkentése és az elérhetőség. Az ÁROP projektek esetében a társadalmi hasznosság, a képzések, a tudásmegegerősítés, alternatív képzési módszerek.

Új tudományos eredmények

Elektronikus kormányzat fejlettségével és a versenyképességgel kapcsolatos hipotézis:

H1: Egy ország elektronikus kormányzati fejlettsége és a versenyképesség között kapcsolat van, azok az országok melyek az elektronikus kormányzat fejlettségét mérő indexek rangsoraiban az élen járnak, azok a versenyképességi index esetében is az élmezőnybe tartoznak.

A szakirodalmi áttekintés és a 3. fejezetben tett következtetések alapján:

T1: Egy ország elektronikus kormányzati fejlettsége és a versenyképesség között kapcsolat van, azok az országok, melyek az elektronikus kormányzat fejlettségét mérő indexek rangsoraiban az élen járnak, néhány kivételtől eltekintve a versenyképességi index esetében is az élmezőnybe tartoznak.

A versenyképesség és az elektronikus kormányzat kapcsolatának vizsgálatához az EGDI, DESI és GCI indexeket használtam. Mindhárom komplex mutató, a részletes komponens elemzést a 3. fejezetben végeztem el, a három mutató jól reprezentálja az országok elektronikus kormányzatának és versenyképességének szintjét.

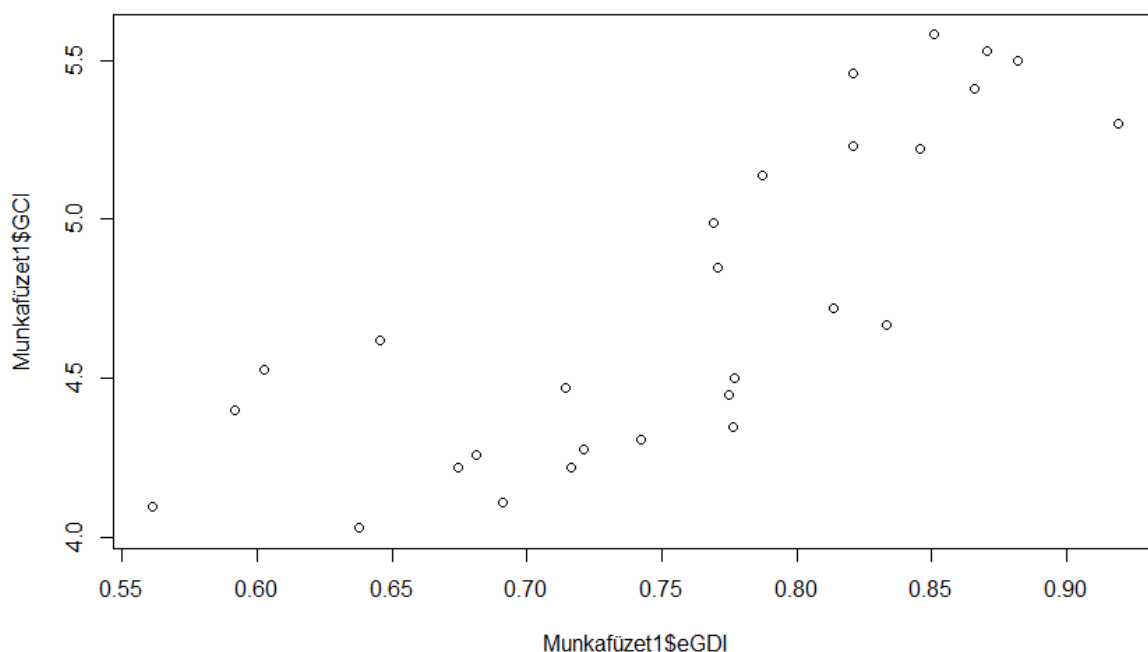
A versenyképesség és az elektronikus kormányzat közötti kapcsolat vizsgálatát korreláció számítás segítségével végeztem el **3. sz. melléklet**). Az eGovernment Development Index (EGDI), és a Global Competitiveness Index (GCI) alapján az EU-28 tagállamában a korreláció értéke 0,7962, mely erős kapcsolatot feltételez.

A korreláció számítását a Digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI) és a GCI esetében is elvégeztem, ebben az esetben a korreláció értéke 0,8665 volt, tehát erős kapcsolatról van szó.

A korreláció számítás alapján, néhány kivételtől eltekintve az EU tagállamok esetén azok az országok, melyek fejlett elektronikus kormányzati rendszerrel rendelkeznek (EGDI, DESI értékei alapján), azok a versenyképességben (GCI értékei alapján) is az élmezőnybe tartoznak. Ennek magyarázata lehet, hogy az EGDI és a DESI index olyan tényezőket tartalmaz, melyek magas értéke, fejlettsége a versenyképesség szempontjából is meghatározó jelentőséggel bír.

A következő két ábra az eGDI/DESI és GCI értékeket ábrázolja egy pontdiagram segítségével. A pontdiagram a két mutató értékeit párosítja, geometriai pontokként ábrázolva egy Descartes-i diagramban. A pontok egymáshoz közel egy 45 fokos egyenes mentén helyezkednek el, ezáltal ábrázolva a két indikátor közötti kapcsolatot.

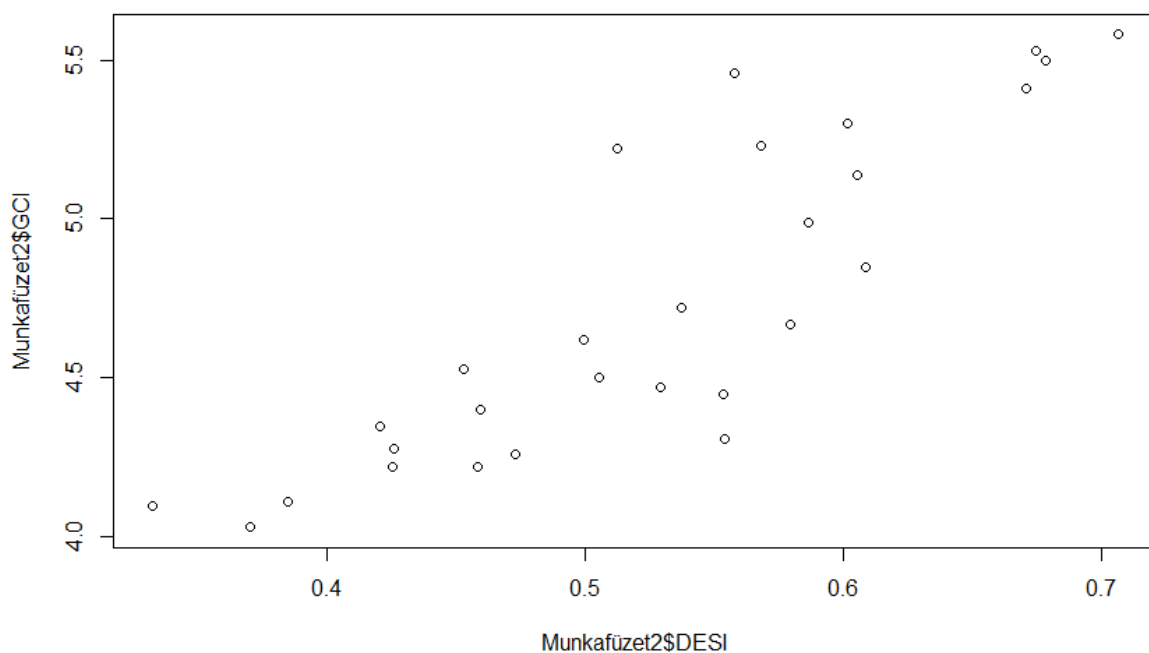
27. ábra eGDI, GCI pontdiagram



Forrás: Saját szerkesztés (R szoftver)

A következő ábra pedig a DESI és GCI értékeket szemlélteti. A pontdiagramm alapján látható, hogy van kapcsolat a két index között. Tehát egy ország elektronikus kormányzati fejlettsége illetve a versenyképesség között kapcsolat van, ahol fejlett az elektronikus kormányzat (a DESI alapján) ott a versenyképesség területén is az magasabb pontszámot ért el a GCI indexben az adott ország, illetve a másik irányban is értelmezhetjük a versenyképesség területén fejlett országok valószínűsíthetően az elektronikus kormányzat területén is fejlettebbek, mint azok az országok, melyek alacsony GCI értékkel rendelkeznek.

28. ábra DESI, GCI pontdiagramm



Forrás: Saját szerkesztés (R szoftver)

Hazánk elektronikus kormányzati indexekben látható fejlettsége illetve az EU tagállamok között elfoglalt helye az elemzések alapján nem tükrözi az ezen a területen fejlesztésre fordított források hatékony felhasználását.

Összességében megállapítható, hogy Magyarország elmarad az EU fejlett országaitól az elektronikus kormányzat fejlettsége terén. Az eGDI 2016. évi rangsorban 23., DESI 2016. évi rangsorban 20. helyen áll, ugyanakkor a Capgemini benchmark jelentés alapján szintén jelentős elmaradás mutatkozik a 2016. évi adatokat tekintve, hiszen mind a digitalizáció, mind a penetráció esetében az alulteljesítő országok között helyezkedik el.

Projekt sikeresség tényezőivel kapcsolatos hipotézisek:

H2: Az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit a magyar stratégiai dokumentumok leképezik. Az ÁROP, EKOP célrendszerhez illeszkednek az ÁROP, EKOP keretében elindított projektek, az ÁROP és EKOP projektek illeszkednek egymáshoz.

A szakirodalmi áttekintés és a 4. fejezetben tett következtetések alapján:

T2: Az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit a magyar stratégiai dokumentumok leképezik. Az ÁROP, EKOP célrendszerhez illeszkednek az ÁROP, EKOP keretében elindított projektek, bár néhány terület nem kellőképpen hangsúlyos a projekt célok között, ezek a társadalmi partnerek aktív bevonása, az önkormányzatok szerepe, a felhasználói készségek fejlesztése információs kampányokon keresztül. Az ÁROP és EKOP projektek illeszkedés vizsgálata esetében kimutatható, hogy bizonyos ÁROP és EKOP projektek esetében hasonló az implicit cél struktúra – támogatva azt az eredeti politikai szándékot, miszerint a szolgáltatások és technológia modernizációja az EKOP keretében, míg a szervezeti és emberi erőforrás modernizációja az ÁROP-ból finanszírozott.

A 4.1 fejezetben ismertetettek alapján az EU elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzései megjelennek a magyar stratégiai dokumentumokban is.

A magyar fejlesztési tervek operatív programjaiban meghatározott célkitűzések igazodnak az Európai Unió regionális politikájához, ugyanakkor annak ellenére, hogy igazodnak a célkitűzések, az ÁROP és EKOP hatásértékelések következtetései alapján számos hiányosság mutatkozik.

A fent vizsgált dokumentumok alapján az EU által alkotott stratégiák, ajánlások a magyar dokumentumokban is megjelennek, azonban hazánkban nincs fókuszban a stratégia, nem jellemző az illesztés/összerendelési modellek használata a közszférában, a menedzsment technikákat nem alkalmazzák általában. Az ÁROP és EKOP hatásértékelések alapján az látszik, hogy a teljes 2007-2013 programozási időszakban hiányzott az egységes felső szinten meghatározott és követett iránymutatás. Az időszak nagy részében több, egymásnak feszülő szakpolitikai erő is érvényesült kisebb-nagyobb súllyal. Ennek eredményeképpen sem az operatív program, sem a megvalósított projektek nem mutattak egy irányba. Az EKOP mind a tervezéskor, mind a megvalósítás során olyan projektek portfóliójaként jellemezhető, amelyek közös célja egyértelműen nem határozható meg (ÁROP, EKOP hatásértékelések alapján). Tehát bár igazodunk az EU-s célrendszerhez, az Európai Unió elektronikus kormányzattal kapcsolatos célkitűzéseit leképezik a magyar stratégiai dokumentumok, azért megfigyelhetők a magyar sajátosságok is mind a stratégiai dokumentumok, mind a projektek területén, mely a 6. fejezetben közölt szakértői interjúk tapasztalatai részben került részletesebben bemutatásra.

A két Operatív Program kapcsán készült szófelhő elemzés alapján az a következtetés vonható le, hogy a kulcsszó statisztikák általában konzisztensek az Operatív Programok főbb policy szintű céljaival, azonban néhány terület nem kellőképpen hangsúlyos a projekt célok között, ilyen volt például a társadalmi partnerek aktív bevonása, az önkormányzatok szerepe, a felhasználói készségek fejlesztése információs kampányokon keresztül.

Az ÁROP és EKOP projektek közötti kapcsolatrendszer területén történt klaszter elemzés eredménye, hogy a néhány EKOP és ÁROP projekt esetében hasonló az implicit cél struktúra – támogatva azt az eredeti politikai szándékot, miszerint a szolgáltatások és technológia modernizációja az EKOP keretében, míg a szervezeti és emberi erőforrás modernizációja az ÁROP-ból finanszírozott.

H3: A kormányzatban bekövetkező változások befolyásolják a projektek céljait, a kedvezményezett kört, a projektméretet. A kormányzati ciklusok hatással vannak az elektronikus közigazgatási projektekre, azok előrehaladására.

A szakirodalmi áttekintés és az 5. fejezetben tett következtetések alapján:

T3: A kormányzati ciklusok jelentős hatással vannak a projektek megvalósításának időtartamára, a projektek méretére (szerződéses összeg), a kedvezményezettek körére, a projektek esetleges csúszására ezáltal a szakmai tartalomra.

A dolgozatban használt adatbázis alapján a célok, kedvezményezettek, költségvetés, a projektek időtartama került elemzésre a kormányzati ciklusokhoz kapcsolva. Fontos következtetés, hogy a kormányzati víziók befolyásolhatják a projektek fő céljait és az egyéb jellemzőiket.

A dolgozatban vizsgált projektek száma a „Gyurcsány Kormány” idején 25 db, a „Bajnai Kormány” időszakában 17 db és az „Orbán Kormány” idején 91 db volt.

A disszertációban végzett elemzés alapján az látható, hogy projektek szakmai tartalma is változik/változhat az egyes kormányzati ciklusokban. Ezt támasztja alá például az, hogy a 2007-2008-as időszakban a „Gyurcsány Kormány” és a 2009-2010 időszakban a „Bajnai Kormány” időszakában a bírósági rendszer fejlesztése és IT támogatása volt kiemelt terület, miközben a kapcsolódó kulcsszavak eltűntek a célok közül az „Orbán Kormány” idején futó projektekből. Amíg a “stratégiai” megközelítés kulcsszó gyakori volt a “Gyurcsány Kormány” idején futó projektek esetében, addig néhány gyakori kulcsszó az “Orbán Kormány” alatt – korábban hiányzó - az “egységes”, “lehetőség”, “kialakítása”, ”megvalósítása”, mely egy másfajta megközelítést javasol a fejlesztésekhez.

A kedvezményekre is hatással voltak a kormányzati ciklusok változásai az általam végzett kutatások alapján, mivel a 2008-2010 időszakban az egyik fő kedvezményezett a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium volt, emellett a „Gyurcsány Kormány” idején a Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség, míg a „Bajnai Kormány” idején a Közigazgatási és Közszolgáltatások Központi Hivatala és az Emberi Erőforrások Minisztériuma tartoztak a kulcskedvezményezettek közé. Az „Orbán Kormány” időszakában a fő kedvezményezettek között megjelent a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. (NISZ) és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem is, előbbi az EKOP, utóbbi az ÁROP projektek területén. Emellett a Belügyminisztérium szerepelt még a korábban is megjelent kulcs kedvezményezettek mellett.

A szerződéses összeg tekintetében is kimutatható az egyes kormányzati ciklusok közti különbség. Az első és harmadik kormányzati ciklusban a projektek átlagos szerződéses összege viszonylag magas volt (5,25 és 4,21 millió euró), míg a „Bajnai Kormány” időszakában

alacsonyabb átlag szerződéskötési összeg (2,67 millió euró) volt jellemző, inkább kisebb méretű projekteket finanszíroztak a két operatív program keretében.

A projektek megvalósítási időszaka szintén változott a vizsgált időszakban attól függően hogy melyik kormány volt hatalmon. A tervezett projekt megvalósítási időszak hosszabb volt, mint két év a „Gyurcsány Kormány” idején futó projektek esetében (átlagosan 30 hónapos megvalósítási időszak volt jellemző), miközben a következő két kormányzati periódusban a projektek időtartama jelentősen lerövidült (22 és 20 hónapra). A rövidebb időtartam az abszorpciós nyomás következménye is lehet a programozás időszak végén indult projektek esetében.

A kormányzati ciklusok változása tehát a projektek szempontjából nagyobb horderejű változásokat is indukált a tervezésben, a célokban, a projektméretben és projekt időtartamban, ami a projektek előrehaladása szempontjából jelentős idővesztést jelentett.

Az egyik legérdekesebb következtetés a projektek támogatási szerződéseinek időbeli megkötéséhez kapcsolódott a dolgozatban. A két operatív programban a támogatási szerződések megkötése két jól elkülöníthető hullámban történt, illetve egy relatíve passzív időszak volt megfigyelhető a 2010-2011 közötti időszakban. A programozási időszak egészét tekintve jól látható, hogy a források jelentős része a programozási időszak végén került lekötésre: 2012. II. félévében és 2013. év során, jelezve azt, hogy a kormányzatban bekövetkezett változások a cél rendszer újratervezését eredményezték.

A klaszterelemzés alapján pedig az a következtetés vonható le, hogy a kormányzati ciklusok változása a projektek szempontjából nagyobb horderejű változásokat is indukált a tervezésben, a célokban, a projektméretben és projekt időtartamban, ami a projektek előrehaladása szempontjából jelentős idővesztést jelentett, illetve az abszorpciós célok teljesítése miatt is fontos elem.

Észtország elektronikus kormányzati fejlődése került még bemutatásra az adott fejezetben. Az ország függetlenné válása után az egymást váltó észt kormányok egyetértettek abban, hogy a közigazgatás digitalizációja alapvető érdek, ami pártokon átnyúló politikai konszenzust kíván. Az intézményrendszer, a jogszabályok, a területre fordított források mind ezt segítették elő. Észtországban egy magasszintű szolgáltató állam valósult meg, egy olyan államfilozófiával, ami ilyen mélységben talán egyetlen más országban sem tetten érhető. A digitalizált közigazgatási rendszer a gazdasági fejlődésre is hatással van. Hazánkban a fent bemutatottak alapján azonban éppen az jellemző, hogy a projektek a kormányzati ciklusok által

meghatározottak, gyakori az újratervezés és az irány nem tartható. Ami részben magyarázat lehet a bemutatott elektronikus kormányzati indexekben tapasztalható elmaradásnak.

H4: A projekt sikeresség főbb tényezői a vizsgált EKOP és ÁROP projektek esetében megfelelnek a szakirodalomban található legfőbb tényezőknek, mint pl: szkóp, idő, költség, minőség, projekt érintettek elégedettsége.

A szakirodalmi áttekintés és a 6. fejezetben tett következtetések alapján:

T4: A projekt sikeresség főbb tényezői a vizsgált EKOP és ÁROP projektek esetében nem esnek teljes mértékben egybe a szakirodalmi forrásokban fellelhető általános sikerességi tényezőkkel, mint például szkóp, idő, költség, minőség, projekt érintettek elégedettsége. A Magyarországon ÁROP, EKOP keretében megvalósított elektronikus közigazgatási projektek esetében a kutatás alapján a projekt sikerességi tényezők külső és belső tényezőkre bonthatók. Külső tényezők azok, melyek a projektben közreműködők által nehezebben befolyásolhatóak, ezek többek között a stratégiai megalapozottság (abban az esetben, ha nem áll rendelkezésre stratégia, az ÁROP és EKOP esetében enélkül történt a tervezés); az állandó stratégiai, szakpolitikai célok, kormányzati/politikai támogatottság és politikai háttér, állandó szervezeti háttér a projekt megvalósítása során; a politikai és szakmai célok összhangja; az állandó jogszabályi környezet. A szakirodalomban jelzett sikerességi tényezők, mint a szkóp, az idő, költség, minőség, érintettek elégedettsége további belső tényezőkkel is kiegészíthető, az elkészített interjúk tapasztalatai alapján, mely szempontok a következők: megfelelő tervezés; a finanszírozhatóság és likviditás; a minőség a szakmai és projektmenedzsment képességek, a humán kapacitás esetében; vezetői elkötelezettség és készségek, megvalósítók elkötelezettsége; megfelelő kockázat menedzsment; ösztönzők alkalmazása; valós üzleti igénykielégítés.

A következtetések az elkészített szakértői interjúk tapasztalatai alapján kerültek megfogalmazásra. Az interjúkészítés következtetései az EKOP projektek értékteremtéshez is kapcsolódtak. Értékteremtésként jelent meg az EKOP projektek esetében az olcsóbb, hatékonyabb, gyorsabb kiszolgálás az elektronikus ügyintézés által, ügyintézési idő, átfutási idő csökkenése, a munkaerő költség csökkenése, az ügyfélelégedettség, az adminisztráció

csökkentése és az elérhetőség. Az ÁROP projektek esetében a társadalmi hasznosság, a képzések, a tudásmege erősítés, alternatív képzési módszerek.

A hazai sajátosságokat figyelembe véve az Operatív Programokból megvalósított elektronikus közigazgatási projektek esetében a *tervezés, a projekt menedzsmnt kompetenciák* és a *szakmai megvalósítók felkészültsége* az, ami a leginkább befolyásolta a sikeres projekt végrehajtást a szakértői válaszok alapján.

A fejlesztések eredményei között említhető, hogy az EKOP projektek által az állami adatbázisok felhasználásával kapcsolatosan egyértelműbbé váltak a hatáskörök, átláthatóbb és gyorsabb közigazgatási eljárási folyamatok alakultak ki. Az e-közigazgatási fejlesztések által csökkent az adminisztráció, az eljárási idő, korszerűsödött az infrastruktúra, új elektronikus szolgáltatások jöttek létre, mellyel a személyes jelenlét csökkenthető, az ügyfelek kényelmesen, otthonukból intézhetik az ügyeiket. Az ügyintézés elérhetősége ügyfélkapun keresztül javult, kormányablakok jöttek létre.

Az ÁROP fejlesztések eredményeként a folyamatok egyszerűsödtek, a humán erőforrás felkészültsége javult, a képzések rugalmasabbak lettek (pl: eLearning, blended learning elterjedése), jogszabályi módosítások történtek. A kompetencia fejlesztések eredményeként a közszolgálati dolgozók készségei, képességei fejlődtek, napi munkájuk ellátását megkönnyítette, sikeresebbek lettek munkájuk ellátásában. (kormányhivatali ügyintézők, minisztériumi ügyintézők). Kommunikációs tréningeken vehettek részt, a tréningeken időtervezést, időgazdálkodást, konfliktus kezelést, együttműködési készségfejlesztést stb. sajátíthattak el.

A sikerességi tényezők részletesen bemutatásra kerültek a 6. fejezetben.

Összességében külső tényezők:

- OP átfogó stratégia alapján készüljön
- A stratégia, a szakpolitikai célok módosulása
- A politikai és szakmai célok összhangja
- Politikai akarat, támogatottság, viszonylag változatlan politikai háttér
- Stratégiai megalapozottság
- Szervezeti változások
- Jogszabályi változás

Belső tényezők:

- Megfelelő tervezés
- A projektben résztvevők és érintettek folyamatos együttműködése
- Folyamatos finanszírozhatóság, megvalósításhoz szükséges pénzügyi fedezet rendelkezésre áll
- Megfelelő humán kapacitás (felkészültség), szakmai és projektmenedzsment képességek folyamatos rendelkezésre állása, jó minőségű projektmenedzsment és közreműködő szakértők
- Vezetői (és szervezeti) elkötelezettség és készségek, elkötelezett stáb
- Megfelelő kockázat menedzsment
- Ösztönzők
- Valós üzleti igény megfogalmazása
- Szakmai illeszkedés
- Szakmai területek érdekeltsége
- Belső működési rend

Javaslatok az új tudományos eredmények hasznosítására és felhasználására

Gyakorlati felhasználhatóságát tekintve a dolgozat lehetőséget teremt

- új, a forrásfelhasználást, a projektmegvalósítást segítő gyakorlati eredmények és megoldások megfogalmazásához;
- Európai uniós elektronikus közigazgatási projektekhez kapcsolódó fejlesztési dokumentumok szakmai megalapozásához;
- adatbázisával és kialakított kutatási módszereivel egy mélyebb, kvalitatív és kvantitatív elemzés elvégzésére, az elektronikus közigazgatási fejlesztések területén
- szakmai, módszertani anyagként, segédeszközként használható az oktatásban és a témával kapcsolat szakemberképzésben
- az elektronikus közigazgatás fejlesztésével foglalkozó projektek iránt érdeklődők számára a terület átfogó, kritikai megismerésére.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton is kifejezem köszönetemet Dr. Nemeslaki András **tanár úrnak**, aki abban a megtisztelésben részesített, hogy elvállalta témavezetésemet és azon kollégák szakmai és emberi támogatását, akik figyelemmel kísérték munkámat és véleményükkel segítettek a dolgozat elkészítését. Végül, de nem utolsó sorban köszönöm a családom és barátaim támogatását.

MELLÉKLETEK

1. melléklet

EGDI (eGCI) értékei az EU tagállamokban (2003-2016 között)

EU tagállamok	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	Rangsor 2016
Ausztria	0,676	0,7487	0,7602	0,7428	0,6679	0,784	0,7912	0,8208	9
Belgium	0,67	0,7525	0,7381	0,6779	0,7225	0,7718	0,7564	0,7874	11
Bulgária	0,548	0,5417	0,5605	0,5719	0,559	0,6132	0,5421	0,6376	25
Ciprus	0,474	0,5189	0,5872	0,6019	0,5705	0,6508	0,5958	0,6023	26
Csehország	0,542	0,6214	0,6396	0,6696	0,606	0,6491	0,607	0,6454	24
Dánia	0,82	0,9047	0,9058	0,9134	0,7872	0,8889	0,8162	0,851	5
Egyesült Királyság	0,814	0,8852	0,8777	0,7872	0,8147	0,896	0,8695	0,9193	1
Észtország	0,697	0,7029	0,7347	0,76	0,6965	0,7987	0,818	0,8334	7
Finnország	0,761	0,8239	0,8231	0,7488	0,6967	0,8505	0,8449	0,8817	2
Franciaország	0,697	0,6687	0,6925	0,8038	0,751	0,8635	0,8938	0,8456	6
Görögország	0,54	0,5581	0,5921	0,5718	0,5708	0,6872	0,7118	0,691	21
Hollandia	0,746	0,8026	0,8021	0,8631	0,8097	0,9125	0,8897	0,8659	4
Horvátország	0,531	0,5227	0,548	0,565	0,5858	0,7328	0,6282	0,7162	19
Írország	0,697	0,7058	0,7251	0,7296	0,6866	0,7149	0,781	0,7689	16
Lengyelország	0,576	0,6026	0,5872	0,6134	0,5582	0,6441	0,6482	0,7211	18
Lettország	0,506	0,5486	0,605	0,5944	0,5826	0,6604	0,7178	0,681	22
Litvánia	0,557	0,5367	0,5786	0,6617	0,6295	0,7333	0,7271	0,7747	14
Luxemburg	0,656	0,66	0,6513	0,7512	0,6672	0,8014	0,7591	0,7705	15
Magyarország	0,516	0,5857	0,6536	0,6494	0,6315	0,7201	0,6637	0,6745	23
Málta	0,636	0,6877	0,7012	0,6582	0,6129	0,7131	0,6518	0,7424	17
Németország	0,762	0,7873	0,805	0,7136	0,7309	0,8079	0,7864	0,821	8
Olaszország	0,685	0,6598	0,6794	0,668	0,58	0,719	0,7593	0,7764	13
Portugália	0,646	0,5953	0,6084	0,6479	0,5787	0,7165	0,69	0,7144	20
Románia	0,483	0,5504	0,5704	0,5383	0,5479	0,606	0,5632	0,5611	28
Spanyolország	0,602	0,5844	0,5847	0,7228	0,7516	0,777	0,841	0,8135	10

Svédország	0,84	0,8741	0,8983	0,9157	0,7474	0,8599	0,8225	0,8704	3
Szlovákia	0,528	0,5565	0,5887	0,5889	0,5639	0,6292	0,6148	0,5915	27
Szlovénia	0,631	0,6506	0,6762	0,6681	0,6243	0,7492	0,6505	0,7769	12

Forrás: United Nations e-Government Survey 2016

A DESI indexet alkotó indikátorok

Dimenzió	Aldimenzió	Indikátor	Leírás	Breakdown	Egység
3. Összekapcsolhatóság	1a Vezetékes szélessáv	1a1 Vezetékes szélessávú lefedettség	szélessávval lefedett háztartások aránya: xDSL, kábel (alap és NGA), FTTP vagy WiMax hálózatok	Minden háztartás	háztartások %-ában
		1a2 Vezetékes szélessávú hozzáférés	szélessáv előfizetéssel rendelkező háztartások aránya: xDSL, kábel (alap és NGA), FTTP vagy WiMax hálózatok	Minden háztartás	háztartások %-ában
	1b Mobil szélessáv	1b1 Mobil szélessáv hozzáférés	100 főre jutó mobil adat előfizetések száma	Minden előfizetés	100 főre jutó előfizetők
		1b2 4G lefedettség	4 G-vel lefedett lakott területek aránya – a telekommunikác	Minden előfizetés	háztartások %-ában

			iós szolgáltatók átlag lefedettsége alapján minden országban		
		1b3 Spektrum	az EU szintű harmonizációs célkitűzésen kívül kijelölt spektrum aránya	EU szinten harmonizál t spektrum	A célkitűzés %- ában
	1c Sebesség	1c1 NGA lefedettség	min. 30 Mbps letöltési sebességű szélessávval lefedett háztartások aránya. Technológiák: FTTH, FTTB, Cable docsis3.0, VDSL	Minden háztartás	háztartások %- ában
		1c2 Gyors szélessávú előfizetések	Vezetékes szélessávú előfizetések aránya \geq 30 Mbps	Minden vezetékes szélessávú előfizetés	előfizetések aránya \geq 30 Mbps
	1d Megfizethető ség	1d1 Vezetéke s szélessáv díja	A legkevesbé drága 12-30 Mbps segességű vezetékes szélessávú	Minden független vezetékes szélessávú internet	vásárlóerőparitá son mért egyéni bruttó jövedelem %-a.

			előfizetés havi költsége	hozzáférési ajánlat	
4. Digitális készségek	2a Alap készségek és használat	2a1 Internet felhasználók	Azok a személyek, akik legalább heti egy alkalommal használnak internetet	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	Lakosság %-ában
		2a2	Legalább alap digitális készségek	Olyan készségek mint pl: mailbox használata, új készülék üzembe helyezése, eszközök javítása	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)
	2b Haladó készségek és fejlődés	2b1 IKT szakemberek	Olyan állások tartoznak ide mint IKT szolgáltatás menedzserek, IKT szakértők, IKT technikus, IKT szerelők és szolgáltatók az ISCO 08 osztályozás alapján.	Alkalmazott lakosság	Lakosság %-ában
		2b2 STEM diplomások	végzettséggel rendelkezők száma valamely	20-29 éves teljes lakosság	1000 főre jutó STEM végzettek száma

			tudományban, technológia, matematika vagy műszaki tárgy területén		
5. Internet használat	3a Tartalom	3a1 Hírek	Az internetet online híreket tartalmazó site- ok, újságok vagy hír magazinok olvasására használó lakosság	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya
		3a2 Zene, videó és játékok	Az internetet játékra, játékok, képek, filmek vagy zene letöltésére használó lakosság	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya
		3a3 Videó lekérése	Az internetet videók letöltésére használó lakosság	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya
	3b Kommunikác ió	3b1 Video hívások	Az internetet telefon vagy videó hívásokra használó lakosság (pl: skype)	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya

		3b2 Közösségi háló	Az internetet a közösségi hálóra való csatlakozáshoz használó lakosság (pl: felhasználói profil létrehozása, üzenetek küldése, vagy egyéb hozzájárulás)	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya
	3c Tranzakció	3c1 Bankolás	Az internetet online bankolásra használó lakosság	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	az internetet az elmúlt három hónapban használó lakosság aránya
		3c2 Vásárlás	Az internetet termékek vagy szolgáltatások rendelésére használó lakosság	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	internet felhasználók % a (elmúlt év)

6. Digitális technológiák integrációja	4a Üzleti digitalizáció	4a1 Elektronikus információ megosztás	ERP (vállalati erőforrás tervezés) szoftver csomaggal rendelkező, azt a különböző funkcionális területek közötti információ megosztásra használó vállalkozások (pl: könyvelés, tervezés, gyártás, marketing)	Összes vállalkozás (pénzügyi szektor nélkül, 10 alkalmazott felett)	vállalkozások %-ában
		4a2 RFID	Az eladást követően vagy a gyártás illetve szolgáltatás nyújtás során az áru azonosítására „Smart tag” (okos címke), RFID technológiát használó vállalkozások	Összes vállalkozás (pénzügyi szektor nélkül, 10 alkalmazott felett)	vállalkozások %-ában

		4a3 Közösségi média	A következő közösségi médiák közül legalább kettőt vagy többet használó vállalkozások: közösségi háló, vállalkozás blog vagy mikroblog, multimédiás tartalmat megosztó weboldalak, wiki alapú tudás megosztó eszközök. A közösségi háló használat azt jelenti, hogy a vállalkozásnak van saját felhasználói profilja, számlája, vagy felhasználói licensze a közösségi háló követelményeitől illetve típusától függően.	Összes vállalkozás (pénzügyi szektor nélkül, 10 alkalmazott felett)	vállalkozások %-ában
--	--	---------------------------	---	---	-------------------------

		4a4 e- Számla	Azon vállalkozások, melyek elfogadott szabvány szerinti formában küldenek ki számlát (mint EDIFACT, XML stb.), mely lehetővé teszi az automatikus folyamatot, anélkül hogy egyéni üzenet kézi begépelésre lenne szükség.	Összes vállalkozás (pénzügyi szektor nélkül, 10 alkalmazott felett)	vállalkozások %-ában
		4a5 Felhő	A következő felhő informatikai szolgáltatások közül legalább egyet megvásárló vállalkozások: vállalkozási adatbázis hosztolása, könyvelési szoftver applikációk, CRM szoftver,	Összes vállalkozás (pénzügyi szektor nélkül, 10 alkalmazott felett)	vállalkozások %-ában

			számítási teljesítmény		
	4b e-kereskedelem	4b1 Online értékesítő KKV-k	Online értékesítő KKV-k (legalább a forgalom 1 %-a online értékesítésből származik)	KKV-k, (pénzügyi szektor nélkül, 10-249 alkalmazott)	KKV-k %-ában
		4b2 e-Kereskedelem forgalom	KKV-k e-kereskedelemből származó összes forgalma	KKV-k, (pénzügyi szektor nélkül, 10-249 alkalmazott)	forgalom %-ában
		4b3 Határon túli Online értékesítés	Más EU tagállamokba elektronikus értékesítést megvalósító vállalkozások	KKV-k, (pénzügyi szektor nélkül, 10-249 alkalmazott)	KKV-k %-ában
7. Digitális közszolgáltatások	5a E-kormányzat	5a1 e-kormányzat felhasználók	a kormányzat részére interneten keresztül benyújtott/beküldött kitöltött nyomtatványok	Teljes lakosság (16-74 éves korosztály)	az internetet felhasználók %-ában (elmúlt év)

		5a2 Előre kitöltött nyomtatványok	az internetről előre letöltött közszolgáltatási elektronikus nyomtatványokon keresztül benyújtott adatmennyiség	e-Kormányzat Benchmark során vizsgált szolgáltatások	Pontszám (0-100)
		5a3 Online, szolgáltatások teljessége	azoknak az élet fő eseményeihez (pl: születés, új lakóhely bejelentés stb.) köthető adminisztratív lépéseknek a részesedése, melyek elektronikusan intézhetőek	e-Kormányzat Benchmark során vizsgált szolgáltatások	Pontszám (0-100)
		5a4 Nyílt adatok	azt méri ez az összetett index, hogy adott országban milyen mértékű a gyakorlatban a nyílt adat politika (beleértve a felülvizsgált PSI direktíva átvételét), a nyílt	Aggregált pontszám	Maximum pontszám %-ában

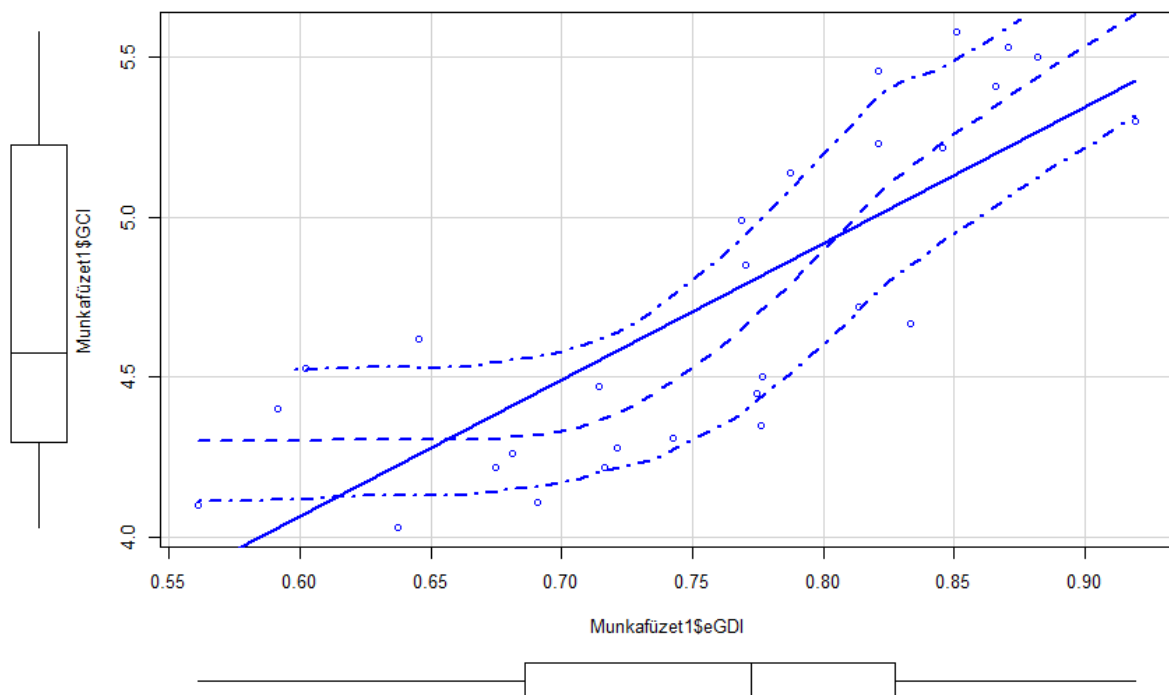
			<p>adat becsült politikai, szociális és gazdasági hatása és a nemzeti portál karakterisztikája (funkcionalitások, adat elérhetőség és használat)</p>		
--	--	--	--	--	--

Korreláció számítás eGDI, GCI (R Studio, Anova)

```
> View(Munkafuzet1)
> cor(Munkafuzet1$eGDI, Munkafuzet1$GCI)
[1] 0.7962231
> cor.test(Munkafuzet1$eGDI, Munkafuzet1$GCI)
```

Pearson's product-moment correlation

```
data: Munkafuzet1$eGDI and Munkafuzet1$GCI
t = 6.7106, df = 26, p-value = 4.04e-07
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.6019598 0.9015056
sample estimates:
      cor
0.7962231
```

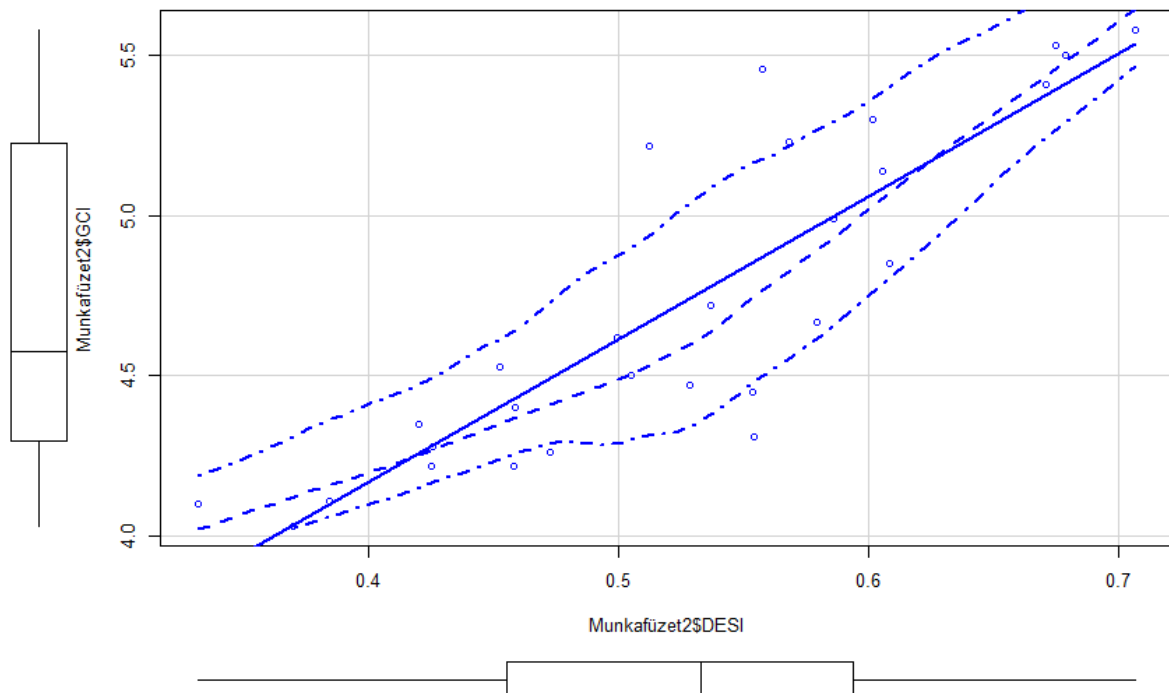


Korreláció számítás DESI, GCI (R Studio, Anova)

```
> View(Munkafuzet2)
> cor(Munkafuzet2$DESI, Munkafuzet2$GCI)
[1] 0.8665239
> cor.test(Munkafuzet2$DESI, Munkafuzet2$GCI)
```

Pearson's product-moment correlation

```
data: Munkafuzet2$DESI and Munkafuzet2$GCI
t = 8.8521, df = 26, p-value = 2.519e-09
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.7291745 0.9367638
sample estimates:
      cor
0.8665239
```



Szakértői interjúknál alkalmazott kérdőív

Kérdések

I. Általános adatok

Név:

Intézmény/Szervezeti egység:

Az Elektronikus közigazgatás Operatív Program (EKOP) és az Államreform Operatív Program (ÁROP) kapcsán Ön mely területen érintett?

Mióta foglalkozik ezzel a területtel?

II. ÁROP és EKOP projektek végrehajtásával kapcsolatos adatok

1. Mely EKOP és ÁROP projektekkel került kapcsolatba/foglalkozik(ott) munkája során?

2. Ön szerint **mikor nevezhetünk sikeresnek** egy, a Strukturális Alapokból megvalósuló elektronikus közigazgatás fejlesztését célzó projektet (EKOP, ÁROP)?

3. **Mely tényezőktől függ** az elektronikus közigazgatás fejlesztését célzó projektek sikeressége (ÁROP, EKOP), a külső-belső tényezőket is figyelembe véve?

4. Ön szerint **beszélhetünk-e értékteremtésről** az EKOP és ÁROP projektek esetében? Hogyan járulhatnak hozzá ezen projektek (ha sikeresen megvalósulnak) a közigazgatásban létrejövő értékteremtéshez. Ha nem miért nem, ha igen, akkor mit nevezne a projektek eredményeként a közsférában megvalósuló értéknek? (Az üzleti szférában megvalósuló IKT fejlesztések esetén akkor beszélhetünk értékteremtésről, ha az eredmény gazdaságilag pozitív. Ez egy vállalat szintjén azt jelenti, hogy **nő a bevétele, vagy költségmegtakarítása** keletkezik (Lucas Jr, Agarwal, Clemons, El Sawy, & Weber, 2013). A közsférában az elektronikus kormányzat esetében az értékteremtés hasonlóan történik mint az üzleti szférában, azonban az **eredmény (kimenet) teljesen más, lehet pl: jobb kormányzás, demokratikus transzparencia, a szociális feltételek javulása stb.)**

5. Az Ön által vezetett vagy az Ön bevonásával végrehajtott projektek esetében a projektek sikeres megvalósításában a Kedvezményezetten kívül mely **aktorok**nak van kiemelt szerepe? Kérem sorolja fel a három legfontosabbat!

- 1.)
- 2.)
- 3.)

6. Az alábbi **tényezők** **Ön szerint milyen mértékben befolyásolják a projektek sikerességét**? Milyen egyéb tényezőket említene? (Értékelje 1-5ig terjedő skálán, ahol az 1 jelentése: egyáltalán nem befolyásolja, az 5 jelentése pedig teljes mértékben befolyásolja)

Tényezők	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

Tervezés

Projekt menedzsment
kompetenciák

A projektben résztvevők
motiváltsága

Ösztönzők alkalmazása

Jogszabályi változások

Politikai akarat

Szakmai megvalósítók
felkészültsége

Megfelelő humán kapacitás
rendelkezésre állása

Intézményrendszer
felkészültsége

Intézményrendszer
rugalmassága

Határidők betartása

Kockázat és
változásmenedzsment

A kedvezményezett
likviditása

Egyéb: _____

Egyéb: _____

7. Az Ön által vezetett vagy az Ön bevonásával végrehajtott projektek esetében az alábbi **tényezők rendelkezésre álltak-e/az alábbi feltételek megvalósultak-e/hiányoztak-e?**

Tényezők	IGEN	NEM	Nem releváns a projektek sikeressége szempontjából
----------	------	-----	--

Tervezésnél elkövetett hibák

Projekt menedzsment
kompetenciák

A projektben résztvevők
motiváltsága

Ösztönzők alkalmazása

Jogszabályi változások

Politikai akarat

Szakmai megvalósítók
felkészültsége

Megfelelő humán kapacitás
rendelkezésre állása

Intézményrendszer
felkészültsége

Intézményrendszer
rugalmassága

Határidők betartása

Kedvezményezett részéről

Határidők betartása

intézményrendszer részéről

Kockázat és
változásmenedzsment

A kedvezményezett
likviditása

Egyéb: _____

Egyéb: _____

8. Az Ön által vezetett vagy az Ön bevonásával végrehajtott projektek esetében történt-e **fizikai befejezési határidő hosszabbítás**? Ha igen, hány alkalommal? (Kérem X-el jelölje a megfelelő választ). Mi volt az oka?

Határidő hosszabbítás

Válasz

Oka

Nem történt

Igen történt, egy alkalommal/projekt

Igen történt, egynél több
alkalommal/projekt

Igen történt több mint 5
alkalommal/projekt

9. Az Ön által vezetett vagy az Ön bevonásával végrehajtott projektek esetében a 6. kérdésben szereplő **tényezők közül mely okozta a projekt esetleges csúszását?**

10. Az Ön által vezetett vagy az Ön bevonásával végrehajtott projektek eredményének ki a **felhasználója**? Ki érintett **közvetlenül és közvetetten?**

11. A **felhasználók igényeit figyelembe vették-e** a projektek tervezése megvalósítása során? Ha igen, hogyan, milyen mértékben?

12. Az Ön által vezetett vagy az Ön bevonásával végrehajtott projektek eredménye az Ön véleménye szerint **hogyan járult hozzá a közigazgatás fejlődéséhez?** Melyek a legfőbb **eredmények?**

13. Véleménye szerint a jövőben **mely szempontokra** kell kiemelten figyelni a projektek tervezése, megvalósítása, fenntartása során, annak érdekében, hogy sikeres legyen a projektek megvalósítása? Melyek a szűk keresztmetszetek?

Tervezés:

Megvalósítás:

Fenntartás:

Szakértői interjúban résztvevők

Sorszám	Név	Szervezet	Titulus
1	Szilvay Gergely	Földmérési és Távérzékelési Intézet	igazgató
2	Hulmann Tamás	Nemzeti Adó- és Vámhivatal	főosztályvezető-helyettes
3	Ádám Csongor	NISZ Zrt.	igazgató
4	Vadas Ernő	NISZ Zrt.	projektvezető
5	dr. Hillier Dorottya Eszter	Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala	főosztályvezető
6	Tóth Judit	Belügyminisztérium, Támogatás-koordinációs Főosztály	főosztályvezető
7	Balajti Attila	Belügyminisztérium, Támogatás-koordinációs Főosztály	projektvezető
8	Papp János	Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium	projektigazgató
9	Iványi Windhoffer Csaba	Miniszterelnökség, Nemzetközi Helyettes Államtitkárság	nemzetközi referens
10	Gőri Melinda	Miniszterelnökség, Közigazgatási Programok Irányítási Főosztály	osztályvezető (EKOP)
11	Ferenc Dóra	Miniszterelnökség, Közigazgatási Programok Irányítási Főosztály	főosztályvezető-helyettes

12	Metzker Erika	Miniszterelnökség, Közigazgatási Programok Irányítási Főosztály	osztályvezető (ÁROP)
13	Juhász Lilla	Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Projektfejlesztési Főosztály	főosztályvezető
14	Zsebeházy Eszter	Miniszterelnökség, Közigazgatási Programok Irányítási Főosztály	EKOP referens
15	Kis Gergely	Országos Bírósági Hivatal, Projektiroda	főosztályvezető

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat A 20 leginkább keresett kormányzati szolgáltatás az EU ajánlása alapján.....	22
2. táblázat A CLBPS listájának csoportosítása, a fő szolgáltatáscsoportok mentén	23
3. táblázat Linberg projek sikeresség - szoftver fejlesztői perspektíva	28
4. táblázat Fő projekt sikerességi tényezők az elméleti irányzatokban	33
5. táblázat. EGDI rangsor	43
6. táblázat TOP 3 eGDI értékkel rendelkező ország komponenseinek vizsgálata	45
7. táblázat eGDI (eGRI) komponensek Magyarország esetében, 2003-2016	51
8. táblázat DESI klaszterek 2016.	57
9. táblázat DESI klaszterek 2017.	58
10. táblázat A DESI index egyedi indikátorai, 2014-2017	61
11. táblázat A GCI súlyozása	80
12. táblázat eGDI versus DESI rangsor.....	84
13. táblázat eGDI és GCI közötti korreláció	86
14. táblázat DESI és GCI közötti korreláció	87
15. táblázat KÖFOP kerete.....	101
16. táblázat Elektronikus Közigazgatás Operatív Program	104
17. táblázatÁllamreform Operatív Program	105
18. táblázat Top 20 kulcsszó EKOP-ban és ÁROP-ban, 1. 2. és 3. prioritás	106
19. táblázat EKOP hivatalos prioritás célok versus objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak .	107
20. táblázat ÁROP hivatalos prioritás célok versus objektív szövegelemzésen alapuló kulcsszavak.	114
21. táblázat EKOP-ÁROP „vagyis” klaszter elemzés a leggyakoribb kulcsszavakat bemutató és egyéb leíró statisztikák (átlag gyakoriság > 0,5)	118
22. táblázat Kormányzati ciklusok a 2007-2013 programozási időszakban.....	122
23. táblázat KÖFOP 1. és 2. prioritás előrehaladása 2015.07.22-2017.11.05 (Mrd Ft)	127
24. táblázat 2014-2020 programozási időszak fő kedvezményezettei	128
25. táblázat A projekt sikerességét befolyásoló tényezők fontossága	170
26. táblázat A projektek megvalósítása során észlelt hiányosságok	175

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra Az elektronikus kormányzat policy fókuszának fejlődése az Európai Unióban	26
2. ábra Az eredeti DeLone és McLean IS Siker modell	29
3. ábra Új D&M IS sikerességi modell	31
4. ábra SAM modell	37
5. ábra Nagyon magas (0,75 feletti) EGDI értékek régióként	45
6. ábra eGDI világrangsor – Magyarország rangsorban elfoglalt helye 2003-2016.....	47
7. ábra EU tagállamok EGDI rangsora.....	48
8. ábra eGDI rangsorban elfoglalt helyezések néhány EU tagállam esetében (2003-2016).....	49
9. ábra eGDI EU rangsor – Magyarország rangsorban eGDI EU rangsorban elfoglalt helye 2004-2016	50
10. ábra Web Measure Index fázisai	52
11. ábra DESI 2017 az EU tagállamokban.....	60
12. ábra eGovernment Benchmark 2017 által használt „abszolút” és „relatív” teljesítmény	79
13. ábra GCI az EU tagállamokban.....	81

14. ábra Magyarország GCI rangsorban elfoglalt helye és a GCI értékei 2008-2017 között.....	82
15. ábra eGDI, GCI pontdiagram	88
16. ábra DESI, GCI pontdiagram	89
17. ábra Az elektronikus közigazgatás elemei	98
18. ábra EKOP 1. prioritás céljait szemléltető szöveghő kulcsszó gyakoriság alapján (a kulcsszó gyakoriságot a betűméret szemlélteti).....	111
19. ábra EKOP 2. prioritás céljai szöveghő kulcsszó gyakoriság alapján (a kulcsszó gyakoriságot a betűméret szemlélteti).....	112
20. ábra ÁROP 1. prioritás céljait szemléltető szöveghő kulcsszó gyakoriság alapján (a kulcsszó gyakoriságot a betűméret szemlélteti).....	115
21. ábra ÁROP 2. prioritás céljait szemléltető szöveghő kulcsszó gyakoriság alapján (a kulcsszó gyakoriságot a betűméret szemlélteti).....	116
22. ábra EKOP és ÁROP szerződéskötések 2008-2013.....	123
23. ábra A kormányzati ciklusok hatása az EKOP és ÁROP projektekre (csak a jelentős különbségek kerülnek megjelenítésre, $\alpha < 10\%$	124
24. ábra KÖFOP 1. és 2. prioritás kifizetések aránya	127
25. ábra A kedvezményezett oldal és a támogatói oldal által azonosított siker kritériumok	151
26. ábra Az ÁROP és EKOP projektek értékteremtésének elemei	167
27. ábra eGDI, GCI pontdiagram	200
28. ábra DESI, GCI pontdiagram	201

MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. melléklet.....	211
2. melléklet.....	213
3. melléklet.....	224
4. melléklet.....	226
5. melléklet.....	233

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

KÖNYVEK, KÖNYVFEJEZETEK, JEGYZETEK, KUTATÁSOK

nr.

KÖNYVSZERKESZTÉS

nr.

FOLYÓIRATCIKKEK

LEKTORÁLT SZAKMAI FOLYÓIRATCIKKEK

Külföldi idegen nyelvű folyóiratban

1. Márta Aranyossy, András Nemeslaki András, Adrienn Fekó (2014): „Empirical Analysis of Public ICT Development Project Objectives in Hungary”. International Journal of advanced computer science and applications, Volume 5. pp. 45-54. ISSN: 2158-107X
2. Fekó Adrienn, Sass Magdolna and Nagy Gábor (2011): „The role of broadband developments financed from EU Structural Funds in the enhancement of regional cohesion in the NMS-10”. Studies in Agricultural Economics 2011/113/2. pp. 152-160. ISSN: 1418-2106
3. Magdolna Sass, Adrienn Feko (2011): „Telemedicine and eHealth emerging: the case of Hungary”. Telemedicine and eHealth, Volume 17, Number 5. June 2011. pp. 388-395. ISSN: 1530-5627
4. Adrienn Aggod-Feko (2010): „The role of hospital information system in successful health and eHealth services in Hungary and in international dimension”. Lex ET Scientia International Journal nr. XVII, vol. 1. June 2010, pp. 456-466. ISSN: 1583-039X

Magyar nyelvű mértékadó folyóiratban

1. Fekó Adrienn (2010): „Az elektronikus kormányzat fejlődése a kelet-európai EU tagállamokban” *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények: Tudománnyal a régió társadalmi-gazdasági fejlődéséért.* 2010. II. évf. 2. szám pp. 109-120. ISBN: 978-963-9909-78-6. ISSN: 2061-3156

NEM LEKTORÁLT SZAKMAI FOLYÓIRATCIKKEK

Magyar nyelvű cikk

1. Aggod-Fekó Adrienn – Iványi Windhoffer Csaba (2017): „Turizmusfejlesztés az EU által, az önkormányzatoknak nyújtott vissza nem térítendő támogatásból”. *Comitatus „Önkormányzati Szemle – A Megyei Önkormányzatok Országos Szövetségének folyóirata”* megjelenés előtt (várhatóan 2017. március)
2. Aggod-Fekó Adrienn (2007): „Önkormányzati finanszírozás az Európai Unióban, különös tekintettel a támogatásokra” *Comitatus „Önkormányzati Szemle – A Megyei Önkormányzatok Országos Szövetségének folyóirata”* XVII. 4. szám pp. 46-59. ISSN: 1215-315X

KONFERENCIÁK, KONFERENCIA KIADVÁNYOK

NEMZETKÖZI SZAKMAI KONFERENCIA KIADVÁNYÁBAN MEGJELENT ELŐADÁS

Lektorált idegen nyelvű előadás

1. Adrienn Fekó (2004): „Cooperation among cross-border region: Carpathian Euroregion”. *Problemi ekonomičnogo ta social'nogo rozvitku regionu i praktika naukovogo eksperimentu [Проблеми економічного та соціального розвитку регіону і практика наукового експерименту]*. Kiev; Uzhgorod; Nyíregyháza: Nyíregyházi Főiskola, 2004. pp. 76-80. ISBN: 966-8489-01-2

Nem lektorált idegen nyelvű előadás

1. Aranyossy Márta, Fekó Adrienn, Nemeslaki András (2014): „The quest for success of eGovernment: What structure and allocation of its spending tells us”. NISPAcee Government vs. Governance in Central and Eastern Europe: From Pre-Weberianism to Neo-Weberianism? Presented Papers from the 22nd NISPAcee Annual Conference. Konferencia. Budapest, Magyarország, 2014.05.22-2014.05.24. Pozsony: NISPAcee, 2014. Paper 201404100930020. (ISBN:978-80-89013-72-2)
2. Adrienn Fekó (2011): „ICT Industry R&D in Hungary”. CKS eBook, „Challenges of the Knowledge Society” 5. Nemzetközi Konferencia kiadványa, Bukarest, 2011. Április 15-16. pp 2009-2018.
3. Adrienn Aggod-Fekó (2007): „E-government measurement”, Acta Beregsasiensis. A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Évkönyve VI. évfolyam Különkiadás. pp. 73-78. ISBN szám: 966-7966-49-6

HAZAI SZAKMAI KONFERENCIA KIADVÁNYBAN MEGJELENT

Idegen nyelvű előadás

1. Aggod-Fekó Adrienn (2007): „Development of the Electronic Common Services, Application in Practice in Hungary”. microCAD 2007 International Scientific Conference 22-23 March 2007 Section O: Economic Challenges, pp 7-12. ISBN: 978-963-661-742-4
2. Fekó Adrienn (2005): „Innováció az ipari parkokban- Innovation in industrial parks”. A határon átvélő együttműködés perspektívái - a nemzetközi logisztikai hálózat kialakítása: Perspektivy transgraničnogo sotrudničestva - formirovanie meždunarodnoj logističeskoj seti The prospects of cross-border cooperation - formation of an international logistics network. Nyíregyháza: Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2005. pp. 141-145. ISBN:963-7336-36-2

Magyar nyelvű előadás

1. Aggod-Fekó Adrienn (2008): „Versenyképesség versus e-kormányzat” Inventárium, Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2008. pp. 47-55. ISSN: 1787-7113
2. Aggod-Fekó Adrienn (2008): „Az elektronikus kormányzat előtt álló akadályok elemzése az Európai Unió tagállamaiban” Inventárium, Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2008. pp. 49-56. ISSN: 1787-7113
3. Aggod-Fekó Adrienn (2007): „Önkormányzatok direkt és indirekt állami támogatásának szabályozása az EU-ban” Inventárium, Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2007. pp. 76-84. ISSN: 1787-7113
4. Aggod-Fekó Adrienn (2006): „Az elektronikus kormányzat helyzetének bemutatása, kitekintéssel az egyes EU tagállamokra”. Doktoranduszok Fóruma” c. konferencia kiadványa, Miskolc, 2006. November 9. 1-7. oldal
5. Fekó Adrienn (2005): „Az e-kormányzat megvalósulása Magyarországon” „Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Tudományos Közalapítvány füzetek 21. Tudás alapú gazdaság és életminőség” 316-319. oldal ISBN: 963-218-743-1
6. Aggod-Fekó Adrienn (2005): „A hálózatosodás, tudásklaszter valós példán történő bemutatása” Inventárium, Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2005. pp. 9-15. ISSN: 1787-7113
7. Aggod-Fekó Adrienn (2005): „Az ipari parkok kialakulása, megvalósulása, jövője külföldön és Magyarországon”. Inventárium, Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, 2005. pp. 16-21. ISSN: 1787-7113
8. Fekó Adrienn (2004): „Az e-kormányzat helyzete hazánkban és az Európai Unióban” „Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Tudományos Közalapítvány füzetek 20. A humán

erőforrás szerepe, fejlesztésének, hasznosításának lehetőségei az Európai Unióban.”
376-383 oldal ISBN 963214213

9. Fekó Adrienn (2004): “Az e-kormányzás megvalósulása Magyarországon”
„Doktoranduszok Fóruma” konferencia kiadványa Miskolc, 2004. November 9. 45-50.
oldal

IRODALOMJEGYZÉK

- Aranyossy M., Nemeslaki A. és Fekó, A (2014): Empirical Analysis of Public ICT Development Project Objectives in Hungary,” International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 5, No12., pp. 45-54, 2014.
- Baccarini, D (1999): The Logical Framework Method for Defining Project Success, Project Management Journal, vol. 30, no. 4, pp. 25-32
- Brynjolfsson, E. – Hitt, L. M. (2000): Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. Journal of Economic Perspectives, 14. évf., 4. szám pp. 23-48.
- Brynjolfsson, E. and Saunders, A. (2010): Wired for Innovation: How Information Technology is Reshaping the Economy, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2010.
- Capgemini (2007): The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services. Elérhető: [file:///C:/Users/aggod-feko.adrienn/Downloads/eGovernment Benchmarking 2007.pdf](file:///C:/Users/aggod-feko.adrienn/Downloads/eGovernment_Benchmarking_2007.pdf). Letöltés időpontja: 2018.02.17.
- Capgemini (2009): Smarter, Faster, Better eGovernment. 8th Benchmark Measurement, November 2009. European Commission, Directorate General for Information Society and Media. Elérhető: [http://www.mof.gov.cy/mof/DITS/dits.nsf/All/C1B4301D69B229D7C225781700420412/\\$file/egov_benchmark_20098th.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/DITS/dits.nsf/All/C1B4301D69B229D7C225781700420412/$file/egov_benchmark_20098th.pdf). Letöltés időpontja: 2018.02.17.
- Capgemini (2016): eGovernment Benchmark 2016 A turning point for eGovernment development in Europe? A study prepared for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology by Capgemini, IDC, Sogeti, and Politecnico di Milano Elérhető: <https://www.capgemini.com/wp->

content/uploads/2017/07/egovernment_benchmark_2016.pdf. Letöltés időpontja: 2018.02.17.

- CENTERIS 2012 - Conference on ENTERprise Information Systems / HCIST 2012 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies
- A literature review of Business/IT Alignment Strategies Lerina Aversano*, Carmine Grasso, Maria Tortorella Departement of Engineering, University of Sannio Via Traiano, 82100 Benevento, Italy
- Collins, A. & Baccharini, D. (2004): Project Success - A Survey, Journal of Construction Research, Vol. 5, No. 2, pp. 211-231.
- Council and the European Commission for the Feira European Council (2000): eEurope 2002. An information society for all, Brussels, 14.6.2000.
- Commission of the European Communities (2002): eEurope 2005: An information society for all, Brussels, 28.5. 2002.
- Csáki Gyula Balázs (2010): Az elektronikus közigazgatás tartalma és egyes gyakorlati kérdései. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2010.
- DeLone W. H., McLean, E. R. (1992): *Information Systems Research*, vol 3, no.1., 1992, pp. 60–95. Copyright 1992, The Institute of Management Sciences (now INFORMS), 901 Elkridge Landing Road, Suite 400, Linthicum, MD 21090 USA.
- DeLone W. H., McLean, E. R. (2003): The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. Journal of Management Information Systems, 19. köt. 4. sz. 2003. p. 9-30.

- European Commission (2004): European Competitiveness Report 2004. SEC (2004) 1397, 2004
- European Commission (2005): Signposts towards eGovernment 2010 November 2005. Elérhető: http://ec.europa.eu/information_society/activities/ict_psp/documents/signposts2005.pdf. Letöltés időpontja: 2018.01.05.
- European Commission (2006a): Breaking Barriers to eGovernment Overcoming obstacles to improving European public services. Modinis study Contract no. 29172. 16/08/2006.
- European Commission (2006b): i2010 eGovernment Action Plan: Accelerating eGovernment in Europe for the Benefit of All, Brussels, 25. 04. 2006.
- European Commission (2010): Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM(2010) 2020 final. Elérhető: <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2010-2020-europe-2020> Letöltés időpontja: 2018. 01. 15.
- Fountain, J. E. (2002): Information, institutions and governance: advancing a basic social science research program for digital government. Cambridge (MA), Harvard University, John F. Kennedy School of Government; 2002.
- Kirsten M. Rosacker and Robert E. Rosacker 2010): Information technology project management within public sector organizations University of Wisconsin – La Crosse, La Crosse, Wisconsin, USA
- Linberg, K. R. (1999): Software developer perceptions about software project failure: a case study, J Syst Software, Vol. 49 pp. 177–192.

- Osborne S. P., Kate McLaughlin, K., Ferlie, E (2002): New public Management: Current Trends and Future Prospects. Psychology Press, 2002
- Pinkerton, W. J. (2003): Project management: achieving project bottom-line success, McGraw-Hill, New York. Redmill, F 1997, Software projects : evolutionary vs. big-bang delivery, Wiley series in software engineering practice, Wiley, Chichester.
- Schwalbe, K (2004): Information technology project management, 3rd edn, Course Technology, Boston.
- Budzier, A. and B. Flyvbjerg (2010). Double Whammy – How ICT Projects are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent. Saïd Business School working papers.
- Chunningham, P.N. and Karakasidou, A (2009): Innovation in the Public Sector Policy Brief No 2. Manchester Institute of Innovation Research University of Manchester. European Trend Chart on Innovation Policy, August 2009.
- Codagnone, C. & Cilli, V. (2006): Expenditure Study Final Version, eGovernment Economics Project, Rome: eGEP Consortium, 2006. Elérhető: [http://82.187.13.175/eGEP/Static/Contents/final/D.1.3Expenditure Study final version.pdf](http://82.187.13.175/eGEP/Static/Contents/final/D.1.3Expenditure_Study_final_version.pdf). Letöltés időpontja: 2017.03.14.
- Codagnone, C., Wimmer, M. A. (eds.) (2007): Roadmapping eGovernment Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020. MY Print snc di Guerinoni Marco & C, Clusone, 2007. Elérhető: <http://www.egovrtd2020.org/EGOVRTD2020/FinalBook.pdf> Letöltés időpontja: 2017.03.14.

- Dedrick, J. – Gurbaxani, V. – Kraemer, K. L. (2003): Information Technology and Economic Performance: A Critical Review of the Empirical Evidence. ACM Computing Surveys, 35. évf., 1. szám 1-28. o.
- Economist Intelligence Unit (2004): E-government in Central Europe. Rethinking Public Administration. A White Paper from the Economist Intelligence Unit, 2004,
- Economist Intelligence Unit (2008): E-Readiness Rankings 2008. Elérhető: http://graphics.eiu.com/upload/ibm_ereadiness_2008.pdf. Letöltés: 2018.04.17.
- Economist Intelligence Unit (2009): E-readiness rankings 2009 The usage imperative. eGEP (2006a) Compendium to the Measurement Framework, eGovernment Economics. Elérhető: <http://graphics.eiu.com/pdf/e-readiness%20rankings.pdf>. Letöltés: 2018.04.17.
- eGEP (2006b): Measurement Framework Final Version, eGovernment Economics Project, European Commission, Brussels. Online: http://82.187.13.175/egep/asp/E_Home.asp
- European Commission (2000): Presidency conclusions of the Lisbon European Council Meeting on 23 and 24 March 2000. Online http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm.
- European Commission (2003): The role of eGovernment for Europe's future' Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 26.9.2003, COM(2003) 567 Final. In: Danish Technological Institute (2004).
- 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020 134

- European Commission DG for Communications Networks, Content and Technology (2016): DESI 2016 Digital Economy and Society Index.
- <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/desi-2016-country-profiles>
- European Commission DG for Communications Networks, Content and Technology (2017): DESI 2017 Digital Economy and Society Index. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2017>
- Európai Bizottság Tartalmak, Technológiák és Kommunikációs Hálózatok Főigazgatósága által készített digitális gazdaság és társadalom fejlettségét bemutató tanulmányok (DESI 2016, 2017). Elérhető: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>. Letöltés időpontja: 2017.04.17.
- Horner L, Lekhi R, Blaug R (2006) Deliberative Democracy and the Role of Public Managers, Work Foundation, London
- Ignác I (2016): Az észet csoda titka, Világgazdaság Online; 2016. július 19.
- IHM (2003): Magyar Információs Társadalom Stratégia, 2003. November
- J. C. Henderson és N. Venkatraman, „Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations,” IBM SYSTEMS JOURNAL, Vol 32. No.1., pp. 472-484, 1993.
- Kretschmer, T. (2012): Information and Communication Technologies and Productivity Growth: A Survey of the Literature. OECD Publishing, 2012
- Millard, J., Warren, R., Leitner, C. and Shahin, J. EU (2006): Towards the eGovernment Vision for the EU in 2010

- Magyary Zoltán Közigazgatás Fejlesztési Program (MP 12.0). KIM 2012. augusztus 31.
- Miniszterelnöki Hivatal Elektronikus Kormányzat Központ (2003): EKormányzat Stratégia és Programterv mellékletek, kiegészítő dokumentumok 2003. szeptember 16.
- Miniszterelnöki Hivatal Elektronikus Kormányzat Központ (2008): E-közigazgatás 2010 Stratégia. 2008.
- Nemeslaki, A (2016): The theory of “IT-Government” Alignment: Assessment of strategic fit in Hungary’s case. CEE eDEM and eGov Days 2016. pp85.
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2010): Digitális Magyarország 2010-2014. Munkaverzió
http://server2.nfgm.gov.hu/data/cms2085344/digitalis_magyarország_program_vitairat.pdf
- OECD (2005): Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. p 6- 16.
- Sárközy, T – Pázmándy, K (2002): Az információs társadalom és a jog átalakulása. In: Mayer Erika: Önszabályozás és jogi szabályozás az elektronikus gazdaságban. MTA Társadalomkutató központ, Budapest 2002.
- Tomcsányi, P (2000): Általános kutatás-módszertan, Szent István Egyetem, Gödöllő. Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet, Budapest 2000.
- Tózsá, I (2002): A helyi eKormányzat helyzete Magyarországon in eVilág 2004. Július.

- Tózsza, István (2008): E-Government – elektronikus közigazgatás. Magyar Tudomány. 169. évf. 2008. 7. sz. 833-843.
- UN Division for Public Economics and Public Administration and American Society for Public Administration (2001): Benchmarking E-government: A Global Perspective, 2001. Elérhető: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/English.pdf>.
- UN Department of Economic and Social Affairs (2003): Global E-government Survey 2003. Elérhető: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2003-Survey/Complete-Survey.pdf>
- UN Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management (2004): Global E-government Readiness Report 2004 Towards access for opportunity. Elérhető: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2004-Survey/Complete-Survey.pdf>.
- UN Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management (2005): Global E-government Readiness Report 2005 From E-government to E-inclusion. Elérhető: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2005-Survey/Complete-survey.pdf>
- UN Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management (2008): United Nations e-Government Survey 2008 From e-Government to Connected Governance. United Nations, New York, 2008. Elérhető: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2008-Survey/Complete-survey.pdf>

- UN Department of Economic and Social Affairs (2010): E-Government Survey 2010. Leveraging eGovernment at a time of financial and economic crisis. United Nations, New York, 2010. Elérhető: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2010-Survey/Complete-survey.pdf>
- UN Department of Economic and Social Affairs (2012): E-Government Survey 2012 E-Government for the People. United Nations, New York, 2012. Elérhető: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/Complete-Survey.pdf>
- UN Department of Economic and Social Affairs (2014): E-Government Survey 2014 E-Government for the Future We Want E-Government for the People. United Nations, New York, 2014. Elérhető: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf
- UN Department of Economic and Social Affairs (2016): E-Government Survey 2016 E-Government in support of sustainable development. United Nations, New York, 2016. Elérhető: <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN97453.pdf>
- Wauters, P (2006): The renewed EU eGovernment benchmark model proposed. The Impact of eGovernment in Europe conference - 13 September 2006 in Helsinki, Finland.
- Wimmer, M. A., Codagnone, C., Ma, X (2007): Developing an eGovernment research roadmap: Method and example from eGovRTD2020. In: Wimmer, M. A., Scholl, H. J.,
- Grönlund, A. (eds). Electronic Government. Proceedings of EGOV 07. LNCS # 4656, Springer Verlag, Berlin et al, 1--12, Sep. 2007.

- World Bank (2003): EGovernment definition. <http://go.worldbank.org/M1JHE0Z280>.
- World Economic Forum (2009): The Global Competitiveness Report, 2008-2009, 2016-2017. Geneva, Switzerland. Online: <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6484/5938/>
- Chan, Y. & Reich, B. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology* 22: 297-315. Demers, C. (2008). *Organizational change theories. A synthesis*. Montreal: Sage Publications.
- J.C. Henderson, N. Venkatraman: Strategic Alignment (1993): Leveraging information technology for transforming organizations REPRINTED FROM IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL32, NO 1, 1993; © 1993, 1999
- CSÓTÓ Mihály: Elektronikus kormányzat – van-e új a Nap alatt? World e-Gov Forum. *Információs Társadalom* 2007/1.
- Világ gazdasági Fórum által készített globális versenyképességi tanulmányok (Global Competitiveness Report 2008/2009, 2016/2017)
- Grover, G.; Jeong, S.R.; and Segars, A.H. (1996): Information systems effectiveness: The construct space and patterns of application. *Information & Management*, 31, 4 (1996), 177–191.
- Thomas, G. & Fernandez, W. (2008): Success in IT projects: A matter of definition, *International Journal of Project Management*, Vol. 26, pp. 733–742.
- Jennifer E. Gerow, Varun Grover, Jason Thatcher, Philip L. Roth (2014): Looking toward the future of IT–business strategic alignment through the past: a meta-analysis; *MIS Quarterly*, Vol. 38 No. 4, December 2014, pp. 1159-1185

- Wixom, B. H. and Watson, H. J.. 2001. An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success, *MIS Quarterly*, (25: 1).