

Szolgáltató állam és az e-közigazgatás

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Úton a
szolgáltató állam felé, és
azon is túl**

**Nyitott
kormányzás**

**A szolgáltató állam
ismérvei**

Úton a szolgáltató állam felé, és azon is túl

Az állam szerepének,
feladatának
hangsúlyváltozása

A közfeladatok
felülvizsgálata

A NPM ismérvei,
értékrendje,
nehézségei

Az állam szerepének, feladatának hangsúlyváltozása

Éjjeliőr állam

- Csak a lényegi tevékenység
- Jogrend működése és rend fenntartása
- Erős: Külügy, hadügy, igazságügy, kevés pénzügy
- Az állam elidegenedik, csak a fenti funkciók miatt avatkozik be
- Nemzeti össztermék 7-8%-a felett diszponál az állam

Jóléti állam

- Nemzeti szolidaritás, felelősségvállalás (VH és válságot követően)
- 1973-74-es olajárrobbanás és válság erősíti a vádakot:
- a juttatások gyakori céltévesztése (nem az kap, aki szüksége van)
- korrupció és hatékonyságvesztés
- az állam túlburjánzása, túl sok szerep integrálása
- sok pénzért kevés és rossz minőségű szolgáltatás
- hivatalorientáció, ügyfél-orientáció helyett

Dezertizáló, szolgáltató állam

Okai:

- Költségvetési nyomás
- Intézmények nem összehangolt működése
- Biztonsági kockázatok fokozódása
- Személyiségi jogok kérdése érzékenyebbé válik
- Romló demográfiai mutatók és ezek hatásai
- Ügyféloldali várakozások folyamatos növekedése
- Fenntartható fejlődés kihívásai

Jellemzői:

- Államtalanítás
- Liberalizáció és privatizáció
- Dereguláció
- Szubszidiaritás és dekoncentráció

Platform- és adaptív állam

- Az állam szerepe: szolgáltató -> koordinátor -> platformgazda
- Összekapcsolt szolgáltatási ökoszisztéma
- Adat alapú működés
- Állami mint *karmester (orchestrator)*, nem kizárólagos szolgáltató
- Együttműködés az aktorok között

Kulcsfogalmak: **platform governance, interoperabilitás, once-only elv**

Az állam szerepének, feladatának hangsúlyváltozása

Éjjeliőr állam

- Csak a lényegi tevékenység
- Jogrend működése és rend fenntartása
- Erős: Külügy, hadügy, igazságügy, kevés pénzügy
- Az állam elidegenedik, csak a fenti funkciók miatt avatkozik be
- Nemzeti össztermék 7-8%-a felett diszponál az állam

Jóléti állam

- Nemzeti szolidaritás, felelősségvállalás (
- 1973-74-es olajárrobbanás és válság erő
- a juttatások gyakori céltévesztése (nem a

és rend fenntartsa

gy, igazságügy, kevés pénzügy

dik, csak a fenti funkciók miatt avatkozik be

k 7-8%-a felett diszponál az állam

Jóléti állam

- Nemzeti szolidaritás, felelősségvállalás (VH és válságot követően)
- 1973-74-es olajárrobbanás és válság erősíti a vádakát:
- a juttatások gyakori céltévesztése (nem az kap, aki szüksége van)
- korrupció és hatékonyságvesztés
- az állam túlburjánzása, túl sok szerep integrálása
- sok pénzért kevés és rossz minőségű szolgáltatás
- hivatalorientáció, ügyfél-orientáció helyett

Jellemzői:

- Államtalanítás
- Liberalizáció és privatizáció
- Dereguláció

- korrupció és hatékonyságvesztés
- az állam túlburjánzása, túl sok
- sok pénzért kevés és rossz mi
- hivatalorientáció, ügyfél-orientáció

Dezetatizáló, szolgáltató állam

Okai:

- Költségvetési nyomás
- Intézmények nem összehangolt működése
- Biztonsági kockázatok fokozódása
- Személyiségi jogok kérdése érzékennyé válik
- Romló demográfiai mutatók és ezek hatásai
- Ügyféloldali várakozások folyamatos növekedése
- Fenntartható fejlődés kihívásai

Jellemzői:

- Államtalanítás
- Liberalizáció és privatizáció
- Dereguláció
- Szubszidiaritás és dekoncentráció

Platform- és adaptív állam

- Az állam szerepe: szolgáltató -> koordinátor ->...
- Összekapcsolt szolgáltatási ökoszisztéma

kérdése érzékenyvé válik

mutatók és ezek hatásai

ások folyamatos növekedése

és kihívásai

• Szubszidiaritás és dekoncentráció

Platform- és adaptív állam

- Az állam szerepe: szolgáltató -> koordinátor -> platformgazda
- Összekapcsolt szolgáltatási ökoszisztéma
- Adat alapú működés
- Állami mint *karmester (orchestrator)*, nem kizárólagos szolgáltató
- Együttműködés az aktorok között

Kulcsfogalmak: **platform governance, interoperabilitás, once-only elv**

Úton a szolgáltató állam felé, és azon is túl

Az állam szerepének,
feladatának
hangsúlyváltozása

A közfeladatok
felülvizsgálata

A NPM ismérvei,
értékrendje,
nehézségei

A NPM ismérvei, értékrendje, nehézségei

A NPM nehézségei

Legfontosabb ismérvei:

- Az **állam csökkenő szerepe**. A társadalmi funkciók redisztribúciója, ahol a magán- és a civil szféra térnyerése figyelhető meg (outsourcing, koncesszió, privatizáció stb.)
- **Szolgáltatásorientáció**: standardok meghatározása, benchmarking, benchlearning, minőségbiztosítás, teljesítményértékelés.
- A **versenyszféra eszközrendszerének átvétele** (teljesítmény alapú finanszírozás, határozott idejű menedzsmentszerződések stb.)
- Az input (befektetett erőforrások) helyett az **outputra** (eredményekre és hosszabb távú hatásokra) **történő koncentráció**, stratégiai szemléletű folyamat-átszervezések.
- A közszolgáltató és az ügyfél kapcsolatának **szerződés szerinti rendezése**, amely a fogyasztóvédelmet tartja szem előtt.
- A közfeladatok körén kívül eső **alternatív szolgáltatások szerepének felértékelődése**.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Katalizáló**: nagyobb hangsúlyt fordít az irányításra, mint magára a teljesítmény fenntartására (inkább kormányoz, mint evez).
- **Közösségi tulajdonú**: felhatalmazó, ügyfélorientált, a szolgáltatások feletti kontrollt a valódi „tulajdonosok” az ügyfelek kezébe helyezi.
- **Versengő**: a szolgáltatások közötti verseny a minőség és hatékonyság javítását szolgálja függetlenül attól, hogy versenyszféráról vagy közszféráról van-e szó.
- **Küldetés-vezérelt**: nem előírás-vezérelt. A kormányzat a célt határozza meg, a célhoz vezető úton szabad kezet ad.
- **Eredmény-vezérelt**: a ráfordítások helyett az eredményeket finanszírozza. Ez szorítja vissza a bürokráciát az észszerűség fényében.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Fogyasztóorientált**: az ügyfél „vásárolja meg” a szolgáltatást, a közigazgatás minősége mérésének egyetlen valódi outputja az ügyfél-elégedettség. Ezért csak az ügyfél igényei a fontosak, nem a hivatal igényei.
- **Vállalkozói**: a költségvetések zsugorodásával, sok hivatal arra kényszerített, hogy ne csak elköltse, hanem meg is keresse a szervezet működési fedezetének forrását.
- **Előretekintő**: Nyitottnak kell lenni a dinamikus változó környezet kihívásaira. Az új társadalmi jelenségek, trendek, szokások új – folyamatosan megújulni képes – közigazgatást igényelnek.
- **Decentralizált**: a hatékony közigazgatás az ügyfelekhez legközelebb álló, hierarchikusan felépülő, kellő mértékben delegáló szervezetrendszer.
- **Piacorientált**: a közigazgatás inkább közvetíti és szervezi a szolgáltatásokat a piaci változásokat követve, azokhoz rugalmasan alkalmazkodva.

Élet az NPM után

A NPM ismérvei, értékrendje, nehézségei

Legfontosabb ismérvei:

- Az **állam csökkenő szerepe**. A társadalmi funkciók redisztribúciója, ahol a magán- és a civil szféra térnyerése figyelhető meg (outsourcing, koncesszió, privatizáció stb.)
- **Szolgáltatásorientáció**: standardok meghatározása, benchmarking, benchlearning, minőségbiztosítás, teljesítményértékelés.
- A **versenyszféra eszközszerének átvétele** (teljesítmény alapú finanszírozás, határozott idejű menedzsmentszerződések stb.)
- Az input (befektetett erőforrások) helyett az **outputra** (eredményekre és hosszabb távú hatásokra) **történő koncentrálás**, stratégiai szemléletű folyamat-átstrukturizációk.
- A közszolgáltató és az ügyfél kapcsolatának **szerződés szerinti rendezése**, amely a fogyasztóvédelmet tartja szem előtt.
- A közfeladatok körén kívül eső **alternatív szolgáltatások szerepének felértékelődése**.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Katalizáló**: nagyobb hangsúlyt fordít az irányításra, mint magára a teljesítmény fenntartására (inkább kormányoz, mint evez).
- **Közösségi tulajdonú**: felhatalmazó, ügyfélorientált, a szolgáltatások feletti kontrollt a valódi „tulajdonosok” az ügyfelek kezébe helyezi.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Fogyasztóorientált**: az ügyfél „vásárolja meg” a szolgáltatást, a köziga minősége mérésének egyetlen valódi outputja az ügyfél-elégedettség. Ezért csak az ügyfél igényei a fontosak, nem a hivatal igényei.
- **Vállalkozói**: a költségvetések zsugorodásával, sok hivatal arra kényszerül, hogy

- A közfeladatok körén kívül eső **alternatív szolgáltatások**

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Katalizáló:** nagyobb hangsúlyt fordít az irányításra, mint magára a teljesítmény fenntartására (inkább kormányoz, mint evez).
- **Közösségi tulajdonú:** felhatalmazó, ügyfélorientált, a szolgáltatások feletti kontrollt a valódi „tulajdonosok” az ügyfelek kezébe helyezi.
- **Versengő:** a szolgáltatások közötti verseny a minőség és hatékonyság javítását szolgálja függetlenül attól, hogy versenyszféráról vagy közszféráról van-e szó.
- **Küldetés-vezérelt:** nem előírás-vezérelt. A kormányzat a célt határozza meg, a célhoz vezető úton szabad kezet ad.
- **Eredmény-vezérelt:** a ráfordítások helyett az eredményeket finanszírozza. Ez szorítja vissza a bürokráciát az ésszerűség fényében.

A NPM

- **Fog**
min
- **Ez**
- **Váll**
hog
fed
- **Elő**
kihí
foly
- **Dec**
hier
- **Piac**
a pi

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Fogyasztóorientált:** az ügyfél „vásárolja meg” a szolgáltatást, a közigazgatás minősége mérésének egyetlen valódi outputja az ügyfél-elégedettség. Ezért csak az ügyfél igényei a fontosak, nem a hivatal igényei.
- **Vállalkozói:** a költségvetések zsugorodásával, sok hivatal arra kényszerített, hogy ne csak elköltse, hanem meg is keresse a szervezet működési fedezetének forrását.
- **Előretekintő:** Nyitottnak kell lenni a dinamikusan változó környezet kihívásaira. Az új társadalmi jelenségek, trendek, szokások új – folyamatosan megújulni képes – közigazgatást igényelnek.
- **Decentralizált:** a hatékony közigazgatás az ügyfelekhez legközelebb álló, hierarchikusan felépülő, kellő mértékben delegáló szervezetrendszer.
- **Piacorientált:** a közigazgatás inkább közvetíti és szervezi a szolgáltatásokat a piaci változásokat követve, azokhoz rugalmasan alkalmazkodva.

A NPM nehézségei

- A közigazgatás a **nem profitorientált** szolgáltatásokat is viszi!
 - Sem a **belső hatékonyságról** (ár / érték arány), sem a külső hatékonyságról (alternatív szolgáltatások) az ügyfelek nem (az ügyfelek sem) tudnak.
 - Az ügyfelek **visszacsatolása** négy évente történik. (Ezalatt az ügyfél felejt!)
 - Az intézmények közötti **verseny** nehezen és hektikusan éleződik, a természetes szelekcióra várni kell.
 - Eltérő **kultúrkör!**
-
- A mérés új kihívásai: SROI, HINSEX_12 stb.

A NPM ismérvei, értékrendje, nehézségei

A NPM nehézségei

Legfontosabb ismérvei:

- Az **állam csökkenő szerepe**. A társadalmi funkciók redisztribúciója, ahol a magán- és a civil szféra térnyerése figyelhető meg (outsourcing, koncesszió, privatizáció stb.)
- **Szolgáltatásorientáció**: standardok meghatározása, benchmarking, benchlearning, minőségbiztosítás, teljesítményértékelés.
- A **versenyszféra eszközrendszerének átvétele** (teljesítmény alapú finanszírozás, határozott idejű menedzsmentszerződések stb.)
- Az input (befektetett erőforrások) helyett az **outputra** (eredményekre és hosszabb távú hatásokra) **történő koncentráció**, stratégiai szemléletű folyamat-átszervezések.
- A közszolgáltató és az ügyfél kapcsolatának **szerződés szerinti rendezése**, amely a fogyasztóvédelmet tartja szem előtt.
- A közfeladatok körén kívül eső **alternatív szolgáltatások szerepének felértékelődése**.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Katalizáló**: nagyobb hangsúlyt fordít az irányításra, mint magára a teljesítmény fenntartására (inkább kormányoz, mint evez).
- **Közösségi tulajdonú**: felhatalmazó, ügyfélorientált, a szolgáltatások feletti kontrollt a valódi „tulajdonosok” az ügyfelek kezébe helyezi.
- **Versengő**: a szolgáltatások közötti verseny a minőség és hatékonyság javítását szolgálja függetlenül attól, hogy versenyszféráról vagy közszféráról van-e szó.
- **Küldetés-vezérelt**: nem előírás-vezérelt. A kormányzat a célt határozza meg, a célhoz vezető úton szabad kezet ad.
- **Eredmény-vezérelt**: a ráfordítások helyett az eredményeket finanszírozza. Ez szorítja vissza a bürokráciát az észszerűség fényében.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Fogyasztóorientált**: az ügyfél „vásárolja meg” a szolgáltatást, a közigazgatás minősége mérésének egyetlen valódi outputja az ügyfél-elégedettség. Ezért csak az ügyfél igényei a fontosak, nem a hivatal igényei.
- **Vállalkozói**: a költségvetések zsugorodásával, sok hivatal arra kényszerített, hogy ne csak elköltse, hanem meg is keresse a szervezet működési fedezetének forrását.
- **Előrettekintő**: Nyitottnak kell lenni a dinamikus változó környezet kihívásaira. Az új társadalmi jelenségek, trendek, szokások új – folyamatosan megújulni képes – közigazgatást igényelnek.
- **Decentralizált**: a hatékony közigazgatás az ügyfelekhez legközelebb álló, hierarchikusan felépülő, kellő mértékben delegáló szervezetrendszer.
- **Piacorientált**: a közigazgatás inkább közvetíti és szervezi a szolgáltatásokat a piaci változásokat követve, azokhoz rugalmasan alkalmazkodva.

Élet az NPM után

Kormányzási paradigmák napjainkban

New Public Management (NPM)

- Verseny, kiszervezés
- Output-orientáció
- Szerződéses logika

Az NPM nem bukott meg – meghaladottá vált.

Digital-Era Governance (DEG)

- Integráció, újraközpontosítás
- Digitális szolgáltatások
- Back office összekapcsolása

Adaptív / Agilis állam

- Tanuló, reagáló rendszer
- Outcome és impact fókusz
- Adat- és AI-alapú döntéstámogatás

A NPM nehézségei

A NPM ismérvei, értékrendje, nehézségei

Legfontosabb ismérvei:

- Az **állam csökkenő szerepe**. A társadalmi funkciók redisztribúciója, ahol a magán- és a civil szféra térnyerése figyelhető meg (outsourcing, koncesszió, privatizáció stb.)
- **Szolgáltatásorientáció**: standardok meghatározása, benchmarking, benchlearning, minőségbiztosítás, teljesítményértékelés.
- A **versenyszféra eszközrendszerének átvétele** (teljesítmény alapú finanszírozás, határozott idejű menedzsmentszerződések stb.)
- Az input (befektetett erőforrások) helyett az **outputra** (eredményekre és hosszabb távú hatásokra) **történő koncentráció**, stratégiai szemléletű folyamat-átszervezések.
- A közszolgáltató és az ügyfél kapcsolatának **szerződés szerinti rendezése**, amely a fogyasztóvédelmet tartja szem előtt.
- A közfeladatok körén kívül eső **alternatív szolgáltatások szerepének felértékelődése**.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Katalizáló**: nagyobb hangsúlyt fordít az irányításra, mint magára a teljesítmény fenntartására (inkább kormányoz, mint evez).
- **Közösségi tulajdonú**: felhatalmazó, ügyfélorientált, a szolgáltatások feletti kontrollt a valódi „tulajdonosok” az ügyfelek kezébe helyezi.
- **Versengő**: a szolgáltatások közötti verseny a minőség és hatékonyság javítását szolgálja függetlenül attól, hogy versenyszféráról vagy közszféráról van-e szó.
- **Küldetés-vezérelt**: nem előírás-vezérelt. A kormányzat a célt határozza meg, a célhoz vezető úton szabad kezet ad.
- **Eredmény-vezérelt**: a ráfordítások helyett az eredményeket finanszírozza. Ez szorítja vissza a bürokráciát az észszerűség fényében.

A NPM ihlette kormányzás értékrendje:

- **Fogyasztóorientált**: az ügyfél „vásárolja meg” a szolgáltatást, a közigazgatás minősége mérésének egyetlen valódi outputja az ügyfél-elégedettség. Ezért csak az ügyfél igényei a fontosak, nem a hivatal igényei.
- **Vállalkozói**: a költségvetések zsugorodásával, sok hivatal arra kényszerített, hogy ne csak elköltse, hanem meg is keresse a szervezet működési fedezetének forrását.
- **Előrettekintő**: Nyitottnak kell lenni a dinamikus változó környezet kihívásaira. Az új társadalmi jelenségek, trendek, szokások új – folyamatosan megújulni képes – közigazgatást igényelnek.
- **Decentralizált**: a hatékony közigazgatás az ügyfelekhez legközelebb álló, hierarchikusan felépülő, kellő mértékben delegáló szervezetrendszer.
- **Piacorientált**: a közigazgatás inkább közvetíti és szervezi a szolgáltatásokat a piaci változásokat követve, azokhoz rugalmasan alkalmazkodva.

Élet az NPM után

Úton a szolgáltató állam felé, és azon is túl

Az állam szerepének,
feladatának
hangsúlyváltozása

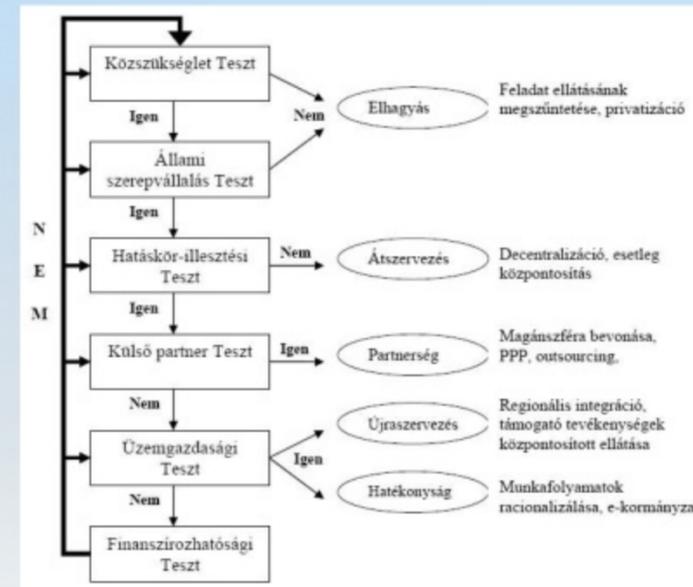
A közfeladatok
felülvizsgálata

A NPM ismérvei,
értékrendje,
nehézségei

A közfeladatok - hatékonyságelvű - felülvizsgálata

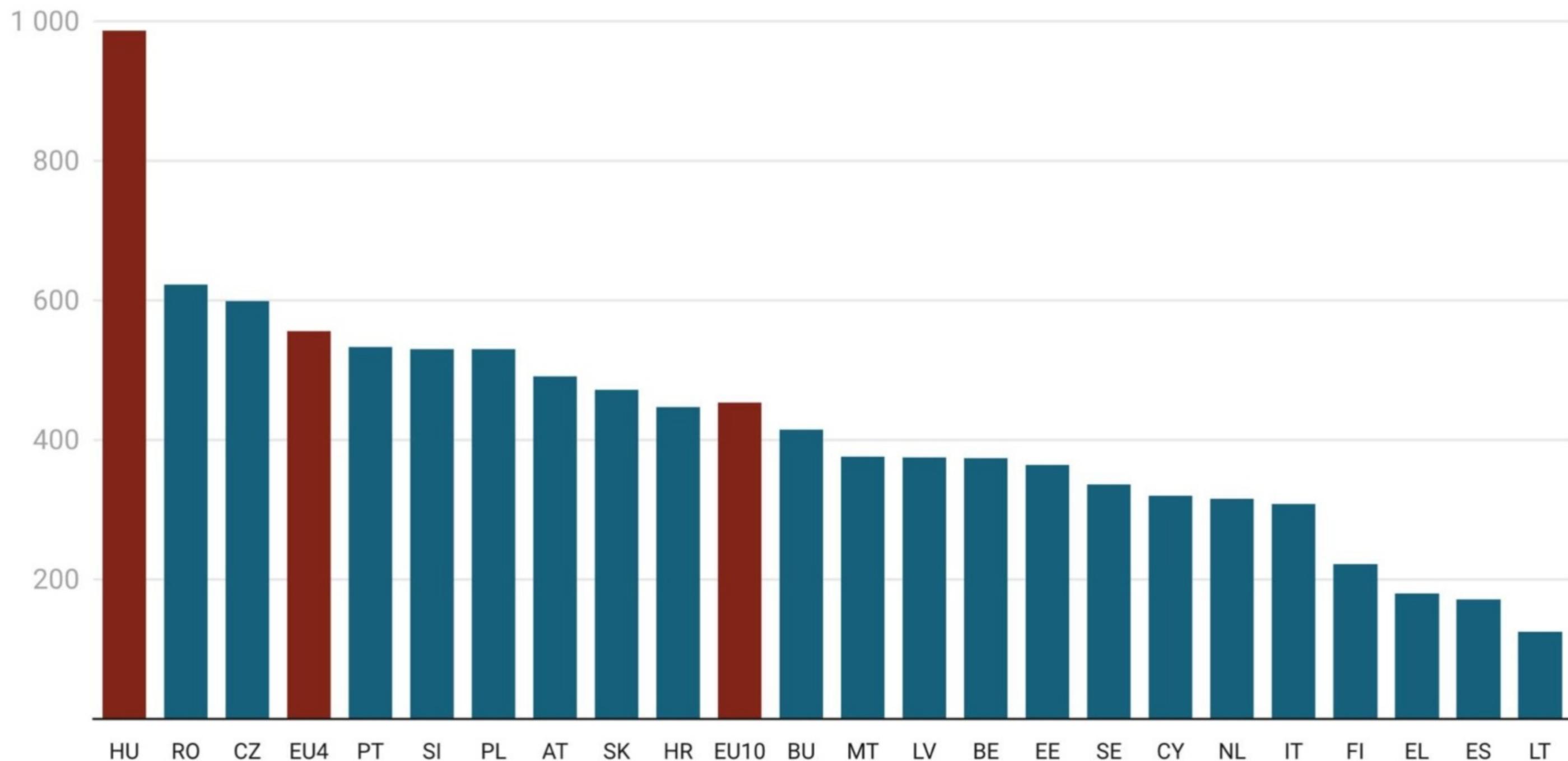
PSG modernizációs folyamata (USA)

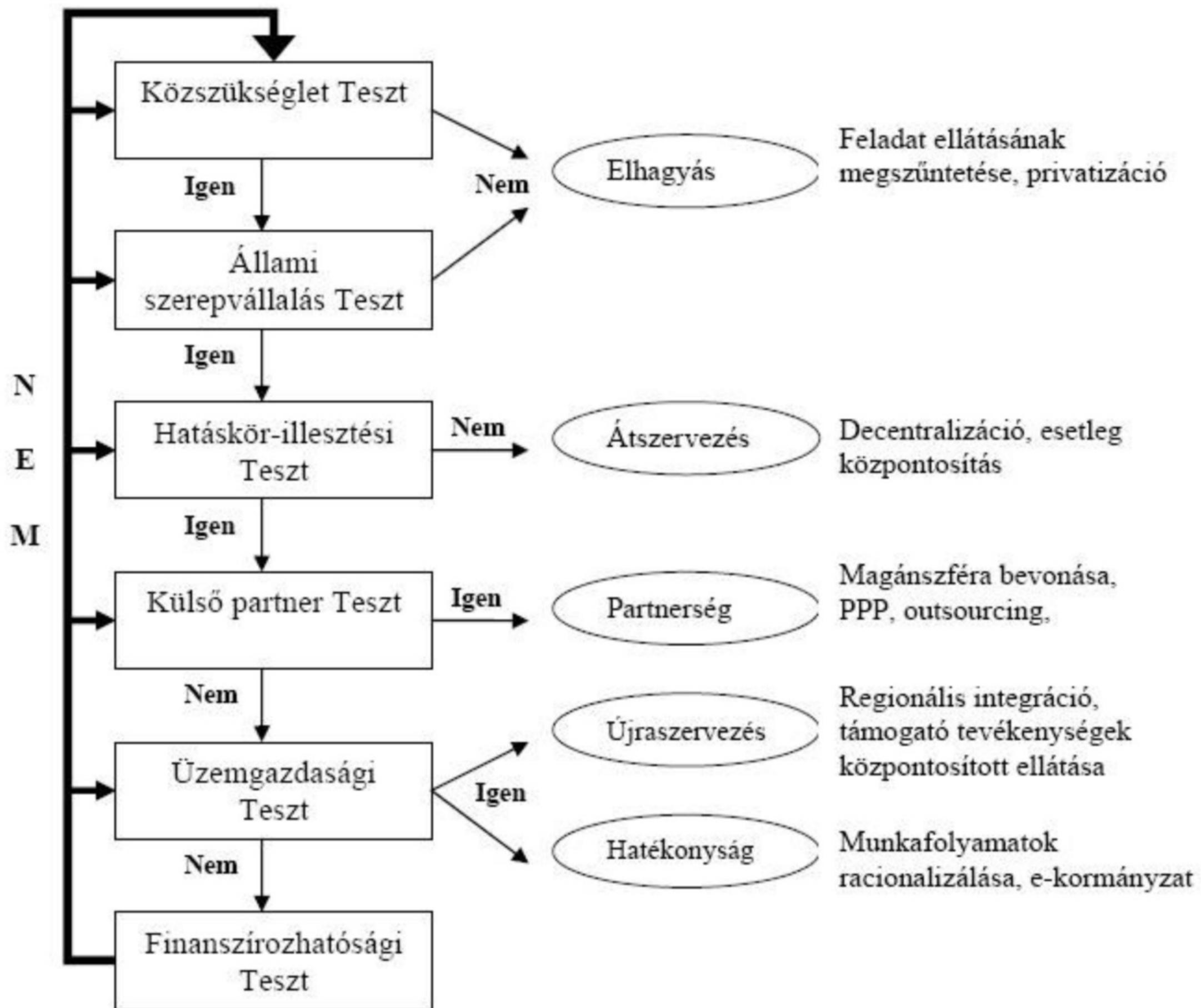
- Azonosítják **problémát**, annak időtávját.
- Meghatározzák a kormányzás árát, azt, hogy az ügyfelek **mennyit szeretnének fizetni** az adott szolgáltatásokért.
- Vizsgálják a prioritást, azaz hogy az **ügyfelek milyen eredményeket** várnak el a pénzükért.
- Körbejárják, hogy az állam **mennyit fog költeni** arra, az egyes eredményeket elérje
- Meghatározzák, hogyan lehetne a pénzt a lehető **leghatékonyabban elkölteni** ahhoz, hogy az alapvető eredmények mindegyikét elérjék.



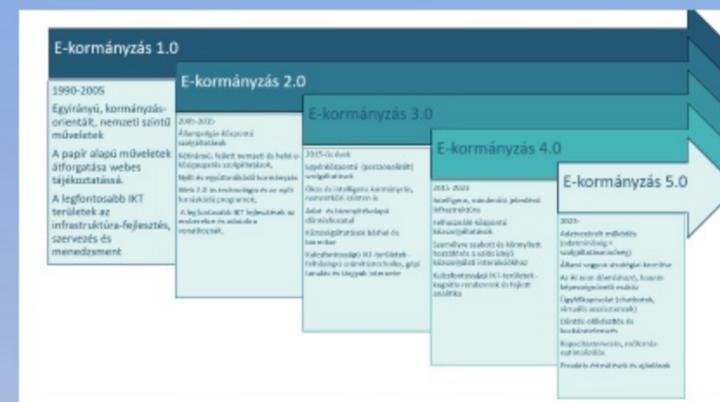
Érettségi
modellek

6/a ábra: Becsült közigazgatási kiadás/fő PPS-ben az unió tagországaiban, 2023





Érettségi modellek



Benchmark
(Digital Decade)

Jelenlét

Statikus weboldalak, e-mailek, FAQ, hírlevelek.

Interakció

Letölthető formanyomtatványok

Tranzakció

Digitálisan kitölthető (online) formanyomtatványok, hitelesítés

Tranzformáció

Vertikális és horizontális integráció, egyablakos ügyintézés

Targetizáció, proaktivitás

Személyre szabott, az ügyfél elvárásait ismerő, helyette dolgozó közigazgatási eljárás

Predikció

Élethelyzet-alapú szolgáltatás
Jogosultságok automatikus felismerése
„Nem kér – hanem kap” logika
Sok AI, de emberi kontroll (human-in-the-loop)

Katalógus

- Online jelenlét, katalógus bemutatók, letölthető formanyomtatványok.

Tranzakció

- Szolgáltatások és online formanyomtatványok, működő adatbázisok, online tranzakciók támogatása

Vertikális integráció

- Hasonló funkciókkal rendelkező, magasabb szintű rendszerekkel összekapcsolt helyi rendszer

Horizontális integráció

- Különböző funkciókat átfogó integrált rendszer, valódi egyablakos ügyintézés az ügyfelek számára

AI támogatott platform-logika

- Magasabb döntési racionalitás, jobb szolgáltatási minőség, gyorsaság

E-kormányzás 1.0

1990-2005

Egyirányú, kormányzás-orientált, nemzeti szintű műveletek

A papír alapú műveletek átforgatása webes tájékoztatássá.

A legfontosabb IKT területek az infrastruktúra-fejlesztés, szervezés és menedzsment

E-kormányzás 2.0

2005-2015

Állampolgár-központú szolgáltatások

Kétirányú, fejlett nemzeti és helyi e-közigazgatás szolgáltatások,

Nyílt és együttműködő kormányzás

Web 2.0-ás technológia és az nyílt forráskódú programok,

A legfontosabb IKT fejlesztések az emberekre és adatokra vonatkoznak.

E-kormányzás 3.0

2015-ös évek

Egyéni-központú (perszonalizált) szolgáltatások

Okos és intelligens kormányzás, nemzetközi szinten is

Adat- és bizonyítékalapú döntéshozatal

Közzolgáltatások bárhol és bármikor

Kulcsfontosságú IKT-területek - felhőalapú számítástechnika, gépi tanulás és tárgyak internete

E-kormányzás 4.0

2015-2023

Intelligens, mindenütt jelenlévő infrastruktúra

Felhasználó-központú közzolgáltatások

Személyre szabott és könnyített hozzáférés a valós idejű közzolgáltatási interakciókhoz

Kulcsfontosságú IKT-területek - kognitív rendszerek és fejlett analitika

E-kormányzás 5.0

2023-

Adatvezérelt működés (adatminőség = szolgáltatásminőség)

Állami vagyon stratégiai kezelése

Az AI nem döntéshozó, hanem képességnövelő eszköz

Ügyfélkapcsolat (chatbotok, virtuális asszisztensek)

Döntés-előkészítés és kockázatelemzés

Kapacitástervezés, erőforrás-optimalizálás

Proaktív értesítések és ajánlások

Analóg kormányzás

- Zárt műveletek és belső összpontosítás
- Analóg eljárások
- A kormány mint szolgáltató

E-kormányzás

- Felhasználóközpontú megközelítés, de kínálat-vezérelt
- Egyirányú kommunikáció és szolgáltatásnyújtás
- IKT-alapú eljárások, de gyakran analóg kialakításúak
- Tagolt IKT-fejlesztés és -beszerzés
- Nagyobb átláthatóság
- A kormány mint szolgáltató

Digitális kormányzás

- Digitálisra tervezett eljárások
- Felhasználóközpontú közszolgáltatások
- Kormányzat mint platform (GaaP)
- Alapértelmezésben nyitottság (közös alkotás)
- Adat-vezérelt közzféra
- Proaktív ügyintéző

GovTech

- Polgárközpontú, általánosan hozzáférhető közszolgáltatások
- A digitális átalakulás kormányzati szintű megközelítése
- Egyszerű, hatékony és átlátható kormányzati rendszerek.

AI-augmented Governance (Algoritmikus kormányzás)

- Az AI **képességnövelő eszköz**, nem autonóm döntéshozó
- Az algoritmusok **közvetlenül befolyásolják** a döntéseket
- Algoritmikus átláthatóság
- Diszkrimináció és torzítás kezelése
- Jogorvoslat automatizált döntések esetén
- Adatvédelem és arányosság
- Digitális jogállamiság

• Proaktív ügyintéző

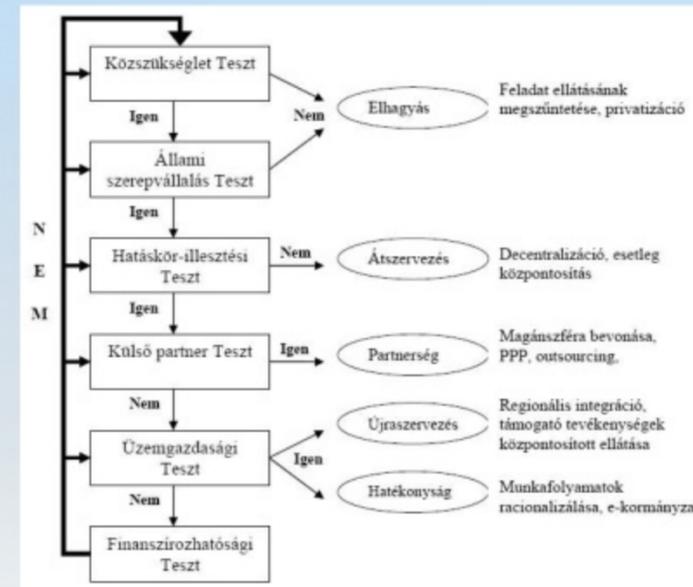
- Diszkrimináció és torzítás kezelése
- Jogorvoslat automatizált döntések esetén
- Adatvédelem és arányosság
- Digitális jogállamiság

Benchmark (Digital Decade)

A közfeladatok - hatékonyságelvű - felülvizsgálata

PSG modernizációs folyamata (USA)

- Azonosítják problémát, annak időtávját.
- Meghatározzák a kormányzás árát, azt, hogy az ügyfelek **mennyit szeretnének fizetni** az adott szolgáltatásokért.
- Vizsgálják a prioritást, azaz hogy az **ügyfelek milyen eredményeket** várnak el a pénzükért.
- Körbejárják, hogy az állam **mennyit fog költeni** arra, az egyes eredményeket elérje
- Meghatározzák, hogyan lehetne a pénzt a lehető **leghatékonyabban elkölteni** ahhoz, hogy az alapvető eredmények mindegyikét elérjék.



Érettségi
modellek

Úton a szolgáltató állam felé, és azon is túl

Az állam szerepének,
feladatának
hangsúlyváltozása

A közfeladatok
felülvizsgálata

A NPM ismérvei,
értékrendje,
nehézségei

Szolgáltató állam és az e-közigazgatás

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Úton a
szolgáltató állam felé, és
azon is túl**

**Nyitott
kormányzás**

**A szolgáltató állam
ismérvei**

- Informatikai biztonság
- Személyes adatok védelme
- Adatminőség
- Digitális elit kialakulása
- Az ellenőrzés (elszámoltathatóság) elvesztése
- Információs túlterhelés
- Elégtelen állami kapacitások

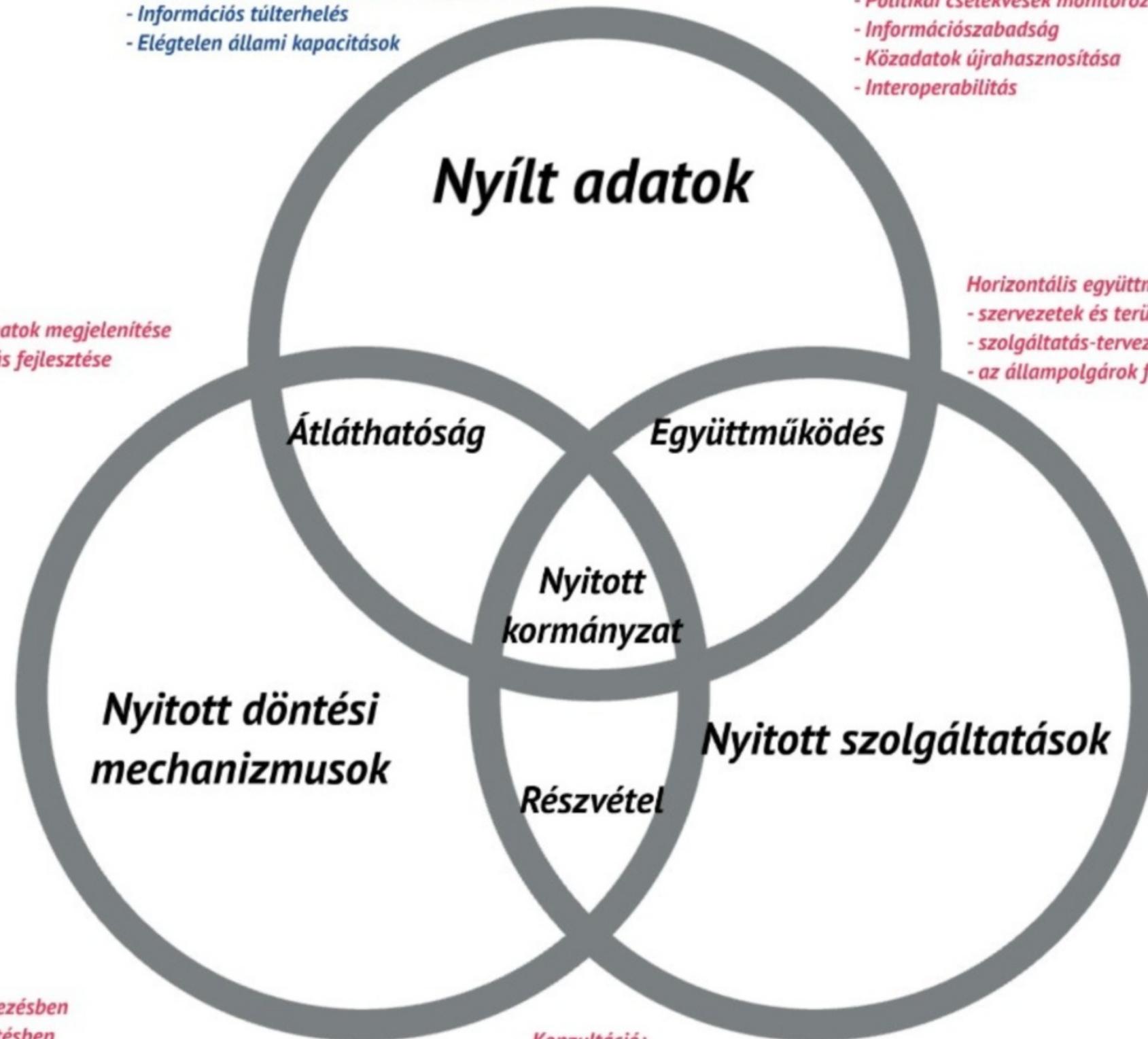
- Adatpolitika
- Politikai cselekvések monitorozása
- Információszabadság
- Közadatok újrahasznosítása
- Interoperabilitás

Ügyfélképzés:

- Adatvizualizáció
- Kormányzati folyamatok megjelenítése
- Infografikai írástudás fejlesztése

Horizontális együttműködés elősegítése

- szervezetek és területek között
- szolgáltatás-tervezési módszerekkel, agilis eszközökkel
- az állampolgárok felhatalmazásával (crowdsourcing)



- (Digitális) akadálymentesítés
- Nyílt forráskódú megoldások
- Szabad (kollaboratív) szolgáltatás-fejlesztés

- Részvétel a tervezésben
- Részvétel a döntésben
- Közös jogalkotás (társ-szabályozás, önszabályozás)
- Siló- és piramis struktúrák lebontása

Konzultáció:

- Kritikák, javaslatok és ötletek kérése
- Nyilvános viták szervezése a polgárok szándékainak megismeréséért

1997

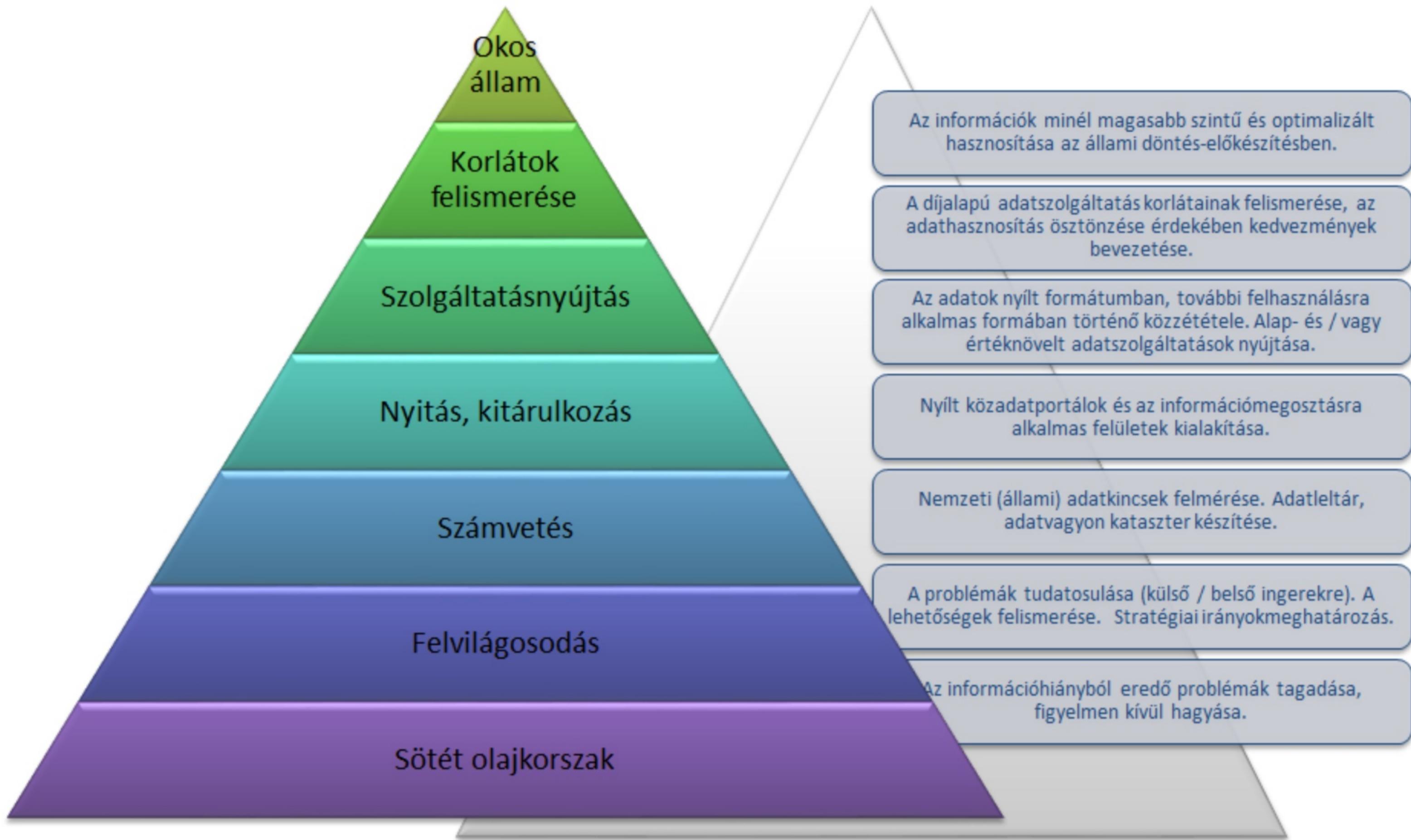
2005

2010

2012

2013





1997

- Adatpolitika első érdemi említése, adatgazdálkodási munkacsoport

2005

- InfoTv. (2005. évi XC.) ⇒ 2011. évi CXII. Tv.

2010

- Digitális Megújulás Cselekvési Terv / Magyar 11.0

2012

- Csatlakozás az OGP-hez. 16 vállalás (döntően a korrupciómegelőzés területén)
- PSI hazai adaptációja ⇒ Közadat törvény (2012. évi LXIII. Tv.)

2013

- Nemzeti Kiberbiztonsági Stratégia ⇒ nemzeti adatvagyon: létfontosságú inf. infrastruktúra
- IoP Tv. (2013. évi CCXX. Tv.)

2014

- Nemzeti Infokommunikációs Stratégia ⇒ Digitális ökoszisztéma (nyílt korm. eszközök)
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia ⇒ Iop. feladatok, újrahasznosítás

2016

- Kilépés az OGP-ből
- Nemzeti adatpolitikáról szóló Fehér Könyv
- Digitális Jólét Programja (2016-2018)

2003

- PSI irányelv (2003/98/EK) – A közsféra információinak újrafelhasználásáról ⇒ legfontosabb definíciók, anyagi és eljárásjogi szabályok

2007

- INSPIRE irányelv (2007/2/EK) ⇒ térinformatikai adatok hozzáférhetősége, interoperabilitása, egyszeri gyűjtés, diszkrimináció tilalma

2009

- Open Government Directive (Obama)
- ISA (2009/922/EK)

2011

- ePSI platform (COM(2011)822)

2011

- OGP (Obama) ⇒ Átláthatóság, elszámolhatóság, társadalmi részvétel, folyamatos technológiai innováció

2013

- PSI irányelv módosítása (2013/37/EU)
- G8 Nyílt adat Karta ⇒ Öt vezérlő elv

2013

- EU adatértéklánc stratégiája

2014

- Európai Bizottság közleménye (2014/C 240/01) ⇒ díjazásról, prioritásokról, kategóriákról.
- EU Big Data stratégiája (COM(2014)442)

2015

- Nyílt Adat Karta (G8-ak alapján)

2016

- ISA2

2017

- Közlemény az európai adatgazdaság megteremtéséről (COM(2017)555/2) ⇒ PSI Irányelvről konzultáció, felülvizsgálat

- PSI, INSPIRE, eIDAS rendeletek felülvizsgálata

 Hungary (2015)
Europe & Central Asia
[Download country data](#)

YEAR
Select... 

COMPARE WITH
Type a country ... 

READINESS				
COUNTRY	GOVERNMENT POLICIES	GOVERNMENT ACTION	CITIZENS AND CIVIL RIGHTS	ENTERPRENEURS AND BUSINESS
 Hungary	25.00	32.00	54.00	40.00

IMPLEMENTATION															
DATASET SCORED															
	 Hungary	65	15	65	15	5	15	15	15	75	55	45	55	75	15
Does the data exist?															
Is it available online from government in any form?															
Is the dataset provided in machine-readable and reusable formats?															
Is the machine-readable and reusable data available as a whole?															
Is the dataset available free of charge?															
Is the data openly licensed?															
Is the dataset up to date?															
Is the dataset being kept regularly updated?															
Was it easy to find information about this dataset?															
Are data identifiers provided for key elements in the dataset?															

IMPACT			
COUNTRY	POLITICAL ⓘ	SOCIAL ⓘ	ECONOMIC ⓘ
 Hungary	20.00	0.00	0.00

Hungary



Page contents

Maturity and dimensions

Country progress

Reuse cases

Maturity-level segmentation

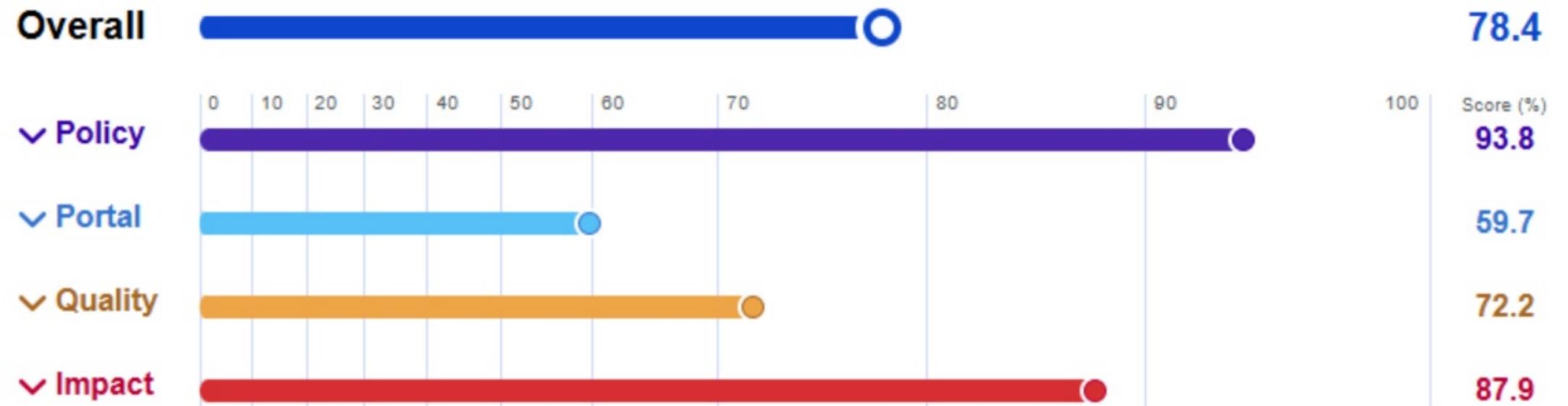
Open data profile

Collaborate

2025 open data maturity in Hungary

Countries have distinct profiles shaped by their maturity in the underlying indicators

[Save & share](#) ▾



Each dimension is composed of a set of indicators, which can be viewed by clicking on the dimension bar.



Welcome to the Global Data Barometer’s data exploration hub, where you can delve into insights from the second edition of our comprehensive study. This interactive section allows you to examine data across multiple dimensions. Start exploring to understand how data shapes policy and drives meaningful reform across countries.

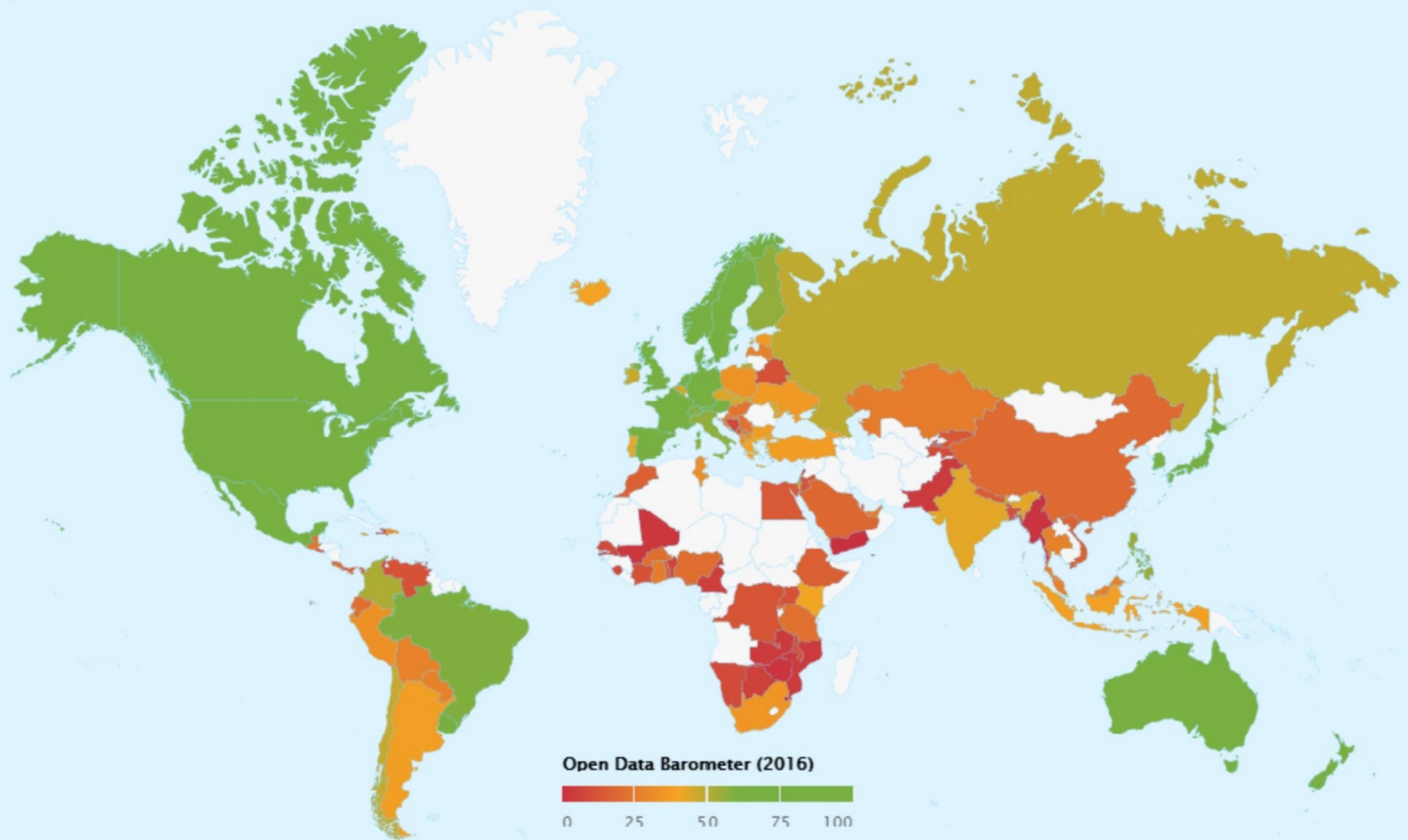
EXPLORE

All countries ▾

Download the data ↓

Country ^	Overall Score ▾
Overall	36.82
Angola	29.04
Argentina	58.23
Bahamas	27.95
Barbados	27.83
Belize	23.09





The Open Data Barometer

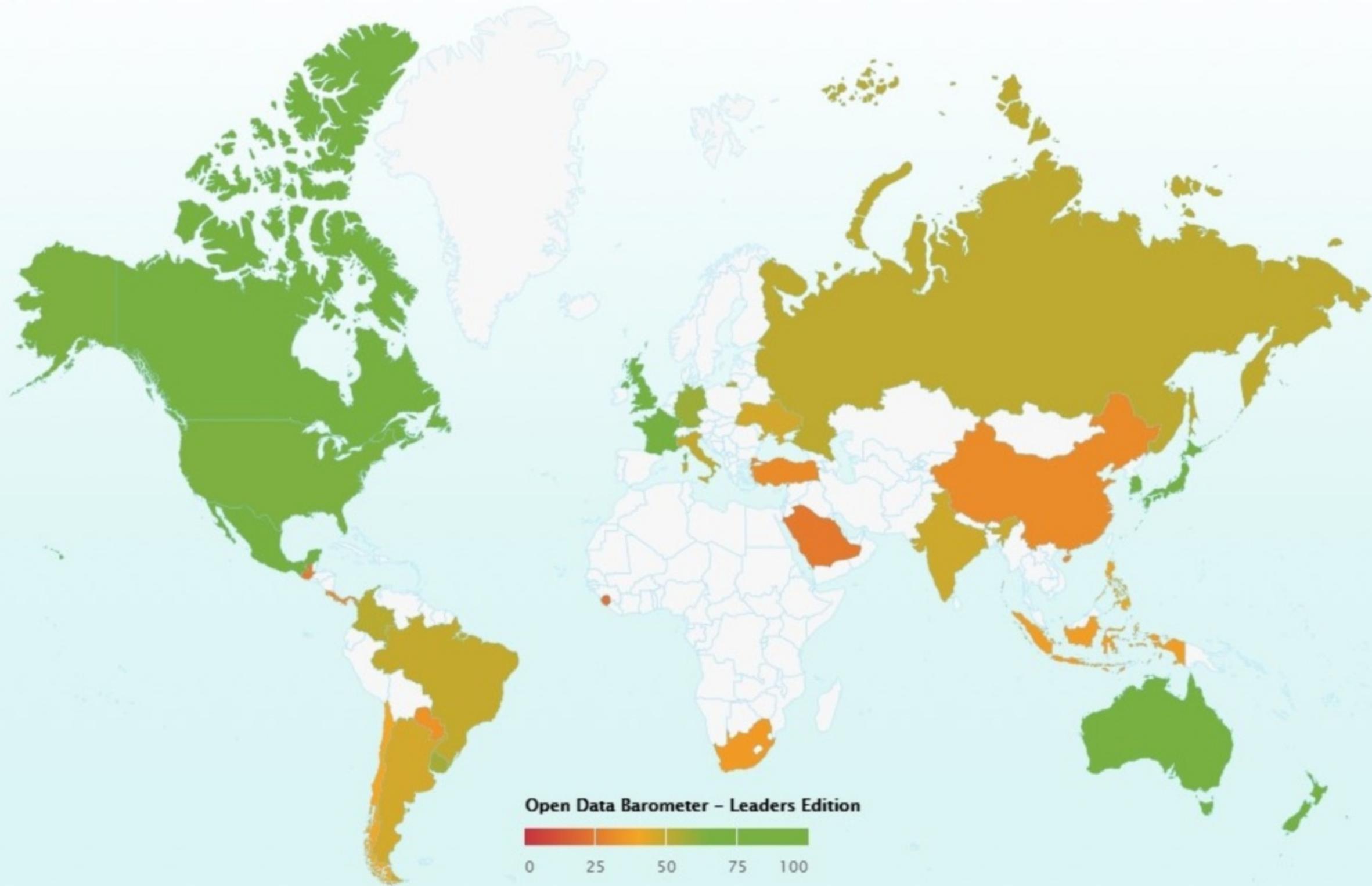
A global measure of how governments are publishing and using open data for accountability, innovation and social impact.

The Open Data Barometer

A global measure of how governments are publishing and using open data for accountability, innovation and social impact.

The Leaders Edition looks at the 30 governments that have adopted the [Open Data Charter](#) and those that, as G20 members, have committed to [G20 Anti-Corruption Open Data Principles](#). See the [updated methodology](#) for more. [Open Data Barometer - 4th Edition](#) is the latest full edition.

The



nd social

The Open Data Barometer

A global measure of how governments are publishing and using open data for accountability, innovation and social impact.

The Leaders Edition looks at the 30 governments that have adopted the [Open Data Charter](#) and those that, as G20 members, have committed to [G20 Anti-Corruption Open Data Principles](#). See the [updated methodology](#) for more. [Open Data Barometer - 4th Edition](#) is the latest full edition.



Kihívások

- Közzététel és kapacitások **finanszírozása**?
 - Bevonás, részvétel **fokozása (fenntartása)**?
 - Részvétel együttműködéssé **transzformálása**?
 - Hogyan menedzselhető a nyílt kormányzat kialakításával együtt járó kulturális és magatartásbeli **szemléletváltás**?
 - Hogyan bontható le a **ragaszkodás** az autoritáshoz és a szakértelem házon belül tartásához, hatalmi struktúrákhoz, kockázat-kerüléshez?
 - Hogyan **elemezzük** a kollektív bölcsesség során keletkezett adatokat a megfelelő politikai döntéshozatalhoz?
 - Adatok, információk **tisztítása**?
-
- Ki **ellenőrzi** az adatok pontosságát, naprakészességét, használhatóságát és hasznosságát, és milyen alapon?
 - Hogyan **alkalmazzuk megfelelően** a közösségi oldalakat?
 - Hogyan **integráljunk** különböző forrásból (beleértve a közösségi oldalakat) származó adatokat úgy, hogy a személyiségi jogokat (privacy) ne sértsük?
 - Hogyan **moderáljuk** a nyilvános felületeket?
 - Hogyan oldható meg a nyitott és autonóm természetű közösségi terek – kormányzati adatoknak megfelelő - **adatvédelmi és információbiztonsági követelményeinek teljesítése**?
 - Mindezen kérdések **jogi kereteit** hogyan (milyen formában és tartalommal) alkossuk meg?

NAVÜ?

Kihívások

- Közzététel és kapacitások **finanszírozása**?
- Bevonás, részvétel **fokozása (fenntartása)**?
- Részvétel együttműködéssé **transzformálása**?
- Hogyan menedzselhető a nyílt kormányzat kialakításával együtt járó kulturális és magatartásbeli **szemléletváltás**?
- Hogyan bontható le a **ragaszkodás** az autoritáshoz és a szakértelem házon belül tartásához, hatalmi struktúrákhoz, kockázat-kerüléshez?
- Hogyan **elemezzük** a kollektív bölcsesség során keletkezett adatokat a megfelelő politikai döntéshozatalhoz?
- Adatok, információk **tisztítása**?

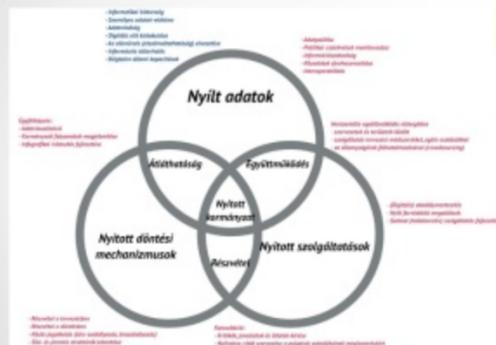
- Ki **ellenőrzi** az adatok pontosságát, naprakészségét, használhatóságát és hasznosságát és milyen alapon?

adatokat a megfelelő politikai döntéshozatalhoz?

- Adatok, információk **tisztítása**?
- Ki **ellenőrzi** az adatok pontosságát, naprakészességét, használhatóságát és hasznosságát, és milyen alapon?
- Hogyan **alkalmazzuk megfelelően** a közösségi oldalakat?
- Hogyan **integráljunk** különböző forrásból (beleértve a közösségi oldalakat) származó adatokat úgy, hogy a személyiségi jogokat (privacy) ne sértsük?
- Hogyan **moderáljuk** a nyilvános felületeket?
- Hogyan oldható meg a nyitott és autonóm természetű közösségi terek – kormányzati adatoknak megfelelő - **adattvédelmi és információbiztonsági követelményeinek teljesítése**?
- Mindezen kérdések **jogi kereteit** hogyan (milyen formában és tartalommal) alkossuk meg?

NAVÜ?

Nyitott kormányzás



- 2011 • Alapította először az ország, adatgazdálkodási munkacsoport
- 2011 • Infolya (2005. évi XC. j.) → 2011. évi CXI. tv.
- 2012 • Digitális Megújulás Operatív Program / Magyarország 11.0
- 2012 • Csatlakozás az OGP-hoz, 36 vállalat (először a támogatásértékelési területén)
- 2012 • PSI hazai adaptációja → Kibontott törvény (2012. évi LXXII. tv.)
- 2013 • Nemzeti eKözigazgatási Stratégia → nemzeti adatgyűjtemény, tartalomjegyzék inf. infrastruktúra
- 2013 • Infolya (2013. évi CXI. tv.)
- 2013 • Nemzeti információsstratégia Stratégia → Digitális Helyzetkép (nyitott kormány, avatás)
- 2013 • Adatgyűjtés az eKözigazgatási Feladatokról Stratégia → nap, hétköznap, digitálisok
- 2013 • Kibontás az OGP-ból
- 2013 • Nemzeti adatgazdálkodási szabványok kidolgozása
- 2013 • Digitális Jólét Programja (2016-2018)
- 2013 • PSI irányelv (2009/78/EK) → A Működési Információkhoz eléréséről → legfontosabb definíciók, amelyek az alapvető szabályok
- 2007 • ePSRE irányelv (2007/2/EK) → információkhoz való hozzáférést, átláthatóságot, egyetemes gyűjtés, elosztás és tárolás
- 2005 • Open Government Directive (Dokumen)
- 2005 • SA (2004/182/EK)
- 2012 • ePSI platform (COM(2011)3622)
- 2012 • OGP (Ország) → Átláthatóság, átláthatóság, társadalmi részvétel, teljes mértékű technológiai innováció
- 2012 • PSI irányelv módosítása (2013/17/EU)
- 2012 • OR Nyitott Adat Kártya → 0t vesztél elv
- 2013 • EU adatvédelmi stratégia
- 2014 • Európai Biztonság Működés (2014/C 246/01) → díjazás, prioritások, tevékenység
- 2014 • EU Big Data Stratégia (COM(2013)642)
- 2015 • Nyitott Adat Kártya (OG-ek alapján)
- 2016 • ISA2
- 2017 • Kibontás az európai adatgazdálkodási megállapodásról (COM(2017)555/2) → PSI irányelv módosítás, felülvizsgálat
- 2017 • PSI, ePSRE, ISA2 revíziók kidolgozása



A table with multiple columns and rows of data, likely representing a comparison of Open Government maturity scores across different countries or time periods.

Kihívások

Szolgáltató állam és az e-közigazgatás

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Úton a
szolgáltató állam felé, és
azon is túl**

**Nyitott
kormányzás**

**A szolgáltató állam
ismérvei**

A szolgáltató állam ismérvei

Koncepció

- A szolgáltatás módja, mikéntje. Központban az ügyféllel

Szervezeti kultúra

- Egyéni értékek és pozíciók védelem
- Értetlenség, bizalomhiány
- Eltérő érdekek,
- Alacsony toleranciaszint
- Eredmény: bizonytalanság -> félelem -> ellenállás
- Kulcs: a felsővezetés és a kollektíva szerepe

Működési modell

- Ügyfél elégedettségére optimalizált folyamatok, core- és non-core folyamatok szétválasztása

Technológiai infrastruktúra

- Skálázhatóság, szabványosság, kompatibilitás, fejleszthetőség lehetősége (opensource)

Átalakítási menetrend

- Menetrendek, felsővezető figyelme és támogatása, ellenőrzés, szankcionálás

Távlatos gondolkodás

- Visszacsatolások figyelése és mérés.

**A szolgáltató
állam ügyfele**

A szolgáltató állam ügyfele

Elégedett az ügyfél, ha a hivatal:

- Elérhető
- Kiszámítható
- Rendeltetésszerű
- Empatikus
- Személyes
- Törvényes
- Igazságos
- Egyszerű
- Gyors, hatékony, időszzerű
- Segítő
- Pénzkímélő
- Kulturált
- Digitálisan kulturált

„Az igazság pillanata, mindenki erre a pontra dolgozik”

- Akadálymentes szolgáltató állam:
- **Távolsági** akadályok
- **Fizikai** akadályok
- **Kommunikációs** akadályok
- **Elektronikus hozzáférés** akadályok
- **Digitális** akadályok

A szolgáltató állam ismérvei

Koncepció

- A szolgáltatás módja, mikéntje. Középpontban az ügyféllel

Szervezeti kultúra

- Egyéni értékek és pozíciók védelem
- Értetlenség, bizalomhiány
- Eltérő érdekek,
- Alacsony toleranciaszint
- Eredmény: bizonytalanság -> félelem -> ellenállás
- Kulcs: a felsővezetés és a kollektíva szerepe

Működési modell

- Ügyfél elégedettségére optimalizált folyamatok, core- és non-core folyamatok szétválasztása

Technológiai infrastruktúra

- Skálázhatóság, szabványosság, kompatibilitás, fejleszthetőség lehetősége (opensource)

Átalakítási menetrend

- Menetrendek, felsővezető figyelme és támogatása, ellenőrzés, szankcionálás

Távlatos gondolkodás

- Visszacsatolások figyelése és mérés.

**A szolgáltató
állam ügyfele**

Szolgáltató állam és az e-közigazgatás

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Úton a
szolgáltató állam felé, és
azon is túl**

**Nyitott
kormányzás**

**A szolgáltató állam
ismérvei**

Vigye magával, és nézze meg újra bármikor.

Lemaradt valamiről? Szeretné alaposabban körbejárni a témát? Szkenelje be ezt a kódot vagy kattintson az alábbi gombra a prezentáció megnyitásához. Bármikor, bárhol.

Prezentáció megtekintése

