

III. E-köszolgáltatások rendszerei és folyamatmenedzsment

Orbán Anna

DOI: 10.36250/00732.03

A fejezet célkitűzése

A szolgáltató állam közigazgatása ügyfélcentrikus, azaz az ügyfelek számára biztosítani kell a lehető legkönnyebb, legegyszerűbb, legkevesebb gonddal járó ügyintézését. A cél megvalósításának egyik eszköze a közigazgatás elektronikus és automatizált szolgáltatásainak kialakítása és nyújtása. Az e-közigazgatás tehát online közigazgatási szolgáltatások formájában valósul meg, lehetővé téve az ügyfelek számára az e-ügyintézését. Az elmúlt évek során a szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások (SZEÜSZ-ök) a közszolgáltatások nyújtásának alapelemeivé váltak. A közigazgatási szervezetek feladatellátása tevékenységláncokon, folyamatokon keresztül valósul meg. A szervezeti értékteremtés megértése és továbbfejlesztése igényli a közigazgatási szervek folyamatainak feltárását, a folyamatmenedzsment-módszertanok alkalmazását.

A fejezet célja kettős. Egyrészt röviden bemutatja az elektronikus közigazgatási szolgáltatások rendszereit, megkülönböztetve azok két fő csoportját, a front office és a back office rendszereket, másrészt áttekinti a közigazgatási szervezetek kijelölt céljainak hatékony megvalósulását elősegítő folyamatok menedzselésének lényeges aspektusait. A fejezet anyagának elsajátítása alapján ön tisztában lesz az e-köszolgáltatások főbb alapfogalmaival, a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó főbb rendszerek jellemzőivel, típusaival, valamint képes lesz a közigazgatási szervezetek folyamatainak feltárására, a folyamatmenedzsment-módszerek alkalmazására a szolgáltatások felmérése, kialakítása, optimalizálása érdekében.

1. Bevezetés, alapfogalmak

A közigazgatásnak – mint az állami működés egyik alapvető területe – nagy szerepe van az állam és a polgárok viszonyának alakításában. Az állam szerepét és tevékenységének minőségét elsősorban a közigazgatás működésén keresztül érzékeljük. A közigazgatás megújításának szándéka, illetve az infokommunikációs eszközök és szolgáltatások fejlődése, valamint széles körű elérhetősége együttesen teremtette meg a kényelmesebb, hatékonyabb, takarékosabb, átláthatóbb és ügyfélbarát elektronikus közigazgatás (e-közigazgatás) lehetőségét (*1. ábra*).

Napjaink egyik fontos kihívása a közigazgatás

- hatékony és olcsó működtetése;
- adminisztratív folyamatainak egyszerűsítése;
- átláthatóságának és közérthetőségének biztosítása;
- által az esélyegyenlőség megteremtése;
- által a lakosság és a vállalkozások bürokratikus terheinek csökkentése;
- technológiai fejlődése által biztosított fejlesztési lehetőségek célszerű és költség-hatékony kiaknázása.



1. ábra

A közigazgatás és az infokommunikációs technológia kapcsolata

Forrás: a szerző szerkesztése

1.1. E-közigazgatás, digitális állam

A kormányzati célkitűzések megvalósítása elképzelhetetlen az elektronikus közigazgatás fejlesztése, a digitális állam megteremtése nélkül.

„Az e-közigazgatás az információtechnológia, a szervezeti változások és az új képességek kombinációjának felhasználását jelenti a közigazgatásban” (Európai Bizottság, 2003).

Az e-közigazgatás a politikai koordinációt, a szolgáltatások online elérésének biztosítását; a polgárközpontú programok fejlesztését; az állampolgári részvétel ösztönzését; az online szolgáltatások tökéletesítését, az eredményesség és hatékonyság mérését; a szolgáltatások elérését biztosító honlapok vizsgálatát, értékelését egyaránt magában foglalja. Kezdetekben az infokommunikációs (digitális) technológia (IKT) csak eszköze volt a közigazgatásnak, de ma már a működés meghatározó kerete, így napjainkban az e-közigazgatás (és e-kormányzat) helyett inkább digitális államról beszélünk (SÁNTHA 2015). A Nemzeti Infokommunikációs Stratégia (a továbbiakban: NIS) 2014–2020 digitálisállam-jövőképe a szűkebb értelemben vett közigazgatás mellett egyéb szolgáltatásokat is magában foglal.

„Digitális állam a kormányzat működését támogató belső IT, a lakossági és vállalkozói célcsoportnak szóló elektronikus közigazgatási szolgáltatások, illetve az állami érdekkörbe tartozó egyéb elektronikus (például egészségügyi, oktatási, könyvtári, kulturális örökséghez kapcsolódó vagy az állami adat- és információk vagyona megosztását célzó) szolgáltatások, valamint e szolgáltatások biztonsági hátterének biztosítása.” (NIS, 2014–2020)

A digitális állam a digitális ökoszisztéma egyik összetevője (pillére). Fejlesztésének stratégiai célja, hogy a kormányzat, a közigazgatás (tágabb értelemben a közszolgáltatások) működését stabil és biztonságos informatikai háttér támogassa, amely lehetővé teszi a közigazgatás belső folyamatainak, illetve a lakosságot és vállalkozásokat célzó közigazgatási szolgáltatások nagyarányú elektronizálását, továbbá az állami érdekkörbe tartozó információk és tartalmak széles körű digitalizációját, valamint nyilvános hozzáférhetővé tételét.

1.2. Elektronikus közszolgáltatások

Az e-közigazgatásban kiemelt szerepű az állam és az ügyfél kapcsolata, az információszolgáltatás és az elektronikus ügyintézés lehetőségének biztosítása, vagyis a szolgáltatásnyújtás. Az e-szolgáltatások az infokommunikációs technológiák felhasználásával nyújtott közszolgáltatások, amelyek fejlesztését az állam hatékony és olcsó működtetésére irányuló kormányzati szándékok, illetve az internethasználat és az elektronikus szolgáltatások iránti egyre növekvő felhasználói igények egyaránt megkívánják.

Az elektronikus közszolgáltatás fogalma kiterjed

- a törvény által elektronikus szolgáltatás nyújtására kötelezettek, valamint az egyéb elektronikus szolgáltatást nyújtó szervezetek
- törvényben szabályozott hatósági vagy egyéb tevékenységének,
- hatósági nyilvántartásból történő adatszolgáltatásának,
- a központi elektronikus szolgáltató rendszer igénybevételével,
- elektronikus úton történő végzésére. (2009. évi LX. törvény, 2009–2012)



2. ábra

Az elektronikus közszolgáltatás központosított modellje

Forrás: a szerző szerkesztése

A 2009-ben bevezetett fogalom egységes keretbe foglalta az addig elkülönült mozzanatokat, és megfogalmazta az elektronikus közszolgáltatások alapelveit:

- átláthatóság;
- a közérdekű, illetve közérdekből nyilvános adatok megismerhetősége;
- a személyes, illetve a jogszabályokban védeni rendelt egyéb adatok védelme;
- informatikai biztonság;
- interoperabilitás;
- folyamatos üzemeltetés;
- egyenlő bánásmód.

A kezdetben erősen központosított, zárt, rugalmatlan, a központi rendszerre épülő modell napjainkra jelentősen átalakult. A 2012-től kialakuló új e-ügyintézési modell ügyfélközpontú, decentralizált, épít a bevált piaci megoldásokra, ösztönzi az elektronikus ügyintézési folyamatokat. Az egységes modulok alkalmazása elősegítheti az interoperabilitást. A szolgáltatások nyújtásánál elvárás a platformfüggetlen és technológiasegleges megoldások alkalmazása. A célok és követelmények rögzítése alapján a szolgáltatást nyújtó – amely lehet piaci szereplő is – feladata a megvalósítás.



3. ábra
Új e-ügyintézési modell

Forrás: a szerző szerkesztése

Futó Iván hangsúlyozza, hogy az elektronikus közszolgáltatás nem pusztán a hagyományos szolgáltatások technikai kiterjesztése, hanem a közigazgatás, a közmenedzsment új megközelítését, akár egy közigazgatási reformot is jelent (FUTÓ 2014).

A közszolgáltatások legfontosabb jellemzői:

- a közérdeket szolgálják;
- többnyire közpénzből finanszírozzák;

- a szolgáltató többnyire állami vagy önkormányzati szervezet, de lehetőség van nem kormányzati szereplők bevonására is;
- cél, hogy a közszolgáltatást igénybe vevők azonos szolgáltatási színvonalon, lehetőség szerint ingyen vagy minimális díjazás fejében részesüljenek a közszolgáltatásból;
- az igénybevevők köre szolgáltatásonként eltérő, de az érintett célközönség mérete miatt a szolgáltatás ellátása jelentős szervezést igényel.

1.3. Szabályozott Elektronikus Ügyintézés Szolgáltatások (SZEÜSZ-ök)

Elektronikus ügyintézéssel találkozhatunk az élet számos területén. Elektronikusan intézhetők pénzügyeink, weben vásárolhatunk, foglalhatunk jegyet vagy akár szállást, de a továbbképzést és az álláskeresést is hatékonyabbá teszi.

A közigazgatási hatósági eljárási cselekmények elektronikus úton történő gyakorlásának lehetőségét 2005-től teszi lehetővé a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (a továbbiakban: Ket.).

„Az elektronikus ügyintézés: a közigazgatási hatósági ügyek elektronikus úton történő ellátása, az eközben felmerülő tartalmi és formai kezelési munkamozzanatok összessége”. (Ket. 2005)

Az elmúlt évek során az elektronikus ügyintézés fogalmának értelmezése többször változott, és jelenleg sincs a szakirodalomban egységesen elfogadott meghatározása. A szabályozás szempontjából fontos, hogy az elektronikus ügyintézés nem önálló eljárástípus, hanem a hatósági eljárások és a kapcsolattartás egy sajátos megvalósulási formája. 2012-től a korábbi centralizált modell helyére a rugalmasabb, ügyfélcentrikus, az elektronikus eszközök használatát előtérbe helyező modell lépett.

„Elektronikus ügyintézés: azok az eljárási cselekmények, amelyek során az ügyfél vagy az ügyintézőt biztosító szerv elektronikus nyilatkozatot tesz, vagy az ügyintézőt biztosító szerv az ügyfél vagy más ügyintézőt biztosító szerv nem elektronikus nyilatkozatát elektronikus nyilatkozattá alakítja át, és azt az eljárás során felhasználja”. (Ket. 2012–2016)

Az elektronikus ügyintézés fogalma olyan komplex folyamatot takar, amely magában foglalja a tájékoztatást, az ügyfelekkel való kapcsolattartást és az ügyek intézésének minden mozzanatát. Az elektronikus ügyintézési folyamatok elemei részekre (modulokra, például elektronikus ügyfél-azonosítás, kommunikáció, dokumentumhitelesítés, fizetés) bonthatók, amelyekből építőközként – az éppen adott eljáráshoz igazodó sorrendben összeállítva – bármely elektronikus eljárás felépíthető.

A 2012-ben bevezetett Szabályozott Elektronikus Ügyintézés Szolgáltatások (SZEÜSZ-ök) rendszerének alapja a modularitás és szabványosítás. A modulok szabványos kapcsolódás (interfészek) alapján a közigazgatás már rendelkezésre álló információs rendszereihez illeszthető. A SZEÜSZ-ök az e-közigazgatás alapvető működéséhez szükséges szolgáltatások, amelyek egy részét az állam központilag biztosítja (KEÜSZ-ök). 2016-tól a szabályozás fokozatosan megújult, hatályba lépett az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015. évi CCXXII. törvény (a továbbiakban: E-ügyintézési tv.).

Szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatás (SZEÜSZ): az elektronikus azonosítási szolgáltatás, a biztonságos kézbesítési szolgáltatás, az elektronikus ügyintézési szolgáltatások nyújtására felhasználható, jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő elektronikus aláírással kapcsolatos szolgáltatás, valamint a 451/2016. (XII. 19.) kormányrendeletben szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatásként nevesített szolgáltatás (E-ügyintézési tv., 2017).

A SZEÜSZ-ök lehetővé teszik a kérelem vagy más beadvány beérkezésétől az érdemi döntés meghozataláig, illetve a közszolgáltatás nyújtásának lezárásáig az elektronikus forma igénybevételenek lehetőségét, vagy az ügyfél oldali papíralapú, de ezzel párhuzamosan a hatóság oldali elektronikus alapú ügyintézés úgynevezett hibrid rendszerének kiépítését egyaránt. A SZEÜSZ-modell elemeire építve könnyen felhasználható elektronikus ügyintézési folyamatok hozhatók létre. Fontos azonban, hogy a modell kialakítása során a rész-folyamatokat is feltárják, biztosítva, hogy a fejlesztések a valós folyamatokat tükrözzék, illetve a problémák a folyamatok optimalizálása, újragondolása során kiszűrhetők legyenek.

1.4. Folyamat, folyamatmenedzsment

A közigazgatási szervezetek közcélokat, közfeladatokat valósítanak meg, és ennek során különböző – jogalkalmazói, operatív végrehajtási, valamint jogalkotói – tevékenységeket végeznek. A közigazgatási feladatok jellemzően több, egymáshoz kapcsolódó tevékenység láncolataként mint működési folyamatok, valósulnak meg. A szervezet kitűzött céljainak elérése megkívánja a folyamatok rendszeres értékelését a társadalmi és gazdasági környezet elvárásaihoz, az ügyfelek igényeihez való közelítés érdekében.

„*A folyamat:* egy vagy több tevékenység, amely értéket növel úgy, hogy egy bemenet-készletet átalakít a kimenetek készletévé (javakká vagy szolgáltatásokká) egy más személy (a vevő, illetve felhasználó) számára emberek, módszerek és eszközök kombinációjával” (TENNER–DETORO 1998).

A folyamat egy adott cél elérését szolgáló, mérhető, logikailag összefüggő tevékenység-sor, amely egy speciális termék vagy szolgáltatás előállítására irányul. A folyamatnak van kezdő- és végpontja, világosan meghatározott bemenete és kimenete, költség- és idővonzata, eredményének van minősége, illetve kapcsolódik hozzá ügyfél-elégedettség. A folyamatok megvalósítása több szervezeti egység vagy szervezet együttműködését is igényelheti. A közigazgatás több ezer folyamatot kezel, amely folyamatokat többnyire jogszabályok befolyásolják, és kialakításuk során a társadalmi és politikai megkötéseket is figyelembe kell venni.

A munkafolyamat adott feladat végrehajtásának munkaszakaszokra, tevékenységekre bontott menete, amely meghatározza, kinek mit kell tennie, milyen eredményt kell elérnie a feladat megvalósítása érdekében. A közszolgáltatásban az egyes munkafolyamatokat sajátos szakterületi szabályozások, eljárások és technológiák alakítják, határozzák meg.

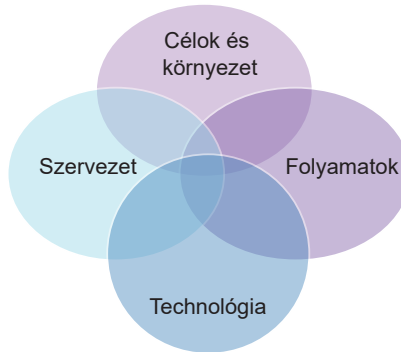
A közigazgatási szervezetek folyamatai alapvetően három típusba sorolhatók:

- alapfolyamatok – a szervezet alapvető feladatkörének megfelelő, például közigazgatási hatósági eljárások ügyintézési folyamatai;
- támogató (funkcionális) folyamatok – a szervei működést szolgáló és az alapfolyamatok ellátásának háttérét biztosító, például gazdasági, ügyviteli folyamatok;

- irányítási folyamatok – a vezetéstámogató, például stratégiaalkotás, szervezet- és működésfejlesztés folyamatai (VARGA-POLYÁK 2014).

A horizontális megközelítés mellett a folyamatok besorolhatók azok mélysége szerint is. Az üzleti folyamatok meghatározott kimeneteket nyújtanak belső vagy külső felhasználóknak. Üzleti folyamat lehet például egy új szolgáltatás bevezetése. A szervezeti folyamatok részletesebbek az üzleti folyamatoknál, mert kiegészülnek a szervezeti egységek hozzárendelésével.

A szervezet eredményessége a célokkal és környezeti feltételekkel összhangban kialakított folyamatok, a szervezet és a technológiai támogatás együttesének függvénye (4. ábra).



4. ábra

A szervezet eredményességének összetevői

Forrás: a szerző szerkesztése

A folyamatmenedzsment biztosítja a működési folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztését az ügyfelek igényeihez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz, kihasználva a korszerű infokommunikációs technológiákban rejlő lehetőségeket. Magában foglalja a kimenetek létrehozásához kapcsolódó folyamatok szabályozását, a szükséges erőforrások biztosítását, az azokkal való gazdálkodást, a folyamatok mérését, elemzését, továbbfejlesztését és bevezetését.

A folyamatmenedzsment a szervezeti működés javításának eszköze a folyamatok tudatos irányítása révén, a folyamatok teljes életciklusában.

A folyamatmenedzsment célja a folyamatok összekapcsolása a közigazgatási szervezet hosszú távú stratégiai céljaival, továbbá a folyamatok eredményes és hatékony irányítása megfelelő tervezési és irányítási rendszer alkalmazásával.

2. Elektronikus közszolgáltatások rendszerei

A közigazgatási információs rendszerek feladata a közigazgatás alapvető – belső és külső – munkafolyamatainak támogatása.

Az e-közigazgatási rendszerek főbb funkciói:

- közigazgatási nyilvántartások vezetése;
- információszolgáltatás az igazgatási feladatok ellátásához (közigazgatási szerveken belüli vagy szervezetek közötti információcsere);
- információszolgáltatás az állampolgárok és vállalkozások (külső szereplők) számára;
- igazgatási feladatok (elektronikus ügyintézés) megvalósítása (ORBÁN 2012).

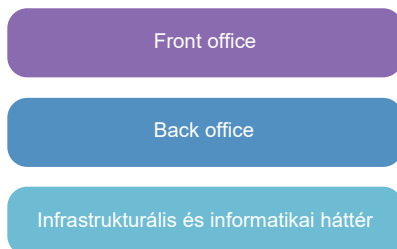
Az e-közigazgatás folyamatai alapvetően két részre bonthatók:

- back office – a közigazgatási intézmények háttérfolyamatai;
- front office – a közigazgatás és az ügyfelek közötti közvetlen kapcsolat folyamatai.

A közigazgatásban a *front office* azt az érintkező felületet jelenti, ahol az ügyfél és a hatóság ténylegesen találkozik. Ez az elektronikus közigazgatás keretein belül értelmezve jelenthet bármilyen olyan virtuális (személyes jelenlétet nem feltételező) felületet, ahol az ügyfél kapcsolatba léphet az állammal (például közigazgatási portálok, hivatali weboldalak, mobilalkalmazások, kormányzati ügyfélvonal).

A *back office* a háttérben zajló folyamatokat jelenti. Ezek egyrészt olyan tevékenységek, amelyek lehetővé teszik az ügyintézés (adatbázisok, ügyviteli rendszerek stb.), másrészt ide tartozik a szervezetek együttműködési képessége (interoperabilitás kérdésköre).

Az e-közigazgatás többlépcsős architektúrában valósul meg (5. ábra), összekapcsolva az ügyfeleket az elektronikus közszolgáltatásokkal, megvalósítva az ügyfélkiszolgáló és a háttérrendszerek együttműködését, valamint a multicatornás hozzáférést a közigazgatás különböző szereplői számára.



5. ábra

Az e-közigazgatás többlépcsős architektúrája

Forrás: a szerző szerkesztése

2.1. Front office

A közigazgatás ügyfelei, partnerei és munkatársai felé az elektronikus szolgáltatásokat a front office modulcsoportok valósítják meg, míg az elektronikus szolgáltatások háttérét biztosító belső folyamatok, tevékenységek támogatását a back office modulcsoportok nyújtják.

Az e-közigazgatással az ügyfelek a front office felületén (például ügyintézési lehetőséget biztosító közigazgatási portálon) találkoznak, ezen keresztül érik el a hivatalt, a back office elektronikus szolgáltatásait.

„*Ügyfél* az elektronikus ügyintézészt biztosító szerv feladat- és hatáskörébe tartozó ügyben ügyfélként, félként vagy az eljárás alanyaként, az eljárás egyéb résztvevőjeként, a szolgáltatás igénybe vevőjeként vagy ezek képviselőjeként részt vevő olyan személy vagy egyéb jogalany, aki vagy amely elektronikus ügyintézészt biztosító szervnek nem minősül, és az ügyben eljáró elektronikus ügyintézészt biztosító szervnek nem tagja vagy alkalmazottja”. (E-ügyintézési tv. 1. § 48.)

A közigazgatási szervezettel különböző szerepkörben kerülhet kapcsolatba az ügyfél: lehet a közszolgáltatás igénybe vevője, a hivatali eljárások alanya, egy szervezet képviselője, egy közigazgatási intézmény munkatársa, választópolgár, üzleti partner stb.

Az ügyfélkiszolgálási rendszerek számos formában érhetők el: személyes és önkiszolgáló elektronikus úton, ügysegéd, mobil kormányablak, szakigazgatási ügyfélszolgálat, egyedi ügyfélfogadás, postahivatalok, közmű-ügyfélszolgálatok közvetítésével.

Az e-közigazgatás legfontosabb front office moduljai:

- Közérdekű, közhasznú információk megjelenítése: a közigazgatási szervezetek tájékoztatási kötelezettségeinek teljesítése.
- Ügyfélkapcsolat-kezelés: az ügyfelek hatékony kiszolgálását lehetővé tevő megoldások.
 - Call centerek (hívasközpontok): alkalmasak a szervezet nagyszámú telefonhívásainak kezelésére (híváselosztásra, automatikus tájékoztatásokra, információk fogadására, ügyintézők kapcsolására, statisztikák készítésére).
 - Contact centerek (ügyfélkapcsolati központok): alkalmasak a szervezet többcsatornás (telefon, SMS, e-mail, fax, portál stb.) kapcsolatainak integrált kezelésére. A rendszerek intelligens szövegfeldolgozás felhasználásával képesek automatikus válaszok generálására is.
 - Ügyfélkapcsolat-kezelő (Customer Relationship Management – CRM-) rendszerek: az ügyfeleket helyezik a központba, és a folyamatokat ehhez rendelik. A CRM a szervezet ügyfélkörének lehető legsokrétűbb nyilvántartását vezeti, és ebből olyan következtetéseket enged levonni, amely az ügyfelek jelenlegi és későbbi igényeire fókuszál. A CRM-rendszer biztosítja az ügyfélre vonatkozó információkhoz való hozzáférést, eljuttatását az ügyintézőkhöz, majd az ügyintézőktől érkezett válasz feldolgozását. A rendszer hatékonyságát nagyban növeli a front office és a back office funkciók integrálása.
- Ügyintézési szolgáltatások: hatósági eljárási cselekmények lebonyolítása.
 - A hagyományos ügyintézés kérelemalapú. A kérelem benyújtását követően az ügyfél meghatározott időn belül kap választ (például határozatot, végzést).
 - Az ügyfél kérelmét az adott célra rendszeresített formanyomtatványon, elektronikus ügyintézés esetén elektronikus úrlapon vagy online felületen nyújthatja be.
 - Ma már előtérbe kerül az online, azonnali ügyintézés azon ügyek esetében, amelyek nem igényelnek ügyintézői mérlegelést, a döntések automatizálhatók.
- Ügyfél-azonosítás: elektronikus ügyintézés során a szolgáltató azonosítássl szolgáltató keretében azonosítja az ügyfelet, az azonosítást kérő szervezet rendelkezésére bocsátja az ügyfél azonosításához szükséges adatot vagy nyilatkozatot, valamint

a nyilatkozatot tevő személy és az azonosított ügyfél közötti kapcsolatot hitelesíti. Az elektronikus azonosítási szolgáltatás a kormány által kötelezően biztosított SZEÜSZ.

- Dokumentumok hitelesítése: a közigazgatási ügyintézésben való felhasználás érdekében.
- Elektronikus fizetés lehetősége: az ügyintézéshez kapcsolódó fizetési kötelezettségek (például illetékek) elektronikus teljesítése például bankkártyával vagy átutalással.
- Ügyfélforum, ügyféllevezés és egyéb webes kommunikációs forma biztosítása.
- Önkormányzatok honlapjain település- (kistérségi, járási, megyei) marketing, népszerűsítés.
- E-szavazás, e-választás stb. lehetőségének biztosítása.

Magyarországon az ügyfelet megilleti a jog, hogy az elektronikus ügyintézészt biztosító szerv előtti ügyét – törvényben meghatározott módon – elektronikusan intézze (ügyintézési cselekményeit elektronikus úton végezze, nyilatkozatait elektronikus úton megtegye).

Természetes személyek számára az elektronikus ügyintézés lehetőség (kivéve, ha törvény másként nem rendelkezik). 2018-tól a gazdálkodó szervezetek, az ügyfelek jogi képviselői, az ügyfélként eljáró közigazgatási hatóság számára viszont kötelező az elektronikus ügyintézés (ha az adott ügy esetén az elektronikus út értelmezhető).

2.2. Back office

A back office biztosítja a hivatali munka hátterét. Back office minden olyan rendszer, amely az ügyfél szempontjából a háttérben fut, tehát amellyel az ügyfél közvetlenül nem érintkezik. A back office rendszerek egy-egy feladatesoport támogatását (adatfeldolgozását) valósítják meg, ezek a modulok adják az e-ügyintézés hátterét, valamint biztosítják a közszolgáltatásokat nyújtó intézmények hatékony működési, gazdálkodási és irányítási folyamatainak megvalósulását is. A belső (back office) folyamatok körébe tartozik az egyes informatikai rendszerek (különösen a SZEÜSZ-ök) közvetlen együttműködését elősegítő szolgáltatások kialakítása, valamint a folyamatszabályozási, monitoring és specializált vezetői kontrollt biztosító belső, intézményspecifikus informatikai rendszerek kialakításának támogatása. A közigazgatási back office modulok a hatékony ügyintézés elősegítése érdekében együttműködnek az e-ügyintézéssel, további front office és back office modulokkal, valamint természetesen egymással is.

A legfontosabb back office szolgáltatások:

- Ügyvitelmenedzsment: biztosítja a szervezeten belüli ügyintézés szervezett rendjét. Az ügyviteli ügyintéző rendszerek végigkísérik az ügyintézés teljes folyamatát (ügyindítástól a végrehajtásig, az ügyfél és az ügy adatainak nyilvántartásával), hozzájárulnak – a front office rendszereken keresztül – az ügyfelek tájékoztatásához, biztosítják a folyamat, az eredmény és a végrehajtás vezetői ellenőrzését, a döntés-előkészítést, döntéskezelést.
- Szervezeti erőforrások kezelése: a szervezet működésével, költségvetési gazdálkodásával, vagyongazdálkodásával stb. kapcsolatos tevékenységek.

- Közigazgatási szakfeladatok támogatása: a közigazgatás egy-egy igazgatási területét szolgálják ki. Például az okmányirodák/kormányablakok munkáját támogatja a személyazonosítóigazolvány- és útleveél-szakrendszer, az integrált okmányrendszer, a járműnyilvántartás-szakrendszer.
- Vezetői információk szolgáltatása, döntéstámogatás: a szervezet vezetőinek, döntéshozóinak adat- és információellátását, a döntések előkészítését és a döntéshozás támogatását valósítják meg.
- Csoportmunka-támogatás: a közös munkavégzéshez a kommunikáció, az együttműködés és a koordináció támogatása.
- Tudásmenedzsment: az egyéni és szervezeti tudás beazonosítása, összegyűjtése, rendszerezése, ezek alapján tudásbázis létrehozása, tárolása, megosztása és felhasználása a szervezet hatékony működése érdekében.
- Térinformatikai megoldások: földrajzi helyhez kapcsolódó adatok gyűjtésére, tárolására, kezelésére, elemzésére és megjelenítésére alkalmas információs rendszerek.
- Dokumentum- és iratkezelés: a dokumentumok és a közigazgatási iratok teljes életciklusát (például létrehozását, szakszerű kezelését, keresését, továbbítását, megőrzését, megsemmisítését) nyomon követő tevékenységek.

2.3. E-közzolgáltatások fejlesztésének stratégiai céljai

Az e-közigazgatás fejlesztésében a fő célkitűzés az ügyfélközpontúság, a közigazgatás szolgáltató jellegének erősítése és a közigazgatási szolgáltatások támogatása a front office és a back office folyamatok magas szintű integrációja alapján.

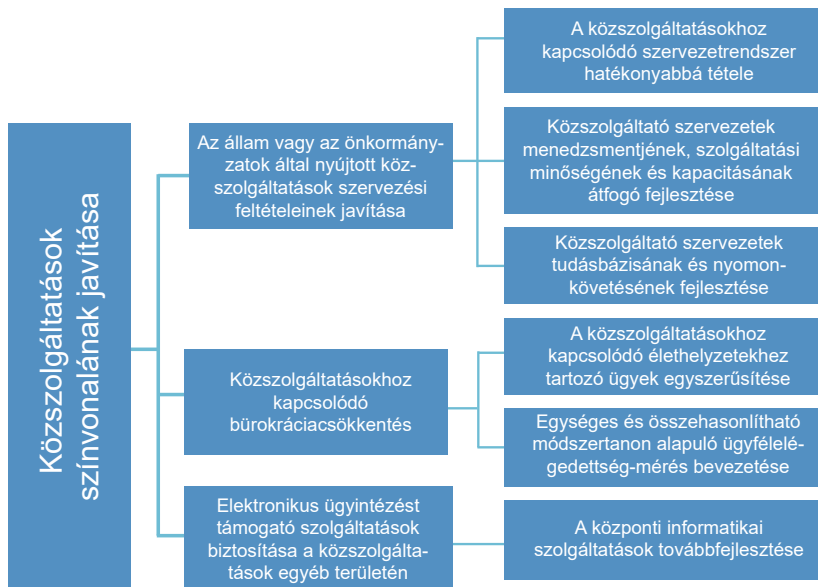
Napjainkra a kormányzat és a közigazgatás egésze számára stratégiai fontosságúvá váltak a zavartalanul, üzembiztosan működő informatikai háttérrendszerek. A Kormányzati Adatközpont (KAK) és az együttműködést biztosító Központi Kormányzati Szolgáltatás Busz (KKSZB) kiépítése megteremtette az egységes, biztonságos, jól szabályozott, szolgáltatásorientált, nagy teljesítményű központi informatikai környezetet, a hatékonyan üzemeltethető állami informatikai rendszerekhez szükséges alpinfrastruktúrát. A Kormányzati Felhő, valamint az önkormányzati ASP-szolgáltatások tapasztalatai a felhőalapú szolgáltatások közigazgatási alkalmazásának lehetőségeire hívja fel a figyelmet.

A front office és a back office összetevőkre eltérő hangsúly helyeződött az elmúlt években. Az egyablakos ügyfélkiszolgálás megvalósítása jelentős háttérirodai (back office) fejlesztést kíván. Az ügyfélkapcsolati pontok többfunkciósá tétele, valamint a hely- és időfüggetlen szolgáltatások nyújtása pedig a front office technológiájának és folyamatainak javítását igényli.

A Közigazgatás- és Közzolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014–2020) fő célja a szolgáltatóállam-modell megvalósítása. Tehát az állam működése legyen professzionális, költség-hatékony és szervezett. A célok megvalósításához négy intézkedést rendeltek:

- a szolgáltató közigazgatás szervezési feltételeinek fejlesztése;
- a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztése;
- közzolgáltatások színvonalának javítása;
- elektronikus támogatások fejlesztése (digitális állam felépítése).

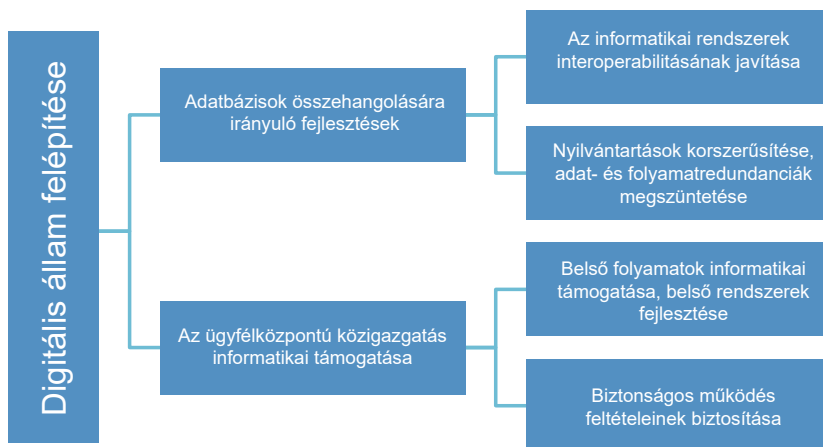
Az elektronikus ügyintézés fejlesztése valamennyi intézkedésben megjelenik, de legszorosabban a közszolgáltatások színvonalának javításához és a digitális állam felépítéséhez köthető (6. és 7. ábra).



6. ábra

A közszolgáltatások színvonalának javításához kapcsolódó alintézkedések és beavatkozási területek

Forrás: a szerző szerkesztése

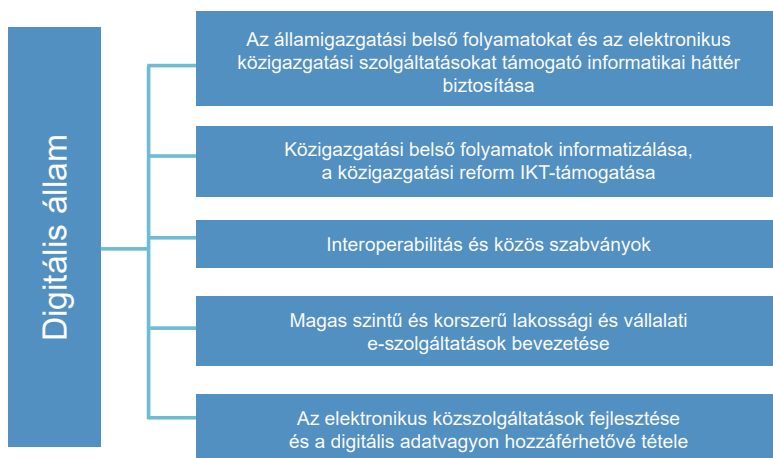


7. ábra

A digitális állam felépítéséhez kapcsolódó alintézkedések és beavatkozási területek

Forrás: a szerző szerkesztése

A Nemzeti Infokommunikációs Stratégia (2014–2020) digitálisállam-pillére szintén az elektronikus közigazgatás biztosításának stabil és megbízható infrastrukturális és informatikai hátterét, a közigazgatás belső folyamatainak átgondolt és az interoperabilitás elvét követő elektronizálását, illetve a lakosságnak és vállalkozásoknak nyújtott fejlett e-közigazgatási szolgáltatások kialakítását és működtetését célozza meg, ahogyan a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra

A Nemzeti Infokommunikációs Stratégia digitálisállam-pillére

Forrás: a szerző szerkesztése

A digitális állam fejlesztése itt sem választható el a digitális ökoszisztéma többi (digitális infrastruktúra, digitális kompetencia, digitális gazdaság) elemétől.

2.4. SZEÜSZ-modell

Az állam által nyújtott szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások (SZEÜSZ-ök) kifejlesztésének célja biztosítani az elektronikus ügyintézéshez szükséges alapvető infokommunikációs háttérszolgáltatásokat (e-azonosítás, e-hitelesítés, e-kézbesítés, e-iratkezelés, e-fizetés stb.), amelyre építve a közigazgatási szolgáltatások egyre nagyobb része elektronikus úton is igénybe vehető, valamint a belső ügyintézés is lefolytatható az elektronikus forma alkalmazásával.

Az új e-ügyintézési modellben kulcsszerep jut a szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatásoknak, ezeken belül az állam által kötelezően nyújtott szolgáltatásoknak. Ezek egyrészt alapelemei a korszerű e-ügyintézési szolgáltatás kialakításának, másrészt segítségével növelhető az elektronikus rendszerek közötti együttműködési képesség, ezáltal elérhető az egyszerű adatrögzítés, valamint csökkenthető a bürokrácia.

Az E-ügyintézési törvény meghatározza azokat a SZEÜSZ-elemekre épülő informatikai részszolgáltatásokat, amelyeket minden elektronikus ügyintézészt biztosító rendszernek kötelező biztosítania.

Az e-ügyintézési rendszerek kötelező részsolgáltatásai:

- az ügyfél ügyintézési rendelkezésének lekérdezése;
- a személyre szabott ügyintézési felületen keresztül történő ügyintézés lehetősége;
- elektronikus azonosításhoz kötött szolgáltatás nyújtása esetén a központi azonosítási ügynök szolgáltatáson keresztül elérhető elektronikus azonosítási megoldások ügyfél általi használata;
- a 451/2016. (XII. 19.) Korm. rendeletben (Vhr.) meghatározott biztonságos kézbesítési szolgáltatáson keresztül történő kézbesítése, a neki címzett üzenetek fogadása;
- az ügyfél által elektronikus úton tett jognyilatkozatok, elküldött iratok kézhezvételének jogszabályban meghatározott módon történő haladéktalan igazolása;
- a legalább fokozott biztonságú és közigazgatási követelményeknek megfelelő elektronikus aláírással ellátott, illetve elektronikus bélyegzővel ellátott elektronikus dokumentumok feldolgozása;
- a törvény szerint hitelesített dokumentumok előállítása;
- az ügyfél részére kézbesítendő iratok kézbesítése az elektronikus kapcsolattartásra szolgáló elérhetőség szerinti valamennyi típusú kézbesítés útján;
- az előzőekben felsorolt szervek esetében az eljárásért fizetendő terhek elektronikus fizetése;
- az elektronikus űrlapkitöltés-támogatási szolgáltatással létrehozott elektronikus űrlapok kezelése [E-ügyintézési tv. 25. §. (3) bekezdés].

3. Folyamatmenedzsment mint a kormányzati hatékonyság egyik alapeleme

A közigazgatási szervezetek működési hatékonyságának növelése elképzelhetetlen az eljárások egyszerűsítése és a folyamatok optimalizálása nélkül. A közigazgatási intézményeknek csökkenteniük kell az ügyintézési határidőt, biztosítaniuk kell a nagy tömegben felmerülő ügyek intézését – további erőforrások bevonása nélkül.

Az elektronikus ügyintézés előtérbe helyezése igényli a hagyományos folyamatok újratervelését, azok optimalizálását és adaptálását a korszerű infokommunikációs technológiai feltételekhez. A SZEŰSZ- és KEŰSZ-elemek segítségével könnyen létrehozhatók az elektronikus ügyintézés eszközei, az átlagember számára is könnyen használható elektronikus ügyintézési folyamatok.

3.1. Folyamatszemplétű megközelítés

A folyamatok fejlesztésének három egymással összefüggő területe a folyamat, a szervezet és a technológia. Ha valamelyik elemet megváltoztatjuk, akkor a másik két elemet is meg kell változtatni. Az egyes szemléletmódok abban különböznek, hogy melyik elem álljon a középpontban a működés szabályozása és a fejlesztés érdekében.

Fejlesztési megközelítések

- Folyamatszemplétű: folyamatokat kell megfelelően kialakítani és fejleszteni.

- Funkcionális: a szervezet, az egyes részegységek optimalizálására kell összpontosítani.
- Technológiai: a folyamatok technológiai támogatását kell fejleszteni.

A három elem egységét az olyan folyamatok kialakítása biztosítja, amelyek fejlesztésébe a lényeges érintetteket is bevonták, és amit a szervezeti és technológiai feltételek is támogatnak és fenntartanak.

A folyamatközpontú szemlélet olyan gondolkodásmód, amely folyamatok rendszerét, a folyamatok vizsgálatát, a folyamatok és kapcsolataik meghatározását, valamint a folyamatok szabályozását és fejlesztését alkalmazza.

A folyamatszempléletű megközelítés számos területen jól használható (például minőségirányítás [TQM, Six Sigma], minőségbiztosítás, környezetirányítás, folyamatfejlesztés [BPR], rendszerintegráció, informatikai fejlesztések, outsourcing, szabályozás, benchmarking, kockázatmenedzsment). Természetesen az informatikai rendszerek fejlesztése és bevezetése szintén folyamat alapú, hiszen az adott rendszernek illeszkednie kell a meglévő folyamatok közé, azok közül egyes folyamatokat automatizálva.

3.2. TQM, BPR, BPM és SIX Sigma

A folyamatszemplélet már lassan 20 éve, hogy megjelent a menedzsmentgyakorlatban. A folyamatmenedzsment-rendszerek magukban foglalják a folyamatok tervezését, szabályozását és fejlesztését. A gyakorlatban e rendszerek több, különböző nézőpontok szerinti megközelítése alakult ki attól függően, hogy milyen tényező(ke)t emelnek ki a hatékonyságnövelés szempontjából, vagy éppen mennyire radikális átalakulást céloznak meg. A folyamatok változtatása lehet kisebb léptékű, vagyis folyamatfejlesztés, vagy nagymértékű, alapvető, vagyis a folyamat újjáalakítása.

A fejezetben bemutatott rendszerek különböző korszakokban jelentek meg (a TQM az 1980-as, a BPR az 1990-es, a BPM a 2000-es években), de egymással párhuzamosan is léteznek. Néhány ismertebb, a közigazgatásban használt rendszer rövid bemutatása is megmutatja az eltéréseket.

3.2.1. TQM (Total Quality Management = teljes körű minőségirányítás)

A TQM a szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek központjában a minőség áll, és amely összes tagja részvételén alapul, és azt célozza, hogy hosszú távon sikert érjen el a vevő megelégedettsége révén, valamint a szervezet összes tagjának és a társadalom számára legyen. A megközelítés szerint egy vállalat akkor tud minőségi eredményeket elérni, ha a teljes üzleti folyamat minden feladatát a minőségi eredmények szem előtt tartásával végzi, hajtja végre.

Jellemzői

- Vezetői szintről kiindulva építkezik.
- Kiterjed a folyamatokra, az irányításra és az erőforrásokra is.

- A hangsúlyt a vevői (ügyfél-) elégedettségre és a szervezeti működés folyamatos fejlesztésére helyezi.
- Alapelvei:
 - Vevő- (ügyfél-) központúság
 - Folyamatok folyamatos javítása
 - Dolgozók teljes elkötelezettsége
 - Tanuló szervezetté válás
 - A vezetés a TQM-modell központi eleme

3.2.2. BPR (Business Process Reengineering = üzleti folyamatok újraszervezése)

A BPR vezetési módszer alapvető célkitűzései megegyeznek a TQM módszerével, de a fejlesztés módja eltér. *A BPR az üzleti folyamatok alapvető újragondolása és radikális újratervezése a költség, a minőség, a szolgáltatás és a sebesség drámai javulásának elérése érdekében.*

Jellemzői

- Elsősorban a szervezési, irányítási szabályok átszervezése, újraszervezése, újratervezése.
- Radikális jellegű átalakítás, amikor a folyamatoptimalizálás nem elég (stratégiaileg fontos folyamatok, problémák esetén).
- Menedzsment által irányított, célirányos átalakítás.
- Egyszeri.

3.2.3. BPM (Business Process Management = üzletifolyamat-kezelés)

A BPM vezetési módszert az üzleti életben kezdték alkalmazni a szervezetek folyamatainak menedzselésére, irányítására, feltérképezésére, ennek eredményeként fejlesztésére, valamint a folyamatok átláthatóságának növelésére. A BPM feltárja, dokumentálja, automatizálja és folyamatosan fejleszti az üzleti folyamatokat a hatékonyság fokozása és a költségek csökkentése érdekében. A BPM messze túlmutat az üzleti folyamatok automatizálásán vagy az üzleti problémák megoldásán, lehetővé teszi a gyors reagálást a változó követelményekre.

Jellemzői

- Teljes körű (eljárás, folyamat, ember, információ) kezelési megközelítés.
- Alapelvei: rugalmas és alkalmazkodó folyamatok, átláthatóság és ellenőrzés lehetősége, szabályozott és szimulálható folyamatok, támogatás workflow-alkalmazásokkal.
- Folyamatos folyamatoptimalizálás, rugalmasság, modularitás.
- Technológia integrálása (üzleti logikai folyamatok automatizálása az infokommunikációs technológia használatával).
- Folyamatok automatizálásának kiegészítése emberi interakcióval, akár csoportmunka keretein belül is (több ember és rendszer kapcsolata).
- Párosítható más módszertanokkal (például Six Sigma).

- BPM-életciklus: előrelátás, tervezés, modellezés, végrehajtás, monitorozás, optimalizálás, újratervezés.

3.2.4. Six Sigma (Hat szigma)

A Six Sigma strukturált problémamegoldó és folyamatfejlesztő eljárás célja az üzleti kulcsfolyamatokban előforduló hibák számának nullára csökkentése, és az azok kimenetét jelentő termékekben, szolgáltatásokban megjelenő ingadozás minimalizálása.

Jellemzői

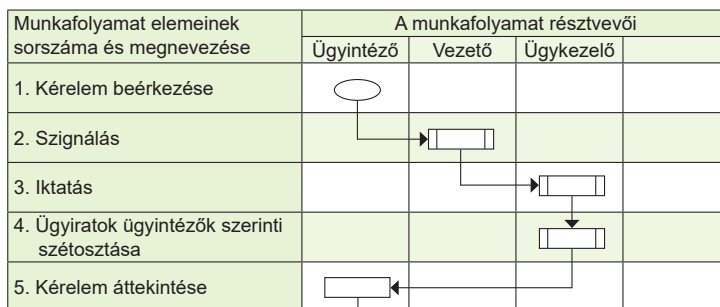
- A folyamatban előforduló ingadozások csökkentésére koncentrálnak az elvárt eredmények érdekében.
- Lépései: definiálás, mérés, elemzés, fejlesztés, kontroll (folyamat stabilizálása).

3.3. Folyamatmodellezés, folyamatirányítás és -szabályozás

A folyamatok felmérése megkívánja az adatgyűjtést, a modellalkotást, a szöveges és grafikus leírást. Az elektronikus ügyintézési szolgáltatások továbbfejlesztése során azon eljárások és folyamatok leírásánál, amelyek SZEÜSZ-modulokra épülnek, elvárás a már kész eredmények következetes felhasználása. Fontos ugyanakkor, hogy az esetleges egyedi sajátosságokra a modellek kialakítása során a részfolyamatok tekintetében is ki kell térni annak érdekében, hogy a modell a valós folyamatokat tükrözze, valamint, hogy a jelzett eltérések és azok okai kiszűrhetők legyenek a folyamatok későbbi optimalizálása, újragondolása során.

A folyamatmodell egy tevékenység strukturált leírása, amely tartalmazza a tevékenység sorrendjét, párhuzamosítását, előzési szabályait, a tevékenységet végrehajtó szerepkört, beosztást, szervezeti egységet, a megvalósításhoz szükséges információkat (input-output) és a szükséges kompetenciákat.

A folyamatok szöveges leírása mellett indokolt annak grafikus megjelenítése is, biztosítva a folyamatok, a szereplők, a kapcsolatok, a döntési pontok, a bemenetek és a kimenetek áttekinthetőségét (lásd 9. ábra).



9. ábra

Példa a folyamatok vegyes ábrázolására

Forrás: a szerző szerkesztése

A folyamatirányítás célja, hogy a figyelmet a bemenetek azonosítására, a folyamatokra, a kiemenetekre, továbbá a szükséges felügyeletre és ellenőrzésekre összpontosítsa, megelőzve a folyamatok közben vagy annak eredményében a hibák megjelenését. A jó folyamatirányítás hatására a szolgáltatás az előre meghatározott, elvárt módon működik.

A folyamatok irányítása a szokásos PDCA-ciklus (10. ábra) szerint történik, amely a tevékenységeket négy lépésre bontja:

- tervezés, célmeghatározás;
- megvalósítás (feladatok leosztásával a hierarchia alacsonyabb szintjén lévő munkatársaknak);
- ellenőrzés, mérés, számonkérés;
- szükség szerinti beavatkozás.



10. ábra
PDCA-ciklus

Forrás: a szerző szerkesztése

A folyamatok szabályozásánál a stratégiai célokból és környezeti adottságokból kiindulva kell a folyamatcélokat megfogalmazni, ehhez biztosítva a megfelelő keretet (például szabályozások, folyamatleírások, követelményspecifikációk) és feltételeket (például erőforrások).

3.4. Közigazgatási folyamatok optimalizálása

Az elmúlt években megjelent a közigazgatási folyamatok hatékonyságának BPM-eszközökkel való növelése iránti igény. Magyarországon például az ÁROP 1.2.18. Szervezetfejlesztési Program keretén belül készült szervezetfejlesztési, ezen belül is folyamatoptimalizálási módszertan.

A folyamatmenedzsment módszertana segítséget nyújt az intézményeknek ahhoz, hogy folyamataikat feltérképezzék, felmérjék és folyamatosan fejlesszék, támogatja őket a folyamatok optimalizálásához kapcsolódó feladatok közigazgatási szinten értelmezett egységes végrehajtásában, valamint útmutatót, irányelveket fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy

milyen módszereket, eszközöket érdemes alkalmazni a közigazgatásban a folyamatok egyszerűsítése és egységesítése érdekében.

A vizsgálat alapján kiválasztott folyamatokat folyamatmenedzsment-eszközökkel (főleg folyamat-újrászervezéssel) újra kell gondolni, továbbá szükséges az új folyamatok definiálása, leírása, tulajdonságaik meghatározása, a szabályozási környezet változtatására szükség szerint javaslat kidolgozása. A projekt részeként az újrászervezésen átesett folyamatok a szükséges mértékben elektronikai támogatást kapnak (új fejlesztéssel vagy meglévő rendszerek továbbfejlesztésével).

A szervezetek folyamatainak hatékony működéséhez azok folyamatos követése szükséges. Ennek megfelelően a folyamatoptimalizálást a módszertan tágabb összefüggésben értelmezi, és a folyamatok felmérése, értékelése, elemzése mellett a teljes fejlesztési ciklus részének tekinti a szervezet által kiválasztott és optimalizált folyamat(ok) egyszerű fejlesztését követő további, folyamatos monitorozását, azaz mérését, elemzését és szükség esetén a végrehajtandó beavatkozásokat (fejlesztéseket) is.

A módszertan alapját a nemzetközi gyakorlatban bevált módszertanok képezik:

- a Lean menedzsment a folyamatok egyszerűsítését és gyorsítását, azaz az átfutási idő és a tevékenységek komplexitásának csökkentését célozza a működésben lévő veszteségforrások feltárásával és a veszteségek kiküszöbölésével;
- a Six Sigma módszertan a minőségi folyamat létrehozására, a tevékenységek végrehajtása során előforduló hibák csökkentésére koncentrálnak azok okainak feltárása és semlegesítése révén, növelve ezáltal az egyenletes és kiszámítható folyamat-teljesítményt;
- a Kaizen minőségfejlesztési módszertan pedig a folyamatos fejlesztés keretében kiemelten hangsúlyozza az érintettek bevonását és a csapatmunka fontosságát (Folyamatmenedzsment Munkacsoport 2013).

A folyamatoptimalizálási módszertan 5 fázist különböztet el:

- folyamatok átvilágítása, értékelése;
- fejlesztési projekt indítása;
- kiválasztott folyamatok felmérése, elemzése;
- kiválasztott folyamatok fejlesztése;
- folyamatok állandó követése, monitorozása (Folyamatmenedzsment Munkacsoport 2013).

Összefoglalás

A fejezet az elektronikus szolgáltatások két nézőpontját mutatja be. Az egyik az e-közigazgatás, ezen belül is főként az elektronikus ügyintézés szemszögéből, a másik megközelítés ennek a menedzselését, a folyamatok kezelését emeli ki.

A bevezető részben áttekintettük a legfontosabb alapfogalmakat, azok értelmezését, meghatározva a digitális állam, az e-közigazgatás, az e-ügyintézés, valamint a folyamatmenedzsment legfontosabb fogalmait.

A következő rész az elektronikus közszolgáltatások két nagy típusát, a front office és a back office rendszerek szerepét és főbb moduljait ismerteti. Ezen a területen gyors

és nagymértékű fejlődés tapasztalható, ami kihívást jelent az állam számára is. Így röviden bemutatjuk a főbb fejlesztési elképzeléseket és az egyre inkább kiteljesedő SZEÜSZ-rendszer lényegét.

A harmadik rész betekintést nyújt a folyamatmenedzsment módszereibe és eszköztárába. A magánszférában már megszokott menedzsmenteszközöket egyre gyakrabban használják a közigazgatásban is. Az elektronizáltság fejlesztése megkívánja a folyamatok feltérképezését, felmérését és folyamatos optimalizálását, fejlesztését, de a hagyományos ügyintézésről az elektronikus ügyintézésre való átváltás a folyamatok akár radikális újratervezését is megkívánja.

Fogalmak

- back office
- BPM
- BPR
- digitális állam
- e-közigazgatás
- elektronikus közzolgáltatás
- elektronikus ügyintézés
- folyamat
- folyamatmenedzsment
- folyamatmenedzsment-módszertan
- folyamatmodell
- folyamatszemplélet
- front office
- Six Sigma
- szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatás (SZEÜSZ)
- TQM
- ügyfél

Áttekintő kérdések

1. Hasonlítsa össze az e-közigazgatás, az e-ügyintézés és a digitális állam fogalmát! Értelmezze a fogalmakat és azok kapcsolatát!
2. Az ASP-keretrendszer egyes részeit sorolja be a front office és a back office csoportokba!
 - adószakrendszer
 - gazdálkodási szakrendszer
 - ingatlanvagyon-kataszter szakrendszere
 - ipar-kereskedelmi szakrendszer
 - iratkezelő-szakrendszer
 - települési portál
 - intranetportál-rendszer
 - elektronikus ügyintézési (Elügy-) portál

3. A felsorolt SZEÜSZ-modulok közül melyek az elektronikus ügyintézési rendszerek kötelező részszolgáltatásai?
 - ÁNYK-úrlapbenyújtás-támogatási szolgáltatás
 - a törvény szerint hitelesített dokumentumok előállítás
 - iratérvényességi nyilvántartás
 - az eljárásért fizetendő terhek elektronikus fizetése
 - papíralapú irat hiteles elektronikus irattá alakítása
 - a személyre szabott ügyintézési felületen keresztül történő ügyintézés lehetősége
 - kézbesítésszolgáltatás
4. Véleménye szerint miért a BPM-módszer használata javasolt az e-ügyintézési folyamatok kialakításához és fejlesztéséhez?
5. Válasszon ki egy elektronikus ügyintézési folyamatot (például a Webes Ügysegéden vagy az új <https://magyarorszag.hu> portálon), és próbálja meg leírni a fejezetben megadott alkotóelemeknek megfelelően! Ön szerint melyik alkotóelem nem megismerhető az ügyfelek oldaláról?
6. Értelmezze az alábbi szövegesen megadott folyamatot, és ez alapján válaszoljon a feltett kérdésre! Sobri Jóska betyárbandája egy csárdában ütötte fel tanyáját. A vezér utasította egyik betyárját, hogy menjen ki az útkereszteződéshez, rejtőzzék el, és várjon. Ha jön egy kereskedő, üsse le, vegye el minden pénzét, majd nézze meg, mennyi az idő. Ha már elmúlt este 8 óra, térjen vissza a csárdába, ha nem, várjon tovább. Sobri Jóska hiába várta vissza a betyárt, az – fegyelmezetten végrehajtva az utasítást – éhen halt az útkereszteződésnél. Miért? Hol volt az utasításban a hiba?

Felhasznált irodalom

2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól (Hatályos: 2005. XI. 1 – 2017. XII. 31.)
2009. évi LX. törvény az elektronikus közzolgáltatásról (Hatályos: 2009. X. 1 – 2012. III. 31.)
2015. évi CCXXII. törvény az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól 451/2016. (XII. 19.) Korm. rendelet az elektronikus ügyintézés részletszabályairól
- Európai Bizottság (2003): Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – The Role of eGovernment for Europe's Future [SEC(2003) 1038]
- Folyamatmenedzsment Munkacsoport (2013): *Folyamat optimalizálás fejlesztési módszertan a funkcionális folyamatok egyszerűsítésére.*
- FUTÓ Iván (2014): E-kormányzati szervezeti struktúrák – Hogyan menedzselik az IKT-t a közigazgatásban? In: NEMESLAKI András szerk.: *E-közzolgáltatásfejlesztés. Elméleti alapok és tudományos kutatási módszerek.* Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 163–190. Elérhető: <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/10323> (A letöltés dátuma: 2020. 06. 10.)
- Közigazgatás- és Közzolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020. Elérhető: www.kormany.hu/download/8/42/40000/Kozigazgatás_feljesztési_strategia_.pdf (A letöltés dátuma: 2020. 06. 10.)

- Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020* (2014). Elérhető: http://2010-2014.kormany.hu/download/b/fd/21000/Nemzeti_Infokommunikációs_Stratégia_2014-2020.pdf (A letöltés dátuma: 2020. 06. 10.)
- ORBÁN Anna (2012): Az e-közigazgatás back- és front-office rendszerei. In: BUDAI Balázs et al.: *Elektronikus közigazgatás-szervezés, közigazgatási technológia*. Budapest, Nemzeti Közigazgatási Egyetem. 21–37.
- SÁNTHA György (2015): „Utazás a digitális állam körül” – e-közigazgatási úti beszámoló az elmúlt 10 évről. *Új Magyar Közigazgatás*, 8. évf. 3. sz. 69–78.
- TENNER, A. R. – DETORO, I. J. (1998): *BPR Vállalati folyamatok újraformálása*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- VARGA-POLYÁK Csilla (2014): *Közigazgatási szervek működési folyamatai*. Budapest, Nemzeti Közigazgatási Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet. Elérhető: <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/10538> (A letöltés dátuma: 2020. 06. 10.)