

Uzsák Katalin

## MINŐSÉGI KÖZSZOLGÁLAT A VERSENYKÉPESSÉG, A FENNTARTHATÓBB, ELLENÁLLÓBB TÁRSADALOM ÉS GAZDASÁG SZOLGÁLATÁBAN

*Quality public service for the competitiveness, the sustainable and resilient society, and the economy*

**Dr. Uzsák Katalin** helyettes államtitkár, Miniszterelnökség Területi Közigazgatás Működtetéséért Felelős Helyettes Államtitkárság, [katalin.uzsak@me.gov.hu](mailto:katalin.uzsak@me.gov.hu)

*Az elmúlt több mint tíz év közigazgatási reformja, a folyamatos fejlesztések, az állandó innováció meghozta az eredményét, az újjászervezett területi közigazgatási rendszer megállta a helyét. A pandémiás időszak alatt beigazolódott, hogy a közigazgatás jól szervezett, a kormányhivatalok pedig képesek arra, hogy a napi feladataik mellett a Kormány egészség- és társadalompolitikai céljait is végrehajtsák.*

*A járványhelyzet számos, korábban megkezdett fejlesztést felgyorsított, elsősorban az online ügyintézés terén. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a jövőben háttérbe szorulna a személyes ügyintézés lehetősége. Már csak azért sem, mert jól tudjuk, milyen nagy az igény a személyes kapcsolatokra. Az emberek bíznak a kormányhivatalokban, kormányablakokban, járási hivatalokban dolgozó kollégáinkban, és ezt a bizalmat tovább szeretnénk erősíteni.*

*Jövőbeli célkitűzés, hogy egy olyan közigazgatási rendszer működjön, amely folyamatosan képes alkalmazkodni a változásokhoz és elkötelezett az élen járó technológiák bevezetése mellett az állami közszolgáltatások terén.*

### KULCSSZAVAK:

területi közigazgatás, közszolgálat, humán erőforrás, digitális, online ügyintézés, mesterséges intelligencia

*The public administration reform of the last more than 10 years, the persistent developments and the innovation have been fruitful, the re-organised territorial public administration system met the expectations. During the COVID-19 pandemic, the public administration proved to be*

*well-organised, and the metropolitan- and county government offices were able to implement the government's health- and social policy objectives besides their everyday tasks.*

*The pandemic accelerated many of the ongoing development processes, mostly in the field of online administration. However, it does not mean that the possibility of in-person administration would be pushed to the background. Not least because, we all know exactly how much the personal connections are needed. Customers trust public servants working in the metropolitan- and county government offices, the government windows and the district offices. At the same time, we would like to strengthen this trust further.*

*One of the main objectives for the future is to operate a public administration system which is continuously able to adapt to changes and committed to introduce emerging technologies in the state public services.*

**KEYWORDS:**

territorial public administration, public service, human resource, digital, online administration, Artificial Intelligence

## 1. A MAGYAR TERÜLETI KÖZIGAZGATÁSI RENDSZER ÁTALAKÍTÁSA, VÁLTOZÁSOK AZ ÜGYINTÉZÉSBEN

A területi közigazgatás fejlesztési irányainak jobb megértése érdekében érdemes először egy kicsit a múltba is tekinteni.

A 2010-es kormányváltás idejére a területi közigazgatás átalakítása, megreformálása már mintegy 20 éve váratott magára. Az akkor újonnan megalakult kormány célja a közigazgatás hatékonyságának növelése volt mind az ügyfelek felé, mind pedig a kormányzati intézkedések végrehajtásában, ezek mellett pedig a költséghatékonyság és az átláthatóság növelése. Első lépésben az államigazgatás területi szintjének racionalizálása valósult meg. 2011. január 1-jével a területi államigazgatási szervek jelentős részét magukba integrálva felálltak a fővárosi és megyei kormányhivatalok. A kormányhivatalokba 14 központi államigazgatási szerv 253 területi szervét olvasztották be, az azóta eltelt 11 évben az integrált szervek száma tovább nőtt.

2013. január 1-jével a magyar államigazgatás történeti hagyományainak megfelelően, a 21. század által támasztott elvárásokhoz igazítottan, az államigazgatás helyi szintjeként kezdték meg működésüket a járási, a fővárosban pedig a fővárosi kerületi hivatalok.

A kormányhivatalok kirendeltségeiként a megyékben 174 járási hivatal, Budapesten 23 kerületi hivatal működik. A járási hivatalok kialakításának alapját az államigazgatási és az önkormányzati igazgatási feladatok szétválasztása jelentette. A járási hivatalok látják el azokat a feladatokat, ahol szükséges közvetlen és szoros kapcsolat az ügyfelekkel.

A kormányhivatalok kialakításával párhuzamosan, már 2011. január 1-jével elindult országosan az egyablakos ügyintézési rendszer új modelljének, a kormányablakoknak a kialakítása. A kormányablakok kialakításának célja volt, hogy az ügyfelek lehetőleg minél több ügyet egy helyen tudjanak elintézni, vagy legalább elindítani. Jelenleg országosan 314 kormányablakban intézhetik ügyeiket az állampolgárok.

A kormányablakok száma mellett az intézhető ügyek száma is folyamatosan emelkedett, megfelelően az állampolgári igényeknek, valamint megteremtve az egyablakos ügyintézés lehetőségét, egy helyszínen. 2018. január 1-jétől minden olyan kérelem benyújtható a kormányablakokban, amelyet törvény vagy kormányrendelet nem zár ki, ez közel 2500 ügyet jelent. A kormányablakok aktívan közreműködnek a Kormány által meghatározott feladatok ellátásában, így többek között a családvédelmi akcióterv megvalósításában is.

Az intézhető ügyek számával párhuzamosan, a kormányablakokat ügyintézés céljából felkereső állampolgárok száma is folyamatosan növekedett. Az ügyfélforgalom a koronavírus-járvány megjelenéséig folyamatosan emelkedett, 2019-ben közel 15 millió fő kereste fel a kormányablakokat. Az elmúlt két évben ugyanakkor – a koronavírus terjedése érdekében bevezetett intézkedéseknek köszönhetően – átmenetileg csökkent az ügyfelek száma.

Az ügyfélszolgálati tevékenység kiterjesztése és a közszolgáltatásokhoz való még jobb hozzáférhetőség biztosítása érdekében Magyarország mind a 19 megyéjében és a fővárosban is működik mobilizált kormányablak. A mobilizált kormányablakok (kormányablakbusz) „házhoz viszik” az ügyintézés, így nem szükséges a kormányablak nélküli településeken élő állampolgároknak elutazniuk a hozzájuk legközelebb eső kormányablakba, ugyanis

kormányablakbuszokban valamennyi kormányablakban elérhető ügy intézhető. Jelenleg 25 busz lát el folyamatos ügyfélszolgálatot.

A koronavírus-világjárvány is rámutatott arra, hogy a több mint 10 évvel ezelőtt megkezdett és következetesen végigvitt átalakítás sikeresnek bizonyult, létrejött a magyar államigazgatás vertikálisan három – központi, területi és helyi – szintre épülő rendszere. A területi államigazgatás szerkezete letisztult, szervezete, felelősségi rendszere a korábbiaknál átláthatóbb, a rendelkezésre álló erőforrásokkal való gazdálkodása egyre hatékonyabb, így stabil alapot ad az ügyfélszolgálat javítására, a szolgáltatások továbbfejlesztésére, valamint a háttér folyamatok és háttéralkalmazások racionalizálására.

A hatékonyabb működés, a hatékonyabb állam kialakítása érdekében a szervezeti reformot követően, illetve részben emellett új fejlesztési törekvésként jelent meg az eljárások „bürokratikus akadálymentesítése”, valamint az információs technológia adta lehetőségek jobb kihasználásával az ügyfelek és szervezetek digitális közszolgáltatások iránti igényeinek kielégítése is. Az e-ügyintézés kialakítása ugyan beruházásigényes, azonban mind az ügyfelek, mind pedig a közigazgatási szervek jelentős előnyöket realizálhatnak belőle. Budai Balázs definícióját idézve, az e-közigazgatás a közszféra kapcsolatrendszerének tudásalapú átalakítását és racionalizált, szolgáltató jellegű újraszervezését jelenti, az infokommunikációs technológiai alkalmazások közműszerű használata révén.<sup>1</sup>

Az elektronizált eljárások csökkenthetik az ügyintézés költségeit és a bürokráciát, csökken az ügyintézéshez szükséges időráfordítás, kihasználhatók a központi adatnyilvántartások, pontosabbak lesznek az adatok, az ügyfelek számára pedig átláthatóbbak, nyomon követhetőbbek az eljárások.

Az eljárások hatékony újraszervezése mellett fókuszba került az ügyintéző, az ember, a kormánytisztviselő, hiszen felkészült és elkötelezett munkájuk nélkül sem a szervezeti, sem a folyamatokat érintő változások nem érvényesülhetnek kellő módon.

A fejlesztések irányait a kormány stratégiai dokumentumokban rögzítette, amelyek közül az alábbiakban a területi közigazgatás szempontjából két legmeghatározóbbat emelem ki.

Igazodva az Európai Unió fejlesztéspolitikai ciklusához – ahol hétéves ciklusok képezik a fejlesztések alapját – készült el a *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020* (Stratégia), amely felrajzolta az ezen időszakra tervezett közigazgatás-fejlesztési koncepciókat. A Stratégia következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően működő, nemzeti hivatástudatú, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal rendelkező, a lehető legalacsonyabb adminisztrációs költséggel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működő közigazgatást képzelt el.<sup>2</sup>

A 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó *Nemzeti Infokommunikációs Stratégia* (NIS) által megfogalmazott végcél a „Digitális Magyarország” létrehozása, amelynek négy fő pillére a digitális infrastruktúra, a digitális állam, a digitális kompetenciák és a digitális

<sup>1</sup> Budai Balázs: *Az e-közigazgatás elmélete*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2009. 43.

<sup>2</sup> Magyarország Kormánya: *Közigazgatási és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020* (2015).

gazdaság. A NIS törekvése a digitális állam pillérben, hogy a kormányzat és a közigazgatás működését stabil és biztonságos informatikai háttér támogassa, amely lehetővé teszi a közigazgatás belső folyamatainak, illetve a lakosságot és vállalkozásokat célzó közigazgatási szolgáltatásoknak a nagyarányú elektronizálását.<sup>3</sup>

Az Európai Bizottság által 2014 óta publikált digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI)<sup>4</sup> szerint Magyarország a digitális infrastruktúra, a szélessávú-internet-hozzáférés tekintetében teljesíti a legjobban, méghozzá a 2020-as és 2021-es DESI-értékek alapján az uniós tagállamok között az átlag felett.

A digitális állam pillér megvalósítása érdekében fontos lépés volt, hogy az elektronikus ügyintézés fejlesztéséhez kialakították a központi nyilvántartási rendszereket, az ezekhez ellenőrzött elektronikus szolgáltatásokat biztosító Szabályozott Elektronikus Ügyintézési Szolgáltatásokat (SZEÜSZ), valamint a Központi Elektronikus Ügyintézési Szolgáltatások (KEÜSZ) továbbfejlesztéseit, az elektronikus ügyintézással még nem támogatott ügyekkel kapcsolatos elektronikus kérelmeket támogató e-Papír-szolgáltatást, illetve a kormányhivatalok működését és a kormányablakok elektronikus ügyintézését támogató szakrendszerei fejlesztéseket. A 2015. évi CCXXII. törvény, az úgynevezett e-ügyintézési törvény hatálybalépését követően a kormányhivatalok megyei szinten már kötelesek kialakítani, majd 2018. év elejétől biztosítani az ügyek elektronikus intézését.

## 2. KÖZIGAZGATÁS- ÉS KÖZSZOLGÁLTATÁS-FEJLESZTÉSI OPERATÍV PROGRAM MEGHATÁROZÓ FEJLESZTÉSEI

Az ország versenyképessége szempontjából alapvető fontosságú a szilárd alapokon nyugvó, megbízható közigazgatás, amely alkalmas arra is, hogy rugalmasan alkalmazkodjon a változásokhoz. E törekvést szem előtt tartva zajlott és zajlik a közigazgatási rendszer folyamatos megújítása a Szolgáltató Állam jegyében. Elsődleges cél az átláthatóbb, ügyfélközpontú közigazgatás kialakítása, valamint az, hogy az állam jóval szélesebb körben biztosítson elektronikus szolgáltatásokat a hatósági feladatellátás során, növelve az ügyintézési hatékonyságot, illetve az ügyfélélményt.

A közigazgatás és a közzolgáltatások átfogó megújítását a fentiek szellemében Magyarország a 2014–2020 fejlesztési ciklusban külön operatív program, a Közigazgatás- és Közzolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) keretében valósította meg. A kormányhivatali működés fejlesztése a Program fókuszában állt.

A fejlesztések azoknak a gyengeségeknek a csökkentését, felszámolását célozták, amelyeket a vonatkozó stratégiai dokumentumokban (Magyarország Partnerségi Megállapodása 2014–2020, a Stratégia, a NIS stb.) megállapítottak. Ezek a közzolgáltatás szervezési és szervezeti feltételei, a bürokrácia mértéke, az elektronikus megoldások és szolgáltatások

<sup>3</sup> Magyarország Kormánya: *Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020* (2014. február 4.).

<sup>4</sup> *Digital Economy and Society Index*.

elterjedtsége, a közszolgálati humán erőforrás, az átláthatóság, az információellátottság témáiban fogalmaztak meg lemaradásokat.

A lassan záruló támogatási ciklus során a megvalósuló projektek a közigazgatási eljárások egyszerűsítésére, elektronizálására és elérhetőségüknek kiterjesztésére, a területi közigazgatásban dolgozók fejlesztésére, a területi és a helyi közigazgatás által biztosított szolgáltatások fejlesztéséhez kapcsolódó folyamati és szervezeti átalakítások végrehajtására, valamint a területi közigazgatáshoz kapcsolódó informatikai rendszerek és ezek integrációjának fejlesztésére vonatkoztak.

Az elért eredmények alapján javult a közszolgáltatás eredményessége, költséghatékonyabb lett a működés, nőtt a szolgáltatások elérhetősége és színvonala, megalapozták a további fejlesztéseket. Ugyanakkor csak részben sikerült előrelépni a közzsféra elismertségében.

A fejlesztések két prioritási tengely mentén zajlottak: 1. prioritási tengely az adminisztratív terhek csökkentését célozta, a 2. prioritási tengely pedig a szolgáltatási szemlélet és etikus működés megerősítését a közzszolgálatban. A projektekből és a megvalósult eredményekből a teljesség igénye nélkül kiemelnek néhány – a kormányhivatali működés hatékonyabbá tétele és digitális transzformációja, a szervezeti integráció megszilárdítása, valamint az ügyfélkiszolgálás fejlesztése szempontjából – meghatározó elemet.

### **2.1. Az adminisztratív terhek csökkentése, informatikai fejlesztések**

Az *adminisztratív terhek csökkentése* keretében indult „Területi államigazgatás egységes működését támogató rendszerfejlesztések”<sup>5</sup> című kiemelt projekt fő célja az eddig széttagoltan működő információs rendszerek integrációja volt. E projekt eredményeképpen vezették be 2021. szeptember 6-tól a kormányablakokban az Aláírás-minta alapú dokumentumhitelesítési rendszert (AMAHIT) is, amellyel lehetővé vált a napjainkban gyakran alkalmazott, korszerű, aláírásminta-alapú elektronikus hitelesítési rendszer alkalmazása számos ügy intézése során. Az AMAHIT hitelesítési rendszer nem csupán az aláírás képét tárolja és ellenőrzi, hanem rögzíti az aláírás számos egyéb fizikai jellemzőjét: többek között az írás sebességét, az írás nyomatékát, sőt azt is, hogy hányszor és milyen módon emeljük fel a tollat. A rendszer összehasonlítja mindezen jellemzőket, így az aláírás hitelessége nagy biztonsággal megállapítható. Magyarország kormányablakaiban és egyéb kormányhivatali ügyfélszolgálatain több mint 3000 aláírópad áll az ügyfelek rendelkezésére. Ez a megoldás fontos lépés a környezetvédelem és a fenntartható működés irányába, hiszen az így hitelesített beadványt már nem nyomtatják ki, ügyintézése a továbbiakban elektronikus úton történik. E rendszer bevezetése átmenetet képez az elektronikus ügyintézés

<sup>5</sup> KÖFOP-1.0.0-VEKOP-15-2016-00045.

előnyben részesítő ügyfelek, valamint a személyes ügyfélfogadás keretében ügyintézésért igénylő állampolgárok ügyintézéseik között, tekintettel arra, hogy bár személyes jelenlétet igényel, de már nem keletkezik papír.

A *hatáskör-átcsoportosításból adódó szakrendszeri integrációs feladatok*<sup>6</sup> elnevezésű projekt alapvető feladata, hogy – az interoperabilitás biztosítása érdekében – az elmúlt időszak közigazgatási átszervezéseit, a járási hivatalok feladatellátását informatikai fejlesztésekkel támogassa, biztosítva a különböző nyilvántartások közötti adatkapcsolatot, az információk automatizált rendelkezésre állását, az illetékes szervezeti egységek részére történő közvetlen hozzáférhetővé tételét. Az átalakítások egyaránt szolgálják az ügyfeleket és megkönnyítik a közigazgatásban dolgozók munkáját is. Az eljárások és a szervezeti folyamatok egyszerűbbé, gyorsabbá és hatékonyabbá válnak. A projekt keretében megvalósult fejlesztések hozzájárulnak a NIS-t felváltó Nemzeti Digitalizációs Stratégia 2021–2030 tervdokumentumban foglalt célhoz is, az adatalapú közigazgatás megteremtéséhez az egyetemes adatszolgáltatás elvének (egy adat egy helyen) minél szélesebb körű alkalmazásához, és a közhiteles nyilvántartások és az érintett háttérrendszerek, valamint e-közigazgatási szolgáltatások közötti interoperábilis adatkapcsolatok további bővítéséhez.<sup>7</sup>

Az *Ügyfélkapcsolati rendszerek fejlesztése*<sup>8</sup> projekt a kormányhivatalok ügyfélkapcsolati tevékenységeinek informatikai háttértámogatását és a kapcsolódó folyamatok fejlesztését, hatékonyabbá tételét irányozta elő. A megvalósított fejlesztések továbbá a közigazgatás szervezetszervezetének javítását, a közigazgatáson belüli folyamatok elektronizálását és a kormányhivatalok egységes működését is szolgálták (például Egységes humánpolitikai rendszer bevezetése, Egységes ügyintéző elérési, belső jogosultságkezelési rendszer, Helpdesk rendszer). A megvalósult eredménytermékek közül ügyfélszempontból kiemelném a Kormányablak Mobilalkalmazás fejlesztését, amely Android és iOS-készülékeken is elérhető alkalmazás. 2019. decemberi bevezetése óta térképen jeleníti meg az ország valamennyi kormányablakát, tájékoztatja a felhasználót arról, hogy az adott ügytípus mennyi idő alatt intézhető el a hozzá közel eső vagy az általa kiválasztott kormányablakban. Az alkalmazáson keresztül lehetőség nyílik ügyintézéshez kapcsolódóan időpontfoglalásra is. A térképes megjelenítés támogatja továbbá a lakhely szerinti legközelebbi járási hivatal foglalkoztatási ügyfélszolgálatának elérését is.

Szintén ebben a projektben jött létre az úgynevezett Közigazgatási Tudástár, amely azt szolgálja, hogy az állampolgárok naprakész információt kaphassanak a kérelemre induló hatósági ügyek intézéséről. A fejlesztéssel egy ténylegesen segítséget nyújtó tájékoztatósi háttérrel, ügytárat alakítottak ki, amely támogatja az elektronikus ügyintézés lehetőségét is. Ez az adatbázis lesz az alapja az e-ügyintézésrel kapcsolatos információk biztosításának, ebből dolgozhat a jövőben a Személyre Szabott Ügyintézési Felület, valamint a 1818-as kormányzati információs vonal is.

<sup>6</sup> KÖFOP-1.0.0-VEKOP-15-2016-00043.

<sup>7</sup> Technológiai és Ipari Minisztérium – Belügyminisztérium: *Nemzeti Digitalizációs Stratégia 2021–2030* (2020. június), 11.

<sup>8</sup> KÖFOP-1.0.0-VEKOP-15-2017-00053.

Az Ügyfélkapcsolati rendszerek fejlesztése projekt keretében megvalósult fejlesztések támogatják a *Digitális Jólét Program 2.0* dokumentumban foglalt szemlélet megvalósítását, miszerint a projekteknek két szereplő szempontjai nélkülözhetetlenek: a polgároké, akikért a közigazgatási rendszer működik, és a hivatali dolgozóké, akiknek használniuk kell a fejlesztéseket.<sup>9</sup>

A *hatósági eljárások és hatósági jogalkalmazás gyakorlat felülvizsgálata és egyszerűsítése*<sup>10</sup> projekt alapvető célja az volt, hogy javaslatot tegyen a hatósági eljárások egyszerűsítésére, továbbá támogassa a hatósági eljárások gyors lefolytatását, módszertani, informatikai és a legújabb technikai megoldásokat alkalmazó, ellenőrzésekhez használt eszközökkel. Az egyszerűsítés érdekében felülvizsgáltak több mint 1500 törvényt és több mint 2000 kormányrendeletet, ami több tízezer oldalnyi joganyagot jelent. A projekt végrehajtása során elért eredmények az állampolgárok ügyintézésére jelentős hatással vannak. A projekt keretében megtörtént a központi hivatalok felülvizsgálata, a kormányhivatali labortevékenység fejlesztése, az állami és önkormányzati közfeladat-kataszter továbbfejlesztése, a szolgáltató kormányhivatali modell országos bevezetése, valamint a vállalkozói bürokráciacsökkentés. A jelentőségére tekintettel a fentiek közül a szolgáltató kormányhivatali modell országos bevezetését emelném ki, ami a megújult szervezeti struktúra eredményeinek konszolidálását célozta, valamint ehhez kapcsolódóan komplex belső folyamat- és szervezetfejlesztések megvalósítását, a fővárosi és megyei kormányhivatalok rugalmasságának és szolgáltató szemléletének fejlesztését.

Komoly fejlesztésekre került sor az úgynevezett *A kormányhivatal irányításának hatékonyabbá tételét biztosító háttér kialakítása* (IRHAT-projekt)<sup>11</sup> keretében az irányítás és a gazdálkodási rendszer informatikai támogatásában, valamint a kormányhivatali végponti eszközök kapacitásának növelésében. A projektben megvalósult például adattárház kialakítása gazdálkodási és működési adatkörökre; elemzési szolgáltatások kialakítása a különböző vezetői szintek igényének figyelembevételével; a gazdálkodási rendszer továbbfejlesztése; új munkaállomások beszerzése; e-számla-kezelés bevezetése; valamint a kormányhivatali végponti eszközök kapacitásának növelése és a helytől független munkavégzés feltételeinek bővítése.

Az innovatív megoldások sorából nem hagyható ki, hogy 2022. február 24-től bevezették az *Adatváltozás-kezelési szolgáltatást* (AVSZ),<sup>12</sup> amely egyrészt megteremti a természetes személyek adataiban felmerülő változások egyszerű ügyintézésének lehetőségét, másrészt a közműátírási folyamat elektronizálását és egyszerűsítését biztosítja az úgynevezett e-bejelentő felületen. A természetes személyek állami nyilvántartásokban tárolt név-, cím-, valamint kapcsolattartási adatainak, okmányazonosító adatainak változása esetén értesítést kaphatnak azon szolgáltatók, amelyek az érintett természetes személlyel szerződéses jogviszonyban állnak, valamint a szerződött ügyfelek különböző élethelyzeteiben (például

<sup>9</sup> *Digitális Jólét Program 2.0* (2017. július). 14.

<sup>10</sup> KÖFOP-1.0.0-VEKOP-15-2016-00046.

<sup>11</sup> KÖFOP-1.0.0-VEKOP-15-2016-00042.

<sup>12</sup> KÖFOP-1.0.0-VEKOP-15-2021-00061.



költözés, használatba adás, bérbeadás) szükségessé váló közműátírási folyamathoz kapcsolódóan is egy olyan, egyablakos elektronikus ügyintézési szolgáltatást vehetnek igénybe, amellyel ügyfél- és szolgáltatói oldalon egyaránt jelentős adminisztratívteher-csökkentés érhető el.

*Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020–2030* rögzíti, hogy cél a közszolgáltatások elektronikus elérésének, digitalizációjának elősegítése, amiben a mesterséges intelligencia (MI) egy az alkalmazható technológiák közül.<sup>13</sup> A közigazgatási folyamatok mesterséges intelligenciával való automatizációjának egyik megvalósulási formája a Belügyminisztérium konzorciumvezetésével megvalósuló Mesterséges intelligenciával támogatott ügyintézési pont (KIOSK). A projekt keretében 400 KIOSK eszköz üzembe helyezése történik meg kormányablakokba, okmányirodákba, valamint külső helyszíneken (postahivatalok, Digitális Jólét Program Pontok), amelyek segítségével, ügyintézői közreműködés nélkül tudunk 14 ügytípusban ügyet intézni. Az eszköz használata olyan rutinná válhat, mint egy bankautomata használata. Bizonyos frekvenciánál helyszíneken 0–24 órás működés is megvalósul, lehetővé téve a hétvégi, munkaidőn kívüli ügyintézés is.

Várhatóan az ügyek automatizálásának előrehaladtával, az automatikus döntéshozatali eljárások számának növelésével új ügytípusokat lehet bevezetni, ezáltal a KIOSK-ban az intézhető ügyek száma növekedni fog, és az ügyintézői kapacitások azzal arányban, jóval nagyobb mértékben optimalizálhatók lesznek.

## 2.2. Humán erőforráshoz kapcsolódó fejlesztések

*A területi államigazgatási szervek humán erőforrásának fejlesztése*<sup>14</sup> elnevezésű projekt a professzionális közigazgatást a munkatársak elkötelezettségének és felkészültségének növelése, egészségük megőrzése, fejlesztése, valamint képzési programok és humán szempontú egyéb fejlesztő programok megvalósítása útján kívánja támogatni. A projekt előkészítési szakaszában 2017-ben sor került a fővárosi és megyei kormányhivatalok személyi állományának felmérésére a mentális egészségi állapotra, illetve a magatartási és motivációs jellemzőkre fókuszálva. Az így elkészült mentális egészségi állapotfelmérés eredményei szolgáltak alapul a projekt keretében megvalósított képzési és további fejlesztési programoknak. A mentális egészségi állapot felméréséhez használt kérdőív többek között vizsgálta az álláshelyen ellátott feladatokkal összefüggő tényezőket, a munkakörülményekkel, munkahely biztonságával összefüggő tényezőket; a szervezeti kereteket és a munkahelyi együttműködéssel összefüggő körülményeket, a munka-magánélet egyensúlyát, a hangulatot, az ismétlődő, szándékos konfliktuskeltést kollégák között (*mobbing*). A felmérés megállapítása alapján a legkevésbé jónak ítélt terület az „álláshelyen ellátott feladatokkal összefüggő tényezők”, valamint a „munkahely biztonságával összefüggő tényezők”

<sup>13</sup> Technológiai és Ipari Minisztérium: *Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020–2030* (2020. május). 38.

<sup>14</sup> KÖFOP-2.1.3-VEKOP-15-2016-00002.

voltak. A legpozitívabban az „ismétlődő, szándékos konfliktuskeltés a kollégák között” területet értékelték, amely eredmények szerint a kormányhivatalokban szinte egyáltalán nem jellemző a munkahelyi mobbing.

Az állapotfelmérés alapján előkészített képzési programcsomag „Közös érték, kultúra, szemléletváltás” néven 2019 és 2021 között valósult meg, középpontjában a szolgáltató szemlélet, a rugalmas alkalmazkodókészség, a minőségközpontú hozzáállás és a hatékonyság növelését egyaránt magában foglaló attitűdváltás elősegítése volt. A képzési tevékenységek tartalmának kidolgozását, szervezeti igényekre szabását – a 2017-es mentális egészségi állapot felmérésének eredményei mellett – egy átfogó szervezetikultúra-felmérés és -elemzés is megalapozta. A szervezetikultúra-felmérés alapjául kérdőíves felmérés (1300 fő), felsővezetői interjúk (20 fő), szakmai fórumbeszélgetések, valamint dokumentumelemzés szolgált, így állították össze a kormányhivatali személyi állomány vonatkozásában a vizsgálat időpontjában azonosítható kihívásokat, illetve az ebből fakadó potenciális fejlesztési területeket és fejlesztési lehetőségeket. A felmérés mellett sor került a releváns közigazgatási és piaci, hazai és külföldi jó gyakorlatok feltárására is.

A 2019 végén lezárult felmérés eredményét a kormányhivatalok szervezeti kultúrájának felmérésére és elemzésére vonatkozó dokumentumok rögzítik. Összességében megállapítható, hogy az egyes kormányhivatalok átlageredményei között nem volt számottevő eltérés. A felmérés eredményét, illetve annak probléma- és céltérképét tovább gazdagította az a rendezvénysorozat, amelyet a képzési programcsomag bemutatására, befogadásának előkészítése céljából szerveztek meg a szakemberek.

A programcsomag elemeit a szervezeti kultúra felmérése és elemzése által azonosított fejlesztendő területek és problématerkép alapján hozták létre. Az elemzés a fejlesztés átfogó céljaként a motivált, felkészült, kiegyensúlyozott és alkalmazkodóképes kormányhivatali humán erőforrás meglétét jelölte meg. Az átfogó cél mellett hét kiemelt fejlesztendő terület – vezetői kompetenciák fejlesztése; belső folyamatok optimalizálása; kommunikáció és együttműködés fejlesztése; motiváció és szervezeti identitás megerősítése; problémamegoldás és innováció erősítése; mentális egészség, munka-magánélet egyensúlyának fejlesztése; munkakörnyezet fejlesztése – azonosítására került sor.

A képzési programcsomag komplex módon kívánt hatni a szervezeti kultúra fejlesztésére, ennek megfelelően sokféle képzési, kompetenciafejlesztési megoldást alkalmaznak. A tárgykoröket érintően egyéni és csoportos vezetői coachingok, műhelymunkák (például interaktív beszédtechnikai műhelymunka; belső folyamatok változásvezetésére, optimalizálására, hatékonyságnövelésre, alternatív elismerési formák kialakítására irányuló szakmai műhelymunka; kulturális értékteremtő műhelymunka), valamint workshopok (például személyügyi és munkaerőpiaci-szolgáltatási workshop), tréningek és képzések zajlottak. A műhelymunkák és tréningek esetében a képzési programot irányító-vezető szakértők, illetve trénerok interaktív módszerekkel és technikákkal vezették végig a résztvevőket a kialakított tematikán, kifejezetten a gyakorlati tapasztalatok feltárására és megosztására, a mindennapi munkavégzés során hasznosítható javaslatok kidolgozására fókuszálva.

A programcsomag elsődleges célcsoportja szempontjából különösen releváns volt az alábbi területeken dolgozó kormányhivatali, járási hivatali tisztviselők, illetve vezetői szintek bevonása:

- a szervezeti kultúraváltás, szemléletformálás stratégiai irányainak meghatározásában, képviselőiben a kormányhivatali felsővezetők;
- a szemléletformálásra vonatkozó stratégiai elképzelések és irányok közvetítésében, valamint a munkatársak minél mélyebb bevonásában érintett középvezetők;
- a szervezetek irányító, értékteremtő és funkcionális (támogató) folyamatainak szakmai irányítói, valamint a folyamatokat működtető tisztviselők;
- a humánpolitikai feladatokat ellátó munkatársak, valamint a munkaerőpiaci szolgáltatásokkal kapcsolatos tevékenységekben érintett kormánytisztviselők;
- az ügyfelekkel munkavégzésük során érintkező/találkozó kormányablak-ügyintézők, hatósági ellenőrök;
- a fentiekben túl azok a tisztviselők, akik a szemléletformálás tekintetében – szakmai tapasztalatuk, személyes motivációjuk, elkötelezettségük vagy egyéb ok miatt – erősítő, illetve multiplikátorszerepet tölthettek be a kultúraváltásban.

A képzési csomag elemeinek megvalósítása a tervezettek szerint 2020 decemberéig tartott volna, azonban a koronavírus-járvány következtében kihirdetett veszélyhelyzetre, valamint a veszélyhelyzet kezelésében a fővárosi és megyei kormányhivatalok jelentős szerepvállalására is tekintettel az egyes képzési elemek és tevékenységek lebonyolítására 2021. március 31-ig került sor.

A programokon részt vevő kormánytisztviselők visszajelzései azt mutatják, hogy a képzéseken közvetlenül gyarapodtak, hiszen túlnyomó többségük új ismeretekkel, technikákkal gazdagodott, fejlődtek mentális egészségük megóvását illetően, formálódtak és javultak munkájuk minőségének javítását szolgáló képességeik, kompetenciáik, erősödött szolgáltatói szemléletük és szervezetük iránti lojalitásuk.

A program lezárása után 2021-ben megtörtént – a korábbival azonos módszertan mentén – a mentális egészségi állapot visszamérése, annak érdekében, hogy mérhetővé tegye a fejlesztési célú szakmai tevékenységek lebonyolításával összefüggésben végrehajtott beavatkozások hatásosságát és eredményességét. A 2021. évi visszamérési kérdőívet kiegészítették a koronavírus-járvány hatásának mérésével, amely eredményeinek figyelembevételével elemezték a vizsgált adatokat. A korábbi eredményekhez képest 8%-os javulást mutat a kormányhivatali kormánytisztviselők mentális egészségi állapotának megítélése. Egyetlen terület kivételével mindenhol javulást mutattak az eredmények. A „munkahelyi együttműködéssel, kapcsolatokkal összefüggő tényezők” dimenzió megítélésében nem történt változás a 2017. évi felméréshez képest. Legnagyobb mértékű javulás az „álláshelyen ellátott feladatokkal összefüggő tényezők”, valamint a „hangulat” és a „pozitív mentális egészség” területeken volt tapasztalható.

Kiemelt jelentőségű projektelemként említendő még a Kormányablak-ügyintézői képzés (KAB-képzés) VI. üteme, hiszen a kormányablakokban feladatot ellátó kollégák, az „állam arcaiként” jelennek meg, felkészültségük, naprakész tudásuk biztosítása alapvető érdek.

A kormányablak-ügyintézői képzést és vizsgát 2021-ben megújult alapokon indították újra 14 jelenléti képzési nappal (munkába illesztő képzési rész), valamint két, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által a Probono felületen biztosított e-learning továbbképzési programmal. A KAB-képzés 2021. szeptember 7-én 1089 fő részvételével – az előző öt ütem összesített létszámának 43%-val – kormányhivatalonként eltérő ütemezésben indult országosan. A két részből álló KAB-képzés közszolgálati továbbképzési részének megszervezését a Nemzeti Közszolgálati Egyetem végezte, a tananyagot és a kapcsolódó vizsgát a Probono rendszeren keresztül biztosította két e-learning típusú képzés keretében („Sorban állás helyett – Elektronikus ügyintézési szolgáltatások”, illetve „Ákr. – a törvényt ismertető képzés kormányablak-ügyintézők részére” című e-learning továbbképzési programokkal). Ennek keretében a Nemzeti Közszolgálati Egyetem központilag végezte el a kormányhivatalok számára a képzési programok tervezését és a képzésre való jelentkeztetést, majd folyamatosan figyelemmel kísérte azok teljesítését is. A képzési program elsősorban a kormányablakokban alkalmazott szakigazgatási szakrendszerek elméleti tananyagát, továbbá egyedi ügyek és élethelyzetek (családtámogatási ellátások, egészségbiztosítási ellátások, nyugellátások, árvaellátások, megváltozott munkaképességűek ellátása, állampolgársági ügyek, pénzügyi ellátások), témacsoportok szakmai ismereteit dolgozta fel, és központilag megszervezett módon, online vizsgával zárult. A résztvevők egyéni felkészülését országos szinten 300 fő ügyfélszolgálati mentor segítette, támogatva a mentorált ügyfélszolgálati feladatok ellátásához kapcsolódó kompetenciának fejlődését, a feladatellátáshoz tartozó tapasztalatok és szakrendszeri ismeretek megszerzését.

A hallgatói visszajelzések alapján az elvárásoknak összességében megfelelt a képzés, az elsajátított tudás a mindennapi munkavégzésükbe beépíthető. A hallgatóielégedettségmérésen kiemelt pontszámot a mentorok munkája, illetve a tananyag elméleti részét oktatók munkája kapott.

### 3. A KORÁBBI FEJLESZTÉSEK ALAPJÁN ELŐKÉSZÍTÉS, TERVEZÉS ALATT ÁLLÓ TOVÁBBI FEJLESZTÉSEK

A 2014–2020-as programozási ciklus végén az elért eredmények kiértékelése és a további fejlesztések részletes megalapozása is megindult. Felismerve a további fejlesztési igényeket, valamint a pandémiás időszak alatt megjelent új kihívásokat, önálló projekt indult a további kormányhivatali fejlesztések összehangolt tervezésére.

Az informatikai fejlesztésekre fókuszáló projektek a korábbi koncepciók továbbfejlesztéseként értelmezhetők. A fizikai mivoltában megjelenő önkiszolgáló KIOSK-ok, valamint a központi nyilvántartások integrációján alapuló, egyre teljesebb körű elektronikus megoldások továbbfejlesztése a valóban automatizált döntéshozatal megjelenésére az elektronikus ügyintézésben, valamint az ügyintézői informatikai fejlesztésekre is fókuszál. Itt megjelennek a különböző továbbfejlesztett ügyintézési módok (automatizált döntéshozatal, adatvezérelt döntéshozatal, önkiszolgáló megoldások, online személyes ügyintézés

stb.) által támasztott kihívásoknak való megfelelést elősegítő megoldások is az ügyintézői felületeken és az egységes informatikai üzemeltetési környezetben is.

A kormányhivatalok, kormányablakok személyi állományával szembeni kihívások, a munkaerőhiány enyhítése kapcsán olyan megoldások is előkészítés alatt vannak, amelyek a helytől független szolgáltatásokhoz kapcsolódó munkaerő-fejlesztés és munkaszervezési fejlesztések irányába mutatnak.

A kapcsolódó szakpolitikai döntések meghozatalához helyzetfelmérési, illetve folyamatos adatgyűjtési modellek is tervezés alatt vannak. Az új megoldások várhatóan jelentősen megnövekedő adatátviteli sebességre vonatkozó igénye az elérhető adatátviteli hálózati infrastruktúra felmérését is szükségessé teszi. Szükséges a kormányhivatalokban rendelkezésre álló adatvagyon felmérése és adatstratégia kialakítása, illeszkedve a kormányzati adatvagyonnal kapcsolatos stratégiák céljaihoz. A komplex elektronikus ügyintézési audit célja a tényleges helyzet felmérése, annak érdekében, hogy megbízható képet kapjunk a továbbfejlesztéseket megelőzően.

*Az állampolgári ügyintézés lehetőségeinek szélesítése*<sup>15</sup> című projekt átfogó célja, hogy előkészítse a kormányhivatalok működése, a területi közigazgatás tervezett fejlesztései, az ügyintézés lehetőségeinek szélesítése és a Jó Állam Projekt Mutatók mérése területén a 2021–2027-es időszakra tervezett és esedékes informatikai és működési fejlesztéseket azok gyorsabb, hatékonyabb és eredményesebb megvalósítása érdekében. A projekt várakozásaink szerint koncepcionális alapot fog nyújtani a jövőbeli fejlesztési projektek számára az egyes érintett területeken, illetve bizonyos esetekben a közigazgatásban átfogóan.

3 főbb pillért fontos kiemelni a Projektben:

- Az 1. pillér a „Kormányhivatalok működésének egységesítése, a hatékonyság növekedése”.
  - Alapvető célja, hogy kiszámíthatóbb és hatékonyabb folyamatszervezési sztenderdeket állítsanak fel, és ennek az egységesítési folyamatnak az eredményeképpen mérhetővé, elemezhetővé váljanak a kormányhivatali belső működési folyamatok.
- A 2. pillér „A területi közigazgatás tervezett fejlesztéseinek megalapozása”.
  - Ennek keretében a kormányhivatalok és a kormányablakok szervezeti és informatikai fejlesztéseinek koncepcionális megalapozása a cél. Ez a pillér az EU-s 2021–2027-es tervezési ciklus területi közigazgatásának fejlesztési irányait fogja meghatározni. Ezek a koncepciók stratégiai jelentőségűek lesznek, amelyek eredményei messze túlmutatnak majd e Projektnek a ciklusán.
- A 3. pillér „Az ügyintézés lehetőségeinek szélesítése” nevet viseli.
  - Ez a pillér a szolgáltató szemlélet megerősítésére fókuszál. Új, korszerű, ügyfélbarát technológiák alkalmazási lehetőségeit térképezi fel. A cél az, hogy az ügyfélnek alapvetően lehetősége legyen úgy is ügyeinek intézésére, hogy az illeszkedjen a lehető legjobban az élethelyzetéhez. Akár lakóhelyén, munkahelyén, napi tevékenységének helyszínén támogatható legyen az ügyintézés.

<sup>15</sup> KÖFOP-2.1.7-VEKOP-18-2021-0000.

Összefoglalva az látható, hogy a Projekt azokat a fejlesztendő területeket kívánja azonosítani és javítani, amelyek a közszolgáltatások szakmai-tartalmi fejlesztésén, a szükséges informatikai és egyéb infrastruktúrán kívül, kormányhivatali szinten szükséges átalakításokat igényelnek. Ennek megfelelően a projekt keretében kormányhivatali háttérfolyamatokra, állampolgárok számára kialakítandó új ügyintézési lehetőségekre, valamint a kormányhivatali feladatok ellátásának hatékonyabbá tételére kerül a fókusz.

A tárgyi projekt megkülönböztetett jelentőségét az adja, hogy a projekt eredményeire fejlesztéspolitikai szempontból olyan stratégiai eredményekként tekinthetünk, amelyek a jövő közigazgatás-fejlesztési irányait jelölhetik ki.

#### 4. VÁLASZOK A PANDÉMIA KÖZVETLEN ÉS KÖZVETETT HATÁSAIRA, INDULÓ FEJLESZTÉSEK (DIMOP PLUSZ)

Az Európai Bizottság 2021. március 9-én mutatta be jövőképét az Európai Unió digitális átalakulására 2030-ig. Eszerint a „Covid-19-világjárvány mindössze egy év alatt gyökeresen megváltoztatta társadalmainkban és gazdaságainkban a digitalizáció szerepét és megítélését, és felgyorsította annak ütemét”.<sup>16</sup>

A Covid-19-járvány jelentős kihívásokat támasztott a kormányhivatalok működésével szemben is. Az egyébként is munkaerőhiánnyal küzdő területnek megnövekedett feladattételekkel, ismeretlen területekkel, akár tömegesen kieső munkaerővel kellett megbirkóznia. A következő fejlesztési irányokat igyekeztünk hozzáigazítani ezekhez a speciális igényekhez is. Nagyobb hangsúlyt és prioritást kaptak az önkiszolgáló vagy távoli ügyintézési lehetőségek, az ezekhez szükséges folyamati, szervezeti, infrastrukturális és képzési fejlesztések.

Amíg a 2014–2020-as fejlesztési ciklusban a fő célkitűzés a közigazgatás szervezési feltételeinek, illetve személyi állományának fejlesztése, valamint a közszolgáltatások színvonalának javítása volt, a jövőben építve az elért eredményekre, célunk, hogy a hazai közigazgatás is mind több területen élhessen a legfejlettebb technológiák adta lehetőségekkel, mind több ügyben legyen elérhető az automatikus döntéshozatal, megvalósulhasson a tértől és időtől független ügyintézés.

A KÖFOP-projektekkel megkezdett fejlesztések folytatásaként a következő fejlesztési ciklusban a Digitális Megújulás Operatív Program Plusz (DIMOP Plusz) keretében a területi közigazgatás működését még jobban hozzá kívánjuk illeszteni a 21. században elvárható trendekhez. A Program fókuszában a gazdasági és társadalmi igények alakulásának megfelelően a digitális technológiák alkalmazása, a rendszerek közötti átjárhatóság biztosítása és az adatalapú megoldások állnak.

<sup>16</sup> Európai Bizottság: *Digitális irányító 2030-ig: a digitális évtized megvalósításának európai módja*. COM(2021) 118 végleges (2021. március 9.).

A Mesterséges Intelligencia Stratégia részletesen foglalkozik azzal, hogy a digitális transzformáció és a legújabb technológiák alkalmazása megjelenjen a mindennapi életben is.<sup>17</sup> A fejlődés irányát jól jelzi, hogy az interoperabilitás fejlesztése, az automatizáció és adatvagyon-felhasználás megjelenik az európai célkitűzésekben is.<sup>18</sup> Ehhez illeszkedően a DIMOP Plusz keretében tervezett projektek célja elősegíteni az innovatív technológiák alkalmazását a közigazgatás mindennapi gyakorlatában.

Kormányhivatali vonalon három kiemelt jelentőségű fejlesztés jelent meg a nevesített projektek között. Az egyik célja a már említett személyes megjelenés nélküli ügyintézési lehetőség kialakítása, olyan megoldás alkalmazásával, amely a nap 24 órájában elérhető virtuális kormányablakot is létrehoz. A másik projekt célja a korábbi fejlesztéseken alapulva egy, az állampolgári élethelyzetekhez igazodó rendszer kialakítása, amely a kormányhivatali ügyintézésen túl további szereplőket is képes bevonni az ügyintézésbe (például bankokat). A harmadik a társasházi működéshez kapcsolódó törvényességi felügyeletet biztosító központi nyilvántartás létrehozása, ami a jogszabályi környezetből adódó kötelező adatszolgáltatást új platformra helyezi, és biztosítja az adatok elérhetőségét további szereplők számára is.

Ne feledkezzünk meg arról, hogy az online fejlesztések jelentős adatforgalmat is generálnak. A fejlesztési célok között szerepel az ország adatátviteli hálózatának infrastrukturális fejlesztése is. Továbbá jelentős forrásokat szán a kormányzat a digitális kompetenciák további fejlesztésére annak érdekében, hogy javítani tudjunk az ország pozícióján ezeken a területeken, és segítsük az elektronikus, online szolgáltatások további elterjedését.

Célunk, amely egyben a 21. század követelménye is, hogy hiteles és szakértő közigazgatást működtethessünk. Folytatva a megkezdett utat – digitális szolgáltató közigazgatást építünk.

Miközben lezárul egy hétéves uniós ciklus, és megvalósulnak az ott kitűzött fejlesztések, a világ megy tovább előre, folyamatosan újabb és újabb gazdasági-társadalmi igények merülnek fel, amivel a közigazgatásnak is lépést kell tartania.

A közigazgatásnak az előtte álló kihívásokra oly módon kell választ adnia, hogy illeszkedjen a digitális ökoszisztéma meghatározó irányvonalaihoz. A technológia fejlődése, valamint a gazdasági társadalmi folyamatok alakulása nyomán rugalmasan újraértelmezett válaszokat kell adnunk számos stratégiai kérdésre a közigazgatás digitális transzformációját érintően, a közszolgáltatások fejlesztése tekintetében, az információk elérhetősége, összekapcsolása, a keletkező adatok felhasználása, felhasználhatósága tárgyában, valamint számos humán erőforrás fejlesztésével összefüggő kérdésben, így kiemelten a munkavállalói képességek, szakértők fejlesztése és megtartása, valamint a fluktuáció, elöregedés, megbecsülés hiánya, létszámhiány, bizalomhiány tárgykörben. Ennek próbálunk a projektek és fejlesztések tervezése és előkészítése során eleget tenni.

<sup>17</sup> Technológiai és Ipari Minisztérium (2020): i. m.

<sup>18</sup> Európai Bizottság: *Európai interoperabilitási keret – Végrehajtási stratégia*. COM(2017) 134 végleges (2017. március 27.); OECD: *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. Paris, OECD Publishing, 2019.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Budai Balázs: *Az e-közigazgatás elmélete*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2009. Online: <https://doi.org/10.22503/infars.IX.2009.2.5>
2. *Digitális Jólét Program 2.0* (2017. július). Online: <https://digitalisjoletprogram.hu/files/58/f4/58f45e44c4ebd9e53f82f56d5f44c824.pdf>
3. Európai Bizottság: *Európai interoperabilitási keret – Végrehajtási stratégia*. COM(2017) 134 végleges (2017. március 27.). Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0134>
4. Európai Bizottság: *Digitális iránytű 2030-ig: a digitális évtized megvalósításának európai módja*. COM(2021) 118 végleges (2021. március 9.). Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hu/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>
5. Technológiai és Ipari Minisztérium: *Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020–2030* (2020. május). Online: <https://ai-hungary.com/api/v1/companies/15/files/137203/view>
6. Technológiai és Ipari Minisztérium – Belügyminisztérium: *Nemzeti Digitalizációs Stratégia 2021–2030* (2020. június). Online: <https://2015-2019.kormany.hu/download/f/58/d1000/NDS.pdf>
7. Magyarország Kormánya: *Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020* (2014. február 4.). Online: <https://2010-2014.kormany.hu/download/b/fd/21000/Nemzeti%20Infokommunik%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia%202014-2020.pdf>
8. Magyarország Kormánya: *Közigazgatási és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020* (2015). Online: [https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_fejleszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)
9. OECD: *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. Paris, OECD Publishing, 2019. Online: <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

**Uzsák Katalin** a Miniszterelnökség Területi Közigazgatás Működtetéséért Felelős Helyettes Államtitkára. 2002-ben jogászként végzett az Eötvös Loránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karán, majd 2007-ben a Budapest Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen jogász-közgazdászként diplomázott. Mindezek mellett 2009-ben az ELTE Jogi Továbbképző Intézeténél ingatlanforgalmi, 2019-ben pedig a Pécsi Tudományegyetemen infokommunikációs szakjogász diplomát is szerzett. Pályafutását 2002-ben kezdte Budapest Főváros Főpolgármesteri Hivatalánál igazgatási és jogi szakreferensként, ahol később csoportvezetőként, 2011-től pedig a városüzemeltetési, projektmenedzsment és főépítési feladatok felügyeletét ellátó aljegyzőként dolgozott. 2014-ben Budapest Főváros Kormányhivatalának főigazgatója lett. Jelenlegi feladatait 2020. január óta látja el. Fő érdeklődése, tématerületei az elektronikus közigazgatás és a digitális közigazgatás kihívásai, a területi közigazgatás nemzetközi jó gyakorlatainak feltárása, átültetésének elősegítése a hazai joggyakorlatba.