



# A KÖZIGAZGATÁSI DÖNTÉSHOZATAL TÁMOGATÁSA ELEKTRONIKUS ESZKÖZÖKKEL, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A HATÓSÁGI ELJÁRÁSRA<sup>1</sup>

FÁBIÁN ADRIÁN,<sup>\*</sup> STANKOVICS PETRA<sup>\*\*</sup>

\* Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Közigazgatási Jogi Tanszék, dékán, egyetemi tanár.  
E-mail: [fabian.adrian@ajk.pte.hu](mailto:fabian.adrian@ajk.pte.hu)

\*\* Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Közigazgatási Jogi Tanszék, egyetemi tanársegéd.  
E-mail: [stankovics.petra@ajk.pte.hu](mailto:stankovics.petra@ajk.pte.hu)

## Absztrakt

A (közhatalmi) közigazgatási tevékenység célja a döntéshozatal, illetve ennek keretei között bizonyos joghatás kiváltása. A hatékony döntéshozatalhoz a közigazgatásnak mindenekelőtt információkra van szüksége, akár kormányzati, akár hatósági döntéshozatalról beszélünk. A technológiai fejlődés napjainkban lehetővé teszi a közigazgatás számára az elektronikus eszközökkel támogatott, magas színvonalú, nagy mennyiségű adatot feldolgozó és gyors döntéselőkészítést. A fejlett infokommunikációs eszközök, technológia alkalmazásának a hatásai viszont túlmutatnak a közigazgatás határain, és számos megválaszolendő kérdést vetnek fel. A probléma komplexitását jól mutatja, hogy a vizsgálatok során felmerülnek jogi (stratégiai), technológiai, társadalmi és pénzügyi szempontok, kihívások egyaránt.

Tanulmányunkban a technológiai fejlődés közigazgatásra kifejtett hatásaival, a széles körű digitalizáció megvalósításának előfeltételeivel, kritériumaival, különösen azokkal a faktorokkal, körülményekkel, adottságokkal foglalkozunk, amelyek a közigazgatási hatósági jogalkalmazásban jelentkeznek e körben.

## Kulcsszavak

digitalizáció, New Public Management, hatósági eljárás.

<sup>1</sup> A szerzők ezúton szeretnének köszönetet mondani Dr. Máté Zsolt főosztályvezető úrnak és Dr. Ersényi Alíz osztályvezető asszonynak (Baranya Megyei Kormányhivatal) a tanulmány elkészítéséhez nyújtott nélkülözhetetlen szakmai segítségükért.

## Abstract

The purpose of (public) administrative activity is to take decisions and, within this framework, to produce certain legal effects. In order to take effective decisions, public administrations, whether they are governmental or public authorities, need information first and foremost. Today, technological progress enables public administrations to take decisions quickly, with the support of electronic tools, and to process large amounts of data at a high level. However, the impact of the use of advanced ICT tools and technology goes beyond the boundaries of public administration and raises a number of questions that need to be answered. The complexity of the problem is illustrated by the fact that legal (strategic), technological, social and financial aspects and challenges are all at stake.

## Keywords

digitalization, New Public Management, administrative procedure.

## 1. Alapvetés

Ha annak az okait keressük, hogy az elmúlt bő egy-másfél évtizedben miért válhatott a modern közigazgatási rendszerek egyik alapvető jelenségévé az elektronizálás, az infokommunikációs eszközök alkalmazása, illetve a digitalizáció<sup>2</sup> az egyik legfontosabb kihívássá, több, egymással szorosan összefüggő indikátort is találunk.

Először is, a közigazgatás, *a közigazgatási döntéshozatal egyik legfontosabb forrása az információ*. A 20. század utolsó évtizedeitől kezdődően – az egyes országok társadalmi berendezkedésétől függetlenül – általános jelissé vált, hogy az állam és a gazdaság működéséhez, a társadalmi tevékenységek tervezéséhez és szervezéséhez egyre több információt használ és egyre több információra van szüksége.

Az információ napjaink egyik fő erőforrása, amely kulcsszerepet játszik a tervezési, döntéshozatali és ellenőrzési folyamatokban. A közigazgatási szervek, és kiemelten a hatóságok, hatalmas mennyiségű információt gyűjtenek össze, hoznak létre, tárolnak, kezelnek a közfeladatellátás keretében, miközben egyre jobban függenek ezektől az információktól és az ezt szolgáltató információs rendszerektől (Muha & Krasznay, 2018, 9).

Másodszor, a közigazgatás működésére a *technológiai fejlődés* mindig hatással volt: a közigazgatás sosem vonta ki magát a technológiai fejlődés vívmányainak alkalmazása alól, akár az indigó, az írógép, vagy éppen a személyi számítógép közigazgatásban való alkalmazását, elterjedését nézzük. Az más kérdés, hogy a technikai fejlődés eredményei a magánigazgatáshoz képest mekkora időbeli késedelemmel jelentek meg a közigazgatásban.

„A közigazgatási reformot a technológia változása, – így például az írásbeliség, a könyvnyomtatás vagy az írógép és az indigó papír – eddig mindig magával hozta. Napjaink információs társadalmában sincs ez másképp, a számítástechnika fejlődése és egyetemes térhódítása megváltoztatták a kommunikációt, az adatgazdálkodást, illetve átalakították a döntéshozatalt a hatósági eljárásokban.” (Lőrincz, 2005)

A közigazgatás által kezelt információk mennyisége, azok felhasználhatóságának foka és az informatika összekapcsolása a közigazgatás számára lényegében korlátlan lehetőséget teremt, aminek a jelentőségét nem lehet eléggé hangsúlyozni. Hiszen arról van szó, hogy az informáci-

---

<sup>2</sup> E kifejezéseket szinonimaként használjuk, ehhez hasonlóan ld. Csáki-Hatalovics (2021).

ókból származó adatok, adatvagyon áttekintése, feldolgozása már nem korlátozott az emberi és hagyományos eszközök (pl. papír alapú nyilvántartás) által. Az elektronikus rendszerek az ilyen korlátokat felszámolják, úgy, hogy az adatfeldolgozás folyamata is lényegesen gyorsabbá vált.

Harmadszor, az infokommunikációs eszközök közigazgatási térnyerésének továbbá van egy komplex, *társadalmi-politikai oka* is. Egyrészt a globalizált világban a társadalom egyre több tagja (nem mindenki!) használ széles körben informatikai, infokommunikációs eszközöket a mindennapok során, és evidens elvárásként fogalmazódik meg, hogy hasonló természetességgel legyenek használhatók ezek az eszközök a közigazgatással történő interakciókban.

A politika pedig szükségszerűen magáévá teheti ezeket az igényeket, ezzel „kiszolgálva” a választópolgárok egyre jelentősebb csoportjainak igényeit, egyúttal fejlesztve a közigazgatás informatikai bázisát, amelyet egyébként is használna a szervezeti döntéstámogatás céljaira.

Az e-közigazgatás, az elektronikus ügyintézés több évtizedes fokozatos elterjedése zajlik a szakigazgatásban, bár csak óvatosan, lépésről lépésre halad ez a megállíthatatlan folyamat (Kalmárné, 2018, 4). A változás kezdetben a szervezetek és az informatikai rendszerek szintjén történt, e téren a fő célkitűzés továbbra is az egész közigazgatást kiszolgálni képes e-közigazgatási informatikai rendszerek létrehozása, de a hangsúly egyre inkább az ügyfél igényeit kielégítő közszolgáltatásokra tevődik át (Árvay & Bíró, 2014).

Ehhez még hozzátehetjük azt is, hogy a *vállalati szektor* is nyomás alatt tartja a politikai döntéshozatalt, hiszen a gazdasági szereplők saját hatékonyságukat várják el a közigazgatás szereplőitől, és a 21. század elején a hatékonyság egyik legfontosabb indikátora a fejlett infokommunikációs technológia alkalmazásának állapota, kiterjedtsége lett.

Utóbbi komplex jelenség, és annak hatásai a közigazgatás-történetben minden bizonnyal első alkalommal a *New Public Management (NPM)* elnevezésű közigazgatási „reformmozgásban” jelentek meg.

Az Egyesült Államokban már az 1990-es évek elején felmerült az elektronikus kormányzás, az ún. „electronic government” gondolata, amelyben a közigazgatás „polgárközelív” alakításának legfontosabb eszközét látták (Schedler & Proeller, 2011, 231). Az elektronikus kormányzás az NPM-hez kapcsolódik, de bizonyos értelemben túl is lép rajta: az interneten keresztül sikerülhet a polgárt a politikai és társadalmi véleményalkotás folyamatába bevonni (Boehme-Neßler, 2001, 375; Divay & Micheau, 2017, 773).

Az internetalapú ügyvitel katalizátora lehet annak a folyamatnak, amelyben az állami működés megpróbál alkalmazkodni az „új idők” kihívásaihoz. Az internet mindenki számára hozzáférhető, lehetőséget biztosít ismeretek szerzésére és a folyamatokba történő beleszólásra (Reinermann, 1999, 20). Másrészt a NPM „dimenziói” között mindvégig szerepelt az automatikus (elektronikus) adatfeldolgozás alkalmazásának fokozása, amely a közigazgatás hatékonyságának a növelését biztosíthatja (Reinermann, 1995).

Az informatikai rendszerek és az elektronikus eszközök döntő szerepet játszanak a kormányzati döntéshozatallal és a szakpolitikák kidolgozásával kapcsolatos folyamatok zökkenőmentes és hatékony működésének biztosításában. A Covid-19 világjárvány (is) bizonyította az elektronikus eszközök használatának különös jelentőséget, amikor „gyors és hatékony döntéseket kell hozni, miközben a tényeken alapuló, inkluzív és átlátható politikaalkotás alapvető normáit is tiszteletben kell tartani”.<sup>3</sup>

Az elektronikus eszközökkel való döntéstámogatási modelleknek alapvető célja, hogy hozzájáruljon a racionális döntéshozatalhoz, és ez által növelje a döntéshozó által kitűzött céloknak

<sup>3</sup> A kormányoknak továbbra is hatékonyan kell működniük, amikor az irodai munka vagy a fizikai interakciók korlátozottak vagy nem lehetségesek. Ld. Hohmann (2021).

megfelelő cselekvés teljesítésének valószínűségét. Bármilyen döntés alapja a megfelelő információk rendelkezésre állása és ezek elemzésével a megfelelő döntési alternatívák kidolgozása, majd az elemzett információk alapján a döntések előkészítése, majd a döntés meghozatala (Kun, 2017, 7).

A közigazgatás digitalizációja következtében információk gyűjtése és tárolása a technológiai fejlődés következtében minden eddiginél *olcsóbb és gyorsabb* lett, a közigazgatási döntéshozatal kapcsán ma már egyre kevésbé a rendelkezésre álló információk mennyisége vagy az összegyűjtés nehézsége az akadály a megfelelő döntéselőkészítésnek, hanem a valóban szükséges és releváns információk megtalálása (Kun, 2017, 7).

## 2. A digitális közigazgatás stratégiai háttere

Az e-kormányzat, e-közigazgatás fejlesztése bonyolult összefüggések felismerését, tervezőmunkát, esetenként nemzetközi együttműködést és jelentős befektetéseket igényel. Árvay és Bíró szerzőpáros szerint az alkalmazott intézkedések hatásai ilyen körülmények között is általában csak évek múlva fognak jelentkezni. A *digitalizációról szóló stratégiák* célkitűzéseket, irányokat jelölnek ki az e-közigazgatás kialakítása terén, rögzítik a felismert társadalmi igényeket, az elérendő célokat és értékeket, amelyek az e-közigazgatás fejlesztésének irányt szabnak (Árvay & Bíró, 2014).

E stratégiák újabb és újabb lökést adnak a közigazgatási digitalizáció irányának, valamint újabb és újabb fogalmi dimenziókat nyitnak meg ennek vizsgálatához is (pl. smart public governance) (Šiugždinienė et al., 2019, 588).

A megvalósulásra azonban számos más tényező is hatással lehet (bizalmi tőke, szaktudás, környezet), amelyek különböző e-közigazgatási forgatókönyveket teremthetnek meg (Juhász, 2007, 25). Ezért fontos lenne, hogy a célokat kijelölő dokumentumok tartalmazzák azokat az *indikátorokat*, amelyekkel a célok megvalósulása mérhető, ellenőrizhető, erre azonban a gyakorlatban gyakran nem kerül sor, a stratégiák nem tartalmazznak ilyen jellegű indikátorokat, illetve a digitalizációt bevezető intézményeknek nem kell feltétlenül visszajeleznie a stratégiát alkotó döntéshozó felé a megvalósulás számszerűsíthető eredményeit.

A hazai e-közigazgatási fejlesztések felső szintű stratégiai kereteit az Európai Unió és Magyarország stratégiai dokumentumai jelölik ki, amelyek valamennyi közigazgatási szintet érintetik. Az országos stratégiák szintje alatt kerülhet sor ágazati és területi stratégiák megalkotására (Molnár & Z. Karvalics, 2004, 7).

Az *uniós e-közigazgatás főbb dokumentumai* az Európa digitális jövőjének alakításáról szóló stratégia (COM/2020/67 final), a mesterséges intelligenciáról szóló fehér könyv (COM/2020/65 final/2), a fenntartható és digitális Európát célzó kkv-stratégia, az egységes piaci szabályok jobb végrehajtását és érvényesítését célzó cselekvési terv (COM/2020/94 final), a globálisan versenyképes, környezetbarát és digitális Európát célzó új ipari stratégia (COM/2020/102 final), valamint az európai adatstratégia (COM/2020/66 final).

Ezek a kezdeményezések kulcsfontosságú részét képezik az Európai Bizottság 2019-2024 közötti időszakra vonatkozó, „A digitális korszakhoz illeszkedő Európa” (COM/2020/67 final) címet viselő prioritásának, és a Bizottság kezdeményezéseire épülnek, ideértve a digitális egységes piacot és a 2016-2020-as, a közigazgatás digitális átalakításának felgyorsításáról szóló uniós e-kormányzati cselekvési tervet (COM/2016/0179 final). A területen az egyik legfrissebbnek tekinthető dokumentum a Tallinni nyilatkozat az e-kormányzatról (European Commission, 2017), amely hangsúlyozza, hogy a digitális átalakulás megerősítheti a kormányokba vetett bizalmat, ezért fontos, hogy rögzítsék a 2020-at követő további digitalizáció és közös cselekvés alapjait.

A Tallinni nyilatkozatban megerősített *eEurope* szakpolitikai alapelvek a nyílt, átlátható, hatékony, befogadó, akadálymentes, határok nélküli, interoperábilis, személyre szabott, fel-

használóbarát, végponttól végpontig terjedő, minden állampolgár és vállalkozás számára elérhető digitális megoldások.

Az eddigi stratégiák részletes bemutatására terjedelmi okból nincs mód, de azt érdemes megjegyezni, hogy ezekben egyre markánsabban érvényesült az a gondolat, hogy a fejlesztések során az állampolgár igényeit kell a középpontba állítani. Az e-kormányzati szolgáltatások pénzt és időt kell, hogy megtakarítsanak mind a közigazgatás, mind a lakosság és a vállalkozások számára (Budai et al., 2018, 53).

A közigazgatás digitalizációjával kapcsolatos *hazai stratégiák* részben az európai stratégiákból merítenek, részben a hazai társadalmi igényekre reflektálnak (Budai et al., 2018, 53). A stratégiákban található helyzetfelmérésből és jövőképből kirajzolódik, hogy a kormányzati szféra milyen problémák megoldását és milyen célok elérését várja az e-közigazgatástól. A legfontosabb dokumentumok közül kiemelést érdemel a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011), a 2014-2020-as időtartamra megalkotott a „Közigazgatás és Közszolgáltatás Fejlesztési Operatív Program” (KÖFOP) és a „Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia.”

Ezek fontos része volt az e-közigazgatási szolgáltatások körének bővítése és minőségének javítása, mind a közigazgatás ügyfelei és a tisztviselők munkájának megkönnyítése, mind az eljárások és szervezeti folyamatok egyszerűbbé és gyorsabbá, így hatékonyabbá tétele érdekében.

A hazai e-közigazgatási stratégiák tartalma meglehetősen általános, jellemzően nem tartalmaznak meghatározott, hónapokra lebontott cselekvési tervet az elektronikus közigazgatásra vonatkozóan. A jelenlegi kormányzati szerkezetben a területnek egyszerre több gazdája is van – jellemzően a Miniszterelnökség és a Belügyminisztérium –, és nincs operatív szakmai irányítása (Magyarország Kormánya, 2017, 100).

Ez utóbbi helyzetet próbálta kiküszöbölni az internetről és a digitális fejlesztésekről szóló nemzeti konzultáció (InternetKon) eredményei alapján a Kormány által végrehajtandó „*Digitális Jólét Programjáról*” szóló 2012/2015. (XII. 29.) kormányhatározat, amely kibővítésre azóta került és elindult a „Digitális Jólét Program 2.0,” amelyről a „Nemzeti Infokommunikációs Stratégia” (NIS) 2016. évi monitoring jelentéséről, a „Digitális Jólét Program” kibővítéséről, annak 2017-2018. évi munkaterve elfogadásáról, a digitális infrastruktúra, kompetenciák, gazdaság és közigazgatás további fejlesztéseiről szóló 1456/2017. (VII. 19.) kormányhatározat rendelkezik (Marsovszki, 2018).

A Digitális Jólét Program (DJP) célja minél szélesebb rétegek bevonása a digitális ökoszisztémába. Ehhez egyik oldalról a szolgáltatásokat, másik irányból a polgárok kompetenciáit kell fejleszteni. A jelenlegi digitális közigazgatási fejlesztések fókuszában jellemzően a folyamatok hatékonyabbá tétele, a folyamatok leegyszerűsítése és az ezeket kiszolgáló technikai fejlesztések, szoftver és hardver eszközök állnak.

A legújabb DJP2030 stratégiai keret, amely épít a DJP 1.0, valamint 2.0 programokra. Fő feladata, hogy olyan új megoldásokra és intézményekre tegyen javaslatot, amelyek a nemzetközi együttműködésben is hatékonyan tudják értelmezni, kezelni a digitalizáció teremtette globális kihívásokat és lehetőségeket. Alapvetése, hogy az állam felelős a polgárok digitális jólétéért, ezért központi témája a digitális államkormányzás. A DJP 2030 hármas felosztásban, az ember-gép-rendszer viszonylatában határozza meg stratégiai céljait és beavatkozási területeit (Redaktor, 2020).

### 3. A közigazgatási döntéshozatal digitalizációjának kritériumai

A legegyszerűbb rendszeranalízis szerint is azt mondhatjuk, hogy a közigazgatás legfontosabb tulajdonsága a *döntéshozatal*. A döntés nem más, mint a közigazgatási tevékenység eredménye. A döntést mindig információk szerzése és feldolgozása előzi meg és végrehajtás, illetve



a végrehajtás ellenőrzése követi (igazgatási ciklus). Az input-output modellben: az input az információ, az output a döntés.<sup>4</sup>

A közigazgatási döntéshozatal – formalizáltan – *jogi aktusokban* nyilvánul meg, azok által váltja ki a joghatását. Ezeket a közigazgatási aktusokat absztrakt és konkrét jogi aktusokra csoportosíthatjuk. A kormányzati döntéshozatal tipikus megvalósulási formája a jogalkotás, a konkrét jogi aktusok terrénuma pedig – szintén tipikusan – a jogalkalmazás, azon belül is a hatósági jogalkalmazás. A digitalizáció megvalósulása mindkét területen vizsgálható, de a szembeötlő különbségekre tekintettel kell lenni.<sup>5</sup> E tanulmány keretei között a közigazgatási döntéshozatal digitalizációját a fenti okfejtés mentén vizsgáljuk.

Közös pont mindkét közigazgatási döntéshozatali metódus (jogalkotás és jogalkalmazás) esetén, hogy információk alapján kerül sor a döntések meghozatalára, és e döntések – jogilag rendezett módon – különféle joghatásokat váltanak ki. Ezek a joghatások viszont a kormányzati döntéshozatal során akár az egész társadalmat érinthetik, míg a jogalkalmazás érintetti köre enél jóval szűkebb, lehatároltabb. A döntések tárgya is értelemszerűen alapvetően eltérő. Ez azt is jelenti, hogy a döntéshozatal digitális támogatásának egészen más típusú igényeket kell kielégítenie az egyik és a másik esetben. Közös igény mindemellett a döntési folyamat felgyorsítása.

A közigazgatás számára a digitális korszak – Székely szerint – a következő új lehetőségeket teremtette meg a döntéshozatalban:

- a) a döntési problémák automatikus észlelése, azonosítása és elemzése,
- b) a döntési alternatívák körének bővítése és ennek automatikussá tétele,
- c) a döntéshozatal körülményeinek, környezeti feltételeinek gyorsabb felismerése és vizsgálata, az események bekövetkezési valószínűségekre megbízhatóbb becslése,
- d) a döntéstámogató módszerek terjedő alkalmazása,
- e) a mesterséges intelligencia, a robotok és okos rendszerek alkalmazásainak fejlesztése,
- f) a nagy tömegű adatok (big data) feldolgozása. (Székely, 2018)

Mit is jelenthet a fentiek figyelembe vételével a digitalizáció a jogalkotás, illetve a jogalkalmazás szempontjából?

*A. A jogalkotás digitalizációjának lehetséges kritériumai:*

- álljon rendelkezésre a jogalkotó számára speciális elektronikus támogatás, különösen erre a célra használható szoftver;
- a jogalkotás folyamata legyen digitálisan modellezhető;
- a jogalkotás produktumai elektronikus úton elérhetőek, kereshetőek, naprakészek legyenek;
- a hatásvizsgálat IT eszközökkel támogatott legyen;
- a jogszabálytervezet véleményezése elektronikus eszközökkel támogatott legyen.

A digitális kormányzati döntéshozatal talán eddigi legjelentősebb mérföldkövének Magyarországon az Integrált Jogalkotási Rendszert (IJR) tekinthetjük. A 2016-ban indult „projekt célja a minőségi jogalkotás folyamatának magasabb szintű kiszolgálása.”<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Ez a típusú megközelítés az NPM irányzatban is domináns. Ld. Laffin (2016, 356).

<sup>5</sup> Természetesen egyre inkább vannak olyan határterületek, amelyek „ötvözik” a kormányzati és az egyedi döntéshozatal sajátosságait, például a közbeszerzési döntéshozatal, amelynek digitalizációja speciális veszélyeket is hordoz magában. Ld. Alomar & de Visscher (2019, 356).

<sup>6</sup> A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozat 2. melléklet 32 pontja.

Az Integrált Jogalkotási Rendszer bevezetéséről és az ahhoz kapcsolódó feladatokról szóló 1612/2019. (X. 24.) Korm. határozat szerint a cél „a minőségi jogalkotás folyamatának magasabb szintű kiszolgálása és a kormányzati döntés-előkészítési és döntéshozó folyamatok, valamint egyes kapcsolódó hatósági tevékenységek egységes és kizárólagos informatikai támogatása”.

Az EJR az elektronikus jogszabály-előkészítő rendszer az IJR fő moduljaként a 3 fő szakrendszert (GovLex, ParLex, LocLex) szolgálja ki egy általa előállított strukturált jogi dokumentum létrehozásával. Az EJR-rel kialakításra kerül egy olyan rendszer, amely jogszabály-tervezetek és jogszabálynak nem minősülő jogi aktusok megszerkesztését és megszövegezését (a kodifikációt) támogatja. A kodifikáció nagyrészt automatizáltan, a projekt során kialakított egységes jogi adattárból táplálkozva, a jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet által meghatározott követelmények figyelembevételével történik.<sup>7</sup>

A jogszabáymódosítás minden esetben a jogszabály hatályos szövegén, mint egységes szerkezetben történik, amely alapján a módosító rendelkezéseket maga az EJR kodifikálja. Az IJR egy másik meghatározó szakrendszere a GovLex, melynek célja a kormányzati jogszabály-előkészítési munkafolyamat rendjének teljes körű informatikai támogatása az ezzel foglalkozó valamennyi szerv számára (Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2018).

*B. A jogalkalmazás digitalizációjának lehetséges kritériumai:*

- álljanak rendelkezésre speciális (ágazati) elektronikus szakrendszerek, adatbázisok (nyilvántartások);
- a jogalkalmazás folyamata legyen digitálisan modellezett;
- a felhasználók számára könnyű kezelhetőség és megbízhatóság biztosított legyen;
- adatbiztonság.

Az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény (a továbbiakban: Ákr.) több rendelkezésében utal az elektronikus, infokommunikációs technológiákon alapuló eljárási jogintézményekre, azok alkalmazhatóságára, alkalmazandóságára. A kiindulási pont az Ákr. egyik alapelve: a hatékonyság elve. Eszerint: „A hatóság a hatékonyság érdekében úgy szervezi meg a tevékenységét, hogy az az eljárás valamennyi résztvevőjének a legkevesebb költséget okozza, és - a tényállás tisztázására vonatkozó követelmények sérelme nélkül, a fejlett technológiák alkalmazásával - az eljárás a lehető leggyorsabban lezárható legyen.” [Ákr. 4. §]

E rendelkezés alapján megállítható, hogy a „fejlett technológiák alkalmazása” felgyorsítja az eljárás „lezárását”, vagyis jobb esetben az érdemi döntés meghozatalát.<sup>12</sup> A fejlett technológia tulajdonképpen bármit jelenthet, de elsősorban az infokommunikációs technológiák alkalmazását: „a hatóságnak eljárása során a fejlett technológiák alkalmazását előtérbe kell helyeznie, elsősorban természetesen az elektronikus ügyintézés vívmányait alkalmazva kell minél hatékonyabban megszerveznie saját munkáját.” [Ákr. Indokolása a 2-6. §-hoz]

„2016-ban jutott el az e-közigazgatás arra a szintre, hogy az általános közigazgatási rendtartás a legegyszerűbben elbírálnakó ügyekben megteremtette az automatikus döntéshozatali eljárást, amely már valóban hús-vér ügyintézők nélküli, pusztán számítógép általi döntések meghozatalára nyújt lehetőséget. Bár ma még viszonylag szűk azon ügyek száma, ahol ez, a teljesen automatikus döntéshozatali eljárás alkalmazható, azért jó néhány olyan közigazgatási eljárás létezik, amely hasonlóan számítógépes algoritmusokra épül: épp csak az utolsó lépésnél történik emberi beavatkozás.” (Orsivín, 2021).

<sup>7</sup> Bővebben: Bubori et al. (2019, 13–20).

Szerencsés esetben a jogalkotás és jogalkalmazás digitalizációjának foka azonos, vagy közel azonos szintű, de van ennél egy sokkal lényegesebb minőségi kritérium is ebben az összefüggésben.

„A globalizálódó és digitalizálódó világ egyre komplexebb kihívásokat állít egyaránt a döntéshozó, a hatóság és az ügyfél elé. A jogi szabályozás mindeközben folyamatos és kényszerű lemaradással reagál ezekre a kihívásokra, a közigazgatás pedig még ennél is rosszabb helyzetben van, hiszen a technológiai változásokat nem elég, ha a jogszabályok követik, hanem szervezeti és személyzeti változásokra is szükség van.” (Czékmann, 2019, 16)

Tehát továbbra is igaz az a tételmondat, hogy a jogalkotás, illetve a jogszabály megelőzi a jogalkalmazást, ráadásul az e-közigazgatással összefüggő „bonyolult és néha átfedéseket mutató jogi szabályozás sajnos elengedhetetlen velejárója ennek az összetett, és sokszereplős rendszernek” (Zámbó, 2018, 194).

Magas színvonalú digitális támogatottság esetén pedig az is megfogalmazható követelményként, hogy *közvetlen, külön (szak)emberi beavatkozást nem igénylő* „átjárhatóság” van a jogalkotás és a jogalkalmazás között. Másként fogalmazva: a jogszabályt, vagy annak változását nem kell idő és humánereő-ráfordítással „átvezetni” a közigazgatási szakrendszerekbe, hanem a jogszabály – a megfelelő algoritmusok alkalmazásával – automatikusan „frissíti” a vonatkozó közigazgatási elektronikus szakrendszert, vagy szakrendszereket. Az ilyen típusú, digitálisan „szinkronizált”, komplex közigazgatási döntéshozatal az elektronikus közigazgatás egyik legfontosabb, mindenképpen megvalósítandó kihívása.

## 4. Digitalizáció a hatósági eljárásban

### 4.1. Front office és back office

*A digitálisan támogatott hatósági döntéshozatal front office-ra és back office-ra tagolható.* A front office közvetíti a back office által feldolgozott, kezelt adatokat, a back office az adatok feldolgozásáért, míg a front office az adatok közvetítéséért felel (Péterfalvi et al., 2014, 21–23), ennek megfelelően az ügyféllel való kapcsolattartást utóbbihoz sorolhatjuk. Az e-közigazgatás középpontjában – jobb esetben – az ügyfél áll (Marsovszki, 2018). Másrészt a korszerű informatikai technológiák ára folyamatosan és gyorsan csökken, növekvő elvárásként jelenik meg az olcsó és hatékony működés, a munkafolyamatok lehető legnagyobb mértékű elektronizálása, a hatékonyságnövelése (Kun, 2017).

Számos ügyfél *személyre szabott, egyszerűsített és automatizált szolgáltatásokat* vár el, amelyeket a számára legmegfelelőbb csatornákon keresztül vehet igénybe egyre kevésbé helyfüggő módon (Vértessy et al., 2017). Az ügyfelek egyre nagyobb mértékben igénylik, hogy a különböző közigazgatási ügyeket, szolgáltatásokat és az azokhoz kapcsolódó tevékenységeket (pl. a különböző illetékek befizetését és egyéb tranzakciókat) elektronikusan, helytől és időtől függetlenül végezhessék el.

Az ügyfélkapcsolatok megjelenési formái a digitalizáció által nagyon változatosak lettek, és az immár hagyományosnak tekinthető ügyfélszolgálat és honlap mellett a mobiltelefon-alapú ügyintézés sem új keletű az e-közigazgatás eszköztárában (az állampolgárok által leginkább ismert Ügyfélkapu már több mint egy évtizede van használatban).

Míg eleinte rövid, tömör információk közlésére, elektronikus azonosításra, ügymenetindításra vagy más mozzanatok támogatására használták az IT-eszközöket, addig ma előtérbe kerültek azok a kis képernyőre optimalizált alkalmazások (applikációk), amelyekkel teljes ügyintézés valósítható meg. Legtöbbjük közhiteles nyilvántartásra vagy más online felületre támaszkodik (hírek, események, elérhető hivatalok, szolgáltatásaik és szolgáltatási feltételeik) (Budai et al., 2018, 53).



Példának okáért a legújabb magyarországi alkalmazások között találjuk például a Lechner Tudásközpont által fejlesztett e-Építési Napló Mobilappot, vagy a mobilGAZDA programot, a Magyar Államkincstár mezőgazdasági és vidékfejlesztési támogatásokhoz kapcsolódó, mobil eszközön működő alkalmazását, amely a gazdálkodók és a Kincstár közötti kommunikációt segíti elő. Megjegyzendő, hogy ezeknél az applikációknál is ügyfélkapu-regisztráció szükséges az érdemi ügyintézéshez.

Míg egyes ügycsoportokban az elektronikus eszközök használata zökkenőmentes és sikeres, más jellegű ügyekben (tipikusan a szociális jellegűek sorolhatók ide) gyakori, hogy éppen az ügyfélnek jelent gondot ezek használata (tipikus ok a digitális tudás vagy eszköz hiánya). Jellemző továbbá, hogy az ügyfelek igénylik a személyes kontaktust, főként azokban az esetekben, amikor azonnali visszajelzésre számítanak.

Gyakran hangoztatott kritika az e-közigazgatással kapcsolatban, hogy a rendszerek egymással jellemzően nem kommunikálnak, az ügyfelek biztosítják a „humán interfészt” a rendszerek közötti kommunikációban (IVSZ, 2016). Az adatbekérések több helyen nemcsak a státuszváltozásokat veszik figyelembe, hanem elkérik a már a rendszerben meglévő adatokat is (Sárvári, 2020, 134).

E fenti problémát kiküszöbölendő újonnan bevezetett szolgáltatás az *e-bejelentő* (MTI, 2022), ahol a megváltozott adatok bejelentése egyetlen online felületen elintézhető, ennek következtében nem szükséges külön-külön felkeresni a közműcégeket, az ügyfélnek csak egy helyen kell jeleznie az adatváltozást, és ez a változtatás az összes csatlakozott közműszolgáltatónál megjelenik.

#### 4.2. Hatóságok közötti ügyvitel - belső folyamatok fejlesztése

Az információs technológia használatának egyik kiemelkedő lehetősége a belső szervezeti folyamatok fejlesztésében rejlik. Mivel az információk elérése és megoszthatósága egyre könnyebben megoldható, a közigazgatással szemben a közigazgatásban dolgozók részéről egyre nagyobb mértékű elvárássá válik az átlátható, hatékony belső működés, az ügyvitel.

Az ügyintézők igénylik, hogy a folyamatos ügyérkeztetést, szignálást és az adatokhoz való hozzáférést a korábbiaknál egyszerűbb módon el lehessen végezni (például elegendő legyen egy felületen vagy egy keretrendszerben a módosítás végrehajtása, ne kelljen az összes felületen külön-külön ezt megtenni).

Kiemelt fontosságú a hatósági ügyek gyors lezárása érdekében, hogy a különböző adattároló, adatfeldolgozó rendszerek a lehető legnagyobb mértékben *automatikusan kommunikáljanak* egymással és a különböző osztályoknak meglegyen a hozzáférése ezekhez a nyilvántartásokhoz.

A hatóságok által munkájuk támogatásához használt elektronikus eszközöket három nagy csoportba sorolhatjuk, ezek

- 1.) a szakrendszerek,
- 2.) az e-szolgáltatások,
- 3.) a nyilvántartások.

Ezek *interoperabilitásának* (együtműködési képességének) biztosítása a proaktív közigazgatás kulcsát jelenti. Az elektronikus szolgáltatások fejlődésével nő ezek komplexitása, ezért egy-egy közigazgatási szerv egyre kevésbé képes arra, hogy saját erőforrásai felhasználásával maga hozza létre azokat.

Árvai és Bíró szerint ez nem is lehet cél, hiszen a sok párhuzamos fejlesztés az erőforrások pazarlásával jár és a szigetszerű fejlesztések megnehezítik az e-közigazgatási rendszerek interkonnektivitását (összekapcsolhatóságát) és interoperabilitását. Az e-közigazgatás fejlődésével

mindinkább előtérbe kerül a fejlesztések egységesítése és adattárházak, alkalmazásszolgáltatók, integrált internetes portálok létrehozatala.

Jelenleg legfontosabbnak tekinthető e-közigazgatási eszköz a hatóságok közötti munkakapcsolat szempontjából a Poszeidón iktatórendszer, illetve a Hivatali kapu, amely a hatóságok számára biztosít olyan felületet, ahol a szükséges csatlakozást követően hiteles és biztonságos kommunikációt tudnak folytatni az ügyfelekkel és más olyan szervezetekkel, akik szintén rendelkeznek Hivatali kapuval.

A közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről szóló 3/2018. (II. 21.) BM rendelet pontosan leírja, hogy a Hivatali kapura (tárhelyre) érkezett küldeményeket az iratkezelő szoftvernek le kell tudnia tölteni, akár automatikusan tudnia kell érkeztetni, képesnek kell lennie a benne lévő metaadatokat a szoftverbe áttemelni, és a küldemény fogadásáról visszaigazolást kell kiállítania, amelyet az irathoz kell csatolnia (DEÜSZ, 2019).

Napjaink technológia-vezérelt közigazgatási modernizációs hullámai nem csak a technológiai és jogi kihívásokkal küzdenek, hanem ezek *szervezeti aspektusaival* is (Budai, 2018, 53). Kiemelkedően fontos, hogy a közigazgatási szervezetek tudnak-e alkalmazkodni azokhoz az új szervezeti követelményekhez, amelyek dinamikusan átalakítható (egyre inkább csak virtuálisan összekötött személyek halmazából álló) szervezetekben gondolkodnak.

### 4.3. Hatóságon belüli döntéshozatal

Az e-közigazgatás back-office fogalma alatt a hivatalok háttérfolyamatait és háttéralkalmazásait értjük. Back office-nak tekinthető minden olyan rendszer, mely az ügyfél szempontjából a „háttérben” fut, azaz mellyel az ügyfél közvetlenül nem érintkezik. A back office egyik legnagyobb feladat-együttesét a nagyszámú adatbázis-kezelő rendszerek és nyilvántartások adják.

A nyilvántartások meghatározott szempontok szerint gyűjtött, gondozott és menedzselte adathalmazok, amelyekből az érdemi ügyintézés során a közigazgatás hozzájuthat a döntéshez szükséges adatokhoz. A közigazgatás digitalizációjának ez az egyik leghosszabb múltra visszatekintő része.

A *döntéstámogató rendszerek* (Decision Support Systems - DSS) interaktív, elektronikus információs rendszerek, amelyek adatbázisok és modellek felhasználásával segítik a döntéshozókat, jellemzően a strukturált feladatok megoldásához nyújtanak segítséget a beépített döntési szabályok és modellek felhasználásával, amelyeket a felhasználó is módosíthat vagy bővíthet.

A DSS rendszereknek a rendelkezésre álló adatokból az adott szituációt modellezve kell az emberi döntéshozóval együttműködve megoldási alternatívákat előállítaniuk és értékelniük. Az ilyen strukturált, rutinszerű döntési problémák megoldásának lépései az információk összegyűjtése; a lehetséges kimenetek teljes halmazának feltárása; az elemekhez egy érték (minősítés) hozzárendelése; a legjobbra tűnő kimenet programozott kiválasztása.

Az adatokon felül a problémamegoldás segítésére különféle modelleket is tárolnak ezek a rendszerek, és a felhasználók nagyon egyszerű módon használhatják ezeket a rendszereket. „Egyik legfontosabb jellemzőjük, hogy válaszolni tudnak a „Mi lenne, ha?” típusú kérdésekre, amelyek a vezetői döntéshozatalban nagy rendszerességgel megjelennek.”(Orbán, 2020, 80–87)

Ezek a rendszerek jelenleg csak olyan alkalmazási területeken működhetnek, ahol lehetőség van a *standardizálásra*, és szinte minden, a döntéshozatal céljából szükséges információ rendelkezésre áll, vagy könnyen beszerezhető. A gyakorlatban felmerülő kockázat viszont az adatok megbízhatóságával kapcsolatban felmerülő bizonytalanság, valamint azok értékelése is bonyolult lehet, ezért a döntéshozatalban ilyen esetekben sem nélkülözhető az emberi közreműködés, azaz az ügyintéző szerepvállalása.

## 5. Összefoglaló gondolatok

A közigazgatás fejlődése a szolgáltató jelleg és a digitalizáció irányába mutat, ahol fő célkitűzésként az *olcsó, gyors, egyszerű és hatékony döntéshozatali eljárás*, illetve a közszolgáltatások fejlesztése jelenik meg (Kuhlmann & Wollmann, 2019, 306–307). A társadalom, a gazdaság, a kultúra állandó változása folyamatos mozgásban tartja a közigazgatást, beleértve a közigazgatás digitalizációját is. Franciaországban például a szociális támogatásokhoz való hozzájutás, azok folyósítása olyan elektronikus rendszeren (Cassies d'Allocations Familiales) keresztül valósul meg, amelynek felhasználói köre folyamatosan bővül, 2015-ben meghaladta a 10 milliót (Roux, 2015, 230).

- a) Az informatikai eszközök mindennapi életre gyakorolt legnagyobb hatása talán az, hogy
- b) a szervezeti működés válik hatékonyabbá, amivel a különböző technikai megoldásokat és rendszereket rugalmasabbá, személyre szabhatóvá teszik,
- c) a megfelelő tervezéssel, előkészítéssel, technikai megoldásokkal jelentős mértékű hatékonyságnövelés, erőforrás-megtakarítás érhető el,
- d) lehetőség nyílik a szervezeti működés teljes felülvizsgálatára és arra, hogy
- e) az adatok elemzésével, folyamatos követésével a változásokra gyorsan tudjunk reagálni, illetve a problémák megjelenésekor gyorsan be tudjunk avatkozni.

A döntéshozatalt támogató lehetőségek áttekintéséből elsősorban az a következtetés vonható le, hogy az utóbbi évtizedek fejlesztései *lényeges változásokhoz* vezettek a döntéshozatal kifizettségét illetően.

A digitalizáció a döntéshozatal minden pontját, az információ megszerzését, feldolgozását, továbbítását, és a döntésekben való alkalmazásának módját is pozitívan érinti. Mindez jelentős előrelépést eredményezhetett a gyakorlati döntéshozatal területén. Napjainkban inkább olyan elméleti kérdések kerülnek a középpontba, mint például az információ értéke (a jobb informáltsággal elérhető többlethaszon), megbízhatósága, vagy a további információk megszerzésének költsége.

Mindezzel együtt evidenciának gondoljuk, hogy a *digitalizáció kiterjesztése szerves része a közigazgatás fejlesztésének*. Kérdéses ugyanakkor, hogy vajon az elektronikus közigazgatás fejlesztésének igénye és kényszere képes-e „bevárni” a közigazgatás hagyományosan „komótos” fejlesztési tempóját, vagy épp ellenkezőleg, az e-közigazgatás kiemelten kezelendő, és a célzott fejlesztések húzzák majd magukkal a közigazgatás egyéb területeinek modernizációját.

„Kétség sem férhet hozzá, hogy a jövőben a közigazgatási algoritmusok számában és az általuk ellátott feladatok mennyiségében, komplexitásában robbanásszerű változás várható. Ezek a technológiák automatizálhatják az igazgatási folyamatokat, segíthetik a döntéshozatalt, növelhetik a hatékonyságot és jobb szolgálatást nyújthatnak az állampolgároknak. Ugyanakkor nem mindegy, hogy hogyan tervezik, fejlesztik, adaptálják és ellenőrzik a közszféra szervei ezeket az algoritmusokat. Jelenleg a fejlesztő cégeken és az egyes intézmények informatikai osztályain nem terjednek túl az ezekkel a technológiákkal kapcsolatos ismeretek, holott életbevágó lenne, hogy az alkalmazásukkal járó esetleges előnyöket és hátrányokat a közintézmények, az állampolgárok, a civil, a tudományos és az üzleti élet szereplői is mérlegeljék.” (Orsivín, 2021)

## Hivatkozások

- Alomar, M. A., & de Visscher, C. (2019). E-public procurement: Which factors determine its acceptance by small- to medium-sized enterprises and large companies in Belgium? *International Review of Administrative Sciences*85(2), 356–379. <https://doi.org/10.1177/0020852317703466>
- Árvay, V., & Bíró, J. (2014). *Információmenedzsment és e-közigazgatás*. Nemzeti Közszerzői Egyetem. Online: <https://bit.ly/3ImVQwV>
- Boehme-Neßler, V. (2001). Elektronik Government: Internet und Verwaltung – Visionen, Rechtsprobleme, Perspektiven. *Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht*, 20(4), 374–380.
- Bubori, N. B., Fekete, K. B., Hatler, G., & Kéri, V. (2019). Legislative Processes and ICT. *Debreceni Jogi Műhely*, 16(3–4). <https://doi.org/10.24169/DJM/2019/3-4/2>
- Budai, B. B., Gerencsér, B. Sz., & Veszprémi, B. (2018). *A digitális kor hazai közigazgatási specifikumai*. Dialóg Campus Kiadó.
- Czékmann, Zs. (Szerk.). (2019). *Infokommunikációs jog*. Dialóg Campus.
- Csáki-Hatalovics, Gy. B. (2021). A digitális közigazgatás. *Miskolci Jogi Szemle*, 16(1. különszám), 53–61.
- DEÜSZ. (2019. január 22.) *Hivatali kapu, ügyfélkapu és cégkapu az iratkezelésben (1. rész)*. Online: <https://bit.ly/3yqlGvh>
- Divay, G., & Micheau, M. (2017). Recognizing citizens in municipal management: an exploratory study based on a content analysis of municipal websites in the province of Quebec. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 773–788. <https://doi.org/10.1177/0020852315608251>
- European Commission (2017, October 6). *Ministerial Declaration on eGovernment – the Tallinn Declaration*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/hu/node/3739>
- Hohmann, B. (2021). The Impact of the Government's Restrictive Measures on the Transparency of the Administrative Proceeding in the Context of the COVID-19 Pandemic. In Shasivari, J., & Hohmann, B. (Eds.), *Expanding Edges of Today's Administrative Law* (pp. 154–162). Adjuris.
- IVSZ. (2016). *Digitális Agrár Stratégia*. Online: <https://bit.ly/3Pbrgsg>
- Juhász, L. (2007). E-közigazgatás Európában: fókuszban a közigazgatás racionalizálása és az állampolgár. *Információs Társadalom*, 7(1), 17–30. <https://dx.doi.org/10.22503/inf-tars.VII.2007.1.2>
- Kalmárné Pölöskei, A. (2018). *Elektronikus közigazgatás* [tansegédlet]. Online: <http://bmkszf.hu/dokumentum/2944/EKozigazgatas.pdf>
- Kuhlmann, S., Wollmann, H. (2019). *Introduction to Comparative Public Administration*. Edward Elgar P.
- Kun, L. (2017). *Közigazgatás-fejlesztés és hatékonyság*. Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- Laffin, M. (2016). Planning in England: New Public Management, Network Governance or Post-Democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 354–372. <https://doi.org/10.1177/0020852315581807>
- Lőrincz, L. (2005). A hatékony állam. *Magyar közigazgatás*, 55(8), 449–453.
- Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó (2018. július 12.). *Két új alrendszer a hatalmas gépezetben: az EJR és a GovLex*. Online: <https://bit.ly/3AtMFZK>
- Magyarország Kormánya. (2017. július). *DJP2.0 Stratégiai Tanulmány*. Online: <https://bit.ly/3NPQ08g>
- Marsovszki, Á. (2018). *A közigazgatás története: Magyartól a Magyar programig*. *Jogelméleti Szemle*, 2018/3., 91–109.

- Molnár, Sz., & Z. Karvalics, L. (2004). Közigazgatás az Internet korában – az e-kormányzat kutatói szemmel. *Információs Társadalom*, 4(2), 5–23. <https://dx.doi.org/10.22503/infstars.IV.2004.2.1>
- MTI. (2022. február 13.). *A kormány az e-bejelentővel is tovább csökkenti az adminisztratív terheket*. Online: <https://bit.ly/3ACPDeF>
- Muha, L., & Krasznay, Cs. (2018). *Az elektronikus információs rendszerek biztonságának menedzselése*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Orbán, A. (2020). Vezetői döntéstámogatás a közigazgatásban. In Sárvári Péter (Szerk.), *Informatikai rendszerek a közzolgálatban I.* (pp. 75–91). Dialóg Campus.
- Orsivín. (2021. április 13.). *Mikor veszik át a közigazgatást az algoritmusok?*. K-Monitor. Online: [https://k.blog.hu/2021/04/13/algovrithms\\_2](https://k.blog.hu/2021/04/13/algovrithms_2)
- Péterfalvi, N., Budai, B. B., Rátai, B., Ligeti, Á., & Erdei, Cs. (2014). *Az elektronikus közigazgatás alapjai, szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások, it biztonság*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Redaktor. (2020. december 7.). *A Digitális Jólét Program a Digital Public Administration Summitről*. eGov Hírlevél. Online: <https://bit.ly/3OQbNOG>
- Reichermann, H. (1995). Ergebnisorientierte Führung und Schlanke Verwaltung – Schlagwörter oder Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung? (Teil 2). *Verwaltung und Management*, 246–251.
- Reinermann, H. (1999). Das Internet und die Verwaltung – von der bürokratischen zur interaktiven Verwaltung?. *Öffentliche Verwaltung*, 52, 20–25.
- Ruox, L. (2015). Public service values and e-administration: an explosive mix? Illustration drawing on the case of the Family Allowance Funds (Cassies d’Allocations Familiales) in France. *International Review of Administrative Sciences*, 81(2), 227–244. <https://doi.org/10.1177/0020852314554543>
- Sárvári, P. (Szerk.). (2020). *Informatikai rendszerek a közzolgálatban I.* Dialóg Campus.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2011). *New Public Management*. Haupt Verlag. <https://doi.org/10.36198/9783838536385>
- Šiugždinienė, J., Gaule, E., & Rauleckas, R. (2019). In search of smart public governance: the case of Lithuania. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 587–606. <https://doi.org/10.1177/0020852317707814>
- Székely, Cs. (2018). Döntéshozatal a digitalizáció korában. In Illés, B. Cs. (Szerk.), *Proceedings of the International Conference „Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice” = „Gazdálkodás- és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban”* vol. 2. (pp. 563–571). Szent István Egyetemi Kiadó.
- Vértesy, L., Pollák, K., Boros, A., Váczi, P., Kocsis, D., & Linder, V. (2017). Az egyedi ügyekben történő döntéshozatal. *Pro Publico Bono*, 5(2. különszám), 78–132.
- Zámbó, A. E. (2018). Az elektronikus azonosítás szabályai az elektronikus ügyintézés biztosító szerveknél. *JURA*, 24(1), 185–195.

### Jogi források

- Az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény.
- A jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet.
- A közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről szóló 3/2018. (II. 21.) BM rendelet.
- Az internetről és a digitális fejlesztésekről szóló nemzeti konzultáció (InternetKon) eredményei alapján a Kormány által végrehajtandó *Digitális Jólét Programjáról* szóló 2012/2015. (XII. 29.) Korm. határozat.



- A Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozat.
- A Nemzeti Infokommunikációs Stratégia (NIS) 2016. évi monitoring jelentéséről, a Digitális Jólét Program 2.0-ról, azaz a Digitális Jólét Program kibővítéséről, annak 2017-2018. évi Munkaterve elfogadásáról, a digitális infrastruktúra, kompetenciák, gazdaság és közigazgatás további fejlesztéseiről szóló 1456/2017. (VII. 19.) Korm. határozat.
- Az Integrált Jogalkotási Rendszer bevezetéséről és az ahhoz kapcsolódó feladatokról szóló 1612/2019. (X. 24.) Korm. határozat.