

# TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG ÉS KÖZIGAZGATÁSI KÖZÖNSÉGSZOLGÁLAT



Javaslat két kritikus társadalmi probléma megoldására  
a digitális átalakulás részeként

Budai Balázs Benjámín, Gáspár Mátyás

**TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG  
ÉS KÖZIGAZGATÁSI  
KÖZÖNSÉGSZOLGÁLAT**

Javaslat két kritikus társadalmi probléma megoldására  
a digitális átalakulás részeként

Egy több országra kiterjedő térség stratégiai együttműködésének sikerét meghatározza az egyes társadalmi, gazdasági és környezeti tényezők közel azonos szintű működése. A térség működését pedig jelentős mértékben meghatározza az adott ország közigazgatásának működése. A Duna Régió Stratégia (EUSDR) PA9 prioritás terület tevékenysége kezdetektől az emberi erőforrásokba való befektetést célozta, különös tekintettel az inkluzív oktatás, képzés biztosítására és a befogadó munkaerőpiacok megteremtésére. E célok megvalósulása azonban elképzelhetetlen technológiai fejlesztések és a közsféra felelősségvállalása nélkül.

A szerzők az EUSDR célkitűzéseikhez kapcsolódva bemutatják, hogyan válik a közsféra meghatározó szereplővé a szektorközivé váló társadalmi felelősségvállalás koordinációjában, s születik meg a közigazgatás új működési területeként a társadalmi közfelelőség (Public Social Responsibility, PSR). Tudományos háttérre támaszkodva megállapítják, hogy az üzleti szférában mintegy évszázados hagyománnyal rendelkező vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) a közsféra intézményrendszerében is értelmezhető. Láthatóvá teszik, hogy a jogszabályi előírásokat meghaladó teljesítmény és a digitális technológiákkal támogatott közigazgatási közönség szolgálat az egyre inkább megkerülhetlenné váló PSR szerves része.

A kötetben a szerzők tudományos háttérrel vizsgálják meg a közönség kiszolgálásának két – egymáshoz szorosan kapcsolódó – kritikus elemét. Bemutatásra kerül az alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés lehetőségének és képességének javítására kidolgozott kezdeményezés, amely különös figyelmet szentel az akadályozott társadalmi csoportok bevonásának.

A kötetben bemutatott két projekt jó példája az egymást szervesen kiegészítő, hatékonyan támogató társadalmi és technológiai innovációnak. Az egyik az OKÉ Szolgálat, amely lakókörzeti – kistéleplési, szomszédági – szinten nyújt minden lehetséges élethelyzetben közvetlen tájékoztatást, tanácsadást, közvetlen segítséget adott esetben közvetítést. A másik pedig ennek egyik digitális csatornájaként működő, a személyes ügyintézés élethű módon helyettesítő távjelenléti technológiával (VIVIEN telepresence kioszk) üzemelő Szolgáltatói Látogató Pont.

A jelenleg pilot programként működő fejlesztések az országos hálózat kiépítésének lehetőségét kínálják, egy „alulról építkező” projektszervezési és –menedzselési megoldás keretében. A prototípus már üzemel, tájékoztatók és bemutatók sora kelti fel a potenciális érintettek – szolgáltatók és felhasználó szervezetek – figyelmét. Ezt a folyamatot segíti elő jelen kiadvány határon innen és túl, különösen tekintettel az EU Duna Régió Stratégia által érintett országok e téma iránt érdeklődő és fogékony közönségére.

Megtiszteltetés számomra, hogy a PA9 prioritási terület magyarországi képviselőjeként a figyelmükbe ajánlhatom ezt az újszerű, de annál fontosabb területet bemutató, igényes szakmai kiadványt azzal a reménnyel, hogy olvasói közreműködnek az itt megismert megoldások gyakorlati átültetésébe.

Tölgyes Gabriella  
Magyarország képviselője az EUSDR PA9 Irányító Testületben

Bevezetés - az üzenet .....	6
A kormányzás és a közsféra kihívásai – önkormányzati válaszok.....	8
Társadalmi közfelelőség .....	12
Közigazgatási közönség szolgálat.....	18
Mit hoz a digitális átalakulás? .....	26
Képesség és hozzáférés az alapszolgáltatásokhoz – két legnagyobb probléma és megoldási javaslata .....	34
<b>1. Projektjavaslat – Az OKÉ Szolgálat hazai hálózatának létrehozása egyetemes szolgáltatási rendszer részeként .....</b>	<b>36</b>
<b>2. Projektjavaslat – A hazai távjelenléti hálózat kiépítése egyetemes szolgáltatási rendszer részeként .....</b>	<b>42</b>
Forrásjegyzék és jegyzetek .....	47

## Bevezetés - az üzenet<sup>1</sup>

Az EU Duna Régió Stratégia két prioritási területéhez is kapcsolódó kiadvány (PA9 „Befektetés az emberi erőforrásokba és készségekbe”, illetve a PA10 „Az intézményrendszer kibővítése és az intézményi együttműködés megerősítése”) a Nemzeti Közszolgálati Egyetem kutatásainak eredményeit gondolja tovább, és formálja konkrét javaslatokká. Elemzéseink és javaslataink alapvető célja a közigazgatás intézményrendszerének sajátos kapacitás és együttműködő képességének fejlesztése az emberek köz- és üzleti alapszolgáltatásokhoz való hozzáféréseinek és az igénybevételhez kapcsolódó készségeiknek biztosítása érdekében.

Az alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés a bürokratikus kultúrától a szolgáltató felé haladó, majd kívánatosan közösségivé váló közigazgatásunk legkritikusabb kérdése. A társadalmi igazságosság legalapvetőbb kérdéseként vetik fel tudósok – pl. Amartya Sen (2) és politikusok, legutóbb a 2021. márciusi Portói Szociális Csúcs keretében a szociális jogok európai pillérének 20 alapelvei (3) között az alapvető szolgáltatásokhoz való hozzáférés követelményének rögzítésével.

1. ábra



A társadalmi egyenlőtlenségek és hozzáférési akadályok önmagukban is nehezé teszik a feladat megoldását, amit az utóbbi évtizedben világszerte tapasztalható kormányzati közbizalom szint tovább nehezíthet. A közigazgatás működési színvonala (kompetenciája, etikusága) jellemzően jóval alacsonyabb, mint az üzleti és civil szféra szolgáltatásai (lásd az 1. sz. ábrát, melynek forrása (4)).

<sup>1</sup> A dokumentum összeállítása során a Forrásjegyzék és jegyzetek 1. tételeit (1) használtuk fel. A továbbiakban a forrásokra és jegyzetekre zárójeles sorszámmal hivatkozunk. Az EU Duna Régió Stratégia alapidokumentumai ott érhetők el: <https://dunaregiostrategia.kormany.hu/dokumentumok>

Az etikai háttérre vonatkozó kutatási eredményeink felszínre hozták a *közsféra társadalmi felelősségvállalásának* kérdését. Megállapítottuk, hogy a közigazgatás jogszabályok által kötelezően, közérdekből végzett tevékenysége önmagában még nem garancia a társadalmi felelősség érvényesülésére. Van a közsféra működésének egy jogilag nem számon kérhető „szürke zónája”, amelyet *társadalmi közfelelőségnek* – Public Social Responsibility, PSR – neveztünk el. Ez analóg az üzleti szféra hasonló tevékenységi területéhez (Corporate Social Responsibility, CSR), amelybe a *társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásokra* adandó közös, szektorközi válaszok sora tartozik. A PSR körébe sorolható társadalmi kihívások egyike a *közbizalom* mindenkori szintje, amire döntő hatással van a legtagabb értelemben vett *közigazgatási közönségkapcsolatok* rendszere. Bizonyítottunk véljük azt az állítást, miszerint a közigazgatási intézmények működésébe, szolgáltatásaiba vetett bizalom és a kiszolgálás minősége – a „kliens/felhasználó élmény” – szorosan összefügg. Hatását tekintve pedig, jelentős mértékben képes javítani a szolgáltatásokhoz való hozzáférést és ezen keresztül az emberek és közösségek életminőségét.

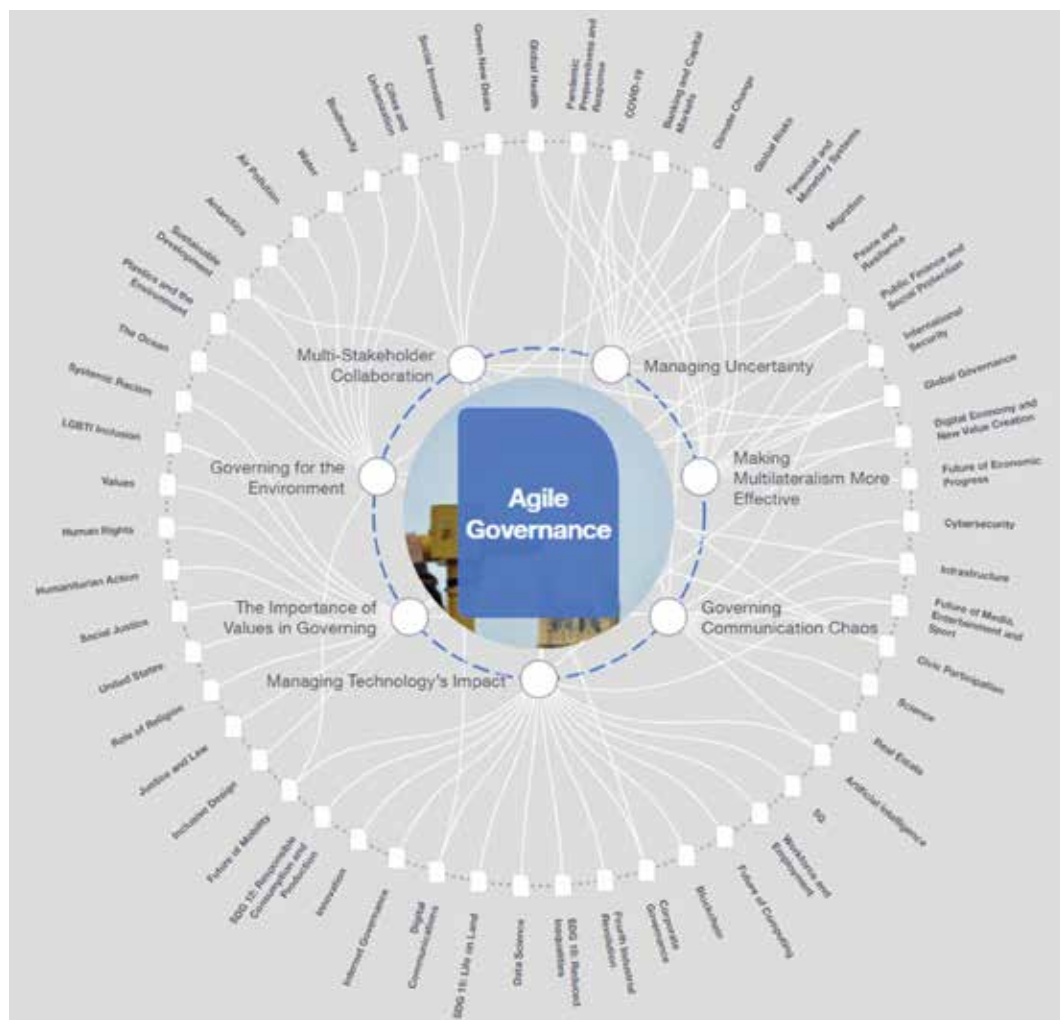
A probléma két alapvető tényezőjeként azonosítottuk egyfelől az alapszolgáltatásokban érvényesülő jelentős *információs aszimmetriát*, másfelől a *hozzáférés akadályait* sokak számára. E felismerésekre válaszként kidolgoztunk két, egymással szorosan összefüggő megoldási javaslatot – az *OKÉ Szolgálat* bevezetését, valamint a *távjelenléti hálózat* kiépítését – messzeemenően figyelemmel a mindent átható, jelenleg zajló *digitális átalakulás* folyamatára, adottságaira, még ki nem aknázott lehetőségeire. Ez utóbbi – a digitális átalakulás – önmagában is komoly kihívás, aminek a társadalmi közfelelőség vállalás intézményesítése révén lehet megfelelni. Ilyen kérdés például a hozzáférés egyik feltételeként a digitalizáció társadalmi befogadásának képessége, fejlesztésének elősegítése.

## A kormányzás és a közsfera kihívásai – önkormányzati válaszok

Alapvető megállapításunk: a központi és helyi kormányzás és a közsfera egészének, vagy egyszerűen a közigazgatás feladatai nem oldhatók meg szigorúan a jogszabályok által előírt feladatok végrehajtásával. A jogi keretek, a jogállami működés szükséges, de nem biztosítanak elégséges feltételeket a társadalmi, gazdasági, környezeti, technológiai kihívásoknak megfelelő szerepvállaláshoz. Erről könnyen meggyőződhetünk a közigazgatást befolyásoló tényezők pusztá áttekintésével, mélyebbre ható elemzés nélkül is.

A Gazdasági Világfórumnak (World Economic Forum) stratégiai intelligencia (Strategic Intelligence) szolgáltatása folyamatosan monitorozza a világtendenciákat, kihívásokat és megoldásokat (5). A rugalmas kormányzás (Agile Governance) trendtérképéről (lásd a 2. sz. ábrát) leolvashatók és részleteiben is végigkövethetők, a hazai viszonyokba ágyazhatóak a jelen közigazgatásának kihívásai.

2. ábra



Tekintsük át ezeket címszavakban (nem állítva fel fontossági sorrendet):

- növekvő bizonytalanság
- növekvő komplexitás
- információs káosz (infodémia (6))
- klímaválság
- globalizáció vs. lokalizáció
- digitális átalakulás
- új gazdasági, üzleti modellek
- új foglalkoztatási rendszerek
- értékválságok, -ütközések
- stagnáló, gyengülő közbizalom
- együttműködési kényszer
- politikai turbulencia
- gyengülő demokrácia
- idősödő társadalom
- esélyegyenlőtlenségek
- migráció

A közigazgatásban – témánk szempontjából – kiemelt szerepet töltenek be az emberekhez legközelebb lévő önkormányzatok. A fenti kihívásoknak a jó önkormányzás jelenti a megfelelő választ, megfelelő a 3. sz. ábrán bemutatott követelményeknek. E kritériumainak meghatározása – talán nem véletlenül – az utóbbi években vált itthon a tudományos elemzés tárgyává (1.3). Az egyes követelményekből *egyértelműen levezethető a közigazgatási közönség szolgálat növekvő jelentősége*, amit messzemenően megerősítenek a kapcsolódó trendek és kihívások. Mindkét oldal részletes kifejtése, tartalmi elemzése az ügyfél- és közönségkapcsolatokhoz való kapcsolódást illetően kijelöli a fejlesztés követendő stratégiai céljait és irányait. A trendek és kihívások között néhány – a közigazgatást, az önkormányzatokat érintő, jelentős és részben új – jól kihasználható - *innovációs lehetőségeket* is magában rejtő tényező is meghatározóvá válik: ilyen a helyi gazdaságfejlesztési kényszer, a digitális transzformáció, a fentebb már említett társadalmi közfelöltség és az új *lokalizmus* (7) megjelenése.

Napjaink megrázó aktualitása – a COVID 19 – járvány felgyorsított egyes trendeket és kiélezett helyzetek előállításával mutatta be, mennyire kritikussá válhat a közigazgatási közönség szolgálat működése a különböző élethelyzetek megoldásában, sorsok – nem ritkán – végzetes alakulásában. A vírusfenyegetés súlyának megítélését, a védekezési módok hatékonyságát, az együttműködési készség és szolidaritás megnyilvánulásait, az oltáshoz való viszony alakulását a közigazgatási közönségkapcsolatok és -szolgáltatások minősége döntően határozta meg.

3. ábra



Jól kormányozni csak az érintettek részvételével lehet, ezt a *demokrácia* és *hatékonyság* egyaránt megköveteli. Míg korábban ezt csak a társadalomirányításra, a köz- és civil szférára tartottuk érvényesnek, újabban az üzleti szféra is ebbe az ún. részvételi kapitalizmus (8) irányba fejlődik a közös, ill. közösségi innováció, tervezés, fejlesztés, termelés és szolgáltatás kibontakozásával. A közszolgáltatások szervezése, mint közigazgatási feladat területén a két fejlődési trend átfedi egymást. Az érintetti részvétel közügyekben és közszolgáltatásokban (civil and customer participation) a jó kormányzás kritikus tényezője, jelentősége különböző trendek hatására egyre nagyobb. A *szolgáltató* közigazgatás és önkormányzat működését belső és külső szolgáltatások rendszereként képzelel el és szervezi meg. Az *átláthatóság* egyszerre demokratikus követelmény (közpénzek felhasználása!) és hatékonysági kérdés is. A *jogszerűség* mellett nem kell különösebben érvelni, mert magától értetődő, de hangsúlyozni kell a korrupciós kitétség és a jobbizonytalanság egy adott szintjén. Az etikai követelményeknek való megfelelés ismert, jelenlévő a hazai közigazgatásban, etikai kódexek kötelező alkalmazásában. A *jövőorientációnak* való megfelelés a fent említett körülmények (pl. növekvő bizonytalanság, komplexitás) nem könnyű, s az ún., valós idejű, dinamikus stratégiai menedzsment irányába viszi, kényszeríti a közigazgatást. Az erőforrásokkal való hatékony *gazdálkodás* hagyományos követelményének ma már nem lehet megfelelni a korábbi módszerekkel, pl. a szükséges, de nem elégséges takarékossgal. A közszolgáltatások szervezése egyre szövevényesebben fonódik össze a helyi-, területi és tágabb gazdasági viszonyokkal, különösen a közösen vállalt, viselt, szektorközi való társadalmi felelősségvállalás (lásd alább) területein. Az *inkluzivitás* részben a hátrányos helyzetű emberekkel és csoportokkal kapcsolatos szolidaritást, részben pedig az érintettek bevonását jelenti a döntésekbe, intézkedésekbe. S, végül a társadalmi *felelősségvállalás* – mint azt már fentebb jeleztük – túllép az elszámoltathatóság követelményén.

Amint láthatjuk a jó kormányzás, önkormányzás követelményei szervesen összefüggenek, és nem csak egymással, hanem a környezeti hatásokkal, trendekkel is. A tudományos kutatások arra engednek következtetni, hogy két tényező - a társadalmi felelősségvállalás és a közigazgatási közönségszolgálat fejlesztése - egyértelműen e kihívásokra adott válaszként jelentek meg az elmúlt évtized, s különösen az utóbbi évek közigazgatás-fejlesztésében külföldön és itthon is. A továbbiakban a közsféra fejlesztésének e két egymással is összefüggő irányával részletesebben is foglalkozunk. E helyütt fontosnak tartjuk összegezni és érvekkel alátámasztani, hogy azok miképpen következnek a fent felsorolt trendekből (lásd a 4. sz. ábrát is).

4. ábra



A *társadalmi közfelelősség vállalás* szükségességét igazolja, hogy bizonyítható módon a közigazgatást érintő kihívások egyike sem kezelhető, oldható meg pusztán a számára kötelezően előírt feladatok végrehajtása révén. Az alábbi három tényező is ezt erősíti:

1: Csak a kormányzat – központi és helyi közigazgatás – van abban a helyzetben, hogy koordinálni, szervezni tudja a nélkülözhetetlen és kialakulóban lévő szektorközi együttműködést. Ez ma Magyarországon még kezdeti szakaszban van, intézményesítésének csak csírái látszanak: pl. 2015. évi kormányzati CSR Cselekvési Terv, néhány központi és helyi PSR stratégia, ösztönös közintézményi társadalmi felelősségvállalási programok, tevékenységek.

2: A közsféra, a közintézmények erőforrásrendszere – messze nem csak a mindenkor szűkösen látszó költségvetésről beszélünk – a kihívások kezelését szolgáló számos kiaknázatlan hasznosítási lehetőséget kínál a koordináció eszközén túl: pl. adatok és

információk, szakértelem, kapcsolatrendszer, intézményi infrastruktúra, partnerség, tervezési és szabályozási eszközök, saját tulajdonú cégek erőforrásai feletti közvetett rendelkezés, legitímációs képességek, s ez a felsorolás korántsem teljes.

3: A jelenlegi jogi szabályozás nem tiltja, következésképpen megengedi, hogy a közszféra szervezetei, közintézmények társadalmi közfelelősség vállalási tevékenységeket végezzenek. Egyes esetekben – pl. az önkormányzatok jelenleg érvényes szabályai szerint – ez kifejezetten nevesített felhatalmazás.

A *közigazgatási közönségszolgálat* – amint a továbbiakban látni fogjuk – mint működési terület, tartalmánál és jellegénél fogva a közigazgatás és környezetének szereplői közötti kapcsolatrendszerrel tartja fenn, működteti. Nehezen képzelhető el bármilyen kapcsolat egyik vagy másik irányból, amely számára ez a „közvetítő felület”, annak szolgáltatásai, minősége közömbös lenne. Sőt, éppen ellenkezőleg, a legtágabb értelemben vett közigazgatási közönségszolgálat funkcionalitása, modernitása, fejlődőképessége és minősége mindkét oldal – a közigazgatás, mint szolgáltató és a környezet ágensei, mint érintettek, felhasználók – számára kiemelkedően fontos saját igényei szempontjából.

Összegzésképpen megállapíthatjuk, hogy a közigazgatás a környezeti kihívásoknak csak úgy tud hatékonyan megfelelni, ha határozott lépéseket tesz a társadalmi közfelelősség intézményesítésében, s ennek egyik kulcsterületként a közigazgatási közönségszolgálat jelentős mértékű tartalmi és technológiai fejlesztésében. A következő két fejezetben részletesen bemutatjuk, mit jelent ez a hazai közigazgatás jelenlegi helyzetében, s milyen perspektívát kínál annak fejlődésében. Majd a továbbiakban ezt a fejlődést két jelentős módon befolyásoló, a gyakorlatban már meg is indult projektjavaslatot mutatunk be azzal, hogy országos kiterjesztésük – jelentős közigazgatás-szakmai és társadalmi innovációként – alkalmas a szükségszerű változási folyamat élénkítésére és felgyorsítására.

## Társadalmi közfelelősség

Úgy tűnik, hogy az emberiség nagyon közel került ahhoz a határponthoz, amikor erre a „társadalom-fenntartó kulturális szelekciós mechanizmusra” immár globálisan szüksége van a túléléshez. Ez az ember „kultúrlény” voltának egyik legnagyobb kihívása. A fenntartható társadalom, környezet és gazdaság megvalósítása egyre kevésbé „önkéntes vállalat”, sokkal inkább mindannyiunk – egyének, szervezetek és közösségek – közös felelőssége és ebből fakadó kötelessége lesz. A nemzeti és nemzetek feletti kormányzatok a legutóbbi években arra a következtetésre jutnak, hogy immár nem elég, ha az üzleti és civil szférát, az egyes embereket ösztönzik egyfajta „felelős jövőképet szem előtt tartó” magatartásra, a felsorokozásra a *társadalmi felelősségvállalás* zászlaja alatt. Ennél sokkal többre van szükség, a *közigazgatásnak a folyamat élére kell állnia*.

Ami a vállalati szférában a társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR), az a közszférában a *társadalmi közfelelősség vállalását* (Public Social Responsibility, PSR) jelenti. A közigazgatás, a közszolgáltatások jogszabályok által megkövetelt *közérdekűsége* és *közfelelőssége*,

azaz elszámoltathatósága önmagában kevés. Az, hogy a közintézmény, közszolgáltató felelősségre vonható, ha sérti a közérdeket (pl. nem tud elszámolni a közpénzekkel, a közvagyonot magáncélra használja), semmit nem mond a *társadalmi kihívások kezelésével* kapcsolatos vállalásokról, tevékenységekről. Márpedig ezt is elvárhatja és mind erőteljesebben meg is követeli a közönség a közigazgatástól, amit ennek érdekében *módjában áll megtenni*.

A Nemzeti Közszolgáltatási Egyetemen kétéves kutatás (2017-2018) vizsgálta és bizonyította a társadalmi közfelelősség nemzetközi és hazai fejlődési folyamatát az elmúlt évtizedben (1.1, 1.2). Feltárta, hogy az 7 fejlődési szakaszban bontakozik ki:

1. SZINT: AZ ÁLLAMOK, A KÖZIGAZGATÁS MINT A CSR ELINDÍTÓI, ÖSZTÖNZŐI – A kormányzatok ott voltak a CSR születésénél a 20. század elején, elindítva a gazdaság befolyásolásának folyamatát a CSR elvek érvényre juttatása érdekében. Ugyanez a saját működést illetően (PSR) akkor még nem merült fel.

2. SZINT: ÖSZTÖNÖS PSR TEVÉKENYSÉGEK – A kutatás egyértelműen bizonyította, hogy a közintézmények kötelező feladataik mellett szinte folyamatosan ellátnak a PSR körébe sorolható feladatokat anélkül, hogy ezeket olyanként kezelnék. Ennek indítékai igen sokfélék, gyakran pusztán személyesek is lehetnek.

3. SZINT: EGYÜTTMŰKÖDÉS PSR TEVÉKENYSÉGEKBEN – A demokratikus közigazgatás, a nyitott kormányzás partnerségi rendszerében, különösen a gazdasági szereplőkkel való együttműködésben magától értetődően merül fel, hogy a közintézmények CSR tevékenységek végrehajtásában aktív szereplővé váljanak.

IV. SZINT: A KÖZSZFÉRA ÖSZTÖNZI A GAZDASÁG CSR-JÉT – A kutatás számos ország összehasonlító vizsgálatával igazolta, hogy a fejlett demokráciák kormányzatai széles körben működtetnek szakpolitikákat, programokat és szolgáltatásokat a gazdaság szereplőinek ösztönzése, CSR tevékenységük elmélyítése érdekében.

5. SZINT: AZ ÁLLAM, MINT CSR KOODINÁTOR – Ebben a stádiumban az államok felismerik a CSR jelentőségét saját közfeladataihoz kapcsolódóan és kezdeményezően, költségvetési források felhasználásával is „beszállnak” szektorközi együttműködésekbe, esetenként saját működésükre is kiterjedő, összehangolt programok végrehajtásába.

6. SZINT: A PSR INTÉZMÉNYESEDESE – A közszféra intézményeiben – különösen a helyi önkormányzatoknál – új értelmet nyer az önként vállalt feladatok, tevékenységek köre, fokozatosan tudatosodik és beépül a működés rendszerébe a PSR. A partnerség rendszerei új dimenziót és intézményes kereteket kapnak, a szektorközi együttműködések szinergiái felerősödnek.

7. SZINT: STRATÉGIAI IRÁNY ÉS JÖVŐKÉP – A kutatás eredményeképpen több folyamatot azonosítottunk be, amelyek egy úgynevezett globális társadalmi felelősségvállalás (Global Social Responsibility – GSR) kibontakozásának irányába mutatnak. Ebben a CSR és a PSR, valamint az önkéntességen alapuló egyéni (Individual Social Responsibility – ISR) társadalmi felelősségvállalás összekapcsolódik, egységesül. Hogy vélelmezhetően merre tart a CSR/PSR fejlődése, vagy elvileg merre kellene tartania, arra egyfajta választ ad a Guy Dauncey munkája (9), amelynek első, eredeti kiadása 1988-as, s anélkül, hogy a CSR-re, vagy PSR-

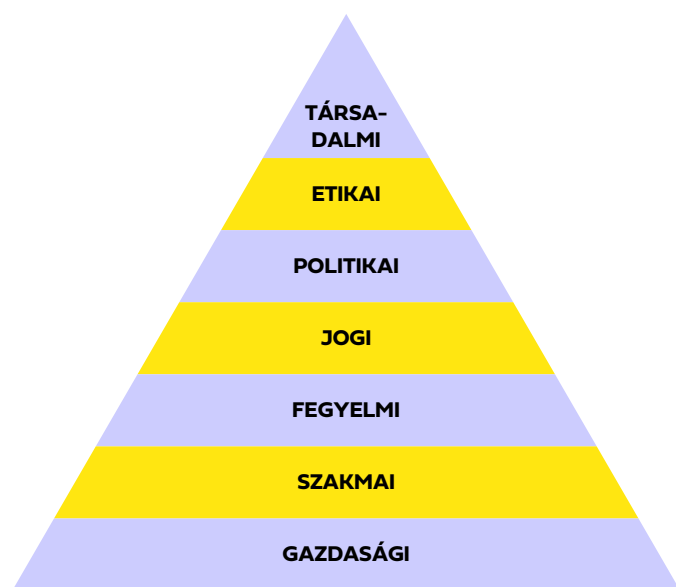
re utalna, lényegében számos összefüggésében egy globális, nemzeti és helyi léptékben is teljesen kibontakozott társadalmi felelősségi rendszert ír le. Ez a globális társadalmi felelősségvállalás víziója (lásd az 5. sz. ábrát).

5. ábra,  
Globális társadalmi felelősségvállalás



A közigazgatás a cselekvés, vagy éppen nem cselekvés következményeiért vállalt felelősségnek több fajtáját is ismeri, annak tartalma szerint. Közöttük egyfajta, jól kirajzolódó piramisszerű hierarchikus rend figyelhető meg (lásd a 6. sz. ábrát). Az egyes szintek felelősségi viszonyai sajátos módon egymásba épülhetnek (pl. a gazdasági része lehet a szakmai felelősségnek, a fegyelmi a joginak, a politikai az etikainak, az utóbbi pedig a társadalmi felelősségnek. De ezek a lehetséges „benne foglalások” sosem jelentenek teljes lefedést. Valami többlet mindig megjelenik a magasabb szintű felelősségben. Jelentős különbség az is, hogy a piramis csúcsa felé haladva jelentősen változik a számon kérhetőség szabályozottságának módja és szigorúsága. A társadalmi felelősségvállalást jelenleg a társadalmak és jogrendszereik jellemzően történelmileg kialakult önkéntes elköteleződésnek tekinti. Az NKE kutatás azonban kimutatta azt is, hogy a társadalmi felelősségvállalás e vonatkozásában egy érdekes – az önkéntességtől a kötelezettség felé haladó – folyamat zajlik. Első lépése a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos beszámolási kötelezettségek, jelentések előírása a költségvetési beszámolók kiegészítéseképpen.

6. ábra, Felelősségi piramis



A társadalmi közfelelősség-vállalásnak többféle tartalma lehet a társadalom, gazdaság és környezettel kapcsolatosan (lásd a továbbiakban), s ezek alapvetően két módon merülhetnek fel:

**NE OKOZZUNK KÁRT!** – Minden ember, szervezet és közösség adott tevékenysége létrehozhat értéket, eredményezhet hasznot, akár még tervezetten is lehet jótékony, de fennáll a veszélye annak, hogy valaki másnak (vagy akár magának a cselekvőnek is), beleértve a környezetet is, nem szándékolt következményként káros, hátrányos is lehet.

**TEGYÜNK TÖBBET!** – Minden ember, szervezet és közösség számára adott a lehetőség, hogy többet tegyen a társadalmi, gazdasági és környezeti kihívások megoldása érdekében, mint amit kötelező megtennie, mert olyan helyzetben van (pl. látja azt, amit mások nem), vannak hozzá teljesen ki nem használt erőforrásai (pl. idő az önkéntességre, együttműködésre).

7. ábra

### Externáliák a közigazgatásban

Egy eredetileg kifejezetten közgazdaságtani fogalomról van szó, jelentése külső gazdasági (ügynevezett túlcsoportulási) hatások, amikor a piaci szereplők előnyöket, vagy hátrányokat (költségeket) okoznak piacon kívüli szereplőknek. A közigazgatásban is értelmezhető, hogy a szabályok, döntések, intézkedések, eljárások az eredeti céloktól eltérő, nem szándékolt, távolabbi hatással járnak. Például egy közérdekű beruházás, az állam adott területre történő belépése, vagy onnan történő kilépése, gyakori jogszabályváltozás járhat nem szándékolt hatásokkal, amelyeket a hatáselemzésekben – megfelelő módszertani megalapozással, akár költségszámítással is alátámasztható – externáliákként kezelhetünk. A közbizalom, a társadalmi kohézió is érzékeny jelzője lehet ilyen távoli hatásoknak pozitív vagy negatív irányban egyaránt.

A közszolgáltatásokhoz, ill. általában az alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés (ez utóbbiak egy része üzleti alapon férhető hozzá felhasználók számára) a közigazgatás társadalmi felelősségvállalásának. A hozzáférés joga ugyanis nem biztosítja automatikusan a hozzáférést még a legnyilvánvalóbb alapszolgáltatásokhoz sem (pl. tiszta ivóvíz, levegő, közérdekű információ, közlekedés, munkalehetőség). A legkülönbözőbb szintű deklarációk, jogszabályok mondják ki az alapszolgáltatásokhoz való alanyi, ill. alapjogot (lásd az alábbi ábrát a szociális alapjogokról), azonban azok érvényesítésére a közzféra önmagában, a szükséges jogi felhatalmazás – esetenként kötelezés – ellenére sem mindig és minden területen képes. A legkülönbözőbb társadalmi és gazdasági esélyegyenlőtlenségek felszámolása ezért a társadalmi közfelelősség aktuális témájaként jelennek meg. Áttekintve a Portó-i Szociális Csúcstalálkozóján 2021-ben bemutatott szociális jogok európai pilléreit (lásd 9. sz. ábra) és a kapcsolódó 2030-ig szóló cselekvési tervet, akkor nem csak a 20. Alapvető szolgáltatásokhoz való hozzáféréssel, hanem szinte mindegyikkel kapcsolatosan találunk a globális társadalmi felelősségvállalásba, s ezen belül a társadalmi közfelelősség körébe sorolható tevékenységeket.

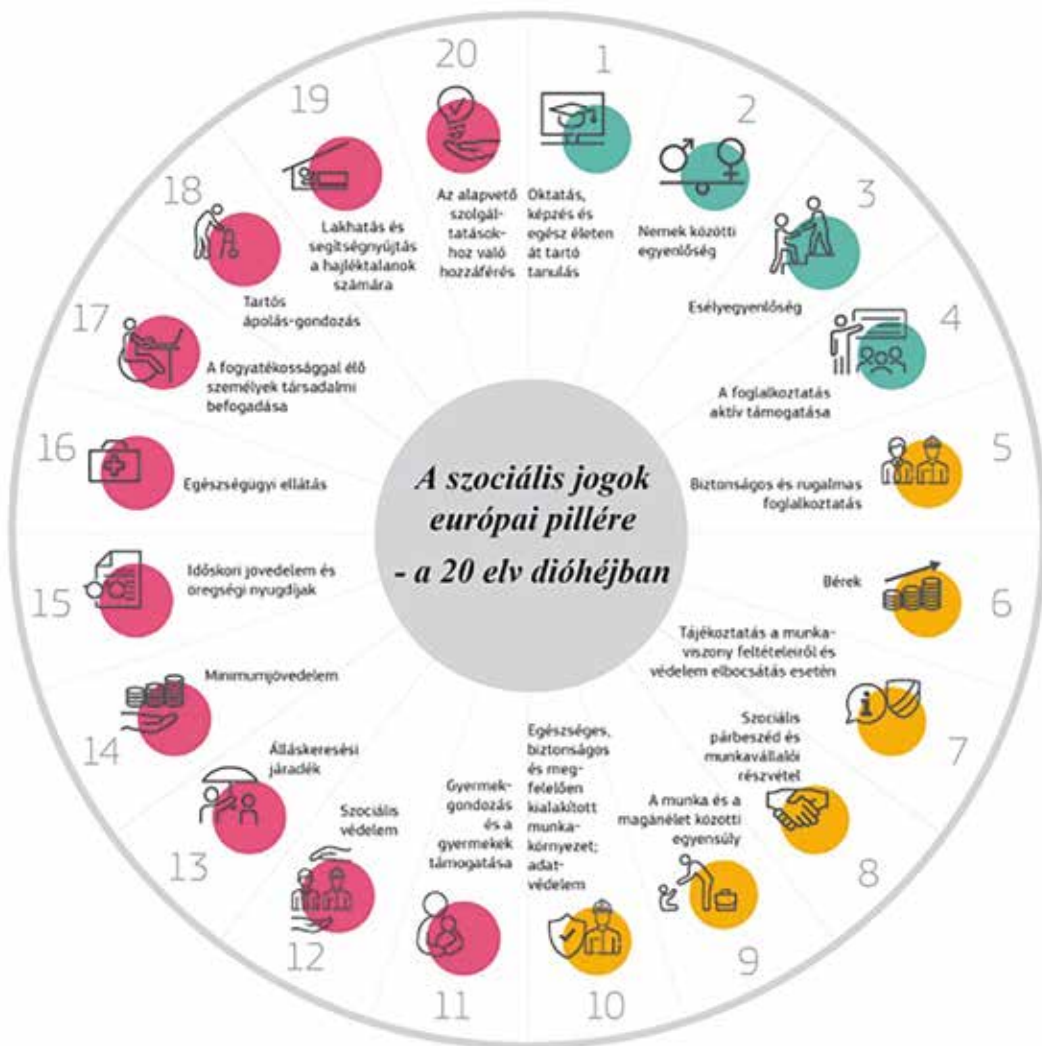


8. ábra

**Társadalmi közfelelősség  
az elektronikus ügyintézésben**

Az e-ügyintézés bevezetésének pozitív társadalmi hatásai kétségtelenek. A hozzáférés felmerülő akadályai viszont sokakat hátrányosan érintenek. Vajon kitől kérhető számon felelőssége alapján ezen akadályok leküzdésének elősegítése, veszélyeinek elkerülése konkrét ügyintézési helyzetben? Ilyen felelőst jelenleg a közigazgatásban nem – vagy csak igen szűk feladatkörben és nagyon általános jelleggel: ügysegédeket találunk.

9. ábra



A 20. pillérről a cselekvési terv többek között ezt mondja: „A megfelelő minőségű alapvető szolgáltatásokhoz – például a vízhez, a szennyvízelvezetéshez, az egészségügyi ellátáshoz, az energiához, a közlekedéshez, a pénzügyi szolgáltatásokhoz és a digitális kommunikációhoz való tényleges hozzáférés kulcsfontosságú a társadalmi és gazdasági befogadás biztosításához. Ezek a szolgáltatások a munkahelyteremtésnek is fontos forrásai lehetnek. A jövedelem, az életkor, a területi egyenlőtlenségek és az infrastruktúra hiánya azonban megnehezítheti a hozzáférést. A zöld, digitális és szociális infrastruktúrákba – többek között az uniós kohéziós politika révén – történő beruházások hozzájárulnak a térségi szegregáció megelőzéséhez és leküzdéséhez, valamint javítják a minőségi közszolgáltatásokhoz való hozzáférést. Az általános érdekű szolgáltatásokra vonatkozó ágazati uniós szakpolitikáknak és szabályozási kereteknek, amelyek magukban foglalják a fogyasztóvédelmi intézkedéseket, a közbeszerzési gyakorlatokat és a minimális szolgáltatásnyújtásra vonatkozó kötelezettségeket, továbbra is támogatniuk kell a tagállami beavatkozásokat, és hozzá kell járulniuk az alapvető árukhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférés és azok hozzáférhetősége javításához.”(3)

Látható, hogy ez a követelmény csak úgy érvényesíthető az egyes közigazgatási intézmények és szolgáltatók működésében, ha a társadalmi közfelelősség elvei és tartalma mentén módszeresen végiggondolják, megvizsgálják tevékenységeik és a legtágabban értelmezett erőforrásaik és lehetőségeik teljes körét. Egyes hazai központi közintézmények, helyi önkormányzatok kidolgoztak ún. PSR stratégiákat, vagy ezzel egyenértékű dokumentumokat, cselekvési terveket és beszámolókat. (10)

Az alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés legszélesebb körű biztosításának feltételeit elemezve találhatjuk meg a megoldás legkritikusabb pontjait, s foglalhatjuk PSR stratégiákba, cselekvési tervekbe. Ez a legkövetkezetesebb módja a társadalmi közfelelősség vállalás intézményesítésének a közszféra szervezeteiben, ami idővel elkerülhetetlenné válik. Az, hogy az alapvető közszolgáltatásokból többre és a felhasználó közönség számára helyben lenne szükség adott esetekben eléggé nyilvánvaló. Az is magától értetődő, hogy az anyagi erőforrások – a politikai akarat, a jogi felhatalmazás, a jó szándék, jó tervezés ellenére is – korlátozottak lehetnek. De – és itt jön a képbe a társadalmi közfelelősség mozgásteret – vajon meg lehet-e nyugodni ebben a helyzetben, vagy vannak-e más módok, eszközök, valami más pálya, nem kellően felismert, tudatosult elhárítható akadály, kihasználatlan lehetőség, ami mégis alkalmas lehet a helyzet javítására?

Igen, vannak! Az alábbiakban azokat a körülményeket vesszük számba, és mutatjuk be, hogy mi módon lehet mindezt mozgósítani az alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés feltételeinek javítása érdekében:

- az emberek jobb tájékozottsága a lehetőségekről,
- az emberek jobb képessége a szolgáltatások igénybevételére,
- méretgazdaságos szolgáltatási megoldás kialakítása,
- egyes speciális hozzáférési akadályok elhárítása,
- közösségi összefogás, részvétel az alapszolgáltatásokban,
- szektorközi együttműködés az alapszolgáltatásokban,
- az alapszolgáltatások mobilitásának fokozása,
- a digitális technológiák lehetőségeinek jobb kihasználása.

10. ábra



### Közigazgatási közönségszolgálat

A közigazgatási közönségszolgálat sajátos közigazgatási funkció, működési terület – szolgáltatások összessége – amely magában foglalja mindazon tevékenységeket és azok feltételrendszerét, ami a közigazgatás, tágabban a közszféra intézményrendszerét a közön-séggel összekapcsolja. Az ilyen – viszonylag jól elkülöníthető – szerveződések szokásos *ökoszisztémáknak* nevezni, akként kezelni, ami jól kifejezni a működési terület dinamikus ke-zelésének szükségességét.

A 11. és 13. sz. ábrák bemutatják a közigaz-gatási közönségszolgálat ökoszisztémájának tartalmát és szolgáltatási rendszerét. A közönségszolgálatnak a közmenedzsment szá-mára lényegi, tág értelmezése – ismertsége ellenére – még nem tekinthető általánosan elfogadottnak a hazai közigazgatásban, ön-kormányzati működésben, ami akadály a jó (ön)kormányzás követelmény- és értékelési rendszere intézményesítésének.

A korábban bemutatott közigazgatási tren-dek kihívások (4. sz. ábra) módszeres átte-

11. ábra



kintése meggyőző bizonyítékkal szolgál a közönségkapcsolatok jelentőségére. Sorra véve ezeket gyakorlatilag mindegyikben meghatározó szerepet kap a közönség érintettsége. Sőt, az alaposabb vizsgálat feltárja azt is, hogy a közigazgatási szervezetek e működési te-rülete *egyszerre okozója és eredménye is a jó központi és helyi kormányzásnak*. Ha jól működik ez a rendkívül széles és összetett felület (ok), akkor a közönség kiszolgálásának színvonala magasabb lesz. A jó közigazgatás pedig rendkívül nagy figyelmet fordít a közönségkap-csolatok, mint önálló funkció fejlesztésére, ez pedig eredményességének, kiválósá-gának egyik fokmérője. Nem tekinthető ezért véletlennek, hogy a legnagyobb nemzetközi szervezetek, tanácsadó cégek – pl. EU, Világbank, Gartner, KPMG, Bloomberg, Deloitte, McKinsey, Ernst & Young, Change Associates – felfigyeltek erre és elkezdtek foglalkozni a közigazgatás, a helyi önkormányzatok közönségkapcsolati rendszerének fontosságával és fejlesztésének lehetőségeivel.

A fejlett democráciákban is csak a legutóbbi évek fejleménye az üzleti világból érkező, a köz-szférába beépülő új felfogás, amely – lásd az 12. sz. ábrát – a közigazgatási közönségszolgá-lat tartalmát, eredményét és sikerességét több rétegben ragadja meg. Ezek megnevezésének magyar megfelelői a közigazgatásban még kevésbé ismertek, de alakulóban vannak. Adap-tációjuk még éppen csak kezdődik, de ez minden bizonnyal elkerülhetetlen lesz. A customer (fogyasztó) a közigazgatásban a citizen (polgár, partner) lesz, aki lehet egy személy, csoport, kisközösség, szervezet, cég (11), mint a közszféra szereplője, érintettje.

12. ábra



Felvethető a kérdés, hogy *miért vált most annyira fontossá a kiterjesztett értelmezésű közigaz-gatási közönségszolgálat?* Erre részben magyarázatot adnak a korábban bemutatott tren-dek, a polgárok részéről növekvő elvárások e kihívások módszeres, biztonságos kezelését, veszélyeinek elkerülését és lehetőségeinek kihasználását illetően. De ez az ő felelőségük és szerepvállalásuk nélkül nem megy. Mivel a változások gyorsulnak, az idő szorít. S már most is jól kimutatható a polgárok bizalmának csökkenése a közszférában (közbizalom) itthon és külföldön egyaránt (12), amire a COVID 19 járvány „rátett egy-két lapáttal”. Ha a közigazgatási közönségszolgálat nem zárkózik fel a lehetőségeihez, akkor ezt a bizalmi válságot nem lehet áthidalni, ami esetenként katasztrofális, de mindenképpen hosszú távú negatív társadalmi, gazdasági, környezeti következményekkel járhat a nagyobb és kisebb közösségre nézve, ahol ez nem sikerül.



A magyar közigazgatás – mint láttuk – Magyaryval elindult a téma megértésében, majd a második világháború után negyedszázaddal *döntően szervezési eszközökkel* fejlődésnek indultak az új, önálló szervezeti és működési területek a napjainkban fokozatosan integrálódó ügyfélszolgálatok (okmányirodai rendszer, lásd alább). Lehetőségeik azonban még messze nem kihasználtak. A hagyományos szervezés keretében megjelentek a mobil közszolgáltatások és ügyfél-kiszolgálás rendszerei is (pl. posta, könyvtár, egészségügyi szűrés, okmányiroda) a leghátrányosabb, elszigetelt vidéki kistélepek jobb ellátása érdekében. A még ehhez hozzávehető postai levelezéssel, személyes ügyfélkapcsolatokkal (pl. fogadóórák, vitarendezés), csoportos találkozókkal, fórumokkal (pl. falgyűlés), sajtóval az alkalmazott, hagyományosnak tekinthető szervezési eszköztár lehetősége kimerült a közigazgatási közönségszolgálat területén.

A szolgáltató közigazgatás ügyfélkapcsolatokat érintő, nagy hatékonyságú és polgárbarát fejlesztései tehát már az előző rezsim keretei között, a múlt század 70-es éveitől kezdve fokozatosan kezdtek ki bontakozni az ügyfélszolgálati irodák létrejöttével. Elindult egyfajta ágazatközi integrációs folyamat is, az önkormányzatoknál magától értetődően (szervezetten belül), az okmányiroda és a call center/hívasközpont (1818) rendszerben pedig a központi közigazgatás szintjén is. Ez a folyamat felgyorsította az ügyfélszolgálati szakmáztatását, kapcsolódó többszintű képzési rendszerének kialakulását, ami kedvező feltételeket teremtett az új közigazgatási működési és szakterület további kulturális és technológiai fejlődéséhez is.

A legutóbbi évtizedek fejleménye a technológiai támogatás csatlakozása, hívasközpontok (Call Center), a digitalizáció (interaktív, online elektronikus ügyintézés), a kettő kombinációja (Contact Center, CRM), többfunkciós platformok és mobil applikációk megjelenése egyelőre „sziget üzeműben”, a közigazgatás és az önkormányzatok szervezeti és működési rendszerében többnyire független alkalmazások formájában, egyenetlen eloszlásban jelentek meg. Láthattunk itt-ott technológiai kísérleteket is egyes, a maguk idejében legkorszerűbb technológiákkal (pl. SMS, virtuális valóság, mesterséges intelligencia alkalmazások), de ezek „koraszülöttek” bizonyulnak, és nem tudnak gyökeret verni és intézményesülni a hazai közigazgatás rendszerében.

Az elmúlt évtizedek izgalmas szervezetfejlesztési fejleménye volt a back office – front office munkamegosztás kialakulása. Ezt Magyarország egy nemzetközileg is élvonalbeli innovációként egy további elemmel – az ügyintézési végponttal / end office – egészített ki a hagyományos és elektronikus ügysegédlet hálózati rendszerének bevezetésével a közösségi hozzáférési pontok (Teleházak, eMagyarország Pontok, Integrált Közösségi Színterek, újabban Digitális Jólét Pontok) működési körében. Szükségességét a magyar településhálózat rendkívüli elaprózottsága és kezdetben a lakosság erős digitális esélyegyenlőtlensége indokolta. A múlt század 90-es éveinek közepére tehető erős kezdet azonban nem bizonyult tartósnak, s a közigazgatási „end office” hálózat - ahogyan a közönségszolgálati rendszer – nem tudott még kiteljesedni a hagyományos ügyfélszolgálat működés körében sem.

A legutóbbi évek egy másik jelentős elemet hoztak felszínre a közigazgatási közönségszolgálat hazai fejlődésében. Mégpedig azt, hogy mind jobban érzékelhető az állampolgárok bevonása a közszolgáltatásokba és közügyekbe, általában a közigazgatási kommunikáció és az ügyfélszolgálati rendszereinek, felületeinek, eszközeinek közeledése, szerves összekapcsolódása, főként a digitális átalakulás hatására (pl. multifunkciós lakossági fórumok, platformok, applikációk, közösségi médiafelületek). Ez a folyamat azonban itthon még a kezdeteknél tart,

stratégiai, elvi és módszertani megalapozottsága, szervezetfejlesztési, szakmai, tartalmi és technológiai kiszolgálási háttere még nem adott (14).

Ez történt tehát itthon. Érdemes áttekinteni, hogy merre tart a világ a közigazgatási közönségszolgálat területén. A válasz megadására jó lenne elővenni *egy jó gyakorlat gyűjteményt*, de ilyen nem áll rendelkezésünkre. Ez is egy hatalmas nagy adóssága a hazai közigazgatás menedzsmentnek és szervezésnek. S ennek kapcsán is utalhatunk Magyary Zoltánra, aki 80 éve figyelmeztetett az ún. „közigazgatási klíring” rendszer létrehozásának fontosságára a tapasztalatok, jó megoldások módszeres gyűjtésének és megosztásának szükségességére (15). Az NKE korábbi említett kutatásai ezen a területen is hoztak előrelépést, rendelkezésünkre áll a részletesen kidolgozott javaslat a probléma megoldására (1.4).

A választ – a hol tartanak a legjobbak? – kérdésre a kutatások eredményeit összegző Új Magyar Közigazgatás cikke (16) foglalja össze (jó gyakorlatokkal alátámasztva) az alábbiakban.

- **ÜGYFÉL- ÉS KÖZÖNSÉGSZOLGÁLATI IRODARENDSZEREK** - Tartja magát a nálunk is jól ismert, rég óta működő, de még nem teljesen kihasznált „egy belépési ponton, egy menetben” történő ügyintézés (one-stop-shop) és az ügyfélszolgálatok, akár az üzleti szférát is bevonó koncentrált megvalósítása. Ezekben a kellőképpen integrált rendszerekben jelentős és új szervezési, technológiai, gazdasági (pl. köz- és más vállalatok bevonása, vállalkozások közreműködése) és innovációs lehetőségek nyílnak meg, mert a közönség kényelmes és hatékony elérése mindhárom – köz-, üzleti és civil – szférának közös érdeke. (17)
- **A LEHETŐ LEGKÖZELEBB MENNI A KÖZÖNSÉGHEZ** – A nálunk is ismert, alkalmazott házhoz, ill. helybe menő és mobil ügyintézési és egyéb közszolgáltatások, találkozások, fórumok rendszerei részben a távolságok, részben a mozgáskorlátozottság miatti közlekedési akadályokat hivatottak leküzdeni, ill. jobb, könnyebb hozzáférést biztosítani a közszolgáltatásokhoz. E megoldásokban szerepet kaphatnak önkéntesek, megbízottak (pl. utcabizalmik, a közönség szószólói), kirendeltségek, közösségi helyszínek. A fogadóhelyek szervezettsége, technikai ellátottsága nagyban növelheti a kiszolgálás színvonalát.
- **SZOMSZÉDSÁGI KÖZÖSSÉGI SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK** – A lakossághoz közelebb menő közszolgáltatás (lásd fentebb) sajátos esete a lakókörzeti szolgáltató központok (public service centres) létesítése. Egyik alapcéljuk a közösségi tér, amely lehetőséget biztosít találkozásokra, együttlétekre, a legfontosabb köz- és üzleti szolgáltatások lehető legközelebb vitelére az emberekhez, s ezek között is kiemelten a kommunikációs, tanácsadó, segítséget nyújtó, közvetítő szolgáltatások, segítése, kiszolgálása, megszervezésére az érintettek elehető legteljesebb bevonásával. A nagyvárosi szomszédsági szolgáltató szervezetek, valamint a vidéki többfunkciós szolgáltató helyek (pl. teleházak) működtetésének hazai hagyományai és eredményei is vannak, de nem váltak még a közszférát támogató széles körben működő és fenntartható rendszerré. Ez a fejlődési irány a polgárorientált, demokratikus közigazgatás nagy lehetőségeit rejti magában.
- **KÖZÖNSÉGGAPCSOLAT FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK** – A közigazgatási szervezetnél az átfogó stratégiára alapozva a részstratégiák között közönségszolgálati jövő-

terv is készül a többi ágazati, szakterületi stratégiával összhangban. Ez akár magába foglalhatja a PR (Public Relation), s a civil stratégiákat is. Célrendszereik tartalmazhatnak olyan célokat és vállalásokat, amelyeket a Magyarországon is ismert – következetesen nem végigvitt, 2010-től pedig teljesen megszűnt – ügyfél- és közszolgáltatási karták tartalmaztak.

- **KÖZÖNSÉGGAPCSOLATI ÉLMÉNY MEGKÖZELÍTÉS** – A fentebb bemutatott UI, CX, UX, BX szemlélet elfogadása és erre alapozott közönségszolgálat fejlesztés és módszeres alkalmazása a közigazgatási szervezet, az önkormányzati, települési működésben, különös tekintettel ennek technológiai következményeire. Az utóbbi révén különösen fontossá válnak a közönségkapcsolatokat kiszolgáló csatornák, eszközök és a működés eredményességét sikerességét jellemző adatok, elemzések, folyamatos visszacsatolási és értékelési rendszerek. Szerepük meghatározóvá válik a fent jelzett közönségszolgálati stratégiák kidolgozásában.
- **HÁLÓZATI POLGÁRI TANÁCSADÓ SZOLGÁLAT RENDSZEREK** – A hagyományos szervezés területén kiemelkedő gyakorlat az angol *Citizens Advice Bureau*, (CAB) Nagy-Britannia egészére kiterjedő, 1938 óta működő és fejlődő, minden lehetséges témakörben segítő, újabban digitális technológiával is hatékonyan támogatott általános polgári tanácsadó hálózata, amelynek gyakorlatát számos ország sikerrel vette át. Magyarországon is volt erre egy – sajnos sikertelen - kísérlet a rendszerváltás után (18). Legújabbán Budaörs indította el hasonló céllal az OKÉ Szolgálatot, amelyből jó esetben kifejlődhet egy hasonló, modern hazai hálózat sok végponttal (részletesebben szólunk róla a továbbiakban). A megoldás legnagyobb értékei: rendkívül kiterjedt hálózat, óriási tapasztalat a közönségszolgálatban, nagyon erős háttér-szolgáltatási rendszer, hozzájárulás a tanácsadások során tapasztalt rendszerproblémák megoldásához.
- **HÍVÁS- ÉS KONTAKTKÖZPONTOK** - A több mint száz éve rendelkezésre álló telefon lehetőségeit egyre teljesebben a digitalizáció támogatásával használják ki a Call Center, Contact Center, Customer Relations Management megoldások a közönségszolgálatban. Az országos megoldások (pl. 1818 – Magyarország), a fejlettebb rendszerekben (pl. 311 – USA) helyi viszonyokra is specializálódó települési, térségi alkalmazásokként is működnek a hálózati szolgáltatások (pl. HelpDesk, közös adatbázisok, automatikus válaszadás), valamint a partnerek széles körű bevonása lehetőségeinek kihasználásával. A fejlesztési irányok – a közönségszolgálati központokhoz hasonlóan – jelentős mértékben járulnak hozzá a terület szakmakultúrájának, szervezési (pl. nonstop kiszolgálás) és technológiai (kapcsolódás az online kiszolgáláshoz) fejlődéséhez.
- **INTEGRÁLT TÖBBCSATORNÁS KOMMUNIKÁCIÓ** – A közigazgatási közönségszolgálat hagyományos (pl. személyes, csoportos, postai, telefonos) kommunikációja mellett egyre több technológiai csatorna jelenik meg a gyakorlatban. Ezek egymással és a digitális háttérrel összehangolt és összekapcsolt – multi- és omnichannel – rendszerei (mobil telefon, live chat, chat-bot, digitális asszisztens, videó, online, közösségi média, elektronikus fizetés, jelzőrendszerek, a témáról részletesebben a technológiai fejezet részben szólunk) lehetővé teszik, hogy a közönség minden lehetséges - ezen belül a neki megfelelő legalkalmasabb - eszközökön keresztül tarthassa a kapcsolatot a közigazgatási szervezetekkel.

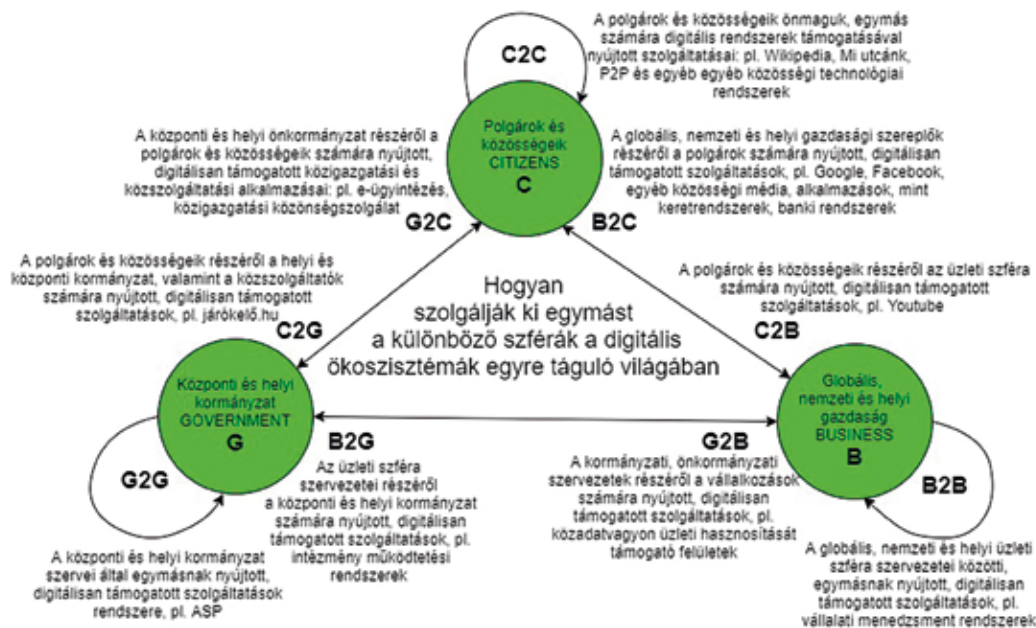
- **KÍSÉRLETEZÉS A LEGKORSZERŰBB DIGITÁLIS TECHNOLÓGIÁKKAL** – A digitális transzformáció révén a technológiai fejlődés olyan gyors, hogy az új eszközök és megoldások a felhasználóval együttműködve, szinte élesben, a terepen élőben jönnek létre (co-creation, co-production). Egyre több ún. élő laboratórium (living lab-ok, LLs) jelenik meg a közigazgatási szervezetekben, egyes önkormányzatoknál már neve is van a területnek: G2C, azaz Government to Citizens – új technológiák (részletesebben lásd a következő fejezet részben) nem csak kipróbálás, hanem továbbfejlesztés céljából is elérhetőek.
- **A RÉSZVÉTELI ÖNKORMÁNYZÁS TECHNOLÓGIÁI** – A közigazgatási közönségszolgálat keretében a szűkebb ügyfél-kiszolgálási technológia kiegészül a polgári részvétel, a nyitott kormányzás (civil participation, engagement, open government) sajátos technológiai eszközeivel és rendszereivel). Ebben a körben leginkább a közönség bevonását célzó többfunkciós és számos interaktív támogató (2D, 3D) technológiával működő online – ügyintézési, demokrácia, innovációs – platformokra kell gondolni.
- **HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS HÁTTÉRSZOLGÁLTATÁSOK** – A helyi, települési közönségkapcsolati rendszerek közös fejlesztésében, a kiszolgálásban és az eredmények értékelésében országonként és nemzetközi szinten is kezdenek kialakulni közösen fenntartott hálózati szolgáltatások (ún. jó gyakorlat közösségek, Good Practice Communities): benchmark rendszer, képzési programok, kutatások, szakkönyvek és módszertanok kiadása, a kiszolgálást általában és egyes technológiákhoz kapcsolódóan (pl. legújabbán a blockchain alkalmazása) támogató jó gyakorlatok, adatbázisokra épülő tudásmenedzsment szolgáltatások. Az ilyen hálózatokba bekapcsolódó közigazgatási szervezetek rendkívül gazdaságosan és hatékonyan juthatnak megbízható közönségszolgálati tapasztalatokhoz és átvehető megoldásokhoz, valamint a saját közönség felé közvetíthető szolgáltatásokhoz. Esetenként kutató és képző szervezetek, tanácsadó és techcégek is létrehozhatnak ilyen fejlesztő, alkalmazó közösségeket.

A legjobbak fenti megoldásait, jó gyakorlatait akár egyfajta *közigazgatási közönségszolgálati vízió*nak is tekinthetjük és stratégiánkat építhetjük rá, ha saját körülményeink, lehetőségeink megengedik, hogy ezekbe az irányokba tartó célokat fogalmazzunk meg. A szükség és lehetőség közötti jelentős feszültség a hazai és mondhatni általános nemzetközi viszonyokat illetően is kézzelfogható.

## Mit hoz a digitális átalakulás?<sup>2</sup>

A köz-, üzleti és civil szféra önmagát és egymás igényeit elégíti ki hagyományos és digitális szolgáltatásokkal. A 16. sz. ábra elhelyezi a közigazgatási közönségszolgálatot ebben a megközelítésben a G2C fogalomkörben, ami megad egy tágabb keretet, amire szükség lehet bizonyos technológiai összefüggések meglátásában, értelmezésében. Amikor az elkerülhetetlen digitális átalakulás lehetőségeiről beszélünk, azokat ebben a tágabb összefüggés rendszerben kell értelmeznünk. A különösen új elem és a közigazgatási közönségszolgálat technológiai fejlesztésében lényeges „C” elem és hozzá kapcsolódó szálak összességét jelentő *közösségi informatika* kibontakozása (19). Tartalmával e helyütt nincs mód részletesebben foglalkozni, így csupán annyit jegyzünk meg, hogy projektjavaslataink szorosan kapcsolódnak a közösségek által menedzselte, támogatott társadalmi innovációkhoz, ahol a digitális átalakulás meghatározó tényező. Ebben a fejezetrészen az alcímben feltett kérdésre adunk választ kicsit előre tekintve. Elhelyezzük 2. projektjavaslataink technológiáját az általánosabb, jövőképes digitális ökoszisztémában.

16. ábra



### A digitális transzformáció stratégiai jelentősége

A digitális ökoszisztéma működésének egyik törvényszerűsége, hogy a digitális transzformáció sikerességét (nagyvonalúan: a digitális megoldásokra történő átállást) közszolgáltatások fejlettsége is meghatározza. Amennyiben a közszolgáltatások nem kellően fejlettek, nem adaptálják jó tempóban a technológia megoldásait, úgy a versenyszféra és a civilek szolgáltatásainak fej-

lettségét is visszahúzza, hiszen nem teremti meg azt a közeget, amelyben valamennyi szektor számára húzóhatással bírna. Ezért nagyon fontos, hogy naprakészen kövessük a technológiai innovációkat, kiemelve azokat, amelyek közvetlen felhasználási lehetőségét a közigazgatásban is megvalósíthatónak, néhol egyenesen megvalósítottak látjuk, a legjobb gyakorlatokon keresztül.

Az Európai Unió 2019-2024-re vonatkozó stratégiája (20) ezért is célozza meg, hogy a *digitális átalakulást a polgárok és vállalkozások előnyére fordítsa*, miközben erősíti digitális szuverenitását (saját adatokra, technológiákra és infrastruktúrára építve). A jelen évtizedet Európa „digitális évtizedévé” tenni kívánó stratégia önálló intézkedéseket fogalmaz meg – többek között - a mesterséges intelligencia, az adatstratégia, a digitális szolgáltatások és a digitális készségek vonatkozásában. Ezt erősítette az EU német elnöksége alatt kiadott Berlini Nyilatkozat a digitális társadalomról és az értékalapú digitális kormányzásról, mely 2020. december 8-án a digitális kormányzás eléréséhez szükséges 7 prioritást jelölt meg, többek között a *digitális inklúziót* (felzárkóztatás, befogadás), *interoperabilitást* és *digitális szuverenitást*, valamint az *értékalapú, emberközpontú mesterséges intelligencia-rendszereket* (21). Nem véletlenül emelkednek ki ezek a prioritások: a mesterséges intelligencia segítségével automatizált döntéstámogatás és működés, valamint erre alapuló proaktív szolgáltatások építhetők, ergonomikus felületekkel, többnyelvű kommunikációval. Ehhez el kell érni az ezt használni (és működtetni) képes digitálisan képzett rétegek szélesítését, valamint e rendszerek szuverén – tengerentúli technológiai szolgáltatóktól – független működését.

E törekvéseket tükrözi, hogy az államműködést különféle szempontokból vizsgáló - kompozit indexeken alapuló - ország rangsorokban a digitalizációban való előrelépés nagy súllyal szerepel. Nem beszélve azokról az indikátorokról, amelyek kifejezetten a digitalizáltság szintjét mérik. Ezek közül a leginkább ismert és elfogadott a DESI – *Digital Economy and Society Index* (22).

A DESI 2014-óta méri az EU-tagállamok digitális fejlődését. Az index nem statikus, a hangsúlyok változásával a vizsgálati dimenziók és az indikátorok is változnak. Míg 2020 előtt 5 dimenzió 37 indikátora alapján állítottak fel rangsort, addig 2021-től 4 dimenzióban 33 indikátor alkotja a digitális ökoszisztéma mérőszámait (22). Az uniós országok rangsorában Magyarország az utolsó negyedben helyezkedik el: jelentős lemaradást mutat az elektronikus információcsere, a nyílt hozzáférésű adatok, a vállalkozásoknak nyújtott digitális közszolgáltatások, a humán tőke területén, ugyanakkor javuló értékek látszódnak az infrastrukturális mutatók és az e-kormányzati szolgáltatások felhasználói vonatkozásában. Az e-közigazgatási szolgáltatások felhasználó-központúsága, átláthatósága, alapvető támogató szolgáltatásai, valamint határon túlmutató jellege alapján képzett E-kormányzati referenciaérték az EU tagországok utolsó harmadába sorolja hazánkat (23).

Egy másik megközelítést alkalmaz a *Doing Business Index*, mely a vállalkozások bürokratikus akadályai alapján állít fel országok közötti versenyképességi rangsort. Itt – az elmúlt két évben – egy lassú felzárkózás látszik, de számos olyan területet találunk, ahol a közigazgatás digitális transzformációjának hiánya (vagy késése) visszaveti a vállalkozások teljesítményét (24).

Számos további – a közigazgatás digitális transzformációjának sikerességét tükröző – mutató erősíti a fentieket (EGDI, GCI, G@G stb.) azonban terjedelmi korlátaink miatt ezek részletes ismertetésétől el kell tekintenünk, azonban jelezzük: *e mutatók egy irányba mutatnak, a szükséges / javasolt elmozdulásokat illetően.*

2 A fejezetrészen egyes illusztrációkra nincs szövegbeli hivatkozás, ezért nem számoztuk azokat.

Az uniós stratégiákat, valamint az ezeket leképező indexeket figyelembe véve, és célrendszerüket befogadva a Magyar Kormány jelenleg négy stratégiai dokumentumban is rögzít azokat a csapásirányokat, amelyek a közigazgatási közönség szolgálattal szemben (is) megfogalmazznak követelményeket.

- A *Digitális Jólét Program 2.0*-ás tanulmánya (DJP 2.0) digitális szolgáltatásfejlesztésre és e szolgáltatások igénybevételének feltételét jelentő digitális kompetenciafejlesztésre súlyoz, kiemelve a végrehajtható és számon kérhető tevékenységeket.
- A *Nemzeti Digitalizációs Stratégia* a 2030-ig elérendő, a teljes digitális ökoszisztémát érintő digitalizációs célokat jelölte ki. E munkaanyag a „Digitális közszolgáltatások mutató” vonatkozásában a jelenlegi 57%-os értéket legalább 75%-ra kívánja emelni, mely impozáns elképzeléshez a Mesterséges Intelligencia eszközeinek alkalmazását tartják szükségesnek (25).
- A Miniszterelnökség által jegyzett *Közigazgatás-fejlesztési Stratégia 2021-2027*, (a hasonló korábbi megújítása, amelynek jelenleg szakmai egyeztetése folyik), közigazgatási aspektusból közelíti meg a digitális kihívásokat és erre adható válaszokat. A négy stratégiai intézkedésből vélhetően kettő kifejezetten a közszolgáltatások színvonalának emelésével, illetve e szolgáltatások elektronikus támogatásának fejlesztésével (azaz a Digitális Állam felépítésével) foglalkozik majd. E körben az adatbázisok összehangolására (interoperabilitás), a folyamatok informatikai támogatására, az ügyintézés további – radikális – egyszerűsítésére (az ügyfélteher csökkentésére) fókuszál. Az anyagban az ügyintézés elektronizálása körében nevesítésre kerültek a *videó technológián alapuló elektronikus ügyintézési szolgáltatások*, valamint a mesterséges intelligencia és automatizmusok alkalmazási lehetősége is (25).
- Magyarország *Mesterséges Intelligencia Stratégiája* bár szintén a digitális ökoszisztéma egészére vonatkoztatja főbb célkitűzéseit, s így a közszolgáltatások gyakran érintettek közvetett módon, de mégis nevesítésre kerül a mesterséges intelligencia és a közigazgatási adatvagyon kapcsolata, mely optimális együttműködés esetén gazdaságélénkítő hatású. Szintén kiemelésre kerülnek az ügyfélszolgálati fejlesztési kérdések, és azok életminőség javító hatásai, valamennyi szakágazati vonatkozásban. (E két terület szimbiózisa egy indikátorban is látszik, hiszen 2030-ig vállalt stratégiai cél, hogy az ügyintézés 60%-a elektronikusan, önkiszolgáló módon történik, mely feltételezi az MI-n alapuló technológiák integráltságát.) Az „Adatvezérelt szolgáltató állam”-ról szóló rész az MI államigazgatási technológiák közé illesztését célozza, a folyamatok és az új csatornák kiszolgálási hatékonyságának növelése érdekében. Itt taxatív felsorol automatizációt MI-vel segítő területeket, így:
  - a chat alapú digitális egyablakos ügyintézés kiépítését,
  - a levelezési, chat és telefonos ügyfél kapcsolattartási folyamatok kapcsolattartási automatizációját,
  - az önkiszolgálást lehetővé tevő folyamat-automatizációval lefedett ügyek számának bővítését,
  - a Központi Azonosítási Ügynök (KAÜ) továbbfejlesztését,
  - a KIOSZK-okon és fizikai robotokon keresztüli ügyintézés lehetőségének kialakítását a kiválasztott ügyfélterekben,

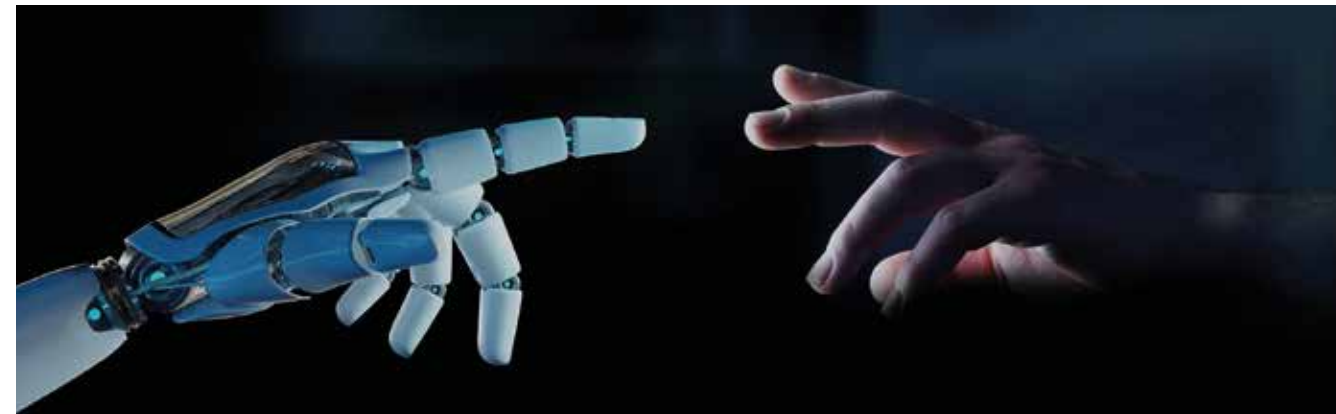
- az automatikus határozathozatali funkciók fejlesztését,
- az online munkaerőpiac és a kompetencia-alapú közvetítés támogatását,
- prediktív és preskriptív adatelemző rendszerek bevezetését és fejlesztését,
- döntési helyzetek modellezéséhez szükséges szimulációk fejlesztését,
- nyelvi feldolgozást igénylő ügyek automatizációjához szükséges szoftverrobotok fejlesztését,
- smart city szolgáltatásokhoz szükséges technológiák bevezetését (26).

A következőkben röviden bemutatásra kerülő felületek – az *online közigazgatási közönség szolgálat nem hagyományos technológiai* – tehát nem elméleti kísérletek, hanem nemzetközi és hazai stratégiai irányokhoz szorosan illeszkedő megoldások.

### **Mesterséges Intelligenciára (MI) épülő megoldások**

Az MI horizontálisan értelmezhető gyűjtő kategória, mely nem korlátozható egy területre, hiszen lassan minden technológiára hatással van, így az itt bemutatásra kerülő technológiákra is. Ráadásul az MI közigazgatási integrációja, mint ahogy a korábbiakból is kiderülhetett, nem csupán a front-office-ban, azaz az ügyfél-hivatal érintkezési felületén jelentkezik, hanem annál mélyebben: az ügyek előkészítésében, folyamatmenedzsmentben, döntéstámogatásban, azaz a back-office-ban is. Bárhonnan is vizsgáljuk az MI segítségével történő automatizálást, ill. robotizálást, a jelenleg elérhető fejlesztések azt célozzák, hogy emberi beavatkozás nélkül induljanak, és haladjanak előre ügyek. Az ezt segítő mozzanatok e pillanatban, amelyek *mindegyike érinti valamilyen módon a közigazgatási közönség szolgálat egyes tevékenységeit*:

- biometrikus sajátosságokon alapuló azonosítások (pl. arc felismerés, hangazonosítás),
- beszédértés (hangzóanyagok szöveggé alakítása), elektronikus beszédképeség, beszédgenerátorok (szövegek létrehozása és hangzóanyaggá alakítása), chatrobotok (szövegek tartalmának felismerése, és arra értelmes válaszadás a rendszer öntanulásával, önfejlesztésével),
- automatizált döntéshozatal kialakítása és támogatása a 2016. évi CL. tv. azaz az Ákr. (Általános Közigazgatási Rendtartás) sommás eljárásának speciális formájaként, közpolitikai döntéstámogatás (adatgyűjtés, előrejelző és előíró adatelemzés, modellezés), különös tekintettel az okos város (smart city) megoldásokra.
- ezeket integráló elektronikus ügyintézési pontok (KIOSK-ok) és humanoid robotok fejlesztése.



## Videó technológián alapuló ügyfélszolgálat és elektronikus ügyintézési szolgáltatások

A videó technológián alapuló ügyfélszolgálat és elektronikus ügyintézési szolgáltatások már kifejezetten részei a közigazgatási közönségszolgálatnak, olyan kényelmi megoldást nyújtanak, melynek elsődleges küldetése szintén a földrajzi és időbeli kötöttségek feloldása. A technológia jelenleg négy felhasználási csomópont köré összpontosul, így:

- Az elektronikus azonosítási szolgáltatások: a jelenleg elérhető Központi Azonosítási Ügynöki szolgáltatás (KAÜ), a Részleges Kódú Telefonos Azonosítás (RKTA), az eSzemélyi és az Ügyfélkapun keresztül történő azonosítás mellett fellépő ötödik azonosítási mód, mely a videó kommunikáció és egy igen pontos analitikára képes arcképelemző szoftver segítségével veti össze az ügyfél arcképtárból kinyert legutóbbi képét a felhasználó videóban mutatott arcképével, valós időben.
- A személyazonosításra alkalmas okmány igénylése, illetve az ehhez szükséges fénykép online készítése: A jelenleg kizárólag személyes megjelenés mellett indítható eljárásokhoz (mint amilyen a személyazonosításra alkalmas okmány) szükséges fényképet elektronikusán, videó kapcsolat útján, fizikai megjelenés nélkül készíthetik el, ügyintézői instruálással.
- Aláírás kép felvételezésének elektronikus úton történő biztosítása: Az okmányra kerülő aláíráshoz az ügyfél fehér papírra készített aláírás képének fényképezése és videó kapcsolat útján annak okmányigénylési rendszerbe juttatása.
- A videó technológiás ügyintézés az elektronikus és a személyes ügyintézés pozitívumait egyesíti, hiszen személyes jelenlét nélkül megmarad a közvetlen kapcsolat, mely kérdészi és tájékoztatói lehetőséget biztosít, így az ügyintézés során az előnyt és bizalmat jelenti az ügyfél részére. A technológia első célterületei a kérelmek benyújtásánál, nyilatkozatok, jegyzőkönyvek felvételénél, virtuális kormányablak szolgáltatásoknál látszódnak.

A szolgáltatások környezetének biztosításához további speciális hardvert nem igénylő, állami videokonferencia szolgáltatást terveznek.



## Távjelenlét – Telepresence

Az élő videó kapcsolaton túllépő, szintén közigazgatási közönségszolgálati technológiai megoldás, mely kiterjeszti annak eszköztárát: pl.: szemkontaktus, arcfelismerés, dokumentum közös áttekintése, megosztása, fizetés, jeltovábbítás (pl. egészségi állapotról). E platformok használata közben az embereknek az az érzete támad, mintha valóban jelen lennének, és hatást gyakorolhatnak a valódi tartózkodási helyüktől eltérő helyen. Ehhez olyan technológiákat használnak, amelyek megvalósítják a látás, a hang és a manipuláció (teleoperáció) emberi érzékszervi elemeit. A technológia már most lehetővé tudná személyes hivatali és üzleti ügyintézését a legelzugottabb kistélepülésről is közlekedés és informatikai felkészültség és saját kommunikációs eszközök nélkül adott közösségi térben. A technológia a hazai gyakorlatban is elérhető, hazánkban Budaörs – living lab – jelleggel kísérletezik vele, amiről részletesen a 2. sz. projektjavaslat számol be. A távjelenlét szimulált környezetben is megvalósulhat. Ekkor már a 3D virtuális valóság, vagy kiterjesztett valóság rendszerekről beszélünk.



## Virtuális valóság (VR) / kibővített valóság (AR)

Az információs szupersztráda az információkat döntően 2 dimenzióban (síkban) rendezi. Ehhez képest a 3D-s internet egy dimenzióval többet mutat, képes az információkat mélységében (térben) is rendezni. Itt elbúcsúzzhatunk fokozatosan a menürendszerektől, és életszerű – valóság-hű – rendezővel szerint járhatunk körül témákat és fizikailag érzékeljük a lehetőségeket (a menüpontok helyett). Bár a 3D-s megoldások nagy számítási kapacitást és más gondolkodási megközelítést és rutint igényelnek, mégis egyre több a kísérlet az információk virtuális térbeli elhelyezésére. Ennek két irányát látjuk: a virtuális valóság alapú (VR) és a kibővített valóság alapú (AR) rendszereket. A virtuális valóság egy számítógépes környezet által létrehozott, háromdimenziós mesterséges világ, melyben a felhasználókat azok virtuális megtestesülései az ún. avatárok helyettesítik. Míg a kibővített valóság során egy számítógépes grafikával létrehozott, a „valóságra vetített” átlátszó réteget hoznak létre, amelybe „belehelyeznek” új – a valóságban ott nem lévő, felhasználható, manipulálható – 3D-s mozgatható elemeket (pl. tárgyak, modellek, demonstrációs felületek, avatárok). A megoldások különös hozzáadott értékét adja a valóság-idejűség és a térbeli, fizikai valóság közelség. Főként abban az esetben, ha e platformon minél több technológiát sikerül integrálni. Nem kell megtanulni egy szerv hivatalszervezési logikáját az ügyintézéshez, hanem elegendő logikusan gondolkodni, és használni a segítő funkciókat.

A virtualizáció ráadásul feloldhatja a közigazgatás folyamatos átszervezésének kérdését, ahol a fizikai kialakítás erőforrásigénye folyamatos nyomást helyez a végrehajtó hatalomra. Magyarországon ilyen virtuálisvalóság kísérlet volt a Budaörsön futtatott Virtual Planet al-



kalmazás (lásd a 22. ábrát), mely az ügyfélszolgálat virtuális változatát vértette fel valós köz-igazgatási funkcionálisokkal. De ugyancsak magyar megoldás a MaxWhere 3D-s internete, mely a kollaboratív terek közül kezd egyre rangosabb helyet szerezni magának. *E megoldások ügyfélkapcsolatot segítő kapacitása is kiemelendő*, hiszen személyes jelenlét nélkül alakulhat ki valósidejű interakció az ügyintéző és az ügyfél között, az interperszonális igények speciális kielégítésével. A virtualizáció a holografikus technológiák irányába halad, így e terület előtt kecsegtető perspektívák állnak, különös tekintettel arra, hogy a holografikus megjelenítők – megfelelő szoftverekkel – még jobban tudják fokozni az interaktivitást (27).

### **Integrált, többcsatornás kommunikáció**

Evolúcióját tekintve, az évszázados múltra visszatekintő, egyszerű telefonos ügyfélszolgálatokból kinőtt kontakt-centerek, majd kollaboratív kontaktcenterek gyűrtek és gyűrnek maguk alá egyre több kommunikációs csatornát, integrálva egy sokvégződésű CRM (ügyfélkapcsolat-menedzsment) rendszerré. A csatornák elszaporodása mögött a távközlési infrastruktúra nagyszágrendi fejlődése áll. Az 5G sáv szélesség bővülésének lehetőségei élvezhetővé tesznek – korábban futurisztikusnak gondolt – valósidejű szolgáltatásokat. A mai fejlett ügyfélkapcsolati rendszerek már integrálják az azonnali üzenetküldés (instant messaging) lehetőségét, MI-t használó chat-botokkal, közösségi mediakapcsolódásokkal, videó kommunikációval, virtuális-valóság/kiterjesztett valóság felületekkel. Az ilyen multi-vagy omnichannel bővítmények háttérben az közönségszolgálat azon célja áll, hogy keressük meg az ügyfélhez vezető legkényelmesebb és az ügyfél által leginkább használt csatornát (csatornákat), hiszen elvben és bizonyos helyzetben bármely csatorna jobb (hatékonyabb) lehet, mint a személyes ügyintézés, amelynek kiváltására hivatott. Ennek egyik jó megoldása a sok közül látható az Egyesült Államokbeli, St. Louis Önkormányzatánál, Austinban (16).



### **Köz- és szakpolitikai döntéstámogatás**

Magyarországon is mind jobban kezdjük felismerni és kihasználni a közigazgatás szervezeteiben összpontosuló hatalmas adatvagyon lehetőségeit. Egyre több szupranacionális és nemzeti adatvagyon stratégia, és ezt kiszolgáló intézményrendszer kezdi meg működését (pl.: Magyarországon, a 2020 végén létrejött Nemzeti Adatvagyon Ügynökség). E felfutás



háttérben a Big Data analitikus platformjai, valamint az IoT (dolgok internete) megoldások szolgáltatata adatmennyiségi ugrás áll. Azaz internetképes (okos) készülékektől és szenzoroktól érkező jelek, valamint állampolgári forrású, aktív vagy passzív adatszolgáltatások olyan adatmennyiséget biztosítanak, melyek megfelelő üzleti-intelligencia (BI) megoldásokkal döntéstámogatási környezetet hozhatnak létre. E rendszerek lehetnek zártak, de nyithatnak az állampolgárok felé, akik az aggregált adatokat újrafelhasználhatják, elemezhetik, kiegészíthetik, javaslatokat tehetnek. Ennek egyik jó megoldása a Data to Decisions – D2D platform, mely döntéstámogató platformot biztosít, több forrásból származó összetett adatok gyűjtése, kezelése és elemzése segítségével (28). A *közigazgatási közönségszolgálatban* is komoly jelentősége lehet az ügyfél-, felhasználói, közönség igények, tényleges közreműködés, problémák, vélemények megismerése, elemzése és hasznosítása terén.

### **Blockchain, Holochain**

A blokklánc technológia már megjelent a közzférában, a közszolgáltatásokban is. Lényege közvetlenül kapcsolódik *az érintettek, a közönség bevonásához*: a dokumentumok, adattartal- mak kezelésének és a velük kapcsolatos tranzakciók egy olyan hitelesített, biztonságos megoldása, ahol nincs központi kezelő (bank, adóhivatal, földhivatal, egyéb nyilvántartó szervezetek), hanem az érintetteknek elosztva sok példányban, közhiteles (29) módon tárolódnak az adatok senki által meg nem változtatható módon. Alkalmazása szinte beláthatatlan, s jelentős megtakarítások mellett nagymértékben növelheti az adatkezelés biztonságát, közhitelességét, s mindezekeken keresztül a közbizalmat a közügyek kezelése és az ilyen technológiákat alkalmazó közszolgáltatások iránt. Blockchain rendszerben kezelhetők pl. közérdekű és magán dokumentumok, szerződések, szöveges, képi, térképi nyilvántartások, könyvelések, tanúsítványok, jogosítványok, pénzalapok, utalványok, pályázati rendszerek, dokumentált teljesítmények, bizonyítékok, elismervények, jótállások, s hasonlóak (30). E technológia egyik leágazását adja a Holochain, melyet a fejlesztők – némi szerénytelenség- gel – az új, decentralizált internet alapjának tekintenek (31).

\*

E technológiák közigazgatási alkalmazásai *közvetlenül tehermentesítik az ügyintézőket, csökkentik az ügyintézéshez szükséges humánerőforrást, a várakozás- és az ügyfélszolgálat idejét, helyhez és időkorláthoz kötöttségét, növelik az ügyek kiszámíthatóságát, megbízhatóságát, ezáltal az ügyintézés pozitív megítélését*. A gyors cselekvés szükségessége a fentiek fényében kézenfekvő. A 2019-es Jó állam jelentés is elismeri, hogy *a személyes ügyintézés a leggyakoribb a hazai közigazgatásban*, az online csatornák igénybevételének térnyerése lassú. Ennek legfőbb oka pedig a rendszerek alacsony ismertségének köszönhető (32). A *PSR szerepe e ponton megkérdőjelezhetetlen*, hiszen a lehetőségek szolgáltató- és ügyféloldali megismertetésével kezdődik a PSR hosszú útja, a digitális transzformációs kalandtúrán.

## Képesség és hozzáférés az alapszolgáltatásokhoz – két legnagyobb probléma és megoldási javaslata

A projekt témák jogosultságát alátámasztja a „a felelősség kereké” (lásd a 17. sz. ábrát), amelyet tudományos alapon a már korábban említett Amartya Sen hivatkozott művéből is levezethetjük. Az érintettek – közigazgatási szervezetek, gazdálkodók, polgárok (1. nyíl) közös felelősségvállalása kezdeményezései révén létrejöhetnek a lehetőségek (hozzáférés az információkhoz, szolgáltatásokhoz). Ezek a lehetőségek szükségesek (2. nyíl) az érvényesülési és részvételi képességek megszerzéséhez és gyakorlásához, amelyek révén (3. nyíl) megvalósulhat a szabadság, amire pedig (4. nyíl) szükség van, hogy felelősséget tudjunk vállalni önmagunkért, a közösségért és a társadalomért.



A „felelősség kerekéből” két elem – a LEHETŐSÉG és KÉPESSÉG – képezi a tárgyát a javasolt projekteknek adott körülmények között. A másik kettő pedig SZABADSÁG és FELELŐSÉG a társadalmi felelősségvállalás korábban bemutatott témakörébe tartozik, és projektek megvalósításának általános, tudományos valamint gyakorlati feltételeit képezik.

Magyarország Alaptörvényének „SZABADSÁG ÉS FELELŐSÉG” c. fejezete néhány – a témánkat közvetlenül érintő – alapjogot (ami szabadságként értelmezhető) fogalmaz meg, többek között az alábbiakat (részletek, saját kiemelésünkkel):

- „Magyarország az esélyegyenlőség megvalósulását külön intézkedésekkel segíti.”
- „Magyarország törekszik arra, hogy az emberhez méltó lakhatás feltételeit és a közszolgáltatásokhoz való hozzáférést mindenki számára biztosítsa.”
- „Az állam – a működésének hatékonysága, a közszolgáltatások színvonalának emelése, a közigazgatás jobb átláthatósága és az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében – törekszik az új műszaki megoldásoknak és a tudomány eredményeinek az alkalmazására.”

A 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó – korábban már említett – Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési stratégia (13) fejlesztési irányai között önálló fejezetben – 7.1.4 Hely- és időfüggetlen közigazgatási szolgáltatások fejlesztése – kiemelt szerepet kapott a közigazgatási szolgáltatások igénybevételének fentebb „LEHETŐSÉG” és „KÉPESSÉG” fogalmakkal jelölt hozzáférhetősége. A dokumentumban ezt olvashatjuk: „Az idő- és helyfüggetlenség mellett kívánatos az ügyintézési formák közötti függetlenség megvalósulása is. Ez azt jelenti, hogy a személyesen, telefonon, ügyfélszolgálaton elektronikusan vagy interneten keresztül elektronikusan indított folyamatok lefutása között nem szabad különbséget tenni, és azok között az állampolgár igénye szerint bármikor válthasson.” (benne saját kiemelésünk)

Ez azt jelenti, hogy – összhangban a vonatkozó EU-s szabályozással (lásd alább) – a személyes ügyintézés lehetőségét a jövőben is fenn kell tartani, aminek digitális támogatásával a személyes kapcsolat fizikai és virtuális lehetőségei közötti különbségek egyre csökkennek és jelentéktelenebbé válnak. A társadalmi közfelelősség kiemelkedően fontos területévé válik e lehetőség lehető legteljesebb kihasználása a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok és közösségek tagjai számára, amiben a szakszervezetek a jelenlegi helyzetben kezdeményezőként kritikus, döntő szerepet tölthetnek be, s komoly társadalmi elismerést kiváltva, partnereket és híveket szerezve. A helyzet messzemenően megérett e cél megvalósítására. A közigazgatási közönységsszolgálat két kritikus eleme a működési hatékonyság és PSR szempontból tehát a következő és ezekhez kapcsolódik két szorosan kapcsolódó, egymást feltételező projektjavaslatunk:

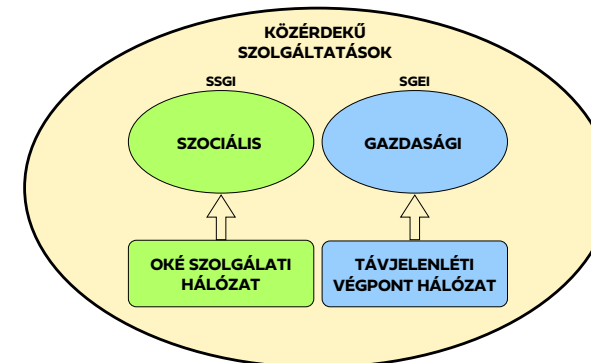
1) az ügyfél többoldalú *kapcsolatképessége*, hogy a közönységsszolgálatok aktív résztvevőjévé váljon, amit az „OKÉ Szolgálat” c. projektjavaslatban ismertettünk,

2) minden polgár egyenlő eséllyel, akadálymentesen, személyesen is *hozzáférjen* az alapvető szolgáltatásokhoz, ezt a Távjelenléti hálózat c. projektjavaslatban mutatunk be.

A javasolt projektek lehetővé teszik a közönység számára, hogy egyénileg és közösségeik szintjén célirányosan, hatékonyan, biztonságosan tudjanak részt venni a szolgáltatási kapcsolatban, partneri együttműködésekben. Elvileg ez egyben a minőségi szolgáltatást nyújtani kívánó és a közönységgel együttműködni szándékozó szervezetnek az érdeke kell, hogy legyen, a fejlett és minőségi közigazgatási közönységsszolgálati rendszer alkalmazásával.

18. ábra

Az általános, ill. közérdekű szolgáltatások köre, kapcsolódásuk a programhoz (Services of General Interest SGI)



Az EU Bizottsága számos szabályozásban (pl. a 2006, 2009, 2011, 2016, 2020, 2021 években) foglalkozik ún. általános (services of general interest), közérdekű gazdasági, szociális, ill. közszolgáltatásokra vonatkozó kérdésekkel (33). A 18. sz. ábra a 2013. évi – ezekkel összefüggő – útmutatóból származik (saját kiegészítéseinkkel a javasolt projektekre vonatkozóan) (34). A leírtakból arra a következtetésre jutottunk, hogy a javaslataink tárgyát képező pilotok két e körbe tartozó ún. egyetemes szolgáltatás létrehozását célozzák meg (ezt a továbbiakban részletesebben is kifejthetjük). Az OKÉ Szolgálat a szociális (SSGI), a távjelenléti végpont hálózat (TVH) pedig a gazdasági – pontosan a távközlési és digitális szolgáltatások – területén belül.

## 1. Projektjavaslat – Az OKÉ Szolgálat hazai hálózatának létrehozása egyetemes szolgáltatási rendszer részeként

Az alapvető cél az, hogy az ügyfelek – bárki is legyen az, bármilyen szektorból, egyén, csoport, közösség – élni tudjon a számára rendelkezésre álló lehetőségekkel, ehhez segítséget kapjon. Ezt kétféleképpen lehet elérni:

- segíteni a lehetőség igénybevitelében információval, tanácsadással, mentorálással (35) és egyéb módokon (pl. eszközök megosztott használatával),
- képessé tenni képzéssel, betanítással, mentorálással, egyes személyes szolgáltatások önálló igénybeviteléhez szükséges kompetenciák elsajátításával.

A közigazgatási közönségszolgálatnak és más szektorok szolgáltatásszervezésének eddig is ki kellett terjednie ezekre a szolgáltatás-igénybevitelhez kapcsolódó szükségletekre, így bizonyos elemek már most is jelen vannak a gyakorlatban. A jövő azonban, különös tekintettel a digitális átalakulásra, ezt az igényt rendkívüli módon felerősíti és meghatározóvá teszi a felhasználó és szolgáltató szempontjából egyaránt. Az életminőség, a közbizalom, a hatékonyság, a versenyképesség, az esélyegyenlőség, sőt mindezek alapján megkockáztatható, hogy a társadalmi béke e terület sikerességén nagymértékben fog múlni.

Az OKÉ Szolgálat *alapfunkciója* az, hogy a szolgáltatások igénybevevőit segítse, felkészítse élethelyzetek megoldására közigazgatási, üzleti és civil szolgáltatások igénybevitelében, azokhoz való hozzájutásban. Az ehhez szükséges képességeket vagy pótolja, vagy segít azokat megszerezni, hogy kihasználhassa az életminőségét biztosító vagy jobbító lehetőségeit. Az *egyéni és társadalmi probléma*, amit ez a szolgáltatás megold az, hogy számos ok miatt az emberek jelentős része nem rendelkezik az élethelyzeteik kezeléséhez szükséges ismeretekkel, készségekkel, s ez akadályt képez a személyes és közügyekben való aktív és hatékony részvételnek (lásd a korábban bemutatott akadálytérképet).

Az Európai Unió nyújtotta Helyreállítási Alap lehetőséget ad arra, hogy az ún. Helyreállítási és Ellenálló képességi eszköz (RRF) felhasználásának keretében, beruházásokkal és reformokkal támogassa a COVID 19 következményei miatt szükségessé váló helyreállítást, mely a járvány gazdasági és társadalmi hatásaira reagál, emellett a zöld és digitális átállást segíti elő. A kidolgozott programok (36) közül kettő is közvetlenül érinti a jelen programot (idézetek saját kiemelésünkkel):

**Felzárkózó települések:** „A komponens intézkedései reagálnak az alapvető szolgáltatásokhoz és a minőségi oktatáshoz való hozzáférés javítására, a minőségi megelőző és alapellátási szolgáltatásokhoz való hozzáférésre, a szociális ellátások megfelelőségére, valamint a legkiszolgáltatottabb csoportok munkaerőpiaci integrációjára vonatkozó ország specifikus ajánlásokra, de hozzájárulnak a zöld és digitális átálláshoz is a megújuló energiatermelés, valamint a digitális kompetenciák erősítése révén.”

**Digitalizációs reform a versenyképesség szolgálatában:** „A COVID 19 világjárvány következtében az elektronikus kereskedelem szerepe hangsúlyosabbá vált, amely magával hozta a folyamatban résztvevő szolgáltatók és fogyasztók számának jelentős növekedését, az elektronikus szolgáltatók sokrétűbbé válását és ezzel együtt a fogyasztói jogokat sértő gyakorlatok körének és számosságának növekedését. Ez a tendencia várhatóan a veszélyhelyzet elmúltával is fennmarad, ezért

a fogyasztók számára könnyen elérhető, rövid átfutási idejű, hozzáférhető megoldást szükséges biztosítani fogyasztói viták és kifogások rendezése érdekében, valamint a kapcsolódó háttér folyamatok teljes körű elektronizálására, a személyes jelenléte igénylő ügyintézésre.”

Csak egy eredeti és bátor társadalmi és gazdasági innováció képes ezt a nehéz helyzetet megoldani egy jelenleg hiányzó, új többfunkciós információs, tanácsadó és segítő szolgáltatás fokozatos, jól skálázható (értsd fokozatosan és fenntartható módon kiterjeszhető) rendszerének létrehozásával. Amire az embereknek szükségük van ezen a téren, s aminek kielégítését az OKÉ Szolgálat megcélozza a következő:

- aktuális, célirányos, azonnali információ adott helyzetben, mert nem várható el az emberek általános tájékozottsága minden lehetséges élethelyzetben,
- járuljon hozzá a hamis, félrevezető információk, a megoldásokra alkalmatlan „segítő szolgáltatások” kiszűréséhez,
- a „szaknyelv” és „köznyelv” közötti „fordítás” oda és vissza, az élethelyzet és a lehetséges megoldás értelmezése során, empatikus és „testreszabott” módon,
- a tájékoztatás egészüljön ki a szükséges segítséggel, tanácsadással, amely ténylegesen lehetővé teszi a segítő szolgáltatás igénybevitelét,
- ha a segítség helyben nem érhető el, akkor működjön egyfajta közvetítő szolgáltatás a legjobb segítő megtalálására és kövesse az ügyet a tényleges, végleges megoldásig,
- az elsődleges segítő szolgáltatás legyen empatikus, méltányos, alapértelmezésben ingyenes maximális figyelemmel az emberek önbecsülésére,
- a szolgáltatás legyen elérhető a lakókörzetben, minden témában egy helyen, függetlenül attól, hogy az érdemi intézkedés, segítség ténylegesen hol történik,
- a szolgáltatás két irányban működjön, a fentiekén túl segítse a szolgáltatókat is adatokkal, visszajelzésekkel, működési színvonaluk javításában,
- a szolgáltató pontok hálózati működése, közös erőforrások és a tapasztalatok megosztása révén csökkentse a szolgáltatás és az infrastruktúra fajlagos költségeit.

A javasolt OKÉ Szolgálatnak – bár nem közvetlen – de érintőlegesen számos hazai előzménye van. Előzménynek tekinthető, s e folyamatot valamilyen formában előkészítő megoldásként is funkcionálnak az egymástól függetlenül működő szakterületi, ügyfélszolgálati információs és tanácsadó irodahálózatok, okmányirodák kormányablakokká alakulása, az utazó ügyegedek szolgáltató rendszere, a telefonos tájékoztató központok. Ide sorolható a közösségi hozzáférési pontok és hálózatok közel 30 éves történetének fejleményei: a teleházak, az eMagyarország-pontok és a határon túli eMagyar-pontok, az integrált közösségi szolgáltató terek (IKSZT), és a Digitális Jólét pontok. A történeti háttér tanulsága, hogy a megoldás elemei számos tekintetben már felbukkantak a közigazgatási közönségszolgálat, a digitális szolidaritás – szervesnek korántsem mondható – hazai fejlődésében. Érdekessé válik ez a történet, ha kiegészítjük mindazokkal –

részben fent már említett – jogi alapokkal, ajánlásokkal, tervekkel, amelyek ebbe az irányba mutatnak és nem haladták meg a leírt paragrafusok és iránymutatások szöveges kereteit.

Az OKÉ Szolgálat lényegének meghatározását segíti egy tágabb fogalom és egyben intézményi kategória megismerése, ez pedig a *társadalmi, ill. szociális támogató hálózat / social support network* (37): emberek, csoportok, közösségek, intézmények hálózata és azok tevékenysége, amire a legkülönbözőbb szociális szükségletek kielégítésében, élethelyzetek megoldásában számíthatunk, támaszkodhatunk. Ezt a szociológiai fogalmat, társadalmi intézményt az állam és közigazgatás jogintézmények (pl. támogatások) és közszolgáltatások, szervezetek rendszere által létrehozott *szociális hálóként* ismeri. Ami egy szűkebb értelmezés, mert nincs benne az egyén kapcsolatépítési tevékenysége, ennek eredményképpen a család, barátok, ismerősök, s civil segítők sokasága sem feltétlenül, bár ezek kétségtelenül lehetnek a szociális háló részei is. Az OKÉ Szolgálat – lásd alább Jövőképünket – a szociális támogató szolgálat szerves részének tekinthető különböző léptékekben a helyi kisközösségektől a társadalom egészéig attól függően, hogy milyen széles körben és szolgáltatási tartalommal tud kiépülni. Segítő, mentoráló, tájékoztató és tanácsadó, ill. segítség közvetítő szolgáltatásai ugyanis – amint azt a fenti 19. sz. ábrán (38) láthatjuk – lefedik a szociális támogató hálózat definíció szerinti működésének egy részét. A jól működő segítő intézmények, szolgáltatások, társas, közösségi kapcsolatok hálózatát a gondoskodás, valahová tartozás érzéseivel, szociális biztonságként éljük meg.

19. ábra

## Szociális támogató hálózat



A szociális támogató hálózat az az érzékelés és a valóság, hogy valakiről gondoskodnak, hogy más emberek segítséget nyújtanak neki, és hogy egy támogató hálózat része. Ezek a támogató erőforrások lehetnek érzelmi (pl. gondoskodás), kézzelfogható tanácsok) vagy társas (pl. a valahová tartozás érzése) és nem kézzelfogható (pl. személyes tanácsok).

Az OKÉ Szolgálat szociális intézményrendszerként való értelmezését alátámasztja – túl az európai szociális jogok alappilléreivel kapcsolatos korábbi hivatkozásainkon – az a tény is, hogy Magyarország is elfogadta és a magyar jogrendbe átültette az Európai Szociális Kartát, amely nevesíti a tanácsadást, mint szociális jogot általában és konkrét szükségleti területeken is (3). A 21. cikk ezt tartalmazza: „biztosítják, hogy mindenki kapja meg a megfelelő állami vagy magán szolgáltatásokat, nevezetesen a tanácsadást és a személyes segítséget, amire szüksége lehet a saját vagy a családja nélkülözésének megelőzéséhez, megszüntetéséhez vagy enyhítéséhez.” A javasolt OKÉ Szolgálat sajátossága azonban az is, hogy működésében egyformán érdekelt a köz-, üzleti és civil szféra is. Nem véletlen, hogy a szektorközívé váló társadalmi felelősségvállalás fenti elemzése során ez a kérdés – tájékoztatás és tanácsadás az alapvető szolgáltatásokkal összefüggésben – mint közös társadalmi felelősségvállalási témaként felmerült. A helyzet az, hogy egyetlen ilyen szolgáltatási rendszer hozható csak létre országos lefedéssel eljutva a legkisebb településre és a városok valamennyi lakóközterébe (szomszédságába). Következésképp, azt a három szektor együttműködésével és a terhek megosztásával célszerű létrehozni. A továbbiakban kifejtendő jövőképünk ebben a meggyőződésben fogant.

Jövőképünket az angol *Citizens Advice Bureaux (CAB)* 1938-ban meghirdetett és 1939-ben egyszerre 200 szolgáltató hellyel megnyitott (plusz egy mobil CAB is, lásd a 20. sz. képen (40)), azóta világszerte számos követő országban (39) elterjedt rendszere inspirálta. 2011/12-ben több mint 34 000 lakóközösségben működött a szolgáltatás mintegy 22 000 képzett önkéntes közreműködésével, s több száz szervezettel együttműködésben (41). Magától értetődően egymást kiegészítő többcsatornás személyes, telefonos és online, valamint autós mobil szolgáltatási rendszert működtetnek közös adatbázisok felhasználásával. Magyarországon a rendszerváltást követő években született kezdeményezés az angol modell átvételére, aminek keretében egy módszertani kézikönyv is megjelent a hazai megvalósítást segítő (18). Akkor ez a próbálkozás nem járt sikerrel.

20. ábra



A projekt jövőképe egy szektorközi együttműködésben, fokozatosan kiépülő és üzemeltetett, folyamatosan fejlődő lakóköztereti szintű közösségi szolgáltató helyek hálózata, közös kiszolgáló és információs háttérrel, sajátos platform megoldással, amelyhez felhasználói végpontok és szolgáltatók skálázható üzleti modellel folyamatosan tudnak csatlakozni. Az OKÉ Szolgálati hálózat és platform egyes végpontjai és szolgáltatói élő laboratóriumként (living lab) szakosodnak egyes innovatív szervezési és technológiai megoldásokra, s azokat megfelelő tesztek után fokozatosan és fejlődési folyamatukat követve lehet elterjeszteni a teljes hálózatban. Új végpontok és szolgáltató helyek tömeges létrejövetelét és a meglévő információs és tanácsadó, segítő hálózatok, szolgáltatások kölcsönös előnyökkel járó bekapcsolódását vizionáljuk.

A megoldás alapvető nehézsége abban van, hogy a fentebb akadálytérképpel (lásd 10. sz. ábra) illusztrált és a megfogalmazott felhasználói igényekben tükröződő megoldandó *szolgáltatási kirekesztettség* összességében sok közigazgatási és gazdasági ágazat, szakterület együttes „produktuma”, ami szolgáltatásonként elszigetelten nem oldható meg. A szolgáltatások szükségességének felismerésére, megtalálására, és igénybe vételére való képessé tétel terheit az egyes szolgáltatások külön-külön nem tudják viselni, mert azok jelentős része közfeladat (iskolázottság, tájékoztatás, tanácsadás, kríziskezelés, stb.). Más, üzleti részük pedig azért oldható meg nehezen, mert azt a fizetőképesség, a méretgazdaságosság (értsd: magas költségek kevésbé jövedelmező piaci körülmények között) akadályozza. A megoldás sajátos *alapszolgáltatás jellege* is komoly akadály, mert az érdekeltek – különösen üzleti oldalon – nem vagy nagyon nehezen vállalják a kezdeti befektetési kockázatot.

Ezért szükséges egy szektorközi partnerségben, jelentős részben a társadalmi felelősség, ill. közfelelősség részeként megvalósuló és sajátos szervezettségű és anyagi forrás háttérrel rendelkező „zászlóshajó pilot projekt” megvalósítása a következő célokkal:

- o a probléma és a feladat megértése,
- o a téma és a megoldás lehetőségének behozása a köztudatba,
- o a fejlesztési folyamat elindítása,
- o a szolgáltatás kidolgozása,
- o partnerség létrehozása,
- o szolgáltatási mintahelyek létesítése,
- o a szolgáltatás közös háttér adatbázisainak létrehozása,
- o a megoldás bemutathatóvá, tanulmányozhatóvá tétele,
- o innovációs és technológiai laborok létrehozása (42),
- o a fenntarthatóság igazolása,
- o a kiterjesztés feltételeinek meghatározása,
- o a kiterjesztés tervének és alapidokumentációjának kidolgozása,
- o a témát érintő tudástár létrehozása,
- o egy kisebb személyi kör kiképzése,
- o a témát népszerűsítő anyagok elkészítése,
- o a kritikus vezetői kör meggyőzése.

2021. májusban megkezdte munkáját *Magyarország első OKÉ Szolgálati pontja* a Budaörsi Telekuckóban (21. ábra). Emblematikusnak is nevezhetjük, hogy a közösségi hozzáférés terén nagy nemzetközi elismertséget szerzett, közel 30 éves teleház mozgalom keretében létrejött intézmény a színhelye ennek a társadalmi innovációnak. Hosszú története van Budaörsön a közigazgatási újításoknak, amely ehhez a fejleményhez elvezetett. Az általánosan elterjedt e-ügyintézési fejlesztések mellett modellkísérletek és innovációk sora – pl. a mobil telefonos ügyintézés és közterületi bejelentő rendszer (Járókelő.hu) alkalmazás, az első mesterséges intelligencia alapú ügyfél-tájékoztató, virtuális valóság alapú ügyfélszolgálat, házhoz menő, majd munkaidőn túl, call centeren keresztül segítő hivatal, e-ügyintézés mentorálás és ügysegédlet, jogsegélyszolgálat a Telekuckóban – előzte meg az OKÉ Szolgálat elindítását (43).

A budaörsi OKÉ Szolgálat jelenlegi néhány hónapos testüzemét – várhatóan 2021. szeptember végéig – megelőzően hosszú kutatómunka előzte meg. Részben az itt már ismertetett NKE PSR és jó önkormányzás tudományos elemzések, részben pedig lét digitális technológia – a telepresence/távjelenlét, valamint a 3D virtuális valóság – lehetőségeinek vizsgálata. A sajtóban is nyilvánossá tett (43) testüzemi nyitás előkészítéseként elkészültek a szolgáltatást szabályozó és a teszt elemzését, valamint a továbbfejlesztéshez szükséges információk gyűjtését szolgáló dokumentációk. A külföldi jó gyakorlatok példáját követve megkezdük és fokozatosan kiterjesztjük az önkéntesek bevonását a szolgáltatás működtetésébe és fejlesztésébe.



Az OKÉ Szolgálat a hagyományos – személyes, telefonos – és általánosan elterjedt digitális (honlap, Facebook) – csatornákon szolgáltat, s a közigazgatási közönségszolgálat két további technológiai alkalmazását illetően vállalja magára az élő laboratórium szerepét. Az egyik a *távjelenléti (telepresence)* technológia alkalmazása. Erről a már gyakorlatban is kipróbálás alatt lévő megoldásról a következő, 2. projektjavaslatban számolunk be.

A másik pedig, amellyel a 2010-es évek első felében kísérleteztünk (44) a *3D virtuális valóságban* működő ügyfélszolgálat. Időközben ez a technológia rendkívül nagy fejlődésen ment keresztül, s talán már egy évtized múlva nem lesz annyira korai és szokatlan ez a megoldás, mint az első kísérletezésünk alkalmával. A világtrendek ezt ígérik (45).

A COVID 19 2021. június elejéig erősen korlátozta a nyitva tartást, de így is közel 100 esetleírás született addig és folyamatosan bővül a potenciális partnerekként kezelt segítő szolgálatok adatbázisa is. Rendre szervezzük a bemutatókat szakemberek, önkormányzatok és lehetséges szolgáltató partnerek számára megnyitva az utat a hálózati fejlesztési programba való bekapcsolódáshoz. Szeretnénk a programot a Digitális Jövő Települési Hálózat (DJTH) szervezésével összekapcsolni (46). Ezen felül minden lehetséges módon népszerűsítjük ezt a társadalmi innovációt szakcikkekben, kiadványokban, a közösségi médiában, videó- és hagyományos szakmai konferenciákon. 2021. szeptember-októberében tervezzük a téma nagyobb nyilvánosság előtti megjelenítését a közigazgatási közönségszolgálat technológiai fejlesztéséről szóló magas szintű szakmai műhelykonferencia keretében.



## 2. Projektjavaslat – A hazai távjelenléti hálózat kiépítése egyetemes szolgáltatási rendszer részeként

A két – tesztüzemben már elindított – projekt bár egymástól függetlenül is kezelhető, de hatékonyságukat kölcsönösen és jelentősen növeli, ha kiegészítik egymást. Az OKÉ Szolgáltatások hálózatában – mint az előzőekben láttuk – kell, legyenek felhasználói és szolgáltatási végpontok, amelyek élő laboratóriumként, a társadalmi és technológiai innovációt összehangolva kreatív módon keresik az új lehetőségeket az egész hálózat számára.

A távjelenléti technológia gyakorlati alkalmazása a Budaörsi Telekuckó OKÉ Szolgáltatásban egy ilyen minta. Szükségességének kiinduló pontja az a meggyőződés, miszerint a személyes ügyfél- és közönségkapcsolat a jövőben is szükséges marad, a digitális átalakulás online, automatizációs (lásd: mesterséges intelligencia térhódítása) lehetőségei ellenére. Sőt, bizonyos körülmények azt még fontosabbá teszik. Ez a feltételezésünket a témát érintő egyre szélesebb tudományos elemzések alapján a következők támasztják alá:

- A digitalizáció a fentebb bemutatott technológiák által az algoritmizálható, vagy a mesterséges intelligenciával, a gépi tanulással viszonylag könnyen kiváltható, tehát főként a rutinjellegű feladatokat veszi át, s ez a vártnál hosszabb, „tizenéves” folyamat lesz. A nem verbális kommunikáció hosszú ideig (több tíz év, vagy soha) nem lesz gépesíthető.
- Az emberi gondolkodást, megértést, mérlegelést, empátiát, az érzelmi állapotot, a mimikát és testbeszédet, nem szabályos – összességében a nem verbális (47) – kommunikációt is megértő, hiteles és meggyőző, kapcsolat- és bizalomépítő személyes kontaktus még nagyon sokáig szükséges marad és az előző körülmény miatt még jelentősebb lesz.
- A valósidejű személyes interakció igénye a digitalizáció hatására nem csökken, hanem növekszik (sokkal összekapcsoltabbak vagyunk, mint korábban), s ez megnöveli a távolról biztosítható közvetlen személyközi kapcsolatok iránti igényt, amelynek formái az élő videó kapcsolattal már erőteljesen fejlődnek és a gyakorlatban is jelen vannak (erről részletesebben a továbbiakban).
- A technológiák erre képesek lennének, ezért már most is elfogadhatatlan állapot, hogy a személyes fizikai (face-to-face, interpersonal) kapcsolattal egyenértékű digitális távjelenléti technológia (2D videó alapú telepresence) miért nem napi gyakorlat, s miért kényszerülnek az emberek e célból utazásra, ha ez számukra nehézséget jelent, s számos más okból sem a legjobb megoldás.
- A személyes kapcsolatokból szövőődő társadalmi kommunikáció, interakció (social communication, interaction) fokozatosan és egyre határozottabban elválik az erősen eszközjellegűvé váló digitális kommunikációtól és már eddig is meglévő, a társadalmi kohéziót, a társas kapcsolatokat erősítő funkciója még jobban kidomborodik, még erősebb lesz.
- A személyes kapcsolatokban – akár digitális támogatással és csatorna használatával is – megvalósuló szolgáltatások megszabadulnak a rutinelemektől. A korábbinál sokkal

jobban érvényesülhetnek mindazon „emberi”, szociális funkciók (kedvesség, a jó közérzet erősítése, a bizalom erősítése, megérzés, biztatás, stressz oldás, megnyugtatás, empátia, érzelmi és metakommunikáció, szervezeti/intézményes hitelesség megszemélyesítése, felelősségének személyes vállalása), amelyek érvényesülésének lehetőségét korábban ezek a formális, s már nem zavaró elemek akadályozták. Ezt a személytelen, algoritmus, mesterséges intelligencia által hozott, közvetített intézkedés, döntés, szolgáltatás nem ad meg (48).

- A jövőben várható, hogy amikor a közigazgatás vagy más szférák szervezeteivel kapcsolatba kell, akarunk lépni, akkor az ügy, a probléma, az élethelyzet tartalma, természete függvényében mérlegelnünk kell majd, hogy emberrel vagy rendszerrel szükséges-e, akarunk-e kommunikálni. A választás lehetőségét az intézményeknek biztosítaniuk kell.
- A „nehéz ügyek”, „nehéz emberek”, „nehéz élethelyzetek” kommunikációjának hatékony csatornája nagyon sokáig a személyes kapcsolat marad, s ezt távolról is biztosítani kell, mert az esetek nagy többségében éppen a térbeli és társadalmi elszigeteltség támasztotta akadályok képezik a „nehézségek” forrását.
- A jövő személyes közönségkapcsolati munkatársainak feladatai, kompetenciái, eszközei jelentősen el fognak térni a korábbi (jelenlegi!) ügyfélszolgálati ügyintézővel szemben támasztott követelményektől és munkakörnyezetétől. Erre fel kell készülni, a hosszú, de már megindult átalakulási folyamat fonalát időben – már most – fel kell venni.
- A fizikai jelenléttel megvalósuló személyes ügyfél- és közönségkapcsolat hagyományos módja, környezete adott, a tartalom fokozatosan módosul. Az nagy változás abban lesz, hogy ezt hogyan lehet a lehető legteljesebben megvalósítani távolról, digitális technológiával, aminek lehetőségét a telepresence technológiák (2D, 3D) képesek biztosítani.

A 3D telepresence technológia a jelenleg ismert trendek alapján már 2020-ban átlépett a kísérleti stádiumból a széles körű alkalmazás kezdeti szakaszába és nagy piaci karrier előtt áll (49). 2021-2025 között közel 20 %-os növekedést jósolnak e fejlettebb technológiának, miközben még a 2D távjelenléti lehetőségei sincsenek széles körben kihasználva. Pedig Magyarország szerencsés helyzetben van, mert hazai fejlesztésben rendelkezésünkre áll a szükséges hardver és szoftver háttér, amely képes ezt a technológiát fokozatosan – skálázható módon – bevinni a gyakorlatba, s előkészíteni a szervezeteket a következő, szükségszerűen belépő 3D távjelenléti technológia majdani befogadására.

A távjelenléti technológia szükségszerű közigazgatási alkalmazása, bevezetésének – mondhatni – kényszere és elkötelezettsége levezethető a következő irányadó korábbi (2006) és aktuális (2020) európai dokumentumokból. Az alkalmazás tehát nem csak szükségszerű, amint az a fentiekből következik, hanem a közigazgatás rendszerének és nem kevésbé digitalizációjának céljaiból, követelményeiből fakadó határozottan kijelölt fejlesztési irány is egyben. Más kérdés, hogy miért nem érvényesül ez a hazai közigazgatás modernizációjának gyakorlatában (16). A korábban már említett, a 2014-2020 közötti időszakra szóló

Közigazgatás- és közszolgáltatás fejlesztési stratégia (13) is messzemenően alátámasztja, hogy az általunk javasolt távjelenléti technológia projekt a magyar közigazgatás egyik leglényesebb, a polgárok, a társadalom egészének és egyes közösségei életminőségét a legszélesebben érintő működési területet érinti a személyes hozzáférés, ügyintézés lehető legnagyobb mértékű kiterjesztésével.

Nem látszanak elvi, technikai és feloldhatatlan jogi akadályai sem annak, hogy a digitális távjelenléti (telepresence) ne lehetne hagyományos fizikai jelenlétként elfogadni szinte minden személyes megjelentést igénylő közigazgatási és egyéb szolgáltatási kapcsolatban. Amennyiben ez nem csak technológiai, hanem szervezési, jogi és egyéb szolgáltatási feltételekkel is támogatott módon, széles körben elterjed, úgy a magyar társadalom közel 1/3-ának élete válik jobbá, egyszerűbbé, miközben számos előnyt élveznek a szolgáltatók, a közösségek és a társadalom egésze is. Ezt az összefüggést mutatja be a 24. sz. ábra.

24. ábra

### A magyarok egyharmadát nem éri el több alapszolgáltatás



### Milyen akadályok nehezítik az emberek életét?

A személyes vagy online ügyfélkapcsolat akadálytérképén látható nehézségekkel nem kell együtt élni, ezek a Vivien hálózaton megvalósuló szolgáltatásokkal szinte teljes mértékben leküzdhetők! A személyes ügyfélkapcsolati szolgáltatások a legelszigeteltebb helységekbe, a legnehezebb sorsú emberekhez is eljuttathatók úgy, hogy bár kihasználják a digitális technológia lehetőségeit úgy, hogy a felhasználónak nincs szükségük eszközökre és digitális készségekre.



A személyes megjelenés egyike csak az ügyfél-, ill. közönségkapcsolati csatornáknak, ill. rendszereknek. A távjelenléti ennek teljes egészében helyettesíteni képes alternatíváját kínálja. Az alábbiak (lásd 25. sz. ábra) korántsem merítik ki a lehetőségeket. Nem terjed ki a technológia hagyományos, videokonferencia funkciójára, s csak részben veszi figyelembe a technológia már jelenleg is látható új lehetőségeit, különösen a tekintettel az internet, a virtuális valóság, és a mesterséges intelligencia irányait. Mindez a bemutatott alkalmazás széles lehetőségeit jelzi (a \*-gal jelzett lehetséges alkalmazási területeken már találunk a gyakorlatban is működő jó példákat itthon is, nem szükségszerűen a legkorszerűbb telepresence megoldásokkal).

25. ábra

### A telepresence technológia alkalmazási területei

1. Közigazgatási ügyintézés*	14. Vevőszolgálatok*
2. Közszolgáltatási ügyintézés*	15. Tájékoztató szolgálatok*
3. Közigazgatási tudásmenedzsment	16. Állásinterjúk lebonyolítása
4. Bejelentések, panasz, visszajelzés	17. Banki ügyintézés*
5. Fogadóórák lebonyolítása	18. Biztosítási ügyintézés*
6. Beteg-, kórházi látogatás	19. Orvos és beteg találkozás*
7. Igazságszolgáltatás (pl. távtanulás)*	20. Szakértői közreműködés
8. Fogvatartottak látogatása	21. Tanácsadó szolgálatok*
9. Ügyvéd és kliens kapcsolat*	22. Közvélemény-kutatás
10. Közjegyzői ügyintézés*	23. Oktatás, korrepetálás*
11. Tolmácsszolgálat*	24. Vizsgáztatás, konzultáció*
12. Egyes postai szolgáltatások	25. Mentorálás, instruktori munka
13. Értékesítési csatorna	26. Ismerkedés, kapcsolattartás

A távjelenléti ügyfélkapcsolati technológiának számos előnye van attól függően, hogy milyen más technológiához viszonyítjuk. Az alábbiakban (lásd 26. sz. ábra) az utóbbiakra értelem-szerűen vonatkoztatható tételeket sorolunk fel.

26. ábra

### Kinek mit nyújt a távjelenléti végpontok hálózata?

	Szolgáltató	Ügyfél/partner (50)
Milyen előnyöket kínál a távjelenléti technológián alapuló személyes ügyfélkapcsolati csatornarendszer?		
1. Eddig ellátatlan helyeken jelennek meg a szolgáltatások	+	+
2. Egyik félnek sem kell távolra utaznia, idő- és költségmegtakarítás	+	+
3. Az ügyintézési hatékonyság növekedése (egy ügyintéző több ügyfél)	+	+
4. A személyesség kölcsönös megélése az ügyfélkapcsolatokban	+	+
5. Pozitív hatás a CO2 kibocsájtásra az utazások csökkenése révén (51)	+	+
6. Ügyféloldalon megszünteti a technika kezelésének akadályait		+
7. Valósídejű ügyintézés, azonnali információcserét biztosít	+	+

8. Hatékonyan biztosítani lehet a várakozási idő minimalizálását		+
9. A technológia nyitott a további innovációkra (pl. IoT, arcfelismerés)	+	+
10. A technológia támogatja az omnichannel (52) CRM megoldásokat	+	+
11. Mindkét oldalon gyors (azonnali) telepítés és használatba vétel	+	+
12. A szaktudás hatékonyabb kihasználásának lehetősége	+	
13. Hatékony munkaszervezési megoldások alkalmazása (pl. távmunka)	+	
14. A közvetített szolgáltatások gyors és széles körű bővítési lehetősége	+	+
15. Nem kell saját ügyfélszolgálati irodákat kiépíteni, fenntartani	+	
16. Közösen használt megoldást kínál valamennyi szolgáltató számára	+	+
17. Relatív olcsó megoldás (pl. videó konferenciával összevetve)	+	
18. Akár épület igénybevétele nélkül is működtethető a szolgáltatás (autó)	+	
19. Közös fenntartású kiszolgáló helyek alacsony fajlagos költsége	+	
20. A közbizalom javulása a jobb és közvetlen kiszolgálás révén	+	+

A Budaörsi Telekuckó az OKÉ Szolgálat első ún. Szolgáltatói Látogató Pont (43) létrehozásával (lásd 27. ábra), egyik kommunikációs csatornájaként 2021 májusában, testtüzemben elindította a hazai multifunkciós távjelenléti hálózat kiépítését. Bízunk abban, hogy ez az alkalmazás bizonyítani fogja az új kommunikációs csatorna *egyetemes távközlési szolgáltatássá nyilvánításának* szükségszerűségét. Ezzel a legtávolabbi, legelszigetelt település lakosai, a jelenleg többszörösen hátrányos kisközösségek és tagjai számára is megnyílna a lehetőség a személyes szolgáltatási kapcsolatok igénybevételeire távolsági közlekedés, informatikai felkészültség és saját eszközök igénybevétele nélkül.



## Szakirodalom és jegyzetek

Az alábbiakban forrásként felhasznált linkhivatkozások letöltésének utolsó időpontja egységesen: 2021. július 31.

- Nemzeti Községi Egyetem (NKE) KÖFOP kutatások tanulmányai és az ezek alapján készült publikációk:
  - A társadalmi közfelelősség alapjai, 2020, <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/15929>
  - A társadalmi közfelelősség intézményesülése a közigazgatásban, 2020, <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/15932>
  - A jó önkormányzás mérése – elvi, módszertani és működési megalapozás, 2020, <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/15813>
  - Gáspár Mátyás – Zongor Gábor, A jó önkormányzati gyakorlat értéke. Az önkormányzati jó gyakorlatok tudástranszfer-szolgáltatási rendszerének intézményesítése, NKE, 2020, a forrás elérése: <https://tudasportal.uni-nke.hu/tudastar-reszletek?id=123456789/15812>
- Amartya Sen, A fejlődés, mint szabadság, Európa Kiadó, 2003.
- Az Európai Szociális Karta és Cselekvési terv a szociális jogok európai pillérének megvalósítására (a Portói csúcs dokumentumai) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?-docid=a0900006.tv>, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0102&from=HU> <https://epale.ec.europa.eu/hu/content/szocialis-jogok-europai-pillere-az-elmelet-tettek-re-valtasa> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_hu](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_hu)
- 2021 Edelman Trust Barometer fieldwork conducted from October 19 to November 18, 2020, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>
- A felhasználók ebben a rendszerben felépíthetik saját tematikus stratégiai térképüket. <https://intelligence.weforum.org/>
- Az infodémia információk járványszerű, az egész világon elterjedő torzulásának, igazságtartalmának csökkenése, szándékos meghamisításának (fake news), leértékelődésének jelensége.
- A hagyományos lokalizmus (lényegében ellenállás a globalizációnak) helyébe lépő új lokalizmus a helyi viszonyok felértékelődése és összhangba hozása a globalizációval. Lásd Gáspár Mátyás, AZ OKOS FALU – EGY MÁSIK FALU, Az új lokalizmus, mint az okos falu és térség fejlesztésének tágabb gondolkodási kerete, Új Magyar Közigazgatás, 2019/3. elérése: [http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK\\_2019/3/03\\_tanulmanyok\\_Okos\\_falu.pdf](http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2019/3/03_tanulmanyok_Okos_falu.pdf)
- Shareholder, participatory, inclusive capitalism, ahol az innováció, fejlesztés, termelés, kereskedelem fázisaiba is bekapcsolódik a fogyasztó, felhasználó. A 2020-as Davosi Manifesztum a cégek társadalmi felelőssége részeként utal a jó kormányzás elősegítésére is. Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>



9. Guy Dauncey, Összeomlás után, A szivárványgazdaság kialakulása, Göncöl Kiadó, 2001.
10. Az NKE kutatás (1.1) és (1.2) ezt módszeresen vizsgálta, s számos e körbe sorolható – CSR/PSR – kezdeményezést talált: Gazdasági Versenyhivatal, Magyar Nemzeti Bank, Pénzügyminisztérium, Állami Számvevőszék, Székesfehérvár, Tatabánya, Budaörs, Alsómocsolád.
11. A „corporate citizen” angol kifejezés fedí le egyre inkább a közigazgatás „csoportos szereplőjének” fogalmát, amely eredetileg csak a vállalati (corporate, corporation) fogalmat takarta.
12. Példa: Angliában azt mérték, hogy csökken az elégedettség a tájékoztatással, elérhetőséggel, kiszolgálással, és a közönség-központúság és a digitális átalakulás kínálkozik, mint megoldási lehetőség. The evolution of local authorities: Transforming to become more customer-centric, 2019. A forrás elérése: <https://www.openaccessgovernment.org/local-authorities-customer-centric/69264/>
13. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020, [https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)
14. A 2004-es Magyar Információs Társadalom Stratégia 5.2. A szolgáltatási végpontok közelebb vitele a társadalomhoz c. fejezete nevesítette a közigazgatási közönségszolgáltatót és annak országos végponti rendszere szükségességét. A Kormány 1126/2003. (XII. 12.) Korm. határozata a Magyar Információs Társadalom Stratégiáról és annak végrehajtásáról. Magyar Közlöny, 2003, 143. sz. II. kötet.
15. Magyary Zoltán, Magyar közigazgatás, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, 1942, 555. old.
16. Gáspár Mátyás, Digitális jövő – kiterjesztett közigazgatási közönségszolgálat, Miért nem lépünk, ha szükséges és lehetséges is? ÚMK, 2021/1. sz.
17. Az első ilyen lehetőséget közel egy időben ragadta meg Szingapúr az e-CitHelp (jelenleg CCC+, Citizen Connect Centres, Kiosks), s Magyarország a teleház rendszerrel a 2000-es évek elején, Ausztráliában ilyen egy New South Wales-i megoldás.
18. Tanácsadó szolgálatok létrehozásának és működtetésének kézikönyve, Dick Wilson, Stefan Mniszko, DFID, PTSZ, 1988.
19. A C2C egyik változata a P2P (Peer-to-Peer) alkalmazási kör, ahol – a blockchain-hoz hasonlóan – nincs központi szolgáltatás, hanem a rendszer közvetlenül biztosítja a felek (polgárok) közötti információcserét, akár a pénzáramlást (pl. pénzkölcsönzést, befektetést), amit a központi és helyi kormányzatok támogathatnak informatikai és anyagi és egyéb háttérrel. Erről részletesebben <https://www.4thway.co.uk/guides/what-is-peer-to-peer-lending/>
20. European Commission: A Europe fit for the digital age Empowering people with a new generation of technologies. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en)
21. European Commission: Berlin Declaration on Digital Society and Value-Based Digital Government., <https://data.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>
22. European Commission: The Digital Economy and Society Index (DESI). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> A DESI 2021 jelentés előzetes adatok értékelése, Digitális Jólét Nonprofit Kft., Budapest, 2021.
23. European Commission: E-government Benchmark (2020): <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people> valamint [https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=69459](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=69459)
24. The World Bank: Doing Business Measuring Business Regulations, 2021. <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/hungary>
25. Innovációs és Technológiai Minisztérium, Belügyminisztérium: Nemzeti Digitalizációs Stratégia 2021–2030. Budapest, 2020. június. <https://2015-2019.kormany.hu/download/f/58/d1000/NDS.pdf>
26. Innovációs és Technológiai Minisztérium: Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020-2030. Budapest, 2020. május, <https://ai-hungary.com/api/v1/companies/15/files/137203/view>
27. A hologramok közvetett érinthetősége és az érintésre adott reakcióképesség sem elképzelhetetlen (lásd.: Nintendo Wii játékok).
28. John. L. Pulley: GSA Bets Big on Data, 2021. Online: <https://www.govloop.com/gsa-bets-big-on-data/>
29. A közhitelességet hagyományosan a központi kezelő (pl. az ingatlan-nyilvántartó) garantálja. A blockchain esetében az egész közösség külön-külön és együttesen kezelt informatikai rendszere a biztosíték.
30. Egy kitűnő összeállítás a technológiáról és az eddig elért eredményekről, jó gyakorlatokról: David Allessie, Maciej Sobolewski, Lorenzino Vaccari, Blockchain for digital government, An assessment of pioneering implementations in public services, EU, Digital Economy Unit, 2019.
31. A Holochain filozófiájáról: <https://youtu.be/2FJL3ibnZiY>
32. Kaiser és mások: Jó állam jelentés 2019 – első változat, NKE, Budapest, 2019. Online: [https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2019\\_pages\\_PDF/Jo\\_Allam\\_Jelentes\\_2019\\_Elso\\_Valtozat.pdf](https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2019_pages_PDF/Jo_Allam_Jelentes_2019_Elso_Valtozat.pdf)
33. Az EU Bizottsága anyagainak elérése: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/principles-public-services-ie-public-services-citizens-public-administration-contribute-directly-stability-free> (a 2020-ban elfogadott közszolgáltatási elvek) [https://ec.europa.eu/archives/commission\\_2010-2014/president/news/speeches-statements/pdf/20111220\\_1\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/president/news/speeches-statements/pdf/20111220_1_en.pdf) (A Quality Framework for Services of General Interest in Europe) [https://www.researchgate.net/publication/49583782\\_THE\\_PRINCIPLES\\_OF\\_THE\\_EUROPEAN\\_PUBLIC\\_SERVICES\\_LAW](https://www.researchgate.net/publication/49583782_THE_PRINCIPLES_OF_THE_EUROPEAN_PUBLIC_SERVICES_LAW) (a korábbi 2009-es elvek)
34. Az általános érdekű szolgáltatások definíciója [https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest\\_en#definitionofservicesofgeneralinterest](https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_en#definitionofservicesofgeneralinterest)
35. A mentorálás a segítség és képességfejlesztés metszetén elhelyezkedő szolgáltatás.
36. Részletesebben: Magyarország Helyreállítási és Alkalmazkodási Terve <https://www.palyazat.gov.hu/helyreallitasi-es-ellenallokepességi-eszköz-rrf#>
37. Lásd az 1918-ban alapított kanadai mentálhigiénés társaság – Canadian Mental Health Association (CMHA) – leírását a szociális támogatás rendszeréről, amelyben a tájékoztatás és tanácsadás meghatározó szerepet játszik: „Hozzáértő tanácsadás - valaki, akivel beszélhetsz, ha több információra van szükséged. Például felhívhatsz egy barátodat, hogy tanácsot kérj egy szolgáltatás igénybevételével kapcsolatban, vagy megkérdezhetsz egy munkatársadat, hogyan kezeltek egy hasonló helyzetet.” <https://cmha.ca/documents/social-support>
38. Az ábra forrása: Social support network, Educational services <https://slideplayer.com/slide/10121766/>
39. A világ számos országában követik az angol modellt, de saját hasonló rendszereket is működtetnek: Észak-Írország, Írország, Skócia, Új-Zéland, USA (szomszédsági szolgáltató központok), Ausztrália, Spanyolország, Hollandia, Lengyelország, Románia. Létezik Európai (ECAS, Triple A for Citizens), <https://tripleacitizens.eu/> és nemzetközi szervezetük (Citizens Advice International).

40. Forrás: <https://www.citizensadvice.org.uk/about-us/about-us1/history-of-the-citizens-advice-service/>
41. A képek forrása: History of the Citizens Advice service <https://citizensadviceswale.uk/about/history/>, [https://www.citizensinformationboard.ie/downloads/social\\_policy/CIS\\_Making\\_an\\_Impact\\_2017.pdf](https://www.citizensinformationboard.ie/downloads/social_policy/CIS_Making_an_Impact_2017.pdf)
42. A Citizens' Advice innovációs laborjai: <https://wearecitizensadvice.org.uk/how-we-re-exploring-the-future-of-citizens-advice-fa59dd86e2ee>
43. A kép a TV2040 riportjából került kiemelésre. A program részleteiről további információk: <https://www.budaors.hu/?module=news&action=show&nid=191587>  
<https://www.youtube.com/watch?v=WqU-KhHrPPE&list=PLHWBGACfZLSOH-2K1ZrhlhS-fzQOt0aTs&index=11> <https://www.youtube.com/watch?v=txtsl-CXgWA&list=PLHWBGACfZLSOH-2K1ZrhlhS-fzQOt0aTs&index=12>
44. A kép (23. sz. ábra) forrása a Budaörsi 3D virtuális ügyfélszolgálatot bemutató videó: <https://www.youtube.com/watch?v=7fg26jIqJGo>
45. 10 Virtual Reality Trends to Look Out for in 2021 and Beyond, <https://arpost.co/2021/04/07/10-virtual-reality-trends-2021-beyond/>
46. 2016. december 7-én alakult meg a Digitális Jövő Települési Hálózat, melynek alapdokumentumát a kezdeményezők, Wittinghoff Tamás Budaörs, és Dicső László Alsómocsolád település polgármesterei látták el elsőként kézjegyükkel. Forrás: <https://www.budaors.hu/?module=news&action=show&nid=186183>
47. Tanulmányok bizonyítják, hogy a személyközi kommunikációnak mindössze 7 %-a írott vagy beszéd alapú szöveges és 93 %-a nem verbális. Referenciák: <https://www.youtube.com/watch?v=KlI2qDO0J6s> <https://sites.google.com/site/interpersonalcommunication214/products-services>,
48. A személyesség jelentőségével, szinte az lapvető emberi jog magaslatába emelően foglalkozik a modern etológia megalapítója, Konrád Lorenz, amire a digitális technológiák világában egyre jobban figyelniünk kell. (Konrád Lorenz, Ember voltunk hanyatlása, Cartaphilus Kiadó, 2002.). Ez a humánetológiai felismerés összhangban áll a javaslatunkkal, hogy a távjelenlét technológiai lehetőségét egyetemes szolgáltatássá kell tenni.
49. A telepresence piacának fejlődéséről: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-3d-telepresence-market-industry>
50. Egyes alkalmazásokban a kapcsolat nem szolgáltató és ügyfél/igénybe vevő – közötti, hanem partnerségi természetű.
51. Ez a távjelenlét technológia alkalmazásának fontos klímavédelmi célja: lásd Telepresence Revolution, 2010, [https://www.att.com/Common/about\\_us/files/pdf/Telepresence/CDP\\_Telepresence\\_Report\\_Final.pdf](https://www.att.com/Common/about_us/files/pdf/Telepresence/CDP_Telepresence_Report_Final.pdf), Ausztráliában ezt 2009 óta mérik a Nemzeti Telepresence System hozadékaként: <https://www.finance.gov.au/publications/annual-reports/annualreport11-12/performance-reporting/outcome-2.html>
52. Omnichannel – több információcsatornán érkező információk összekapcsolt, egy ügyfélkapcsolati menedzsment rendszerben (CRM, Consumer/Client Relations Management) történő kezelése.

## Impresszum

Kiadja a Külgazdasági és Külügyminisztérium az Európai Unió Duna Régió Stratégia PA9 (Befektetés az emberi erőforrásokba és készségekbe) prioritási területének céljaival összefüggésben



KÜLGAZDASÁGI ÉS  
KÜLÜGYMINISZTERIUM



A kiadványban szereplő információkért és azok felhasználásáért a Kiadó felelősséget nem vállal. A megjelenő vélemények a kiadványt készítő szakemberek saját megítélését tükrözik

További információ az Európai Unió Duna Régió Stratégiáról:  
<https://dunaregiostrategia.kormany.hu/>  
<https://danube-region.eu/>

A kiadvány megjelenését az Európai Unió (Kohéziós Alap) és a Magyar Állam finanszírozta a Közfoglalkoztatási Operatív Program „A pályázók és kedvezményezettek kapacitásainak támogatása a Duna Régió Stratégiával és az európai területi társulásokkal összefüggésben” című KÖFOP-3.3.3-15-2016-00002 azonosítószámú kiemelt projekt terhére

ISBN 978-615-6195-14-2

2021





