

# HATÉKONY HELYI KÖZIGAZGATÁS

## Stratégiai elemzés

!! NEM PUBLIKUS !! NEM JÓVÁHAGYOTT !!

### 1. Bevezető

A Kormány eltökéltségének és hosszútávon gondolkodás képességének köszönhetően megkezdődött és tervezett módon halad a közigazgatási rendszer hatékony átalakítása. Az alábbi stratégiai elemzés feladata, hogy a Kormány számára olyan irányvonalat javasoljon, melynek követése esetén hatékonyabban működjön a helyi közigazgatás Magyarországon.

### 2. Cél és megvalósítás

A rendszerváltást követően az önkormányzati önrendelkezés következtében a települési hivatalok sokféle megoldást alakítottak ki, melyeket nagyon nehéz egységesen vezérelni, hatékonyan működtetni. Ennek eredménye óriási eladósodottság, korrupció, átláthatatlan, nem hatékony működés lett.

A hatékony és alacsony költségű működés eszközei a szabványosítás, a kontroll és a centralizálás.

#### 2.1. Szabványosítás

A reform alapja a szabványosítás, azaz hogy az önkormányzatok azonos módon, azonos eszközökkel oldják meg feladataikat. A szabványosítás eszköze a központi ASP.

#### 2.2. Kontroll

A központi ASP biztosítja, hogy az önkormányzatok szoros kontroll alatt működjenek. Az ASP a Kormány igényeinek és megrendelése alapján készül, teljes mértékben a Kormány felügyelet alatt. Így közvetlenül bármilyen mélységű adat lekérhető belőle az önkormányzat beleegyezése és jóváhagyása nélkül (illetve, ha valamire nincs jog, bármikor hozható egy erre vonatkozó rendelet).

A központi ASP a kötelezettségek központi jóváhagyását (ellenjegyzését) is biztosítja. Így a korrupció és az eladósodottság megakadályozható.

#### 2.3. Centralizálás

Az egységesített ügyvitel - a központi ASP - biztosítja, hogy a hivatali ügyintézési folyamat függetlenné váljon a fizikai helytől. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a helyi hivatalok feladatainak az ASP által lefedett részét teljes mértékben el lehet végezni távmunkában is.

Ebből következik, hogy létrehozhatók olyan központok, ahol koncentráltan, nagy hatékonysággal elvégezhetők azok a feladatok, amelyeket most a helyi hivatalok végeznek.

Fontos hangsúlyozni, hogy nem az önkormányzat, mint politikai rendszer megszűnéséről van szó. Az (polgármester, képviselő-testület) változatlanul megmarad, csak a jelenleg hozzá kapcsoló helyi hivatali tevékenység centralizálásáról (kis és közepes hivatal esetén megszűnéséről) van szó.

#### 2.4. Korruptió elleni harc

Az önkormányzati korruptió és eladósodási hajlam nem csökkent.

*Pintér Sándor szerint, ha az önkormányzatok magukat nem tudják, akkor eladósítják vállalataikat (<http://www.magyarpolgarmester.hu?site=104&c=4207&menu=c02>)*

*Jelezte: meg kell vizsgálni, képesek-e az önkormányzati vállalatok kigazdálkodni ezt az összeget, hogy ne megint az államnak kelljen helytállnia, kiségltenie az önkormányzatokat.*

*A belügyminiszter beszélt arról is, hogy az önkormányzati vezetők, a polgármesterek, a képviselők vannak leginkább kitéve a korruptió kísértésének.*

A lakosság a helyi szinten történő korruptiót érzékeli a legintenzívebben, ezért kiemelt fontosságú ennek visszaszorítása.

Első lépésként a központi ASP-n keresztül kell kontrollt gyakorolni.

Második lépés a központi ellenjegyzés az ASP-n keresztül.

Harmadik lépés a döntéshozó és végrehajtó teljes szétválasztása. Jelenleg a vezető korruptiójához saját beosztottjai „asszisztálnak”. Amennyiben a polgármester, képviselő-testület elveszíti „hátszögét”, nem lesz képes a korruptió kivitelezésére. Hízen a távoli ügyintéző, pénzügyi ellenjegyző teljesen független.

#### 2.5. Sorrend

A KLIK létrejötte egy pilot programnak tekinthető a helyi közigazgatás átalakítására.

A cél itt is hasonló volt: a centralizáció révén hatékony, központilag kontrollálható működés. A KLIK legfőbb tapasztalata, hogy megfelelő előkészítés, előre megtervezett folyamat véghezvitele nélkül nagy a résztvevők ellenállása, negatív a társadalmi visszhang.

A legfontosabb a helyes sorrend alkalmazása:

1. Csökkenteni kell a helyi hivatalok feladatait (kormányablak)
2. A szervezeti rendszer változtatása nélkül szabványosítani kell a működést
3. Közös adatbázisba kell szervezni az adatokat (központi ASP)
4. Fizikai helytől függetleníteni kell háttér folyamatokat
5. Központi ügyintézési szolgáltatás (KÜSZ) létrehozása
6. Feleslegessé váló helyi hivatalok megszüntetése

Kiemelt fontosságú, hogy csak a helyi működési modell közös platformra (központi ASP) helyezése után szabad az ügyintézés központosítását megkezdeni!

Központi ASP bevezetési sorrend:

1. Olyan feltételeket kell teremteni, hogy a helyi döntéshozók előnyösnek, szükségesnek lássák bevezetését.
2. A hivatal végrehajtja a szabványosítást, feltölti adatait a központi adatbázisba.
3. Kontroll és pénzügyi ellenjegyzés (választások előtt)
4. Hivatalok átszervezése (csak a választások után!).

## 2.6. Kommunikáció

Rövidtávon a központi ASP bevezetése csak az önkormányzatok vezetése számára jelent előnyt. Egyszerűsíti a döntést és némi pénzügyi megtakarítást eredményez. A hivatali dolgozók számára hatalmas munkát jelent az áttérés. Meg kell tanulni az új rendszereket és fel kell tölteni adatokkal (adatmigráció az ASP-ben nincs). A döntést a vezetés hozza meg, így számukra kell előnyös helyzetet teremteni.

Pár év távlatában az önkormányzati vezetők és hivatali dolgozók számára óriási hátránnyal jár. A vezetők jogai korlátozódnak, elveszítik hatalmukat, hivatali háttországukat és ezzel együtt a korrupciós lehetőségeiket. A hivatali dolgozók pedig elveszítik munkahelyüket. Az elérhető gazdasági és politikai előnyökhöz nekik kell fizetni.

Kommunikáció elemei és lépései:

1. A MÁK óriási tekintéllyel rendelkezik az önkormányzatok felé. A MÁK feladata, hogy az önkormányzatok vezetőivel elfogadtassák a központi ASP bevezetését.
2. A bevezetés során az önkormányzati vezetőket meg kell erősíteni abban, hogy helyes döntést hoztak. Vállalniuk kell bevezetés nehézségeit, le kell gyűrniük az ügyintézők ellenállását.
3. Az országgyűlési választáson bemutatható eredmény lesz a központi ASP országos bevezetése (az adó rendszert mindenkinek be kell vezetni).
4. Az ASP-n keresztül alkalmazott kontroll érezhetően csökkenteni fogja a helyi korrupciót. Ezért is szükséges a választásokat megelőzően kiterjeszteni.
5. A hivatalok centralizálását viszont szigorúan csak a választásokat követően kell végrehajtani.

A kommunikáció lépései nem keverhetők!

Most több MÁK előadásán elhangzott, hogy a központi könyvelés lesz az ASP-ben. Ilyet nem szabad kijelenteni!

Amennyiben az érintettek veszélyeztetve érzik munkahelyüket, megélhetésüket, olyan mértékű ellenállást fejthetnek ki, mellyel megakadályozhatják a rendszer bevezetését.

A központi ASP bevezetése kötelező a következő körben:

- az ONKADO megszűnése miatt mindenkinek,
- a DOKK megszűnése miatt a DOKK felhasználóknak.

A központi ASP országos bevezetésének sikere így garantált. Legalább egy modult (adó) mindenki bevezet, és a legfontosabb modult, a gazdaságot a települések legalább a harmada (DOKK felhasználók) alkalmazni fogja.

### 3. Központi ASP és ügyintézés

A hatékony közigazgatás kialakításának kulcseleme az internet alapú központi ASP szolgáltatási rendszer és központi ügyintézési rendszer bevezetése.

A központi ASP jellemzői:

- Közös (azonos szerkezetű) adatbázisban tárolja az adatokat.
- Használata szabványosítja az önkormányzati ügyintézését.
- Biztosítja az ügyintézők helyettesíthetőségét.
- Az ügyintézési hely fizikailag független lehet a döntés és az igény felmerülési helyétől.
- Bárhonnan (kormányzati gerinchálózaton belül) elérhető.

Mi tesz lehetővé a központi ASP?

- Közvetlen, azonnali központi kontroll (közbeszerzések, szerződések, kifizetések stb.).
- Központi ellenjegyzés (ld. előző pont, elektronikus aláírással).
- Az ügyintézés távmunkában, az ország másik végéből is végezhető (elmaradott térségek fejlesztése, költségmegtakarítás).
- A döntéshozó és végrehajtó fizikailag külön lehetnek, így az összefonódás megakadályozható (polgármester, jegyző, pénzügyi vezető).

Milyen eredmények várhatók?

- Eladósodottság megakadályozása.
- Bármikor kérhető egy ad-hoc kimutatás az egész felhasználói körről.
- Tettszöveges mélységű és részletességű adat (pl. egy számla) lekérhető.
- Helyi korrupció és összefonódások megszüntetése.
- Központi, specializált ügyintézés tízedannyi dolgozóval megvalósítható, ráadásul a teljes ügyintézés az elmaradott térségekbe helyezhető.
- Bevezetése évente közvetlenül több tízmilliárdos megtakarítást eredményez.

### 4. Megvalósítás ELKÉSZÜLT, illetve 2015-ben bevezetésre kerülő elemek

Az elmúlt évek erőfeszítései révén létrejött vagy rövidesen megvalósuló projektek megteremtik az átalakításhoz szükséges elemeket.

#### 4.1. Központi gerinchálózat és felhő

Műszaki és biztonsági alapok biztosítása és továbbfejlesztése.

#### 4.2. KGR, eADAT

Központi és helyi közigazgatás internet alapú kommunikációs és beszámoló eszköze.

#### 4.3. Számviteli rendszer átalakítása

Eredményszemléletű számvitel bevezetése. Fontos eleme, hogy az előzetes kötelezettségvállalásokat (szerződések) is kell könyvelni, így a felsőbb szintű kontroll már korai szakaszban biztosítható.

#### 4.4. Hivatali kapu, elektronikus aláírás, egységes kártyarendszer

A digitális alapú kommunikáció alapjai. A vállalkozói kör már kötelező jelleggel használja, a tervezett egységes kártyarendszer pedig országosan kiterjeszti.

#### 4.5. Kormányablak-hálózat bővítése

Az államigazgatási feladatok többsége már átkerült a helyi hivatalokból. 2015-ben a kormányablakok száma 71-ről 260-ra bővül, az kezelt ügykörök száma a jelenlegi 255-ről 2000 (!) ügykörre növekszik. Ezek egy része tehermentesíti a helyi hivatalokat, ezáltal megkönnyíti a maradék feladat szabványosítását, centralizálását.

#### 4.6. Szociális rendszer átalakítása

A helyi szinten meghatározható támogatások forrását helyben kell megteremteni. Ez pedig az adót fizető – segélyeket kapó ellentétét országos szintről helyi szintre tolja át.

#### 4.7. KÉR rendszer ?

A KÉR egységes kormányzati ügyiratkezelő rendszer (1584/2014. (X. 16.) Korm.) 2015.01.01-től a levelezést központilag kezeli, a bejövőt digitalizálja (szkenneli) a kimenőt nyomtatja és postázza.

#### 4.8. KIRA bérszámfejtő rendszer

A rendszer bevetése az eredeti tervekhez képest később indul.

#### 4.9. Központi ASP

A helyi hivatalok feladatait kezelő és adatait tároló központi rendszer első (pilot) fázisa 2015-ben 40-50 településen kerül bevezetésre.

## 5. Mérföldkövek

2015.

ASP pilot fázis. ASP országos bevezetés előkészítése, szerződés kötések. Hivatali feladatkörök szűkítése, átadása a kormányablakoknak.

2016.

ASP országos bevezetésének megkezdése. ASP kiegészítése közbeszerzési programmal.

2016 végére az ASP rendszer révén az ügyviteli folyamatok egységes módon történnek, az adatok teljes körűen központi adatbázisban tárolódnak. Az ASP-ben nem kezelt feladatok átkerülnek a kormányablakokhoz. Hivatali tevékenység szűkítése.

2017

ASP felhasználói kör bővítése. KÉR rendszer kiterjesztése a helyi önkormányzati ügyiratok körére. Helyi ügykezelés csak digitálisan, bejövő szkennelés, kimenő nyomtatása, postázása központilag. Ügyintézési folyamat egységesítése, függetlenítése a fizikai helytől. Hivatalok erőteljes összevonása. Központi kontroll és ellenjegyzés a korrupció elleni harc érdekében

2018-2019

Választási év. Eredmények kommunikációja, érdeksérelem nem történhet.

2020

Az Ügyintézési feladatok egységessé válása lehetővé teszi, hogy hivatali tevékenység a helyi hivatalból kiszervezhető legyen. A létrehozott központi ügyintézési szolgálat (KÜSZ) átveszi a helyi hivatalok feladatait.

## 6. Eredmények

A jelenlegi választási cikluson belül a helyi közigazgatási rendszer megindul az egységesítés felé.

A központi kormányzat teljes részletességű, közvetlen rálátást kap a helyi folyamatokra. Képes az eladósodást eredményező folyamatokat meggátolni, a korrupció lehetőségét teljes mértékben kizárni.

A választók egy országosan egységes, gyors, elektronikusan teljes mértékben elérhető magas színvonalú szolgáltatásokat kapnak (kormány-ablakok).

A helyi hivatalokból felzabagoló munkaerő a vállalkozási körbe át lépve a vidéki gazdaság élénkítésében részt tud venni.

Mindez nagy részben európai támogatással épül ki, viszont évente többmilliárd forint hazai megtakarítást eredményez.

## 7. Kockázatok

### 7.1. Szoftver minőség

A központi ASP a kormányzat igényeinek megfelelően működik, hiszen ő fizet érte.

A rendszer tulajdonosa a kormányzat, bármikor, bármilyen részletességű, kimutatást kérhet a benne szereplő adatokról.

Az önkormányzatok által megvásárolt, piaci versenyben kiválasztott szoftver a megrendelő, azaz az önkormányzat igényei szerint működik. Olyan kimutatásokat készít, amit az önkormányzat kér. Nincs szerződése a kormányzattal, közvetlenül nem adhat ki számára adatokat.

A központi program EU finanszírozású. A pályázati támogatású rendszereket 5 évig biztosan kell használni, ha tetszik, ha nem. A nyertes pályázót már semmi nem ösztönzi a minőségi fejlesztésre, hiszen nem mondható fel a szerződés (ennek hátrányait már sokan megtapasztalták).

Egy piaci versenyben vásárolt program bármikor felmondható, lecserélhető, ezért a fejlesztője mindent elkövet, hogy az önkormányzat elégedett legyen.



A központi ASP szoftverei a kormányzat és nem az önkormányzatok igényei alapján lettek kiválasztva. A gazdálkodási, iratkezelő, kataszteri rendszerek egyikében sem választottak piacvezető, vagy legalább jelentős piaci szereplőt. Ha ezek a szoftverek piaci versenyben nem tudtak eredményeket elérni, akkor önkormányzati felhasználói szempontból most sem a legjobbak.

A különböző szállítók rendszereinek integrálása törvényszerűen olyan rendszert eredményez, melynek használata az egyes rendszereknél bonyolultabb. Ilyen bonyolultságú integrációs tapasztalatokkal egyetlen résztvevő sem rendelkezik.

Az önkormányzatok tapasztalatai nagyon negatívak:

- a központi fejlesztésű programok nem tartanak lépést az informatika fejlődésével (most történik a DOS programok cseréje)
- a korábbi nagy pályázatok nyertesei erősen visszaéltek helyzetükkel, sok esetben óriási költséget jelentett a kötelező üzemeltetés
- jellemzőek a rejtett költségek (most sem lehet tudni előre a szükséges többlet oktatások, támogatások, későbbi üzemeltetési költségeket)
- migrációs hiánya jelentős rögzítési munkával jár
- a megújított DOKK rendszer 2014-es bevezetése
- központi rendszereknél a bevezetési határidők be nem tartása (pl. KIRA)
- terheléseknel összeomlások

### 7.2. Kiszolgáltatottság érzése

A központi rendszerek felhasználása során a felhasználóknak semmilyen ráhatásuk nincs a szoftverek működésére (pl. KGR). Bármikor megváltoztathatják, nem teljesítik a kéréseket – ez azért van, mert ők nem megrendelők, hanem csak a felhasználók.

Az igazi kiszolgáltatottság, hogy az adatok tulajdonosi jogait elveszítik. Ez még akkor is így van, ha névleg megmarad a jog. Ugyanis az adatokat lekérdező szoftver nem az ő utasításuk szerint működik. Elég egy rendelet, és már más fogja kezelni adataikat.

### 7.3. Bonyolultság

Az 5-10 ezer fő alatti önkormányzatok jelenlegi ügyviteli feladataihoz és ügyintézőinek felkészültségéhez képest rendkívül bonyolult az ASP.

Például a kis és közepes hivatalokban csak egy vagy néhány dolgozó kezeli az iratkezelő szoftvert. Az ASP viszont egy komplex elektronikus ügyintézési rendszer, teljes belső és külső elektronikus iratkezeléssel, szakrendszeri gépi interfészekkel, minden ügyintézőnek elektronikus feladatkosárral, SZEÚSZ, elektronikus aláírás, elektronikus kézbesítési ügynök a Magyar Posta felé, központi címtár, e-tértivevény.

Nagyon profi rendszer, de az évtizedek óta szinte változatlan módon dolgozó ügyintézőkkel nagyon nehéz lesz megtanítani. Különösen a tervezett központi és e-learning oktatással.



#### 7.4. ASP országos kiterjesztése

A legfőbb kockázat, hogy az ASP bevezetése nem kötelező.

A pilot rendszer során csak külön pályázati támogatás biztosításával lehetett biztosítani a bevezetésben részt vevő hivatalokat. Az országos bevezetés során a szolgáltatások ingyenessége nem elegendő vonzerő. A várható eredmények és közvetlenül mérhető jelentős megtakarítások azonban olyan mértékűek, hogy több milliárdos plusz támogatás igény teljesítése is hónapok alatt megtérül.

Fontos, hogy az ASP rendszert bevezető konzorcium tagjai maximális erőfeszítéssel támogassák a projekt kiterjesztését (különösen a MÁK).

Amennyiben az ASP-t nem sikerül országosan legalább 30-40%-osan bevezetni, a helyi hivatalok nem szervezhetőek ki a KÜSZ-be. Ez pedig azzal jár, hogy változatlan költségek és energia ráfordítás mellett (az ASP üzemeltetése évi 1-2 milliárd forinttal terheli a költségvetést) nem következik be az elvárt megtakarítás. A helyi hivatalok megmaradása esetén változatlan létszám igényel kell számolni, továbbá a helyi vezetés összefonódása révén a korrupció sem szorítható vissza.

#### 7.5. Áttérési nehézségek

Méret szerint három részre kell bontanunk a feladatot:

##### - Nagy települések

A nagy települések meglepő módon nem korszerű, webes technológiájú integrált rendszert használnak. Jellemzően ugyanazt a windows alapú, elavult módszertan alapján készült integrált vagy nem integrált régi fejlesztésű rendszereket alkalmazzák, melyet az előző számviteli rendszer esetén bevezettek. Ezeknél a településeknél a jelenleg alkalmazott rendszerek bonyolultak, nehezen használhatóak.

Nagy településeken a települési és pénzügyi vezetők azonban sok esetben anyagilag is érdekeltek a jelenlegi szoftverek megtartásában. A beszállítók pedig jelentős anyagi és politikai lobbierővel rendelkeznek, melyet a jelenlegi pozíciójuk megtartása érdekében maximálisan ki is fognak használni.

##### - Kis és közepes települések webes integrált rendszerrel

A települések fele jelenleg is korszerű, webes integrált ASP rendszerrel dolgozik. Ráadásul a szolgáltatási díj is nagyon alacsony, és a támogatás is magas színvonalú. A központi ASP szoftvereinek kiválasztása a központi igényeket követve, míg a piaci alapon kiválasztott szoftverek az önkormányzat igényeit.

Ebben a település körben, csak az erős központi kényszer tudja rábíjni az érintetteket a váltásra, hiszen számukra erőteljes visszalépés fog jelenteni a központi rendszer.

##### - Kis és közepes települések windows és dos rendszerrel

A jelenlegi központi, ingyenes DOKK rendszer megszűnik, így nekik át kell térni. Az elavult windows rendszerek esetén viszonylag könnyen meggyőzhetőek a felhasználók.

Alkalmazási területek szerint:



- **Gazdálkodási rendszer**  
Adatszolgáltatási szinten kötelező a használata (KGR).  
Más pénzügyi rendszerrel lehet hozzá csatlakozni (ahogy most a KGR-hez).
- **Ingtalanvagyon-kataszter rendszer**  
Nem kötelező, az adalmigráció hiánya miatt az áttérés jelentős munkát jelent.
- **Önkormányzati adórendszer**  
Kötelező a teljes körű bevezetése.
- **Iratkezelő rendszer**  
Nem kötelező, az adatmigráció jelenti a nehézséget.  
Az önkormányzatok fele-harmada jelenleg ingyenes követési díjú rendszert használ, így az áttérés számukra nem eredményez megtakarítást.
- **Önkormányzati portál rendszer**  
Nem kötelező, de előnyös az elavult honlapok felváltására.
- **Ipari és kereskedelmi rendszer**  
Nem kötelező, elsősorban közepes és nagy településeknek szükséges.

## 7.6. Gazdaságosság

### 7.6.1. Helyi költségek

A központi ASP használata az első 5 évben ingyenes. A bevezetés során a kulcs felhasználók központi tantermi a többiek e-learning oktatást kapnak. Helyi oktatás és támogatás költsége jelenleg még nem meghatározott, de nem része az ASP országos bevezetésének. A rendszer üzemeltetésére uniós forrás nem vehető igénybe, az 5 év elteltével a felhasználóknak (vagy a Kormánynak) kell biztosítani.

### 7.6.2. Központi ASP szolgáltatás

A MÁK által végzett felmérés alapján látható, hogy az ASP üzemeltetése során csak a 20,000 fő feletti települések esetén érhető el megtakarítás. Az ennél kisebb településeknél a központi költségvetést 3-szor nagyobb költség terheli, mint ha ezt maguk az önkormányzatok fizetnék a jelenlegi szállítóknak. A rendszer üzemeltetésére uniós forrás nem vehető igénybe.

### 7.6.3. Hivatali tevékenység kiszervezése

A KÜSZ (központi ügyintézési szolgálat) és KÉR (egységes kormányzati ügyiratkezelő rendszer) esetén a szabványosított és központosított ügyintézés tízedannyi alkalmazottat igényel. Ráadásul KÜSZ hátrányos helyzetű régiókba telepíthető, ahol alacsonyabb a munkabér igény. Teljes körű bevezetés esetén 5-10,000 alkalmazott (jegyző, középvezető, ügyintéző, valamint egyéb személyzet) munkabére és közterhei megtakaríthatók.

A KÜSZ és KÉR rendszerek együttes alkalmazása 10-20 mrdFt/év megtakarítást eredményeznek.

A helyi hivatali tevékenység kiszervezése a hivatali épület értékesítését vagy egyéb hasznosítását is lehetővé teszi.

#### 7.6.4. *Korrupció elleni harc*

Jelenleg a helyi önkormányzati közbeszerzések kiírása jelentős része (többsége) cézott nyertesre történik. Ez még azokban az esetekben is így van, ahol valójában nincs is korrupció (csak hivatalos formában „lepapírozzák” a kiválasztott nyertest).

Az ASP rendszer bevezetése – különösen a közbeszerzési modul kötelező alkalmazásával – erősen csökkenti a korrupció lehetőségét. Amennyiben a közbeszerzések és szerződések ellenjegyzése központilag történik (KÜSZ), gyakorlatilag lehetetlenné válik a helyi korrupciót.

A választópolgárok számára a legiamertebb, és emiatt a legirritálóbb a helyi korrupció. Ezért a helyi korrupció visszaszorítása óriási eredmény, mely indokolja a rendszer a választási ciklus vége előtti bevezetését.

#### 7.6.5. *Összegzés*

Összegezve megállapítható, hogy önmagában a központi ASP üzemeltetése veszélyes. Megtakarítás csak akkor érhető el, ha a teljes tervezett folyamat (ASP+KÜSZ+KÉR) végrehajtása megtörténik.

#### 7.7. *Támogatók és ellenérdekeltek*

Természetesen minden reform bevezetésében vannak ellenérdekeltek, akik mindent el fognak követni a megvalósítás megakadályozása érdekében. Ezért fontos megvizsgálnunk, az érintettek milyen módon vehetők rá, hogy támogassák azt.

##### 7.7.1. *Kormányzat*

A Kormányzat részéről meg van a megfelelő akarat, cáttudatosság. A közigazgatási reform sikere az egyik alappillére lehet a következő választási kampánynak.

##### 7.7.2. *Konzorcium*

Az ASP bevezetésében részt vevő konzorcium érdekelt az országos bevezetésben. Az ASP bevezetése önmagában minimálisan javítja tagjainak terhelését. Teljes bevezetése (ASP+KÜSZ+KÉR) azonban jelentős terhelés csökkenést eredményez – különösen a MÁK esetén. A MÁK részéről a helyi hivatalok támogatása jelentős erőfeszítéseket igényel. A helyi hivatalok kiszervezése esetén ezen feladat megszűnik, a KÜSZ szakmailag koncentrált tudással rendelkezik, így a MÁK támogató feladatai megszűnnek (a MÁK érintett szakemberei áthelyezhetők más területekre).

##### 7.7.3. *Polgármester*

Az ASP bevezetésére vonatkozó szerződést a helyi polgármesterekkel kell megkötni. Ezért kulcsfontosságú, hogy számukra rendkívül előnyös legyen a rendszer bevezetése.

Nagy településeken a migrációs és bevezetési kockázatok nagyok. Bár nagy megtakarítás jelenthetne az ingyenesség, azonban a nagy önkormányzatok rendelkeznek annyi forrással, hogy ezt könnyedén kigazdálkodják. További komoly nehézséget jelent, hogy ők képesek felismerni, hogy adataik közvetlen központi hozzáférése milyen korlátozásokat, kockázatokat jelent számukra.

Nagy településeken működő, saját vagy nagy szoftverfejlesztő cégek által készített rendszerek fejlesztői általában olyan erősen összefonódtak a helyi vezetéssel, hogy ezért jelentős ellenállás várható.

Azonban a városok meghatározók gazdasági és politikai értelemben is. Ha a városok kimaradnak az ASP-ből, akkor az egész koncepció értelmét veszíti. A nehézségek ellenére ezért rendkívül fontos, hogy a városi kör áttérjen az ASP rendszerre.

A cél elérése érdekében politikai nyomás szükséges az áttérés támogatásához.

Korszerű rendszereket használó kis és közepes településen nehezen indokolható az áttérés. Hiszen a piaci alapon vásárolt rendszer lényegesen jobban kiszolgálja a helyi igényeket, mint a központi igények alapján kiválasztott és fejlesztett rendszerek. Esetekben a helyi szinten tekintéllyel bíró MÁK-nak kell kikényszeríteni az áttérést (akár a kötelezőség, vagy jelenleg alkalmazott szoftver alkalmatlanságának hamis indokával).

Az ingyenes, elavult rendszereket használó hivatalok esetén indokolt az áttérés, így a szerződések megkötése nem jelent nehézséget.

**FONTOS!** Minden eszközzel tagadni kell azt a nyilvánvaló lehetőséget, hogy a központilag üzemeltetett adatbázis lehetőséget biztosít a közvetlen kontrollra!

**FONTOS!** Az ASP szerződések megkötése idején a polgármestereknek ne legyen tudomásuk a bevezetés következő fázisa, azaz a hivatal kiszervezési célokról.

A hivatal kiszervezése esetekben kétélű dolog. Részben jelentős megtakarítás, részben viszont a polgármester munkájukat feltétlenül támogató kollégák (sok esetben személyes kapcsolatban álló személyek) elvesztését jelenti.

Az ASP szerződés megkötése alapvető fontosságú, ezzel kapcsolatosan bármilyen költség és kötelezettségvállalás a későbbiekben sokszorosan megtérül. Ezért a szerződés megkötése érdekében minden áldozat elfogadható.

#### 7.7.4. Jegyző

Az ASP bevezetése a jegyzők szempontjából az ASP-nél jelenleg is korszerűbb és jobb támogatású rendszerek esetén nem indokolható.

A döntés azonban a polgármester és a képviselő-testület kezében van, így a jegyző közvetlenül nem befolyásolja a döntést.

#### 7.7.5. Hivatali vezetők

A hivatali vezetők jellemzően az adott helyzet változatlan fenntartásában érdekeltek. Hatékony, korszerű rendszer bevezetése sok esetben megkérdőjelezi szükségességüket. Az ASP bevezetésével kapcsolatos döntést nem az ő hatáskörük.

#### 7.7.6. Ügyintézők

Az ügyintézők jellemzően mindent elkövetnek annak érdekében, hogy aktuálisan használt rendszer maradjon meg – ez a hozzáállás független a jelenlegi és új rendszer tudásától.

A központi ASP esetében jogos is a félelem, hiszen az lényegesen bonyolultabb, mint az aktuálisan használt.

Félelmetes feladat az ingyenesen használható DOS-os programról olyan személynek áttérni egy rendkívül összetett webes felületű rendszerre, aki évtizedek óta kizárólag DOS programot használt.

A piaci alapon vásárolt korszerű webes integrált szoftverek esetén viszont biztosan visszalépés lesz az ügyintéző szempontjából az ASP bevezetése.

Piaci szoftver fejlesztője saját piaci helyzetének megtartása érdekében a felhasználó igényeinek megfelelően fejleszti és támogatja szoftverét. A központi ASP rendszernek viszont elsősorban a kormányzati igényeket kell kiszolgálnia. Jól bizonyítja ezt az is, hogy a központi ASP-be egyetlen olyan szoftver sem került be, mely jelenleg is piacvezető lenne. A központi ASP-be került szoftvereket piaci verseny körülményei között (azaz önként) nem választották a hivatalok.

Egyértelmű, hogy a központi ASP bevezetése óriási feladatot fog az ügyintézőkre róni. Az ő feladatuk, hogy a korábbi adatokat átdolgozzák, az ügymenetet a központi ASP igényeinek megfelelően átforgalmazzák.

Ráadásul a hivatal kiszervezésének ők lesznek a legnagyobb vesztesei, hiszen elbocsátásuk esetén speciális szaktudásuk a vállalkozói körben értéktelen.

#### 7.7.7. Szoftver szállítók

A jelenlegi szoftverek szállítói természetesen mindent elkövetnek, hogy jelenlegi piaci helyzetüket megtartsák. A nagy szoftverfejlesztő cégek jelentős tőkével és kapcsolati hálóval rendelkeznek, így erősen akadályozni fogják a bevezetést.

A központi ASP bevezetésének alappillére a gördülékeny migráció. Ennek bőkezű támogatása esetén a szoftver cégek ellenállása jelentősen csökkenthető.

#### 7.7.8. Választók

A dolgozó választók esetén a széles körű internetes ügyintézés, esetleg a kormányablakok használata kedvező megoldás. Számukra előnyös a változás, nem jelent nehézséget a helyi hivatal megszűnése.

A szociálisan nehéz helyzetű választók esetén viszont nehézséget jelent a távoli helyiségben működő kormányablakok elérése. Számukra egy átmeneti időszakban kihelyezett ügyfélfogadási alkalmakat kell biztosítani.