

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

TMDK Dolgozat

**Adminisztratív folyamatok hatékonyság vizsgálata a közigazgatásban:
Nemzetközi kitekintés és hazai tapasztalatok**

Konzulens:

Dr. Buics László

Egyetemi docens

Készítette:

Kovács Adél

OAYWC8

Gazdálkodási és menedzsment

**2024
GYŐR**

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS.....	3
1. A SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA	5
1.1 SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	5
1.1.1 PEO módszertan alkalmazása.....	6
1.1.3 A keretrendszer alkalmazásának eredménye	7
1.2 A SZAKIRODALOM ELEMZÉSE.....	9
1.2.1 Módszertani elemzése.....	9
1.2.2 Tartalmi elemzése.....	10
2 GYAKORLATI RÉSZ.....	14
2.1 A SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI KERETEK KIALAKÍTÁSA.....	14
2.1.1 A kormányablakok létrejötte	14
2.1.2 A kormányablakok tevékenységi körei.....	15
2.1.3 A kormányablakok működési rendszere	16
2.2 ELEMZÉSEK.....	17
2.2.1 A Békéscsabai kormányablak statisztikai elemzése	18
2.2.2 A 13. kerületi kormányablak statisztikai elemzése	26
2.2.3 A két kormányablak összehasonlító elemzése.....	36
2.2.4 Javaslatok a hatékonyság növelésére.....	38
2.3 KÖVETKEZTETÉSEK.....	39
ÖSSZEGZÉS.....	40
IRODALOMJEGYZÉK	41
MELLÉKLETEK.....	45

BEVEZETÉS

A kutatásom központi témája a kormányablakok működése, amelyek fontos szerepet játszanak a magyar közigazgatási rendszerben. A 2010-ben bekövetkezett kormányváltás után az akkori tanácsrendszert felváltva megjelentek a települési önkormányzatok és számos szakigazgatási szerv is létrejött. A 2011-ben bevezetett kormányablakok integrált ügyintézési pontként szolgálnak, lehetővé téve az állampolgárok számára, hogy különböző közigazgatási ügyeiket egy helyen intézzék el, anélkül, hogy több hivatalhoz kellene fordulniuk. Céljuk a közigazgatás egyszerűsítése és hatékonyabbá tétele. A kormányablakok jelentősége abban rejlik, hogy segítenek csökkenteni a bürokráciát, gyorsabbá és átláthatóbbá teszik az ügyintézési folyamatot. Ezáltal az állampolgárok könnyebben hozzáférhetnek a hatósági szolgáltatásokhoz, és kevesebb akadállyal kell szembenéznük az ügyintézés során. Különösen fontos szerepük van a kisebb településeken, ahol korlátozottabb lehet az állami szolgáltatások elérése. Az egyablakos rendszer nemcsak az ügyfeleknek nyújt előnyöket, hanem a közigazgatási rendszernek is, hiszen egységesíti és központosítja a különböző hatósági tevékenységeket.

A dolgozat egy gyors szisztematikus irodalmi áttekintést végez, a Scopus adatbázis segítségével bemutatva az előnyöket és hátrányokat a kiválasztott cikkek alapján, narratív összefoglalót nyújtva, amely áttekintést ad a kiválasztott cikkek tartalmáról és megválaszolja a szakirodalomra vonatkozó kutatási kérdést. A PEO keretrendszer segítségével rendeztem a kiválasztott kulcsszavakat ezzel növelve a keresés hatékonyságát. Majd megfogalmaztam hat kritériumot melyek segítségével megtaláltam kutatásom számára a legmegfelelőbb cikkeket, szakirodalmakat. Ennek érdekében a szakirodalomra is tettem fel kutatási kérdéseket, mint hogy mennyire elterjedt a digitalizálási folyamat a közigazgatás terén, különböző Európai országokban, valamint mennyire hatékonyak a kormányablakok az ügyintézési folyamatok tekintetében. Ennek bemutatását azért is tartom fontosnak és érdekesnek, mert bár külföldön már mindenki nyaralt, vásárolt vagy szólította oda munkavégzés, viszont akinek nincsen bejelentett lakcíme egy másik országban, nem találkozik a külföldi ügyintézésessel.

Dolgozatom a továbbiakban még bemutatja a kormányablakok létrejöttét, tevékenységi köreit és működési rendszerét is. A közigazgatás életünk szinte minden területére hatással van, legalábbis valamilyen formában kapcsolódik hozzájuk. Mivel ez a szerv minden magyar állampolgárt érint, van már pozitív vagy akár negatív tapasztalata a kormányablakban való ügyintézésről találtam

megfelelőnek dolgozatom témájának. Minden egyén más, minden ügy eltérő hosszúságú és komplexitású, ezért tűztem ki kutatási célnak azt megvizsgálni, hogy az adott kormányablak folyamatokat mérjem és elemezzem, valamint ennek következtében milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a folyamat optimálisabb és hatékonyabbá tételéhez.

Ehhez két eltérő népességű települést választottam egy adatbázisból, amelyeket külön-külön megvizsgáltam és egymással összehasonlításba helyeztem. Választásom Békéscsabára és Budapest 13. kerületére esett. Mindenképp szerettem volna egy fővárosi irodát, mert ott sokkal többen élnek, mint ahány ember bejelentett lakcímmel rendelkezik, így biztosan nagy adathalmazt kapok kézhez, ez a feltételezésem be is bizonyosodott. Kutatásom adatbázisra vonatkozó kérdése elemezni azt, hogy mekkora az átlagos várakozási és feldolgozási idő, valamint, hogy mely típusú szolgáltatások a leggyakrabban igénybe vettek. Ehhez kigyűjtöttem a forgalom szerinti legfelkeresettebb ügyköröket, meghatároztam a várakozási időt, olyan esetekben is, amikor az állampolgárok online előre lefoglalt időpontra érkeztek, valamint kiszámoltam a feldolgozási időt, különböző statisztikai számításokkal és a kettő összegét az átfutási időt, vagyis a teljes ügyintézési időt is szemléltetem. Ezek számítása rávilágít a problémára és annak forrására, amely segítségével javaslatot lehet tenni a javításra.

A téma feldolgozásának gyakorlati hasznossága irányulhat a szolgáltatás fejlesztésére, az ügyfélelégedettség növelésére, a digitális ügyintézés fejlesztésére, de még a hatékonyság növelésére is. Ezzel a tématerülettel és ilyen megközelítésből kevés magyar nyelvű cikket, folyóiratot, dolgozatot találtam, ezért is gondoltam, hogy számomra ennek a témának a feldolgozása megfelelő lenne és így egy hiányt kitöltő dolgozat készül el. Az előbb említettek miatt nehezebb volt a megfelelő forrásokat megtalálnom dolgozatomhoz, viszont amelyek sokat segítettek azok jogszabályok voltak, kormányrendeletek, szakdolgozatok jogi megközelítésből, Magyar Távirati Iroda (MTI) oldala és a kormányhivatal hivatalos oldala. A jelenlegi rohanó világban szerintem a legfontosabb a lakosság számára a digitális állampolgárság bevezetése, mely már jelenleg is zajlik a Digitális Állampolgárság Program (DÁP) keretein belül. Ahhoz, hogy valaki digitális állampolgár lehessen a következőkre van szüksége: személyazonosító okmány, 14. életév betöltése, megfelelő okostelefon és magyar mobilszám. Ha ezek mind az állampolgár tulajdonában állnak, nincs más teendője, mint az alkalmazást letölteni, abban regisztrálni, majd személyesen is azonosítani magát egy kormányablakban. Ebben az alkalmazásban minden személyes és gépjármű adatot meg lehet találni egy helyen, illetve néhány gombnyomással

foglalható időpont bármely kormányablakba ügyintézésre. Jelenleg ez egy nagyon aktuális téma lett, viszont mivel még annyira friss a DÁP, így erről nem áll rendelkezésemre megfelelő mennyiségű és minőségű adat és információ, valamint maga a rendszer sem működik még megfelelően, így ezt a témát nem érinti mélyen dolgozatom.

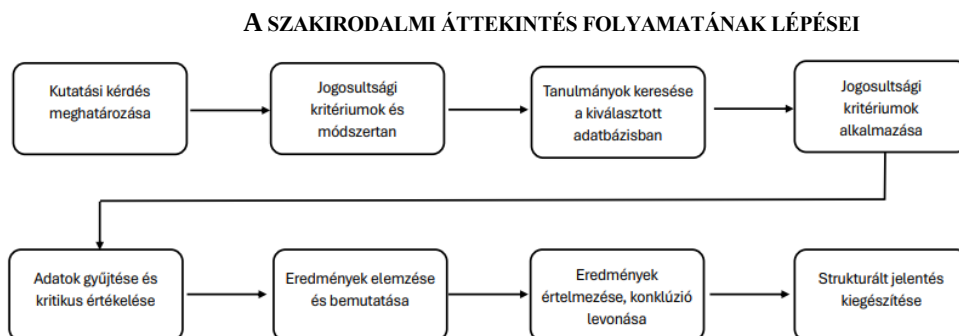
1. A SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA

1.1 SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi rész feldolgozása strukturált és szisztematikus módszerrel történt, amely biztosítja a releváns források alapos és átgondolt kiválasztását. Első lépésként széleskörű keresést végeztem a Scopus adatbázisban, valamint hazai jogi és közigazgatási forrásokban, hogy összegyűjtsem a kormányablakokkal kapcsolatos kulcsfontosságú szakirodalmat, jogszabályokat és jelentéseket. A források kiválasztása során az alábbi szempontokat vettem figyelembe: Időbeli relevancia, földrajzi vonatkozás és tematikai szűrés.

A szakirodalom feldolgozásának célja az volt, hogy egyrészt összefoglaljam az eddigi kutatási eredményeket, másrészt azonosítsam a legújabb fejlesztési irányokat és kihívásokat. A források kritikus elemzésére törekedtem, különösen a kormányablakok hatékonysága, ügyfélelégedettsége és digitalizációja szempontjából. Az összegyűjtött tanulmányokat tematikusan rendeztem, így átlátható képet nyújtanak a kormányablakok működésével és fejlődésével kapcsolatos szakirodalomról.

1. Ábra



Forrás: Saját szerkesztés

Az irodalom szerint a szisztematikus irodalmi áttekintés (SLR) azon kutatások azonosítását, kiválasztását és kritikai értékelését célozza, amelyek egyértelműen megfogalmazott kérdésre keresnek választ. Az SLR egy olyan áttekintés, amely során részletes keresését végeznek a releváns tanulmányok után egy adott témában, majd az azonosított tanulmányokat előre meghatározott és egyértelmű módszer alapján értékelik és szintetizálják. A szisztematikus áttekintés arra törekszik, hogy összegyűjtse az összes empirikus bizonyítékot, amely megfelel az előre meghatározott jogosultsági kritériumoknak, hogy válaszoljon egy adott kutatási kérdésre. Olyan módszereket használ, amelyek explicit módon minimalizálják az elfogultságot, ezáltal megbízhatóbb eredményeket nyújtva, amelyek alapján következtetések vonhatók le és döntések hozhatók (Briner & Denyer, 2012; Tranfield et al., 2003; Denyer & Tranfield, 2009).

A gyors szisztematikus áttekintés olyan irodalmi áttekintés, amelyet gyorsított és leegyszerűsített szisztematikus áttekintési módszerekkel végeznek, például szűkített keresési stratégiát alkalmazva, szűkítve a cikkek visszakeresésének időkeretét, elhagyva a referenciajegyzékek és releváns folyóiratok kézi átvizsgálását, vagy korlátozva a bevonási/kizárási kritériumok számát. (Reyen, 2017; Hamel, 2020). A kutatás szakirodalomra irányuló kutatási kérdései:

1. Mennyire hatékonyak a kormányablakok az ügyintézési folyamatok tekintetében?
2. Mennyire elterjed a digitalizáció az Európai országokban a közigazgatás terén?

A kulcsszavak meghatározásakor a kutatásom figyelembe vette a kormányablakok és az ügyintézési folyamathoz szorosan kapcsolódó fogalmakat, szinonimákat. Ennek alapján az alábbi kulcsszavak kerültek azonosításra és felhasználva kutatásom során: közigazgatás, online adminisztráció, adminisztrációs folyamat, kérdőív, digitalizáció, digitális állampolgárság, egyablakos rendszer, ügyfél elégedettség, hatékonyság és eredményesség.

1.1.1 PEO módszertan alkalmazása

A kiválasztott kulcsszavak rendszerezése és a relevánsabb kutatási eredmények elérése érdekében az adatbázis keresés során a PEO keretrendszert alkalmaztam, amely három fő kategóriába rendezi a kulcsszavakat, ahogyan az 1. táblázat mutatja. A PEO-t kvalitatív keresésekhez alkalmazzák, ami jobban illeszkedik a kutatás fókuszához (Metzler & Metz, 2010; Bettany-Saltikov, 2012). Három fő kérdés segíti a kulcsszavak szétválasztását:

1. Sokaság (P): Kit tanulmányozok?
2. Kitétség (E): Milyen hatásnak van kitéve a sokaság?
3. Eredmény (O): Milyen eredményei vannak ennek a hatásnak a sokaságra?

A sokaság az a kategória, amely általánosan érdekes a kutatási kérdés szempontjából, jelen esetben a kormányablakok. A kitettség az a kategória, amely valamilyen módon befolyásolja az előbbit. Az eredmény pedig az a kategória, amely meghatározza a kitettség hatását a sokaságra. Az adatbázis keresések során három és négy kulcsszó kombinációját alkalmaztam a „boolean” operátorok segítségével, hogy összetett kulcsszó kombinációval növelhessem a releváns irodalom keresésének hatékonyságát.

I. TÁBLÁZAT

KULCSSZAVAK ELRENDEZÉSE

SOKASÁG	KITETTSÉG	EREDMÉNY
Közigazgatás	Kérdőív	Ügyfél elégedettség
Online adminisztráció	Digitalizáció	Hatékonyság
Adminisztrációs folyamat	Digitális állampolgárság	Eredményesség
	Egyablakos ügyintézés	

Forrás: Saját szerkesztés

A szisztematikus irodalmi áttekintés előkészítése során a következő bevételi és kizárási kritériumokat fogalmaztam meg a kulcsszó és adatbázisválasztás mellett:

1. A cikkeknek 2014 és 2024 között kell megjelentnek lenniük.
2. A cikkeknek a társadalomtudomány, az üzlet és a közgazdasághoz kell kötődniük.
3. A tanulmány cikk formában legyen publikálva.
4. A cikkeknek angol nyelven kell íródniuk.
5. A cikkeknek szabadon hozzáférhetőnek kell lenniük.
6. A cikkeknek kötődniük kell a kutatási kérdéshez.

1.1.3 A keretrendszer alkalmazásának eredménye

Az összegyűjtött és kiválasztott cikkek száma a 2. táblázatban található, ahol az egyes sorok az egyes bevételi és kizárási kritériumok alkalmazása utáni eredményeket mutatják.

A Scopus adatbázisából kezdetben 572 cikk gyűlt össze a kulcsszavak használatával, majd az idő intervallum meghatározása után ez a szám 449-re csökkent. A fent felsorolt három terület kiválasztása után 300 cikk felelt meg a kritériumoknak. Majd a forrás típusának a cikkeket választottam, amely 247 darabot eredményezett. Ezután a 4. kritériumot alkalmazva a kezdeti

találatok csak 35,31%-a azaz 202 cikk felelt meg. A szabadon hozzáférhetőség 119 találatot eredményezett, ezen 119 cikk, címe, absztraktja és tartalmának elolvasása után az összes kritériumnak megfelelően 36 tanulmány maradt, amelyeket elemeztem.

II. TÁBLÁZAT

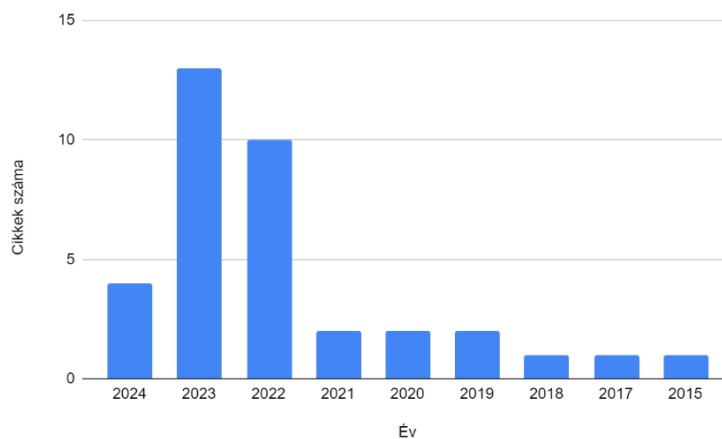
A CIKKEK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA

Kritériumok	Cikkek száma (db)
Kulcsszavak használatával	572
1.kritérium után	449
2.kritérium után	300
3.kritérium után	247
4.kritérium után	202
5.kritérium után	119
6.kritérium után	36

Forrás: Saját szerkesztés

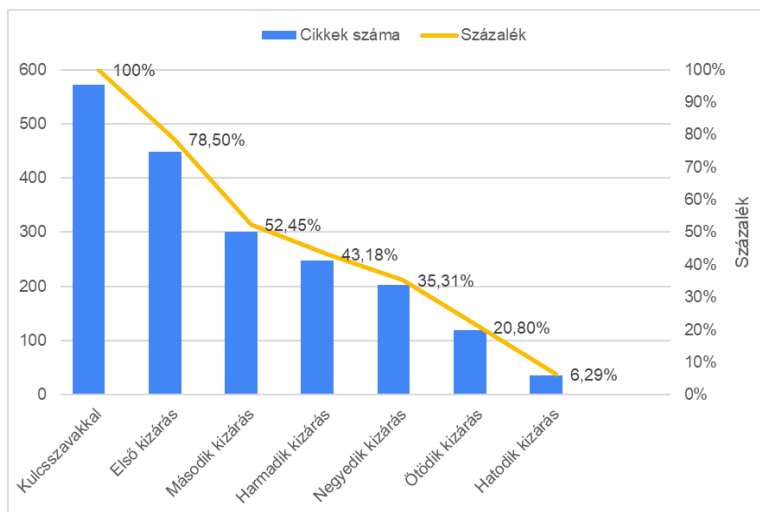
A kiválasztott 36 cikket a megjelenés éve szerint elemeztem. Ahogy a második ábra mutatja, minden tanulmány 2015 és 2024 között jelent meg. Alacsony publikációs számok voltak 2015 és 2021 között, mivel 2015 és 2018 között minden évben egy, 2019-2021 között pedig minden évben két-két cikket publikáltak. Ezt követően jelentős növekedési trend volt megfigyelhető: 2022-ben tíz, 2023-ban pedig már 13 cikk jelent meg. 2024-ben egyelőre négy cikket publikáltak, de még nincs vége az évnek és a tendenciát követve ez a szám biztosan magasabb lesz, a 2024-es adathoz hozzáfűzném, hogy a tanulmányok kis száma annak tudható be, hogy a szűrést 2024 nyarán végeztem. Az összegyűjtött és kiválasztott tanulmányok számának változása a kritériumok hatására a 3. ábrán látható.

AZ ELMÚLT 10 ÉVBEN MEGJELENT TANULMÁNYOK ÉVENKÉNTI LEOSZTÁSBA



Forrás: Saját szerkesztés

KIZÁRÁSI KRITÉRIUMOK HATÁSA A CIKKEK SZÁMÁRA



Forrás: Saját szerkesztés

1.2A SZAKIRODALOM ELEMZÉSE

1.2.1 Módszertani elemzése

A 36 darab cikk, amely minden kritériumnak megfelelt különböző országok helyzetét mutatja be. Európából 25 darab, Európán kívüli országot hét darab és egyszerre több országot bemutató publikáció pedig három darab készült. Az alkalmazott elemzési módszertan szerint csoportosítottam őket. Mennyiségi és minőségi kutatási módszerrel összesen 19 cikk készült.

Kvantitatív megközelítéssel egyszerűen feltárható a kutatási hipotézis, a feltevés alapja és háttére is, mivel a kapott válaszokat szabályszerűség mentén lehet csoportosítani, ezt hat tanulmányban alkalmazták. Kvalitatív vizsgálattal bonyolultabb, komolyabb és mélyebb megfigyelésre van lehetőség, ezt három vizsgálat során alkalmazták és egy olyan cikk készült, amelyben mindkét módszertant használták a kívánt kutatási cél eléréséhez. Többen alkalmaztak kérdőívet, saját felmérést, ezek használata kilenc cikket eredményezett. Ez a lényegre törő és általánosított felmérési módszer, egyértelműen a legnépszerűbb kvantitatív alkalmazási típus. Jól irányított kérdésekkel, rövid idő alatt rengeteg releváns információt lehet gyűjteni. A dokumentum és tartalomelemzés módszerét egy esetben figyeltem meg. Ez egy kvalitatív metódus, amelyben a rögzített kommunikáció segíti a témakör feltárását. Statisztikai forráselemzéssel, statisztikai és matematikai számításokkal, következtetésekkel vizsgáldtak a legtöbben. Független mintás t-próba, kanonikus korrelációelemzés és a főkomponens elemzés metódusát két publikációban figyeltem meg. A kanonikus elemzés olyan koordináta-rendszert alakít ki, amely a két adathalmaz közötti keresztkovarianciát a lehető legjobban leírja, míg a főkomponens-analízis egy másik, ortogonális koordináta-rendszert határol be, amely egyedülálló adathalmaz variánsait ideálisan írja le. Alkalmaztak még egy esetben rendezett probit modellt annak tesztelésére, hogy a nagyobb átláthatóság, elszámolhatóság és részvétel összefügg-e az alacsonyabb korrupciós szintekkel. A többi tanulmányban már különböző módszertani megközelítéseket kombináltak a téma feltárásához. Ilyen példa erre az a cikk, amelynek célja, hogy tisztázza a tudományos kutatások és fejlesztések rendszerezésének mértékét a közsféra innovációs és információs fejlődése terén. Emellett a közsférában a menedzsment fejlődésének innovációs és információs elemeihez kapcsolódó infrastrukturális támogatás gyakorlati tapasztalatainak vizsgálatát is célozza. Ennek elérése érdekében elemző módszert, szintézist, indukciót, dedukciót, rendszer-strukturális, összehasonlító, logikai és nyelvészeti módszereket, valamint absztrakciót, idealizációt és kérdőíves felmérést is alkalmaztak, hogy gyakorlati szinten tisztázzák az információs infrastruktúra fontosságát, prioritásait, előfeltételeit és elemeit a közsféra menedzsment tevékenységeiben.

1.2.2 Tartalmi elemzése

A fennmaradó 36 tanulmány részletes elemzése szerint a kutatások jelentős része a közigazgatás digitalizációjára összpontosít, amely Magyarországon is elindult és egy kitőzött jövőbeli cél. Bolshakova et al. (2023) szerint a digitális közsférába való aktív átmenet szempontjából különösen fontos tényezővé válik az elektronikus közsférába, az információs technológiába és az

önkormányzati szolgáltatásokba való fokozott beruházás. Az államapparátus digitalizálásának minden szinten - mindenekelőtt az ideiglenes tevékenységben - meg kell történnie. A sikeres megvalósítás csak akkor lehetséges, ha minden szinten és minden irányzatot teljes mértékben lefednek a digitális átalakulással. A sikeres digitalizálás fő feltétele az összes folyamat újra tervezése, amely a hagyományos papíralapú folyamatok és minden személyes interakció teljes kizárásán alapul.

Androniceanu & Georgescu (2023) az Európai Unió tagállamait vizsgálták és rámutattak a digitalizáció önkormányzatra gyakorolt hatására. A négy klaszteres K-means klaszterezés szerint a digitalizáció és a kormányzati hatékonyság legjelentősebb és legfigyelemreméltóbb növekedését az északi országok érték el, amelyek magas szintű digitalizációval és önkormányzati hatékonysággal rendelkeznek.

Wodecka-Hyjek et al. (2024) Krakkóban vizsgálódott, kutatási céljuk meghatározni a digitális kormányzás megvalósítási fokát adott régióban. Az elért eredmény pedig azt mutatta, hogy az adott régióban a munkatársak alacsony digitális érettséggel rendelkeznek, önkormányzati szinten alacsonyabb a digitális érettség, mint megyei szinten. Ez megerősíti a tézist, hogy az új közigazgatás hatással van az önkormányzatok fejlődésére és rávilágít a digitális kormányzás növekvő szerepére.

Zhuk et al. (2022) szerint a közszolgáltatások digitalizálása potenciálisan csökkentheti a tisztviselők számát, növelheti az adminisztráció hatékonyságát (a döntések objektivitásának növelésével és a technikai hibák kiküszöbölésével jogi döntések meghozatalakor), valamint javíthatja a közszolgáltatások minőségét és hozzáférhetőségét azáltal, hogy digitális formátumba kerülnek, növelve azok biztonsági szintjét.

Rozczyński (2022) publikációját mindenképpen kiemelném, mert ez a tanulmány a Visegrádi országok közigazgatási eljárásait vizsgálta. Az elemzés arra a következtetésre jutott, hogy még nem lehet előrehaladott fejlődésről beszélni a Visegrádi országokban az adminisztratív eljárások terén. A közigazgatás késlekedése az adminisztratív eljárásokat egyszerűsítő megoldások alkalmazásában elsősorban a nem egyértelmű szabályozásoknak és a jelentős pénzügyi ráfordítások szükségességének köszönhető (Frumarová, 2022). A hatékony e-kormányzat az adminisztratív eljárások egyszerűsítésének és elektronizálásának egyik pillére. Ugyanakkor az e-közigazgatás fejlődésének köszönhetően észrevehető javulás tapasztalható a Visegrádi Csoport

országokban a demokratizálódási folyamatban, ami a jövőben egy erős közép-európai információs társadalom kiépítéséhez vezet majd.

Androniceanu & Georgescu (2021) kutatása bemutatja az EU állapotát a közigazgatás digitalizálása és a közszolgáltatások elérhetősége szempontjából, amelyeket a közintézmények nyújtanak a lakosság számára. Az elért eredmények kiemelik az e-kormányzás folyamatában fejlett európai államok csoportját ezek: Ausztria, Svájc, Lettország, Málta, Németország, Hollandia, Dánia, Franciaország és Olaszország. A legtöbb EU-s ország az e-kormányzás megvalósításának átlagos szintjén helyezkedik el. Van egy Közép- és Kelet-Európai országokból álló csoport is, amelyek még mindig alacsony szintű e-kormányzással rendelkeznek, és az elkövetkező években jelentős befektetésekre van szükségük ahhoz, hogy felzárkózhassanak. Ez a csoport Romániát, Bulgáriát, Magyarországot és Szlovákiát foglalja magában.

Androniceanu (2023) a Digitális Gazdaság és Társadalom fejlettségét mérő Indexet (DESI) tanulmányozta, valamint megállapította, hogy a digitális transzformáció (DT) és a mesterséges intelligencia (AI) bevezetése a közigazgatásban valódi kihívásnak tűnik, amely számos európai országban váratlanul pozitív eredményeket hozott. Ezek az Európai országok, Finnország, Dánia, Litvánia, Franciaország, Európán kívül pedig Dél-Korea. Kiemelte még Romániát, amely az elmúlt években jelentős változásokon ment át, ezek világosan mutatják a központi és helyi közigazgatás egyértelmű eltökéltségét a digitális transzformáció felgyorsítására, az elektronikus személyazonosság megoldásainak bevezetésére, a digitális megoldások interoperabilitásának és a mesterséges intelligencia alkalmazásainak megvalósítására, valamint a kormányzati felhő létrehozására és működtetésére, többek között (Szeiner et al., 2022; Szeiner et al., 2020). A digitális transzformáció előnyei Romániában, mint a hatékonyság, átláthatóság és egyszerűség, jelentősen magasabb produktivitást eredményeznek a közszolgáltatások által megkövetelt folyamatokban. 2030-ig az EU tagállamai az Európai Parlamenttel, az EU Tanáccsal és az Európai Bizottsággal együttműködve digitális politikákat fognak kialakítani, amelyek négy fő célt szolgálnak:

1. A polgárok alap- és haladó szintű digitális készségeinek fejlesztése.
2. Az új technológiák, mint például a mesterséges intelligencia, az adatkezelés és a felhőmegoldások elterjedésének támogatása az EU vállalkozásai (beleértve a kisvállalkozásokat is) számára.
3. Az EU előre lépésének biztosítása a kapcsolódási lehetőségek, a számítástechnika és az adat-infrastruktúra fejlesztésében.

4. A szolgáltatások és a közigazgatás online elérhetőségének megteremtése.

Tehát ebben a kérdésben megegyezhetünk abban, hogy a közszolgáltatások minden állam alapvető részét képezik, és folyamatosan felül kell vizsgálni és fejleszteni őket annak érdekében, hogy megfeleljenek a dinamikus társadalom változó igényeinek. A technológia sikeres használata és a polgárok bevonása a fejlesztési folyamatba kulcsfontosságú a jövőbeli közszolgáltatások fejlesztésében és innovációjában (Krasnykov et al. 2024).

Arra a kérdésre, hogy mennyire hatékonyak a kormányablakok az ügyintézési folyamatok tekintetében a leszűrt tanulmányok kevés százaléka nyújtott választ.

Krukowski & Raczynska (2019) Lengyelországban 34 irodát vizsgált, megfigyelték, hogy a tanulmányozott szervezetek többsége csak néhány elemet használ a folyamatszabályozásból. Ezeket azonban az egyes közösségi irodák eltérő szinteken alkalmazzák. A 34 analizált kirendeltségek közül 20%-ban (azaz 7 esetben) nem azonosítottak folyamatokat, ami arra utalhat, hogy ezek a szervezetek nem alkalmaznak folyamatalapú megoldásokat, vagy legalábbis a válaszadók nem voltak tudatában annak, hogy valójában folyamatok működnek a közigazgatási egységekben.

Širola et al. (2022) megállapította a népesség által adott válaszok és saját kutatása alapján, hogy a kiterjedt területi széttagoltság és az elégtelen adminisztratív és költségvetési decentralizáció vezetett a horvát helyi közigazgatásban a hatékonyság és az eredményesség hiányához. Ez a központi és helyi kormányzati hatékonyságra vonatkozik. Az alacsony szintű fiskális és intézményi függetlenség, valamint a csökkent fejlődési potenciál is hozzájárult ennek kialakulásához.

Egy tanulmány arra fektetett hangsúly, hogy miképpen lehet hatékonyabbá tenni a munkafolyamatot. Giesbrecht et al. (2015) kifejlesztettek egy új, munka közbeni képesítési megközelítést a közszolgálati alkalmazottak munkához kapcsolódó készségeinek fejlesztésére, az "affordances" (felhasználási lehetőségek) fogalmára építve. Ennek érdekében hat tervezési alapelvet mutattak be a tárgyak tanácsadási lehetőségekkel való felszerelésére. A valós környezetben végzett értékelések előzetes bizonyítékokat szolgáltatnak arra, hogy a „tanulás tanácsadási lehetőségekkel” hatékony képesítési intézkedést jelent a tapasztalati tanulás kezdeményezésére a munkakörnyezetben, segítve az alkalmazottakat abban, hogy az erőforrás-szegény közszolgálati front office-okban megfelelő tanácsadási szolgáltatásokat nyújthassanak. A fent részletezett cikkek alapján állíthatom, hogy a közszolgáltatások digitalizációja és hatékonyságának növelése az európai országok kormányzati szervezetei számára alapvető

célkitűzéssé vált, különösen a közép-európai térségben, ahol az információs társadalom kiépítése kulcsszerepet játszik. Összességében, a közszolgáltatások folyamatos fejlesztése és ellenőrzése, valamint a munkatársak szakmai képzése alapvető fontosságú ahhoz, hogy megfeleljenek a modern társadalom dinamikus változó igényeinek, és Európa-szerte növeljék az állampolgárok elégedettségét. Az esetek nagyobb részében a lakosság nem elégedett a folyamatok hatékonyságával.

2 GYAKORLATI RÉSZ

2.1 A SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI KERETEK KIALAKÍTÁSA

2.1.1 A kormányablakok létrejötte

A kormányablakok létrehozása jelentősen hozzájárult a XXI. századi közigazgatás szolgáltató jellegéhez. Ahogy a világ számos országában, úgy Magyarországon is felmerült az igény a közigazgatás és a közszolgáltatások fejlesztésére, modernizálására, a korrupció visszaszorítására, valamint a bürokrácia csökkentésére. A fejlesztések célja az állampolgári elégedettség növelése, amihez egy hatékonyan működő, egységes és integrált rendszer szükséges. Ezen feltételek teljesülésével az ügyintézés egyszerűbbé és hatékonyabbá válik, valamint megfelel a szakmai elvárásoknak. Mivel a jól szervezett közigazgatás mindenki jogos elvárása, bevezették az egyablakos ügyintézési rendszert. Az egyablakos ügyintézési rendszer kialakításának első állomásaként az első generációs kormányablakok az ország 29 pontján nyíltak meg. Eleinte 61 ügykörben lehetett intézkedni, de azóta ezen ügyek köre bővült, így a kormányablakok ma már szélesebb spektrumú szolgáltatásokat kínálnak. 2011 januárjától, mint az egyablakos államigazgatási ügyintézési rendszer első elemei, a fővárosi és megyei kormányhivatalok integrált ügyfélszolgálati irodáin keresztül kezdték meg működésüket. A bevezetés további okai közé tartozik az is, hogy az addigi rendszer működése kaotikus volt, más nyitvatartási idővel rendelkeztek, más üzemeltetési rendszert alkalmaztak és szolgáltatás minősége is eltérő volt. Figyelembe véve azt, hogy az országban számos olyan település található, ahol az infrastruktúra nem megfelelő, szükségessé vált a helyben történő ügyintézés megoldása. A kormányablakok kialakításánál figyelembe vették az adott település infrastruktúráját, vonzáskörzetébe tartozó települések számát, valamint fontos tényező volt, hogy az adott város közlekedési csomópont

legyen és a nyitvatartást is a különböző menetrendekhez alakították ki. Ennek érdekében jöttek létre 2013-ban a települési ügysegédek, akik támogatást nyújtanak a kisebb településeken élőknek abban, hogy könnyebben hozzáférhessenek az ügyfélszolgálati szolgáltatásokhoz. 2015-ben az integrációs folyamat nem fejeződött be. A kormány a közigazgatás egyszerűsítése, a feladat- és hatáskörök átláthatóbbá tétele, valamint az ügyintézés könnyítése érdekében további szervezeti átalakításokat vezetett be. E változások keretében a korábban integrált szakigazgatási szervek kormányhivatali szinten főosztályokká, míg járási és fővárosi kerületi szinten osztályokká alakultak. A kormányablakok legfőbb előnye tehát, hogy lehetővé teszik az állampolgárok számára az egy helyszínen való ügyintézés, az eddigi osztott, párhuzamosan működő szakigazgatási szervek ügyfélszolgálati helyett. Érdemes megemlíteni a Mobilizált Kormányablak Ügyfélszolgálatokat is, amelyek buszok formájában, előre meghatározott időpontokban járkák az országot. Ennek köszönhetően a kormányablakokban intézhető ügyek könnyebben hozzáférhetővé váltak az ország különböző területein élő emberek számára.

2.1.2 A kormányablakok tevékenységi körei

A kormányablakok 255 féle hatósági ügy intézését teszik lehetővé, emellett 10 különböző ügytípusban kiegészítő szolgáltatásokat is nyújtanak. Az egyes ügytípusok különböző szintekre oszlanak, amelyek alapján az állampolgárok azonnali ügyintézés, normál ügyintézés, beadványok továbbítását, tájékoztatáskérést, hatósági szolgáltatások igénybevételét, valamint okmányirodai ügyek intézését vehetik igénybe.

- A kormányablaknál **azonnal elintézhető ügyek:** ide tartoznak többek között a személyazonosítóval, a lakcímváltoztatással, a tartózkodási hely bejelentésével és a szállásadói nyilatkozat benyújtásával kapcsolatos kérelmek.
- A kormányablak **saját hatáskörében kezelhető ügyek:** ide sorolhatók, a teljesség igénye nélkül, az egyéni vállalkozói igazolvánnyal, az állandó személyi azonosítóval, a vezetői engedély kiállításával és a rendszám-tábla ügyintézésével kapcsolatos esetek.
- A kormányablakok által nyújtott **kiegészítő szolgáltatások:** ide tartozik például az ügyfélkapu-regisztráció és az ügyintézési rendelkezés megtétele.
- A kormányablaknál **hivatalból elintézhető ügyek:** ezek közé soroljuk az egyéni vállalkozók hatósági ellenőrzését, a vezetői engedély szüneteltetését, a járművek ideiglenes kivonását a forgalomból, valamint a mozgáskorlátozottak parkolási igazolványának visszavonását.

Azon ügytípusok, amelyek esetében **a benyújtott kérelem ügyintézési státuszára vonatkozó tájékoztatás a kormányablaknál elérhető:** ezek közé tartoznak a gyermekgondozást segítő ellátásra való jogosultság megállapítására irányuló kérelem, valamint a gyermeknevelési támogatásra való jogosultság megállapítására irányuló kérelem.

Az egyablakos ügyintézés szolgáltatásai három csoportra oszthatók fel:

- **Tájékoztatás és információadás:** Ebben az ügycsoportban az ügyintéző a megjelent állampolgárt csupán útbaigazítja, irányt mutat arra vonatkozóan, hogy melyik hatósághoz fordulhat a problémájával, illetve tájékoztatást ad arról, milyen eljárás várható az ügy kapcsán.
- **Kérelem benyújtása:** Ez a szolgáltatás második lépcsőfoka, amikor az állampolgár a kapott információk birtokában a kérelmét benyújthatja a kormányablaknál. Ebben a folyamatban az ügyintéző a kérelemhez mellékelt dokumentumokat továbbítja az illetékes hatóságnak, hogy a döntéshozatali jogkörrel rendelkező szakhatóság eljárhasson az ügyben.
- **Teljes körű ügyintézés:** A teljes körű ügyintézés a szolgáltatás harmadik szintje, ide tartozik a nyilvántartásba vétel, az igények bejelentése és az adatváltozás bejelentése. Ezek az ügyek nem igényelnek különösebb szakmai felkészültséget az elbírálás során.

Az ügyfél által ügyintézésrel töltött idő időtartama alapján megkülönböztetünk azonnali és normál ügyintézés. Az azonnali ügyvitel esetén az állampolgár ügyét azonnal megoldják, azt azonnal kézhez kapja, legyen az egy okirat vagy döntés, és további teendője nincs. Ez a végkimenetel abban az esetben valósul meg, ha az ügyfél a kérelmét hiánytalanul nyújtja be.

2.1.3 A kormányablakok működési rendszere

Az egyablakos ügyfélszolgálat olyan fizikai vagy virtuális tér, ahol a vállalkozások és az állampolgárok információt kérhetnek, illetve a közigazgatási ügyeiket széles körűen elintézhetik. Azáltal, hogy egyetlen kapcsolati ponton intézhető minden közigazgatási ügy, jelentősen csökken az ügyfelek ügyintézésre fordítandó ideje és adminisztratív terhe. Az ügyintézők igazgatási feladatokat látnak el, és a kormányablakokban generalista ügyintézőkre van szükség.

Egy kormányablakban dolgozó munkavállalónak számos képesség és készség szükséges, mint például a precíz és pontos munkavégzés, kiváló kommunikációs és problémamegoldó készség, jó teherbírás és magas stressztűrő képesség, felelősségtudat, valamint kiemelkedő szóbeli és írásbeli kifejezőkészség. Fontos az udvariasság, a magas szintű szakmai tudás és a szakértelem is. Mivel a napi feladatok különböző élethelyzetekhez kapcsolódó szakigazgatási teendőket foglalnak magukban, elengedhetetlen, hogy az ügyintézők széleskörű, a közigazgatás több területét átfogó

biztos tudással rendelkezzenek, amely lehetővé teszi számukra, hogy maximális szinten szolgálják ki az ügyfeleket. Minden ügyintéző, aki kormányablakban dolgozik azonos képzést kap, a Nemzeti Közszoigálati Egyetemen kell egy fél-egy éves tanfolyamon részt venniük és tudásukról számot adni. Munkájuk során a szellemi pillér keretében kialakított ügyintézői elektronikus felület segít az eligazodáshoz. Ennek alapeleme egy egységesített, központi tudástár. Ez egyrészt elősegíti, hogy az ügyintézők, valamint a telefonos és online ügyfélszoigálati munkatársak könnyebben tudják kiszoigálni az ügyfeleket, másrészt az ügyfelek számára is érthetőbbé és hozzáférhetőbbé teszi az ügyleírásokat. Az adminisztratív felület tartalmazza az ügyfélaazonosítást és a fizetési folyamatot is. Az ügyintézői ablakok számát előzetes számítások alapján, méghozzá az ügyek forgalma és az adott településen az ügyintézési számok alapján alakították ki.

Az állampolgároknak lehetőségük van online időpontot foglalni, amennyiben ezt nem teszik meg a kormányablakban kell sorszámot húzniuk, az utóbbi esetben pedig a következő történik: Az ügyfél belép az intézménybe, egy érintőképernyős panel segítségével kiválasztja az ügykört, majd azon belül az ügyet, amelyet kíván elintézni. Ekkor kap egy sorszámot, (ekkor kezdődik a várakozási idő) amit a jelen lévő munkatárs hívni fog, amint nincs nála ügyfél. Egy újabb kijelzőn lehet nyomon követni melyik pulthoz melyik sorszámot szólítják (behívás után kezdődik az ügyintézési vagy feldolgozási idő). Az ügyfél helyet foglal a pultnál és megkezdődik az ügykezelés.

2.2 ELEMZÉSEK

Ez az elemzés egy, a fővárosban a 13. kerületben található és egy Békéscsabai kormányablak összegyűjtött adatainak elemzését tartalmazza. Mivel a kormányablakok nem rendelkeznek egységes adatrögzítési rendszerrel, az adatállományok részletei különböznek, ami megnehezítette számomra az adatkinyerést, feldolgozást és a szolgáltató intézmények összehasonlítását.

Egy áramlási egységnek számít minden olyan tranzakció vagy igény, amelyet az állampolgárok fejeznek ki (Buics & Süle, 2020). Ezeket az ügyleteket automatikusan rögzítik, miután a szolgáltatót kérik a jegykiadó automata segítségével. A rögzített tranzakciós adatok a következők: jegykérés időpontja ('Dátum': év, hónap, nap), a kért szolgáltatás száma és neve ('Szolgáltatás száma', 'Szolgáltatás neve'), az ablak, ahová az ügyfél irányítva van ('Ablak száma'), a sorszámozott jegy kiadásának időpontja ('Jegykiadás időpontja': óra:perc:másodperc), a sorszám

behívásának időpontja ('Hívás időpontja': óra:perc:másodperc), valamint az ügy lezárásának időpontja ('Lezárás időpontja': óra:perc:másodperc).

A dolgozat a 2016. november 2.-a és a 2017. október 31.-e közötti egy éves intervallumban feldolgozott eseteket vizsgálja.

2.2.1 A Békéscsabai kormányablak statisztikai elemzése

A 2016. november 2 és 2017. október 31 közötti időszakban a Békéscsabai kormányablak ügyintézői 99 361 egyedi esetet dolgoztak fel. Az adatok tisztítása és rendezése során kizártam (8 203) rekordot extrém értékekkel (amikor a várakozási idő 30 másodpercnél rövidebb vagy három óránál hosszabb volt), így végül 91 158 rekord maradt. Azért tekintem extrém értéknek a 30 másodperces időt, mert az új ügyfeleknek idő kell, hogy észrevegyék, hogy a sorszámukat hívták, és hogy megtalálják a megfelelő ablakot, valamint átlagosan ennyi idő alatt kiderül, ha valaki rossz ügykört választott ki. Az is előfordulhat, hogy az ügyfelek nem jelennek meg. Ezekben az esetekben az ügyintézők 20-30 másodpercet várnak, mielőtt új ügyfelet hívnának. Az 3. táblázat a várakozási idő hossza szerinti eloszlást mutatja be.

III. TÁBLÁZAT

ÜGYEK SZÁMÁNAK ELOSZLÁSA VÁRAKOZÁSI IDŐ SZERINT

Várakozási idő	Esetek száma (db)	Eloszlás (%)
30 másodperc alatt	7 867	7,92
30 másodperc és 3 óra között	91 158	91,74
3 óra felett	336	0,34
Összesen	99 361	100,00

Forrás: Saját szerkesztés

Megannyi oka lehet annak, hogy az ügyfelek nem jelennek meg. A leggyakoribb ok az, hogy igaz korábban időpontot foglaltak annak reményében, hogy időben behívják őket, valamilyen okból mégsem jelennek meg. Ez abban az esetben fordulhat elő, hogy elfelejtik a foglalást, más elfoglaltságuk lesz és nem mondják le a foglalást, vagy nincsenek ott időben. A másik fő ok, hogy az ügyfél nem akar vagy nem tud sokáig várakozni. Az összesen kizárt 8 203 rekordból 908 (11%) korábban már online lefoglalt időpont volt. A lakosság 30 különböző kategória közül választhatja

ki a számára megfelelő. Vannak olyan általánosnak nevezhető kategóriák, mint például a gépjármű ügyek, amelyek több ügykört foglalnak magukban (pl. rendszám-tábla ügyek, átírtatás, gépjármű regisztráció). Ezzel ellentétben a többi már speciális kategóriának nevezhető (pl. diákigazolvánnyal, útlevéllal és ügyfélkapuval kapcsolatos ügyintéзések) viszont a jogosítvány, amely leginkább a gépjármű ügyekhez köthető mégis egy speciális különálló kategória. A következő táblázat részletezi a kategóriákban a vizsgált intervallumban előforduló esetek számait és annak eloszlását.

IV. TÁBLÁZAT

ESETEK MEGOSZLÁSA KATEGÓRIA SZERINT, 2016 NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

BÉKÉSCSABA		
Ügyintézési kategória	Esetek száma	Eloszlás
Gépjármű ügyek	21 301	23,37%
Jogosítvány	15 535	17,04%
Személyi igazolvány	13 579	14,90%
Elkészült okmányok átvétele	9 011	9,89%
Lakcímbjelentés, lakcímgazolás	8 311	9,12%
Ügyfélkapu	6 976	7,65%
Egyéb	2 675	2,93%
Útlevél	2 640	2,90%
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	2 497	2,74%
Egyéni vállalkozás	2 107	2,31%
Akadálymentes ügyintézés	1 147	1,26%
Családtámogatás	912	1,00%
Parkolási igazolvány	819	0,90%
Egészségbiztosítás	656	0,72%
Nyugdíj	638	0,70%
Tulajdoni lap, térképmásolat	461	0,51%
Szociális ügyek	397	0,44%
Lakás célú támogatás	251	0,28%
Magyar igazolvány ügyek	244	0,27%
Népességnyilvántartás	227	0,25%
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	163	0,18%
Kereskedelem, szolgáltatás	141	0,15%
Anyakönyvezés	136	0,15%

Állampolgárság	105	0,12%
Építésügy	60	0,07%
Öröklés, hagyatéki eljárás	58	0,06%
Gyámügy, gyermekvédelem	46	0,05%
Foglalkoztatás	35	0,04%
Fogyasztóvédelem	22	0,02%
Idegenrendészet	8	0,01%
Összesen	91 158	100,00%

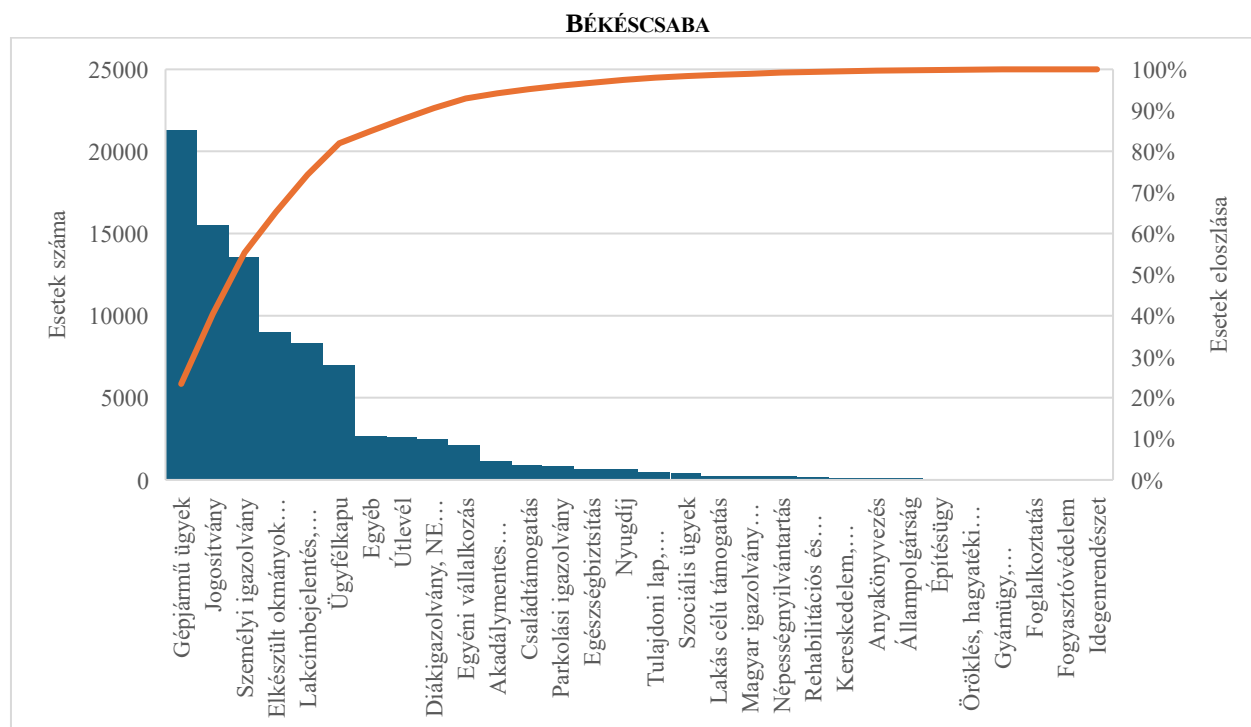
Forrás: Saját szerkesztés

Bizonyos kategóriák viszonylag ritkán fordulnak elő és csak elvétve találkozunk velük, ilyenek az idegenrendészet és a fogyasztóvédelem kategóriái például (összesen 0,03%), ezzel szemben a gépjármű ügyek és a vezetői engedélyek ügye a teljes adatállomány 40,41%-át teszi ki. A leggyakoribb eseteket jól szemlélteti a 4. táblázat és a 4. ábra. Az öt rendszeresen felmerülő kategória a gépjármű ügyek, jogosítvány, személyi igazolvány, elkészült okmányok átvétele és a lakcímbejelentése és igazolása. Ez az öt a vizsgált időszakban a teljes rekordok 74,32%-át fedi le. Ahogy korábban említettem, a járművekkel kapcsolatos ügyek a leggyakoribb esetkategóriát alkotják, többféle ügytípust foglalva magukba, mint például a rendszám-tábla-ügyintézés és a járműregisztrációt. Az útlevelemmel és személyazonosító igazolvánnyal kapcsolatos ügyek közé tartozik az új okmány iránti kérelem benyújtása, amennyiben az útlevelem vagy a személyazonosító igazolvány elveszett, ellopták, esetleg lejárt. Az ilyen típusú ügyintézés segíti a lakosságot abban, hogy mindig érvényes és biztonságos okmányokkal rendelkezzenek, biztosítva a hivatalos azonosítást mind belföldön, mind külföldön.

A lakcímbejelentési és igazolási ügyek a lakosság jelenlegi lakóhelyére vonatkozó nyilvántartást tartalmazzák. Minden olyan alkalommal, amikor valaki új címre költözik, új lakcímkártyát kell igényelnie. Ez az ügykategória lehetőséget biztosít az aktuális lakóhely frissítésére és a hivatalos adatbázisban való naprakész nyilvántartásra.

Az Ügyfélkapuval kapcsolatos ügyek szintén rendkívül gyakoriak, mivel az Ügyfélkapu a Magyar Kormány elektronikus személyazonosítási rendszere, amely az állampolgárokat online ügyintézésre jogosítja fel. Ennek segítségével a lakosság közvetlen kapcsolatot tarthat a hatóságokkal, és lehetősége nyílik különböző személyes ügyek – például egyetemi felvételi eljárás – online intézésére. Az Ügyfélkapu hozzájárul a gyorsabb, egyszerűbb és hatékonyabb ügyintézéshez, amely különösen fontos szerepet játszik a digitális korszakban.

ESETEK MEGOSZLÁSA KATEGÓRIA SZERINT, 2016. NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31



Forrás: Saját szerkesztés

Következőnek a várakozási időt számítottam ki és elemeztem, ezt úgy számítják ki, hogy összehasonlítják az érkezési időt a hívás időpontjával. Az érkezési idő az a pillanat, amikor az ügyfél a jegykiadó automatánál kiválasztja a kezelni kívánt ügy típusát (az előre foglalt időpontok esetében az érkezési idő a foglalt időpont) és kinyomtatja a sorszámot. Ezzel az ügyfél jelzi, hogy milyen ügyintézés szeretne igénybe venni. A hívási idő pedig az a pont, amikor az ügyintéző megjeleníti vagy bemondja az ügyfél sorszámát, és az ügyfél az ablakhoz lép, hogy elintézzze a szükséges ügyeket. A várakozási idő tehát az érkezés és a tényleges ügyintézés közötti időtartamot tükrözi, amelyet az ügyfél a hívásra várakozva tölt el. Az 5. táblázat és a 5. ábra részletesen bemutatja az ügyintézés során tapasztalható várakozási idők főbb statisztikai mutatóit ügykategóriánként. A kormányablakhoz forduló állampolgárok közül azok, akik idegenrendészettel kapcsolatos ügyintézés érdekében kívántak eljárni tapasztalták a legrövidebb várakozási időt, amely átlagosan mindössze 4 perc 40 másodperc volt. Ezzel szemben a gépjárművel kapcsolatos ügyek intézésére érkezők várakoztak a legtöbbet, átlagosan 31 perc 21 másodpercet. A felső kvartilis elemzésből kiderül, hogy az ügyintézésre érkező állampolgárok

75%-a 47 percnél kevesebb várakozási idővel számolhatott, függetlenül attól milyen ügyet kívánt intézni. Ez a mutató jelzi, hogy a legtöbb ügyintézés során a várakozási idő viszonylag magas volt, ami a kormányablak által biztosított szolgáltatás lassúságára, csekély hatásfokára utal.

V. TÁBLÁZAT

VÁRAKOZÁSI IDŐ STATISZTIKA KATEGÓRIÁNKÉNT, 2016 NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

BÉKÉSCSABA					
Kategória neve	Átlag	Szórás	Medián	Alsó kvartilis	Felső kvartilis
Gépjármű ügyek	0:31:21	0:30:25	0:22:30	0:07:34	0:47:11
Népességnylvántartás	0:20:55	0:25:46	0:11:20	0:04:08	0:25:02
Útlevél	0:19:15	0:25:08	0:08:22	0:02:19	0:25:57
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	0:19:01	0:21:33	0:11:15	0:03:00	0:26:30
Személyi igazolvány	0:18:37	0:24:19	0:08:09	0:01:54	0:25:57
Parkolási igazolvány	0:17:46	0:22:06	0:09:12	0:01:49	0:25:09
Lakcímbjelentés, lakcímgazolás	0:14:53	0:17:40	0:08:28	0:02:57	0:20:05
Fogyasztóvédelem	0:14:32	0:16:37	0:08:09	0:01:45	0:17:51
Öröklés, hagyatéki eljárás	0:11:53	0:12:57	0:07:56	0:02:37	0:16:02
Jogosítvány	0:11:21	0:14:49	0:05:50	0:01:42	0:15:04
Tulajdoni lap, térképmásolat	0:10:22	0:10:57	0:06:26	0:02:10	0:14:51
Építésügy	0:10:11	0:10:53	0:05:55	0:01:54	0:16:14
Szociális ügyek	0:10:01	0:12:30	0:05:40	0:01:23	0:14:22
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	0:09:17	0:10:37	0:05:31	0:01:40	0:13:33
Foglalkoztatás	0:09:15	0:10:04	0:06:10	0:02:13	0:10:43
Egyéb	0:09:05	0:12:19	0:05:04	0:01:13	0:12:34
Nyugdíj	0:09:02	0:11:17	0:04:30	0:01:11	0:12:57
Állampolgárság	0:08:58	0:10:30	0:04:51	0:01:30	0:13:00
Anyakönyvezés	0:08:42	0:10:04	0:06:14	0:01:07	0:11:28
Gyámügy, gyermekvédelem	0:08:38	0:08:26	0:05:49	0:02:26	0:13:11
Egészségbiztosítás	0:08:38	0:10:00	0:04:53	0:01:12	0:12:55
Családtámogatás	0:08:17	0:10:00	0:04:37	0:01:00	0:11:58
Kereskedelem, szolgáltatás	0:07:47	0:12:20	0:02:57	0:00:52	0:08:54
Egyéni vállalkozás	0:07:31	0:10:17	0:03:19	0:01:02	0:10:11
Ügyfélkapu	0:07:18	0:09:38	0:04:07	0:01:04	0:10:08
Magyar igazolvány ügyek	0:07:08	0:09:58	0:03:08	0:00:51	0:09:03
Lakás célú támogatás	0:06:20	0:06:08	0:04:27	0:01:29	0:09:15

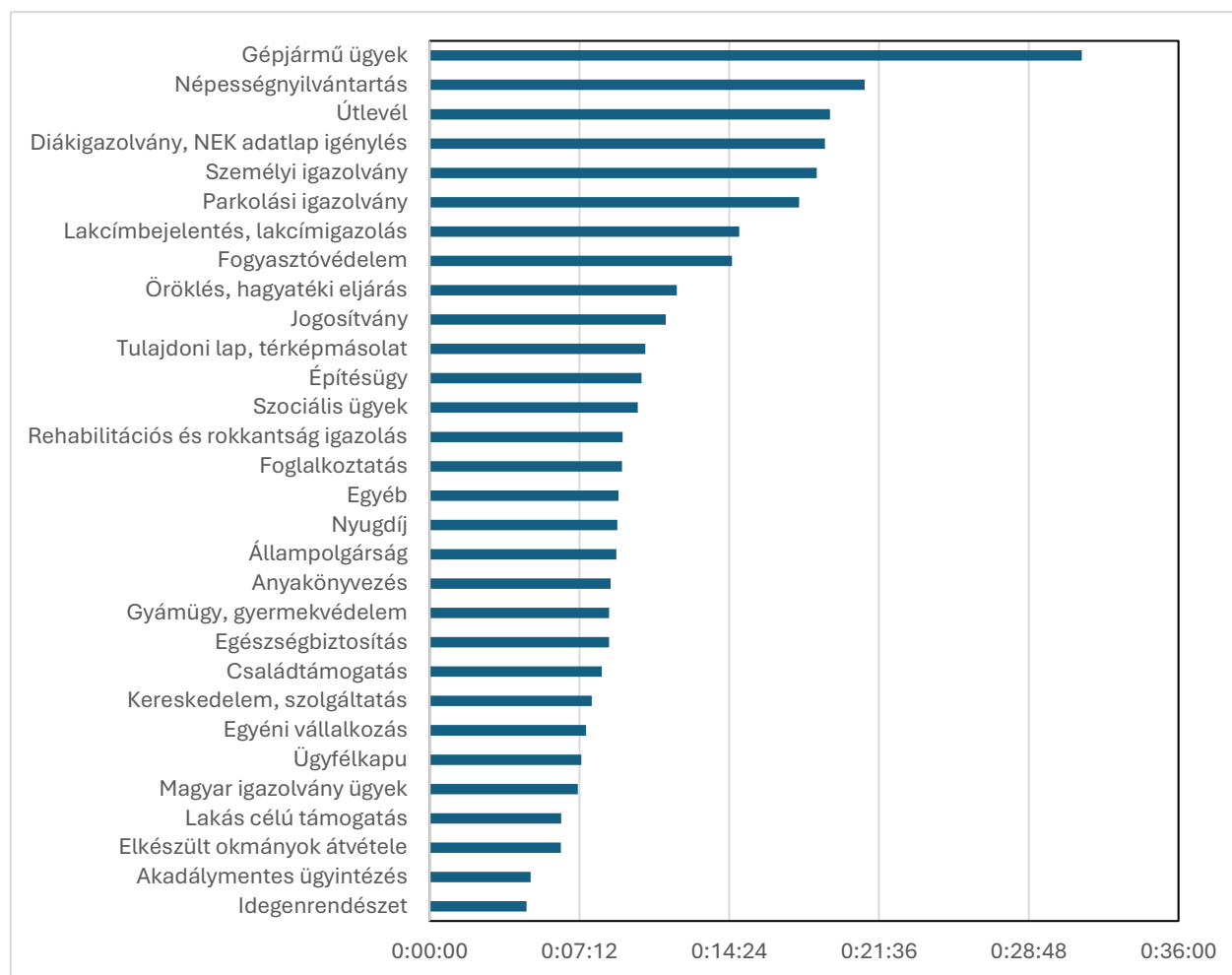
Elkészült okmányok átvétele	0:06:18	0:07:58	0:03:42	0:01:11	0:08:32
Akadálymentes ügyintézés	0:04:52	0:07:39	0:02:21	0:00:36	0:05:42
Idegenrendészet	0:04:40	0:02:51	0:05:20	0:03:24	0:05:44
Minimum	0:04:40	0:02:51	0:02:21	0:00:36	0:05:42
Maximum	0:31:21	0:30:25	0:22:30	0:07:34	0:47:11

Forrás: Saját szerkesztés

5. Ábra

Átlagos várakozási idő kategóriánként, 2016 november 2 – 2017. október 31

Békéscsaba

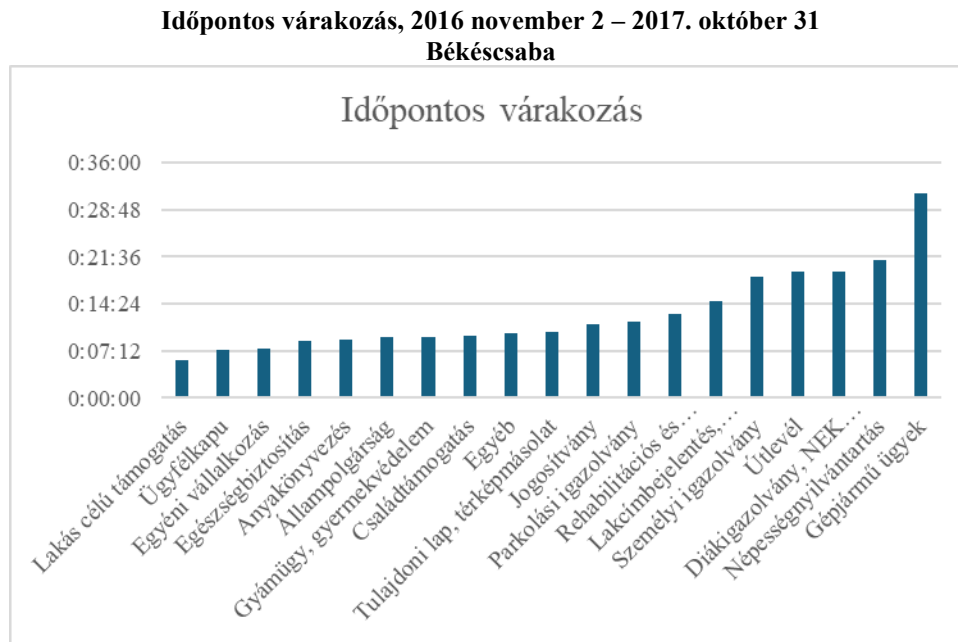


Forrás: Saját szerkesztés

Felmerülhet a kérdés, hogy az ügyfelek azon százaléka, akik időponttal rendelkeztek vajon mennyi ideig várakoztak annak ellenére, hogy őket előnyben részesítik ezáltal. Természetesen ha az ügyintézőnél éppen ügyfél van nem küldheti el, viszont ennek felelőssége az ügyintézőt terheli, hogy egy foglalt időpont előtt 5 perccel például ne hívjon már be új ügyfelet. Az időpontonttal rendelkező ügyfelek átlagos várakozási idejét a következő ábra szemlélteti. (Itt fontos

megjegyezni a 30-ból 19 kategóriában foglaltak online időpontot, ennek oka ismeretlen miért ennyivel kevesebb, vagy azért, mert nem mindegyik kategóriára lehet előre foglalni, vagy sok esetben pl.: elkészült okmányok átvétele, azt gondolja az ügyfél mivel már készen van gyorsan kézhez kapja felesleges időpontot foglalni.)

6. Ábra



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábra szemlélteti az online előre időpontot foglalók várakozási idejét. Sajnos az esetek nagy része vagy ugyan annyi ideig vagy több ideig várakozott, mint az, aki sorszámot húzott a helyszínen (pontos adatok a Mellékletek 1. mellékletén láthatóak).

Ezután az feldolgozási időt vizsgáltam meg. Az feldolgozási idő kiszámítása az ügyintézés megkezdése és az ügy lezárási időpontja közötti különbség alapján történik. Az 6. táblázat összegzi az ügytípusonkénti feldolgozási idő főbb mutatóit. A legrövidebb feldolgozási idő az idegenrendészeti ügyeknél volt megfigyelhető, mindössze 2 perc 2 másodperc alatt lezárultak. Ezzel szemben a leghosszabb átlagos feldolgozási időt az állampolgársági ügyek kategóriájában tapasztalhatták az ügyfelek, itt az ügyintézési idő elérte a 27 perc 36 másodpercet. Fontos kiemelni, hogy ez a konkrét ügytípus az összes vizsgált eset mindössze 0,13%-át tette ki, vagyis csupán egy kisebb részt képviseltek. Az adatok elemzéséből kiderült továbbá, hogy az állampolgárok 75%-a kevesebb mint 40 percet töltött el a behívástól az ügy lezárásáig, függetlenül az ügytípustól. Ez a felső kvartilis adatai alapján azt sugallja, hogy a legtöbb eset hosszabb időt vesz igénybe, így az ügyintézés nem hatékony a kormányablak-rendszerben.

ÁTLAGOS FELDOLGOZÁSI IDŐ KATEGÓRIÁNKÉNT, 2016 NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

BÉKÉSCSABA

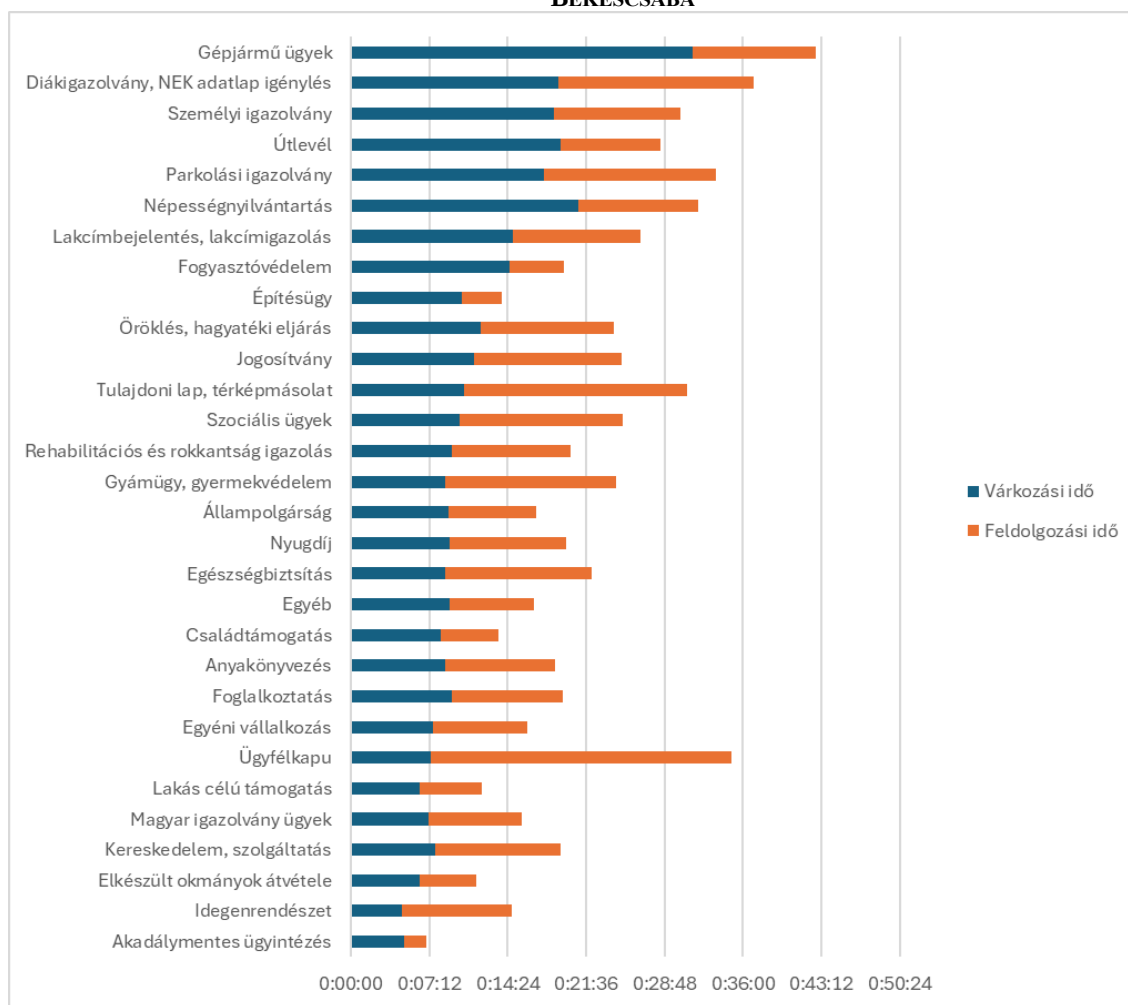
Kategória neve	Átlag	Szórás	Medián	Alsó kvartilis	Felső kvartilis
Idegenrendészet	0:02:02	0:01:03	0:02:12	0:00:56	0:02:56
Akadálymentes ügyintézés	0:03:38	0:07:26	0:01:05	0:00:43	0:03:10
Elkészült okmányok átvétele	0:05:01	0:07:01	0:03:02	0:01:57	0:05:10
Gyámügy, gyermekvédelem	0:05:13	0:07:23	0:02:23	0:00:58	0:05:52
Magyar igazolvány ügyek	0:05:17	0:07:28	0:01:28	0:00:51	0:07:17
Öröklés, hagyatéki eljárás	0:05:44	0:08:23	0:01:51	0:00:50	0:07:23
Kereskedelem, szolgáltatás	0:07:43	0:07:29	0:06:20	0:01:46	0:10:13
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	0:08:03	0:07:01	0:06:10	0:04:44	0:08:57
Foglalkoztatás	0:08:30	0:14:26	0:02:27	0:01:29	0:10:02
Anyakönyvezés	0:08:40	0:13:45	0:03:34	0:01:42	0:10:22
Ügyfélkapu	0:09:10	0:11:02	0:05:58	0:03:54	0:10:20
Népességnyilvántartás	0:10:05	0:11:17	0:06:14	0:03:04	0:14:05
Építésügy	0:10:10	0:18:24	0:03:10	0:00:56	0:12:06
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	0:10:12	0:16:20	0:04:11	0:01:24	0:11:51
Szociális ügyek	0:10:45	0:13:21	0:05:58	0:01:39	0:14:32
Egészségbiztosítás	0:10:52	0:12:41	0:06:43	0:02:37	0:14:14
Egyéb	0:10:58	0:14:17	0:06:13	0:01:46	0:14:25
Jogosítvány	0:11:18	0:12:23	0:08:15	0:01:42	0:13:54
Fogyasztóvédelem	0:11:30	0:15:20	0:07:28	0:03:13	0:12:11
Útlevél	0:11:39	0:10:33	0:09:55	0:02:59	0:15:49
Személyi igazolvány	0:11:42	0:09:54	0:10:26	0:04:27	0:15:20
Parkolási igazolvány	0:12:13	0:10:44	0:09:14	0:04:10	0:17:44
Lakás célú támogatás	0:13:27	0:16:44	0:08:18	0:02:22	0:18:37
Tulajdoni lap, térképmásolat	0:13:33	0:13:24	0:11:22	0:04:58	0:18:27
Nyugdíj	0:14:55	0:14:18	0:11:25	0:05:05	0:20:20
Családtámogatás	0:15:45	0:17:04	0:10:56	0:04:44	0:21:28
Lakcímbjelentés, lakcímgazolás	0:15:46	0:18:25	0:10:32	0:04:59	0:19:41
Gépjármű ügyek	0:17:58	0:18:16	0:13:00	0:04:42	0:25:22
Egyéni vállalkozás	0:20:31	0:19:43	0:14:57	0:05:28	0:30:19
Állampolgárság	0:27:36	0:36:58	0:14:06	0:04:20	0:39:52
Minimum	0:02:02	0:01:03	0:01:05	0:00:43	0:02:56
Maximum	0:27:36	0:36:58	0:14:57	0:05:28	0:39:52

Forrás: Saját szerkesztés

A 7. ábra szemlélteti az átfutási időt, azaz a várakozási idő és a feldolgozási idő összegét, az ügyintézési folyamat hosszát. Jól kivehető, hogy egy esetben kiugróan magasabb a feldolgozási idő, mint a várakozással eltöltött intervallum, 11 esetben (36,67%) a várakozási idő meghaladja az ügyintézéssel eltöltött időt és 19 esetben (63,33%) a feldolgozási idő hosszabb mint a várakozási idő.

7. Ábra

TELJES ÜGYINTÉZÉSI FOLYAMAT IDEJE, 2016 NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31
BÉKÉSCSABA



Forrás: Saját szerkesztés

2.2.2 A 13. kerületi kormányablak statisztikai elemzése

A 13. kerületi kormányablak működését hasonlóképpen elemeztem, mint a Békéscsabait, így teljes visszajelzést kaphatunk a kettő hasonlóságáról vagy eltéréseiről. Szerettem volna egy vármegyeszékhelyt és a fővárost választani ez eltérő népesség miatt, ez már a rendelkezésemre álló

rekordok alapján is hatalmas eltérést mutat, majdnem a kétszerese, amivel dolgoztam. A 13. kerületi irodánál sajnos nagy adminisztrációs hibát véltem felfedezni, 2080 esetben az ügyintéző hibájából hibás rekord keletkezett. Ebből 15 esetben a várakozási idő kiszámításánál kaptam hibás értéket, erre egy ilyen példa, hogy az ügyfél 17 óra 26 perckor érkezett meg (azaz húzott sorszámot) és 7 óra 49 perckor hívták be (azaz kezdődött el az ügyintézés). A probléma szerintem ezekben az esetekben az lehetett, hogy az ügyintéző a rendszerben nem jelezte a behívást (amennyiben történt egyáltalán ügyintézés) és másnap reggel a rendszer automatikusan lezárta a függőben lévő eseteket. Az feldolgozási idő kalkulációjánál 2065 esetben volt probléma, szintén emberi mulasztás miatt, hasonlóképpen, mint az előbb említett esetben. Itt viszont már az adatok alapján egyértelműbb, hogy valóban a rendszer zárta le az ügyet és nem az ügyintéző, mert a visszatérő időpontok a hajnal 1 óra és a nyitás előtti intervallumra jeleznek. Ennél a kormányablaknál is kizártam a 30 másodpercnél rövidebb és a 3 óránál hosszabb várakozási idővel rendelkező adatokat így, összesen 9 394 eset került kizárára. A kizárt adatok közül 3 829 ügy intézését online foglalták le (40,76%).

VII. TÁBLÁZAT

ÜGYEK SZÁMÁNAK ELOSZLÁSA KRITÉRIUMOK ÉS VÁRAKOZÁSI IDŐ SZERINT

Kritérium	Esetek száma (db)	Eloszlás (%)
Hibás adat	2 080	1,13
30 másodperc alatt	6 469	3,52
30 másodperc és 3 óra között	174 431	94,89
3 óra felett	845	0,46
Összesen	183 825	100,00

Forrás: Saját szerkesztés

A korábban említett megfelelő összehasonlítás érdekében az adatokat azonos időintervallumra szűrtem le, ebben az esetben is a 2016.11.02 - 2017.10.31 közti időszakra fókuszáltam, így a végleges elemzésre kerülő esetek száma 102 868 db.

A következő táblázat részletesen bemutatja az egyes kategóriák szerinti esetek számát a vizsgált időszakban, valamint ezek eloszlását. A statisztikai adatok alapján megfigyelhető, mely ügytípusok fordultak elő a leggyakrabban, és ezek milyen arányban oszlanak meg a többi típushoz képest. Az

eloszlás elemzése lehetőséget nyújt az ügyintézési folyamatok hatékonyságának megértésére, illetve rávilágít az esetleges kapacitásbéli és ügyfélkiszolgálási kihívásokra.

VIII. TÁBLÁZAT

ESETEK MEGOSZLÁSA KATEGÓRIA SZERINT, 2016 NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

13.KERÜLET

Ügyintézési kategória	Esetek száma	Eloszlás
Gépjármű ügyek	19 078	18,55%
Lakcímbjelentés, lakcímigazolás	17 041	16,57%
Ügyfélkapu	13 456	13,08%
Elkészült okmányok átvétele	12 595	12,24%
Személyi igazolvány	11 709	11,38%
Jogosítvány	9 163	8,91%
Útlevél	4 971	4,83%
Népességnyilvántartás	4 644	4,51%
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	2 829	2,75%
Családtámogatás	1 457	1,42%
Egyéni vállalkozás	1 385	1,35%
Parkolási igazolvány	856	0,83%
Akadálymentes ügyintézés	685	0,67%
Szociális ügyek	583	0,57%
Állampolgárság	487	0,47%
Tulajdoni lap, térképmásolat	445	0,43%
Egészségbiztosítás	399	0,39%
Nyugdíj	365	0,35%
Egyéb	329	0,32%
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	88	0,09%
Anyakönyvezés	84	0,08%
Lakás célú támogatás	79	0,077%
Magyar igazolvány ügyek	43	0,042%
Foglalkoztatás	23	0,022%
Építésügy	20	0,019%
Gyámügy, gyermekvédelem	15	0,015%
Fogyasztóvédelem	15	0,0146%
Idegenrendészet	11	0,011%
Kereskedelem, szolgáltatás	9	0,009%

Öröklés, hagyatéki eljárás	4	0,004%
Összesen	102 868	100%

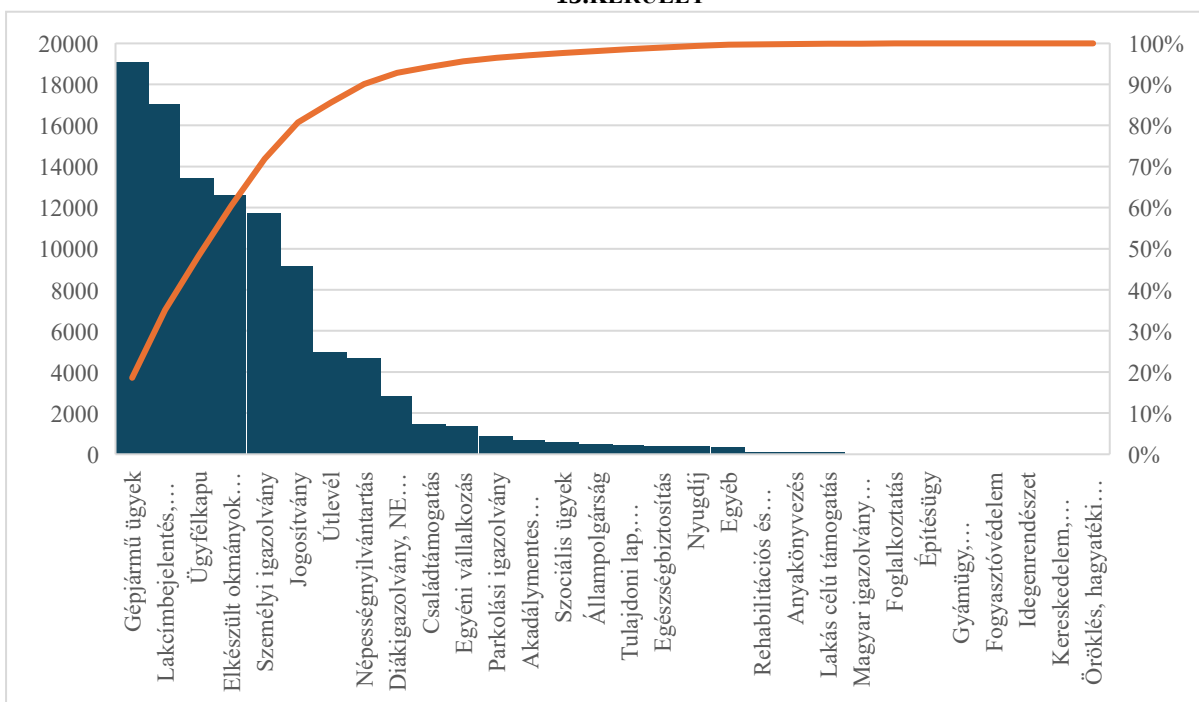
Forrás: Saját szerkesztés

A legritkábban felkeresett kategóriák az öröklés és hagyatéki eljárás, valamint a kereskedelem és szolgáltatás (összesen 0,013%), ezzel szemben a gépjármű ügyekkel és a lakcímbejelentéssel, igazolással kapcsolatban érkeztek a legtöbb ügyet intézni (összesen 35,12%). A leggyakrabban előforduló ügytípusokat szemléletesen mutatja be a 8. táblázat és a 7. ábra, melyek alapján jól látható, hogy a vizsgált időszakban az öt legtöbbször felmerülő ügykategóriák a gépjármű ügyek, a lakcímbejelentés/igazolás, az ügyfélkapu, az elkészült okmányok átvétele és a személyi igazolvány. Az előbb felsoroltak a rendelkezésre álló adatállomány majdnem háromnegyedét, 71,82%-ot tesznek ki.

8. ÁBRA

ESETEK MEGOSZLÁSA KATEGÓRIA SZERINT, 2016. NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

13. KERÜLET



Forrás: Saját szerkesztés

A leggyakoribb kategóriákat már korábban részleteztem az előző kormányablak vizsgálatánál, ezért most a legritkábban előfordulókat mutatom be. Az öröklési és hagyatéki ügyek a kormányablakokban magukba foglalják az örökösök jogosultságának igazolását és a hagyatéki vagyon rendezését. Ide tartozik a hagyatéki eljárás megindítása, az öröklési jogviszonyok

igazolása, és az ezzel kapcsolatos okiratok kiadása. Az idegenrendészettel kapcsolatos ügyintézés magában foglalja a külföldi állampolgárok tartózkodási engedélyeinek kiadását, hosszabbítását, valamint a bevándorlási státusz frissítését. Ezen eljárások során például ideiglenes vagy tartós tartózkodási engedélyt kérhetnek, amely elengedhetetlen az országban való törvényes tartózkodáshoz, a munkavállaláshoz és az oktatási intézményekben való részvételhez. A kereskedelmi és szolgáltatási tevékenységekkel kapcsolatos ügyintézés során például a vállalkozói engedélyek, működési engedélyek igénylése és megújítása végezhető el. Az engedélyek kiadása biztosítja, hogy a gazdasági szereplők jogszerű keretek között működjenek, betartsák a szakmai és jogi előírásokat.

Mint azt a 2.2.2 fejezet elején említettem az ügyintézők hanyagsága miatt a várakozási idő kiszámításánál hiba lépett fel, továbbra is az előzőekben említettek alapján számítottam ezt az értéket, ennek eredményeit a következő összesítők szemléltetik. Az akadálymentes ügyintézés esetében volt a legrövidebb az átlagos várakozási idő, mindössze 7 perc 13 másodperc, ami a vizsgált időszakban az ügyfelek 0,67%-át érintette. Ezzel szemben a leghosszabb várakozási idő a lakcímbeljelentés miatt érkező ügyfelek számára volt, akik a látogatók 16,57%-át tették ki, és átlagosan 41 perc 16 másodpercet vártak. A vizsgált időszakban megjelentek 75%-a kevesebb mint 1 óra 3 percet várakoztak.

IX. TÁBLÁZAT

ÁTLAGOS VÁRAKOZÁSI IDŐ STATISZTIKA KATEGÓRIÁNKÉNT, 2016 NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

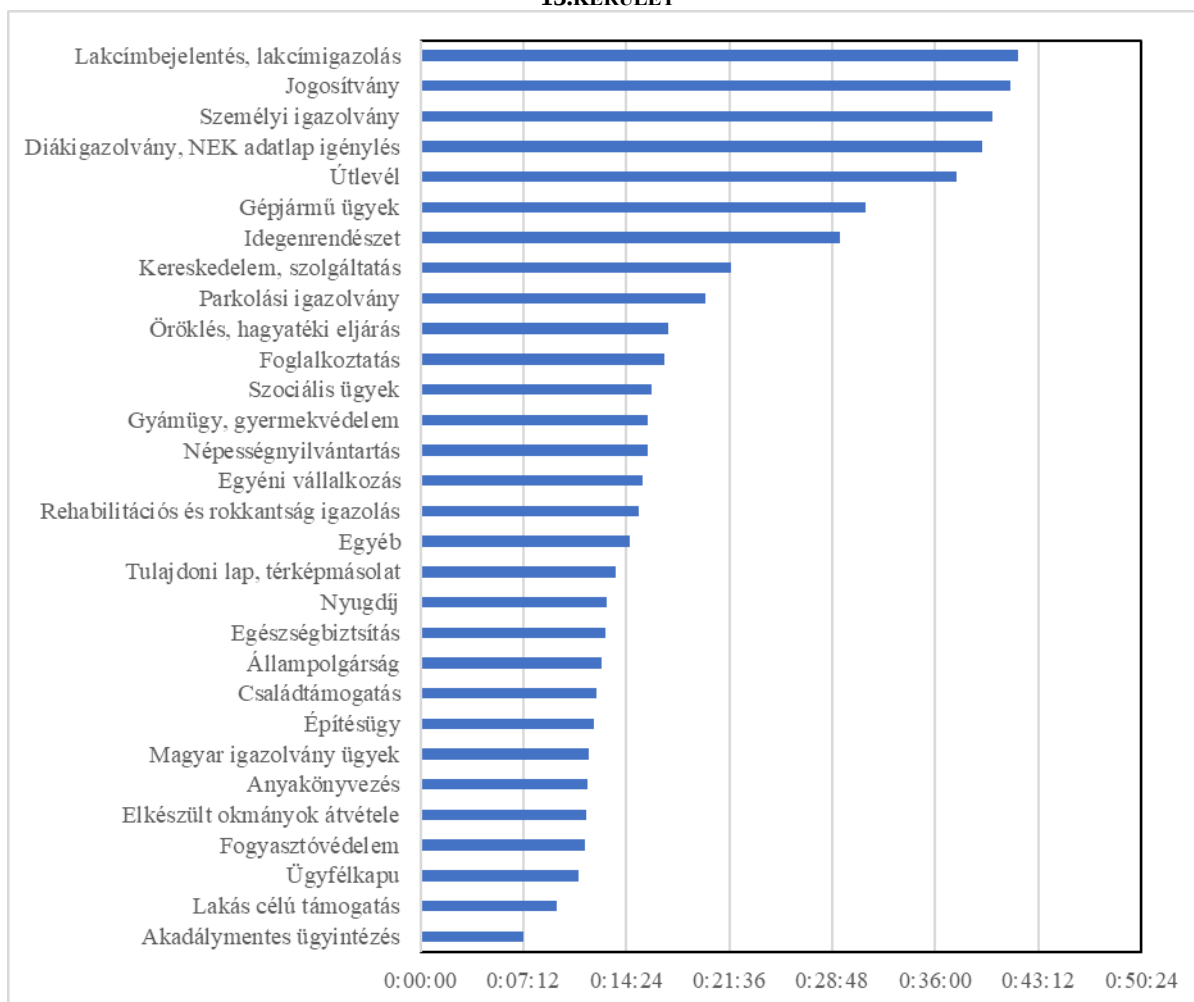
13.KERÜLET					
Kategória neve	Átlag	Szórás	Medián	Alsó kvartilis	Felső kvartilis
Akadálymentes ügyintézés	0:07:13	0:11:03	0:03:03	0:01:20	0:08:24
Lakás célú támogatás	0:09:31	0:13:02	0:04:33	0:02:24	0:10:21
Ügyfélkapu	0:11:06	0:13:49	0:06:06	0:02:22	0:13:56
Fogyasztóvédelem	0:11:28	0:12:04	0:07:48	0:02:21	0:13:10
Elkészült okmányok átvétele	0:11:34	0:12:32	0:07:53	0:03:38	0:14:57
Anyakönyvezés	0:11:40	0:20:15	0:04:48	0:02:29	0:13:35
Magyar igazolvány ügyek	0:11:48	0:15:33	0:05:45	0:01:48	0:14:28
Építésügy	0:12:10	0:15:10	0:07:07	0:02:24	0:15:54
Családtámogatás	0:12:20	0:16:31	0:06:42	0:02:25	0:15:09
Állampolgárság	0:12:42	0:17:52	0:05:31	0:02:07	0:16:08
Egészségbiztosítás	0:12:56	0:16:55	0:06:27	0:02:15	0:14:54

Nyugdíj	0:13:01	0:20:04	0:05:49	0:02:03	0:14:35
Tulajdoni lap, térképmásolat	0:13:42	0:19:54	0:05:53	0:02:09	0:16:39
Egyéb	0:14:40	0:18:45	0:07:18	0:02:49	0:18:56
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	0:15:14	0:17:09	0:08:39	0:02:34	0:24:10
Egyéni vállalkozás	0:15:30	0:16:19	0:10:21	0:04:13	0:21:19
Népességnylvántartás	0:15:54	0:17:11	0:10:25	0:04:28	0:20:48
Gyámügy, gyermekvédelem	0:15:56	0:13:46	0:10:15	0:05:40	0:29:23
Szociális ügyek	0:16:10	0:22:07	0:07:40	0:02:37	0:19:57
Foglalkoztatás	0:17:02	0:24:00	0:10:40	0:02:18	0:19:40
Öröklés, hagyatéki eljárás	0:17:18	0:20:23	0:09:47	0:07:45	0:19:20
Parkolási igazolvány	0:19:56	0:21:50	0:13:25	0:05:24	0:27:07
Kereskedelem, szolgáltatás	0:21:42	0:22:54	0:14:39	0:06:18	0:26:15
Idegenrendészet	0:29:20	0:32:19	0:16:17	0:07:46	0:43:20
Gépjármű ügyek	0:31:10	0:28:39	0:22:59	0:08:53	0:45:35
Útleve	0:37:30	0:36:43	0:25:39	0:06:51	0:57:23
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	0:39:18	0:37:50	0:26:52	0:07:19	1:02:23
Személyi igazolvány	0:39:58	0:37:39	0:29:07	0:07:57	1:01:11
Jogosítvány	0:41:16	0:37:30	0:30:18	0:09:53	1:03:00
Lakcímbjelentés, lakcímigazolás	0:41:48	0:34:42	0:33:37	0:13:49	1:00:55
Minimum	0:07:13	0:11:03	0:03:03	0:01:20	0:08:24
Maximum	0:41:48	0:37:50	0:33:37	0:13:49	1:03:00

Forrás: Saját szerkesztés

ÁTLAGOS VÁRAKOZÁSI IDŐ KATEGÓRIÁNKÉNT, 2016. NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

13.KERÜLET



Forrás: Saját szerkesztés

Az időpontra érkező állampolgárok várakozási idejét a 9. ábra és a 2. melléklet részletezi. (Itt fontos megjegyezni, hogy a 30 ügykörből 22 esetben foglaltak előre időpontot.) Több esetben is megfigyelhető, hogy annak ellenére, hogy időponttal rendelkeztek az állampolgárok, ugyan annyi, vagy több ideig várokztak, mint azok a társaik, akik sorszámot húztak a helyszínen. Ilyen kategóriák például az egészségbiztosítás, népességnylvántartás, idegenrendésze és a lakcímmel kapcsolatos kategória.

Időpontos várakozás, 2016 november 2 – 2017. október 31

13.kerület



Forrás: Saját szerkesztés

Amikor az állampolgárok ügyintézésre készülnek van egy elképzelésük az mennyi ideig fog tartani, attól függően milyen ügy miatt kívánnak eljárni. Ha például új személyi igazolványt szeretnének készíttetni tudjuk, hogy megnézik az eddigi adatokat rólunk a rendszerben, annak aktualitására rákérdeznek, majd készítenek egy fotót rólunk, egyes esetekben ujjlenyomatot is vesznek és végeztünk is. Tehát minden ügy feldolgozási ideje legfőképp attól függ, hogy annak megoldása mennyire komplex és a kedves ügyintéző kolléga mennyire jártas a folyamatban, a feldolgozási idő statisztikáit a 10. táblázat is jól szemlélteti.

X. TÁBLÁZAT

ÁTLAGOS FELDOLGOZÁSI IDŐ KATEGÓRIÁNKÉNT, 2016 NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

13.KERÜLET

Kategória neve	Átlag	Szórás	Medián	Alsó kvartilis	Felső kvartilis
Egyéni vállalkozás	0:49:31	1:04:04	0:27:25	0:05:28	1:04:44
Parkolási igazolvány	0:48:10	1:02:05	0:28:04	0:04:54	1:03:36
Fogyasztóvédelem	0:24:13	0:28:40	0:17:21	0:00:16	0:32:24
Állampolgárság	0:24:08	0:32:50	0:13:08	0:02:47	0:30:46
Népességnyelvnyilvántartás	0:20:03	0:26:15	0:10:41	0:04:28	0:26:12

Gépjármű ügyek	0:19:58	0:31:55	0:09:56	0:01:35	0:24:16
Nyugdíj	0:16:02	0:19:47	0:09:06	0:01:37	0:23:55
Tulajdoni lap, térképmásolat	0:15:02	0:18:24	0:10:16	0:02:27	0:18:16
Jogosítvány	0:13:12	0:16:59	0:09:43	0:03:19	0:15:55
Családtámogatás	0:13:08	0:15:13	0:08:33	0:02:03	0:17:58
Szociális ügyek	0:12:09	0:14:52	0:07:21	0:01:32	0:15:57
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	0:12:07	0:14:16	0:07:39	0:01:48	0:18:44
Anyakönyvezés	0:11:40	0:17:57	0:04:42	0:01:13	0:16:09
Személyi igazolvány	0:11:21	0:17:01	0:07:12	0:00:59	0:14:53
Útlevel	0:11:17	0:15:29	0:07:31	0:01:07	0:14:21
Gyámügy, gyermekvédelem	0:10:45	0:11:36	0:11:37	0:01:39	0:13:24
Lakcímbeljelentés, lakcímigazolás	0:10:23	0:16:49	0:05:33	0:00:52	0:13:03
Foglalkoztatás	0:09:53	0:13:25	0:03:10	0:00:48	0:14:19
Magyar igazolvány ügyek	0:09:28	0:14:24	0:03:07	0:00:41	0:11:42
Elkészült okmányok átvétele	0:08:59	0:11:29	0:05:08	0:02:26	0:11:18
Ügyfélkapu	0:08:53	0:13:04	0:04:30	0:01:56	0:10:44
Lakás célú támogatás	0:08:36	0:14:26	0:02:42	0:00:52	0:08:06
Egyéb	0:07:51	0:19:12	0:01:57	0:00:46	0:07:59
Egészségbiztosítás	0:07:48	0:13:01	0:02:07	0:00:52	0:09:22
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	0:07:40	0:12:47	0:04:05	0:01:09	0:08:07
Építésügy	0:06:50	0:09:00	0:02:38	0:00:11	0:10:31
Akadálymentes ügyintézés	0:06:02	0:13:12	0:00:33	0:00:13	0:05:33
Kereskedelem, szolgáltatás	0:04:44	0:10:37	0:00:46	0:00:36	0:02:09
Idegenrendészet	0:03:43	0:08:57	0:00:59	0:00:35	0:01:36
Öröklés, hagyatéki eljárás	0:02:16	0:02:59	0:00:56	0:00:41	0:02:31
Minimum	0:02:16	0:02:59	0:00:33	0:00:11	0:01:36
Maximum	0:49:31	1:04:04	0:28:04	0:05:28	1:04:44

Forrás: Saját szerkesztés

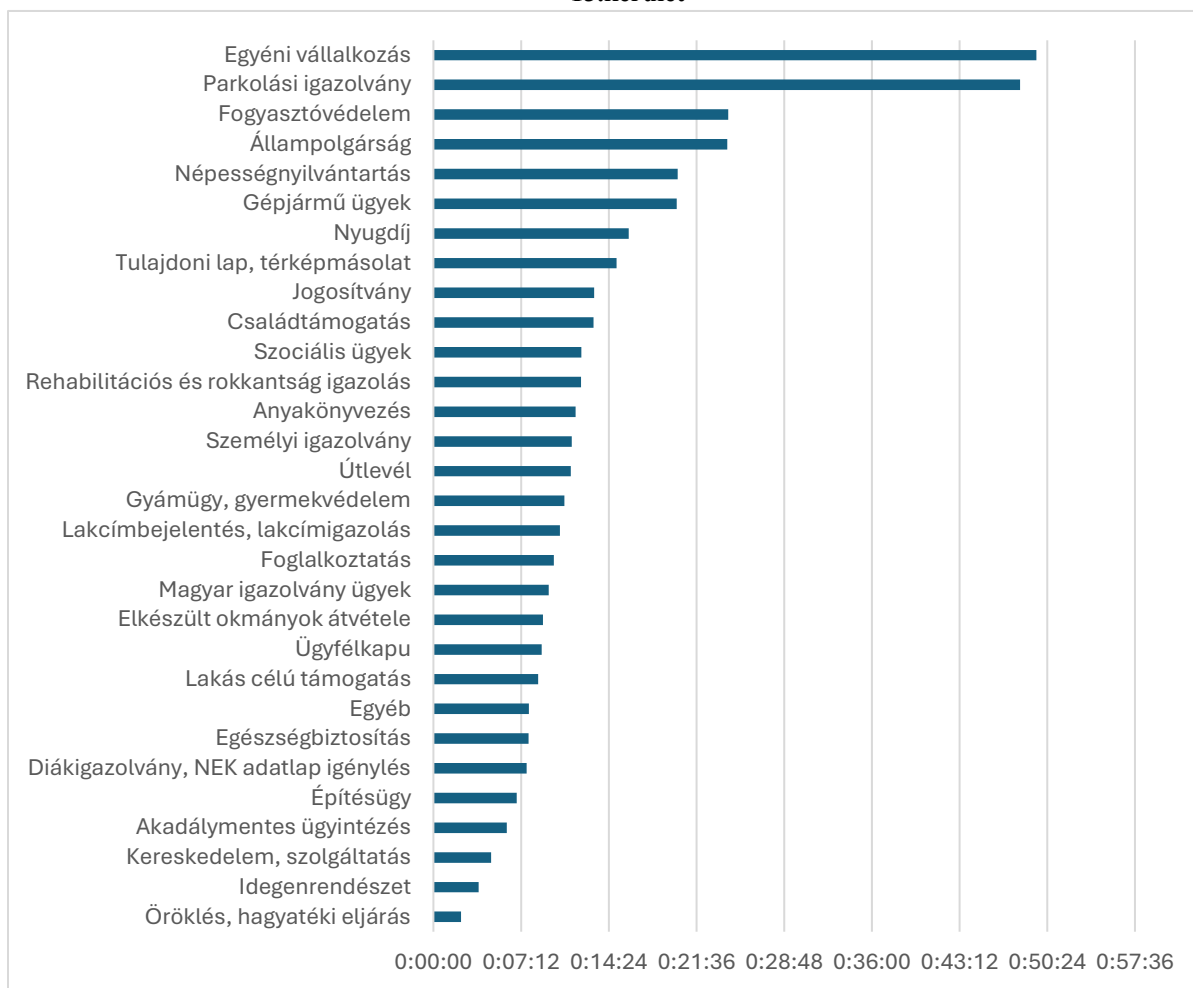
A kettő leghosszabb ügyintézési időt igénybe vevő kategóriák: Az egyéni vállalkozások, ebben a kategóriában (0:49:31) tudunk nyilvántartásba venni egyéni vállalkozót, adatváltozást bejelenteni, illetve hiába van külön ügyfélkapu kategória, a vállalkozónak az ev. kategórián belül kell a regisztrációt elvégeznie az online ügyintézéshez, ez egy saját hatáskörben elvégezhető ügy. A második helyen a parkolási igazolvány áll (0:48:10), itt lehet pótolni az elveszített vagy elloptott igazolványt, adatmódosítás itt is lehetséges és a mozgáskorlátozottak is itt állítják ki az új kártyát, ha az lejárt vagy sérült. Ez a két kategória a teljes állomány 2,13%-át teszi ki, így nem nevezhetőek

kritikusnak ezek az adatok. A legkevesebb időt a kormányablakban ügyintézással azok töltötték el, akik öröklés és hagyatéki eljárás miatt érkeztek (0:02:16) és akik idegenrendészettel (0:03:43) kapcsolatban kívántak eljárni, a két alacsony érték a teljes látogatottság 0,015%-át érintette. A számítások alapján körvonalazódott, hogy az állampolgárok 75%-a kevesebb, mint 1 óra 4 percet töltött el a behívástól az ügy lezárásáig. Ez a felső kvartilis adatai alapján azt indikálja, hogy az esetek nagy része hosszabb időt vesz igénybe, így az ügyintézés nem hatékony.

11. ÁBRA

ÁTLAGOS FELDOLGOZÁSI IDŐ KATEGÓRIÁNKÉNT, 2016. NOVEMBER 2 – 2017. OKTÓBER 31

13.kerület



Forrás: Saját szerkesztés

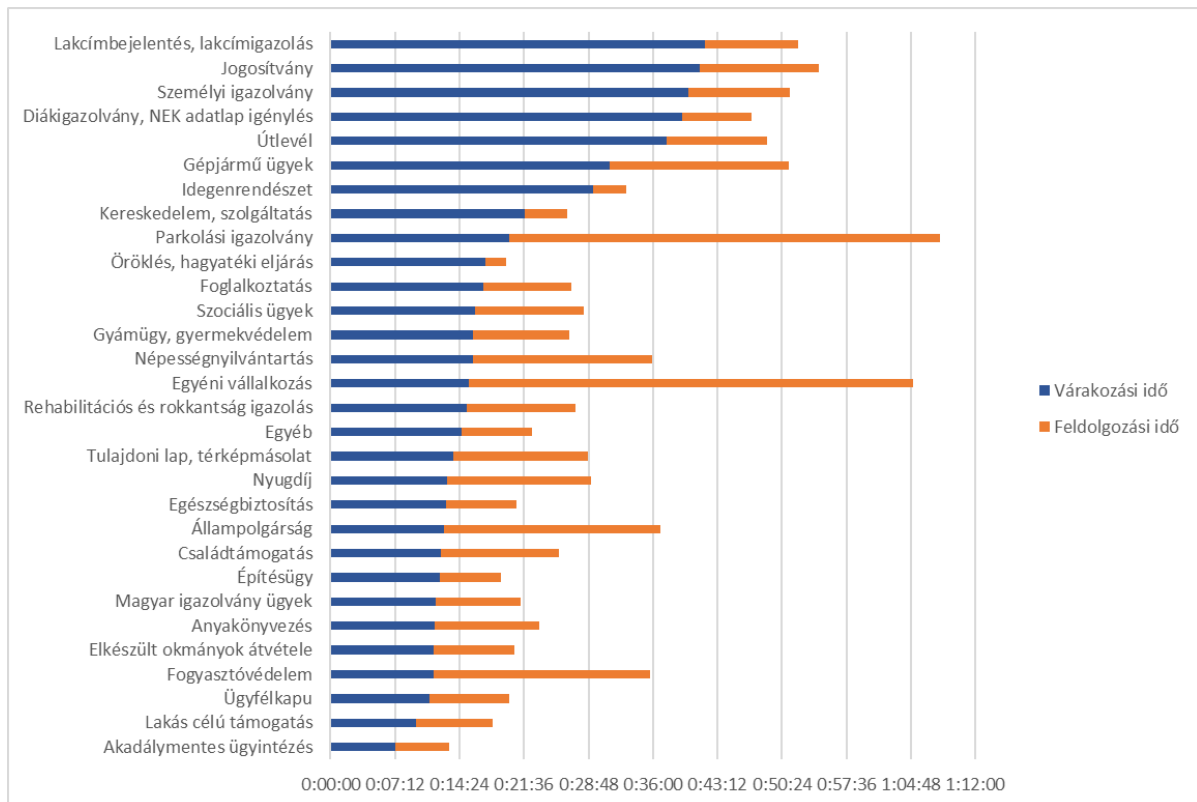
A 12. ábrán az előbb részletezett folyamatok egysége az átfutási idő látható. Jól szemlélteti, hogy 21 kategóriában (70%) magasabb a várakozási idő, mint az ügyintézésre fordított idő. A további 9 esetben pedig a feldolgozási idő hosszabb, mint a várakozással eltöltött percek. Kettő

kiugróan nagy kategória a parkolási igazolvány és az egyéni vállalkozás, ahol az ügyintézési idő a várakozásinak a közel háromszorosa.

12. Ábra

Teljes ügyintézési folyamat ideje, 2016. november 2-2017. október 31

13.kerület



Forrás: Saját szerkesztés

2.2.3 A két kormányablak összehasonlító elemzése

A választásom Békéscsabára és Budapest 13. kerületére azért esett, mivel a célom az volt, hogy összehasonlítsak egy kisebb és egy nagyobb népességű területet, így mindkét helyszín sajátos demográfiai és társadalmi jellemzőivel hozzájárulhat az elemzés átfogóbb megértéséhez. Békéscsaba reprezentálja a kisebb népességű vidéki várost, (2022-es népszámláláskor 55 164 fő, (KSH)) míg a 13. kerület egy nagyobb, dinamikusan fejlődő városrészként jelenik meg a fővárosban (2022-es népszámláláskor 122 973 fő (KSH)). Fontos megjegyezni itt, hogy a kormányablakokban bejelentett lakóhelytől függetlenül is lehet ügyet intézni, így a népességszám csak egy támpont.

Ebből kiindulva elsőnek a rendelkezésre álló adatok mennyisége is nagy különbséget mutat, a 13. kerületi intézményben a vizsgált időszakban majdnem kétszer (1,91) több ügyintézésre került sor, amit magyarázhat az is, hogy a lakosság száma is több mint kétszerese, illetve például az is, hogy a Budapesti egyetemek sok vidéki hallgatót vonzanak a fővárosba, akik például egy új személyi igazolvány elkészítése miatt nem utaznak haza a lakóhelyükhöz legközelebbi kormányablakhoz. Mindkét esetben a gépjármű ügyek volt a legfelkeresettebb kategória, a legnagyobb látogatottság Békéscsabán volt 4,82%-kal magasabb, mint a 13. kerületben. A legalacsonyabb érdeklődés Békéscsabán 8 főt érint, akik idegenrendészetben akartak eljárni, míg a 13. kerületben 4 fő kereste fel a kormányablakot öröklés és hagyatéki eljárás céljából.

A 13. kerületben az ügyintézők munkájában megfigyelhető precizitási hiányosságok miatt jelentős mennyiségű hibás adat került rögzítésre, amelyek a jelek szerint a vizsgált időszakban észrevétlenek maradtak. Mindez arra enged következtetni, hogy az ellenőrzési folyamatok nem kellően alaposak, és valószínűsíthető, hogy a munkavégzés utólagos felülvizsgálatát kizárólag az informatikai rendszer végzi. A személyes kontroll hiánya miatt a hibák fennmaradhatnak, így a rendszer nem biztosítja megfelelően az adatok pontosságát és megbízhatóságát. Ilyen jellegű probléma a másik vizsgált egységnél nem fordult elő.

A várakozási idők tekintetében Békéscsabán kellett az állampolgároknak a legrövidebb ideig várakozniuk átlagosan közel 10 perccel kevesebbet, mint Budapesten. A feldolgozási időnél már nagyobb különbség mondható el a két vizsgált város közt, Békéscsabán a látogatók átlagosan maximum 27 perc 36 másodpercet töltöttek el az ügy megkezdése és lezárása közt, míg a fővárosban átlagosan 49 perc 31 másodperc volt amire egy ügy lezárult.

Az egész folyamat tekintetében Békéscsaba továbbra is jobban teljesít, a várakozási idők kevesebb százalékát teszi ki az egész ügyintézési folyamatnak, mint a 13. kerületben, így ebből a szempontból hatékonyabbnak számít, mint a fővárosi.

Visszaulva az időpontos elemzésre, megfigyelhető a 19 esetből 10-ben, tehát az esetek 52,63%-ban Békéscsabán, hogy az állampolgárok időponttal több ideig várakoztak, mint amennyi ideig az adott ügykategória feldolgozása tart. Ez arra enged következtetni, hogy az ügyintéző nem figyeli az időt munkája során és nincs tisztában azzal, hogy a hozzá tartozó ügyek mekkora feldolgozási idővel rendelkeznek, mert annak ellenére, hogy érkezik hozzá időpontos állampolgár mégis sorszámos ügyfelet hív az adott időpontok előtt, amelyekkel nem végez a foglalt időpontig.

Összegezve a két kormányablak közül a Békéscsabaiban magasabb hatékonyság tapasztalható a működésben, minden esetben kisebb számok realizálhatóak és valószínűbb, hogy az ügyfelek elégedetten távoztak.

2.2.4 Javaslatok a hatékonyság növelésére

Kutatási célom meghatározni hogyan lehetne optimálisabb és hatékonyabb az ügyintézési rendszer és folyamat. Annak érdekében, hogy az ügyfélelégedettség nőjön és egy átláthatóbb és gyorsabb ügyintézési rendszer jöhessen létre több intézkedést is bevezethetnek a kormányablakok. Ugyan az elemzésre kerülő időszak óta már több változás is életbe lépett, de a megoldások és a problémák aktualitása megkérdőjelezhetetlen. Az ügyintézői ablakok számának kialakítása során figyelembe vették a látogatottság számát, illetve sok kormányablak a régi okmányirodák helyén jött létre így szűkebb az irodák bővítési lehetősége a kapacitás terén, így ez a fejlesztés sok helyen nem lehetséges, emiatt inkább a rendszer fejlesztésére tettem megjegyzéseket.

Egyik ilyen megoldás a digitális ügyintézési rendszer fejlesztése, amely a DÁP-al már elkezdődött, ez az ügyintézők munkáját is megkönnyíti, hisz nem lesz annyi betérő ügyfél, mint az elmúlt években, hisz bizonyos ügyeket el lehet indítani online vagy akár teljesen elintézhetőek lesznek (van olyan, ami már most is teljesen elintézhető pl.: Európai Egészségbiztosítási Kártya), így az állampolgárok is megspórolják a várakozási időt.

Valamint a teljesen digitalizált adatkezelés, a papírmentes ügyintézés, és a fejlett ügyfélszolgálati rendszerek bevezetése jelentősen felgyorsíthatja a folyamatokat. Az automatikus adatellenőrzés és az ügyfélkapu integrációja például megelőzheti az adatbeviteli hibákat. A folyamatokhoz és az eredményekhez szorosan kapcsolódnak az ügyintézők, akiknek a rendszeres szakmai továbbképzések és hatékonysági tréningek segíthetnek abban, hogy pontosabb és gyorsabb munkát végezzenek.

Az ügyintézési technikák, kommunikációs készségek fejlesztése szintén elősegítheti a hatékonyságot. A várakozási és ügyintézési időhöz kapcsolódva az ügyfélhívó rendszer és időpontfoglalási rendszer optimalizálása is megoldást nyújthat. Az előre foglalt időpontokra épülő ügyfélhívó rendszerek minimalizálhatják a várakozási időt és egyenletesebb ügyfélterhelést biztosíthatnak. Ezzel csökkenthető a zsúfoltság és az ügyintézőkre nehezedő nyomás, ami gyorsabb és precízebb munkavégzést eredményezhet.

Az ügyfelek által adott visszajelzések és javaslatok figyelembevétele segíthet abban, hogy az ügyféligenyeknek megfelelően igazítsák a szolgáltatásokat. Ennek köszönhetően jobban

azonosíthatóak azok a területek, ahol az ügyintézés még gyorsabbá és zökkenőmentesebbé tehető. Bizonyos rutinfeladatokat, például adatbevitel a 2.1.2 pontban említett tájékoztatás és információ átadás vagy egyszerű kérdések megválaszolása, amely nem igényel szakmai felkészültséget, mesterséges intelligenciával vagy automatizált folyamatokkal lehetne kiváltani, így az ügyintézők több időt tudnának a bonyolultabb feladatokra fordítani.

2.3 KÖVETKEZTETÉSEK

Az európai közigazgatási rendszerek között nagy eltérések mutatkoznak az e-kormányzás szintjében. Míg egyes nyugat-európai országok, mint Németország, Franciaország és Hollandia fejlett e-kormányzati megoldásokkal rendelkeznek, addig a kelet-európai országok, köztük Magyarország, Románia és Szlovákia, további fejlesztésekre szorulanak a felzárkózás érdekében. Összességében, a közszolgáltatások folyamatos fejlesztése és monitorozása alapvetően szükséges ahhoz, hogy megfeleljenek a mai társadalom folyamatosan változó elvárásainak és Európa-szerte növeljék az állampolgári elégedettséget. A kormányablakok működésének elemzése rávilágít arra, hogy számos országban, így Magyarországon is, a közigazgatási folyamatok hatékonysága továbbfejlesztést igényel. A tanulmányok szerint a nyújtott szolgáltatások minőségét gyakran hátráltatják a folyamatirányítás és a digitalizáció hiányosságai, amelyek meghosszabbítják a várakozási időt és lassítják az ügyintézést. Az elemzések alapján a kormányablakok ügyfélszolgálatának hatékonysága szorosan összefügg az állampolgárok elégedettségével. Az ügyintézés lassúsága és a hosszú várakozási idők miatt az ügyfelek gyakran elégedetlenek, különösen a magas ügyfélforgalmú ügytípusokban, mint például a gépjármű-ügyintézés, ahol mind a várakozás, mind az ügyintézési idő jelentősebb. A kutatások arra mutatnak rá, hogy a kormányablakok ügyintézői számára kiemelten fontos lenne a rendszeres képzés, valamint egy felhasználóbarát és egységesített informatikai rendszer bevezetése, amely lehetővé tenné az adatok gyorsabb és pontosabb feldolgozását és rögzítését. Ezenfelül a mesterséges intelligencia és az automatizálás alkalmazása segíthetné a rutinfeladatok gyorsabb lebonyolítását. Az EU által meghatározott célok elérésével a digitális átalakulás előmozdítható. Ez magában foglalja az alap- és haladó szintű digitális készségek fejlesztését, a felhőalapú megoldások és a mesterséges intelligencia elterjedését, valamint a szolgáltatások online elérhetőségének biztosítását, ami 2030-ra (Magyarországon ezt 2026-ra tervezik) javíthatná a polgárok hozzáférését a közszolgáltatásokhoz. Mindezek a megállapítások egyértelműen rámutatnak, hogy a

kormányablakok hatékonyságának növelése, a digitalizáció elősegítése és a modern technológiai megoldások bevezetése alapvetően fontos a közszolgáltatások jövőbeli fejlesztése szempontjából.

ÖSSZEGZÉS

A kutatásom célja a magyarországi kormányablakok hatékonyságának elemzése és fejlesztési lehetőségeinek feltárása volt, különös tekintettel Békéscsaba és a budapesti 13. kerület kormányablakaira. A témaválasztást az indokolta, hogy az egyablakos ügyintézési rendszer központi szerepet tölt be a közigazgatási rendszerben, és jelentős hatással van az állampolgárok ügyintézési élményére és elégedettségére. Az elemzés során vizsgáltam, hogy a digitalizáció, a folyamatszabályozás és az ügyfélszolgálati munka hogyan járul hozzá, illetve milyen kihívásokat jelent a hatékonyság növelésében. A bevezetés bemutatja a kormányablakok rendszerének kialakulását és jelentőségét a közigazgatási reformok kontextusában. Az egyablakos ügyintézés célja az volt, hogy csökkentse a bürokratikus terheket, központosított szolgáltatásokon keresztül egyszerűsítse és gyorsítsa az ügyintézést. A kutatás kérdéseire választ keresve a dolgozatomban kiemeli, hogy a kormányablakok fejlődése és hatékonysága nagyban függ a digitalizációs folyamatoktól, az ügyfélszolgálati rendszerek optimalizálásától és az ügyintézők szakmai képzettségétől, jártasságától az adott munkakörben. Az irodalmi áttekintés a közigazgatás digitalizációjáról, e-kormányzásról, valamint a hatékonyságnövelő eszközökről és módszerekről nyújt széles körű képet.

A dolgozat többek között a Digitális Gazdaság és Társadalom Fejlettségi Index (DESI) és a mesterséges intelligencia (AI) alkalmazásának eredményeit is elemzi, valamint az európai országokban már működő digitális megoldásokat vizsgálja. Az elemzéshez használt módszerek között szerepel a statisztikai adatelemzés, az ügyfélkapcsolati mutatók értékelése és a várakozási időkkel kapcsolatos adatok feldolgozása. Az elemzés részletesen tárgyalja a két kormányablakban mért adatokat, a várakozási és feldolgozási időket, valamint a különböző ügyintézési kategóriák forgalmát. Feltételezésem szerint a digitalizált folyamatok és az automatizált ellenőrzési rendszerek javíthatják a hatékonyságot, és csökkenthetik a feldolgozási időket.

Az adatok elemzése során kiderült, hogy a leggyakoribb ügykörök a gépjármű ügyek, jogosítvány, ügyfélkapu és a lakcímbejelentés, lakcímigazolás. A legmagasabb várakozási idők a lakcímbejelentés, lakcímigazolás, népszámlálási nyilvántartás és gépjármű ügyköre. A leg

időigényesebb folyamatokat az egyéni vállalkozók, a parkolási igazolvány és az állampolgárság kategóriája fedile. Az egész ügyintézési folyamatot tekintve a legtöbb időt a hivatalokban azok töltötték el, akik egyéni vállalkozás, parkolási igazolvány, gépjármű ügyek és diákigazolvány, NEK adatlap igénylése céljából tértek be.

A kutatásom során kiderült, hogy Békéscsabán rövidebb várakozási időekkel és ügyintézési időekkel találkozhatnak az állampolgárok, mint a 13. kerületben. Ez az eltérés több tényezőre, például a népességszámra, az ügyforgalom különbségeire és a területi sajátosságokra vezethető vissza, de az ügyintézők munkájának hatékonyságára is. Az elemzések eredményei azt mutatják, hogy a kormányablakok hatékonysága jelentős mértékben javítható lenne a digitális megoldások szélesebb körű alkalmazásával. Az ügyfélelégedettséget növelhetné a mesterséges intelligencia bevezetése, amely gyorsítaná az ismétlődő feladatok elvégzését, így az ügyintézők több időt fordíthatnának a komplexebb ügyekre.

Az egységes informatikai rendszerek és a folyamatos szakmai képzések is hozzájárulhatnak az ügyfélszolgálat hatékonyságának növeléséhez. A dolgozat javaslatai közé tartozik a teljesen digitalizált ügyintézési folyamat bevezetése, az automatizált adatellenőrzés és a mesterséges intelligencia alapú rendszerek alkalmazása. Az időpontfoglalási rendszerek és az ügyfélhívó rendszerek optimalizálásával kiegyensúlyozottabb ügyfélterhelés érhető el, így csökkentve a várakozási időket. Emellett az ügyintézők számára ajánlott a folyamatos szakmai fejlesztés, amely a hatékonyság javítását és az ügyfélelégedettség növelését is szolgálná. A dolgozat összességében arra a következtetésre jut, hogy a kormányablakok hatékonyságának növelése, a digitalizáció és a korszerű technológiai megoldások bevezetése alapvető fontosságúak a közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében. A javasolt fejlesztések révén a kormányablakok gyorsabb, átláthatóbb és ügyfélközpontúbb szolgáltatásokkal segíthetik az állampolgárok ügyintézését, hozzájárulva ezzel a modern közigazgatás fejlődéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

Androniceanu, A., & Georgescu, I. (2023). Public administration digitalization and government effectiveness in the EU countries. *Central European Public Administration Review*, 21(1), 7–30.

[https://doi.org/10.17573/cepar.2023.1.01​;contentReference\[oaicite:2\]{index=2}](https://doi.org/10.17573/cepar.2023.1.01​;contentReference[oaicite:2]{index=2})

- Androniceanu, A., Georgescu, I., & Kinnunen, J. (2022). Public administration digitalization and corruption in the EU member states: A comparative and correlative research analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (65E), 5–22. [https://doi.org/10.24193/tras.65E.1​;contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.24193/tras.65E.1​;contentReference[oaicite:0]{index=0})
- Androniceanu, A. (2023). The new trends of digital transformation and artificial intelligence in public administration. *Administratie si Management Public*, 40, 147-155. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2023.40-09>
- Androniceanu, A., Georgescu, I. (2021). E-Government in European Countries, a Comparative Approach Using the Principal Components Analysis. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, Vol. XIV, No. 2 65- 80.
- Angeli, P., Maz-Machado, A., Madrid, J., M., (2023). Lifelong Learning: Use of Psychological Factors in the Greek Public Administration. *TEM Journal*, Volume 12, Issue 4, 2319-2325
- Bettany-Saltikov, J. (2012). *How to do a Systematic Literature Review in Nursing A step-by-step guide (New ed. Edition)*. Open University Press.
- Bolshakova, J., Bolshakov, S., & Grunichev, M. (2023). Sociological research into the digitization of public administration. *Public Policy and Administration*, 22(2), 208–218. [https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-2-07​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-2-07​;contentReference[oaicite:1]{index=1})
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. In D. M. Rousseau (Ed.), *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* Oxford University Press. 112-119. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Buics, L., & Süle, E. (2020). Statistical analysis of Hungarian public service processes for key performance indicator measurement. *Hungarian Statistical Review*, 3(2), 71–98. [https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en071​;contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en071​;contentReference[oaicite:0]{index=0})
- Buics, L., Prayogo, A., & Al Mammun, A. (2022). The Effects of the Application of Artificial Intelligence in Material Handling – A Systematic Literature Review. *LIMEN 2021 – Selected Papers*, 139–146. [https://doi.org/10.31410/LIMEN.S.P.2021.139​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://doi.org/10.31410/LIMEN.S.P.2021.139​;contentReference[oaicite:1]{index=1})

- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. Buchanan & A. Bryman, *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* SAGE Publications Ltd. 671–689.
- Frumarová, Kateřina (2022) Evidence in administrative proceedings - proof by audio-visual record, proof by the content of the website and other means of proof lacking explicit regulation in the Code of Administrative Procedure. *Institutiones administrationis - journal of administrative sciences*, 2 (1). 132-143. <https://doi.org/10.54201/iajas.v2i1.31>
- Giesbrecht, T., Schenk, B., Schwabe G. (2015). Empowering front office employees with counseling affordances, 524-537
- Hamel, C., Michaud, A., Thuku, M., Skidmore, B., Stevens, A., Nussbaumer-Streit, B., & Garritty, C. (2021). Defining rapid reviews: a systematic scoping review and thematic analysis of definitions and defining characteristics of rapid reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 129, 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2020.09.041>
- Krasnykov, Y., Bobos, O., Lavrinets, I., Khabarova, T., & Zozulia, N. (2024). The impact of electronic governance on the quality of public services and municipal property management. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(1), 201–216
- Krukowski, K., & Raczyńska, M. (2019). Attributes of process maturity of public administration units in Poland. *Administrative Sciences*, 9(4), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci9040084>
- Metzler, M. J., & Metz, G. A. (2010). Analyzing the barriers and supports of knowledge translation using the PEO model. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 77(3), 151–158. <https://doi.org/10.2182/cjot.2010.77.3.4>
- Novachenko, V., T., Bielska, V., T., Afonin, A., E., Lashkina, H., M., Kozhemiakina, M., O., Diachenko, P., N. (2020). Use of Information Technology to Increase Economic Efficiency and Credibility in Public Administration in the Context of Digitization. *International Journal of Economics and Business Administration Volume VIII, Issue 1*, 375-382
- Reynen, E., Robson, R., Ivory, J., Hwee, J., Straus, S. E., Pham, B., & Tricco, A. C. (2018). A retrospective comparison of systematic reviews with same-topic rapid reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 96, 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.12.001>

- Rozczyński, B., (2019). Simplification and Electronisation of Administrative Procedure in the Visegrad Group Countries – A Sociological and Legal Approach. *Original scientific article* 123-143 <https://orcid.org/0000-0003-2019-7923>
- Širola, D., Mihanović, Z., & Raspor Janković, S. (2022). Entrepreneurial orientation and local public administration performance. *Ekonomski Pregled*, 73(4), 548–570.
- Szeiner, Z., Kovács, Ádám, Zsigmond, T., Mura, L., Sanders, E., and Poor, J. (2022). An empirical study of consulting in a transitional economy in the Central European region during COVID-19. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 9(3), 471-485. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i3.854>
- Szeiner, Z., Mura, L., Horbulák, Z., Roberson, M., and Poor, J. (2020). Management consulting trends in Slovakia in the light of global and regional tendencies. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(2), 191-204. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i2.390>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Study on and instrument to assess knowledge supply chain systems using advanced kaizen activity in SMEs. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1080/16258312.2014.11517339>
- Wodecka-Hyjek, A., Kusa, R., & Kafel, T. (2024). Evaluating the current state of Digital Era Governance application in local government units in the Małopolska region. *Engineering Management in Production and Services*, 16(1), 19-30. [https://doi.org/10.2478/emj-2024-0002​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://doi.org/10.2478/emj-2024-0002​;contentReference[oaicite:1]{index=1})
- Zhuk, I., Khaletska, A., Stepura, T., Shchepanskiy, E., Sadova, U., & Pyla, V. (2022). Public Administration System in the Field of Finance Under the Influence of Digitalization, *Economic Affairs*, Vol. 67, No. 03, 225-231

MELLÉKLETEK

1. melléklet

	Átlag	Szórás	Medián	Alsó kvartilis	Felső kvartilis
Lakás célú támogatás	0:05:46	0:00:55	0:05:46	0:05:27	0:06:05
Ügyfélkapu	0:07:19	0:09:39	0:04:08	0:01:04	0:10:12
Egyéni vállalkozás	0:07:34	0:10:18	0:03:19	0:01:02	0:10:13
Egészségbiztosítás	0:08:45	0:10:07	0:05:01	0:01:14	0:13:17
Anyakönyvezés	0:08:57	0:10:13	0:06:48	0:01:21	0:11:33
Állampolgárság	0:09:14	0:10:50	0:05:06	0:01:02	0:13:07
Gyámügy, gyermekvédelem	0:09:17	0:08:26	0:07:12	0:02:45	0:13:11
Családtámogatás	0:09:34	0:10:42	0:05:45	0:01:37	0:13:53
Egyéb	0:09:56	0:14:17	0:05:27	0:01:26	0:13:13
Tulajdoni lap, térképmásolat	0:10:07	0:11:02	0:06:16	0:01:56	0:14:19
Jogosítvány	0:11:20	0:14:49	0:05:49	0:01:42	0:15:01
Parkolási igazolvány	0:11:40	0:13:30	0:07:58	0:01:51	0:25:15
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	0:12:56	0:14:02	0:07:51	0:08:48	0:15:13
Lakcímbejelentés, lakcímigazolás	0:14:54	0:17:42	0:08:28	0:02:57	0:20:11
Személyi igazolvány	0:18:37	0:24:19	0:08:10	0:01:54	0:08:10
Útleve	0:19:17	0:25:09	0:08:23	0:02:19	0:26:00
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	0:19:18	0:21:38	0:11:40	0:03:15	0:27:05
Népességnyilvántartás	0:21:05	0:25:37	0:11:06	0:04:11	0:25:59
Gépjármű ügyek	0:31:20	0:30:25	0:22:29	0:07:33	0:47:11

2. Melléklet

	Átlag	Szórás	Medián	Alsó kvartilis	Felső kvartilis
Rehabilitációs és rokkantság igazolás	0:04:55				
Lakás célú támogatás	0:09:28	0:13:16	0:04:29	0:02:23	0:09:55
Ügyfélkapu	0:11:05	0:06:06	0:06:06	0:02:22	0:13:55
Családtámogatás	0:12:18	0:16:30	0:06:40	0:02:25	0:15:08
Egyéb	0:12:25	0:17:21	0:05:51	0:02:26	0:14:06
Nyugdíj	0:12:33	0:20:09	0:05:25	0:01:56	0:13:30
Állampolgárság	0:12:36	0:17:37	0:05:34	0:02:06	0:15:55
Egészségbiztosítás	0:13:02	0:16:58	0:06:27	0:02:22	0:15:02
Tulajdoni lap, térképmásolat	0:13:49	0:20:10	0:06:00	0:02:00	0:16:37
Egyéni vállalkozás	0:15:22	0:16:13	0:10:11	0:04:13	0:21:11
Népességnyilvántartás	0:16:13	0:17:29	0:10:40	0:04:34	0:21:19
Anyakönyvezés	0:16:40	0:23:28	0:12:57	0:03:38	0:20:18
Parkolási igazolvány	0:19:19	0:21:24	0:12:36	0:05:13	0:26:15
Gépjármű ügyek	0:31:11	0:28:42	0:22:57	0:08:52	0:45:41
Szociális ügyek	0:33:32	0:31:00	0:25:12	0:10:09	0:41:12
Útlevél	0:37:24	0:36:40	0:25:27	0:06:50	0:57:18
Diákigazolvány, NEK adatlap igénylés	0:39:24	0:37:55	0:26:57	0:07:17	1:02:40
Személyi igazolvány	0:39:51	0:37:38	0:28:57	0:07:54	1:00:57
Idegenrendészet	0:41:04				
Jogosítvány	0:41:06	0:17:38	0:30:01	0:09:47	1:02:40
Lakcímbejelentés, lakcímigazolás	0:41:49	0:34:43	0:33:37	0:13:47	1:00:58