



eGovernment v Európe: súčasný vývoj

*správa prezentovaná na Konferencii o eGovernment
v talianskom Come, 7.-8. júla 2003*

Christine Leitner (Ed.)

Za podporu a umožnenie prekladu tejto publikácie vyjadruje
Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť vďaka
Local Government and Public Service Reform Initiative
(Open Society Institute),
*NISPAcee** a Európskemu inštitútu verejnej správy.

* NISPAcee (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe) Asociácia škôl a inštitúcií verejnej správy v strednej a východnej Európe. NISPAcee je medzinárodná organizácia podporujúca vzdelávanie v oblasti verejnej správy v krajinách strednej a východnej Európy so sídlom v Bratislave.

<http://www.nispa.sk>

Z anglickej verzie preložili *Ing. Martin Sirák* a *Bc. Jana Vinceová* z Inštitútu pre dobre spravovanú spoločnosť - SGI v Bratislave.

**eGovernment v Európe:
súčasný vývoj**

*správa prezentovaná na Konferencii o eGovernment
v talianskom Come, 7.-8. júla 2003*

zostavila
Christine Leitner

Slovak edition

Leitner, Ch. (Ed.): eGovernment v Európe: súčasný vývoj

© Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť - SGI, 2004

<http://www.governance.sk>

Európsky inštitút verejnej správy nezodpovedá za kvalitu slovenského prekladu a jeho koherentnosť s pôvodným textom.

Preklad anglického textu, ktorý je oficiálnou verziou tejto publikácie s názvom

Leitner, Ch. (Ed.): eGovernment in Europe: The State of Affairs

© European Institute of Public Administration, Maastricht, Holandsko, 2003

<http://www.eipa.nl>

Obsah

Úvod	8
Zoznam autorov	9
PodĎakovanie	10
Stručné zhrnutie	11
ČASŤ PRVÁ: REALITA A VÍZIE.....	14
1. Čo presne znamená tá "dobře spravovaná spoločnosť", o ktorú sa modernizácia verejného sektora usiluje, a ako ju možno uskutočniť?.....	15
⇒ eGovernment: Kľúč k "dobrej správe" v informačnej spoločnosti.....	15
⇒ eGovernment: "Mission Impossible" bez vízie	16
⇒ eGovernment: "Mission Impossible" bez vízie	17
⇒ eGovernment: Nielen technológia, ale aj zmena kultúry	18
⇒ eGovernment: Nielen poskytovanie služieb, ale aj životný štýl.....	19
2. Vytvorené pre ľudí.....	20
⇒ Vyvážené prínosy pre všetkých zúčastnených	20
⇒ Prechádzka po napnutom lane medzi záujmami, očakávaniami, nástrahami a obavami ..	22
⇒ Manažment znalostí, nie iba informácií	23
3. Podstata eGovernment	25
⇒ Ako zabezpečiť dobré a rozsiahle využívanie IST	25
⇒ Financovanie a rozvíjanie eRiešení vo verejno-súkromných partnerstvách	26
⇒ Porovnávanie jabĺk a hrušiek alebo zaistenie toho, čo chceme – Strategický rámec a prínosy	27
⇒ Dobrý dizajn je dôležitý pre rozvíjanie eG riešení.....	28
⇒ Vytváranie podporného prostredia pre modernizáciu	29
⇒ Manažment zmien je tu rovnako náročný ako kdekoľvek inde.....	29
4. Integrovaná eGovernment: Politická r-e-volúcia?.....	31
⇒ Ako bude taká eTransformovaná sféra verejnej správy a služieb vyzerat'?	31
⇒ „Jednoliata vláda“ a nová architektúra (verejných) služieb	31
⇒ Nad rámec jednoduchých modelov „životných udalostí“	33
⇒ Budúce vyhliadky.....	34
⇒ Uskutočnenie vízie integrovanej eG.....	34
5. Hlavné výzvy	36
⇒ Vízie presahujúce "krátko-termínizmus".....	36
⇒ Vzájomná závislosť – volanie po jednote.....	36
⇒ Administratívne systémy, interoperabilita a otvorené štandardy	37
⇒ Učenie sa od iných a vzájomné povzbudzovanie	39
ČASŤ DRUHÁ: eGOVERNMENT - SÚČASNÝ VÝVOJ	40
6. Rok 2003 – eEurope Awards for eGovernment: „Osvedčená prax poskytovania personalizovaných služieb a rastúcej produktivity“	41
Pozadie	41
Analýza prihlášok do súťaže	41
1. Témy	42
Téma č. 1: Úloha eG pri podpore európskej konkurencieschopnosti	43

Téma č. 2: Lepší život pre európskych občanov	44
Téma č. 3: Medzivládna eKoooperácia na európskej, centrálnej a miestnej úrovni	46
2. Služby	47
Verejné eSlužby pre občanov	48
Verejné eSlužby pre podniky	50
3. Integrácia a kooperácia	52
Závery a osvojené lekcie	54
Zoznam literatúry.....	56

Úvod

Táto publikácia o *eGovernment*¹ má dvojaký cieľ. Po prvé (Časť prvá), podáva prehľad o víziách a realitách *eG* so zámerom pomôcť tvorcom politiky aplikovať princípy "good governance"² v oblasti *eG* - tak v koncepcnej ako aj implementačnej fáze - pri súčasnom zohľadnení množstva iných kľúčových otázok. Po druhé (Časť druhá), objasňuje najnovší vývoj *eG* v rámci projektu *eEurope* a prezentuje obraz súčasnej situácie na základe výsledkov súťaže "*eEurope Awards for eGovernment 2003*".³

Táto správa bude prezentovaná na Konferencii o *eGovernment* v talianskom Come v dňoch 7.-8.júla 2003.

¹ V ďalšom texte budeme používať pôvodný termín "*eGovernment*" (ženského rodu), resp. skrátane "*eG*", keďže tento sa v bežnom i odbornom jazyku používa častejšie ako slovenský ekvivalent "elektronická vláda" (pozn. prekladateľa).

² Ako ekvivalent ustáleného slovného spojenia "good governance" tu budeme - neraz intuitívne - používať slovenský výraz "dobrá správa" (pozn. prekladateľa).

³ Hlbšia analýza situácie bude vykonaná v neskoršej fáze a následne bude zverejnená na domovskej stránke *eEurope Awards* (www.e-europeawards.org).

Zoznam autorov⁴

Editor

Dr Christine Leitner

Vedúca Projektového sekretariátu *eEurope Awards*, Európsky inštitút verejnej správy, Maastricht (Hol.); senior lektorka na Európskom inštitúte verejnej správy, Maastricht (Hol.)

Autori

Dr Jean-Michel Eymeri

assistant professor, Katedra politických vied na Parížskej univerzite I - Panthéon-Sorbonne, Paríž (Fr.); člen *Comité des études et de la Prospective* Ministerstva pre verejné služby

Dr Klaus Lenk

profesor verejnej správy, Fakulta informatiky, ekonómie a práva na Oldenburskej univerzite, Oldenburg (Nem.)

Morten Meyerhoff Nielsen

výskumný pracovník, člen Projektového sekretariátu *eEurope Awards*, Európsky inštitút verejnej správy, Maastricht (Hol.)

Dr Roland Traunmüller

univerzitný profesor, riaditeľ Ústavu aplikovaných informatických vied, Univerzita Johana Keplera v Linci, Linz (Rak.); viceprezident Rakúskej spoločnosti pre informatiku

Prispievatelia

Dr François Heinderyckx

univerzitný profesor, vedúci Katedry informácie a komunikácie (INFOCOM) na Free University of Brussels (ULB), Brusel (Bel.); člen Akademickej rady *eForum*

Antoinette Moussalli

nezávislý konzultant, Londýn (VB); nezávislý expert (*eGovernment*), Európsky inštitút verejnej správy, Maastricht (Hol.)

Dr Maria A. Wimmer

associate professor, *eGovernment Team Leader*, Ústav aplikovaných informatických vied, Univerzita Johana Keplera v Linci, Linz (Rak.)

Podpora ostatných členov Projektového sekretariátu *eEurope Awards* v rámci EIPA

Alexander Heichlinger

zástupca riaditeľa a lektor v Európskom centre pre regióny (EIPA Antenna v Barcelone)

David Huysman a Niels Karssen

študenti - asistenti

⁴ *Poznámka* k zoznamu autorov a prispievateľov: Kým *autori* boli požiadaní zo strany EIPA o vypracovanie podkladov pre túto správu, *prispievatelia* láskavo poskytli svoje úvahy a pripomienky (a v niektorých prípadoch aj pôvodný text) na dobrovoľnej báze.

Pod'akovanie

Som veľmi vďačná Jean-Michel Eymerimu, François Heinderyckxovi, Klausovi Lenkovi, Rolandovi Traunmüllerovi a Marii Wimmerovej za ich podnetné autorské príspevky k tejto publikácii. Chcela by som obzvlášť vyjadriť svoje vďaku Antoinette Mousasalli za jej pomoc pri analýze projektov predložených do súťaže *eEurope Awards for eGovernment 2003*. Ďalej by som chcela poďakovať Európskej komisii, DG Information Society za to, že nám poskytli túto výskumnú príležitosť.

Súčasne by som chcela poďakovať jazykovým lektorom EIPA - Andrew Constableovi a Suzanne Habrakenovej a tiež Christine Thomasovej za ich pozornosť voči detailom a návrhom pri zostavovaní a revízii tejto publikácie. Moja vďaka tiež patrí Denise Grewovej a jej kolegovi Willemovi Huwaë za polygrafickú úpravu textu a tiež Veerle Deckmyn. V neposlednom rade sa chcem poďakovať tímu EIPA v rámci Projektového sekretariátu *eEurope Awards* - Alexandrovi Heichlingerovi, Mortenovi Meyerhoff Nielsenovi, Davidovi Huysmanovi a Nielsovi Karssenovi za ich prácu a podiel na úspechu súťaže *eEurope Awards for eGovernment 2003*.

Christine Leitner

STRUČNÉ ZHRNUTIE

eGovernment v Európe: súčasný vývoj

Cieľom tejto správy je byť sprievodcom pre tvorcov politiky a rozhodnutí, ktorí sú konfrontovaní kľúčovým procesom implementácie eG na všetkých úrovniach. Jej cieľom je poskytnúť široký a rozmanitý prehľad o realitách a víziách eG (časť prvá) a ponúknuť popis súčasného stavu vecí v oblasti eG v Európe na základe výsledkov súťaže *eEurope Awards for eGovernment* (časť druhá).

Časť prvá vychádza z výsledkov zavádzania princípov "good governance" v kontexte modernizácie verejného sektora. Informačná spoločnosť kráča ruka v ruke s nebývalým úsilím zlepšovať administratívne procedúry a organizáciu, vytvárať podmienky pre ozajstnú, na občana zameranú, kooperatívnu, virtuálnu a polycentrickú modernú správu vecí verejných. Prostredníctvom stratégie eG sa možno usilovať o modernizáciu vlády bezprecedentným spôsobom. Akákoľvek takáto stratégia však môže byť realizovaná iba na základe systematicky zdôvodnenej vízie. Sme svedkami postupného vzniku úplne novej architektúry riadenia a poskytovania verejných služieb, ktorá je založená na funkčnom oddelení na zákazníka zameraných "front offices" ("predných kancelárií") od "back offices" ("zadných kancelárií") a na virtuálnych spojeniach medzi organizáciami.

eG sa postupne stáva zmysluplným agentom zmeny, ktorý je zapustený v samotnej kultúre verejného sektora. Jej potenciál siaha ďaleko za prvotné úspechy, prinášajúc vyššiu kvalitu pracovného procesu, lepšie výsledky a výkonnosť. Ak jej implementácia prebieha správne, môže napomôcť rozvinutiu a upevneniu princípov "dobre spravovanej spoločnosti," ako sú demokratizácia, koherentnosť, efektívnosť, transparentnosť a verejnú zodpovednosť⁵.

Naplnenie týchto cieľov si často vyžaduje spoločnú aktivitu viacerých úrovní vlády a horizontálnu kooperáciu medzi agentúrami s rôznou (organizačnou) tradíciou.

Tie socio-technické a inštitucionálne transformácie, ktoré budú riešenia eG umožnia a prinesú, ďaleko prekračujú rámec jednoduchej obsluhy občanov a ekonomiky prostredníctvom ponuky on-line služieb. Zdieľanie údajovej základne a integrácia "back office", ktoré nie sú pre klientov viditeľnými, budú znamenať značné prínosy.

Ďalší vývoj musí brať do úvahy kvalitu služieb, ich úspešnosť a efektívnosť medzi občanmi, podnikmi a zamestnancami verejného sektora. Znamená to hľadať vhodnú rovnováhu medzi bremenom administratívnych úloh na pleciach zúčastnených strán na jednej strane a zabezpečením multi-kanálového interakčného systému v rámci administratívy, t.j. nespoliehať sa výlučne na internet. Navyše, vyžiada si to širší priestor pre opatrenia zamerané na koordináciu záujmov a očakávaní ako aj obáv a rizík, ktoré eG vyvoláva. Postaviť ľudí na prvé miesto je podmienkou úspechu. Stratégie budú podporovať spoločenské začlenenie (inklúziu), transparentnosť a participatívnosť a musia zahŕňať rozvoj potrebných zručností vo vnútri verejného sektora, aby sa zvládli možné obavy a implementácia eG prebehla úspešne.

eG riešenia je potrebné vyvíjať v širšom kontexte spoločnosti založenej na znalostiach a dobrej správy vecí verejných a neobmedzovať sa len na (technické) spracovanie informácií v rámci procesu modernizácie administratívy. Hoci skúsenosti získané pri rozvíjaní eCommerce

⁵ v zmysle "accountability" (pozn. prekladateľa)

(t.j. elektronického obchodu - pozn. prekladateľa) sú cenné, ich automatický prenos do oblasti eG je často irelevantný a dokonca môže byť aj kontraproduktívny.

Zo všetkých faktorov pôsobiacich na implementáciu eG sme ako kritické identifikovali nasledovných päť: (1) primerané využitie na mieru šitých IST⁶, ktoré je výsledkom spolupráce medzi obchodníkmi a užívateľmi; (2) dostatočné financovanie, ktoré si zrejme vyžiada vytváranie verejno-súkromných partnerstiev; (3) strategické rámce založené na analýzach nákladov-výnosov a dopytu; (4) vyhovujúce rámce legislatívy a štátnej regulácie; (5) adekvátne systémy krízového manažmentu predvídajúce psychologický odpor a reálne prekážky.

Navyše, možno uviesť dva prístupy, ktoré pravdepodobne zvedú eG stratégie na scestie: (1) priveľká a privčasná koncentrácia na technologické aspekty; (2) výlučná koncentrácia na poskytovanie služieb (žiaľ, väčšina súčasných benchmarkingov a intervenčných cieľov nanešťastie podporuje takéto trendy).

Hlavné výzvy, ktoré treba zvládnuť, sú: (1) plánovanie rozvoja nad rámec krátkodobých hľadísk (často určených trvaním politických mandátov); (2) rozvíjanie kapacít pre kooperatívnu mobilizáciu administratívy, priemyslu a akademického výskumu; (3) pochopenie rozsahu rozmanitosti politických a administratívnych kultúr; (4) zabezpečenie interoperability systémov a štandardov pri súčasnom zamedzovaní brutálnej štandardizácii; (5) vytvorenie účinných a udržateľných rámcov pre výmenu osvedčených praktík (good practices).

Plnohodnotná eG nebude pretvárať len administratívu, ale aj občiansku spoločnosť a verejnú sféru v širšom slova zmysle.

Časť druhá tejto správy naznačuje, čo dnes možno považovať za posledný vývoj v oblasti v eG. Diskusia o osvedcenej praxi je založená na analýze 357 prípadov projektov predložených v roku 2003 do *eEurope Awards for Innovation for eGovernment*, z ktorých až polovica spadala pod Tému č.2 – „Lepší život pre európskych občanov.“ Spoločným znakom predložených projektov je, že nahrádzajú rigidny administratívny model reaktívnymi, citlivými a pružnými štruktúrami, ktoré sa spoliehajú na eG. Tieto príklady z každodenného života naplno odhaľujú rozsah kreativity a inovácie pri zavádzaní eG v Európe, ktorý demonštruje, že takýto proces môže celkom dobre stáť v pozadí ďalekosiahlych zmien v správe vecí verejných v Európe.

⁶ IST je akronymom pre *Information Society Technologies*, t.j. technológie informačnej spoločnosti (pozn. prekladateľa)

ČASŤ PRVÁ
REALITA A VÍZIE

1. Čo presne znamená tá "dobře spravovaná spoločnosť", o ktorú sa modernizácia verejného sektora usiluje, a ako ju možno uskutočniť?

eG nemôže fungovať vo vákuu. Jej ďalší úspešný rozvoj je úzko spojený so zásadnou transformáciou, ktorá má čoskoro zmeniť spoločenský systém vládnutia a verejnú správu. Táto kapitola zachytáva prostredie, v ktorom eG prispieva k premene Európy na znalostnú spoločnosť a ekonomiku.

⇒ **eGovernment: Kľúč k "dobrej správe" v informačnej spoločnosti**

Vznik eG sa zhoduje s nebývalou výzvou pre tie inštitúcie a procedúry, prostredníctvom ktorých je ľudská spoločnosť spravovaná.

Éra stabilných vládnych inštitúcií centrálnie ("top-down") vládúcich určitej populácii na určitom území sa končí: súčasné socio-ekonomické trendy globalizácie „zhora“ a posilňovanie občianskej spoločnosti „zdola“ spolu s inštitucionálnymi reformami, ktoré zahŕňajú europeizáciu "zhora" a prehlbujúcu sa regionalizáciu a decentralizáciu „zdola“, majú svoj dopad na procesy riadenia vecí verejných v Európe.

Pojem "governance" zahŕňa práve tieto zmeny štýlu smerom k viacúrovňovej, polycentrickej vláde a smerom k negociačnému prístupu k riadeniu našich (ľudských) spoločností.

Platí tiež, že stále dominujúca "silo" štruktúra vlády s jej líniovými ministerstvami a špecializovanými agentúrami, ktoré sú výsledkom vnútrobyrokratických konfliktov a vyjednávania (negociácie), je stále častejšie predmetom pochybností:

- z hľadiska finančného - kvôli rastúcim nákladom prevádzky tradičného systému poskytovania verejných služieb v priemyselných spoločnostiach, t.j. prostredníctvom rozsiahlych byrokracií;
- z hľadiska spoločenského - vďaka novému záujmu o odbyrokratizované a na užívateľa zamerané verejné služby.

eG vstúpila do sveta, v ktorom európske krajiny už dlhšie aktívne hľadajú nové a inovatívne formy vládnutia.

„eG“ neznamená len využívanie celeého radu nových informačných a komunikačných technológií verejnými inštitúciami na zlepšovanie tak svojich vzťahov k užívateľom ako aj svojho vnútorného fungovania. eG znamená ďaleko viac: odlišuje sa a súčasne stavia na verejno-správnych reformách inšpirovaných filozofiou New Public Management (NPM), ktoré boli zavádzané v EÚ v posledných dvadsiatich rokoch. Avšak eG ide ešte ďalej.

Cieľom eG je:

- zásadne transformovať procesy tvorby a poskytovania verejných služieb a následne transformovať aj celé spektrum vzťahov verejných orgánov [G2C (Government-to-Citizens)⁷, G2B (Government-to-Business)⁸ a G2G (Government-to-Government)⁹].

⁷ vláda-občania

Využívaním *technológií informačnej spoločnosti (IST)* ako podporného nástroja a súčasne ich nahrádzaním takým spôsobom, ktorý by viedol k rozsiahlej modernizácii verejných služieb, má eG veľký potenciál:

- zlepšiť výkonnosť verejných inštitúcií a spraviť ich vnímavejšími;
- pomôcť vybudovať (sčasti) virtuálnu a (úplne) prepojenú administratívu, pri ktorej jej užívateľ len „zaklope na vchodové dvere“ buď virtuálne cez „portál“ alebo fyzicky návštevou "servisu pod jednou strechou"¹⁰;
- a následne - pri zachovaní výhod del'by práce medzi verejnými agentúrami v zmysle špecializovanej odbornosti a profesionality - rozvinúť G2G siete a kooperačné hry s partnermi z občianskej spoločnosti.

Konečným cieľom je rozvinúť „bezšvíkový“¹¹ avšak polycentrický systém správy vecí verejných. Presnejšie povedané, zavádzanie hlavných princípov "dobrej správy" vyústí do nových spôsobov riadenia cyklu verejnej politiky a poskytovania verejných služieb. Aby sa dosiahla takáto premena zdedených modusov vládnutia, eG zabezpečí niekoľko zásadných prínosov:

Princípy "dobrej správy"	Dopad eG
<ul style="list-style-type: none"> • koherentnosť vo fáze návrhu verejnej politiky 	<ul style="list-style-type: none"> • umožňuje ľahšiu koordináciu politiky medzi ministerskými sekciami, verejnými agentúrami a úrovňami vlády
<ul style="list-style-type: none"> • participatívna demokracia pri tvorbe verejnej politiky 	<ul style="list-style-type: none"> • umožňuje aktívnu účasť všetkých aktérov tvorby politiky
<ul style="list-style-type: none"> • konzistentnosť, efektívnosť a úspornosť pri implementácii verejnej politiky: „<i>Štát robí to, čo tvrdí.</i>“ 	<ul style="list-style-type: none"> • podporujú kooperáciu a networking vo fáze implementácie ľahším, rýchlejšim a lacnejším spôsobom
<ul style="list-style-type: none"> • transparentnosť a otvorenosť celého politického procesu: „<i>Štát informuje o tom, čo robí.</i>“ 	<ul style="list-style-type: none"> • poskytuje všeobecný prístup k informáciám pri veľmi nízkych nákladoch

Zhrnutie: eG nie je len o modernizovaní verejnej správy prostredníctvom IST, ale je kľúčovým prostredníkom pri budovaní na občana zameraného, kooperatívneho, "bezšvíkového", no súčasne polycentrického moderného spoločenského systému vládnutia.

⁸ vláda-podniky

⁹ vláda-vláda

¹⁰ angl. one-stop-shop

¹¹ angl. seamless

⇒ eGovernment: "Mission Impossible" bez vízie

Bude nová - na IT vybudovaná - architektúra poskytovania verejných služieb a ďalších činností vo verejnom záujme impluzom k vytvoreniu novej makroštruktúry riadenia vecí verejných a povedie k zmene deľby úloh medzi rôznymi verejnými agentúrami?

Zavedenie princípov dobrej správy do praxe eG je náročným avšak nevyhnutným cieľom v situácii, kedy existuje zvýšená potreba reformovať organizáciu a fungovanie verejných inštitúcií.

Keď sa pozrieme bližšie na potenciál IST transformovať poskytovanie služieb a riadenie verejnej infraštruktúry, môžno si ľahko predstaviť, že zmeny v pracovných procesoch na operatívnej úrovni ovplyvnia tradičnú štruktúru verejných organizácií.

Produkcia a distribúcia už existujúcich verejných eSlužieb naznačuje smer: tieto dve dimenzie sú už v procese vzájomného oddeľovania. Kým produkcia už prebieha vo viacerých (zosieťovaných) *back offices* - často mimo dosah konečných užívateľov, distribúcia týchto služieb sa môže vykonávať buď virtuálne alebo fyzicky vo *front offices*.

Vláda digitálnej éry môže celkom dobre byť výsledkom práve zovšeobecnenia tohto modelu, v ktorom dochádza k značnej premene úlohy štátnych zamestnancov a úlohy občanov.

Avšak takáto nová "e-Tvorená" organizácia¹² verejnej správy bude samozrejme vykazovať väčšiu rozmanitosť foriem, ako je možné len na základe jediného modelu. Vzniknú rôzne organizačné formy:

- niektoré oblasti už prechádzajú procesom odhmotnenia (napr. procesy registrácie vozidiel a majetku) a mnohé ďalšie budú nasledovať s cieľom vytvoriť kompletný on-line systém verejných služieb;
- ďalšie oblasti si vždy budú vyžadovať fyzickú prítomnosť, no IST poskytnú svoju pridanú hodnotu v podobe vyššej efektívnosti a úspornosti, napr. v rezortoch verejnej bezpečnosti (obrana, polícia, požiarne služby, krízový manažment), sociálnej a zdravotnej starostlivosti, vzdelávania, prírodného a kultúrneho dedičstva, ktoré možno všetky do určitej miery zabezpečiť cez prístup zo vzdialeného terminálu a technológie virtuálnej reality.

Nech už budú inštitucionálne reformy z každej z uvedených oblastí akéhoľvek, kľúčovým problémom, s ktorým bude budúci systém vládnutia konfrontovaný, je nepochybne manažment inter-organizačných sietí. V tomto zohrajú IST zásadnú úlohu.

Ďalším aspektom modernej správy je jej viacúrovňová a polycentrická povaha. V tomto ohľade treba spomenúť, že v zmysle princípu subsidiarity je väčšina členských štátov EÚ tradičným federatívnym štátom alebo bývalým unitárnym štátom, ktorý prechádza procesom federalizácie, kvázi-federalizácie alebo rozsiahlej regionalizácie a decentralizácie - ide o fenomén, ktorý sa niekedy nazýva "nový federalizmus". V takomto socio-politickom kontexte jediným spôsobom, ako sa vyhnúť duplikácii, nekonzistentnosti, protirečivosti a plytvaniu peňazí vo verejnej politike, je podporovať "kooperatívny federalizmus" alebo "spôsob

¹² angl. eEnabled organisation

vládnutia", ktoré zaistí nepretržitú koordináciu medzi všetkými úrovňami vlády. Aj v tomto smere sa IST zdajú byť kľúčom k úspechu.

Všetky tieto vývojové smery vytvárajú zásadnú potrebu tvorby vízií a stratégií, ktoré doposiaľ takmer vždy v diskusii eG chýbali. Jednoduché koncepcie toho, čo všetko technológia dokáže, sú len povrchnou a nedostatočnou náhradou za takéto stratégie. Je potrebné rozvíjať ambiciózne vízie.

Konvergencia nových foriem polycentrickej vlády v rámci koordinácie v reálnom čase, akú budúci vývoj eG čoskoro prinesie, vytvára príležitosti pre uskutočnenie zásadnej transformácie v každodennom riadení našej spoločnosti.

⇒ eGovernment: Nielen technológia, ale aj zmena kultúry

Ak sa má stať zmysluplným nositeľom modernizácie verejnej správy a poskytovania verejných služieb, eG nemôže zostať len technologicky-orientovaná.

Počas celej ľudskej histórie, veda a technológia vytvorili rôzne nové nástroje a techniky, avšak veda a technológia môžu skutočne napredovať len cestou praktického využívania v spoločnosti a tiež neustálej zmeny spoločenských noriem; takéto spoločenské využitie môže následne vytvoriť predpoklady pre vznik spoločne zdieľaných názorov a očakávaní.

V tomto ohľade IST nie sú žiadnou výnimkou: internet, e-mail, elektronické databázy, infraštruktúra verejných kľúčov¹³ a bezpečnostné kódovanie sú úžasnými novými technológiami, avšak nič iné len technológiami. Vo svojich prvopočiatoch bola eG doposiaľ poháňaná práve len týmito technológiami.

Platí však, že eG znamená ďaleko viac, ako len to: predpokladá zásadné socio-ekonomické inovácie a politicko-administratívne inštitucionálne zmeny založené na nových aplikáciách a rozvoji IST.

Kultúrna transformácia je tak kľúčovým rozmerom eG. Je dobre známe, že existujúce inštitúcie sociálneho a politického života silne ovplyvňujú správanie a postoje verejnosti ako aj zamestnancov štátnej správy. „Spôsob, akým veci robíme my“ nemožno ľahko preniesť prostredníctvom nejakého technického reinžinieringu. Inštitucionálne podmienky ovplyvňujú charakter inovácie vo vláde a určujú jej tempo a selektívnosť. Programy eG musia preto rozvinúť stratégie a zmeniť riadiace procesy, ktoré sa sústreďujú na kultúrne otázky a úzku spoluprácu všetkých zúčastnených aktérov (najmä štátnych zamestnancov) ako plnohodnotných partnerov v rámci procesov zmeny.

Ak sa má stať zmysluplným nositeľom modernizácie poskytovania verejných služieb a modernej verejnej správy, eG sa musí vzdať svojej technologickej predpojatosti a sústrediť sa na spoločensko-kultúrne premeny.

¹³ angl. Public Key Infrastructure (PKI)

⇒eGovernment: Nielen poskytovanie služieb, ale aj životný štýl

Vízie a stratégie eG sa môžu sústrediť na vnútorné fungovanie verejnej administratívy či na jej vzťahy s vonkajším okolím, alebo najlepšie na oboje.

Väčšina členských štátov EÚ má tendenciu zameriavať sa na výstupovú stránku služieb poskytovaných verejnosti, t.j. elektronickú dodávku verejných služieb.

Prevládajúcou koncepciou vládneho zasahovania je doposiaľ poskytovanie služieb identifikovateľným zákazníkom, čo umožňuje "import" eCommerce riešení do služieb verejného sektora. To je aj dôvod, prečo významnejšie oblasti verejného riadenia boli doposiaľ tvorcami programov eG zanedbávané - ide najmä o vnútornú bezpečnosť, sociálnu starostlivosť, infraštruktúru, životné prostredie atď. Len v minimálnom rozsahu platí, že výstupy verejno-správnej činnosti možno vnímať ako služby, pri ktorých je možné identifikovať jednotlivých "zákazníkov". Oveľa častejšie je pravidlom, že verejná správa riadi všeobecné informácie - tvorbu a údržbu verejných databáz, ako sú registre osôb a nehnuteľností, geografické informčné systémy, oficiálne štatistiky ekonomických činností atď. Výsledkom tohto je potom prijímanie vládnych nariadení alebo poskytovanie verejných statkov (napr. v podobe spoločnej infraštruktúry), ktoré sú prínosom pre množstvo neosobných adresátov.

Navyše platí, že moderná vláda nie je dnes len o poskytovaní služieb. Moderná koncepcia zahŕňa aj demokratickú a kooperatívnu formuláciu verejnej politiky; účasť občanov a občianskej spoločnosti; transparentnú a participatívnu implementáciu verejnej politiky ako aj priebežnú nezávislú evalváciu jej výsledkov; a napokon demokratickú "skladanie účtov" verejných činiteľov s cieľom zlepšiť tvorbu politiky v budúcnosti. Hoci tieto aspekty sú ešte stále *terra inkognita* pre veľkú väčšinu dodávateľov eRiešení, práve ony stoja v popredí najbližšieho vývoja eG.

I napriek tomu, že eG začínala s pomerne obmedzenou predstavou o službách, predsa má obrovský potenciál prispieť k modernizácii vlády. Existujú však rôzne faktory, ktoré tento potenciál stále blokujú: jedným z nich je aj fakt, že lekczie z NPM neboli dostatočne aplikované, ide najmä o potrebu organizácie riadenej zákazníkom.

Navzdory skutočnosti, že ciele a benchmarky formulované v tomto kontexte sa sústredili jednoducho len na poskytovanie služieb on-line, eG disponuje oveľa väčším potenciálom pre zmeny k lepšiemu.
--

2. Vytvorené pre ľudí

Nasledujúca kapitola sa zaoberá tými aspektami eG, ktoré sa vzťahujú na ľudí a znalosti. Konkrétnejšie sa sústreďí na:

- prínosy pre zúčastnených aktérov;
- očakávania a obavy týchto aktérov, vrátane zamestnancov verejného sektora;
- aspekty znalostného manažmentu¹⁴.

⇒ Vyvážené prínosy pre všetkých zúčastnených

Viac pozornosti je potrebné venovať generovaniu skutočných prínosov pre zúčastnené strany, menovite občanov a firmy v spoločnosti všobecne a zamestnancov verejného sektora obzvlášť.

V mnohých európskych krajinách nedošlo v posledných dvoch rokoch k výraznejšiemu rozmachu služieb eG i napriek značným investíciám; čo je horšie, v niektorých prípadoch došlo fakticky k posklesu. Na druhej strane, on-line maloobchodný predaj narastá. Prečo sa občania nenáhli do on-line styku s vládou? Môžeme predpokladať, že ľudia budú pripravení využiť on-line prístup k službám vlády, no budú tak robiť len vtedy, keď to bude rýchlejšie, jednoduchšie a/alebo lacnejšie než cez tradičný komunikačné spojenie.

Technickú špecifikáciu podmienok budúceho poskytovanie služieb je preto potrebné formulovať nanajvýš opatrne. K tomu je potrebné:

- zabezpečiť, aby boli riešené potreby špecifickejších cieľových skupín (napr. profesionálov, daňových poplatníkov, dôchodcov);
- ponúknuť možnosť viackanálového prístupu (virtuálny a fyzický servis pod jednou strechou, možnosť zaslania listu, faxu atď.);
- zohľadniť zložitost' služieb (ktorá sa rôzni podľa kategórií podporovaných podnikových procesov);
- zaistiť požadovanú úroveň integrácie služieb (prípadne jedno-portálový prístup pre všetky služby nezávisle od úrovne vlády či organizačnej jednotky);
- poskytnúť požadovaný stupeň bezpečnosti (elektronická identifikácia používateľa cez bezpečnú autentifikáciu, s digitálnymi certifikátmi a verejným kľúčom, zrušenie a nezamietnuteľnosť dokumentov a správ);
- zaviesť pravidlá ochrany údajov ako aj opatrenie podporujúce transparentnosť;
- presadzovať spoľahlivosť a použiteľnosť ako hlavný operačný záujem (cez vytvorenie takých užívateľských rozhraní, ktoré zodpovedajú existujúcim zručnostiam a kultúre, a tiež ponuku stimulov).

eG je viac ako spravovanie domácnosti: jej cieľom nie je len prenos všetkých transakcií do elektronickej siete. V skutočnosti, kde je to len vhodné, cieľom by malo byť vyhnúť sa transakciám v duchu zásady "menej je viac". Výzvou je vymyslieť integrovanú prístupovú štruktúru s jedno-portálovým *front office-om* (FO). Aby požiadali o informáciu či vykonali určitú transakciu, niektorí ľudia môžu pristupovať cez internet; iní zase cez telefón, FO alebo

¹⁴ angl. Knowledge Management

spoločné call centrum obsluhujúce verejný sektor ako celok. Ostatní sa môžu rozhodnúť pre osobnú návštevu daného úradu v blízkosti domova.

eG by nemala spôsobiť, že občania budú musieť častejšie prichádzať do styku s IST, ale že IST naopak ušetrí čas pre hodnotný osobný kontakt cez podporu rutinných procesov, vyhľadávania informácií atď. V mnohých prípadoch technológie nemusia byť pre občanov viditeľnými, ale budú skôr fungovať ako podporné operácie v *back office (BO)* tak, že poskytované služby budú napokon efektívnejšie a osobnejšie.

Poskytovanie zákaznickej podpory je veľmi podstatné: otázkou len je, ako to robiť čo najlepšie. Užívatelia vždy potrebujú určitý stupeň pomoci či vysvetlenie v závislosti od individuálnej situácie. Ľuďom so špeciálnymi potrebami treba dokonca venovať ešte viac pozornosti.

Prístup pod jednou strechou, nech je už akokoľvek dôležitý, je len jedným z aspektov celého interakčného procesu, ktorý sprevádza akékoľvek poskytnutie služby. Ďalšie funkcie zahŕňajú:

- poskytnutie občanom a podnikom predbežných informácií v rôznych fázach a v rôznej hĺbke;
- pomoc, ak je nutná, pri vyplňaní formulárov atď.;
- „preklad“ žiadosti o poskytnutie služby (licencie apod.) z reálneho života – pre občanov a firmy – do právnickeho či administratívneho žargónu;
- zosúladenie dopytu so štruktúrami jurisdikcie (kompetenciami v právnickom význame), presmerovanie požiadaviek občanov k príslušnému BO (čo môže byť aj úplne automatickým procesom);
- zdokumentovanie daného procesu, vybavovanie žiadostí na základe „slobody na informácie“ a ďalších požiadaviek, ktoré si vyžadujú administratívne spracovanie.

Pri dostupnosti nových internetovým protokolov so širokopásmovou kvalitou služieb si možno predstaviť aj nasledovné vizionárske riešenie: zdokonalené formy videokonferovania čoskoro umožnia „tele-prítomnosť“ ľudského agenta so sídlom v BO alebo FO na úplne inom mieste. Vo „multi-kanálovej administratíve“ multi-kanálový prístup zahŕňajúci multi-funkčné FO taktiež prinesie výhody eG pre občanov, ktorí samotní služby internetu nevyužívajú.

- Mnohé projekty sa už sústreďujú aj na zlepšenie služieb občanom, ale na rozdiel od eObchod aplikácií test trhového dopytu obyčajne chýba. „Multi-kanálová administratíva“ bude musieť nahradiť jednostranné spoliehanie sa na internet, čo je motivované najmä úsilím zatiahnuť čo najviac "užívateľov" do siete internetu.
- Táto tendencia propagovania používania internetu za každú cenu *per se* nestimuluje poskytovanie lepších služieb. Môže dokonca podkopávať súčasné snahy o zlepšovanie kvality služieb tým, že prenáša bremeno na adresáta. Najmä ono "prekladateľské" úsilie, ktoré treba vyvinúť pri styku s agentúrou, ktorej služby nie sú často požadované, by nemalo byť ponechané na užívateľovi.

⇒ Prechádzka po napnutom lane medzi záujmami, očakávaniami, nástrahami a obavami

eG nepochybne prispeje k zníženiu verejných výdavkov a súčasne poskytne kvalitnejšie verejné služby - v konečnom dôsledku s najväčším prínosom pre užívateľa/daňového poplatníka. eG sa však naplno nerozbehne, ak si vlády svojím správaním nezískajú väčšiu dôveru občanov, firiem a štátnych zamestnancov.

Cieľom eG je znížiť administratívne náklady a poskytovať kvalitnejšie služby. Pojem „kvalitnejšie služby“ v sebe zahŕňa koexistenciu odlišných očakávaní odvíjajúcich sa od rôznych individuálnych hľadísk a užívateľských potrieb.

Jednou z dôležitých výziev pre vlády je identifikácia užívateľských potrieb a návrh projektov eG podľa identifikovaných cieľových užívateľov. V prípade každého eG projektu by koherentnosť by mala byť určujúcim meradlom: užívatelia budú ignorovať úsilie vlád pri uskutočňovaní stratégií a vízií eG, pokiaľ toto povedie k ešte väčšej byrokracii a/alebo menším spoločenským, ekonomickým a individuálnym prínosom.

Otvorenosť má zvláštny význam pri zvyšovaní dôvery a povedomí občanov a firiem o zložitých inštitúciách a sieťach. So sprístupňovaním verejných informácií on-line projekty eG v značnej miere k napĺňaniu týchto cieľov prispievajú. Je tu však nebezpečenstvo a obavy, že výsledkom takejto otvorenosti bude skôr transparentnejší občan, než transparentnejšia vláda. Musíme mať na pamäti, že „inteligentnejšia vláda“ znamená transparentnejší systém vládnutia so širšou účasťou občianskej spoločnosti na demokratickom procese, ale najmä zosúladienie občanov so svojimi príslušnými verejno-správnymi orgánmi tým, že všetky transakcie a verejné služby sa stanú ľahšími, lepšími a všetkým prístupnými.

"Digitálna priepasť"¹⁵ predstavuje veľkú hrozbu z hľadiska plného využívania všetkých prínosov eG. Štatistiky OECD ukazujú, že existujú značné nerovnosti v prístupe k IKT a internetu. Tí najviac znevýhodnení majú obvykle najslabší prístup k internetu a súčasne najsilnejšiu potrebu úradného styku s vládou. Členské štáty začali prijímať "e-nkluzívne" opatrenia¹⁶ s cieľom znížiť túto priepasť:

- inštalovaním veľkého množstva počítačov s bezplatným prístupom k internetu vo verejných budovách (napr. knižnice v mnohých členských štátoch, trafikách v Rakúsku, poštách vo Francúzsku, farnostných kostoloch v Portugalsku);
- otvorením „IT prístupových centier“ a tzv. „digitálnych ihrísk“ (pre mladých) v znevýhodnených lokalitách atď.

eG môže napomôcť pri budovaní dôvery tým, že vytvára stále širšie možnosti zapájania sa občanov do rozhodovacieho procesu. Zapájanie občanov do procesu tvorby politiky prostredníctvom interaktívnych elektronických iniciatív je pravdepodobne budúcnosťou moderných participatívnych demokracií. Navyše, dobre navrhnuté projekty eG môže prispieť k vytváraniu informovanejšej a vzdelanejšej verejnej mienky, ktorá citlivo reaguje na vládne návrhy. Je sa však dosť nepravdepodobné, že by boli tradičné formy výmeny informácií, konzultácií a participácie úplne nahradené.

¹⁵ angl. Digital Divide

¹⁶ angl. eInclusion policies

eG bude úspechom iba vtedy, keď ľudia pracujúci vo verejnom sektore "vyjdú na palubu". Medzi štátnymi zamestnancami však panuje obava, že rast produktivity v dôsledku zavádzania eG povedie k znižovaniu počtu pracovných miest. Týmto obavám je potrebné venovať pozornosť a riešiť ich s tým, že všade by mali byť zavedené nasledovné dve vzájomne previazané akčné línie:

- zamestnanci a ich odborové zväzy by mali byť spolučastníkmi procesu manažmentu zmeny¹⁷;
- základné i špecializované zručnosti potrebné pre efektívnu eG by mali byť rozvíjané cez systém odborného výcviku u všetkých štátnych zamestnancov a manažérov. Investície do rozvoja príslušných zručností sa v konečnom dôsledku vrátia. Niektoré členské štáty začali vytvárať *mapy zručností*¹⁸ ako súčasť svojich stratégií eG (aktuálna kľúčová správa OECD pod názvom „eGovernment Imperative“ stanovuje zoznam odporúčaní, ktoré by mohli poskytnúť cenné vodítko v tomto smere.)

- eG môže napomôcť budovaniu dôvery cestou širšieho zapájania sa občanov do tvorby politiky;
- eG musí byť inkluzívna, otvorená a transparentná: občania a firmy neprijmú Verejné eSlužby, ak tieto nebudú menej byrokratické a ak občania a firmy nezaznamenajú ich ekonomické, sociálne a individuálne prínosy;
- obavy štátnych zamestnancov je potrebné riešiť: investícia do rozvoja adekvátnych zručností štátnych zamestnancov a manažérov je rozhodujúca.

⇒ Manažment znalostí, nie iba informácií

IT sú skôr podporným prostriedkom pre znalostne-náročnú interakciu, ako nástrojom automatizácie procesov. Navyše, verejné administratívy sú znalostne-náročnými organizáciami. Zamestnávajú obzvlášť vysoké percento profesionálov a špecialistov, ktorí ovládajú dôležité oblasti poznatkov, najmä v ministerských oddeleniach, justičných a regulačných agentúrach. Mnoho verejných organizácií patrí do skupiny „spravodajských organizácií“ a ich predstavitelia k "znalostným pracovníkom *par excellence*".

Perspektívy znalostného manažmentu v eG sú preto obzvlášť priaznivé z hľadiska dopytu: takmer všetky administratívne úlohy sú informačnej povahy, rozhodovanie je každodenným chlebičkom každého verejného činiteľa a pre každú agentúru je oblasť jej odbornosti aktívom kľúčového významu. Zložité rozhodnutia sú obzvlášť náročné na znalosti. Aspektom zvláštneho významu je, že konanie a rozhodovanie vo verejnom sektore nie je výsadou riadiacich pracovníkov; zložité rozhodnutia sa prijímajú aj na operatívnej úrovni, a práve odtiaľ pochádza väčšina požiadaviek na znalosti.

Manažment znalostí právneho a administratívneho charakteru je kritickým faktorom dobrej správy. Existuje zjavné pokušenie budovať systémy znalostného manažmentu centrálna a s neprimeranou orientáciou na centrálnu organizačnú pamäť. Akokoľvek je to dôležité, nebude to stačiť: nevyhnutným doplnkom musí byť na užívateľa zameraný prístup k rozvíjaniu systémov znalostného manažmentu zacielený na posilňovanie kapacity individuálnych

¹⁷ angl. Change Management

¹⁸ angl. skill maps

tvorcov rozhodnutí (tak, aby sa títo perspektívne stali svojimi vlastými manažérmi). Z tohto hľadiska sa centrálné archivované zásobníky vedomostí zdajú byť menej vhodnými, ako sú znalostné portále na pracovisku a v IT-podporovaných sieťach, ktoré uľahčujú tvorbu a uchovávanie poznatkov na diaľku.

V konečnom dôsledku lepší znalostní manažment vyústi do rôznych foriem "inteligentnej vlády" alebo "empiricky doloženej tvorby politiky"¹⁹. Znalosti odvodené z predchádzajúceho konania alebo získané na základe evalvácie sa spätnou väzbou vrátia do cyklického procesu v úsilí robiť lepšiu a cielenejšiu verejnú politiku.

Vláda musí držať krok s vývojom znalostnej spoločnosti. Ľudské poznanie a konanie - podporené vhodnými IST - zostávajú podstatou dobre spravovanej spoločnosti.

¹⁹ angl. Evidence-Based Policy-Making (EBPM)

3. Podstata eGovernment

Minulé skúsenosti s eG projektami ako aj výsledky benchmarkingu naznačujú, že pre trvalejší úspech je kritických viacero faktorov. Táto kapitola sa zameriava na niekoľko z nich:

- Úloha vyspelej technológie z hľadiska celkových cieľov daného projektu;
- Adekvátne financovanie a verejno-súkromné partnerstvá;
- Strategické rámce založené na hodnoteniach nákladov a výnosov;
- Manažment zmeny a schopnosť riešiť implementačné problémy.

⇒ Ako zabezpečiť dobré a rozsiahle využívanie IST

Vyspelé technológie už dnes vytvárajú mnoho stavebných kameňov pre eG riešenia, no aby tieto boli naplno využité, je potrebná aj určitá montáž. Pre rozvíjanie užitočných a ekonomicky životaschopných aplikácií je nevyhnutné množstvo špecializovaných poznatkov. Tieto aplikácie by mali počítať s možnosťou, že technológie, ktoré zatiaľ nie sú na trhu, budú čoskoro k dispozícii.

Technológie aplikované v eG riešeniach nemožno jednoducho vypustiť na trh. Treba ich nasadzovať v súlade s logikou riešených problémov. Riešenia by sa mali usilovať o upevňovanie stavebných blokov s cieľom čeliť existujúcim problémom ako aj plánovať pre potreby inovátnych administratívnych opatrení a verejných inštitúcií. Toto bude možné len vtedy, ak bude existovať komplexná predstava o potrebách a chápanie možného technologického vývoja v budúcnosti.

V mnohých prípadoch sa výsledky osvedčenej praxe vyznačujú intenzívnou spolupracou medzi distribútormi a sektorovými špecialistami - často v rámci verejno-súkromných partnerstiev. Montáž, ktorú treba vykonať s cieľom integrovať technologické platformy do užitočných a ekonomicky životaschopných riešení, je treba previesť v spolupráci so špecialistami, ktorí disponujú dobrým poznaním technologického potenciálu, na ktorom možno stavať.

Nové eG riešenia by už mali zohľadňovať a využívať inovátnu technologickú perspektívu, ktoré dozrejú v priebehu najbližších rokov. Ide najmä o platformy pre ubikvitnú ľudskú kooperáciu ako aj mobilnú multimediálnu komunikáciu založenú na internetových infraštruktúrach ďalšej generácie. Mnohé nové aplikácie sa už zdajú byť schopné podporovať prácu napr. terénnych pracovníkov verejného sektora, ako je polícia, sociálni pracovníci či lesná stráž. Malo by sa už dnes plánovať pre situácie, kedy už takáto technologická infraštruktúra bude k dispozícii. Podobné zistenia možno urobiť aj v súvislosti s vývojom softvéru v oblastiach rozpoznávania reči, bezpečnostných aplikácií či inde.

Možno potrebujeme čosi ako verejno-správnu sci-fi predstavivosť, aby sme mohli prísť k riešeniam, ktoré ešte neboli vynájdené. Ak tieto riešenia zodpovedajú požiadavkám, súčasne vytvoria množstvo podnikateľských príležitostí pre poskytovateľov takýchto riešení. Ak však namiesto toho - ako je často zvykom - nové technológie musia čakať na svoje využitie ("riešenia hľadajúce svoje problémy") - prínosy pre poskytovateľov služieb či ich používateľov budú rovnako biedne.

Kľúčové body, ktoré treba mať na pamäti :

- eG technológie by mali byť poháňané víziami namiesto toho, aby sa prezentovali ako vopred hotové eRiešenia vyhľadávajúce svoje problémy;
- špecializované poznanie by malo byť prepojené s dobrým chápaním príležitostí, ktoré otvára technológia;
- spolupráca medzi obchodníkmi, poskytovateľmi riešení a užívateľmi je pre aplikáciu sektorových poznatkov a know-how v podobe eG riešení imperatívom.

⇒ **Financovanie a rozvíjanie eRiešení vo verejno-súkromných partnerstvách**

Získavanie finančných prostriedkov nevyhnutných pre realizáciu eG projektov je často obtiažne. Inovatívne prístupy typu verejno-súkromné partnerstvá však môžu priniesť určitú úľavu.

Nedostatok financií predstavuje vážne obmedzenie vývoja eG riešení v rámci spolupráce, ktorá je potrebná pre uskutočnenie možných prínosov. Pokiaľ politici nebudú úplne presvedčení o stredno- a dlhodobých prínosoch, ktoré eG môže priniesť pre verejný sektor a správu vecí verejných, bude ochota financovať tieto projekty limitovaná. Nedostatok verejných zdrojov navyše generuje ďalšie obmedzenia.

Bez ohľadu na to, či integrácia back-officov prebieha s cieľom vyššej výkonnosti, zlepšenia dostupnosti alebo kvality služieb či dosiahnutia maxima pri limite zdrojov, nemožno očakávať podporu v implementácii, ak nedokážeme artikulovať potenciál (v prípade novej metodiky) a skutočné prínosy (v prípade benchmarkingu a analýzy nákladov/výnosov). Ilustratívnym je príklad z Veľkej Británie, ktorá má veľmi dobre formulovanú stratégiu, organizovanú podpornú štruktúru a značný objem prostriedkov na financovanie investícií do IT. Toto umožní vláde dosiahnuť výrazné tempá rastu napriek mnohým sklzom významných projektov a odporu voči organizačným zmenám.

Doposiaľ boli eG iniciatívami zväčša financovanými z dvoch zdrojov, t.j. verejných rozpočtov a dodávateľských úverov neskôr splácaných y poplatkov a prevádzkových licencií. Nech je už kombinácia financovania akákoľvek, je dôležité nielen nezabúdať na pôvodné predstavy, ale tiež uplatňovaný praktický a strategický prístup k riadeniu daného projektu. V skutočnosti by verejno-súkromné partnerstvá v mnohých prípadoch nevytvorili len atmosféru spolupráce v hore popísanom zmysle, ale pomohli by tiež získať aj potrebné zdroje. Zaujímavým príkladom je Taliansko, ktoré napriek porovnateľne nízkym verejným investíciám do IT dokázalo implementovať viacero revolučných eG riešení. Vždy existuje potreba vyvažovať záujmy súkromného partnera, ktorý očakáva návratnosť svojej investície, a verejný záujem, ktorý je často veľmi nákladnou záležitosťou. Avšak ak sa riešenia vyvíjajú, ako odporúčame vyššie, t.j. miešaním technického pokroku s dobrou úrovňou vedomostí, inovácia bude výsledkom, ktorý bude prínosom nielen pre verejnosť, ale aj komerčným úspechom.

ďalšou dôležitou metódou alokácie fondov je združovanie zdrojov - vertikálne či horizontálne medzi lokálnou, regionálnou, národnou a celoeurópskou úrovňou organizácie. Takéto združovanie môže vskutku poslúžiť paralelne tým, že obmedzené zdroje sa vynaložia efektívne a že dôjde k synergiám medzi rôznymi eG riešeniami. Praktické riešenie by mohlo

pozostávať z vytvorenia siete pre disemináciu (šírenie) informácií nielen o súčasných a budúcich eG projektoch ale aj o možnostiach ich financovania.

eG programy sú nákladné a ich finančná návratnosť bola zatiaľ obmedzená. Financovanie takýchto projektov je preto náročnou úlohou, ktorú treba riešiť inovatívnym spôsobom. Verejno-súkromné partnerstvá ponúkajú mnoho príležitostí pre financovanie ako aj kolaboratívny vývoj eRiešení. Združovanie dostupných zdrojov navyše zmobilizuje synergie.

⇒ Porovnávanie jablák a hrušiek alebo zaistenie toho, čo chceme – Strategický rámec a prínosy

eG v súčasnosti prechádza z „úplne novej“ éry, kde všetko sa zdá byť uskutočniteľné, k ére uprednostňovaného rozvoja, ktorý vychádza z kalkulácie nákladov/výnosov. Stanovenie priorít je však náročné.

Veľa bolo napísaného o rozvojových stratégiách s realistickými cieľmi a nie je dôvod pozastavovať sa nad vecami, ktoré sú už známe - ako napr. potreba realistických časových plánov a rozpočtov. Najdôležitejšou vecou je zabezpečiť, aby po prijatí úvodnej rámcovej vízie z hľadiska realistických cieľov a kritérií boli tieto následne určitým spôsobom kvantifikované a kvalifikované. Nie je žiaden dôvod znovu vymýšľať koleso len preto, že sa zaoberáme eProjektom. Hlavný cieľ je poznať, čo skutočne chceme dosiahnuť a že požiadavky, náklady, dopad a prínosy sú jasne identifikované, definované, monitorované a vyhodnotené.

U všetkých projektov je podstatné použiť vhodný strategický rámec spolu s dobre definovanou a realistickou sadou cieľov a kritérií, aby sa zabezpečilo dosiahnutie správnych cieľov v odpovedi na skutočné sociálne a ekonomické požiadavky. Existuje veľa takýchto rámcov, z ktorých jeden je Spoločný hodnotiaci rámec (Common Assessment Framework – CAF). Vyplývajúci zo spolupráce medzi ministrami zodpovednými za verejnú správu v EÚ, rámec je navrhnutý pre použitie vo všetkých oblastiach verejného sektora. Je použiteľný pre verejné organizácie a je možné ho použiť pri širokej škále okolností ako sú systematické reformné programy, alebo ako základ pre ciele úsilie o zdokonaľovanie organizácií poskytujúcich služby. Navyše, štátna služba v členských štátoch EÚ sa sama zaviazala používať tento rámec a jeho ciele pre hodnotenie výkonnosti v poskytovaní služieb.

Hodnotenie prínosov projektov eG je komplikovaná úloha. Návratnosť investícií je len jedným z hľadísk, i keď fundamentálnym. Keďže sa dá pomerne ľahko merať, často sa považuje aj za najdôležitejšie porovnávacie kritérium. Toto je aj tak len jedna strana prínosov, a to práve tá, ktorá sa relatívne ľahko kvantifikuje. Pre presný odhad finančných prínosov projektov eG existujú dva najzákladnejšie a veľmi spoľahlivé ukazovatele, t.j. časové úspory a najmä ľudské zdroje. Ďalšie potenciálne prínosy, ako je prístup ku službám a ich kvalita, sú vo svojej podstate skôr nehmotné. Kritériá a hodnotené ciele v rámci zvoleného strategického rámca musia byť preto stanovené vopred. Napríklad, pri kvalitatívnom meraní aplikácie by sa mohli použiť nasledujúce kritériá:

- počet prístupových kanálov – t.j. tradičné a nové spôsoby sprístupňovania služieb,
- počet služieb, ktoré sú dodávané alebo ponúkané pomocou aplikácie,
- skracovanie – skutočného a vnímaného – času čakania užívateľov,

- vyššia zodpovednosť, otvorenosť, transparentnosť a dostupnosť služieb cez poskytovanie informácií a prístup k rozhodovacím článkom a štátnym úradníkom, atď.,
- zvýšená kvalita života u špecifických alebo zraniteľných užívateľských skupín, vrátane invalidných, postarších, nezamestnaných, menšinových skupín, domácností s nízkym príjmom, mladej, vidieckej populácie, atď.

Existuje veľa spôsobov pre kvantifikáciu nákladov a prínosov úlohy, od tradičnej nákladovo/výnosovej analýzy, ktorá kvantifikuje monetárne prínosy, cez čistú súčasnú hodnotu, tieňové a pôžitkárske oceňovanie, až po metódy alokácie zdrojov (RAM) a viackriteriálne analýzy. Tieto merania majú spoločné to, že sa pokúšajú merať priame ako aj nepriame náklady a prínosy danej aktivity alebo projektu. Je potrebné dávať pozor, aby sme nevyhlúčili žiadnu metódu oceňovania, ale použili najrelevantnejšie meranie na základe cieľov a kritérií stanovených v úvodnej metodologickej a porovnávacej úlohe.

Avšak, je rozhodujúce, aby sa meranie prínosov eG neobmedzovalo len na prostú analýzu nákladov/výnosov z hľadiska úspory nákladov. Porovnaním investícií do eG s narastajúcimi úsporami počas nasledujúcich niekoľkých rokov, napríklad ako v prípade Spojeného kráľovstva sa zdá, že úspory vyvážia náklady až v účtovnom roku 2012. Správa o úspore nákladov eG predpokladá, že úspory z on-line poskytovania vládnych služieb centrálnymi a miestnymi úradmi Spojeného kráľovstva budú približne 408 miliónov EUR v účtovnom roku 2005/06 oproti výdavkom v objeme 1,69 miliardy EUR za to isté obdobie.

Správny strategický rámec spolu s dobre definovanou sadou cieľov a kritérií sú nevyhnutnou podmienkou pre zabezpečenie toho, aby sa dosiahli správne ciele v reakcii na skutočné sociálne a ekonomické potreby. Toto umožní realisticky zhodnotiť náklady a prínosy bez vytvárania ilúzií o krátkodobej návratnosti.

⇒ Dobrý dizajn je dôležitý pre rozvíjanie eG riešení

eG je striktné formovaný a riadený sociálnymi, kultúrными a politickými faktormi. Dobrý návrh by sa nemal zameriavať len na samotné technické faktory, ale mal by rešpektovať a dať príležitosť „tvrdým“ a „mäkkým“ požiadavkám.

Verejný sektor s jeho organizáciami na národnej, regionálnej a miestnej úrovni je komplexný socio-technický systém. Zavedenie riešení eG do tohto prostredia si vyžaduje holistické rozvojové metódy a nástroje. Preto sa dobrý návrh stáva základnou otázkou. Existuje potreba navrhnuť dokonalejšie formy socio-technických systémov, ktoré budú brať do úvahy úlohu znalostí, práce a rozhodovacích schopností ľudí, a ktoré spoja technológiu do použiteľných foriem vzájomného pôsobenia ľudí a strojov. Veľmi významnú úlohu zohrávajú návrhové kritériá: bezpečnosť a využiteľnosť sú na prvom mieste. Správny projektový prístup by mal zahŕňať tieto a iné otázky, premietnutie sociálnych, kultúrnych a politických požiadaviek do návrhu vhodných riešení.

Návrh (dizajn) sa zvyčajne zameriava na softvérovú časť komplexných systémov so vzájomným pôsobením človeka a stroja. Takto sa môže zanedbávať biznis logika sektora, ako aj spôsoby, akými ľudia pracujú. Ich rutiny sú často založené na skrytých znalostiach, ktoré je treba vyvolať, aby sa vytvorili systémy, ktoré budú úspešné z hľadiska produktivity ako aj použiteľnosti. Veľmi podstatnou témou v tomto kontexte je vzájomné pôsobenie človeka a stroja. Návrh rozhrania podstatne ovplyvní použiteľnosť.

Potreba vyvinúť množstvo úsilia pri starostlivom návrhu systémov eG je často bagatelizovaná. Argumentom je, že dobré postupy z iných krajín, alebo iných organizácií môžu byť jednoducho okopírované. Takýto predpoklad dramaticky podceňuje rôznorodosť kultúrneho, sociálneho a politického pozadia. Veľmi často nie sú v porovnávacích správach objasnené a komunikované rozhodujúce faktory, ktoré v niektorej krajine vedú k úspešnému zavedeniu.

Neaplikujte technológiu štandardným spôsobom; vhodný návrh je nevyhnutný. Prosté prenášanie dobrého postupu je ako zlyhať kvôli nedostatočnému premysleniu s ohľadom na rozdiely v kontexte.

⇒ Vytváranie podporného prostredia pre modernizáciu

Vytváranie zodpovedajúceho právneho a regulačného rámca je kľúčovým predpokladom pre hladké a trvalé nasadenie eG riešení.

Právny rámec je nástroj, ktorý – rovnako ako technológia – by mal slúžiť spoločnosti ako nástroj na urýchlenie prechodu k znalostne vedenej ekonomike za predpokladu jasných a nemenných pravidiel a zvyšovania istoty pre investorov.

Tento rámec v značnej miere stále odráža obmedzenia papierového režimu práce a komunikácie. Je potrebné urýchlene prijať právne normy, ktoré umožnia elektronické vykonávanie administratívnych procesov. Avšak, v mnohých ohľadoch sú potrebné nové pravidlá. Napríklad, pokiaľ ide o nové problémy súvisiace s nadmernou informačnou záťažou a rozhodovaním o tom, ako nájsť strednú cestu medzi utajením a otvorenosťou, je potrebné vypracovať nové pravidlá a regulačný rámec. Ďalšiu výzvu predstavujú mobilné služby: udržiavanie styku s ľuďmi v priestore a čase prostredníctvom mobilného internetového prístupu bude oveľa ťažšie ako keby sa používal internet stacionárnym spôsobom.

Pri prijímaní právneho rámca smerom k znalostne vedenej ekonomike je potrebné mať na pamäti, že právne normy a najmä štátne ústavné právo predstavujú pravidlá dobrého vládnutia a záruky pri dodržiavaní ľudských práv. Je potrebné pri tom byť opatrný, aby sa toto „*acquis*“ neohrozilo. Ak pri tak fascinujúcej vízii „neprerušenej vlády“ ako len sama môže byť, nesmieme strácať z dohľadu základné požiadavky právnych princípov a riadneho postupu. Ochrana údajov vo forme, ktorá bola momentálne prijatá v EÚ je dôležitou stránkou zaručujúcou vhodné a bezpečné štruktúry pre občanov. Je potrebné nájsť spôsoby ako toto prispôbiť novým inštitucionálnym zriadeniam a novým informačným tokom bez ohrozenia cieľov na ochranu údajov, aby sa čo najlepšie obslúžila spoločnosť.

Ak sa má eG stať kľúčovým faktorom pri uľahčovaní prechodu na znalostne vedenú ekonomiku, je nevyhnutný vhodný regulačný rámec.

Projekty eG sa nelíšia od žiadneho iného projektu. Tu, ako všade inde, je implementácia „Achillovou päťou“ modernizácie a reformy.

Dochádza k neustálemu pokusu o presvedčanie, že nové technologické riešenia zabránia výskytu hlavných implementačných problémov. Toto presvedčenie je veľmi nebezpečné. Vychádza z predpokladu, že ťažkosti s implementáciou sú spojené len s nevyspelou technológiou a že nasledujúca technologická generácia ich odstráni. Tiež to často vedie k podceňovaniu hľadiska budúcich užívateľov systému a spôsobov, ktorými sa budú snažiť prispôbiť systém svojim vlastným preferenciám.

Kooperácia medzi dodávateľmi riešení a špecialistami na domény je opäť rozhodujúca pri implementácii systémov, ktoré veľmi často získavajú konečnú podobu až pri nadchádzajúcej interakcii počas procesu implementácie v organizácii. Počas tohto procesu sa vyskytne množstvo príležitostí pre riadny návrh systému. A naopak, veľa prekážok je možné zistiť len pri implementácii v organizácii, čo znamená, že je potrebné nájsť spôsoby, ako zabezpečiť, aby bol systém adekvátne využívaný hneď po jeho zavedení.

Veľmi dobre dnes poznáme kritické faktory manažmentu zmien. Zahŕňajú nasledovné:

- politické a administratívne vedenie,
- strategické myslenie,
- prezieravú alokáciu zdrojov pre vytváranie infraštruktúr,
- zamedzovanie opätovnému vymýšľaniu kolesa na viacerých miestach,
- najlepšie postupy a smernice odvodené z medzníkových projektov, ktoré musia nahradiť pôvodné, ale nediskriminujúce experimentovanie s rozličnými prístupmi,
- brať v úvahu kultúrny kontext,
- brať na prvom mieste ľudí,
- interné a externé roztrúsenie nevyhnutného know-how.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Je potrebné prijať kroky na zlepšenie podmienok pre úspešnú implementáciu eG projektov.• Dostupná znalosť z oblasti manažmentu zmien sa tu aplikuje tým istým spôsobom ako u iných modernizačných projektov vo verejnom alebo súkromnom sektore. |
|---|

4. Integrovaná eGovernment: Politická r-e-volúcia?

Pre účely správneho nasmerovania investícií do eG a jeho budúceho rozvoja v čase zmien je potrebná vízia, ktorá prepojí eG a jeho revolučný potenciál eTransformácie do novej formy verejnej vládnej moci a jej hlavných inštitúcií. Je veľa spôsobov ako sa eTransformácia môže uskutočniť a výzvou je predchádzať a – ak je to možné – ovplyvniť ich podľa základných hodnôt a zásad správneho vládnutia. Nasledujúca kapitola sa zameriava na budúce perspektívy integrovaného eG a možné spôsoby ako využiť výzvy eTransformácie.

⇒ **Ako bude taká eTransformovaná sféra verejnej správy a služieb vyzerat'?**

Integrovaná eG je víziou, ktorá napomôže tomu, aby eG plne rozvinula svoj potenciál.

Predstava vízie, ktorá nás prenáša až za úspechy *eEurope Awards for eGovernment* pre rok 2003 je možná. Predstavuje upustenie od záujmu o najviditeľnejšie úspechy ako sú portály a zameranie sa na skryté časti ľadovca. Pri takejto vízii sa niekoľko trendov, ktoré sú už viditeľné, spojí dohromady. Napokon sa „e“ stane natoľko všadeprítomné, že bude bezvýznamné naďalej ho spomínať. Nebudú brané do úvahy len verejné služby identifikovateľným zákazníkom, ale všetky situácie, v ktorých sa zabezpečuje bezpečnosť, budujú a udržiavajú verejné infraštruktúry ako aj udržateľným spôsobom spravujú ďalšie bežné verejné tovary. IST to dokázu všetko podporovať bez ohľadu na to, čo už bolo v oblasti služieb zákazníkom dosiahnuté.

Analógia eCommerce bola dôležitá pre spustenie eG, ale v súčasnosti sa stala kazajkou, ktorá zabraňuje pohľadu smerom k budúcim výzvam.

⇒ **„Jednoliata vláda“²⁰ a nová architektúra (verejných) služieb**

Integrovaná eG bude napredovať, akonáhle bude možné a žiadúce budovať novú architektúru „jednoliatej vlády“, ktorá už nebude pozostávať zo škály „rúrkových“ organizácií, ale zo siete spájajúcej „komplexné“ kancelárie pre priamy styk (front offices) s podpornými kancelármi (back offices) poskytovateľov služieb.

Počnúc už dobre navrhnutou oblasťou verejných služieb, integrovanú eG spája dva trendy, ktoré sú už dobre viditeľné:

- nová architektúra služieb spoliehajúca sa na spoluprácu medzi kancelármi pre priamy styk a podpornými kancelármi, prepojenými platformou často nazývanou ako „prostredná kancelária“ (*mid-office*),
- „jednoliata vláda“, kde hranice medzi organizáciami a ich jurisdikciami budú stále viac priepustné, vo väčšine prípadov ostanú len tam, kde je to funkčne potrebné, napr. na ochranu základných práv občanov.

²⁰ angl. "Seamless Government"

Pri kombinácii týchto dvoch trendov sa niektoré hlavné elementy budúceho tvaru verejnej vládnnej moci stávajú viditeľnými.

Oddelením podporných kancelárií – kde sa vytvárajú služby alebo iné verejné tovary, od kancelárií pre priamy styk – kde sa odovzdávajú občanom alebo podnikom, je možné koncentrovať produkciu verejných služieb alebo tovarov a zároveň ich priniesť bližšie k ich príjemcom. Obe strany sú spojené prostredníctvom platformy, ktorá umožňuje bezpečnú komunikáciu a smerovanie požiadaviek vytvorených v kanceláriách pre priamy styk na podporné kancelárie, ktoré sa nimi zaoberajú.

Kancelárie pre priamy styk (front offices)

Kancelárie pre priamy styk budú schopné nielen robiť sprostredkovateľa medzi občanmi a podnikmi na jednej strane a podpornými kanceláriami na druhej strane, bez ohľadu na to, kde sa fyzicky nachádzajú, a taktiež ich bude možné našit' na mieru špecifickým cieľovým skupinám, napr. nezamestnaným, postarším, živnostníkom, atď.

Podporné kancelárie (back offices)

Vlády sa budú snažiť konsolidovať podporné kancelárie, aby zvýšili ich produktivitu. Menšie jednotky, najmä v miestnej vláde, budú prevádzkovať spoločné podporné kancelárie, a tak zlepšia komunikáciu jednotlivých vlád pomocou ich zväčšovania. Informácie budú potom voľne tiecť a budú široko zdieľané.

Čo sa týka verejných ePublic služieb, architektúra, ktorá rozlišuje kancelárie pre priamy styk od podporných kancelárií, dláždi cestu pre pozíciu, ktorú je možné porovnať s "maloobchodom so službami". Predtým ako on-line služby vstúpili na javisko sme pôsobili ako keby sme si mali ísť kúpiť na farmu vajcia, alebo do mlyna múku, namiesto do predajne s potravinami alebo supermarketu – tieto časy sú teraz preč. Zatiaľ čo internetové on-line spojenie s občanmi otvorilo cestu k tejto novej situácii, je dôležité poznamenať, že on-line prístup nebude jediný moderný spôsob poskytovania verejných elektronických služieb. Je možné zriadiť fyzické obvodné „maloobchodné predajne so službami“, aby boli služby ľahko dostupné. Služby s asistenciou budú profitovať z príležitostí eG tým istým spôsobom ako samoobslužné on-line možnosti. Kancelárie pre priamy styk sa môžu materializovať ako internetové portály, ako call centrá s internou IT podporou, alebo ako fyzické komplexné kancelárie, rovnako s IT podporou. Z týchto kancelárií pre priamy styk je obvykle možné obracať sa na niekoľko podporných kancelárií. V prípade plne zrelého prístupu „cez jedno okienko“, podporné kancelárie celej verejnej správy a možno tiež neziskových organizácií a komerčných poskytovateľov služieb môžu byť prístupné z ktorejkoľvek kancelárie pre priamy styk.

Vynára sa nová architektúra poskytovania verejných služieb. Kancelárie pre priamy styk (internetové portály, call centrá, obvodné kancelárie poskytujúce služby) sa dostávajú bližšie k občanom a podnikom, zatiaľ čo podporné kancelárie sa môžu nachádzať kdekoľvek. Vytváranie služieb a dodávanie služieb sa nachádzajú na rozdielnych miestach, ale sú prepojené prostredníctvom sietí.

⇒ Nad rámec jednoduchých modelov „životných udalostí“

V prvom kroku boli procesy podporných kancelárií po jednom prepracované, aby sa pripravili na poskytovanie on-line služieb. Integrácia podporných kancelárií je však oveľa sľubnejšia z hľadiska prínosov v produktivite a realizácie princípov dobrej správy.

Vízia integrovanej eG sa vyznačuje veľkou reorganizáciou interného mechanizmu verejnej správy, ale táto reorganizácia nezíska podobu, na ktorú sme zvyknutí. Organizácie budú reštrukturalizované a hranice zmenené podľa logiky decentralizácie/centralizácie. S voľne plávajúcimi informáciami, táto logika bude nahradená logikou „virtuálnej“ integrácie a zdieľania dát, ktoré môžu nadobudnúť prinajmenšom tri formy. Takáto situácia, ktorá sa bude realizovať rôznymi spôsobmi v rôznych krajinách, obvykle zahŕňa niekoľko typov integrácie medzi rôznymi úradmi:

- Integrácia založená na kanceláriách pre priamy styk: Táto prvá forma integrácie pozostáva zo zberu dát z rôznych podporných kancelárií do jednej kancelárie pre priamy styk. Tu môže zákazník požiadať o niekoľko služieb, dodávaných rôznymi podpornými kanceláriami, podľa životnej udalosti alebo obchodnej situácie tohoto zákazníka. Podporné kancelárie nemusia v takomto prípade o sebe vedieť.
- Integrácia založená na zdrojoch: Druhou formou integrácie je zlepšené zdieľanie dát, kde sa organizuje závislosť na spoločných dátových zdrojoch. Podporné kancelárie používajú dáta, ktoré sú uložené buď centrálné alebo distribuovaným spôsobom. Môžu čerpať tie isté základné údaje, napr. adresa, miesto a dátum narodenia ľudí bez toho, aby museli žiadať o informácie samostatne. Integrované systémy manažmentu dokumentov okrem toho prispievajú k tejto forme integrácie.
- Integrácia založená na procesoch: Tu je niekoľko procesov podporných kancelárií prepojených. Príkladom je povolenie, ktoré dodáva len kancelária A ak kancelária B potvrdí, že adresát spĺňa napr. environmentálne vyhlášky, alebo pravidelne platí príspevky na sociálne zabezpečenie, atď. Prijemca už nie je poslaný z jednej kancelárie do druhej, ale zbiera výhody procesne riadenej integrácie, ktorá si stále vyžaduje spoluprácu niekoľkých kancelárií.

Zdrojmi a procesmi riadená integrácia podporných kancelárií má obrovský potenciál. Ale tento potenciál sa využije iba ak je dostatok dôvery v štruktúry verejnej vládnej moci. Nutná úroveň dôvery vo vládu vyžaduje nielen uspokojivú úroveň ochrany súkromia, ale tiež otvorenú a transparentnú vládu, prostredníctvom ktorej by bola občanom poskytnutá veľká informačná sloboda, najmä možnosť sledovať svoje vlastné súbory a zložky vo verejných databázach. Sofistikovaná zmena, ktorá už nie je jednostranne technologicky riadená, musí byť kompatibilná so snahou o účinnosť, efektívnosť a ďalšími princípmi dobrého vládnutia.

Integrovaná eG sa už neobmedzuje len na balík služieb poskytovaných kanceláriami pre priamy styk podľa logiky ich príjemcov. Oddelenie kancelárií pre priamy styk od podporných kancelárií taktiež umožňuje integráciu dát, dokumentov a procesov tak, aby nastúpili lepšie služby a významné zvýšenie produktivity.

⇒ Budúce vyhliadky

Integrovaná eG otvára možnosti zmeny formátu inštitúcií verejného vládnutia.

Úsilie pri rekonštrukcii verejných služieb, procesov, spolupráce a znalostného manažmentu už vedie k prehodnoteniu inštitucionálnych štruktúr vlády aj napriek tomu, že rozčlenený a viacvrstvový charakter súčasnej verejnej správy, do určitej miery založenej ústavnou a politickou konsenzou, jednoducho nikdy nevymizne. Smie existovať, byť skrytá za prístupovými štruktúrami, ktoré by sa už nemali riadiť administratívnou logikou, ale dodávaním služieb, založených na celkovom koncepte osôb alebo životných udalostí. Z dlhodobého hľadiska predsa však záujem o princípy dobrého vládnutia a obmedzenia produktivity môžu čoraz viac nebývalým spôsobom volať po tradičnej inštitucionálnej štruktúre verejnej sféry. Zlepšenie v poskytovaní služieb občanom, lepšie navrhnuté procesy, všadeprítomná spolupráca a znalostný manažment môžu spoločne právom viesť k hĺbkovej reštrukturalizácii, čo by malo za následok podstatné zníženie stále rastúcej zložitosti verejného sektora.

Distribúcia úloh medzi jednotlivé úrovne štátnej moci a medzi kancelárskymi úradmi sa rozvíjala dlhú dobu. Odráža to nielen hlavné sociálno-politické kompromisy a štruktúry politických oblastí, ale tiež obmedzenia, ktoré do vládnej mašinerie implementuje papierový spôsob práce a potreba fyzickej prítomnosti a blízkosti. Predchádzajúce rozmery zostanú, zatiaľ čo neskoršie obmedzenia postupne vymiznú spolu s tým, ako bude eG robiť ďalšie kroky. Nové inštitucionálne návrhy si budú vo zvyšujúcej miere získavať akceptáciu, ale zatiaľ nie je isté, v akej forme sa objavia. Prvé automobily vyzerali ako dostavníky, preto by sme nemali očakávať úplne nové inštitúcie, ktoré už budú schopné plne využiť obrovský organizačný potenciál, ktorý IST dalo do našich rúk. Nateraz však je pravdepodobné, že predstavy o administratívnom súdnictve a územnosti verejnej správy budú v budúcnosti znovu predefinované.

eG naisto prispeje k progresívnej generálnej úprave vládnej mašinerie s cieľom vytvoriť udržateľné verejné inštitúcie, ktoré budú schopné čeliť budúcim výzvam.

⇒ Uskutočnenie vízie integrovanej eG

Integrovaná eG sa neuskutoční bez vedomého úsilia.

Integrovaná eG sa nevytvorí automaticky zavedením technických foriem integrácie kancelárií pre priamy styk ako sú portály a integrácie podporných kancelárií, napr. systémov pre integráciu podnikových aplikácií. Mnohé štruktúrne alternatívy musia byť vytvorené podľa princípov dobrého vládnutia a ďalších žiadúcich výsledkov.

Aby došlo k zodpovednému a udržateľnému rozvoju integrovanej eG, čoskoro bude potrebné čeliť niekoľkým výzvam:

- zlúčenie štátnej moci sa musí stať realitou,
- konkurencia sa začne miešať so spolupracou a nekonkurenčné hry medzi ministerskými oddeleniami, verejnými štátnymi orgánmi a úrovňami vlády sa musia skončiť,

- inštitucionálne siete, ktoré budú musieť pracovať spoločne pri dodávaní služieb poskytujúcich bežné verejné tovary, budú musieť byť riadené novými spôsobmi. Verejný manažment sa vyvinie do nových foriem manažmentu vládnych sietí, v ktorých budú centralizované medziorganizačné vzťahy.
- rastúca úroveň dôvery k vláde bude vyžadovať nielen uspokojivú úroveň ochrany súkromia, ale tiež otvorenú a transparentnú vládu, prostredníctvom ktorej bude občanom poskytnutý vysoký stupeň prístupu k informáciám, najmä možnosť sledovať svoje vlastné súbory a zložky v rámci verejných databáz. Toto musí byť kompatibilné so snahou o účinnosť, efektívnosť a ďalšími princípmi dobrej správy.

Ak sa vyššie uvedené výzvy splnia včas, môže nasledovať obrovská odmena: *e*Transformovaná verejná sféra bude prispievať nielen k novej rovnováhe európskych, národných, regionálnych a miestnych verejných inštitúcií a štruktúr, ale tiež celej verejnej sféry vrátane hospodárstva a občianskej spoločnosti.

5. Hlavné výzvy

Táto kapitola identifikuje hlavné výzvy, ktorým eG v súčasnosti čelí, a zároveň načrtáva niekoľko možných odporúčaní, ktoré sa zaoberajú týmito výzvami.

⇒ Vízie presahujúce "krátko-termínizmus"

Politici a manažéri verejného sektora sa musia angažovať v investovaní do budúcnosti z dlhodobého hľadiska.

Politickí lídri veľmi často túžia po viditeľných výsledkoch (t.j. v podstate dodávanie služieb) v rámci svojho mandátu. Takéto úvahy o najbližšom politickom prežití však vedú ku fragmentovaným, ak nie spiatočným procesom.

Realizátori rozhodnutí budú musieť dokonale porozumieť problémom, aby udržali rýchlo rastúci politický záujem o eG a usmernili ho k zmysluplným cieľom.

Vedenie ako aj záväzok politikov a manažérov verejného sektora sú rozhodujúce pre riadenie zmeny. eG znamená transformáciu vlády. Všetko od štátnej dodávky až po hlavné postupy a hodnoty legislatívy na ochranu súkromia si vyžaduje nový prístup. Túto transformáciu nie je možné dokončiť prostredníctvom samotných verejných služieb, ale je potrebné silné, angažované a informované vedenie na politickej úrovni.

Kde je to vhodné, výdavky na IKT budú považované za investície, pretože eG si vyžaduje stupeň istoty s ohľadom na budúce financovanie, aby poskytol udržateľnosť a súdržnosť.

Procesy implementácie eG vyžadujú:

- dlhodobé väzby, ktoré vo veľkom presahujú politické mandáty,
- silné politické a administratívne vedenie;
- istotu budúceho financovania.

⇒ Vzájomná závislosť – volanie po jednote

Je potrebný prielom v spolupráci: nutné je nielen zlučovanie pobočiek a stupňov vlády, ale aj spolupráca medzi vládami na všetkých úrovniach, medzi užívateľmi, priemyslom, a tiež akademikmi.

Myšlienka, ktorá sa stala absolútne populárnou, je preniesť rozhodovanie a poskytovanie služieb na najnižšiu možnú úroveň správy, aby sa umožnil trvalý rast zdola nahor a ľuďom priniesť výsledky. K občanom je najbližšie práve miestna správa.

Medzi všetkými zapojenými účastníkmi je nutný úzky a neustály kontakt, aby sa zabezpečilo, že služby a riešenia eG vypracované na národnej úrovni (a/alebo regionálnej úrovni) budú zlučiteľné so službami vypracovanými na miestnej úrovni, a naopak.

Spolupráca je veľkou výzvou, pretože zahŕňa odklon od hlboko zakorenených behaviorálnych štruktúr. Zblíženie sa s cieľmi kancelárie alebo orgánu, ku ktorému osoba náleží, je často silnejšie vo verejnom sektore ako kdekolvek inde.

Bez spoločného úsilia hráčov z pomedzi vlády, užívateľov, priemyslu, vedy a odborníkov eG uviazne na suchom bode. Musia byť prekonané mnohé prekážky, vrátane mnohých konkurenčných cieľov, hustej siete pravidiel, fragmentácie tradičných inštitúcií verejného sektora a mnohého dedičstva z minulosti.

Naše bohatstvo v rozmanitosti kultúr predstavuje veľkú výzvu k jednote, ktorá je potrebná, aby eG fungovala účinne a efektívne. Spôsob, ktorým myslíme, žijeme a pracujeme sa líši. Hráči sú zasadení do rôznych štruktúr a majú rôzne zásady, vízie a postoje. Je potrebný prístup *win-win*, ktorý nám umožní stanoviť spoločné ciele a štandardy (napr. spoločnú platformu pre služby). Neplatí to len pre paneurópsku úroveň, ale tiež pre národné, regionálne a miestne administratívne systémy. Počas posledných niekoľko rokov boli spozorované povzbudzujúce gestá k lepšej spolupráci. Vnútroorganizačná spolupráca, ktorá je životne dôležitá pre obnovu spojenectiev, sa významne zvýšila.

Najlepší spôsob ako sa boriť týmito výzvami je budovanie nadnárodných, multidisciplinárnych sietí spolupráce. eKooperačné dohody (načrtávajúce rozdielne zodpovednosti a úlohy príslušných vlád) a stratégie na rôznych úrovniach vlády, sú prvým krokom a sú rovnako dôležité ako ich skutočná a praktická implementácia. Okrem toho, rámcové usporiadanie výskumných a rozvojových programov eG na národnej, európskej a medzinárodnej úrovni si zaslúži vysokú prioritu. V hustej výskumnej sieti je možné podporovať všeobecné odborné znalosti a urýchľovať navrhovanie referenčných modelov a praktických štandardov, a prienik inovácií.

- Predpoklady úspešnej eKooperácie sú: úplné osvojenie si prístupu "win-win" a stanovenie spoločných cieľov a štandardov.
- Ďalším kľúčom k úspechu sú skúsenosti ľudí zodpovedných za všetky úrovne administratívy, ktorí vytvárajú programy a stanovujú smery, sprostredkujú a účinne jednájú so zapojenými aktérmi..

⇒ Administratívne systémy, interoperabilita a otvorené štandardy

Rozdiely v kultúrnych/administratívnych systémoch sú dôležité a nie vždy dostatočne ocenené.

Spôsoby, ktorými vládne odbory pracujú, ako napr. tvorba politiky a plánovanie, prípady rozhodovania a urovnávanie konfliktov, sú často úplne rozdielne od toho, čo môžeme nájsť v súkromnom sektore a vykazujú rozmanitosť v Európskej únii, ktorá ich málokedy pripúšťa. Okrem toho, obchodníci toto hľadisko väčšinou bagatelizujú, aby predali viac-menej štandardizované výrobky rôznym subjektom. Ale vládne systémy, ktoré sa vyvinuli na európskom kontinente, majú veľmi komplexnú štruktúru. Francúzsky, nemecký a tiež bývalý rakúsko-uhorský model verejnej správy sú stále veľmi významné a sú úplne odlišné od britských alebo amerických vládnych tradícií. Mnoho európskych pilotných projektov financovaných Európskou úniou natrafilo na tieto rozdiely. Riadenie nadnárodných projektov

je veľmi náročná úloha, ktorá si vyžaduje dobré pochopenie príslušných politických a administratívnych kultúr.

Aby technici a poradcovia našli spoločné porozumenie, musia sa na jednej strane učiť o rôznych administratívnych kultúrach, strojoch politických a administratívnych rozhodnutí a na strane druhej o technológiách.

Štandardizácia je obrovská úloha, ktorá nie je zatiaľ dokončená. Okrem toho musí zahŕňať mnoho akcionárov ako sú štátne orgány, softvérový priemysel a súkromné spoločnosti, ako aj národné a medzinárodné inštitúcie.

Zatiaľ čo spoločné črty medzi verejnými a súkromnými oblasťami možno vidieť hlavne na technickej úrovni, na aplikačnej úrovni je verejný sektor oveľa komplexnejší. Jedno s druhým, štandardizácia v širšom slova zmysle zahŕňa viaceré hľadiská: dosiahnutie spoločného dohovoru o procesoch postaveného na rozsiahlych administratívnych konceptoch, zabezpečenie interoperčných platforiem, ktoré by mali fungujúcu ontológiu domén pre administratívu; a definovanie formátov pre výmenu dát. Štandardizácia je obrovská úloha, ale všetci zainteresovaní partneri získajú na jej úspechu.

Jadro problému nie je na technickej úrovni, ale skôr na úrovni konceptu, pretože sémantika právnych/administratívnych konceptov a pravidiel musí byť „zachytená“ do dát. Vlastnosťou webu je, že dáta, ktoré boli v minulosti využívané lokálne, sú teraz využívané globálne. Dáta musia odrážať ich špecifický právny/administratívny kontext. Udalosť (napr. občiansky sobáš) dojednaná on-line prostredníctvom kancelárie s komplexnými službami zahŕňa veľké množstvo automatickej výmeny dát.

Životná udalosť, ako napr. civilný sobáš, zahŕňa mnoho transakcií a niekoľko dátových skladov. Tieto môžu byť rozložené na mnohých miestach, podľa kompetencií rozličných úradov a na základe viacerých rozdielnych systémov. Pred uskutočnením udalosti je potrebné skontrolovať množstvo dokumentom, nachádzajúcich sa na rozdielnych úradoch; potom je potrebné vykonať množstvo aktualizácií (zmena mena, civilného štatútu a spoločného bydliska) v dokumentoch, ktoré môžu byť držané na rôznych miestach. Medzištátny eG situáciu ešte viac komplikuje: predstavte si prípad dvoch ľudí s rozdielnym občianstvom, ktorí sa berú v tretej krajine. Aby sa zabezpečil zladený chod systému, výmena dát sa musí uskutočňovať automaticky. Takýto proces je možný, len ak používané systémy berú v úvahu sémantiku ako aj pravidlá.

Pri hlbšej kontrole nie sú štandardy ozajstným technickým problémom, ale tiež záležitosťou sledovateľnosti a súkromia. Uvoľňovanie dát sa do určitej miery neodlišuje od otvárania Pandorinej skrinky. Kvôli ich citlivej povahe, keď sa dáta uložené v správe úradu uvoľňujú, musí to byť v rámci spoľahlivého a vierohodného systému, aby sa zabránilo ich zneužitiu. Inými slovami, štandardy sú základnou otázkou v mnohých ohľadoch. Iniciatívy a projekty Európskej únie v skutočnosti vyvolali väčšinu diskusií na túto tému a môžeme byť pyšní na doposiaľ dosiahnutý pokrok; napriek tomu stále existuje priestor pre ďalší rozvoj.

Štandardizáciu je treba vidieť v širšom slova zmysle: na jednej strane zabezpečenie interoperčných platforiem a definovanie formátov pre výmenu dát a na druhej strane dosiahnutie spoločného dohovoru o administratívnych konceptoch a procesoch.

⇒ Učenie sa od iných a vzájomné povzbudzovanie

Plynulá a účinná výmena skúseností a najlepších postupov medzi rozličnými štátnymi orgánmi členských štátov a najmä medzi medzinárodnými hráčmi je veľmi dôležitá. Takéto kritérium je nevyhnutnou podmienkou pre široký rozvoj najlepších riešení eG pri prijateľných nákladoch.

V tejto súvislosti je *eEurope Awards for eGovernment* stimulačným cvičením s veľkým potenciálom (pre výsledky cvičenia za rok 2003, pozri časť II). Avšak pokračovanie je kľúčovým faktorom v procese výmeny dobrých postupov. Je nevyhnutné vybudovať rámec pre výmenu najlepších postupov a skúseností, aby sa zabránilo „kopírovaniu“ oceneného použitia, ktoré by nemuselo byť vhodné v danom sociálno-kultúrnom kontexte.

- Je potrebné vybudovať rámec pre výmenu najlepších postupov a skúseností na európskej a medzinárodnej úrovni, aby sa podporil pevný záväzok a pokračovanie v praktickej implementácii eG.
- Výmena osvedčených praktík je tiež potrebná s ohľadom na dobré postupy manažmentu zmien. V tomto zmysle je dôležité, aby bolo zabezpečené účinné vedenie a aby všetci budúci užívatelia a akcionári boli pripravení a zaškolení do používania riešení eG.

ČASŤ DRUHÁ

*e*GOVERNMENT - SÚČASNÝ VÝVOJ

6. Rok 2003 – *eEurope Awards for eGovernment*: „Osvedčená prax poskytovania personalizovaných služieb a rastúcej produktivity“

Pozadie

Ocenenia *eEurope Awards for eGovernment* sú založené na praxi a spoločne s cenou za *eG* boli udelené 60 administratívam na Ministerskej konferencii o *eG* pre rok 2001, ktorá sa konala 29.-30. novembra 2001 a ktorú spoločne organizovalo belgické predsedníctvo a Európska komisia.²¹ Erkki Liikanen, európsky komisár pre informačnú spoločnosť a podnikanie, na konferencii ohlásil otvorenie súťaže *eEurope Awards* za inovácie v *eG*. Európsky inštitút pre verejnú správu (EIPA) bol poverený zo strany Európskej komisie vedením programu *eEurope Awards* pre roky 2003 až 2005.²²

Hlavným cieľom súťaže *eEurope Awards for eGovernment* pre rok 2003 je umožniť a uľahčiť výmenu názorov, skúseností a osvedčených postupov v rámci európskych krajín v oblasti *eG*. Veľké množstvo projektov predložených na základe ohlásenia výzvy svedčí o záujme európskeho verejného sektora vymieňať si skúsenosti a dozvedieť sa o „osvedčenej praxi implementácie verejných *e*Služieb a transformácii vlády“.

Jedna z najväčších výziev úspešnej implementácie *eG* leží priamo v srdci Európy: konkrétne, že jej kultúrna a politická rôznorodosť volá po nových spôsoboch spolupráce pri implementácii integrovaného *eG* na všetkých úrovniach vlády, vrátane paneurópskej úrovne.

Zároveň, ako je uvedené v analýze ďalej v texte, je jasné, že táto rôznorodosť prerástla do množiny kreatívnych a úspešných prístupov k riešeniu problémov a implementácii služieb *eG* po celej Európe.

Všetky predložené projekty mali vysokú kvalitu a predstavovali rozmanitosť prístupov k podobným otázkam. Boli rôznorodé a rozsiahle čo do rozsahu a šírky, čo umožňuje a podporuje neoceniteľnú výmenu vedomostí medzi Európanmi naprieč celou Európou a mimo nej. Čas a problémy boli podrobne rozobrané a prezentujú prácu, ktorá potvrdzuje vysoký stupeň záujmu a nadšenia pre transformáciu *eG* v rámci celej Európy. Tieto prípady nám poskytujú dôkazy o zmenách, ktoré verejná správa v rámci svojich organizácií uskutočnila a o investíciách, ktoré boli urobené v oblasti kvalifikácie zamestnancov, aby dokázali pri poskytovaní služieb využiť celý potenciál *eG*.

Analýza prihlášok do súťaže

Bolo prijatých 357 prihlášok ako reakcia na výzvu na podávanie prihlášok do súťaže *eEurope Awards for eGovernment* za rok 2003, ktorá bolo otvorená 5. februára 2003. Toto číslo predstavuje nárast o 27% v porovnaní s 282 prihláškami predloženými v oblasti *eG* za rok 2001 a ocenenými na Konferencii o *eGovernment* v roku 2001 pod názvom „Od politiky k praxi“.²³

²¹ Pozri tiež <http://europa.eu.int/eEurope>: Záverečná správa „From Policy to Practice“, Konferencia ministrov, Brusel, 29.-30. november 2001.

²² Podrobnejšie informácie pozri www.e-europeawards.org

²³ 282 prijatých a 277 vyhodnotených. Viac informácií pozri European Commission (2002), *eGovernment: Analysis of the Electronic Public Services*, pokračuj na *eGovernment Conference*, Brusel, 29.-30. november 2001.

Všetky prihlášky boli prijaté elektronicky cez webovú stránku *eEurope Awards* a vyhodnotené najmenej tromi odbornými porotcami z rôznych európskych krajín. Po prvý krát časť hodnotenia pre Európsku komisiu prebehla na elektronickom a diaľkovom základe cez webovú prihlášku do *eEurope Awards*. Spolu bolo vybraných 65 projektov na základe vhodnosti ich prezentácie na európskej Konferencii o eG, ktorá sa bude konať 7.-8. júla 2003 v Como, kde budú ocenení aj finalisti.

Pri tomto výbere sa uplatňovalo 7 kritérií:²⁴

1. základné kritérium: použitie IST (váha skóre 1.5),
2. kritérium: inovatívnosť,
3. kritérium: riadenie implementácie eG,
4. základné kritérium: reálne praktické výsledky a dopady (váha skóre 1.5),
5. kritérium: funkčnosť,
6. kritérium: viditeľnosť,
7. kritérium: stránky cenných vedomostí a ich vymeniteľnosť.

29 z 31 oprávnených krajín (členské štáty EÚ, kandidátske krajiny a krajiny EFTA) predložilo prihlášky do súťaže *eEurope Awards for eGovernment*. Napriek tomu je dôležité mať na pamäti, že počet prijatých prihlášok nemusí plne odrážať stav eZáležitostí v rozličných krajinách, pretože môže byť ovplyvnený množstvom interných a externých faktorov.

Záujem o účasť na súťaži *eEurope Awards* bol veľmi vysoký a prejavili ho aj ďalšie krajiny okrem oprávnených. Helpdesk súťaže *eEurope Awards* prijal približne 400 písomných všeobecných dotazov, medzi ktorými boli aj dotazy na možnú účasť krajín ako Argentína, Austrália, Chorvátsko, Filipíny, Rusko, Južná Kórea, Spojené štáty a krajiny ACP (africké, karibské a pacifické).

Nasledujúce sekcie sa z rôznych pohľadov detailnejšie venujú predloženým prípadom: po prvé podľa témy pre ktorú boli predložené; po druhé podľa cieľovej skupiny – občania alebo podnikatelia – prijímajúcej služby; po tretie podľa typu integrácie a spolupráce medzi štátnymi orgánmi a/alebo súkromným sektorom. Sekcie „Témy“, „Služby“ a „Integrácia a spolupráca“ sa môžu prekrývať, alebo byť logicky prepojené, ale aj tak je zaujímavé pozrieť sa na niektoré prípady z rôznych uhlov.

1. Témy

Prihlásení boli vyzvaní na predloženie svojich prípadov v rámci troch tém s rozdielnym záberom. Analýzou čísiel vo vzťahu k trom témam súťaže môžeme vidieť trend, ktorý sa odráža v počte predložených tém v porovnaní s prevažujúcim záujmom o poskytovanie „lepšieho života pre európskych občanov“ (Téma 2), kategóriou, v ktorej bolo prijatých viac ako 50% (185) prihlášok. Celkový obraz je nasledovný:

Téma č.1: Úloha eG pri podpore európskej konkurencieschopnosti: 19.89% (71);

Téma č.2: Lepší život pre európskych občanov: 51.82% (185);

Téma č.3: Medzivládna eKooperácia na európskej, centrálnej a miestnej úrovni: 28.29% (101).

²⁴ Pre viac informácií pozri „Guidance Notes“ pre predkladanie prihlášok na www.e-europeawards.org.

Téma č. 1: Úloha eG pri podpore európskej konkurencieschopnosti

"Úloha eGovernment pri podpore európskej konkurencieschopnosti" (Téma č.1) sa sústreďí na poskytovanie vysoko kvalitných eSlužieb, sprístupnenie ktorých má podporiť rozvoj konkurencieschopnej znalostnej ekonomiky prispievajúcej k rastu zamestnanosti, produktivity a celkovej konkurencieschopnosti Európy.

Kľúčové aspekty v tejto sekcii sú otvorenosť a ochota podeliť sa o informácie a skúsenosti v rámci celej Európy a samozrejme aj so širším svetom. Niektoré projekty sa zameriavali na rozvoj portálov, navzájom otvárajúcich európske mestá a regióny a vo všeobecnosti na spoločnosť. Niekoľko mestských portálov poskytovalo informácie vo viacerých jazykoch, čím podporovali a propagovali turizmus a ďalšie aktivity na rozvoj ekonomiky ako aj voľný pohyb pracovníkov v rámci Európy.

Zamestnanosť bola ďalšou otázkou a projekty v tejto oblasti sa zameriavali najmä na voľný pohyb v rámci Európy a na uľahčenie procesu získania práce. Niektoré projekty sa zameriavali na podporu občanov pracujúcich v zahraničí. Ďalšie, a toto bol prípad najmä Talianska a Portugalska, vytvorili systémy ušité na mieru, ktoré boli prispôbené požiadavkám miestnej legislatívy a kultúry. Rôznorodosť prístupov celkovo predstavuje vynikajúcu príležitosť pre budúce projekty v tejto oblasti, ktoré môžu ťažiť z dobrého postupu, a prispôbiť sa tak príslušným miestnym požiadavkám.

Významná skupina projektov predstavovala propagáciu európskeho ekonomického rozvoja cez podporu a rady podnikateľom, čím sa má umožniť prístup ku globálnym trhom a zároveň „výklad“ pre miestny tovar, ktorý je tu možné pozrieť si a potenciálne zakúpiť z celého sveta. Boli prezentované niektoré rozdielne modely (napr. jeden z Francúzska, konkrétne MINEFI, Exhibition Catalogue, str. 6)²⁵, z ktorých každý podporoval a informoval o štruktúrach v danom mieste, čím poskytoval maximum informácií a v prípade potreby aj podporu.

Elektronický tender nielen zrýchľuje a zjednodušuje vypisovanie tendra a spracovanie ponúk, ale taktiež umožňuje prístup malým podnikom ako aj väčším firmám a spoločnostiam. Skúsenosť Spojeného kráľovstva s účasťou rakúskeho partnera na leedskom systéme elektronických tendrov (pozri Exhibition Catalogue, str. 23) je dobrým príkladom toho, ako technológie dokážu prekonať vzdialenosť. Dánsky projekt elektronických tendrov ETHICS (pozri Exhibition Catalogue, str. 5) popisuje systém, ktorý racionalizoval a dobre doladil proces elektronických tendrov a poskytuje spoľahlivé informácie a pomoc v bezpečnostných otázkach a trende smerom k väčšej transparentnosti a dodávkam služieb.

Vlády potrebujú vyberať dane, ktoré im umožňujú poskytovať škálu služieb na zabezpečenie pohodlného života všetkých občanov. Toto je základnou a dôležitou úlohou pre krajiny, ktoré práve budujú svoje ekonomiky a nové sociálne programy na základe transparentnosti a demokracie. Poľský integrovaný colný a daňový systém (pozri Exhibition Catalogue, str. 15) poskytuje vynikajúci príklad postupného modulárneho prístupu k budovaniu elektronických systémov, ktoré sa zaoberajú nielen každodennými daňovými otázkami, ale aj kontrolami na hraniciach a colnými príjmami. Írsko so svojim projektom on-line služieb pre správu príjmov (pozri Exhibition Catalogue, str. 10) nám poskytuje dobrý model pre elektronický výber daní, ktorý jasne popisuje procesy prijaté na zabezpečenie obchodných transakcií.

²⁵ Pamätajte, prosím, že táto odvolávka sa vzťahuje na katalóg z výstavy Exhibition Catalogue, ktorý je dostupný taktiež v elektronickej podobe na www.e-europeawards.org, kde nájdete všetky príslušné prípady.

Námorná a vzdušná preprava sú samozrejme obe životne dôležité pre presun tovarov a ľudí v rámci európskeho a globálneho trhu, ale v rámci Európy cestná preprava stále zohráva dôležitú úlohu. Rumunský projekt SOMCET-Net (pozri Exhibition Catalogue, str. 16) je vynikajúcim príkladom využitia elektronických technológií na kontrolu, monitorovanie a poskytovanie združených služieb odvetviu prepravy, aby sa zabezpečilo bezpečné a včasné dodanie tovaru.

Európska konkurencieschopnosť je rozšírená o škálu rozličných faktorov po celej Európe. Kľúčovými faktormi všetkých európskych regiónov je efektívny manažment pôdy a zdravé prostredie. Veľkomestá a mestá sa stávajú stále hustejšie zastavanými a osídlenými, a je potrebné to kontrolovať, aby sa udržala primeraná ekologická a sociálna rovnováha v spoločnosti. V tomto procese je potrebné vziať v úvahu terén, počasie a prírodné geofyzikálne črty. Digitálna kartografia – projekt Južného Tirolska (pozri Exhibition Catalogue, str. 13) v Taliansku je dobrým príkladom toho, ako digitálna kartografia založená na GIS a interaktívnych mapách dokáže zabezpečiť riadne plánovacie programy, a pritom držať bdelé oko nad prírodnými udalosťami ako je zemetrasenie. Tieto služby pre život poskytujú informácie nielen plánovačom a správcom, ale tiež občanom, a tak im umožňujú správne si vybrať v každodennom živote.

Na záver možno povedať, že väčšina z projektov predložených do tejto témy bola v tejto oblasti využívania technológií jasne inovatívna. Počas hodnotenia sa zistilo, že niekoľko iniciatív sa nevenovalo od základu oblasti modernizácie vládnych procesov. Boli však uvedené niektoré veľmi dobré príklady zlúčenia oboch stránok. V učení sa z modelov navrhnutých na riešenie problémov spoločných pre mnoho európskych miest a regiónov na zlepšenie európskej konkurencieschopnosti leží veľká hodnota a potenciál. Hodnota tejto škály prostriedkov na dosiahnutie cieľa odráža jeden z európskych kľúčových princípov rôznorodosti prístupu.

Téma č. 2: Lepší život pre európskych občanov

„Lepší život pre európskych občanov“ (téma 2) sa sústreďuje na fakt, že pomocou IST môže vzrásť rozsah, priestor a kvalita prístupu k vládnyim službám a takto podporovať účasť a implikáciu v tvorbe politiky a realizácie, ako aj všeobecného zlepšenia kvality života pre občanov, domácnosti a rodiny

Úloha občanov v demokratickom procese jasne narastá a rozvíja sa so zavádzaním eG. Toto jasne dokazuje škála predložených projektov, ktoré umožňujú občanom hlasovať a účastniť sa na demokratickom procese. Sheffieldská rada v Spojenom kráľovstve popisuje zavedenie eHlasovania (pozri Exhibition Catalogue, str. 48) podporovaného asistenčnými službami pre tých, ktorí neovládajú technológie. Prihláška švédskeho ženevského internetového hlasovania (pozri Exhibition Catalogue, str. 45) je ďalším dobrým príkladom eÚčasti na referende, zatiaľ čo grécke predsedníctvo predložilo projekt eHlasovania (pozri Exhibition Catalogue, str. 32), ktorý je inovatívnym a ambicióznym projektom umožňujúcim občanom hlasovať o záležitostiach priamo spojených s rozvojom stratégie a politiky Európskej únie.

S eHlasovaním je v demokratickom procese úzko spojená eDebata a zisťovanie názorov občanov, splnomocňovanie ľudí prostredníctvom debaty a diskusie a zároveň zvyšovanie transparentnosti vládnutia. Dánsky pokus DanmarksDebatten (pozri Exhibition Catalogue, str. 28), ktorý umožňuje eDebaty na miestnej ako aj národnej úrovni vlády zahrňuje prenosný debatný modul. Toto môže využiť organizácia, ktorá si želá riadiť konzultačný proces a poskytnúť dobrý model a štartovací bod pre takýto budúci rozvoj v iných častiach Európy.

Je dobre známe, že eG bude fungovať a bude funkčný, iba ak všetci občania budú mať prístup k informáciám a celej škále dostupných služieb. To znamená, že nesmú byť prítomné žiadne prekážky, ktoré by zabraňovali občanom účastiť sa a sprístupňovať si informácie a služby. Projekty ako tie v Španielsku, ktoré vypracoval Diputacion Foral de Bizkaia (pozri Exhibition Catalogue, str. 43) a projekt APLAWS (pozri Exhibition Catalogue, str. 47) v Spojenom kráľovstve popisujú implementáciu webových stránok, ktoré podporujú zaradenie tým, že umožňujú prístup všetkým. Kľúčovou myšlienkou tu je, aby ľudské záležitosti a handicap neboli prekážkou účasti a ďalšieho vývoja. Ilustruje skutočnosť, že je potrebné postarať sa o všetkých občanov, aby sa zabránilo narastajúcemu „digitálnemu rozdeleniu“ (pozri kapitolu 2).

Vzdelávanie a výcvik sú samozrejme kľúčovými požiadavkami, ak majú európski občania konkurovať na globálnom trhu. Talianska regionálna sieť piemontských škôl (pozri Exhibition Catalogue, str. 39) je dobrým modelom použitia IST, ktorý sa zameriava na robenie učenia zábavným, ako aj zmyselným, rozširujúc ho aj za hranice a zabezpečujúc, aby mladí ľudia mali základné skúsenosti pre napredovanie v práci. Základnou charakteristikou je postupné učenie sa a školenie, a takto vybaviť ľudí, aby boli pripravení na zmeny v ekonomike a svetových trhoch. Maďarský SuliNet pre verejné vzdelávanie a študentov HIK University (pozri Exhibition Catalogue, str. 33) je dobrým príkladom toho, ako bolo poskytovanie vzdelávania na všetkých úrovniach mimo eGovernment-u prerobené. Nezmenil sa len spôsob dodávania služieb, ale zmenil sa tiež obsah dodávaných vzdelávacích programov, aby sa vyhovelo potrebám dnešnej Európy. Francúzsky projekt Handiplace.org (pozri Exhibition Catalogue, str. 30) je vynikajúcim modelom predstavujúcim systém šitý na mieru, ktorý sa zameriava na sprístupňovanie školenia a podpory invalidným ľuďom a zároveň predstavuje ich schopnosti zamestnávateľom. Ukazuje ako informačné technológie umožnili dodávanie týchto služieb na celonárodnej úrovni, a tak zlepšili množstvo dôležitých a životne dôležitých ľudských zdrojov v rámci našej spoločnosti cez vyššiu dostupnosť a inováčne myslenie.

Proti tomuto úsilí o vzdelávanie je základnou potrebou finančne podporovať študentov pri ich štúdiu. Paneurópsky model, u ktorého sa zdá, že si získava podporu, je študentský pôžičkový systém. Projekt islandského študentského pôžičkového fondu (pozri Lin Project, Exhibition Catalogue, str. 34) je dobrým príkladom toho, ako sa technológie využívajú na správu študentských pôžičiek nielen pre islandských občanov, ale tiež pre tých, ktorí študujú v zahraničí a tých, ktorí sa usadili na Islande a prišli z ktorejkoľvek krajiny, a preto majú právo na túto službu.

S pokrokmí v zdravotnej starostlivosti, v zlepšovaní výživy a životných podmienok majú súčasní Európania nádej na dlhší život. To znamená, že ešte väčší dôraz je potrebné klásť na dôchodky a programy na podporu starších občanov. Občania musia byť informovaní a oboznámení s ich vlastnou situáciou, a takto v prípade potreby byť schopní vytvárať si dodatočné rezervy. Fínsky príklad Tyoelake.fi (pozri Exhibition Catalogue, str. 31) je dobrým všestranným modelom, ktorý demonštruje ako môžu byť informačné technológie použité na poskytovanie služby, ktorá dáva občanom rozsiahly prístup k informáciám a službám týkajúcim sa všetkých hľadísk spojených s otázkami dôchodkov.

So starnúcou populáciou leží ešte väčšie bremeno na službách, ktoré podporujú zdravie a blaho občanov. Toto prichádza v čase, kedy sa verejné služby ako opatera a sociálna starostlivosť znižujú, aby sa ušetrili náklady. Dobrý príklad toho, ako systémy založené na

informačných technológiách môžu pomôcť riešiť tento náročný problém, prichádza z Holandska vo forme projektu CAREMORE (pozri Exhibition Catalogue, str. 41), kde sa zdravotnícki profesionáli zmenia na individuálne zdroje mobilnej starostlivosti, pričom budú neustále on-line podporovaní z centra. To znamená, že môžu tráviť viac času v komunite a starať sa o svojich pacientov. Tento projekt ilustruje typ kvalitatívnych prínosov a prínosov v účinnosti, ktoré sú bližšie popísané v kapitole 3.

Spájanie ľudí a služieb v rámci Európy môže byť problematické v oblastiach, kde sú komunity rozptýlené a kde vzácne zdroje neumožňujú rozloženie pracovníkov na viacerých obslužných miestach. Tu si prichádza na svoje internet a eG. Zaujímavý model zo Spojeného kráľovstva, partnerstvo 3 ostrovov (pozri Exhibition Catalogue, str. 46) ukazuje, ako môže IST prepojiť dokonca aj vzdialené ostrovy a umožniť organizáciu a poskytovanie množstva životne dôležitých služieb a informácií občanom, pričom zároveň zabezpečuje prosperitu miestneho podnikania tým, že poskytuje prostriedky pre komunikáciu a prístup na trh.

Na záver možno povedať, že cieľom predložených riešení je nielen rastúca úroveň poskytovania služieb a internej efektívnosti, ale tiež zlepšenie priateľského postoja k užívateľovi a dostupnosti, a premostenie digitálneho rozdelenia. Keď sú portály a riešenia vyvinuté, občan je stále viac v centre záujmu, a/alebo je zapojený do tvorby politiky a správy prostredníctvom rastúceho prístupu k rozhodovaniu cez riešenia eDemokracie a eDebaty.

Téma č. 3: Medzivládna eKoooperácia na európskej, centrálnej a miestnej úrovni

„Medzivládna eKoooperácia na európskej, centrálnej a miestnej úrovni a verejné eSlužby“ (Téma č. 3) sa zameriava na prihlášky, ktoré už majú alebo vykazujú jasný potenciál preraziť medzi rozličnými vládnymi úrovňami (mietna, regionálna, národná a/alebo paneurópska) a/alebo rôznymi typmi vládných jednotiek na propagáciu jednotnej a bezhraničnej vlády.

11,76% (42) z prijatých prihlášok sa zaoberalo paneurópskymi problémami jedným alebo viacerými spôsobmi. Vynikajúcim príkladom je projekt v Nórsku, projekt Primar Stavanger (pozri Exhibition Catalogue, str. 63), v rámci ktorého bol vytvorený virtuálny globálny elektronický navigačný graf uľahčujúci dopravu. Ďalším príkladom je taliansky projekt STRADA (pozri Exhibition Catalogue, str. 60), v ktorom colné tranzitné operácie majú byť automatické a umožňovať diaľkové sledovanie a spracovanie colných prehlásení a potvrdenie o bezpečnom príchode tovarov. Švédsko vyvinulo s projektom Wilma (pozri Exhibition Catalogue, str. 69) sieťový webový informačný systém, ktorý spája migračné úradov a dokáže spracovať širokú škálu migračných problémov. Tento projekt by mohol byť okopírovaný a implementovaný po celej Európe. Ilustruje potrebu a význam spolupráce a dialógu na všetkých úrovniach a zabezpečuje výmenu hodnotných informácií, a tak obohacuje a uľahčuje život európskym občanom. Ďalším dôležitým aspektom je prelomenie bariér, oslobodenie Európy od obmedzení, ktoré bránia voľnému pohybu, dokonca až zavedením spoločných zákonov a procedúr. Vláde dáva ľudskú tvár predovšetkým znížením byrokracie a byrokratických postupov ako aj zavedenie flexibility.

Reorganizácia sociálnych bezpečnostných systémov v rámci Európy na poskytovanie otvorenejších a pohotových služieb občanom a podnikateľom ako aj vládnym odborom, ktoré riadia sociálne bezpečnostné systémy si vyžaduje prebudovanie hlavných procesov, vrátane integrácie podporných kancelárií a implementácie portálov, cez ktoré môžu byť nové služby sprístupnené. Príkladmi dobrého postupu v tejto oblasti sú projekt sociálnej bezpečnosti v Belgicku (pozri Exhibition Catalogue, str. 52) a projekt eSV (pozri Exhibition Catalogue,

str. 50) v Rakúsku, ktorých premyslený prístup umožnil implementáciu modelov poskytovania efektívnych a pohotových služieb.

Zločiny ako podvod spôsobujú straty príjmov a vyžadujú ľudské zdroje na ich sledovanie a riešenie. Elektronické systémy detekcie podvodov môže zvýšiť mieru zistenia, a to automatickým vykonávaním previerok a kontrol hlavných bodov životného cyklu žiadosti. Belgický projekt databanky proti podvodom (pozri Exhibition Catalogue, str. 51) rozvíja model, v ktorom by mala byť znížená potreba cenných zdrojov z hľadiska času ako aj personálu a ktorý by mal umožniť sústredenejšie vyšetrovania vedúce ku zvýšenej miere dopadnutia páchatel'ov. Tento príklad tiež ilustruje možné riešenie na zachytenie problémov spojených s bezpečnosťou a dôverou, ktoré sú hlavným záujmom užívateľ'ov a klientov kancelárií pre priamy styk ako aj podporných kancelárií.

eObstarávanie má potenciál vytvárať veľké úspory vo verejnom sektore, ale ak systémy nie sú kompatibilné, vznikajú problémy. Švédsko, s projektom jednotnej tváre voči priemyslu (pozri Exhibition Catalogue, str. 68), preto vypracovalo štandard pre eObstarávanie, ktorý môžu použiť všetky strany zúčastnené v procese a všetky stupne správy. Tento príklad jasne demonštruje význam štandardov na zabezpečenie interoperability pri implementácii eG (pozri kapitolu 5). Španielsko organizuje cez svoj projekt „Zverejňovanie a predaj zadržaného majetku na internete“ (pozri Exhibition Catalogue, str. 64) on-line aukcie, kde úrad pre výber daní môže zverejniť zadržaný tovar a predat' ho prostredníctvom aukcie. To znamená, že všetci občania sa môžu celoštátne zúčastniť na podávaní ponúk na tovar, ktorý je na predaj.

Mnohé projekty sa venujú problému prístupu k informáciám o registrácii a vlastníctve automobilov. Taliansko vypracovalo zaujímavé riešenie, ktoré umožňuje dialóg a spoluprácu medzi Ministerstvom infraštruktúry a dopravy a Talianskym automobilovým klubom (pozri Exhibition Catalogue, str. 59), dvoch kľúčových hráčov v talianskom motorizme. Umožňuje okamžitý prístup ako aj vydávanie potvrdení o registrácii. Projekty ako tieto budú mať významný dopad na kontrolu kriminality vo vnútri štátov a naprieč európskym hraniciam.

Na záver treba povedať, že vidíme, že niekoľko návrhov prechádza cez rôzne úrovne verejnej správy a cez kľúčové problémy ako je podvod, bezpečnosť, zlepšenie kvality a prístupu k službám vo všeobecnosti. Špecifické príklady taktiež dokazujú význam (spoločných) štandardov a efektívnej koordinácie. Vlády na všetkých úrovniach a v rastúcej miere na paneurópskej úrovni spájajú sily nielen preto, aby si mohli vymieňať informácie a zdroje, ale tiež aby sa pohli smerom k jednotnej vláde. Ako ilustrujú predložené príklady, v kanceláriách pre priamy styk ako aj podporných kanceláriách po celej Európe sú prijímané rôzne inovatívne a efektívne prístupy, ktoré prinášajú prínosy všetkým užívateľ'om, t.j. občanom, podnikateľ'om a zamestnancom verejného sektora.

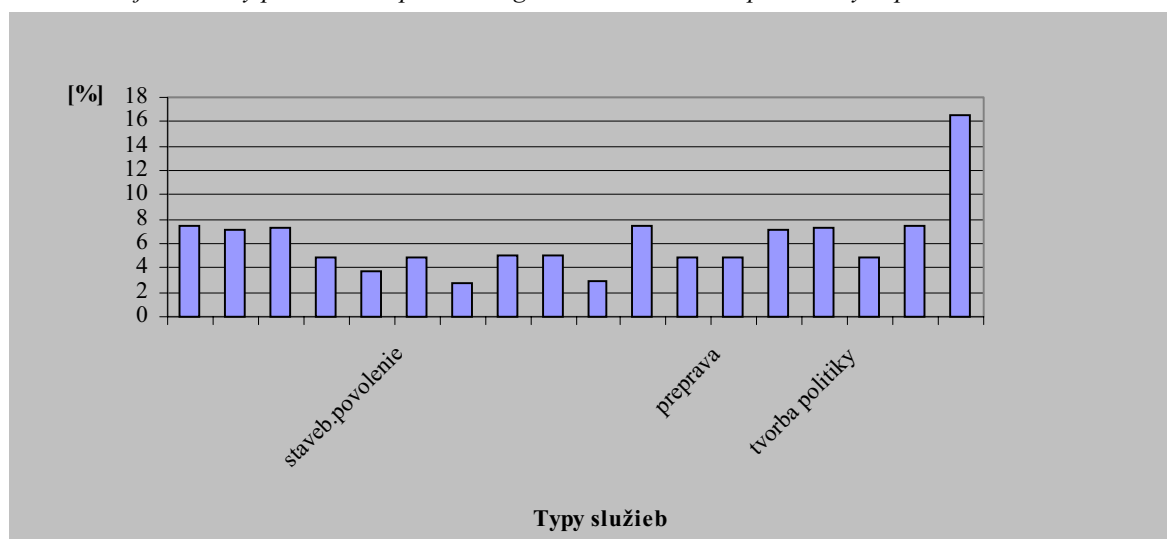
2. Služby

Verejné eSlužby pre občanov a podnikateľ'ov sa jasne stávajú personalizovanejšie, zameriavajú sa na priateľskosť k užívateľ'ovi a dostupnosť. Niektoré príklady taktiež jasne zdôrazňujú rastúcu efektívnosť vyplývajúcu z prebudovania procesov (podporných kancelárií). V ostatných rokoch sa portálové stránky a riešenia (ďalej) vyvíjali a prebudovávali, aby boli organizované podľa potrieb užívateľ'ov.

Teraz budeme hovoriť o niekoľkých príkladoch prijatých prihlášok obsahujúcich takéto riešenia. Je dôležité zdôrazniť, že údaje uvedené ďalej v texte nie je treba vidieť ako celkový súčet 357 prijatých prihlášok, ale skôr ako percento celkových udaných základných služieb, cieľových skupín, úrovní spolupráce a integrácie, a typu ako aj organizácie vlády. Daný projekt môže napríklad obsahovať iba jednu základnú službu, ale zameriavať sa na viacero cieľových skupín a naopak. Toto môže byť tiež prípad, kedy berieme v úvahu predkladajúci úrad, pretože väčšina prípadov zahŕňa aktívne zapojenie nielen jednej organizácie na každej príslušnej úrovni verejnej správy (miestnej, regionálnej, národnej alebo paneurópskej), ale často viacerých.

Verejné eSlužby pre občanov

Verejné eSlužby pre občanov podľa kategórií ako % z celkovo predložených pod touto hlavičkou



Poznámka ku grafu:

„Ostatné služby“ občanom zahŕňajú špecifickejšie služby, čiastočne spojené s rôznymi kategóriami ako je zápis do školy, služby študentom a žiakom, náborové služby, prepravné služby, informácie o dôchodku, školenie miestnych občanov, atď.

Okrem toho obsahuje služby, ktoré nie sú samotné uvedené ako špecifické kategórie ako sú služby týkajúce sa prostredia, starostlivosť o deti, geografické informácie, osobné doklady, služby spojené so zdravím, služby spojené s občianskym súdnictvom, kultúrne služby, služby spojené s miestnym a územným plánovaním, atď.

Táto kategória môže tiež zahŕňať kategórie služieb, ktoré nie sú definované v žiadosti, ktoré sa prekrývajú, ktoré sú veľmi špecifické a/alebo nie sú definované uchádzačom.

Najrozšírenejšími verejnými službami poskytovanými občanom na základe predložených žiadostí sú služby spojené s rôznymi typmi vzdelávacích a školiacich aktivít. Za nimi nasledujú služby zamerané na daň z príjmu a poskytovanie volebných riešení. Toto naznačuje nielen vnímané prínosy tohto typu služieb ako je eRiešenie, ale taktiež nám udáva praktický prístup, ktorý organizácie pri takýchto službách zaujímajú.

Odôvodnením na pozadí rozhodnutia sprístupniť daňové služby elektronicky je, že rozličné služby spojené s výberom daní vytvárajú príjem pre verejnú správu. Ak sa pozrieme ešte

o krok ďalej, vytvorenie integrovaných riešení podporných kancelárií a kancelárií pre priamy styk je praktický spôsob, ako zvýšiť efektívnosť, najmä s ohľadom na skutočnosť, že daňové systémy v rámci Európy sú často považované za komplexné, a dokonca nepochopiteľné. eG môže poskytnúť riešenie tohto hlavolamu, ktoré dokladuje príklad Španielska, ktoré pre svojich občanov a podnikateľov zadovážilo virtuálny daňový úrad (pozri projekt daňových informácií medzi verejnými správami, Exhibition Catalogue, str. 54). Model tiež demonštruje vynikajúcu úroveň spolupráce medzi vládnymi daňovými úradmi a ďalšími verejnými správami, zameranej na uľahčenie života občanom a podnikateľom. Vo Švédsku bola dosiahnutá dobrá spolupráca medzi Národnou daňovou komisiou a Patentovým a registračným úradom, ktorá umožňuje národnú elektronickú registráciu spoločností ako aj platbu DPH a daní zrazených zamestnávateľmi (pozri projekt registrácie spoločností a daňových prehľadov, Exhibition Catalogue, str. 67).

Veľa predkladaných návrhov sa zaoberá informačnými službami. Odráža to kľúčové otázky európskych občanov a tvorcov rozhodnutí a poskytuje dôkazy o zmenách, ktoré prebiehajú v európskej spoločnosti. Obrovské a často nehybné byrokratické štruktúry z minulosti sú postupne nahradzované reaktívnejšími, zodpovednejšími a otvorenými vládnymi štruktúrami, ktoré jasne stavajú občanov do centra dodávania služieb. Základ legislatívy v Belgicku, ktorý vychádza z Koperníkovej reformy, podporil zavedenie transparentnejšej vlády s ľahším prístupom k občanom. Zároveň zaviedol multifunkčnú, bezpečnú identifikačnú kartu, ktorý umožňuje občanom a podnikateľom prístup k celému radu služieb a dôležitých informácií pre každodenný život prostredníctvom federálneho portálu (pozri Exhibition Catalogue, str. 27). Pevné byrokratické pomery, ktoré v minulosti existovali medzi talianskymi vládnymi štruktúrami a občanmi boli nahradené flexibilnými procesmi, ktoré dávajú občanov do centra a poskytujú im prístup do srdca administratívy cez občiansky portál Italia.gov.it (pozri Exhibition Catalogue, str. 37). Ďalším vynikajúcim príkladom je prípad Španielska, kde všetky služby boli spojené dohromady v barcelonskom viacnásobnom integrovanom systéme služieb MISS (pozri Exhibition Catalogue, str. 44). Informácie obsiahnuté v mestských databázach môžu byť teraz zároveň sprístupnené a prehliadané; tieto databázy už pozostávajú z veľkého množstva informácií dodaných občanmi o nich samotných. Rakúsko spustilo multifunkčný portál pre služby občanom s názvom HELP (pozri Exhibition Catalogue, str. 26), ktorý sa zaoberá nielen každodennými informáciami a službami, ale zavádza tiež špeciálne opatrenia pre starostlivosť o invalidov, podnikateľov a turistov. Estónsko v rámci svojho špeciálneho webového portálu pre občanov, ktorý poskytuje štandardné databázové služby (pozri Exhibition Catalogue, str. 29) založilo portál, ktorý dáva občanom bezpečný prístup k množstvu informácií o nich, ktoré boli zhromaždené zákonným spôsobom, čím sa systém stáva absolútne transparentným.

Pokiaľ ide o informácie a služby spojené so školeniami a vzdelávaním, odôvodnenie elektronického vývoja je možné vidieť v narastajúcej angažovanosti štátnej správy na zlepšovaní zručností pracovnej sily prostredníctvom poskytovania týchto služieb. Je pomerne ľahké sprístupniť informácie o príležitostiach a možnostiach na webe. Vyplatí sa to, pretože prvotné otázky môžu byť zodpovedané veľmi jednoducho a ušetrí to čas a peniaze. Je tiež relatívne lacné prepojiť voľné pracovné miesta v rôznych organizáciách cez ich príslušné webové stránky. Oblasť vzdelávania a školenia taktiež poskytla niektoré dobré príklady použitých technológií, ktoré dodávajú viacrozmerne kurikulá (učebné osnovy), čo odráža význam voľby pri vzdelávaní a možnosť pre študentov „jednotne“ postupovať po vhodnej zamestnaneckej dráhe. Pokiaľ ide o nemecké BRN (Das Bayerische Realschulnet) (pozri Exhibition Catalogue, str. 9), zaoberanie sa prípravou odborného školenia v školskom systéme je jasne úspešnou metódou prístupu. Britský príklad, školiace stredisko v Colchestri

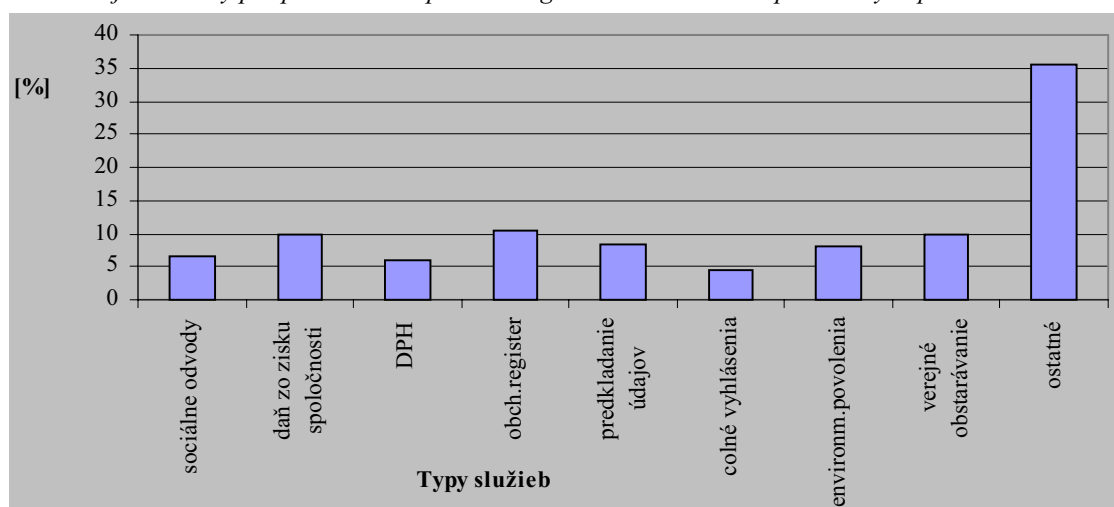
(pozri Exhibition Catalogue, str. 22), popisuje riešenie jedného z kľúčových problémov, ktorému v súčasnosti čelia školy s Spojenom kráľovstve: nedostatok učiteľov a potreba udržiavať ich pracovnú náplň na rozumnej úrovni, aby sa zabezpečil maximálny výkon a udržala zamestnanosť. Vytvorené zdroje založené na IT, ktoré sa majú venovať týmto dvom rozhodujúcim problémom, predstavujú užitočné modely dobrého postupu pre iných, ktorí čelia podobným ťažkostiam.

Je poskytovaný priestor pre IT infraštruktúru, aby sa umožnilo eG nielen zlepšiť prístup občanov k službám a informáciám, ale tiež aby sa umožnil priamy dialóg medzi občanmi a vládou, a to na národnej ako aj miestnej úrovni. V Litve sa toho dosiahlo (pozri eVentspil, Exhibition Catalogue, str. 62) tým, že všetkým občanom bol udelený prístup k autentifikovanej elektronickej pošte, čím sa im poskytol osobný komunikačný kanál, zabudovaný mejlový systém a prístup k aktívnym službám ako je automatická notifikácia udalostí alebo najnovšie správy. V Taliansku bola infraštruktúra eG použitá na vznik služieb, ktoré poskytujú informácie o prípadoch právnikom, ale môžu si ich sprístupniť aj občania. Sponzorom bolo talianske ministerstvo spravodlivosti (pozri projekt eSpravodlivosť, Exhibition Catalogue, str. 11).

Vyššie uvedené informácie poskytujú jasný náznak veľkého počtu služieb, ktoré sú v súčasnosti ponúkané, hoci najväčšia časť predložených prípadov v kategórii „Ostatné služby“ (16,55% alebo 148 služieb) naznačuje rozptýlenú povahu a rôznorodosť verejných služieb. Ďalej nasleduje kategória „Ostatné vzdelávanie“ (7,38% alebo 66 služieb), „Daň z príjmu“ (7,16% alebo 64 služieb) a riešenia týkajúce sa „Volieb“ (6,82% alebo 61 riešení). Malý rozdiel medzi ostatnými tromi kategóriami nám poskytuje jasný náznak priorit tvorcov rozhodnutí a typu služieb, ktoré majú najväčší vnímaný prínos pre verejný sektor ako aj civilnú spoločnosť z hľadiska zlepšenia prístupu, kvality a efektívnosti a účasti na verejnej správe.

Verejné eSlužby pre podniky

Verejné eSlužby pre podnikateľov podľa kategórií ako % z celkovo prihlásených pod touto hlavičkou



Poznámka ku grafu:

„Ostatné služby“ podnikateľom zahŕňajú špecifickejšie služby, ktoré nie sú kategorizované v prihláške. Vzťahujú sa na rôzne kategórie ako je poradenstvo, podpora pre podnikateľov pri eObstarávaní, príležitosti v tendroch miestnych vlád, zdieľanie dát a výmena informácií, spätné platby z finančných inštitúcií, atď.

Kategória obsahuje tiež služby ako zamestnávateľský servis, registrácia automobilov, daňové priznania, služby medzinárodného elektronického navigačného grafu pre námornú prepravu, eObchod, optimalizácia cesty, monitorovanie vozidla, obmedzené služby pre profesionálov, služby pre právnikov a súdnych špecialistov, atď.

Táto kategória môže tiež zahŕňať kategórie služieb, ktoré nie sú definované v žiadosti, ktoré sa prekrývajú, ktoré sú veľmi špecifické a/alebo nie sú definované uchádzačom.

V niektorých európskych krajinách boli podnikateľské postupy dlho zakryté byrokratickými postupmi. Príchod eG a zásadné prehodnotenie spôsobu podnikania a dodávaných služieb viedlo ku vzniku legislatívy, ktorá bola navrhnutá tak, aby podporovala flexibilné a reakčné prostredie v rámci ktorého dochádza k obchodným transakciám. Hoci prihlášky obsahujúce verejné eSlužby pre podnikateľov sa zameriavali najmä na služby spojené s „Ostatnými službami“, dva talianske projekty poskytli modely, ktoré jasne ukázali prínosy tohto procesu modernizácie. Taliansky projekt integrovaných služieb pre podnikateľov (pozri Exhibition Catalogue, str. 57) využíva informačné technológie na umožnenie rýchleho a slobodného dialógu s centrálnou ako aj miestnou vládou. Ďalší príslušný taliansky projekt TELEMACO (pozri Exhibition Catalogue, str. 14) poskytol jednotný virtuálny úrad, portál cez ktorý si podnikatelia môžu sprístupniť množstvo informačných balíčkov na podporu ich aktivít.

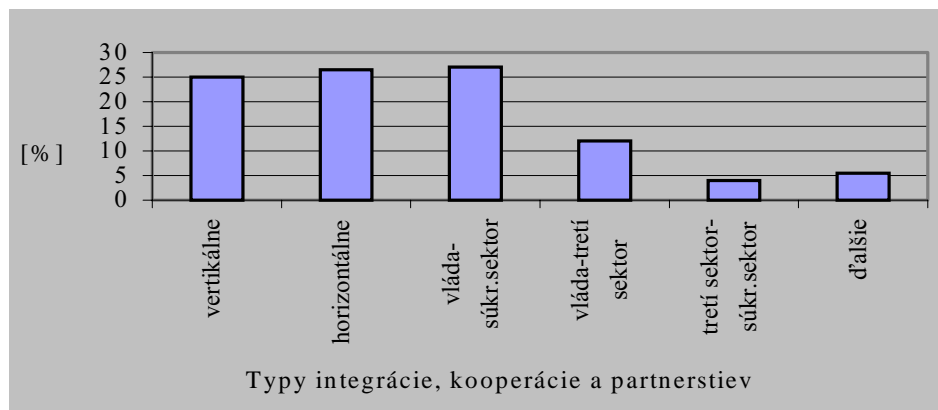
Najrozšírenejšie prijaté riešenia pre služby sa týkali registrácie spoločností, verejného obstarávania a dane zo zisku spoločností. Je možné znovu konštruovať logický argument ohľadne rozvoja rôznych podporných funkcií pre daňové služby zameraných na uľahčenie byrokratickej záťaže súkromného sektora vo vzťahu k verejným úradom. Okrem toho je ich možné vnímať z hľadiska tvorby príjmov a úspory času. Pretože komplexnosť týchto služieb narastá, elektronické riešenia môžu byť v budúcnosti opäť chápané ako praktické riešenie na zjednodušenie interných vstupov a výstupov. Ak ideme ešte o krok ďalej, vytvorenie integrovaného riešenia pre podporné kancelárie ako aj kancelárie pre priamy styk pre užívateľov ako aj občanov potenciálne ponúka praktický spôsob na zvýšenie efektívnosti.

Ak sú colné služby úzko spojené so službami výberu daní poskytovaných občanom a firmám, v rámci celej Európy vykonávajú neoceniteľnú úlohu kontroly obchodu a výberu daní. Život v spoločnosti, ktorej dominuje globálny trh, vyžaduje zjednodušené a bezpečné elektronické systémy, ktoré umožňujú poskytovanie kvalitných služieb zmluvným stranám zapojeným do pohybu tovaru nielen v Európe, ale aj po celom svete. Švédsko má dlhú tradíciu v moreplavbe a námornom obchode, a preto nikoho neprekvapí, že táto krajina je na prvom mieste v rozvoji bezpečnostných elektronických služieb na podporu colného odbavenia a bezpečného pohybu tovaru (pozri virtuálny daňový úrad, Exhibition Catalogue, str. 20). Ďalší vynikajúci príklad pochádza z tureckej colnej správy (pozri Exhibition Catalogue, str. 21) a dokázal, že pre účinnú konkurenciu na globálnom trhu je potrebné prijať a prispôbiť sa novým elektronickým systémom, aby sa udržal krok s rozvojom medzinárodného obchodu a bojovalo s colnými podvodmi a korupciou, a zabezpečila verejná bezpečnosť, účinné plánovanie ľudských zdrojov, a dobrá správa na colných úradoch.

Na záver je potrebné povedať, že kategóriou do ktorej bolo predložených najviac riešení pre služby, boli opäť „Ostatné služby“ s 36,18% (140 riešení pre služby). Ďalšie tri kategórie, ako už bolo uvedené, sa týkali registrácie spoločností (10,34% alebo 40 riešení pre služby), verejného obstarávania (10,08% alebo 39 služieb) a dane z príjmu spoločností (9,56% alebo 37 služieb). Vylúčením skupiny „Ostatné služby“ z dôvodu roztrúsenej povahy predložených návrhov v tejto kategórii a sústredením sa na ostatné tri jasne vidíme, že hlavným záujmom verejného sektora je rast kvality a prístupu k poskytovaniu služieb. Toto je možné chápať nielen ako výsledok potreby po vyššej efektívnosti v rámci organizácií poskytujúcich služby, ale tiež ako túžbu spojiť to so zlepšeniami pri poskytovaní služieb súkromnému sektoru výslednými prínosmi pre akcionárov spoločností a spoločnosť ako takú.

3. Integrácia a kooperácia

Typy integrácie, kooperácie a partnerstva podľa kategórií ako % celkovo predložených pod touto hlavičkou



Poznámka ku grafu:

Vertikálne: medzi rôznymi úrovňami vlády a verejnej správy

Horizontálne: medzi organizáciami na rovnakej úrovni správy a verejnej správy

Vláda-súkromný sektor: medzi vládou/verejnou správou a súkromným sektorom

Vláda-tretí sektor: medzi vládou/verejnou správou a neverejnými a neziskovými organizáciami, vrátane nevládných organizácií

Tretí sektor-súkromný sektor: medzi neverejnými a neziskovými organizáciami, vrátane nevládných organizácií a súkromným sektorom

Ďalšie: táto kategória môže tiež zahŕňať skupiny spolupráce, ktoré nie sú definované v žiadosti, ktorú sa prekrývajú, ktoré sú veľmi špecifické a/alebo nie sú definované uchádzačom.

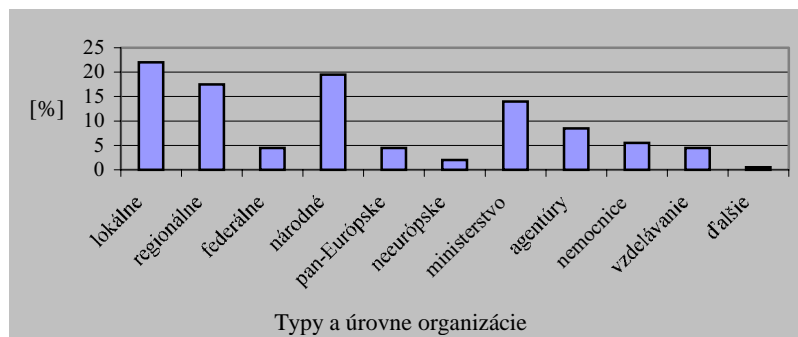
Odvolávajú sa na typ integrácie a spolupráce zapojených vládnych organizácií, väčšinu foriem spolupráce je možné nájsť medzi vládnyimi inštitúciami a súkromným sektorom. Je to kľúčová otázka, pretože európske miestne, regionálne a národné vlády často obsahujú veľa vrstiev a línií rozličných vládnych úradov pracujúcich v „sile“. Projekt CAT365 v regióne Katalánska poskytuje dobrý príklad tohoto (pozri služby CAT365, resp. AOC, Exhibition Catalogue, str. 18 a 66). Zavedenie eG a dobre naplánovaný modernizačný program integrácie a dodávania škály služieb dostupných občanom zmenil tvár miestnej katalánskej vlády. Výsledkom je zjednodušený proces pre občanov a miestnych podnikateľov pri prístupe k širokej škále informácií a služieb dostupných vo všetkých líniách vlády, ktoré sú dodávané cez jedinečné rozhranie. Okrem toho, zmeny v legislatíve teraz taktiež vyžadujú zdieľanie

informácií o občanoch medzi vládnymi úradmi a rezortmi, a tak sa znižuje potreba, aby občania opakovane poskytovali tie isté informácie.

Spolupráca vládneho a súkromného sektora je úzko spojená so spolupracou na horizontálnej úrovni, napr. v rámci ministerstiev. Môže to byť dôsledok požiadaviek na spoluprácu na národnej úrovni a, všeobecnejšie, z dôvodu svedectva o prínosoch vnímaných zo zníženia doby čakania pri poskytovaní služieb a zlepšeného prístupu a kvality služieb prostredníctvom zdieľania informácií a väčšej integrácie služieb. Máme k dispozícii dobré príklady národných programov vo Fínsku, Francúzsku a Írsku (jednotlivo pozri Lomake.fi, Platform Service-Public Local and REACH, Exhibition Catalogue, str. 54, 55 a 56), ktoré umožňujú medzivládnu spoluprácu podporovanú niekoľkými rozdielnymi technológiami, ktoré poskytujú transakčné ako aj informačné a poradenské služby. Bulharsko sa dostalo o trochu ďalej a na webe umožňuje prístup pracovníkom štátnej moci k informáciám o občanoch, pokiaľ ich potrebujú k vykonávaniu svojej práce (pozri elektronický informačný systém civilnej registrácie a správy, Exhibition Catalogue, str. 53). Toto si vyžaduje bezpečné prostredie, ktoré je zabezpečené cez infraštruktúru verejného kľúča použitím digitálnych certifikátov uložených na smart kartách.

To však neznamená, že by sa spolupráca neuskutočňovala vertikálne. Naopak – čísla týkajúce sa typu integrácie, spolupráce a partnerstva jasne ukazujú vysoký stupeň aktivity, pretože čísla sú takmer identické s číslami v návrhoch pre horizontálne vzťahy a vzťahy vlada-súkromný sektor (pozri graf vyššie v texte).

*Typy a úrovne vládných organizácií podľa kategórií
ako % z celkovo predložených pod touto hlavičkou*



Poznámka ku grafu:

Ďalšie typy a úrovne zapojených vládných organizácií a štruktúr sú súdne dvory, medzirezortná spolupráca na federálnej úrovni a individuálna spolupráca.

Taktiež majte na pamäti, že kategória „federálne“ sa vzťahuje len na špecifickú úroveň v krajinách spravovaných na základe federálnych princípov.

S ohľadom na typy a úrovne zapojených vládných organizácií sa väčšina návrhov spája s angažovanosťou miestnych, potom národných, regionálnych a ministerských organizácií. Je potrebné poznamenať, že počet hráčov sa pri porovnávaní miestnej a národnej úrovne verejnej správy dramaticky zníži. Vo svetle takmer rovnakého počtu prihlášok zahrňujúcich verejnú správu na miestnej a národnej úrovni je jasné, že obmedzený počet hráčov a prijímateľov rozhodnutí sa môže zvýšiť s narastajúcou rýchlosťou, s ktorou verejné eSlužby prenikajú do

danej úrovne správy. Na druhej strane príklady ako súťaž *eEurope Awards for eGovernment* môžu svedčiť o vnímaní vzdialenosti medzi miestnou a európskou úrovňou, alebo o potrebe povzbudenia miestnej úrovne zo strany národnej a európskej úrovne.

Je ťažké povedať, či implementácia a koordinácia zhora nadol na žiadosť tvorcov politiky a rozhodnutí je z dôvodu rýchlejšej realizácie eG prínosom na národnej úrovni. Nie je možné povedať, že vysoko motivačné a inovačné riešenia sú vyvíjané na iných úrovniach verejnej správy, ani že trend udávaný celkovým počtom prijatých prihlášok do eG nevyhnutne predstavuje európsky alebo v svetový trend.

Závery a osvojené lekcie

Z toho, čo bolo uvedené v tejto kapitole, je jasné, že súťaž *eEurope Awards for eGovernment* za rok 2003 umožní účastníkom prispieť a naučiť sa hodnotné lekcie z množstva projektov predložených na posúdenie. Ponúkajú východisko pre vlády, verejné úrady a súkromné spoločnosti, ktoré zvažujú pustenie sa do nových projektov. Modely dobrých postupov musia prekonať dlhú cestu, aby zvýšili našu znalosť toho, ako dosiahnuť všetkých občanov a zahrnúť ich do procesu správy, a pritom prispôsobiť celkový prístup administratív a vlád k poskytovaniu služieb občanom a podnikateľom.

Môžeme urobiť nasledujúce závery:

- Obraz vytvorený z 357 predložených prípadov zobrazuje spoločnosť prechádzajúcu revolúciou a vývojom v rámci základných vládnych štruktúr, ktoré ničia tradičné byrokratické postupy a samotnú byrokraciu.
- Modernizácia a dobrá správa sa zdajú byť kľúčovými slovami a rôzne spoločenstvá prijali rozličné stanoviská k tomuto fenoménu na základe svojho geografického a sociálno-politického kontextu.
- Existuje jasný trend k odstraňovaniu príkazov a kontroly v hornej vrstve a ich nahradenie štruktúrami, ktoré budú vnímať v centre ľudí, budú reakčné a flexibilné a budú reagovať na reálne potreby spoločnosti. Prebieha paneurópska transformácia z tradičných úradníckych štruktúr spoločnosti, ktorá mala v centre štát na flexibilnejšiu, trhovo reagujúcu otvorenú spoločnosť.
- Samotné projekty odhaľujú veľké rozdiely v kompetenciách vlád v rámci Európy, ako aj veľa populačných trendov a kultúr, pre ktoré sú potrebné rozdielne a niekedy vysoko individuálne riešenia pri implementácii eG.
- Zdá sa byť jasné, že vyššie uvedený faktor vyprodukoval niekoľko vynikajúcich príkladov postupov manažmentu zmien na zabezpečenie hladkého prechodu nielen na technologickú základňu, ale tiež moderný, flexibilnejší prístup vlád, ktoré budú mať v centre ľudí.
- Zvyšuje sa spolupráca medzi súkromným sektorom a rôznymi úrovňami vlády, pretože spolupráca medzi rozličnými úrovňami správy dláždí cestu pre integrované eG riešenia.

- Narastá záujem o cezhraničnú a paneurópsku spoluprácu a poskytovanie služieb. Veľa projektov predložených do súťaže *eEurope Awards for eGovernment* za rok 2003 bolo doručených vo viacerých jazykoch, niekedy hlavne s cieľom osloviť turistov a návštevníkov, niekedy odrážajúc multijazyčnú stránku miest a regiónov a niekedy trend smerom k mobilite v Európe.
- Kľúčové problémy, ktorým bola v týchto prípadoch venovaná pozornosť zahŕňajú zvýšenú účinnosť a produktivitu, venovanie sa potrebám nechránených skupín, zručnostiam a používaniu spoločných štandardov.

Stredná a východná Európa predložili vysoké percento projektov, ktoré demonštrujú zdravý a dobre premyslený návrh a implementačné plány, a ohromnú schopnosť zmeniť status quo, aby sa umožnila transformácia na modernizáciu. V mnohých prípadoch boli prijaté nové zákony, aby sa umožnili tieto zmeny, a tak zmenila celková tvár vlády v týchto krajinách.

Európa je posilnená prostredníctvom zdieľania informácií a prístupu k modelom s dobrým postupom, ktoré zvyšujú našu účinnosť a posilňujú naše postavenie na svetovom poli. Európske mestá a regióny sú všetky postavené na rôznych základoch z hľadiska jazyka, kultúry a tradícií a toto bohatstvo sa nesmie nikdy stratiť. Účinnosť a racionalizácia sa však nesmú odkloniť od zdedených hodnôt a tradícií, ale môžu zlepšiť životy jednotlivých občanov ako aj komunit, v ktorých žijú.

Je jasné, že Európania berú koncept modernizácie a napredovania veľmi vážne. Bez podpory tohto procesu zo strany európskych vlád by nič z tohto nebolo možné. Takéto politické vedenie je základom, ak sa projekt *eEurope* nemá ocitnúť na suchom bode. Európska komisia a programy, ktoré spúšťa poskytujú veľký priestor pre diskusiu, učenie a zdieľanie skúseností. Skúsenosti *eEurope* sú k dispozícii cez databázy, ktoré obsahujú analýzy súčastí mnohých projektov a programov. Toto a tiež udalosti ako je súťaž *eEurope Awards for eGovernment* musíme podnecovať, aby sme si doliali znalosti, naučili sa nové poznatky, identifikovali synergie, ktoré môžeme dosiahnuť a vytvorili pevný základ pre výmenu dobrých postupov, aby sme sa úspešne pohli dopredu pri implementácii *eG* a širších programov *eEurope*.

Zoznam literatúry

Knihy a články:

- Alabau, A. (2002), *The European Union and its Information Society Policy – On the Threshold of a New European Governance*, Spain, Fundación Vodafone.
- Bauer, H., Biwald, P., Dearing, E. (eds.) (2003), *Öffentliches Management in Österreich – Realisierungen und Perspektiven*, Vienna, KDZ Managementberatungs – und WeiterbildungsGmbH.
- Chadwick, A., May, C. (2003), "Interaction between States and Citizens in the Age of the Internet: eGovernment in the United States, Britain and the European Union", in: *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 16 (2), April 2003, Oxford, Blackwell Publishing.
- Dunleavy, P., Margetts, H. (2000), *The Advent of Digital Government: Public Bureaucracies and the State in the Internet Age*, Paper delivered at the Annual Conference of the American Political Science Association, September 2000, Washington.
- Grönlund, A. (ed.) (2002), *Electronic Government – Design, Applications and Management*, Hershey, Idea Group Publishing.
- Lenk, K., Traunmüller, R. (2001), "Broadening the Concept of Electronic Government", in: Prins, J.E.J. (ed.), *Designing eGovernment*, Amsterdam, Kluwer.
- Lenk, K., Traunmüller, R., Wimmer, M. A. (2002), "The Significance of Law and Knowledge for Electronic Government", in: Grönlund, A. (ed.), *Electronic Government – Design, Applications and Management*, Hershey, Idea Group Publishing.
- Lenk, K., Traunmüller, R. (eds.) (2002), "Electronic Government. First International Conference", EGOV 2002 Aix-en-Provence, France, September 2002, *Proceedings and Lecture Notes in Computer Science 2456*, Berlin, Springer Speyer-Verlag.
- Lenk, K. (2002), "Electronic Service Delivery – A Driver of Public Sector Modernization", in: *Information Polity. The International Journal of Government and Democracy in the Information Age*, Vol. 7, Tilburg, IOS Press.
- Lips, A.M.B. (1998), "Reorganizing Public Service Delivery in an Information Age", in Van de Donk, W.B.H.J and Snellen I.Th.M. (eds.), *Public Administration in an Information Age: a Handbook*, Tilburg, IOS Press.
- Prins, J.E.J. (ed.) (2001), *Designing E-Government, On the Crossroads of Technological Innovation and Institutional Change*, Amsterdam, Kluwer.
- Macintosh, A., Whyte, A. (2001), "Transparency and Teledemocracy: Issues from an 'eConsultation'", in: *Journal of Information Science*, Vol. 17 (4), Edinburgh, International Teledemocracy Centre.
- Shahin, J. (2002), *Developing a European Polity: the Case for Governance on the Internet at the European Level*, Maastricht, MERIT – Infonomics Research Memorandum Series.
- Van de Donk, W.B.H.J. and Snellen, I.Th.M. (eds.) (1998), *Public Administrations in an Information Age: a Handbook*, Tilburg, IOS Press.
- Wimmer, M.A. (ed.) (2003), *Quo Vadis eGovernment: State of the art 2003*, Vienna: Austrian Computer Society.
- W'O Okot-Uma, R. (year unknown), *Electronic Governance: Re-inventing Good Governance*, London, Commonwealth Secretariat.
- eGovernment in Europe: The State of Affairs

Správy a politické dokumenty:

Accenture (2002), *Value Creation in eGovernment Projects*, Report to the Danish Presidency of the eGovernment Working Group, Copenhagen.

Cap Gemini Ernst & Young (2002), *Online Availability of Public Services: How does Europe Progress?*, Overall Report of the Web Based Survey Presented to DG INFSO in 2003, Brussels.

Danish Presidency (2002), *Questionnaire on the Member States Strategies and Initiatives on eGovernment*, Copenhagen.

"*Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung*" (2000), Ein Memorandum des Fachausschusses Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. und der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE, Bonn und Frankfurt, www.gi-ev.de/informatik/press

European Commission (1999), *eEurope: An Information Society For All*, Communication on a Commission Initiative for the Special European Council of Lisbon, March 2000, COM (99) 687, Brussels.

European Commission (2000), *The eEurope 2002 Update*, Prepared by the European Commission for the European Council in Nice, December 2000, COM (00) 283 Final, Brussels.

European Commission (2001), *European Governance – A White Paper*, COM (01) 428 Final, Brussels.

European Commission (2002), *eEurope 2005, An Information Society For All*, An Action Plan to be Presented in View of the Seville European Council, June 2002, COM (02)263 Final, Brussels.

European Commission (2002), Krcilová, J., *eGovernment: Analysis of the Electronic Public Services*, Follow-up of the eGovernment Conference, November 2001, Brussels.

European Commission (2003), *eGovernment – Exhibition Guide*, Maastricht, European Institute of Public Administration for DG Information Society, Como, July 2003.

European Institute of Public Administration (2001), *Brave New eWorld: the Implementation of eGovernment in Local and Regional Authorities in Europe*, Maastricht, May 2001.

Eymeri, J-M. (2000), *The Use of ICT in the Public Administration of the EU Member States*, Report to the 35th Conference of the Directors-General of the Public Service of the EU, Maastricht, European Institute of Public Administration.

Eymeri, J-M. (2001) *Public eServices within the EU Today*, Report to the 36th Conference of Directors-General of the Public Service of the EU, Maastricht, European Institute of Public Administration.

Eymeri, J-M. (2001), *Electronic Identification of Citizens and Organizations within the EU. State of Affairs*, Report to the 37th Conference of Directors-General of the Public Service of the EU, Maastricht, European Institute of Public Administration.

Kelly, M. (1998), *Improving Public Services in the EU Accession Candidate Countries*, Report to the 30th Conference of Directors-General of the Public Service of the EU, Maastricht, European Institute of Public Administration.

Leitner, C., Nomden, K. (1998), *Public Participation in Public Services and Improving Service Delivery*, Report to the 30th Conference of Directors-General of the Public Service of the EU, Maastricht, European Institute of Public Administration.

Millard, J. (2003), *Prisma Strategic Guideline 9 – eStrategies for Government*, Report Prepared for the Prisma Team, Copenhagen, Danish Technological Institute.

OECD Policy Brief (2001), *Engaging Citizens in Policy-Making: Information, Consultation and Public Participation*, Paris.

eGovernment in Europe: The State of Affairs

OECD Policy Brief (2003), *The eGovernment Imperative: Main Findings*, Paris.

OECD Project on the Impact of eGovernment (2002), Roy, J., Allen, B., Lifshitz, A., *eGovernment and Private-Public Partnerships: Relational Challenges and Strategic Dimensions*, Paris.

OECD Project on the Impact of eGovernment (2002), Sorgaard, P., *Implementing eGovernment: Leadership and Coordination*, Paris.

OECD Project on the Impact of eGovernment (2002), Mele, V., *Paradigm and Practice: the Innovative Organization to Deal with eGovernment*, Paris.

OECD Project on the Impact of eGovernment (2002), Lenihan, R., *Realigning Governance: from eGovernment to eDemocracy*, Paris.

OECD Project on the Impact of eGovernment (2002), Hopkins, A., *Responsive eGovernment Services from the Perspective of Service Users*, Paris.

Report to the Greek Presidency by the eGovernment Working Group (2003), *eEconomics Study*, Athens.

Ronaghan, S. A. (2002), *Benchmarking eGovernment: a Global Perspective*, Final Report of the Global Survey of eGovernment by the United Nations, New York.

The Bertelsmann Foundation (2001), *Balanced eGovernment; Connecting Efficient Administration and Responsive Democracy*, Gütersloh, The Bertelsmann Foundation.

Webstránky:

eEurope Awards:

<http://www.e-europeawards.org>

eForum, Forum for European ePublic Services:

<http://www.eu-forum.org>

Eurobarometer:

http://europa.eu.int/comm/public_opinion/

European Commission, Interchange of Data between Administrations (IDA):

<http://europa.eu.int/ispo/ida/>

European Commission, the Information Society Technologies Programme (IST):

<http://www.cordis.lu/ist/>

European Institute of Public Administration, Common Assessment Framework (CAF):

<http://eipa.nl/home/eipa.html>

GSA Intergovernmental Advisory Board Report (2003):

<http://www.gsa.gov/intergov>