

ÚJBUDA

Digitális Stratégiája



URBACT



Co-funded by
the European Union
Interreg

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	2
Vezetői összefoglaló	4
1. Bevezetés.....	7
Újbuda	7
A Metacity projekt	8
Újbuda szerepe a Metacity projektben.....	9
Vízió	10
Városi szemléletű megközelítés	11
2. Helyzetelemzés és jövőkép	12
Kiinduló helyzet és fő tanulságok.....	12
Rendszerekörnyezet – ahol most tartunk.....	12
Esettanulmányok azonosítása	13
Használati esetek és munkafolyamatok – rövid folyamatképek	15
A szereplők és felelősségek feltérképezése.....	16
Bevezetési és működési feltételek	17
Mérőszámok és elvárt eredmények.....	17
Kockázatok és válaszok.....	18
3. Jogi keret (uniós és nemzeti szabályozás).....	19
Uniós jogi környezet – mi határozza meg az IAP megvalósítását?	19
Nemzeti jogi környezet – kötelezettségek és lehetőségek	20
Kapcsolódás Újbuda tervezett megoldásaihoz (ASP + DMS One + lakossági csatornák).....	21
Kötelező megfelelési területek és IAP-következmények	22
4. Célok és intézkedések.....	24
A helyi igényekkel kapcsolatos stratégiai célok	24
SO1 – Eljárások: a munkafolyamatok digitalizálása	24
SO2 – Infrastruktúra: digitális infrastruktúra fejlesztése.....	26
SO3 – Oktatás: a munkavállalók digitális kompetenciáinak fejlesztése.....	27
SO4 – Átláthatóság és adatvezérelt részvétel.....	29
Akcióterv – összefoglaló táblázat	32
5. Beavatkozási területek	33
Jogi keret reformja – a „teljesen elektronikus” működéshez.....	33
Humán erőforrás és változásmenedzsment – digitális kompetenciák emelése	34
Digitális interfészek (UX/UI) fejlesztése – lakossági és belső felhasználói élmény	36
Folyamat- és rendszerintegráció (DMS–ASP) – „egy felületen mindent”	37
Kisebb önkormányzatok helyzete: miért elég csak az ASP rendszer nekik?	39

Horizontális elvek és támogató programok.....	39
Beavatkozási térkép – cél–akció–felelős–ütem–indikátor.....	39
Erőforrás- és költségkeret (magas szintű becslés)	40
6. Intézkedések és feladatok.....	41
SO1.1 Aláírási jogosultság	41
SO1.2 Digitális aláírás	42
SO1.3 Iktatási program frontend.....	42
SO1.4 Jelentkezési űrlapok frontend	43
SO1.5 Eljárási információk	43
SO1.6 Pénzügyi követelések és számlázás	44
7. Végrehajtás és nyomon követés.....	46
Célhierarchia és prioritások (2025–2027)	46
Prioritások.....	46
Végrehajtási ütemterv és felelősségek	48
Pénzügyi források feltérképezése	49
Kockázatelemzés (SWOT) és mitigáció	52
Főbb kockázatok és válaszok:	52
Monitoring és jelentéstétel.....	53
Irányítás és döntéshozatal.....	54
Akció táblázat (részletezett végrehajtási lista).....	54
8. Következtetések	56
Helyzeti tanulságok – miért szükséges a fókuszált végrehajtás?	56
Prioritások és sorrendiség – mire koncentráljunk először?	57
Közzolgáltatási ügyfélélmény – Újbuda App és részvételi eszközök	58
Kommunikációs következtetések – végrehajtási kommunikáció és lakossági párbeszéd.....	58
Költségvetési és kockázati tudatosság.....	59
Záró „útiterv” – mi történjen most?.....	59
1. Melléklet: Fogalomtár – Újbuda digitális stratégiájában használt rövidítések és angol szakszavak.....	60
2. Melléklet: Újbuda ULG bemutatása	64
3. Melléklet: Közreműködők	66

Vezetői összefoglaló

Cél és kontextus

Újbuda 2025–2027 között olyan digitális átállást valósít meg, amely egyszerre gyorsítja a hivatali ügyintézés, csökkenti a papírmunkát és átláthatóbbá teszi a döntéshozatalt. Ennek alapja egyrészt az állami önkormányzati ASP-szakrendszerekhez (iratkezelés, gazdálkodás, adó stb.) való teljes és szabályos csatlakozás, másrészt egy modern DMS One ügyviteli és munkafolyamat-kezelő rendszer bevezetése és összekapcsolása az ASP-vel. A kerület gazdasági programjának „Modern Újbuda” pillére rögzített irány – az Újbuda app fejlesztése és az ASP-csatlakozás – így a mindennapi működésben is kézzelfogható eredményekké válik.

A költségvetési mozgástér szűkülése mellett a lakossági elvárás egyértelmű: legyen gyors, online, nyomon követhető ügyintézés. A digitalizáció a belső folyamatokban (jóváhagyások, szerződés- és számlakezelés) és a külső szolgáltatásokban (űrlapok, ügykövetés, mobilapp) egyaránt mérhető idő- és költségmegtakarítást hoz.

Stratégiai célok

- 1 – Eljárások:** workflow-ok, e-aláírás, űrlap-frontend, ASP-integráció.
- 2 – Infrastruktúra:** rendszerintegráció, információbiztonság, megfelelőség.
- 3 – Kompetenciák:** célzott képzések és változásmenedzsment.
- 4 – Adatvezérelt és részvételi önkormányzás:** egységes UX/UI, transzparens riportok, kétirányú kommunikáció.

Fő beavatkozások (2025–2026)

1. Bevezetjük a DMS One rendszert, és egységesítjük a hivatali jóváhagyási folyamatokat.

A DMS One-ban előre beállított, rugalmas „sablon” folyamatok indulnak az általános jóváhagyásokra, a kötelezettségvállalásokra és a számlák igazolására. Minden lépés digitálisan követhető, feladatszínterben kiosztható, és vezetői kimutatásokban azonnal látszanak a szűk keresztmetszetek. Az e-aláírás teljes körű bevezetése megszünteti a „körbejáró papírok” világát.

2. Központi szerződéstárat és online e-szerződés-kezelést hozunk létre.

Minden szerződés egy helyen, verziókövetéssel, visszakereshetően lesz elérhető; a külső partnerek online kapnak hozzáférést a rájuk eső teendőkhöz. A szerződéstár biztosítja a NAV- felé kötelező adatexportot, így a jogszabályi megfelelés beépül a napi működésbe.

3. Összekapcsoljuk a DMS-t az állami ASP-szakrendszerekkel, hogy „egy felületen” tudjunk dolgozni.

Az ASP iratkezelésében keletkező iratok automatikusan elindítanak egy kapcsolódó folyamatot a DMS-ben, a DMS-beli lépések pedig – előre megadott feltételek szerint – automatikusan iktatást vagy adatátadást generálnak az ASP-ben. Ez a kétirányú kapcsolat megszünteti a párhuzamos rögzítést és az adatduplikációt, és célzott partner-szinkront, valamint GAZD–ADÓ adatszinkront is magában foglal.

4. Az Újbuda alkalmazást „egyablakos” ügyintéző felületté bővítjük a lakosság számára.

Az appban a leggyakoribb ügyek egyszerű űrlapokon kezdeményezhetők; a beküldött kérelmek állapota (ügykövetés) végig nyomon követhető. A hírek, közlemények és felhívások célzott push-értesítésekkel jutnak el a megfelelő csoportokhoz (pl. fiatal bérlők, 65+), az okostérképes nézet pedig a parkolási zónákat, eseményeket, szolgáltatásokat és a digitális városkártya kedvezményeit is áttekinthetően mutatja.

5. Erősítjük a részvételt és megnyitjuk az adatokat.

Kérdőívek és szavazások segítségével valódi visszacsatolást kérünk a lakosoktól; a részvételi költségvetés (PB) első pilotja 2025-ben elindul. Nyilvánossá tesszük az önkormányzati nyílt

adatkatalógust, és közzé tesszük az önkormányzat által használt algoritmusok jegyzékét (Algoritmus-nyilvántartás), hogy mindenki lássa, milyen automatizmusok működnek a háttérben.

6. Célzott képzésekkel és változásmenedzsmenttel támogatjuk a kollégákat.

Munkakör-specifikus, gyakorlati tréningeket tartunk (Office, SharePoint, ASP, kiberbiztonság), és „mini-akadémiát” működtetünk a DMS- és ASP-használat hétköznapi fogásaiból. A cél, hogy minden munkatárs biztos kézzel kezelje az új eszközöket.

Mit jelent ez a mindennapokban?

- Az kerületi lakosságnak: kevesebb sorban állási idő, több online intézhető ügy, átlátható ügykövetés és célzott tájékoztatás az appban.
- Az önkormányzati munkatársaknak: egy felületen elvégezhető feladatok, egyértelmű jóváhagyási útvonalak, kevesebb párhuzamos adminisztráció.
- A vezetőknek: valós idejű vezetői információ (VIR/dashboard), jobb döntés-előkészítés és átlátható felelősségi rend.
- A kerületnek: adatalapú döntéshozatal (pl. parkolás, környezeti szenzorok), nyílt adatok és érdemi lakossági részvétel.

Összegzés:

A következő két évben Újbuda digitális „gerince” kiépül: a DMS és az ASP szoros kapcsolata a hivatali oldalról gyorsabb, pontosabb és auditálható folyamatokat ad, a lakossági oldalon pedig egyszerűbb, nyomon követhető, mobilon is elérhető ügyintézés. Az intézkedések ütemezettek, a felelőségek egyértelműek, az eredményeket mérjük és nyilvánosan bemutatjuk – így a digitalizáció valódi, mindennapi minőségjavulást hoz a kerületben.

1. Bevezetés

Újbuda

Újbuda, vagyis Budapest XI. kerülete a főváros legnépesebb kerülete és területét tekintve a hetedik legnagyobb. 2005 óta hivatalosan Újbuda néven ismert, bár 1934 és 1950 között Szentimreváros néven emlegették. Újbuda Dél-Budán található, és Budapest nyugati részének fontos közlekedési csomópontjaként szolgál, változatos domborzatával és városi és természeti tájak keverékével.

Újbuda eredetileg az I. kerület része volt, és elsősorban mezőgazdasági tevékenység folyt itt. A 19. század végétől gyors népességnövekedés volt tapasztalható, ami 1930-ban új kerület létrehozásához vezetett, és 1934-ben megkezdődött a helyi önkormányzat működése. A kerület 1950-ben, a Nagy-Budapest kialakításával bővült a jelenlegi határaiig, magába foglalva olyan területeket, mint Albertfalva és Kelenvölgy. A népesség növekedése folytatódott, különösen az 1960-as és 1980-as években a lakásépítéseknek köszönhetően. Az 1990-es évek további átalakulást hoztak, Újbuda egy kozmopolita identitású, gazdag kulturális életet élő, erős üzleti közösséggel rendelkező, dinamikus kerületté fejlődött.

A gazdasági változások következtében a hagyományos gyártási ágazatok, amelyek az 1980-as évek végéig domináltak, helyet adtak a tudásalapú iparágaknak. A helyi gazdaság ma már az elektronikára, az informatikai és telekommunikációs ágazatra helyezi a hangsúlyt, és jelentős bővülés tapasztalható a pénzügyi, oktatási, egészségügyi és ingatlanpiaci üzleti szolgáltatások terén is. Újbuda a felsőoktatásban és a kutatás-fejlesztésben is jelentős szerepet játszik, és az országos rangsorban is előkelő helyen áll az oktatási eredmények tekintetében. Jelenleg a kerületben körülbelül 40 000 vállalkozás működik, amelyek növekedése az utóbbi időben elsősorban az építőipar, az ingatlanpiac, a kereskedelem, valamint a tudományos és műszaki területeken volt tapasztalható. Az egy főre jutó vállalkozások sűrűsége és a nagyvállalatok jelenléte Újbudában magasabb, mint Budapest átlagában.

Ezeknek a fejleményeknek ellenére Újbuda nem rendelkezik meghatározott digitális stratégiával, és önálló cselekvési képessége olyan területeken, mint a várostervezés, a komplex önkormányzati jogszabályok miatt korlátozott. A korábbi kezdeményezések,

beleértve az UIA által finanszírozott projektet is, elsősorban a kulturális és művészeti szektorra irányultak, ami az ADAPTÉR központ létrehozásához vezetett, amelyet az osztrák Ars Electronica-hoz hasonló művészeti és technológiai központként képzeltek el.

A Metacity projekt

A COVID-19-járvány felgyorsította a digitális átalakulást az összes szolgáltatási szektorban, hangsúlyozva annak szükségességét, hogy a városok jövőorientált eszközöket vezessenek be. Ahogy az intelligens, technológia-tudatos városok előre tekintenek, az AI-alapú koncepciók, mint például a metaverse, a városfejlesztés és a közszolgáltatások fejlesztésének potenciális sarokköveiként jelennek meg.

Mi a metaverzum?

A metaverzum a fizikai világot kiegészítő, perzisztens digitális terek ökoszisztémája, ahol a felhasználók valós idejű, interaktív módon találkozhatnak, információt cserélhetnek és szolgáltatásokat vehetnek igénybe. Városi nézőpontból ez a „digitális iker” koncepcióhoz kapcsolódik: a kerület virtuális modellje, amelyben a beavatkozások (pl. forgalomszabályozás, közterület-átalakítás) hatása előre tesztelhető, a lakosság pedig vizuálisan érthető formában véleményezhet döntés előtt. Rövidtávon kis költségű, tematikus pilotok (kiállítás, ügyféltájékoztatás, lakossági bejárás) indíthatók; középtávon a digitális ikerhez kapcsolódó városi adatrétegek (mobilitás, zöldfelület, zaj, levegő) integrálhatók.

Bár még korai stádiumban van, a metaverse ígéretes lehetőségeket kínál a városi tervezés számára, adatvezérelt megközelítést kínálva a városfejlesztéshez. Az olyan új AI-eszközök, mint a ChatGPT, máris hatással vannak olyan területekre, mint az ügyfélszolgálat, ami rávilágít arra, hogy a városoknak sürgősen digitális megoldásokat kell keresniük. A Világbank szerint a metaverse előnyös lehet a helyi gazdaságok számára, és jelentősen támogathatja a városi tervezést azáltal, hogy tájékozottabb, kreatívabb és fenntarthatóbb terveket tesz lehetővé. Ez a megközelítés a „digitális iker” koncepcióra épül, amely lehetővé teszi a tervezőknek, hogy a megvalósítás előtt virtuális környezetben kísérletezzenek és teszteljék a városi változásokat.

A városok most azzal a kihívással szembesülnek, hogy meghatározzák azokat a konkrét városi igényeket, amelyekre ezek az eszközök megoldást nyújthatnak, biztosítva, hogy a metaverse technológia szabályozott és előnyös legyen a lakosok számára. Ez a kihívás különösen sürgető

a kisebb városok számára, amelyeknek gyorsan alkalmazkodniuk kell, annak ellenére, hogy kevesebb befolyással rendelkeznek a nagy technológiai vállalatoknál.

Az első lépések között szerepel annak felmérése, hogy mely közszolgáltatások vagy kulturális események valósíthatók meg a metaversen keresztül három-öt éven belül, valamint kis léptékű kísérleti projektek kidolgozása megfizethető AI-megoldásokkal, az alapvető szolgáltatások automatizálása érdekében. Ezek a kezdeményezések pragmatikus, fokozatos megközelítést kínálnak a metaverse városi tervezésbe való integrálásához, csökkentve a beszállítók által vezérelt megoldásoktól való függőséget.

A következő lépés a metaverse kiterjesztése a városok digitális ikerének, amely virtuális modellt biztosít az infrastruktúra tervezéséhez, az ötletek teszteléséhez és a lakosság bevonásához. Ez a technológia szélesebb körű polgári részvételt tesz lehetővé, így a lakosok láthatják és befolyásolhatják a javasolt változásokat. Az EU finanszírozási programjai, például a Horizon Europe, támogatják az ezzel a vízióval összhangban álló projekteket, lehetőséget teremtve a városok számára, hogy ezeket az erőforrásokat az Urban Digital Twins számára hasznosítsák.

Újbuda szerepe a Metacity projektben

Újbuda potenciálisan kiemelkedő tudásközponttá válhat a digitális technológiák terén, de jelenleg hiányzik a stratégiai keretrendszer, amely összehangolná a digitális kezdeményezéseket a városi prioritásokkal, a polgárok igényeivel és a közjával. Ez a projekt lehetőséget kínál Újbudának, hogy más városoktól tanuljon, és bevonja a helyi érdekelt feleket első átfogó digitális stratégiájának és végrehajtási tervének kidolgozásába, amelybe beépíti a legmodernebb digitális fejlesztéseket olyan területeken, mint a mesterséges intelligencia és a metaverse. Elkötelezett politikai vezetéssel, elkötelezett projektcsoporttal, önkormányzati informatikai céggel és az UIA projektből kinövő tudásközponttal Újbuda jó helyzetben van ahhoz, hogy az URBACT módszertanát és erőforrásait felhasználva elérje ezeket a célokat.

Ennek elősegítése érdekében elengedhetetlen egy URBACT helyi csoport (ULG) létrehozása. Ez a csoport fogja irányítani az integrált cselekvési terv (IAP) stratégiai és operatív aspektusait, és magában foglal egy képzett IAP-koordinátort, aki felügyeli a terv kidolgozását és biztosítja az összes releváns érdekelt fél részvételét.

A SMART11, a városi informatikai vállalat által vezetett kísérleti kezdeményezést érdemes megfontolni az AI-alapú megoldások tesztelésére a kezdeti interakciók során a közvélemény hatékonyságának javítása érdekében.

Újbuda a metavárosi hálózatban is értékes hozzájárulást tud nyújtani. Az ADAPTÉR központ egyik legfontosabb feladata az lesz, hogy a lakosság és az érdekelt felek figyelmét felhívja az új digitális technológiákban rejlő lehetőségekre és etikai szempontokra. Tevékenysége részeként az ADAPTÉR képzési programokat tervez bevezetni a jövőbeli emberi értékekről, a társadalmi evolúcióról és ökológiai témákról, valamint egy „Fake News Factory with Deepfake Technology” (Hamis hírek gyára deepfake technológiával) című műhelymunkát. Ezek a kezdeményezések a digitális innováció kihívásainak és felelősségeinek kezelését célozzák, és referenciaértékül szolgálnak a hálózat számára, hasonló ülés megtartását javasolva a következő CNM-találkozóra Újbudában.

Mi az ASP?

Az önkormányzati ASP (Application Service Provider) államilag üzemeltetett, központi szakrendszer-csomag (pl. Iratkezelés, Gazdálkodás, Adó, Ipar-kereskedelem), amely egységes jogosultságkezeléssel és rendszer-integrációkkal (pl. IFORM-úrlapok automatikus iktatása, NAV Online Számla, VIR) biztosítja az önkormányzati feladatellátást. Előnyei: jogszabálykövetés, központi üzemeltetés, alacsonyabb fenntartási költség, integrált adatáramlás a szakrendszerek között.

Vízió

Újbuda 2025–2027 között olyan, egységes digitális működési keretet valósít meg, amely az **ASP szakrendszerekhez** történő teljes csatlakozásra, a **DMS One** ügyviteli és workflow-környezetre, valamint a **kerületi lakossági digitális csatornák** (Újbuda applikáció, honlap, ügyintézési űrlapok) integrációjára épül. A cél egy **papírmentes, átlátható és mérhető** önkormányzati működés, amelyben a döntéshozók valós idejű vezetői információval (VIR), a munkatársak egységes, mobilbarát eszközparkkal és automatizált jóváhagyási folyamatokkal, a lakosok pedig **gyors, online** szolgáltatásokkal rendelkeznek. A cél, hogy a szolgáltatásnyújtás gyorsabb és kiszámíthatóbb legyen, erősödjön a transzparencia, és kézzelfoghatóan csökkenjen a környezeti lábnyom. Az önkormányzati gazdasági program

„Modern Újbuda” pillérében kiemelten szereplő **ASP-csatlakozás és Újbuda applikáció továbbfejlesztése** a digitális átállás sarokkövei.

A jövőkép három, egymásra épülő eredményre fókuszál:

1. **Egységes digitális gerinc** – az ASP és a DMS One integrációjával megszűnnek a párhuzamos, papíralapú nyilvántartások; az e-űrlapok automatikusan iktatódnak és a kapcsolódó ügyekben **workflow** indul.
2. **Adataalapú irányítás és elszámoltathatóság** – a vezetők **VIR**-ből kérdezhető **szakrendszeri statisztikákat** kapnak; az ügyek állapota belsőleg és az ügyfelek számára is követhető.
3. **Lakossági élmény és részvétel** – az applikációban **okostérkép, eseménykezelés, kérdőívek/szavazások, digitális városkártya és parkolási rendszer** működik; az vállalkozások és intézmények saját felületükön tudnak megjelenni és kampányokat futtatni.

Városi szemléletű megközelítés

A digitális stratégia városi léptékű célja, hogy a közigazgatási működés fejlesztése közvetlenül javítsa az életminőséget a közterületeken, a közszolgáltatásokban és a városrészi döntéshozatalban. Ennek három pillére:

- átlátható, mérhető önkormányzati működés;
- lakossági élmény és hozzáférés minden fő szolgáltatáshoz mobiltelefonon keresztül;
- városi adataalapú döntéstámogatás (mobilitás, környezet, közösségi terek).

Kiemelt városi fókuszok 2025–2027: mobilitási és parkolási adatok integrálása; környezeti szenzoradatok vizualizálása (levegő- és zajtérkép); közösségi terek és események digitális térképe; városrészi ügyintézési HUB-ok; részvételi eszközök (kérdőívek, szavazások) a kerületi applikációban.

2. Helyzetelemzés és jövőkép

Kiinduló helyzet és fő tanulságok

Az önkormányzatban készült szakmai interjúk alapján a **digitális felkészültség** közepes/gyenge szinten áll jelenleg. Erősség a Hivatali Kapu, e-papír, az Újbuda-app hibabejelentője és a távoli elérés. Gyengeség a széles körű papírhasználat, az egységes stratégia és vezetői elköteleződés hiánya, elavult/nehézkes rendszerek, heterogén digitális kultúra.

A legégetőbb **digitalizációs területek**: kötelezettségvállalások, szerződéskezelés, számlázás/teljesítésigazolás, iktatás és belső jóváhagyások.

Infrastruktúrában jellemző a vegyes kép (instabil hálózat, régi eszközök), míg a **készségfejlesztésnél** munkakör-specifikus, gyakorlati tréningek iránt van igény (Office, SharePoint, ASP, kiberbiztonság).

Külső környezet, pénzügyi keretek: a gazdasági program az ASP-csatlakozást és a digitális csatornák fejlesztését is prioritásként kezeli; a makrogazdasági kockázatok és a központi források kiszámíthatósága ugyanakkor folyamatos menedzsmentet igényel.

Rendszerekörnyezet – ahol most tartunk

ASP rendszer és integrációk. Az önkormányzati ASP szakrendszerek (iratkezelő, gazdálkodási, adó, ipar-kereskedelem, hagyatéki leltár stb.) integrált adatkapcsolatban állnak; az E-önkormányzat Portál IFORM-űrlapjai automatikusan iktatódnak, és előre paraméterezve átemelhetők az adó és más modulokba; ügykövetés szolgáltatás biztosított.

DMS One bevezetés és ütemezés

– 2025.07–12.: éles feladatkezelés, szerződéstár (NAVÜ export), e-aláírás, workflow a kiválasztott folyamatokra, vezetői riportok; az iktatás még Contentumban.

– 2026.01.+ : ASP-IRAT interfész, partnerszinkron, IRAT-ban iktatott iratokból automatikus DMS-workflow, illetve DMS-lépésből automatikus ASP-iktatás; cél, hogy ügyintézők és vezetők a DMS felületéről érjenek el minden szükséges funkciót.

Lakossági digitális csatornák. Az Újbuda applikáció okostérképpel, esemény- és kiadványkezeléssel, közvélemény-kutatásokkal/szavazásokkal, digitális városkártyával, kuponrendszerrel és parkolási kedvezménnyel rendelkezik; a hírfolyam honlap-integrációval automatikusan frissülhet.

Kiemelt problématerületek

- **Szerződésmenedzsment:** decentralizált nyilvántartások, hiányzó verziókövetés és keretszerződés-rendelések követés.
- **Szabályzatkezelés:** jóváhagyási rend tisztázatlan, nincs automatikus felülvizsgálati figyelmeztetés.
- **Feladat- és információáramlás:** informális kiosztás (szóban/e-mail), egységes nyomon követés hiánya.

Többszintű (multi-level) kormányzás és szereplők

- Központi szint: az ASP szakrendszerek üzemeltetése, jogszabálykövetés, integrációk, VIR és központi szolgáltatások; a paraméterezési keretek és interfészek meghatározása.
- Önkormányzati szint: helyi folyamatok és jogosultságok kialakítása; űrlapok és iktatási szabályok; helyi workflow-k és jóváhagyási láncok; lakossági csatornák (honlap, applikáció) és a részvételi eszközök működtetése.
- Integráció és interfészek: az ASP IRAT, GAZD, ADÓ rendszerek és a helyi ügyviteli környezet (pl. DMS) közötti adatkapcsolat, ügymenet-triggerek és státusz-szinkron, a felhasználók számára egységes felülettel.

Esettanulmányok azonosítása

Az alábbi esetek az **üzemeltetés szempontjából kritikus**, nagy volumenű, magas kockázatú vagy ügyfél-hatású folyamatokat fedik le. Mindegyikhez rendelkezésre áll **DMS-workflow mintázat** és/vagy **ASP-kapcsolódási pont**.

Eset 1 – Kötelezettségvállalási és általános jóváhagyási folyamat

Kiinduló helyzet: papíralapú előterjesztések, körbejáró aláírások, nehezen követhető státuszok.

Megoldás: DMS-workflow „általános jóváhagyás” és „kötelezettségvállalás” sablonokkal; e-aláírás; paraméterezzhető jóváhagyói út (jegyző/polgármester végső szignó).

Integráció: 2026-tól ASP-IRAT automatikus iktatással; kötelezettségvállalási adatok átadása ASP GAZD felé.

Várt hatás: átfutási idő 30–50% csökkenés; visszakereshetőség, felelősségi auditnyom.

Eset 2 – Szerződésmenedzsment és Szerződéstár

Kiinduló helyzet: szigetes nyilvántartások (Excel, akták), verziókövetési és keretszerződés-rendeléskövetési hiányok.

Megoldás: központi Szerződéstár (NAVÜ export), DMS-workflow a szerződés életciklusára (igény → tervezet → jóváhagyás → aláírás → teljesítés).

Integráció: kapcsolódás megrendelés- és számlafolyamathoz; 2026-tól szerződéses iratok ASP-IRAT interfésszel iktatódnak.

Várt hatás: pénzügyi kockázatok mérséklése, határidő- és jogosultságkezelés, riportálhatóság.

Eset 3 – Bejövő számla érkeztetés és számlaigazolás

Kiinduló helyzet: manuális egyeztetés, papír aláírások, lassú lezárás.

Megoldás: ASP-GAZD ↔ ASP-IRAT integráció kihasználása; DMS-workflow „számlaigazolás”, ellenőrző lépések (jogcím, keret, teljesítés).

Integráció: ASP-GAZD modulokkal automatizmusok; IRAT és GAZD közötti szabályozott adatáramlás.

Várt hatás: ciklusidő- és hibaarány-csökkenés; kifizetési fegyelem javulása.

Eset 4 – Iktatás és ügyirat-követés (e-űrlapokkal)

Kiinduló helyzet: papíralapú aktamozgás, késedelmes iktatás, ügyfél-visszajelzés hiánya.

Megoldás: E-önkormányzat Portál IFORM-űrlapok automatikus iktatása; ügykövetés nyilvános adatokkal; DMS-workflow indítás IRAT-eseményről.

Várt hatás: hibák csökkenése, SLA-k mérhetősége, ügyfélmény javul.

Eset 5 – Részvételi konzultáció és lakossági ügykezelés (app)

Kiinduló helyzet: szétszórt felületek, alacsony válaszadási arány, nehézkes visszacsatolás.

Megoldás: az app **beépített kérdőív/szavazás** moduljának használata, **hírfolyam-integráció** a honlappal, **okostérkép** a hely-alapú kérdésekhez; a panaszok/hibabejelentések DMS-ben **feladatként** jelennek meg.

Várt hatás: több, célzott visszajelzés; döntés-előkészítés adatalapon.

Eset 6 – Digitális városkártya és parkolási kedvezmény

Kiinduló helyzet: töredezett kedvezmény- és partnerkezelés.

Megoldás: digitális városkártya az appban, **partnerfelület** a vállalkozásoknak, **kuponrendszer**, **parkolási kedvezmény** kezelése.

Várt hatás: helyi gazdaság élénkítése, célzott kommunikáció, ügyfélmegtartás.

Használati esetek és munkafolyamatok – rövid folyamatképek

A) Általános jóváhagyási folyamat

Indító: ügyintéző / szervezeti egység → **DMS-úrlap** (tárgy, összeg, csatolt irat) → **automatizált útvonal** (köztes vezető(k) → jogi/penzügyi kontroll) → **jegyző/polgármester** e-aláírás → **ASP-IRAT iktatás** (automatikus) → **riport**.

B) Kötelezettségvállalás

Igénybejelentés → keret- és jogcím-ellenőrzés → felelősi jóváhagyások → **e-aláírás** → **ASP-GAZD** rögzítés → szerződéskötés workflow indítása.

C) Szerződés életciklus

Igény → tervezet (verziókövetés) → jogi kontroll → **e-aláírás** → **Szerződéstár (NAVÜ export)** → megrendelés és teljesítés → számlaigazolás → zárás/értékelés.

D) Bejövő számla

ASP-IRAT érkeztetés → **DMS-workflow számlaigazolás** (szerepkörös ellenőrzések) → **ASP-GAZD** könyvelés → fizetés → VIR riportok.

E) Lakossági bejelentés / konzultáció

App bejelentés/kérdőív → belső **DMS-feladat** (felelős, határidő, státusz) → visszajelzés push/ email → dashboard a vezetőknek.

Testing actions – Újbudán megvalósult példák 2025-ben

- Applikációs lakossági szavazás (Újbuda- Lidl beruházásának ügye): a kerületi appon keresztül lebonyolított, ellenőrzött részvételi szavazás – gyors adatgyűjtés, transzparens összegzés, döntés-előkészítés.
- Újbuda Községi Költségvetés: évenkénti folyamat online ötletbeadással és szavazással; javasolt integráció az applikáció kérdőív/szavazás moduljába, nyílt projekt nyomon követéssel.

A szereplők és felelőségek feltérképezése

Képviselő-testület és bizottságok – stratégiai irány, szabályzatok és költségvetési keretek jóváhagyása; a gazdasági programban rögzített modernizációs célok politikai felhatalmazása.

Polgármester / alpolgármesterek – digitális prioritások képviselte, **e-aláírás** és transzparens workflow-k használatának mintája („tone from the top”).

Jegyző – jogszerűség, **iratkezelés**, belső eljárásrendek; az **ASP-IRAT** és a **DMS-workflow** összhangjának felügyelete.

Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei – folyamatgazdák a **kötelezettségvállalás**, **szerződés- és számlamenedzsment**, **iktatás** és **ügyintézés** területén; **változáskezelés** és **képzés**.

Önkormányzati intézmények (óvodák, szociális ellátás, kulturális egységek, **Szent Kristóf Szakrendelő**) – frontvonalas szolgáltatók és adatgazdák; a digitális csatornák (időpontok, tájékoztatás) bővítésének terepei.

Gazdasági, pénzügyi háttérszervezet (pl. GAMESZ) – kötelezettségvállalás, számlaigazolás, pénzügyi kontroll integrálása a DMS/ASP folyamatokba.

Önkormányzati tulajdonú társaságok (pl. kommunikációs feladatoknál **Média11**) – csatornák üzemeltetése, egységes arculat és tartalom-workflow; app/honlap integráció.

Helyi vállalkozások és civil partnerek – városkártya/kupon ökoszisztéma, okostérkép-megjelenés, részvételi konzultációk célcsoportjai.

Lakosok – digitális ügyintézés, **ügykövetés**, konzultációkban való részvétel, városkártya-kedvezmények használata.

A **SMART11** önkormányzati tulajdonú informatikai cégnek kiemelt szerepköre a megvalósítás során:

- Technikai megvalósítás és integráció: DMS One bevezetés, ASP interfészek, adatkapu és köztes réteg kialakítása (API-k, naplózás).
- UX/UI fejlesztés és egységes design rendszer: belső és lakossági felületek összehangolása; app/web szolgáltatás-katalógus.
- Adatvagyon-menedzsment és riporting: vezetői dashboardok (VIR + helyi KPI-k); adatminőség, törzsadat-konszolidáció.
- Képzés és támogatás: munkatársi onboarding, mikrotananyagok, belső helpdesk.

Bevezetési és működési feltételek

- **Technológia:** ASP-csatlakozás teljes köre; **DMS One** mint egységes előtét és workflow-motor; automatikus **iktatás/úrlapimport**; **VIR**-riportok.
- **Szervezet és képességek:** vezetői elköteleződés; **képzési program** (Office, kiberhigiéné, DMS-használat); **változáskezelés**.
- **Infrastruktúra:** hálózat, VPN, eszközpark megújítása; mobil-elérés és e-aláírás támogatás.
- **Pénzügyi keretek:** ASP-használat hosszú távon költség- és erőforrás-megtakarítást eredményez; helyi források és pályázatok kombinációja szükséges a gyors ütemhez.

Mérőszámok és elvárt eredmények

- **Átfutási idő** a kötelezettségvállalási és számlaigazolási folyamatokban: **–30–50%** (baseline: 2024 Q4; cél: 2026 Q4).
- **Papírfelhasználás** a Hivatalban: **–60%** (baseline: beszerzési adatok; cél: 2027 Q2).
- **Iktatás/úrlap** automatikus feldolgozási arány: **≥85%** a releváns ügytípusokban (2026 Q2-től).

- **Lakossági részvétel** (app-alapú konzultációk): **+200%** részvételi ráta növekedés 2025→2027 között.
- **Szerződéstár teljessége** (NAVÜ exportképes rekordok aránya): **≥95%** (2026 Q1).

Kockázatok és válaszok

- **Szervezeti ellenállás / kompetenciahiány** → fókuszált képzési csomagok, „szuperfelhasználó” hálózat, vezetői példamutatás (e-aláírás és workflow használat).
- **Interfész-késedelmek és szabályozási változások** → ASP ütemezés követése (2026.01.01-től engedélyezett interfészes váltás), **átmeneti hibrid** megoldások 2025-ben.
- **Pénzügyi keretek szűkössége** → ASP-rendszer központi üzemeltetésének költségelőnyei, pályázati és partnerségi források kombinálása.

Összegzés

Újbuda digitális átállásának **gerince** az **ASP teljes körű használata** és a **DMS One** mint egységes munkafelület és folyamatmotor. E köré szerveződik a **pénzügyi-jogi workflow-k** (kötelezettségvállalás, számlaigazolás, szerződések), az **iktatás/ügykövetés**, a **vezetői riporting**, valamint a **lakossági csatornák** (app, honlap, e-úrlapok) ökoszisztémája. A fenti **esettanulmányok és használati esetek** célzott, gyorsan mérhető beavatkozási pontokat adnak – igazodva a 2025–2029-es önkormányzati fejlesztési irányokhoz és az **„Innováció – Modern Újbuda”** célrendszerhez.

3. Jogi keret (uniós és nemzeti szabályozás)

Uniós jogi környezet – mi határozza meg az IAP megvalósítását?

Adatvédelem – GDPR. Az önkormányzati adatkezelés elsődleges uniós kerete a GDPR (Regulation (EU) 2016/679), amely a személyes adatok jogalapját, az adatkezelői kötelezettségeket (pl. átláthatóság, célhoz kötöttség, adattakarékosság), az érintetti jogok érvényesítését és az adatvédelmi incidensek kezelését határozza meg. A projektek (ASP-csatlakozás, DMS-workflow, lakossági app) során minden egyes folyamat- és rendszertervben kötelező a GDPR-kompatibilitás igazolása, az adatvédelmi hatásvizsgálatok (DPIA) eseti lefolytatásával.

Kibervédelem – NIS2. A hálózati és információs rendszerek védelmét a NIS2 irányelv (Directive (EU) 2022/2555) emelte magasabb szintre. Bár tagállami végrehajtása fokozatos, a közszféra és a közszolgáltatások digitalizációja (pl. ASP, DMS, e-ügyintézés) a NIS2 szerinti kockázatkezelést, incidenskezelést, beszállítói kitettség-elemzést és jelentési eljárásokat követeli meg. A minimum-intézkedések (hozzáférés-kezelés, naplózás, mentés, képzés) az önkormányzati rendszerekben is kötelező kontrollokká válnak.

Elektronikus azonosítás és aláírás – eIDAS. Az eIDAS-rendelet (910/2014/EU) biztosítja, hogy a minősített elektronikus aláírás a kézírással azonos joghatású legyen az EU-ban, így a polgármesteri/jegyzői e-aláírás, a hivatali bélyegző és a minősített időbélyeg használata teljes joghatású digitális jóváhagyást eredményez az IAP-ban szereplő workflow-kban és szerződéstár-folyamatokban.

Közzéadás-nyitás és újrahasznosítás – Open Data irányelv. A 2019/1024/EU irányelv a közadatok és a közpénzből finanszírozott adatok újrafelhasználását ösztönzi. Ennek megfelelően az Újbuda-szintű adatkategorizálásnál (pl. nyitott téradatok, környezeti adatok, költségvetési vizualizációk) a gépileg olvasható, nyílt formátumokat és méltányos feltételeket kell alkalmazni.

Akadálymentesítés – Web Accessibility Directive. A közszféra honlapjaira és mobilalkalmazásaira a 2016/2102/EU irányelv érvényes: az Újbuda honlap, e-űrlapok és

mobilapp WCAG/EN 301 549 szerinti megfelelőségét és az akadálymentesítési nyilatkozat közzétételét biztosítani kell.

Adat-ökoszisztéma – Data Governance Act és Data Act. A Data Governance Act (2022/868/EU) a köz- és magánadatok bizalmi közvetítését, adataltruizmust támogatja (pl. tematikus adatterekhez való csatlakozás). A Data Act (2023/2854/EU) a szenzor- és platformadatok méltányos hozzáférését, a felhőszolgáltató-váltást és a szerződéses tisztességtelenség tilalmát rögzíti – ez a városi adatvagyon-hasznosítás és a szolgáltatói szerződések (DMS, app, felhő) kialakításánál kulcsfontosságú.

Mesterséges intelligencia – AI Act. A 2024/1689/EU AI-rendelet kockázatalapú megfelelési rendszert vezet be. Önkormányzati környezetben magas kockázatúnak minősülhetnek egyes döntéstámogató rendszerek (pl. szociális ellátási priorizálás), míg ügyfélszolgálati chatbotok jellemzően „korlátozott/minimális” kockázatúak – transzparencia- és dokumentációs követelményekkel. Az IAP-ban tervezett MI-funkciók megvalósításakor ennek a megfelelési pályának kell megfelelni.

Nemzeti jogi környezet – kötelezettségek és lehetőségek

Adatvédelem – Infotv. A GDPR hazai hátterét a 2011. évi CXII. törvény (Infotv.) adja, amely a közérdekű adatok megismerhetőségét és az önkormányzati adatkezelés átláthatóságát is szabályozza. A hivatal és az önkormányzati tulajdonú cégek adatkezelési szabályzataiban, iratkezelési rendjében és a lakossági app adatkezelési tájékoztatójában az Infotv. előírásait érvényesíteni kell.

Kibervédelem – A 2024. évi LXIX. törvény (Kiberbiztonsági tv.) az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról ír elő követelményeket (biztonsági osztály- és szintbesorolás, informatikai biztonsági szabályzat, felelősök és eljárásrendek). Az ASP-hez és a DMS-hez kapcsolódó rendszerek helyes besorolása, naplózása és a folyamatos kockázatkezelés jogszabályi kötelezettség.

Elektronikus ügyintézés és bizalmi szolgáltatások – Eüsztv. és végrehajtási rendeletek

Digitális állam – Dáptv. A 2023. évi CIII. törvény (Dáptv.) a digitális állampolgárság és a digitális szolgáltatások új keretét rögzíti: azonosítás, profil, kötelező digitális szolgáltatásnyújtás, és a támogató szolgáltatások állami ökoszisztémája. Önkormányzati

oldalon ez az e-azonosítás, üzenetküldés és egységes szolgáltatási komponensek használatát is jelenti.

ASP-csatlakozás. A helyi önkormányzatok ASP-hez történő csatlakozását a **257/2016. (VIII.31.) Korm. rendelet** szabályozza (rendszer- vs. interfészes csatlakozás, kötelező adatszolgáltatások, központi üzemeltetés). Újbuda 2026. január 1-től **rendszercsatlakozóvá** válik; a csatlakozást szolgáltatási szerződés és központi jogosultságkezelés kíséri. A jogi keret előírja az E-önkormányzat Portál iFORM-űrlapjainak automatikus iktatását és az ügykövetés biztosítását is.

Helyi önkormányzati jog – Mötv. A 2011. évi CLXXXIX. törvény 114. § (2) alapján a kötelező feladatellátáshoz az önkormányzat **térítésmentesen** csatlakozik az ASP-hez; a kötelező feladatok digitális ellátása így az ASP-rendszerre épül.

Közbeszerzés. Az IKT-szolgáltatások (pl. DMS kiegészítők, migrációs szolgáltatás, app-fejlesztés) beszerzésére a **2015. évi CXLI. törvény** és végrehajtási szabályai irányadók (értékhatárok, eljárásfajták, EKR, dokumentálás). A Data Act szolgáltatóváltási és tisztességes szerződéses feltételekre vonatkozó elvei a szerződéses gyakorlatba is beépítendőek.

Kapcsolódás Újbuda tervezett megoldásaihoz (ASP + DMS One + lakossági csatornák)

ASP + DMS One integráció és ütemezés. A tervek alapján 2025. Q4-ben DMS-oldalon élesednek a workflow-k (általános jóváhagyás, kötelezettségvállalás, számlaigazolás), a szerződéstár (NAVÜ export), a vezetői riportok és az e-aláírás; 2026.01.01-től **ASP-IRAT interfész** mellett megnyílik a kétirányú iktatási/folyamat-indítási képesség. Ez a jogi megfelelés szempontjából az eIDAS-nak megfelelő e-aláírás/bélyegző, az Eüsztv. szerinti e-azonosítás/ügyintézés és a NIS2/ Kiberbiztonsági tv. szerinti üzemeltetési kontrollok integrált alkalmazását kívánja meg.

E-önkormányzat Portál és iFORM. Az Eüsztv. alapján kötelező elektronikus ügyintézés a Portálon és az ASP-iratkezelésen keresztül (automatizált iktatás, ügykövetés). Az IAP-ban tervezett e-űrlapok és ügýtípusok bővítése az ASP-rendelet szerinti integrációval és az adatvédelmi/akadálymentesítési követelmények betartásával valósítható meg.

Lakossági applikáció és részvétel. A közadat-nyitás (2019/1024/EU), az akadálymentesítés (2016/2102/EU) és a GDPR keretei adják a helyi applikáció jogi háttérét (adatkezelési tájékoztató, hozzájárulás/ jogos érdek, tiltakozás, hozzáférési jogok, betekintési napló). A részvételi funkciók (kérdőívek, szavazások) tervezésekor a DPIA és az anonimizálás/pseudonimizálás kulcskövetelmény.

Gazdasági program és ASP-csatlakozás. Újbuda 2025–2029-es gazdasági programja a „Modern Újbuda” pillérben rögzíti az ASP-hez való csatlakozást és a digitális csatornák fejlesztését; a program az ASP-rendelet tartalmi elemeire hivatkozik (szakrendszerek, keretrendszer, adattárház, üzemeltetés: MÁK/NISZ/IdomSoft).

Kötelező megfelelési területek és IAP-következmények

1. Adatvédelem (GDPR + Infotv.)

– Rendszerenkénti **jogalap-mátrix** (ürlapok, DMS-workflow, app), adatkezelési tájékoztatók frissítése, **DPIA** azoknál a folyamatoknál, ahol szükséges; adatfeldolgozói szerződések az állami és piaci szolgáltatókkal.

2. Kibervédelem (NIS2 + Kiberbiztonsági tv.)

– **Biztonsági osztály- és szintbesorolás**, sebezhetőség- és incidenskezelési rend, naplózás/mentés, **hozzáférés-kezelés** (RBAC/MFA), beszállítói követelmények a DMS-, felhő- és app-szolgáltatóknál.

3. Elektronikus ügyintézés és aláírás (Eüsztv., eIDAS, új kormányrendeletek)

– **Minősített e-aláírás/bélyegző** és időbélyeg használata a döntési/jóváhagyási láncokban; **e-azonosítás** és **elektronikus kézbesítés** megfeleltetése; az aláírás-ellenőrzés szolgáltatói rendjének rögzítése a 2024. XI. 6-án kihirdetett új szabályok szerint.

4. Adat-megosztás, felhő és szerződések (Data Act + közbeszerzés)

– **Felhőszolgáltató-váltás** és adatkivezetés szerződéses biztosítása; **tisztességtelen feltételek** kizárása, adat-tulajdonosi és hozzáférési jogok rendezése; EKR-folyamatok a 2015. évi CXLI. törvény szerint.

5. Közzététel és hozzáférhetőség (Open Data + akadálymentesítés)

– Nyílt formátumú adatkészletek publikálása, **akadálymentes honlap és app** fenntartása, akadálymentesítési nyilatkozat és visszajelzési mechanizmus üzemeltetése.

6. **ASP-specifikus követelmények**

– **iFORM-úrlapok automatikus iktatása és ügykövetés, ASP-IRAT-DMS**

kétirányú kapcsolat 2026-tól; a belső szabályzatok (iratkezelés, jogosultság, e-aláírás) frissítése az ASP-rendelet és a szolgáltatási szerződés szerint.

4. Célok és intézkedések

A helyi igényekkel kapcsolatos stratégiai célok

Bevezetés és illeszkedés

Az alábbi négy stratégiai cél Újbuda digitális átalakulásának gerince a 2025–2027-es időszakban. A célok a **belső eljárások digitalizálására**, a **digitális infrastruktúra fejlesztésére**, a **munkavállalói kompetenciák növelésére**, valamint negyedik pilléreként az **adatvezérelt, átlátható és részvételi önkormányzásra** fókuszálnak. A célrendszer közvetlenül épít a vezetői dokumentumokban rögzített prioritásokra (Modern Újbuda: **Újbuda App fejlesztése, ASP-csatlakozás**), valamint a szakmai interjúkban és felmérésekben azonosított helyi igényekre és hiányokra (papíralapú folyamatok, instabil hálózat, egységes workflow és e-aláírás hiánya, képzési igények). A nemzetközi és hazai jó gyakorlatok (nyílt adatok, részvételi platformok, MyData, algoritmus-nyilvántartás) a negyedik cél szakmai alapját adják, illetve az URBACT szakértői ajánlásait a szolgáltatásfejlesztés, átláthatóság/részvétel és környezeti felelősség tengelyeire, strukturált akciótáblákkal és mérőszámokkal kiegészítve.

SO1 – Eljárások: a munkafolyamatok digitalizálása

Miért fontos?

A belső eljárások jelenleg több ponton papíralapúak, a döntési és jóváhagyási folyamatok fragmentáltak. Egységes, e-aláírással támogatott workflow-ök szükségesek a szerződés-, kötelezettségvállalás- és számlafolyamatokhoz. A DMS One bevezetésével és az ASP-integrációval 2026-tól automatizált iktatás és partnerszinkron érhető el.

2025–2027 célállapot

- Papírmentes alapfolyamatok: szerződéskötés, kötelezettségvállalás, számlaigazolás és általános jóváhagyás 100%-ban DMS One workflow-ban 2026. Q2-re.
- E-aláírás egységesítése: vezetői és főosztályi jóváhagyások 2025. Q4-től; teljes lefedettség 2026. Q2.

- ASP–DMS One integráció: automatikus iktatás, partnerszinkron és folyamatindítás 2026.01.01-től.

Fő beavatkozások (intézkedések)

- Workflow-katalógus és implementáció: általános jóváhagyás, „bianco” jóváhagyás, kötelezettségvállalás, számlaigazolás.
- E-aláírás bevezetése és szabályozása: SZMSZ/kiadmányozási rend frissítése; szerepkör- és jogosultságkezelés.
- ASP-interfészek élesítése: automatikus iktatás-visszaírás, partnerszinkron, irattípus-alapú folyamatindítás.
- Szerződéstár és számlafolyamatok integrációja: riporting, NAV/Számlatár összekapcsolások.
- Űrlap-frontok egységesítése: E-önkormányzat Portál és helyi front összehangolása.

Mérőszámok (KPI)

- Digitalizált ügytípusok aránya a kiválasztott folyamatokban: $\geq 90\%$ (2026. Q2).
- E-aláírással szignált dokumentumok aránya vezetői döntéseknél: 100% (2026. Q2).
- Átfutási idő csökkenése a négy kulcsfolyamatban: -40% (2026. Q4).
- Hibás/hiányos iktatások aránya: -60% (2026. Q4).

Mérföldkövek és ütemezés

- 2025. Q3–Q4: workflow-k implementációja, e-aláírás egységesítése, szerződéstár élesítése.
- 2026.01.01.: ASP-integrált működés indulása (interfészek).
- 2026. Q2–Q4: teljes körű folyamatlefedés, finomhangolás, riporting.

Felelősök és érintettek

Jegyző; E-ügyintézési Csoport; Pénzügyi és Közeszerzési területek; Jogi; Iratkezelés/Iktatás; DMS/ASP kulcsfelhasználók.

Kockázatok és válaszok

- Szervezeti ellenállás → erős szponzoráció, szerep- és jogosultságrend tisztázása, pilóták.
- Jogszabály-/SZMSZ-inkonzisztencia → gyorsított szabályzatfrissítések.
- Integrációs késés → ütemezett „kettős üzem” és visszagörgetési terv.

SO2 – Infrastruktúra: digitális infrastruktúra fejlesztése

Miért fontos?

A stabil hálózat, eszközpark és hozzáféréskezelés nélkül a folyamatdigitalizáció nem fenntartható. Az interjúk alapján fő kockázat a lassú VPN, szakadozó wifi, elavult eszközök és a telefonközpont modernizációjának hiánya.

2025–2027 célállapot

- Hálózati rendelkezésre állás $\geq 99\%$ a hivatal teljes területén 2026. Q2-ig.
- Laptop/monitor csereprogram: kritikus munkakörök 100%-a új/megfelelő eszközzel 2026. Q2-ig.
- Egységes kommunikációs platform (UC) és telefonközpont modernizáció 2026. Q3-ig.

Fő beavatkozások

- Hálózati audit és stabilizálás: wifi-lefedettség, VPN-optimalizáció, sávszélesség és redundancia.
- Eszközpark megújítás: notebook + nagy monitor + dokkoló standard, DMS/ASP-kompatibilis kliensprofil.
- UC/telefonközpont fejlesztés: egységes címtár, mobilkliens, hívásanalitika, app/intranet integráció.
- Identitás- és hozzáférésmenedzsment: szerepalapú hozzáférések, SSO a fő rendszerekhez.

Mérőszámok (KPI)

- Hálózati SLA betartása ($\geq 99,5\%$); incidensek számának –50%-os csökkenése.

- Kritikus eszközök átlagéletkora <36 hónap (2026. Q2).
- UC-be integrált mellékek aránya $\geq 90\%$ (2026. Q4).

Mérföldkövek

- 2025. Q4: hálózati és eszköz audit; fejlesztési terv.
- 2025. Q4–2026. Q2: eszközcserek, wifi/VPN stabilizálás.
- 2026. Q3–Q4: UC-modernizáció és SSO/IAM konszolidáció.

Kockázatok és válaszok

- Költségvetési korlát → fokozatos rollout, TCO-optimalizáció, eszköz-lízing.
- Üzemzavar kockázata → ütemezett karbantartási ablakok, visszagörgetési terv.

SO3 – Oktatás: a munkavállalók digitális kompetenciáinak fejlesztése

Miért fontos?

A technikai fejlesztések önmagukban nem elegendők; a kollégák magabiztos használata a siker kulcsa. Digitális alapismereti, kiberbiztonsági és munkakör-specifikus gyakorlati tréningek szükségesek, blended (e-learning + workshop) formában és a go-live időszakában erős helyszíni támogatással.

2025–2027 célállapot

- DMS One/ASP kulcsfolyamat-képzések: a célcsoport 100%-a elvégzi 2026. Q1-ig.
- Digitális alapismeretek és kiberismeretek: éves e-learning + phishing-szimuláció, $\geq 90\%$ sikeresség 2026. Q4-ig.
- Munkakör-specifikus mikro-tréningek: legalább 12 rövid, feladatorientált modul/év.

Fő beavatkozások

- Képzési mátrix és tanulási ösvények: alap (Office, e-aláírás, űrlapok), közép (workflow, szerződéstartár), haladó (riporting/analitika).

- Blended learning: e-learning + élő workshop + „floor-walking” támogatás; ASP központi oktatás integrálása.
- Kiberbiztonsági program: éves phishing-szimulációk, jelszók kezelése, adathalászat-felismerés, eszközhasználati policy.
- „Champions” hálózat: osztályonként kulcsfelhasználók”, tudásbázis és rövid videók.

Mérőszámok (KPI)

- Képzési lefedettség $\geq 95\%$ (kulcscsoportoknál 100%).
- Phishing-szimuláció sikeresség $\geq 90\%$ (2026. Q4).
- „Floor-support” igények számának –50%-os csökkenése a go-live utáni 3. hónapra.

Mérföldkövek

- 2025. Q3: képzési mátrix, e-learning tartalmak, champions kijelölése.
- 2025. Q4–2026. Q2: DMS/ASP one fókuszú tréninghullám (go-live-hoz igazítva).
- 2026. Q3–Q4: haladó riporting/analitika, éves kiberfrissítés.

Kockázatok és válaszok

- Időhiány → mikro-tananyagok (10–15 perc), heti ismétlő „sprint”.
- Motiváció → badge-ek, elismerés, karrierút; gyakorlati, munkakör-specifikus fókusz.

Képzési program és monitoring (rendszeresítési javaslat)

Belépő csomag az új kollégáknak: kötelező, 2×90 perces modul az első 30 napban (ASP alapok, iktatás és ügykövetés; DMS-feladatok, jóváhagyás, e-aláírás).

Folyamatos mikro-tanulás minden önkormányzati dolgozónak: havi 1×45 perces tematikus „klinika”; 3–5 perces videók; tudásbázis (GYIK, képernyőképek, rövid útmutatók).

Mérés: rövid kvízek; folyamat-KPI-k (átfutási idők, hibaarány); éves kompetenciamérés; új funkció esetén célzott frissítő tréning.

SO4 – Átláthatóság és adatvezérelt részvétel

Miért fontos?

A lakosság megbízható, közvetlen és mobilbarát tájékoztatást vár; erős igény mutatkozik az app-alapú ügyintézésre, az interaktív konzultációkra és a nyomon követhető döntésekre. Nemzetközi minták (Decidim, nyílt adatok, algoritmus-nyilvántartás) az átláthatóságot és a bizalmat erősítik.

2025–2027 célállapot

- Újbuda App mint ügyfélkapu: ügyindítás/úrlapküldés, ügykövetés és tematikus konzultációk; legalább 30 elektronikusan intézhető ügy 2026. Q4-ig.
- Részvételi modulok: évente ≥ 4 online konzultáció/szavazás; PB-pilot 2025-ben.
- Átláthatóság és adatok: nyílt adatkatalógus és Algoritmus-nyilvántartás 2026. Q4-ig; élő dashboard a fő mutatókról.

Fő beavatkozások

- Újbuda App „egyablakos” bővítése: űrlapkitöltő-továbbító, ügykövetés, kérdőív/szavazás, push értesítés; okostérkép, parkolási kedvezmény, események, digitális városkártya.
- E-önkormányzat Portál és helyi front integrációja: központi űrlapok és automatizált ügyek helyi szinkronja az App-ban és a honlapon.
- Részvételi platform-pilot (Decidim-logika): ötletelés, viták, szavazások, projekt-státusz követés, PB modul; App-integráció.
- Adatkapu és nyílt adatok: közzétételi lista, OGD-katalógus, API-k; Algoritmus-nyilvántartás (AI-/adatfelhasználási leírások).
- Kommunikációs csatornák erősítése: interaktív hírlevelek, célzott push, korosztály-specifikus tartalom; lakossági edukáció.

Mérőszámok (KPI)

- Elektronikus ügyintézésiek száma/aránya: éves +50%.

- Aktív App-felhasználók: $\geq 25\,000$ (2026. Q4).
- Részvételi aktivitás: ≥ 4 konzultáció/év, legalább 2000 egyedi résztvevő/év.
- Nyílt adatkészletek: ≥ 30 publikált, frissített dataset (2026. Q4); Algoritmus-nyilvántartás publikus.

Mérföldkövek

- 2025. Q4: App-funkciók 1. hullám (űrlapfront, kérdőív, okostérkép).
- 2026. Q2: ügykövetés és integrációk bővítése; részvételi platform-pilot.
- 2026. Q4: PB-pilot és OGD/Algoritmus-nyilvántartás publikálása.

Kockázatok és válaszok

- Alacsony lakossági adaptáció → célzott on-boarding, ösztönzők, közösségi partnerek bevonása.
- Adatvédelmi kockázat → MyData/Solid-elvek, transzparens adatkezelés, DPIA.

Keresztmetszeti elemek (minden célhoz)

- Kormányzás és végrehajtás: strukturált akciótáblák (cél–intézkedés–felelős–határidő–erőforrás–mérőszám), governance és monitoring keretrend.
- Jog és szabályozás: SZMSZ, iktatási/kiadmányozási rend, információbiztonsági és e-aláírási szabályzat frissítése.
- Kommunikáció és bevonás: célcsoport-specifikus kommunikáció, interaktív hírlevél és rendszeres konzultációk.
- Finanszírozás: önkormányzati költségvetés, országos pályázatok, EU-források; TCO-optimalizáció.
- Fenntarthatóság: zöld funkciók és adatok (levegő-/zajtérkép, közlekedési adatok) a városi dashboardban.

Mesterséges intelligencia — lehetséges felhasználási területek

- Ügyfélszolgálat és GYIK-chatbot (HU/EN nyelven elérhető) az appban és a honlapon.
- Dokumentumosztályozás és iratbetöltés: iktatáskor automatikus ügytípus felismerése, sablonajánlás.
- Összefoglalás és kivonatolás: testületi anyagok, közbeszerzési/beruházási dokumentumok gyors áttekintése.
- Prediktív analitika: szezonális ügyterhelés és erőforrás ütemezés előrejelzése.
- Átláthatóság: algoritmus nyilvántartás és hatásvizsgálati sablon a helyi mesterséges intelligencia használathoz.
- Közterületi bejelentések: képfelismerés támogatás a kategorizáláshoz (pl. úthiba, illegális hulladéklerakás).

Összegző hatás

A négy cél együtt rövidíti az ügymenetet, csökkenti a papír- és adminisztrációs terheket, stabilizálja a digitális működést, fejleszti a kollégák készségeit, és javítja a lakossági élményt és bizalmat. A DMS One/ASP integrációval és a kulcsfolyamatok workflow-ba terelésével mérhető hatékonyságnövekedés érhető el 2026-ra; az App és a részvételi modulok az átláthatóságot és a közösségi döntéstámogatást erősítik.

Akcióterv – összefoglaló táblázat

Cél (SO)	Intézkedés	Felelős	Határidő	Forrás	KPI
SO1	Workflow-katalógus és e-aláírás egységesítése	Jegyző, SMART11	2025. Q4	Helyi + pályázat	E-aláírás penetráció 100%
SO1	ASP–DMS One interfészek élesítése	SMART11, E E-ügyintézési csoport és Iktató bevonása	2026.01.01.	Helyi	Automatikus iktatások aránya $\geq 90\%$
SO2	Hálózati stabilizálás és eszközcsere	SMART11	2026. Q2	Helyi + lízing	SLA $\geq 99\%$, átlagéletkor <36 hó
SO2	UC/telefonközpont modernizáció	SMART11	2026. Q3	Helyi	UC lefedettség $\geq 90\%$
SO3	Blended tréninghullám + phishing-szimuláció	HR, SMART11	2026. Q2–Q4	Helyi + pályázat	Képzési lefedettség $\geq 95\%$, phishing $\geq 90\%$
SO4	Újbuda App – ügykapu és részvételi modul	Kabinet (Média11 kommunikáció), SMART11	2026. Q4	Helyi + EU	Aktív felhasználó $\geq 25\,000$; ≥ 4 konzultáció/év
SO4	Nyílt adatkatalógus és Algoritmus-nyilvántartás	SMART11, Jogi csoport bevonás	2026. Q4	Helyi	≥ 30 dataset; nyilvántartás publikus

5. Beavatkozási területek

Kiinduló helyzet összefoglalója

A szakmai interjúk, belső felmérések és stratégiai dokumentumok alapján az önkormányzati működés hatékonyságát ma négy, egymással összefüggő tényező korlátozza: (1) a papíralapú, párhuzamos munkavégzés és az elavult belső szabályozási környezet; (2) a digitális kompetenciák és változáskezelési kapacitások hiányosságai; (3) a lakossági és belső digitális felületek töredezett élménye (honlap–alkalmazás–úrlapok–ügykövetés); (4) a rendszerek közötti integráció és a workflow-támogatás hiányosságai. A 2025–2029-es időszakban ezen négy beavatkozási terület egymást erősítve hoz létre mérhető hatékonyság- és minőségjavulást.

Jogi keret reformja – a „teljesen elektronikus” működéshez

Stratégiai cél:

A belső szabályozási környezet (SZMSZ, Iratkezelési Szabályzat, belső jóváhagyási rend, szerződéskezelési irányelvek) teljes körű korszerűsítése annak érdekében, hogy 2026. január 1-től a legtöbb ügytípus tekintetében joghatással elismert, teljesen elektronikus folyamat valósulhasson meg (e-úrlap, e-aláírás, elektronikus ügyfájl).

Indoklás:

A jelenlegi jogi/szabályozási háttér a papíralapú aláírásokat és párhuzamos működést konzerválja, miközben a digitális aláírás, a workflow és a dokumentumkezelés egységesítésére szervezeti és technológiai igény van. A 2026.01.01-től várható ASP-integrált működés (ASP IRAT, ADÓ, GAZD) csak korszerűsített belső szabályzatok mellett tud hatékonyan működni.

Fő beavatkozások 2025–2026:

SZMSZ és Iratkezelési Szabályzat teljes körű felülvizsgálata: elektronikus ügyfájl, digitális aláírás/pecsét alkalmazásrendje, megőrzés, visszakereshetőség, átlátható jogosultságkezelés.

Egységes e-aláírás: belső és partnerszervezeti (vállalkozói) használat kiterjesztése; e-szerződés portál bevezetése; hiteles időbélyeg és archiválás rendje.

„Digitális első” jóváhagyási rend: kötelezettségvállalás, számlaigazolás, szerződésköröztetés és szabályzatok jóváhagyása csak workflow-ban; a papír kivételes eset.

Adatkezelési és hozzáférési elvek frissítése: „minimum jogosultság”, naplózás, hozzáférés-visszavonás.

Algoritmus-nyilvántartás és AI-etikai minimum keret – a digitális döntéstámogatást használó folyamatokra (pilot: beszerzés-előkészítés, panaszkezelés előosztályozás).

Mérőszámok (KPI):

2026 Q1-re: kötelezettségvállalások 90%-a, számlaigazolások 95%-a, szerződésköröztetések 100%-a elektronikusan.

E-szerződés portálon megkötött külső szerződések aránya: 70%+.

Jogi megfelelőségi audit „zöld” minősítés.

Felelősök:

Jegyző (jogi keret), Belső ellenőrzés, Informatikai és Iratkezelési egységek.

Kockázatok és mitigáció:

Kulturális ellenállás – változásmenedzsment és célzott kommunikáció.

Külső partnerek érettsége – e-szerződés portál onboarding.

Jogértelmezési kérdések – előzetes adatvédelmi/jogi konzultáció.

Humán erőforrás és változásmenedzsment – digitális kompetenciák emelése

Stratégiai cél:

2025–2027 között munkakör-alapú, gyakorlati képzési rendszer és „digitális nagykövet” hálózat kiépítése; belső support/enablement kapacitás létrehozása (helpdesk, videós útmutatók), hogy a bevezetett rendszerek ténylegesen használt funkciói növekedjenek.

Kiinduló helyzet:

Erős szórás a digitális jártasságban; az új rendszerekhez (workflow és e-aláírás) kapcsolódó bizonytalanság; párhuzamos adminisztráció.

Fő beavatkozások:

Kompetencia-baseline: egységenkénti felmérés (Office 365/SharePoint, DMS, ASP, kiberhigiénia, térinformatika).

Munkakör-specifikus képzési modulok: irattáros/iktató; ügyintéző; pénzügy/könyvelés; jogi/közbeszerzés; vezetői riportok.

Digitális nagykövet hálózat (minden főosztályon 1–2 fő): helyszíni támogatás, „floorwalking”, belső Q&A.

Változásmenedzsment: kommunikációs csomagok, kis lépésekben bevezetés („no big-bang”), early adopters ösztönzése.

Belső tudástár: 2–3 perces mikrotananyagok; sablonok; GYIK.

Mérőszámok (KPI):

Képzési órák/fő/év (min. 12 óra).

Digitális folyamatok adoptációs aránya (90%+ a célfolyamatokban 2026-ra).

Time-to-complete –30%.

Support-jegyek száma –25%.

Felelősök:

HR, Oktatási felelős, Informatika, szervezeti egységvezetők.

Kockázatok és mitigáció:

Kapacitáshiány – ütemezett, moduláris bevezetés.

Fluktuáció – beépített on/off-boarding tananyag.

Belső kommunikáció humanizálása

- Plain language: rövid mondatok, aktív hang, 5–7 soros bekezdések; „miért fontos?” blokk minden eljárási leírás elején.

- Minták és sablonok: jóváhagyási értesítések, feladat-átadás, hiánypótlás; egységes tárgymező-prefixek (pl. „[KÖT.VÁLL]”, „[SZÁMLA]”).

- Vizualizáció: folyamatábrák, státusz-ikonok; 3 lépéses check-list minden gyakori feladathoz.
- Visszajelzés: 2 kattintásos „Érthető volt?” értékelés minden útmutató végén; havi összesítés a PMO számára.

Digitális interfészek (UX/UI) fejlesztése – lakossági és belső felhasználói élmény

Stratégiai cél:

Mobil-first, személyre szabott kerületi digitális élmény (honlap + alkalmazás) kialakítása, egységes szolgáltatás-térképpel, push-értesítésekkel, ügykövetéssel, egyszerűsített űrlapokkal és akadálymentességgel.

Kiinduló helyzet:

A honlap kereshetősége és információ-architektúrája korlátozott; az app bizonyított funkciókkal bír (hibabejelentés, hírfolyam), de bővíthető; az állampolgári igény egyértelmű a mobilbarát, áttekinthető, személyre szabott tájékoztatásra.

Fő beavatkozások:

Újbuda.hu 2.0: tartalomkészlet újrendezése (élethelyzet-alapú struktúra), erős kereső, GYIK, vizuális útmutatók; AA szintű akadálymentesség.

Újbuda App 2.0: moduláris főképernyő (tile/feed), AI-avatar alapú asszisztens, integrált űrlapok, ügykövetés és push értesítések; városi kártya és kuponrendszer; részvételi modul és smart map.

Szolgáltatás-térkép: jogosultsági feltételek, szükséges dokumentumok, ügyintézési idő, kontaktpont; „Mi tartozik az önkormányzathoz?” tisztázó elemek.

Űrlap-ökoszisztéma: egységes sablonrendszer; automatikus előtöltés; státusz-értesítések.

Lakossági tesztelés és mérések: célcsoport-alapú használhatósági tesztek; analytics (DAU/MAU, task success, drop-off); rendszeres NPS.

Mérőszámok (KPI):

Honlap task success 80%+.

Time-to-info –40%.

App DAU/MAU 0,25+.

Push opt-in 60%+.

Digitális ügyintézés aránya 65%+.

Felelősök:

Kommunikáció, Informatika, Ügyfélszolgálat; külső UX kutatás/fejlesztés.

Kockázatok és mitigáció:

Párhuzamos csatornák – csatornastratégia.

Adatvédelmi elvárások – beépített hozzájárulás- és értesítéskezelés.

Folyamat- és rendszerintegráció (DMS–ASP) – „egy felületen mindent”**Stratégiai cél:**

2025 Q3–2026 Q1 között fokozatos átállás a DMS-alapú workflow-ra, 2026-tól ASP-integrált üzem; a cél, hogy az ügyintézők és vezetők a DMS felületén érik el a kulcsfunkciókat (szerződéstár, feladatkezelés, riportok, e-aláírás).

Kiinduló helyzet:

2025 második félévében elindíthatóak a DMS-Workflow, Feladatkezelés, Szerződéstár, E-aláírás és vezetői riportok modulok; 2026.01.01-től az ASP oldali interfészes működés nyílna meg (ASP IRAT, GAZD, ADÓ modulokkal és partnerszinkronnal).

Fő beavatkozások:

Workflow-k bevezetése: általános jóváhagyás (rugalmas paraméterezéssel), „bianco” jóváhagyás, kötelezettségvállalás, számlaigazolás + 1–2 szakmai folyamat (pilot).

Szerződéstár + e-szerződés: NAVÜ-adatszolgáltatás export; verziózás; e-szerződés portál a külső felekkel.

Feladatkezelés + riporting: szervezeti és egyéni dashboardok; SLA-k; automatikus értesítések.

ASP integrációs terveztetés: ASP IRAT iktatás-triggerek, partnerszinkron, GAZD-ADÓ adatkapcsolatok; ügykövetés publikálása.

Üzemeltetési modell: jogosultság, naplózás, verzióváltások kezelése; változásmenedzsment és támogatás.

Ütemezés (mérőföldkövek):

2025 Q3: workflow + e-szerződés pilot; képzési hullám #1.

2025 Q4: kötelezettségvállalás és számlaigazolás teljes üzeme; vezetői riportok; képzési hullám #2.

2026 Q1: ASP-integráció első köre (IRAT trigger, partnerszinkron); ügykövetés megnyitása.

Mérőszámok (KPI):

Visszafordítás nélküli elektronikus ügyek aránya 90%+.

Lead time –30–40%.

Rework –25%.

Szerződés-visszakeresési idő –60%.

Felelősök:

Informatika (projekt), Pénzügy, Jogi, Iktatás, kijelölt process owner-ek.

Kockázatok és mitigáció:

ASP oldali módosítások ütemezése.

Adatkonzisztencia.

Terhelés az iktatásnál – „front-door” tehermentesítés, előszűrés.

Kisebb önkormányzatok helyzete: miért elég csak az ASP rendszer nekik?

Kisebb településeken az ASP önmagában is lefedi a tipikus ügyviteli igényeket: egységes iktatás és ügykövetés; alapvető pénzügyi és adófolyamatok; jogszabálykövetés és HelpDesk; központi integrációk (pl. IFORM, NAV Online Számla). Emiatt sok esetben nincs szükség külön, testreszabott DMS-re. A DMS-t akkor érdemes bevezetni egy helyi önkormányzatnak, amikor bonyolult, többsztályos jóváhagyási láncok vannak; szerződéstár-igény verziókövetéssel és NAVÜ-exporttal; vezetői riporting és erős feladatkezelés; kiterjedt külső partneri e-aláírás és portálfunkciók szükségesek.

Horizontális elvek és támogató programok

Adatirányítás és átláthatóság: nyílt adatkatalógus; közzétételi lista; API-k és szabványos interfészek dokumentálása; Algorithm Register.

Biztonság és megfelelőség: kiberhigiénia-képzések; hozzáférés-kezelés; privacy-by-design.

Résztvételiség: bevonó tesztelesek (idősek, fiatal bérlők, vállalkozók); „citizen jury”-pilot.

Partnerség: egyetemi és vállalkozói együttműködések, smart zone pilotok.

Beavatkozási térkép – cél–akció–felelős–ütem–indikátor

Célterület	Kulcsakció	Felelős	Ütem	KPI
Jogi keret	Iratkezelési Szabályzat frissítése	Jegyző, (Jogi csoport+ Iktató)	2025 Q4–2026 Q1	100% joghatású e-folyamat a célkörben
Humán erőforrás	Munkakör-specifikus képzések	HR, SMART11	2025 Q3–	12+ óra/fő/év; 90%+ adoptáció
UX/UI	Újbuda App 2.0	SMART11	2025 Q4–2026 Q2	DAU/MAU 0,25+; task success 80%+
DMS One–ASP	Kötelezettségvállalás workflow	SMART11, Pénzügy	2026 Q1	Lead time – 30%; 90%+ elektronikus ügy

Erőforrás- és költségkeret (magas szintű becslés)

Belső ráfordítások: projektmenedzsment, folyamatgazdák, jogi előkészítés, oktatás – éves szinten 3–5 FTE ekvivalens.

Külső ráfordítások: UX/kutatás, fejlesztés, licenc- és üzemeltetési költségek, integrációs fejlesztések.

Források: önkormányzati saját forrás; pályázati és EU-források (digitális kapacitás, e-közigazgatás, nyílt adatok, részvételiség).

Várható hatások (2026 vége)

- 30–40%-kal rövidebb átfutási idők a pénzügyi és szerződéses folyamatokban.
- 90%+ elektronikus arány a célfolyamatokban; papírhasználat drasztikus csökkenése.
- Átláthatóbb, visszakövethető ügyfájlok; kevesebb rework és elvesző információ.
- Mérhetően jobb lakossági digitális élmény (NPS, task success, DAU/MAU).
- Jobb döntéstámogatás (vezetői riportok, nyílt adatok), erősebb szervezeti buy-in.

6. Intézkedések és feladatok

A Gazdasági Program 2025–2029 „Modern Újbuda” pillére az önkormányzati ASP-hez történő rendszeratlakozást és az Újbuda App/honlap továbbfejlesztését kiemelt prioritásként jelöli. A 2025 második félévében induló DMS-alapú működés (workflow, e-szerződés, feladatkezelés, vezetői riportok) 2026-tól ASP-integrált üzemre vált (IRAT/GAZD/ADÓ). Ehhez az alábbi intézkedéscsomag biztosítja a konkrét feladatokat, felelőségeket, ütemezést és mérőszámokat.

SO1.1 Aláírási jogosultság

Cél: Egységes, naprakész aláírási és helyettesítési mátrix a DMS-ben, a joghatályos jóváhagyási utak biztosítására.

Kiinduló állapot: Papíralapú/listás nyilvántartások, nem egységes helyettesítési logika.

Feladatok (2025–2026): - Aláírási és helyettesítési mátrix véglegesítése (szintek, kivételek, helyettesítés esetei). - DMS-ben szerepkörök és jóváhagyási láncok beállítása (általános + „bianco” útvonal). - Helyettesítés automatizálása (távollét/időszak alapján); értesítési szabályok. - Audit-riportok: eltérés/megkerülés és rendkívüli jóváhagyás monitorozása. - Változáskommunikáció és célzott vezetői/ügyintézői képzés.

Technikai/jogi feltételek: SZMSZ/IKSz frissítése; naprakész HR-adatok; hozzáférés- és naplózási rend.

Mérföldkövek: 2025 Q3 – mátrix; 2025 Q4 – DMS pilot; 2026 Q1 – teljes élesítés és audit.

KPI-k: eltérések száma –50%; jóváhagyási átfutás –25%; audit „zöld”.

Kockázatok & mitigáció: hiányos adatok → teljes HR-egyeztetés; vezetői terhelés → delegálás, „bianco” workflow.

SO1.2 Digitális aláírás

Cél: Egységes e-aláírás/e-pecsét és hiteles időbélyeg a belső/külső folyamatokban; e-szerződés portál.

Kiinduló állapot: Vegyes – papír és digitális; külső partnerek érettsége eltérő.

Feladatok: - E-szerződés portál kiválasztása/élesítése; sablonok e-aláírással optimalizálása. - Időbélyeg és hosszú távú archiválás (metaadat, megőrzés) rendje. - Külső partnerek onboardingja (útmutatók, helpdesk, próba-aláírások). - DMS-ből indított aláírás – státusz-szinkron és e-mail értesítések. - Célzott képzés/gyorsvideók.

Mérföldkövek: 2025 Q3 – jogi/technikai keret; 2025 Q4 – pilot; 2026 Q1 – kiterjesztés.

KPI-k: e-aláírt szerződések 70%+; papírmentes jóváhagyás 90%+; rework –30%.

Kockázatok: partnerek ellenállása → támogatott beléptetés; jogértelmezés → előzetes jogi/adatvédelmi kontroll.

SO1.3 Iktatási program frontend

Cél: A DMS legyen az elsődleges munkafelület; ASP IRAT interfész-triggerrel 2026-tól.

Kiinduló állapot: Iktatás Contentumban; ASP-interfész 2026-tól élesíthető.

Feladatok: - DMS–ASP IRAT interfészterv (iktafajta/irattári tétel alapú folyamatindítás). - Partnerszinkron (ASP ↔ DMS) kialakítása. - Gyorsindító csempék és tipikus iktatási/ügyintézői műveletek felület-optimalizálása. - Hibrid pilot (iktatás↔workflow) és finomhangolás. - Ügykövetési státuszok publikálása (állampolgári nézet).

Mérföldkövek: 2025 Q3–Q4 – pilot + UI; 2026 Q1 – 1. ASP-integráció; 2026 Q2 – bővítés.

KPI-k: iktatási átfutás –30%; kattintásszám –20%; e-ügyindítás 90%+.

Kockázatok: interfész késlekedés → ütemterv-egyeztetés; iktatási terhelés → „front-door” előszűrés.

SO1.4 Jelentkezési űrlapok frontend

Cél: Mobil-first, AA-akadálymentes űrlap-ökoszisztéma állapotkövetéssel, előtöltéssel, többnyelvűséggel.

Kiinduló állapot: Széttartó űrlapminőség; inkonzisztens validáció.

Feladatok: - Egységes űrlapsablonok (kötelező mezők, valós idejű validáció, fájlfeltöltés, előtöltés). - Haladásjelző, mentés-folytatás, ügykövetés komponensek. - Többnyelvűség és AA-szint; „Mi tartozik az önkormányzathoz?” eligazító tartalmak. - Automatikus szortírozás (címké/ügytípus) és workflow-indítás. - Használhatósági tesztek (fiatal bérlők, 60+, vállalkozók) + analitika (DAU/MAU, drop-off, task-success).

Mérföldkövek: 2025 Q4 – keretrendszer + 3 prioritású űrlap; 2026 Q1–Q2 – kiterjesztés.

KPI-k: task success 80%+; drop-off –30%; digitális benyújtás 65%+.

Kockázatok: tartalom-elavulás → tulajdonosi egység kijelölése; privacy-by-design.

SO1.5 Eljárási információk

Cél: Kereshető szolgáltatástérkép és eljárásleírások (jogosultságok, dokumentumok, díjak, SLA, kontakt), az űrlapokkal és ügykövetéssel összekapcsolva.

Kiinduló állapot: Több csatorna, hiányzó egységesítés; nehéz a „hol intézhetem?” kérdés.

Feladatok: - Szolgáltatás-katalógus + metaadatséma (ügytípus, SLA, díj, kontakt). - Élethelyzet-alapú IA és kereső (szinonimák, GYIK, vizuális útmutatók/rövid videók). - Kétirányú visszajelzés (értékelés/hibajelzés) és tartalom-governance. - Riporting: time-to-info, keresési sikeresség, leggyakoribb kérdések.

Mérföldkövek: 2025 Q4 – top 10 ügy publikálása; 2026 Q1–Q2 – teljes lefedettség.

KPI-k: time-to-info –40%; keresési sikeresség 80%+; „eljárási infó” bejövő megkeresés – 30%.

Kockázatok: elavulás → karbantartási ciklus; túl sok csatorna → csatornaszabályzat.

SO1.6 Pénzügyi követelések és számlázás

Cél: A kötelezettségvállalás–számlaigazolás–kifizetés workflow teljes elektronizálása; kintlévőségek, behajtás és likviditás átlátható riportolása.

Kiinduló állapot: Papír/e-mail alapú jóváhagyások; széttöredezett riportok.

Feladatok: - Kötelezettségvállalás és számlaigazolás workflow-k élesítése (SLA, kivételek, értesítések). - Számlatár 2.0 és Szerződéstár összekapcsolása (verziózás, hivatkozások). - Vezetői dashboardok (kintlévőség, likviditás, teljesítés, határidő). - EFER és ASP GAZD/ADÓ adatkapcsolatok terve; egységes riport-séma. - Beszállítói tájékoztatás (e-számla, státusz-értesítés).

Mérföldkövek: 2025 Q4 – pénzügyi workflow-k üzemben; 2026 Q1 – első ASP GAZD/ADÓ integráció.

KPI-k: lead time –30–40%; rework –25%; kintlévőségek átlagos ideje –20%.

Kockázatok: adatkonzisztencia → kötelező metaadatok; változásmenedzsment → célzott tréning.

Keresztmetszeti feladatok és kormányzás

- **Projektirányítás:** PMO, folyamatgazdák; heti státusz, mérföldkő-áttekintés.
- **Mérés és jelentés:** egységes KPI-k; havi vezetői riport (DMS/VIR); negyedéves IAP-review.
- **Biztonság és megfelelés:** „minimum jogosultság”, naplózás, privacy-by-design; algoritmus-nyilvántartás.
- **Tudásmenedzsment:** GYIK, mikrotananyagok, belső tudástár; „digitális nagykövet” hálózat.

Ütemezés

- **2025 Q3:** Aláírási mátrix; e-aláírás jogi/technikai kerete; DMS One pilot (jóváhagyás).

- **2025 Q4:** Pénzügyi workflow-k; 3 prioritású űrlap; szolgáltatás-katalógus v1; e-szerződés portál.
- **2026 Q1:** ASP IRAT/GAZD/ADÓ első integráció; ügykövetés publikálása.
- **2026 Q2:** Iktatási és űrlapfunkciók bővítése; riport-konszolidáció.

Erőforrások és kockázatok

Belső: PMO (0,5–1 FTE), folyamatgazdák (szakosztályonként 0,1–0,2 FTE), DMS admin (0,5 FTE), kommunikáció/UX (0,5 FTE).

Külső: UX/kutatás, fejlesztés, integrációk, oktatás; ASP oldali módosítások egyeztetése.

Fő kockázatok: időzítési eltérés az ASP-oldalon; adatminőség; szervezeti ellenállás.

Mitigáció: ütemezett rollout, pilotok, kötelező metaadatok, célzott képzések.

7. Végrehajtás és nyomon követés

Célhierarchia és prioritások (2025–2027)

Az Újbuda digitális IAP célrendszere a következő négy stratégiai cél (SO) köré szerveződik, összhangban a korábbi fejezetekkel és a rendelkezésre álló szervezeti, pénzügyi és technológiai feltételekkel:

SO1 – Eljárások: a munkafolyamatok digitalizálása (ASP-csatlakozás, DMS workflow, e-aláírás, űrlapok).

SO2 – Infrastruktúra: digitális infrastruktúra fejlesztése és rendszerintegráció.

SO3 – Oktatás: a munkavállalók digitális kompetenciáinak fejlesztése, változásmenedzsment.

SO4 – Adatvezérelt és részvételi önkormányzás: egységes felhasználói felületek, átlátható jelentések, kétirányú kommunikáció és visszacsatolás.

A 2025–2027 közötti időszakra kijelölt végrehajtási prioritások (P1–P5) az alábbiak. Az indoklások a belső helyzetértékelésre, a lakossági kommunikációs felmérésre és az ASP/DMS rendelkezésre álló ütemezésére épülnek.

Prioritások

Prioritás	Leírás	Indoklás	Időtáv	Kulcsindikátorok
P1 – ASP & DMS integráció	ASP szakrendszerekhez való csatlakozás, DMS One workflow és e-aláírás bevezetése, ASP IRAT–GAZD–ADÓ interfészek élesítése. VIR/vezetői riportok elérhetővé tétele.	2026.01.01-től elérhető interfészes váltás; duplikált rögzítések megszüntetése; vezetői információk egységesítése.	2025 Q3– 2026 Q4	Átadott interfészek száma; automatizált ügyek aránya; átlagos átfutási idő csökkenése; hibajegyek száma

P2 – Egységes digitális felületek	Ügyfél- és ügyintézői felületek (web/app) egyszerűsítése; űrlap- és tartalom-standardok; push értesítések; GYIK/videók.	Lakossági visszajelzés: túl sok csatorna, nehezen átlátható; cél a felhasználóbarát UX/UI és elérés bővítése.	2025 Q4–2027 Q2	Aktív felhasználók száma; kitöltött űrlapok hibaaránya; NPS/elégedettség; elérési arány 18–34 és 65+ csoportban
P3 – Kompetenciafejlesztés	Szerepkör-alapú képzési program: ASP/DMS modulok, e-aláírás, adatvédelem, IT-biztonság; változásmenedzsment.	Technológiai átállás sikerének feltétele az egységes tudás és a folyamatfegyelem.	2025 Q3–2027 Q4	Képzési órák/fő; minősítő tesztek eredménye; folyamat-compliance; támogatási jegyek csökkenése
P4 – Pénzügyi és számlafolyamatok	Számlatár és kötelezettségvállalás workflow; követelések és e-számlázás; pénzügyi riporting és kontrollok.	Gazdálkodási és adó szakrendszer integrációk; készpénz-folyamatok kiváltása; kockázatcsökkentés.	2025 Q3–2026 Q4	E-számlák aránya; jóváhagyási ciklus ideje; késedelmes fizetések aránya; egyezőségi eltérések száma
P5 – Adatvédelem & biztonság	Jogszabálykövetés, hozzáférés- és jogosultságkezelés, naplózás; incidenskezelés és rendszeres audit.	ASP keretrendszer jogszabálykövetése; önkormányzati reputáció-védelem; kockázatcsökkentés.	2025 Q3–2027 Q4	Sikeres auditok száma; incidensek súlyossága; hozzáférési anomáliák; képzett felhasználók aránya

Végrehajtási ütemterv és felelősségek

Az ütemterv a MÁK által meghatározott interfészes váltási lehetőséghez (2026.01.01.) igazodik. A főbb mérföldkövek és felelősök az alábbi táblázatban láthatók.

Tevékenység	Mérföldkő / output	Kezdés	Befejezés	Felelős (R)	Közreműködők (A/C/I)
ASP–DMS előkészítés	Interfész specifikációk jóváhagyása	2025 Q3	2025 Q4	Smart11 ügyvezető	Jegyző; DMS One; ASP/MÁK; Pénzügy; Iktató
DMS workflow pilot	3 kulcsworkflow élesben (jóváhagyás, kötelezettségvállalás, számlaigazolás)	2025 Q3	2025 Q4	Projektvezető (DMS)	Osztályvezetők; Pénzügy; Belső ellenőrzés
Képzési program 1. hullám	Szerepkör-alapú képzések és vizsgák	2025 Q3	2026 Q1	HR+IT képzési koordinátor	Osztályvezetők
ASP éles integráció	ASP IRAT–GAZD–ADÓ interfész élesítése	2026 Q1	2026 Q2	Smart11 ügyvezető	ASP/MÁK; DMS One; Pénzügy; Iktató; Adó
Egységes felhasználói felület 1.0	Kulcs űrlapok és GYIK UX/UI frissítése, push értesítések	2025 Q4	2026 Q3	Kommunikációs vezető	Smart11; Ügyfélszolgálat; Intézmények
Pénzügyi riporting	Vezetői riportok és VIR-dashboardok	2026 Q1	2026 Q4	Pénzügyi igazgató	IT; DMS One; ASP
Képzési program 2. hullám	ASP/DMS haladó modulok, audit-felkészítés	2026 Q3	2027 Q2	HR+IT képzési koordinátor	Osztályvezetők

Biztonsági audit és finomhangolás	Éves audit jelentés, fejlesztési terv	2026 Q4	2027 Q1	Belső ellenőrzés	Smart11; Külső auditor; Osztályok
--	---------------------------------------	---------	---------	------------------	-----------------------------------

RACI-elv alkalmazandó: R – Responsible, A – Accountable, C – Consulted, I – Informed.

Pénzügyi források feltérképezése

A végrehajtás elsődleges pénzügyi forrása az éves önkormányzati költségvetés. Ezt egészíthetik ki pályázati források (pl. TOP Plusz), állami programok és indokolt esetben fejlesztési hitelek vagy magántőke-partnerség. Likviditási kockázatok kezelésére javasolt a rövid lejáratú folyószámla-hitelkeret rendelkezésre tartása.

Forrás	Mire használható	Becsült keret (irányadó)	Megjegyzés / feltétel
Önkormányzati költségvetés	Szoftverlicenck, bevezetés, képzések, kommunikáció, audit	Éves TB döntés szerint	Fokozatos, ütemezett kifizetés (2025–2027)
TOP Plusz / EU	Digitális szolgáltatásfejlesztés, ügyfélfelületek, kompetencia	Pályázatfüggő	Budapesten korlátozott keret; projekt-előminősítés szükséges
Állami programok	ASP kapcsolódó fejlesztések, jogszabálykövetés	Programfüggő	Központi felhívások figyelése
Folyószámla-hitelkeret	Átmeneti likviditás a bevezetési időszakban	≤ 2 Mrd Ft rendelkezésre tartás	Éves visszafizetés; csak időleges cash-gap áthidalásra
Magántőke/PPP	Speciális fejlesztések, pl. app-fejlesztés, cloud szolgáltatás	Eseti	Szerződéses kockázatok, transzparencia-követelmények

Számos közvetlenül elérhető európai uniós támogatás pályázható meg digitalizációs projektekkel:

Program	Fókusz	Támogatás	Indikatív keret / plafon	2025– 2027 ablak / ütem	Újbuda – kapcsolódás (P1–P5)
URBAC T (Action Planning Networks)	Integrált akcióterv és városok közti tanulás; ULG létrehozása/működtetése.	65–80% támogatás.	Max. ~850.000 EUR/projekt; összesen ~20 mEUR a hívásban.	2nd Call várható: 2026. ápr.–jún.	P2–P5 (UX/UI, részvétel, governance), IAP finomhangolás.
European Urban Initiative – Innovative Actions	Nagy léptékű, kísérleti digitális városi projektek, akár infrastruktúrával.	80% támogatás.	Max. 6,25 mEUR/projekt; ~100 mEUR keret.	4th Call: 2025 ősz (beadás 2026 tavasz).	P2–P4 (digitális felületek, adatvezérelt döntés, szolgáltatásjavítás).
European Urban Initiative – City-to- City Exchange	Gyors város-közi tudáscsere, peer-támogatás.	10–20 kEUR/projekt.	—	Folyamatos beadás.	P2–P5 (jó gyakorlatok adaptálása).
Digital Europe Programme (DIGIT)	GenAI a közigazgatásban (Apply AI), adatterek (DS4SSCC),	50/75/100 % akciótypustól függően.	Pl. DIGITAL-2025-AI-08-SUPPLY-AI: 21 mEUR (beszerzési támogatás) + 2 mEUR (CSA).	Beadás pl. 2025. szept. 2.; további hívások	P1–P2–P4–P5 (ASP–DMS, UX, riporting, biztonság).

AL)	kiberbiztonság, HPC.			2026– 2027.	
Horizon Europe	K+F+I és missziók (pl. Climate-neutral & Smart Cities), digitális iker, adat, mobilitás, energia.	Jellemzően 100% (RIA/CSA).	Összesen ~93,5 mrd EUR (2021–27).	Munkaprogram alapú, folyamatos felhívások 2025–2027.	P2–P4 (pilotok, demonstrációk, digital twin).
Interreg Danube Region Programme (DRP)	Transznacionális együttműködés: innováció, digitális/okos szakosodás, készségfejlesztés.	80% + 15% (+5%) magyar partnereknek.	Összkeret ~266 mEUR; tipikus 8–12 partner.	4. felhívás: 2025. szept.; beadás: 2025. dec. 15.	P2–P3 (kompetencia, digitális kapacitás), P4 (szolgáltatásfejlesztés).
Interreg HU–SK	Határmenti együttműködés; oktatás, társadalmi innováció, egészségügy és digitális eszközök.	80% + 15% (+5%).	150–600 kEUR/projekt; allokáció: ~28 mEUR (HUSK-2501).	Meghirdetés: 2025. aug. 1.; beadás: 2025. dec. 15.	P3 (képzés), P2 (digitális ügyfélszolgálat/oktatás).
Egyéb: CERV, Creative Europe, EU4Health, Erasmus+, I3	Résztétel, kultúra, digitális egészség, készségek, interregionális innováció.	Programfűgő.	—	2025–2027 során több felhívás.	P2–P3 (résztétel, készségek), tematikus projektek.

Kockázatelemzés (SWOT) és mitigáció

Erősségek (S) • Központi ASP szakrendszerek integrált működése • DMS One workflow/e-aláírás képességek • Vezetői riporting (VIR) elérhetősége	Gyengeségek (W) • Széttöredezett felhasználói felületek • Kompetencia- és kapacitáshiány az átálláskor • Párhuzamos rendszerek fenntartása az átmenetben
Lehetőségek (O) • Automatizációval átfutási idők és hibák csökkentése • Lakossági elérés javítása (push/UX) • Adatvezérelt döntéstámogatás és transzparencia	Veszélyek (T) • Jogszabályi/technikai csúszás az interfészeknél • Költségvetési szűkösség, elvonások • Kiberbiztonsági incidensek, adatvédelmi kockázat

Főbb kockázatok és válaszok:

Kockázat	Valószínűség / Hatás	Mitigáció	Felelős
Interfész-csúszás (ASP–DMS)	Közepes / Magas	Közös projektirányítás ASP/MÁK-kal; tartalék idő az élesítés előtt; párhuzamos futtatás	IT projektvezető
Költségkeret túllépése	Közepes / Közepes	Szakaszolt bevezetés; költség-kapuk; forrásmix aktiválása; licenc-optimalizáció	Pénzügyi igazgató
Változásellenállás	Magas / Közepes	Képzési program, bajnok-hálózat; folyamatos kommunikáció és támogatás	HR+Kommunikáció

Adatvédelmi incidens	Alacsony / Magas	Szerepkör-alapú hozzáférés, naplózás, rendszeres audit és edukáció	Adatvédelmi tisztviselő
Szolgáltatáskimaradás	Alacsony / Magas	DR/BCP; ütemezett karbantartás; státusz-kommunikációs protokoll	IT üzemeltetés

Monitoring és jelentéstétel

A monitoring több szinten történik: (1) folyamatok KPI-k (workflow átfutás, hibák, automatizáció aránya), (2) pénzügyi és költség KPI-k (keret-felhasználás, megtakarítás), (3) felhasználói KPI-k (elégedettség, NPS, hozzáférés), (4) biztonsági mutatók (hozzáférési anomáliák, incidensek). A jelentések havi PMO szinten, negyedévente vezetői körben (jegyző, polgármester/alpolgármesterek, pénzügyi és informatikai vezető) kerülnek megvitatásra.

KPI	Definíció	Célérték 2026	Adatforrás	Felelős
Átlagos átfutási idő	Beadástól döntésig mért napok száma prior workflow-kban	-25%	DMS riportok / ASP VIR	IT+osztályvezetők
Automatizált ügyek aránya	Automatikus lépéseket tartalmazó folyamatok aránya	≥ 60%	DMS	IT
E-számlák aránya	Elektronikus számlák az összes beérkező számlából	≥ 80%	GAZD/DMS	Pénzügy

Felhasználói elégedettség	NPS/CSAT digitális felületekre	a $\geq +30$ NPS	Kérdőívek / app	Kommunikáció
Biztonsági események	Közepes/súlyos incidensek száma	0 súlyos / év	ITSM / naplók	Adatvédelmi tisztviselő

Jelentéstételi naptár: havi PMO státusz (operatív), negyedéves vezetői beszámoló (stratégiai), féléves közérthető lakossági összefoglaló (átláthatóság és visszacsatolás), éves audit jelentés.

Irányítás és döntéshozatal

A végrehajtást egy kislétszámú PMO (projektmenedzsment csoport) koordinálja, közvetlen beszámolóval a jegyzőnek. A PMO feladata a határidők, erőforrások, kockázatok és pénzügyi teljesítés nyomon követése, a döntés-előkészítés és a kommunikáció.

Az érintetti bevonás biztosítására negyedéves ULG/Stakeholder fórum működik (intézmények, civil és vállalkozói képviselő), külön fókuszülésekkel a kiemelt folyamatokra (pl. építésügy, szociális ellátások, adó).

Érdemes elgondolkozni egy kerületi Chief Digital Officer (CDO) pozíció bevezetésén, akinek a feladatai közé tartozik: a digitális stratégia megvalósításának felelőse; PMO vezetése; ASP–DMS–App közötti integrációk és mérőszámok felügyelete; negyedéves vezetői riport.

Akciótáblázat (részletezett végrehajtási lista)

Sorszám	Akció / Feladat	SO/Prioritás	Határidő	Felelős	Eredmény / output	KPI
A1	ASP–DMS interfész specifikációk véglegesítése	SO1 / P1	2025 Q3	IT projektvezető	Jóváhagyott interfész-cso mag	Spec. elfogadva
A2	DMS workflow pilot élesítése (3	SO1 / P1	2025 Q4	Projektvezető (DMS)	Élő workflow-k	Átfutási idő – 10%

folyamat)

A3	Képzési program hullám	1.	SO3 / P3	2026 Q1	HR+IT	Minősítő vizsgák felett	Vizsgaeredmé ny 80%
A4	Egységes űrlap- UX-standard	és	SO4 / P2	2026 Q2	Kommunikáció +IT	UX/UI guideline, sablonok	Hibaaarány – 30%
A5	ASP integráció (IRAT– GAZD–ADÓ)	éles	SO1 / P1	2026 Q2	IT	Éles interfészek	Dupla rögzítés 0%
A6	Vezetői riporting VIR-dashboar dok	és	SO4 / P4	2026 Q4	Pénzügy	Dashboard csomag	Riportkészítés ideje –30%
A7	Biztonsági audit fejlesztési terv	+	SO2 / P5	2027 Q1	Belső ellenőrzés	Audit jelentés	Súlyos incidens 0
A8	Közérthető lakossági beszámoló		SO4 / P2	Féléven te	Kommunikáció	Online összefoglaló	Elérés +10%/félév

8. Következtetések

Újbuda digitális átállása elindult, de az önkormányzati működés egészét lefedő, egységes végrehajtási keret és fókuszált akciócsomag nélkül a hatás elmarad a potenciáltól. A jelen IAP-ban kijelölt célok – eljárások digitalizálása, infrastruktúra-fejlesztés, kompetenciaépítés, valamint a negyedik, ügyfélélmény- és átláthatóság-fókusz – továbbra is érvényesek, azonban a prioritások és a szekvencia egyértelműsítése, a DMS/ASP integráció ütemezett átállása, valamint egy adat- és kommunikáció-vezérelt irányítás a következő időszakban döntő lesz.

Helyzeti tanulságok – miért szükséges a fókuszált végrehajtás?

Működési realitás

A belső interjúk alapján a legnagyobb veszteség a papíralapú, széttagolt és nem követhető folyamatokból, a digitális aláírás és a workflow hiányából, valamint az egymástól elszigetelt rendszerekből fakad. A szerződéskezelés és kötelezettségvállalás különösen kritikus, a belső információáramlás és feladatkövetés pedig nélkülözhetetlen egységes eszköz. A készségek heterogének; a képzéseknek munkakör-specifikus, gyakorlati jellegűeknek kell lenniük.

Külső elvárások

A Gazdasági program 2025–2029 a „Modern Újbuda” pillérben jelöli ki a digitális fejlesztések irányát (applikáció-fejlesztés, ASP-csatlakozás), miközben a költségvetési környezet szűkül, így a hatékonyságnövelő digitalizáció nem halasztható.

Kommunikációs realitás

A lakossági kommunikáció ma széttöredezett, a csatornák egy része alulteljesít; erős a vizuális, rövid, személyre szabott tartalmak igénye. A kétirányú párbeszéd, a visszacsatolás és az átláthatóság elvárt – különösen a fiatalabb és a 65+ célcsoportnál, akik eltérő csatornákat használnak.

Következtetés: A „miért” ma már nem kérdés. A hogyan a döntő: egy szigorúan ütemezett, DMS-központú workflow-átállítás 2025–2026 között, az ASP-integráció reális mérőföldköveivel, párhuzamos kompetencia- és kommunikációs programmal.

Rendszerintegráció – DMS One mint „operációs rendszer”, ASP mint „gerincháló”

A DMS One bevezetési terve szerint 2025 decemberig élesednek a feladat- és szerződéskezelés, e-aláírás, alap workflow-k és vezetői riportok, miközben az iktatás és általános iratkezelés továbbra is a Contentumban marad. 2026.01.01-től válik szabályosan interfészkelhetővé az ASP-rendszer (ASP IRAT, GAZD, ADÓ), azzal a céllal, hogy az ügyintézők a DMS felületén érhék el a szükséges funkciókat, és az ASP-ben automatizált iktatás és partnerszinkron történjen.

Az ASP-hez csatlakozás ingyenes és hosszú távon jelentős megtakarítást hoz az üzemeltetés, jogszabálykövetés, integráció és helpdesk terén; a szakrendszerek (pl. iratkezelő, gazdálkodási, adó) integrált működése csökkenti az ismételt kézi rögzítést és gyorsítja az ügyintézést.

Következtetés: A realista út az, hogy 2025-ben DMS-ben konszolidáljuk a szerződés-, feladat- és jóváhagyási folyamatokat, 2026-tól pedig ASP-interfészekkel fokozatosan „az egy felület – több háttérrendszer” működésre állunk át.

Prioritások és sorrendiség – mire koncentráljunk először?

A következő blokkok adják a legnagyobb hatást és a 2026-os ASP-integráció értelmét:

P1. Workflow-alapú jóváhagyás és kötelezettségvállalás

Egyetlen rugalmas, paramétereizhető jóváhagyási lánc (jegyző/polgármester végszignó), „bianco” folyamat és dedikált kötelezettségvállalási/számlaigazolási workflow – ezek adják a legtöbb idő- és átláthatóság-nyereséget.

P2. Központi szerzőzéstár + NAVÜ export

A decentralizált excel/papír helyett egységes szerződésstartalom-kezelés, verziókövetéssel és riportolással.

P3. Belső feladatkezelés és testületi döntéskövetés

Egységes kiosztás, határidő- és státusz-követés, láthatóság vezetői riportokban.

P4. Digitális aláírás rutinná tétele

Belső és partneroldali elfogadás erősítése (sablonok, útmutatók, oktatások), külön figyelemmel a pénzügyi folyamatokra.

P5. Kompetencia-program „munka közben tanulva”

Rövid, munkakör-specifikus mikrotananyagok (Outlook, SharePoint, DMS, kiberbiztonság), belső helpdesk és „szuperuser” hálózat.

Közzolgáltatási ügyfélélmény – Újbuda App és részvételi eszközök

A kerületi app és digitális felületek (hírek, szavazások, hibabejelentés, e-kártya, események) kiterjesztése alkalmas „előszoba” a digitális ügyintézéshez és a mérhető lakossági bevonáshoz (AI-asszisztens, személyre szabott feed, gamifikáció, integrált kérdőívezés).

Európai jógyakorlatok szerint az emberközpontú, átlátható és interoperábilis megoldások növelik a bizalmat és a használatot. Ezekből konkrétan beépíthető az algoritmus-nyilvántartás, a részvételi portál Újbuda-app integrációval és a „once-only” elvet támogató adatkapu.

Következtetés: A „háttérben” zajló DMS/ASP-átállást frontenden – app, honlap, bot – érzékelhető lakossági élménnyé kell fordítani.

Kommunikációs következtetések – végrehajtási kommunikáció és lakossági párbeszéd

Mit üzenünk?

„Gyorsabb ügyintézés, kevesebb papír” – konkrét példákkal (pl. kötelezettségvállalás átfutása X-ről Y napra csökken).

„Követhető döntések” – testületi határozatkövetés nyilvános dashboardon.

„Te döntesz” – rendszeres minikonzultációk az appban (projektek, közzolgáltatási kísérletek).

Kinek? (szegmentálás)

16–34: rövid videók, stories, app-push, chat-alapú tájékoztatás;

35–64: hírlevelek, célzott Facebook/Instagram, szolgáltatás-útmutatók;

65+: egyszerűsített tájékoztatók, papír-/TV-kiegészítés, de növekvő okostelefon-elérésre optimalizált tartalom.

Hol és hogyan? (csatorna-mix)

Központi mag: ujbudai.hu (könnyített GYIK + „Hogyan intézzem?” videók), Újbuda-app (push + szavazás), hírlevél.

Közösségi: képviselői és hivatalos oldalak összehangolt naptára, egységes vizuális sablonok.

Hivatal–lakosság „chat”: tematikus, kérdezz-felelek (AI-asszisztenssel megtámogatva).

Mitől lesz kétirányú? (visszacsatolás)

Minden kampány zárásakor „Mit tanultunk?” poszt + elutasított ötletek indoklása.

Negyedéves kommunikációs KPI-riport (elérés, megnyitás, kattintás, részvétel, elégedettség).

Következtetés: A kommunikáció projektmenedzsment feladat: dedikált felelős, naptár, célcsoport-mátrix, KPI-riportálás – és mindez összehangolva a DMS- és IAP-mérföldkövekkel.

Költségvetési és kockázati tudatosság

A makrokörnyezet és a központi elvonások miatt a nettó központi forrás csökken; ezért az IAP-ban tervezett akciók zömét költséghatékonyan, belső átszervezéssel, megtérülő digitalizációval kell végrehajtani, pályázati (EU/hazai) forrásokkal kiegészítve. A béremelések tartósan beépülnek, ami tovább növeli a hatékonysági kényszert.

Fő kockázatok és válaszok

Vezetői/használoi ellenállás → kötelező „pilot → scale” rend, látható siker-sztorik, szuperuser hálózat.

Technikai/adatintegrációs kockázat → ASP-interfészek fokozatos bővítése, „egy felület” elv megtartása, rollback-tervek.

Kommunikációs zaj → a csatornák konszolidálása, ismétlés helyett egyértelmű „következő lépés” CTA-k.

Záró „útiter” – mi történjen most?

Azonnali (0–3 hónap)

Véglegesítsük az 5–7 kiemelt workflow specifikációját (jóváhagyás, kötelezettségvállalás, számlaigazolás), a szerzőzéstár folyamatleírását és a feladatkezelési szabályzatot.

Induljon a „Learn-by-doing” kompetenciaprogram (mikromodulok, szuperuserek).

Nyissuk meg a „Digitális átállás” lakossági aloldalt havi státuszfrissítéssel.

Rövid táv (3–12 hónap)

DMS-élesítések, vezetői riportok, kommunikációs KPI-riport rendszeresítése.

Újbuda-app: kérdőív/szavazás modul, hírek push, ügyintézési útmutatók.

Középtáv (12–24 hónap)

ASP-interfész bővítések (ASP IRAT triggerek, partnerszinkron, DMS→ASP iktatás), „egy felület” elv megerősítése.

Részvételi portál és algoritmus-nyilvántartás induló verziója.

1. Melléklet: Fogalomtár – Újbuda digitális stratégiájában használt rövidítések és angol szakszavak

Rövidítések (ABC-sorrendben)

- **ADÓ / GAZD / IRAT** – Az önkormányzati **ASP** (Application Service Provider) adó-, gazdálkodási- és iratkezelési szakrendszerei. A stratégia több helyen hivatkozik az **IRAT–GAZD–ADÓ** közti éles interfészekre.
- **AI** – Artificial Intelligence / Mesterséges intelligencia. Felhasználási területek: ügyfélszolgálati chatbot, dokumentumosztályozás, összefoglalás, prediktív analitika, algoritmus-nyilvántartás.
- **Algoritmus-nyilvántartás** – Az önkormányzat által használt algoritmusok (AI, automatizmusok) publikus jegyzéke; az átláthatóság és elszámoltathatóság eszköze.
- **APP / „Újbuda App”** – Kerületi mobilalkalmazás, „egyablakos” ügyintézés, ügykövetés, kérdőív/szavazás, okostérkép, parkolás és digitális városkártya funkciókkal.
- **ASP** – *Application Service Provider*; államilag üzemeltetett önkormányzati szakrendszer-csomag (iratkezelés, gazdálkodás, adó stb.), egységes jogosultságkezeléssel és integrációkkal (pl. iFORM). Előnye: jogszabálykövetés, központi üzemeltetés, integrált adatáramlás.
- **CDO** – *Chief Digital Officer*; a digitális stratégia megvalósításáért felelős vezető (PMO irányítás, ASP–DMS–App integrációk, mérőszámok).
- **DMS One / DMS** – Dokumentum- és ügyviteli (workflow-) rendszer; a jóváhagyási láncok, szerződés- és számlakezelés digitális gerince, ASP-vel integrálva.
- **DPIA** – *Data Protection Impact Assessment* / Adatvédelmi hatásvizsgálat; magas kockázatú adatkezeléseknél szükséges.
- **eIDAS** – Uniós rendelet az elektronikus azonosításról és bizalmi szolgáltatásokról; a minősített e-aláírás/bélyegző, időbélyeg és e-kézbesítés kerete.
- **EKR** – Elektronikus Közbeszerzési Rendszer; a beszerzések digitális lefolytatásának platformja.

- **Eüsztv.** – Elektronikus ügyintézésről szóló törvény (HU); az e-azonosítás és e-kézbesítés jogi kerete.
- **GDPR + Infotv.** – Uniós adatvédelmi rendelet és a magyar információszabadság törvény; jogalap-mátrix, tájékoztatók, adatfeldolgozói szerződések követelményei.
- **IAP** – *Integrated Action Plan* / Integrált Cselekvési Terv (URBACT); a stratégia akcióinak kerete és ütemezése.
- **iFORM** – Állami online űrlap (ASP) formátum; a beérkező kérelmek automatikus iktatását és ügykövetését teszi lehetővé.
- **KPI** – *Key Performance Indicator* / Teljesítménymutató; a megvalósítás mérőszámai (pl. átfutási idő, e-aláírás penetráció).
- **Média11** – Az önkormányzat kommunikációs cége, az App kommunikációs fejlesztéseiben is érintett.
- **Metacity** – URBACT tematikus projekt; Újbuda szerepe: első átfogó digitális stratégia és végrehajtási terv kialakítása.
- **Metaverzum** / **Digitális iker** – Perzisztens digitális terek és a város „virtuális modellje” a döntések előtesztelésére és bevonásra.
- **MFA** – *Multi-Factor Authentication* / Többtényezős hitelesítés; kibervédelmi követelmény.
- **NAVÜ** – Nemzeti Adatvagyon Ügynökség; a szerződéstárból szükséges adatexport címzettje.
- **NIS2** – Uniós kiberbiztonsági irányelv; biztonsági osztályozás, incidenskezelés, naplózás, hozzáféréskezelés (RBAC/MFA).
- **OGD** – *Open Government Data* / Nyílt kormányzati adatok; adatkatalógus publikálása a transzparencia érdekében.
- **PB** – *Participatory Budgeting* / Részvételi költségvetés; első kerületi pilot 2025–2026.
- **PMO** – *Project Management Office*; a stratégia végrehajtását támogató kislétszámú egység.

- **Q „NEGYEDÉV"** - a Q1, Q2, Q3, Q4 rövidítéseket jelenti, amelyek a naptári év négy negyedét jelölik.
- **RBAC** – *Role-Based Access Control* / Szerepkör-alapú hozzáférés-kezelés.
- **SLA** – *Service Level Agreement* / Szolgáltatási szint megállapodás; pl. hálózati rendelkezésre állás ($\geq 99\%$).
- **SMART11** – Újbuda Önkormányzatának informatikai cége; DMS-/ASP-integrációk megvalósítója.
- **TCO** – *Total Cost of Ownership* / Teljes tulajdonlási költség; finanszírozási-beszerzési döntések szempontrendszer.
- **UC** – *Unified Communications* / Egységes vállalati kommunikáció (telefonközpont, chat, videó stb.).
- **ULG** – *URBACT Local Group*; negyedéves érintetti fórum (intézmények, civil, vállalkozói szereplők).
- **URBACT** – EU-s városfejlesztési program, módszertani és hálózati keret a stratégia kidolgozásához.
- **UX/UI** – *User Experience / User Interface*; egységes felhasználói élmény és felület-irányelvek, sablonok.
- **VIR** – Vezetői információs rendszer / dashboard; valós idejű, szakrendszerekből kérdezhető mutatók.

Angol szakszavak (használat szerinti jelentéssel)

- **Dashboard** – Vezetői irányítópult mérőszámokkal és folyamatállapotokkal (pl. VIR).
- **Data Act** – EU jogszabály az adathozzáférésről és -megosztásról; felhőszolgáltatói szerződésekre, adatkivezetésre is hat.
- **Digital Twin** – Lásd: Digitális iker; a város virtuális modellje.

- **Open Data / Accessibility** – Nyílt, géppel olvasható adatkészletek és akadálymentes (AA) honlap/app fenntartása.
- **Stakeholder** – Érintett szereplő (lakos, intézmény, vállalkozás), ULG-ben/fórumokon bevonva.
- **Workflow** – Szabályozott digitális munkafolyamat (pl. kötelezettségvállalás, számlaigazolás, szerződés-jóváhagyás).

2. Melléklet: Újbuda ULG bemutatása

Az ULG különböző szakterületekből érkező kollégák olyan fóruma, amely az integrált, többszintű szemléletet érvényesíti a digitális stratégia kidolgozásában. A szervezeti egységek közötti együttműködés összehangolt előrehaladást tesz lehetővé Újbuda digitális átalakulási céljai felé. A stratégiai irányok és a végrehajtási funkciók összekapcsolása biztosítja, hogy az önkormányzat minden szintje aktív szereplője legyen a változásnak, és egy rugalmas, szolgáltató szemléletű digitális infrastruktúra épüljön ki.

- Ábrahám Máté (korábbi projektmenedzser és ULG-koordinátor): Az EU-projektekben szerzett széles körű tapasztalatával Máté koordinálta a különböző osztályok munkáját, és összehangolta a digitális stratégiát az önkormányzat prioritásaival. A polgármesteri kabinetben betöltött szerepe erősítette a kapcsolatot a projekt és az önkormányzat vezetése között.
- Dr. Takács Marcell (szakértő, korábbi projektasszisztens): Az e-kormányzás szakértőjeként Marcell különböző önkormányzati osztályokkal együttműködve gondoskodik arról, hogy a digitalizációs törekvések a bevált gyakorlatokon és kutatásokon alapuljanak. Feladata az ULG tagoktól és az önkormányzati osztályoktól az ötletek és vélemények összegyűjtése, amely a végleges IAP anyagban is megjelenik.
- Dr. Rávai Viktória (osztályvezető, Igazgatási Osztály): Viktória korábban már dolgozott az ASP rendszereivel Óbuda Önkormányzatánál és munkája során, napi szinten használja a digitális megoldásokat.
- Görög András (korábban digitális átalakulásért felelős városi tanácsnok, bizottsági elnök): A digitális átalakulást felügyelő városi tanácsnökként András elősegíti a politikai támogatást és a részlegek közötti koordinációt, biztosítva, hogy a digitális stratégia politikai szinten is támogatást kapjon.
- Karig Dóra (kabinetfőnök-helyettes): A magánszektorban végzett digitális projektekben szerzett tapasztalatával Dóra hidat képez a stratégiai tervezés és a gyakorlati megvalósítás között, összehangolva a projekt céljait a különböző osztályok operatív kapacitásaival.
- Kiss Zoltán (projektmenedzser, európai uniós ügyintéző, Európai Unió Integrációs Iroda): Ábrahám Máté távozása után vette át a projekt koordinációját.

Tapasztalt európai uniós ügyintéző, aki már számos uniós pályázatot menedzselt a kerületben.

- Maruzs Gábor (ügyvezető, Smart11): Gábor összeköti a Smart11 technikai szakértelmét a projekt céljaival, azonosítva a különböző részlegekhez alkalmazkodó digitális megoldásokat és elősegítve a koherens IT-integrációt.
- Pintér Viktor (informatikus, E-ügyintézési Csoport): Viktornak az ASP rendszer bevezetésével kapcsolatban a Hivatalon belül kiemelt feladata van, napi szintű kapcsolatban van a különböző önkormányzati osztályokkal és kollégákkal.
- Szikra Péter (Smart11 vállalkozó): Péter, aki az UX/UI területén szakosodott, digitális interfészeken végzett munkája összhangban áll a különböző osztályok felhasználói igényeivel, elősegítve a polgárok és a személyzet számára egyaránt zökkenőmentes digitális élményt.
- Tóth Edina (kereskedelmi ügyintéző, Kereskedelmi Csoport): Az önkormányzatban egyedüli egységként a kereskedelmi csoportban működik teljesen a digitális ügyintézés (lakossági/vállalkozói és önkormányzati munkatársi oldalról is), így számos gyakorlati tapasztalat van már ennél az egységnél.

3. Melléklet: Közreműködők

Szakmai előkészítő:

Dr. Takács Marcell

Szakmai közreműködők, interjúalanyok:

Barabás Richárd kultúráért felelős főtanácsnok, képviselő

Borbíró Zsuzsanna európai uniós ügyintéző, Európai Unió Integrációs Iroda

dr. Berezvai Zoltán környezetvédelmi ügyintéző, Környezetvédelmi Osztály

dr. Lantos Ottó, igazgató, Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság

Dr. Rávai Viktória osztályvezető, Igazgatási Osztály

Erhardt Attila alpolgármester

Görög András elnök, Kulturális, Köznevelési, Informatikai és Sport Bizottság, képviselő

Jáki Monika projektmenedzser, Városfejlesztési Csoport

Kádi Gergely osztályvezető, Közlekedési Osztály

Kiss Zoltán európai uniós ügyintéző, Európai Unió Integrációs Iroda

Márton Balázs ifjúsági koordinátor, Ifjúsági Csoport

Maruzs Gábor ügyvezető, SMART11

Nemesné dr. Bérczi Szilvia igazgató, Jegyzői Igazgatóság

Pintér Viktor informatikus, E-ügyintézési Csoport

Tóth Edina kereskedelmi ügyintéző, Kereskedelmi Csoport

Zachár-Herkó Melinda osztályvezető Szociális és Egészségügyi Osztály



URBACT



Co-funded by
the European Union
Interreg