



MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA

# VILÁGGAZDASÁGI KUTATÓINTÉZET

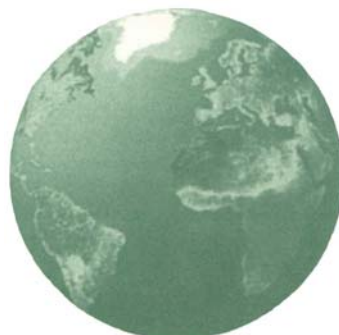
**Műhelytanulmányok**

83. szám

2009. december

Szigetvári Tamás

A POSTÁK LEHETSÉGES SZEREPE A DIGITÁLIS  
KORMÁNYZÁS MEGVALÓSÍTÁSÁBAN



1014 Budapest, Orszagház u. 30.  
Tel.: 224-6760 • Fax: 224-6761 • E-mail: [vki@vki.hu](mailto:vki@vki.hu)



## BEVEZETŐ

---

A számítógép és méginkább az internet megjelenése nemcsak a gazdasági életet alakította át gyökeresen, de a kormányokra is egyre erősebb nyomás nehezedik az összehangoltabb, egyszerűbb működés megteremtése irányába. (OECD, 2003). Az e-kormányzat nem más, mint hogy a kormányzati szervek és a közigazgatás felhasználja az információtechnológia (IT) eredményeit (hálózati infrastruktúra, internet, mobiltelefon) annak érdekében, hogy átalakítsák kapcsolati rendszerüket az állampolgárral, az üzleti szférával és a közigazgatás többi szereplőjével.

Az új típusú kapcsolatrendszer megteremtése elsősorban a kormány feladata, de a megvalósítás, az új típusú kapcsolatrendszer megteremtésében szükség van olyan közvetítő szereplőkre, akik a biztosítani tudják az ehhez szükséges infrastruktúrát és szolgáltatásokat. Nem túlzás azt állítani, hogy sok szempontból a legideálisabb partnernek tűnnek ebben a posták.

A postai ágazat óriási átalakuláson megy keresztül, nemcsak Európában, hanem az egész világon. A postákat is elérte a más szolgáltató ágazatokban már jóval korábban megkezdett liberalizációs folyamat, amellyel egyidőben a technikai változásokkal összefüggésben (*e-substitution*) az ágazat belső sajátosságai is átalakulnak. A postáknak tehát meg kell találniuk a helyüket a megváltozott viszonyok között, és defenzív vagy akár reaktív stratégiák helyett ezt egyértelműen proaktívan, a jövőbeli igényeknek elébe menve kell megtenniük.

A tanulmány a nyugat-európai országokra<sup>1</sup> koncentrálna igyekszik áttekinteni a fenti kérdéskör fő elemeit: (1) hogyan alakult át a posták helyzete a liberalizáció

következtében; (2) milyen e-kormányzati törekvések mutatkoznak az egyes országokban; és (3) mennyiben vesznek részt a posták az e-kormányzati tevékenységben.

## 1) A POSTAI ÁGAZAT ÁTALAKULÁSA A NYUGAT-EURÓPAI ORSZÁGOKBAN

---

A vizsgált országok postái kapcsán elsősorban azt kívánjuk röviden áttekinteni, hogy a liberalizáció milyen változásokat hozott az adott országban a postai szolgáltatások piacán, hogyan befolyásolta a posta foglalkoztatottjainak számát, illetve hogy miként válaszoltak a posták a piaci kihívásokra, és hol látják a kitörési pontokat.

### 1.1. Liberalizáció

---

Az elmúlt évtized alapvetően átrendezte a postai szektort a vizsgált nyugat-európai országokban. Az Európai Unió keretében megvalósul piaci liberalizáció hol lassabb, hol gyorsabb ütemben indult meg, és a korábban nemzeti postaszolgáltatók egyre inkább rákényszerülnek arra, hogy tevékenységük hatékonyabbá tételével és modernizálásával felvegyék a versenyt a megjelenő alternatív szolgáltatókkal.

A liberalizáció eredményeképpen Nyugat-Európában 2011-re teljesen megnyílik a postai piac a verseny előtt. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden országban rögtön tényleges versenyhelyzet jön létre, mert számos elem (pl. a nemzeti szolgáltatóknak nyújtott forgalmiadó-kedvezmények és az egyéb piactorzító hatások, például a rejtett állami támogatások, az engedélyezési feltételek, a minimumbér-követelmények) továbbra is fennmaradhat, ami megnehezíti a versenytársak piacra lépését, illetve a megfelelő üzleti modell kialakítását. Fontos fejlemény ugyanakkor, hogy a

---

<sup>1</sup> A tanulmányban nyolc országot, illetve szolgáltatót vizsgáltunk. Ezek Ausztria (Österreichische Post), Németország (Deutsche Post), Svájc (Schweizerische Post), Belgium (La Poste/De Post), Hollandia (TNTPost), Franciaország (La Poste), Nagy-Britannia (Royal Mail) és Írország (An Post).

liberalizációval kiélesedő verseny csökkenti a szektorban elérhető profitot.

A liberalizáció arra készítheti a postai szolgáltatókat, hogy saját „felségterületüket” elhagyva, más országokban is piacra lépjenek. A holland TNT élen jár ebben, és számos országban megjelent már: Nagy-Britanniában kilencszázalékos részesedést ért el a címzettlevél-szegmensben (sőt, a Royal Mailben is részesedést kíván vásárolni),<sup>2</sup> a címzetlen küldeményeknél pedig a német piacon hétszázalékos, más, kisebb országokban akár piacvezető pozíciót is elért. (TNT Annual Report, 2007)

A legtöbb európai postai szolgáltató 1989 után vált százszázalékos állami tulajdonban lévő részvénytársasággá. Ám a liberalizációval részben együtt jár a magántőke fokozódó érdeklődése is a szektor

Post 2000-ben ment a tőzsdére. Jelenleg harminc százalékban van a szövetségi fejlesztési bank (KfW) kezében, a többi részvénye tőzsdei forgalomban forog. Az Osztrák Postát csak részlegesen privatizálták, és 53 százalékos többségi tulajdona az osztrák vagyongazdálkodó ÖIAG tulajdonában maradt. A Belga Posta a belga kormánnyal közös döntésében 2005-ben a Dán Posta és a CVC Capital Partners konzorciumát választotta stratégiai partnerként, ami 300 millió euróért 50 százalék mínusz egy részvényt részesedéshez jutott. A többi posta egyelőre állami kézben van. A Royal Mail esetében tervezik az esetleges privatizációt, bár ez egyelőre komoly ellenállást kelt.<sup>3</sup>

A vezető postai szolgáltatók tevékenységi körében igen eltérő részesedése lehet a különböző postai szolgáltatásoknak. A bel-

1. táblázat  
A nyugat-európai posták ágazati megoszlása  
(százalék)

Ország/posta	Levél	Csomag, expressz, logisztika	Pénzügyi, kereskedelmi, egyéb
Német (Deutsche Post)	22	63	15
Francia (La Poste)	55	20	25
Brit (Royal Mail)	75	15	10
Holland (TNT)	41	58	1
Svájci (Die Post)	53	17	29
Belga (De post/La Poste)	80	2	18
Osztrák (Österreichische Post)	76	10	14
Ír (An Post)	70	18	12

Forrás: IPC, éves jelentések.

iránt, így több országban sor került a posta részleges privatizációjára, illetve tőzsdére bocsátására. A holland postát (KPN) 1994 és 1996 között adták el, többségi tulajdonosa az ausztrál eredetű, de globális szinten működő TNT lett. A vállalat teljesen tőzsdén van, s 2006-ban a holland állam (EU nyomásra) megvált a cégben lévő aranyrészvényétől is. A német Deutsche

ga, a brit, az osztrák és az ír posta esetében a levélszegmens részesedése meghaladja az IPC 66 százalékos átlagát. A francia és a svájci esetében kisebb a részesedése, míg a csomagküldő és a logisztikai szolgáltatókban jelentős nemzetközi szerepet betöltő holland és német posta esetében már nem ez számít a legjelentősebb szegmensnek.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> A Royal Mail 30 százaléknyi részvényét kívánja értékesíteni, és a TNT a várható vevő. (Royal Mail will never be all private, publicservice.co.uk, Thursday, February 26, 2009 [http://www.publicservice.co.uk/news\\_story.asp?id=8719](http://www.publicservice.co.uk/news_story.asp?id=8719))

<sup>3</sup> Unions join Labour rebels in Royal Mail battle, Financial Times, 2009. február 26.

<sup>4</sup> Szintén kivételt képez a luxemburgi posta, a PT, amely a postai szolgáltatások mellett a fő telefonos szolgáltatónak is számít az országban, és ez adja forgalmának túlnyomó részét (több mint 60 száza-

A levélküldemények mintegy hatvanmilliárd eurós európai piaca továbbra is erősen szabályozott szektornak számít, különösen Dél- és Kelet-Európában. Nyugat- és Észak-Európában jobb ugyan a helyzet, és több országban megkezdődött a liberalizáció, a nagyobb internetpenetráció ugyanakkor a postai forgalom jelentősebb visszaesésére vezethet. Az adatok tükrében azt látjuk, hogy jóllehet Nyugat-Európában az elmúlt években stagnált a címzett levél mennyisége, az e-substitution hatása egyelőre nem olyan erős, mint azt sokan feltételezték (Ecorys, 2008). Mégis a liberalizáció a levélpiacon egyre erősebben érezteti hatását. A verseny megteremtésében élenjáró Németországban és Hollandiában sikerült az alternatív szolgáltatóknak növelniük piaci részesedésüket a címzett küldemények piacán. Előretörésük azonban továbbra is mérsékeltnek mondható, mivel a korábbi monopolszolgáltatók piaci részesedése egyelőre 80 százalék fölötti.

Szintén problematikus az univerzális szolgáltatás fogalma, illetve finanszírozása. Magához az univerzális szolgáltatáshoz kapcsolódó feltételek országonként eltérhetnek: az általános öt nap helyett több országban hat nap kézbesítést írnak elő (DE, FR, NL, UK). A fenntartandó postai elérési pontok tekintetében egyes országok azok minimális számát (DE, FR, NL), mások a településenkénti elérhetőséget (BE, DE), míg a legtöbb ország a két pont közötti maximális távolságot (AT, DE, FR, IE, NL, UK) írja elő. (Ecorys, 2008) A csökkenő forgalom és az átalakuló igények kérdésessé teszik azonban a kiterjedt postai infrastruktúra fenntarthatóságát. Hogyan lehetne a fenntartás érdekében „új tartalommal” megtölteni a postahivatalokat?

A levélpiac jelentős részén (*direct mail*), illetve az expresszküldemények piacán már jelenleg is éles verseny folyik. Az európai piacot két szolgáltató, a TNT (16,8%) és a Deutsche Post leányvállalata, a DHL (15,9%) uralja; rajtuk kívül az amerikai UPS, illetve a francia La Poste (6,9%) és a

brit Royal Mail (4,4%) bír még számottevő piaci részesedéssel. (TNT Annual Report, 2008)

A piaci liberalizáció folyamata a vizsgált országok közül háromban, Nagy-Britanniában, Németországban és Hollandiában tart a legelőrébb.

Németország 1998-tól kezdte felszámolni a levélküldemények piacán a posta monopóliumát, majd a korlátozások lépésenkénti eltörlésével 2008. január 1-től teljesen megnyitotta a postai piacot a verseny előtt. (Drews, 2006) 2007 végén már mintegy 850 postai szolgáltató volt a piacon; ezek nagy része azonban helyi, és mindössze néhány a regionális (tartományi) szintű. A Deutsche Post World Net (DPWN) mellett csak két konkurens épített ki (csaknem) teljes, az egész országot lefedő szolgáltatást, a holland TNT német leányvállalata (6-7%), valamint az 1999-ben Berlinben alapított PIN AG (2-3%). A konkurencia teljes (1 kg alatti levelek) piaci súlya a 2003-as 3,7 százalékról 2007 végére 10 százalék fölé nőtt a piac fokozatos felszabadításának köszönhetően. A monopólium alól utoljára felszabadított 50g alatti küldemények piaca mintegy ötmilliárd eurót tesz ki. (Fornefeld-Beyer, 2007) Annak érdekében, hogy a versenytársak alacsonyabb árakat ne az alkalmazottaik alacsonyabb bérére keresztül biztosítsák (ami valóban gyakorlattá vált), kötelező bérminimumot vezettek be a postai dolgozók számára. Ez viszont a versenytársakat hozta nehéz helyzetbe: a PIN AG csődeljárást kezdeményezett maga ellen, és a TNT is bejelentette, hogy amennyiben rákényszerítik a magasabb minimálbért, kiszáll a piacról.<sup>5</sup> Összességében megállapíthatjuk, hogy a DPWN piaci súlya megmarad, s országos szinten esetleg egy tőkeerős versenytárs (TNT) tudja még megvetni a lábát. A különböző új típusú szolgáltatások terü-

lékát). A PT vizsgálatára nem kerül sor a tanulmány keretei között.

<sup>5</sup> A minimálbér-rendeletet bíróság előtt támadták meg, és a bíróság 2008 decemberében másodfokon is alkotmányellenesnek és így semmisnek nyilvánította a bérrendeletet. (Gericht kippt Post-Mindestlohn, Der Tagesspiegel, 2008. december 19., <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Post-Mindestlohn;art271,2688424>)

letén azonban van keresnivalójuk az új szolgáltatóknak is, bár a DPWN is viszonylag erőteljesen van jelen ezekben a szegmensekben.

Hollandia sajátos adottságai (nagy népsűrűség, az egy főre jutó postai küldemények magas értéke) elősegítették a verseny kialakulását. A 2000-es években a forgalmiadó-rendszer egységesítése és a középtávon teljessé váló piacnyitás nyomán számos országos szolgáltatót nyújtó versenytárs jelent meg. A TNT két fő versenytársának, a Sandd és a Select Mail (ez utóbbi a DPWN tulajdonában) piaci részesedése 13-14 százalékot ér el (ezen belül a címzett küldeménypiac liberalizált részén 25 százalékot). (TNT Annual Report, 2007) Sikeresen találták meg a piaci réseket; elsősorban a lassan kézbesített, de olcsó tömegküldemények területén törtek be a piacra. Hollandia eredetileg szintén 2008. január 1-re tervezte a teljes liberalizációt, de a TNT-ét is érzékenyen érintő német minimálbértörvény miatt elhalasztották azt. A liberalizáció elhúzódása keresztülhúzta a konkurens cégek üzleti számításait, amiért bírósági eljárást fontolgatnak.<sup>6</sup>

Nagy-Britanniában a 2006. januári teljes piacnyitás óta erős verseny kezd kialakulni a postai piacon. A Royal Mail mellett több mint 20 konkurens postai szolgáltató<sup>7</sup> lépett be a piacra, és a már egy 2004-es megállapodás alapján működő UK Mail mellett a holland TNT vált jelentősebb szereplővé. Az évi 6-7 milliárd fontot kitevő brit levélpiac meglehetősen koncentrált, az üzleti levelezés adja a forgalom 87 százalékát, és ebből is az 500 legnagyobb vállala-

lattól származik a levelek 50 százaléka. A háztartások részesedése 13 százalék. (Postcomm, 2008) A piacra jutás érdekében az új szolgáltatóknak meg kell találniuk azt a piaci rést, amelyen keresztül betörhetnek. A legtöbb szolgáltató kezdetben a nagy kliensek tömeglevelezésére (*bulk mail*) fókuszált. Így tett a UK Mail és a TNT is, de fokozatosan a kisebb (250 levél/nap fölötti) klienseket is megcélozzák, például különböző hibrid szolgáltatásokkal. Az egyik első alternatív szolgáltató, az 1970-es évek postai sztrájkjai idején alapított DX, a nagy-britanniai és az ír piacon is az üzleti levelezés területén tudott komoly piaci pozíciókat kiépíteni. A DX Group más szolgáltatók (pl. Secure Mail Service) felvásárlásával bővítette szolgáltatásait, és vált a Royal Mail egyik fő konkurensévé.<sup>8</sup> A Royal Mail továbbra is dominálja a postai piacot: a címzett levelek 99 százalékát a Royal Mail juttatja el a címzettekhez. (Postcomm, 2008) Ez azonban a brit liberalizáció sajátosságaiból is adódik, mert az alternatív szolgáltatók az összegyűjtött, szortírozott levélkötegeket az RM kézbesítői hálózatára bízhatják, amely univerzális szolgáltatóként viszonylag alacsony (szabályozott) áron dolgozik. Ez erőteljesen beszűkíti az univerzális szolgáltató lehetőségeit. A Royal Mailt bizonyos szempontból felkészületlenül érte az új helyzet; a cég a verseny váratlan erősödésével magyarázza romló gazdasági teljesítményét.

A többi ország esetében a teljes piacnyitás csak 2011-ben várható. A nemzeti szolgáltatók ugyanakkor a legtöbb piaci szegmens esetében már ma is versenyre kényszerülnek.

A francia piac az 50g alatti leveleknél egyelőre még zárt, de a többi szegmensben versenyhelyzet van. Bár 2011-ben teljes piacnyitás várható Franciaországban, a liberalizáció késlekedése és a fennmaradó piaci akadályok miatt a legjelentősebb alternatív szolgáltató (Adrexo Mail) már bejelentette, hogy befejezi működését.<sup>9</sup> A

<sup>6</sup> „DPWN and DP Select Mail file complaint against Dutch govt”, 2008. június 16., <http://www.eyefortransport.com/content/dpwn-and-dp-select-mail-file-complaint-against-dutch-govt>

<sup>7</sup> A 22 működő szolgáltató: Citipost AMP, City Link Post, CMS, DHL Express, DHL Global Mail (UK) Limited, Document Outsourcing Limited, DX Network Services, FedEx, Intercity Communications, LDS Cambridge Ltd, Lynx Mail, The Mailing House Group, Peoplepost Limited, Post 123, Racer, Royal Mail, Scotpost, Secure Mail Services, Secured Mail, TNT Post UK, UK Mail és Zip Mail Ltd. (Postcomm, 2008)

<sup>8</sup> <http://www.thedx.co.uk/aboutus>

<sup>9</sup> „Communication: l'activité d'Adrexo Mail arrêtée fin mars,” Agence France-Presse dispatch, 20

Francia Posta legutóbb a 2008 és 2012 közötti időszakra kötötte meg a francia állammal az univerzális postai szolgáltatásra vonatkozó szerződését. A francia egyébként Európa második legnagyobb postai piaca, és a Francia Posta a levélszegmensben elért 11,6 milliárd eurós forgalmával Európa legnagyobb szolgáltatója. (La Poste, Annual Report, 2007)

A belga levélpiacon a Belga Posta gyakorlatilag monopolhelyzetben van, s a részleges piaci nyitás (100g-ról 50-re levitt súlyhatár) alig változtatott a helyzeten. Az alternatív szolgáltatók – elsősorban a legjelentősebb konkurens, a BD, amely TNT Post leányvállalata – tiltakoztak, hogy szinte lehetetlen megjelenni a piacon a Belga Posta adókedvezményekkel és egyéb adminisztratív eszközökkel megteremtett versenyelőnye miatt. (Ecorys, 2008)

Ausztriában viszonylag későn kezdődött a liberalizáció (az Osztrák Postát csak 1999-ben választották szét a telefonos szolgáltatást nyújtó Telekom Austriától): 2006-ban nyitották meg az 50g feletti küldemények piacát, s jelenleg a teljes postai piac mintegy 75 százalékan van verseny. A levélszegmensben az Osztrák Posta részesedése továbbra is 98 százalékos, de a többi szegmensben is 50 százalék fölötti a részesedése. (Hofbauer, 2006) Az Osztrák Posta a régió belül Szlovákiában, Horvátországban és Magyarországon is terjeszkedik a már megnyitott piaci szegmensekben. Az Osztrák Posta forgalmának 75,9 százalékát adja a levélszegmens. (Österreichische Post, Annual Report, 2008) A többi alágazatot tekintve a *direkt mail* és a hírlapterjesztés területén két konkurens működik, a holland TNT érdekkörébe tartozó Redmail, illetve a Feibra (ez utóbbit azonban 2005-ben az Osztrák Posta felvásárolta). A pénzügyi szolgáltatásokat végző Postsparkasset viszont már ezt megelőzően, 2002-ben eladták.

Az ír 50g alatti levélpiacon még nincs liberalizálva, és bár az irányító hatóság libera-

lizációpárti, 2011 előtt nem nyitja meg a piacot (CommReg, 2008). Az Ír Posta (An Post) jövedelmének kétharmada azonban már jelenleg is a „versenyszegmensből” származik. Írországból a levélszegmensnövekedés lelassult az elmúlt években (2-3%), és különösen a gazdaság gyors növekedési ütemével összehasonlítva volt lassabb a fejlődés. (An Post, Annual Report, 2007) A szektor növekedési potenciáljára utal ugyanakkor az egy főre jutó levelek európai összehasonlításban alacsonynak mondható szintje, főként a *direct mail* piacán.

Noha Svájc nem tagja az Európai Uniónak, a postai szektor liberalizációja itt is megindult. Első lépésként leválasztották az irányító hatósági működést a vállalatról, és független hatósággá alakították. A Svájci Posta egyelőre monopolhelyzetben van a levélpiacon, ami a cég forgalmának ma is a legnagyobb részét biztosítja, de jelentős a pénzügyi szolgáltatást nyújtó PostFinance és a PostLogistic szerepe is.

## 1.2. Foglalkoztatás

---

A megjelenő versenytársak, a csökkenő, illetve átalakuló kereslet, a technológiai változások és az egész ágazat reformja alapvetően megváltoztatta a posták helyzetét, erőteljes alkalmazkodásra kényszerítve őket. Az egyik elsődleges lépés a bérköltségek csökkentése volt, mivel ez jelenti a hagyományosan munkaerő-igényes ágazatban a legfőbb költség tényezőt. A kilencvenes évek elejének még jellemzően az összes költség több mint nyolcvan százalékát kitevő bérek aránya ugyan a technológiai fejlődéssel már általában hetven százalék alá csökkent, de továbbra is meghatározó költségelem maradt. Jelentős a munkaerőköltsége az ír (71%) és a brit (66%) postának, de alig kisebb a belga (63%), az osztrák (61%) és a francia (59%) postáé is. A vizsgált országok közül a német (31%) és a holland TNT (34%) esetében volt ez az érték relatíve alacsony. (Ecorys, 2008) Általánosságban megállapítható, hogy a jelentősebb versenynek kitett holland és német postai szolgáltató jelentős technológiai fejlesztést hajtott végre (automata szortírozás), ami hozzájárult az élők munkaadó csökkenéséhez. Ugyanakkor kevésbé figyelhető meg ez a tendencia a versenynek szintén kitett brit Royal Mail esetében (ami a liberalizáció sajátosságainak is betudható).

A legjelentősebb munkaerő-leépítés az 1997 és 2006 közötti időszakban Ausztriában történt, ahol több mint 30 százalékkal csökkent a postai alkalmazottak száma,<sup>10</sup> de szintén jelentős volt Németország (-18%) és Belgium<sup>11</sup> (-10%) esetében a csökkentés. Jóval kisebb – az EU27 hét százaléka alatti – volt ugyanakkor az alkalmazottak számának csökkenése Nagy-

2. táblázat  
Munkaerő-állomány ágazatok szerint  
(százalék)

Posták	Levél	Logisztika	Expressz	Egyéb	Összes
Osztrák	64,7	8,0	-	27,3	25476
Német	31,2	30,1	29,8	-	416,908
Francia	63,2	-	2,7	34,1	282123
Holland	95,3	-	4,7	-	61039
Angol	83,4	5,3	2,0	9,3	208,866

Forrás: Ecorys (2008).

Britanniában (2%), míg Franciaországban (1%), Hollandiában (7%) és Írországban (14%) egyenesen nőtt az alkalmazottak száma. (Ecorys, 2008) Viszont alaposabban megnézve az adatokat az látjuk, hogy a létszámnövekedés a vizsgált időszak első felében (1997–2001) volt inkább jellemző (Írországban 17%, Hollandiában 15%), utána mindkét országban csökkent. A nemzeti szolgáltató zsugorodó munkaerő-állománya részben átment a liberalizálódó piacon a konkurenciához; Németország esetében a Német Posta 28 ezer fős létszámleépítését a levélszegmensben ellensúlyozta a többi postai szolgáltató 30 ezer fővel bővülő alkalmazotti állománya. (Bundesnetzagentur, Annual Report, 2007)

Jellemző tendencia volt az elmúlt években a rugalmas munkavállalói alkalmazás, azaz a teljes állás helyett a részmunkaidőben, illetve a szezonális munkavégzésre foglalkoztatottak arányának emelkedése. Ez különösen magas Hollandiában (a teljes állomány 60 százaléka)<sup>12</sup> és Németországban (40%). A többi országban általában tíz és húsz százalék közötti volt az arányuk. Viszont Franciaországban tudatosan csökkentették hat százalékra.<sup>13</sup> A Belga Posta a liberalizációra történő felkészülés jegyében belső szerkezetének jelentős mérvű átalakítását hajtja végre, s alkalmazottainak negy-

<sup>10</sup> Az adatok a nemzeti posták alkalmazottaira vonatkoznak. Európában az Osztrák Postánál egyedül a svéd szolgáltató esetében volt nagyobb a munkaerő-állomány csökkenése.

<sup>11</sup> Belgiumban a cég 2006-os eladását követően a munkaerő-állomány jelentős átalakítására került sor (lásd később).

<sup>12</sup> A magas holland arány annak is köszönhető, hogy a TNT leányvállalata, a Network VSP szinte csak ilyen formában foglalkoztat.

<sup>13</sup> A magánszektor foglalkoztatási tendenciáival ellentétben a Francia Posta (a szakszervezetek nyomásának is engedve) a rövid távú (határozott idejű, illetve szezonális) szerződések helyett a munka törvénykönyve alá tartozó alkalmazotti szerződéseket kötött. (Eurofond, 2007b)



ven százalékát részmunkaidőben kívánja foglalkoztatni, hogy az így elért költségcsökkentéssel próbálja minél inkább elkerülni a leépítéseket.

### 1.3. Kitörési pontok

A termelékenység növelése elsősorban technológiai fejlesztések révén valósulhat meg. A technológiai fejlesztés elsődleges területe a szortírozás automatizálása. Bár a levélküldeményekkel kapcsolatos költségek fele a kézbesítésből származik, a kézi szortírozás is közel tízszeres részét teszi ki. (Ecorys, 2008). Így a szortírozás automatizálása nem csak időben, de költségeiben is hatékonyabbá teszi a szolgáltatásokat. Nyugat-Európa más régiókkal összehasonlítva az élen jár az automatikus szortírozás területén. Németország és Hollandia már szinte teljesen kiépítette az infrastruktúrát, és áttért, de a többi nyugat-európai ország is jelentős részben automatizálta e tevékenységet.

Lehetséges kitörési pont a tőkeerősebb posták számára a liberalizálódó piacokat kihasználva a nemzetközi terjeszkedés (ebben a holland TNT áll az élen), illetve az új szolgáltatási területek bevonása (ez részben pénzügyi tevékenység, részben új típusú hibrid szolgáltatások).

A technológiai fejlődés hatása nemcsak a kiszorító hatásban, a csökkenő hagyományos levelezésben jelentkezik, hanem számos új lehetőséget is teremt, amit a posták, építve felhalmozott tapasztalataikra és széles ügyfélkörükre, jól ki tudnak használni. Az *e-substitution*re adott egyik legáltalánosabb válasz a postai szolgáltatók részéről az ún. hibrid termékek kidolgozása. A hagyományos postai szolgáltatásokat elektronikus megoldásokkal vegyítő hibrid szolgáltatások elterjedése – különböző mélységben ugyan, de – az összes vizsgált postára jellemző volt, egyeseknél stratégiai célként kitűzve (pl. ír, brit), másoknál viszont már gyakorlatban is megvalósulva (német, svájci). A hibrid szolgáltatások

fokozódó térnyerése a nemzetközi küldemények esetében fokozottan várható, hiszen az elektronikus továbbítás (és a csak a célországban „létrehozott” levél) jelentős időbeli és anyagi megtakarításokkal jár. A hibrid piacban a versenytársak is komoly lehetőséget látnak, így a nemzeti postáknak komoly versennyel kell szembenéznük ebben a szegmensben. További lehetőséget jelent az internetes vásárlások térnyerése, mivel ezzel párhuzamosan dinamikusan emelkedik a velük összefüggő postai szolgáltatások szerepe, ami új piaci megoldásokat eredményez.

A Francia Posta dinamikus stratégiával igyekszik alkalmazkodni a piaci változásokhoz. Bevételeinek több mint ötven százalékát jelenleg is a levélszegmens adja, de a csomagküldés és a pénzügyi szolgáltatások is jelentős súlyt képviselnek a forgalmában. A nemzetközi terjeszkedés jegyében megalapította az angliai bejegyzésű Geopostot, amely a Deutsche Paket Dienst (DPD, ma már Dynamic Parcel Distribution) felvásárlásával Európa vezető B2B csomagküldő szolgáltatóvá vált. A 4,5 milliárd eurós forgalom a Francia Posta forgalmának 21,6 százalékát adja. A pénzügyi szolgáltatásokat végző Postabankot 2005-ben indították (újra), s ez a forgalom 22,6 százalékát biztosítja. (La Poste, Annual Report, 2007) Az elektronikus tevékenységek között a dokumentumkezelés nőtt a legdinamikusabban. A Francia Posta Doc@post szolgáltatásának népszerűségét bizonyítja, hogy évi másfél milliárd oldalnyi dokumentumot kezelnek, elsősorban nagyvállalatok számára, de közel tízezer KKV is az ügyfélkörükbe tartozik.<sup>14</sup> A cég a dokumentumokkal kapcsolatos összes tevékenységet lefedi (tanácsadás, digitalizálás, biztonságos adatcsere, kinyomtatás vagy nyomdai sokszorosítás, archiválás stb.)

Az Osztrák Posta az elmúlt években rendkívül aktívan keresi az új lehetőségeket, részben a hagyományos postai szolgáltatások mellett, részben azok kiterjesztésével. A szolgáltatások bővítését leginkább a

<sup>14</sup> <http://www.docatpost.fr>

már a piacon működő vállalkozások felvásárlásával valósították meg. 2007-ben felvásárolták a Meiller Direktet, 2008-ban pedig a Scanpoint százszázalékos tulajdonosává váltak. (Österreichische Post, Geschäftsbericht, 2008)

Nagy-Britanniában a hibrid szolgáltatók területén a UK Mail és a TNT Post jár az élen, amely az elmúlt években számos terméket fejlesztett ki. Sok szolgáltató csak hibrid szolgáltatásokat nyújt, így licenszre sincsen szüksége működéséhez (ilyen például az AustraliaPost leányvállalata, a PrintSoft/DeskDirect Global vagy a PDQit). Egy időben a Royal Mail is próbálkozott az elektronikus nyomtatási lehetőség megteremtésével, de később visszavonult erről a

Az 1200 főt foglalkoztató meiller három területre specializálódott: a Direkt Mail adott célcsoportok hatékony elérését támogatja; a Dialog Service a célcsoportokkal történő hatékony kommunikációt segíti; a dokumentumszolgáltatás a különböző dokumentumok kezelését egyesíti.

A 150 főt foglalkoztató Scanpoint elsődleges feladata a dokumentumok biztonságos digitalizálása (szkenelés, archiválás), de minden egyéb, „papírkimélő” szolgáltatásokat is nyújt ügyfeleinek. A szövegfelismerő szoftverek bizonyos szintig a szövegek „értő” digitalizálását is lehetővé teszik.

Az eddigi ügyfelek elsősorban nagyvállalatok voltak, de egyre több közepes és kisvállalat is igényli ezeket a szolgáltatásokat, hiszen ezek a költséghatékonyság mellett a folyamatok gyorsítását és a minőség javítását is lehetővé teszik.

piacról. (Postcomm, 2008)

A Svájci Posta stratégiájában modern kommunikációs vállalként határozza meg magát, és szolgáltatásaiban is egyre több elektronikus megoldást ajánl. Ez részben a hagyományos szolgáltatások modernizálását, az ezekhez kapcsolódó többletszolgáltatásokat jelenti. A REMA-projekt (REngineering MAilprocessing) keretében összevont szortírozóközpontok az archiválástól a rendszeres átírányításig rengeteg

funkciót ki tudnak elégíteni.<sup>15</sup> A posta leányvállalataként működő IncaMail az igazolható elektronikus dokumentumküldésben jár élen. A szintén a posta tulajdonában lévő SwissSign az internetes azonosításra szakosodott.<sup>16</sup> Az internetes üzleti és adminisztratív eljárások esetén is problémát jelent az ügyfél biztos azonosíthatósága, ami többnyire csak költséges internetes biztonságtechnikai megoldásokkal biztosítható. A SwissSign által nyújtott megoldások (személyek és intézmények azonosítása – digitális igazolvány; lehetőség jogilag kötelező akaratkinyilvánítás megtételére; elektronikus küldemények biztonságos továbbítása; egyéb biztonsági megoldások) a fenti biztonsági problémák jelentős részét áthidalják. A svájci posta elektronikus titkosító infrastruktúrája védi a küldemények biztonságát.

A Belga Posta a liberalizált piacokon is próbálja erősíteni pozícióit, bár bevételeinek több mint háromnegyede még a levélpiacon (76%) származik. Az egyik perspektivikus területnek a pénzügyi szolgáltatásokat látják, amit a Fortis Bankkal együttműködésben végeznek. Az utóbbi időben nőtt az új típusú szolgáltatások részesedése, s a dokumentummenedzsment jelenleg a teljes forgalom mintegy négy százalékát teszi ki. (La Poste/De Post, Annual Report, 2006) A Belga Posta számos internetes szolgáltatást is nyújt ügyfeleinek. Az ingyenes elektronikus üzenetküldést már 2000-ben lehetővé tette a fiókhálózatában. A posta internetes vásárló oldala (eShop), amely 2005-ös létrehozása óta dinamikus fejlődött, közel egymillió regisztrált használóval bír, az átlagos rendelési érték pedig 130 euró felett van. Az internetes vásárlási lehetőség miatt a közvetlen elérési helyek számát is bővítették (szupermarketek, könyvesboltok, benzinkutak). Szintén új szolgáltatásként nyújtja a posta a Mail ID-t, amely lehetővé teszi a küldemények állandó nyomkövetését, illetve javítja a kézbesítés minőségét és gyorsaságát is. A dokumentummenedzs-

<sup>15</sup> <http://www.post.ch>

<sup>16</sup> <http://www.swissign.com>

mentet a Belga Posta is fontos új piacnak értékeli, és ezzel kapcsolatosan különböző szolgáltatási területekre specializálva<sup>17</sup> meghatározó, piacvezető pozícióban van. Az Asterion eladása miatt ugyan csökkent a tevékenység bevétele, de a többi leányvállalat tíz százalék fölötti növekedést ért el 2007-ben. (La Poste/De Post, Annual Report, 2006)

Az Ír Posta éves jelentése alapján leginkább a pénzügyi szolgáltatások területén próbál új lehetőségeket teremteni, és nagyon bizik a Fortis Bankkal 2007 májusában közösen megkezdett Postbank-szolgáltatás sikerében.<sup>18</sup> (AnPost, Annual Report, 2007) Emellett szolgáltatásai integrálásával kívánja növelni hatékonyságát.

## 2) AZ E-KORMÁNYZATTAL ÖSSZEFÜGGŐ TERVEK

Az infokommunikációs technológia fejlődése lehetővé tette a kormányzati munka és a közszolgáltatások hatékonyságát növelő eljárások alkalmazását a közigazgatásban. Az e-kormányzat többféle tevékenységcsoportot foglal magába: lehetővé teszi a kormányzati információk hatékony közlését, megteremti a kormányzat és az ügyfelek közötti dialógust, lehetővé teszi az elektronikus ügyintézés, és a politikai eseményeket is átalakítja (*online* szavazás, kampány stb.). Az elektronikus közszolgáltatásnak több szintje is működik.

<sup>17</sup> A Speos és az Asterion digitális nyomtatási szolgáltatást, az Exbo dokumentumfeldolgozást, a Belgacommal közösen működtetett Certipost pedig az interneten történő elektronikus dokumentumküldéssel kapcsolatos teljes körű szolgáltatást nyújt. (Eurofound, 2008a) A Franciaországban működő Asteront a Belga Posta 2007-ben 6,5 millió euróért eladta a Pitney Bowesnak, hogy tevékenységüket a belga piacra koncentrálja (La Poste/De Post, Annual Report 2006)

<sup>18</sup> A Fortis a Belga Postával működtet már hasonló közös vállalkozást.

1. szint: *információ* – *online* információk (ügyleírások) a közigazgatási szolgáltató-sokról.

2. szint: *egyirányú interaktivitás* – az ügyleírások által adott információk mellett letölthetők, kinyomtathatók az ügyintézéshez szükséges űrlapok, nyomtatványok.

3. szint: *kétirányú interaktivitás* – *online* kitölthetők az ügyintézéshez szükséges űrlapok, nyomtatványok, majd elektronikusan (elektronikus aláírással) hitelesíthetők, s szintén *online* továbbíthatók.

4. szint: *teljes körű elektronikus ügyintézés* – elektronikus ügymenet (űrlap, nyomtatvány kitöltése, hitelesítés, továbbítás, döntés, kézbesítés, illeték lerovása elektronikus aláírással).

A hatékony e-kormányzat egyik alapfeltételét a közszolgálati szektor egységeiben – és az egységek között – létrehozott megfelelő minőségű infrastruktúra jelenti. Ez nem csupán a hardverre (számítástechnikai, kommunikációs eszközökre) értendő, hanem olyan szoftveres megoldásokra is, amelyek lehetővé teszik a biztonságos kommunikációt (a 3. és a 4. szint például az elektronikus személyazonosság kezelése, Public Key Infrastructure).<sup>19</sup>

Németországban és Nagy-Britanniában van a központi kormányzatnak közös technikai platformja, illetve ehhez létezik közös információs architektúra is. Hollandiában egyelőre csak fejlesztés alatt van. Közös információs architektúra Ausztriában és Írországból is létezik. (OECD, 2007)

Az e-kormányzat előnyei számos területen jelentkeznek:

- \* közszolgáltatások gyorsabb, hatékonyabb ügymenete;
- \* ügyfélközpontúbb közszolgáltatás;
- \* a döntéshozás és megvalósítás hatékonyabbá válik;

<sup>19</sup> A Public Key Infrastructure a hardver, a szoftver, az eljárás és az intézményrendszer olyan együttese, amely digitális igazolást teremt, kezel vagy oszt. Ezeket a *public key certificates*ket kezelő szervezeteket szokták megbízható harmadik partnernek (Trusted Third Party) is nevezni.

- \* kisebb adminisztratív teher hárul a lakosokra és a vállalkozásokra;
- \* a közsféra pontosabb információkkal és adatokkal dolgozhat;
- \* egyszeri információadás elegendő a lakosság és a vállalkozások részéről;
- \* az összefüggő közszolgáltatások intézményi elhatárolása megszűnik ügyintézéskor.

Az ENSZ évente megvizsgálja, hogy miként alakul az egyes tagországok e-kormányzási készsége. Az összehasonlításra létrehozott index alapvetően két tényezőt vizsgál: (i) mennyire felkészült a kormányzat és (ii) mennyire vesz részt (tud résztvenni) benne a lakosság és az üzleti szféra (a felhasználók).

3-táblázat

Az e-kormányzás ENSZ-indexe egyes nyugat-európai országokra

Ország	Index – 2008	Index – 2005	Helyezés – 2008	Helyezés – 2005
Hollandia	0,8631	0,8021	5	12
Franciaország	0,8038	0,6925	9	23
Nagy-Britannia	0,7872	0,8777	10	4
Svájc	0,7626	0,7548	12	17
Ausztria	0,7428	0,7602	16	16
Írország	0,7296	0,7251	19	20
Németország	0,7136	0,8050	22	11
Belgium	0,6779	0,7381	24	18

Forrás: UN (2008).

Az elmúlt években a legdinamikusabb fejlődést Hollandia, Franciaország és Svájc produkálta a vizsgált országok közül az ENSZ e-kormányzás indexe szerint. Hollandia a 12. helyről az 5.-re, Franciaország a 23. helyről a 9. helyre jött fel, jelentősen javítva az index értékén is, Svájc pedig a 17.-ről a 12. helyre, bár itt az index értékének javulása jóval kisebb volt. Erőteljesen romlott viszont Nagy-Britannia (4.-ről 10.-re), Németország (11.-ről 22.-re) és Belgium (18.-ről 24.-re) pozíciója. Ausztria és Írország pozíciója nagyjából változatlan maradt.

Franciaország e-kormányzati stratégiájának alapját az ADELE-program jelenti. Az ADELE (Administration Electronique) a

kormány által nyújtandó elektronikus szolgáltatások koherens és koordinált fejlesztési és megvalósítási programja. A 2004-től 2007-ig tartó konkrét intézkedésekre lebontott ADELE teljes költségvetése 1,8 milliárd euró volt, és a kormányzati számítások szerint évi mintegy 5-7 milliárd eurónyi megtakarítást eredményez az állami költségvetésnek.<sup>20</sup>

Az ADELE-program sikere, illetve az időközben szerzett tapasztalatok és az érkező új típusú megközelítések miatt 2006-ban megalkották az ADELE továbbfejlesztett változatát, amely 2010-ig terjedően folytatja az e-kormányzattal összefüggő projektek megvalósítását. A program közel 300 szolgáltatás biztosításához mintegy 140 intézkedést tartalmaz, így például az elektronikus személyi igazolvány bevezetését, az adminisztratív szolgáltatások használatához személyi azonosító bevezetését, az anyakönyv elektronikussá tételét, ún. Vitale-kártya bevezetését, amely az egészségügy-biztosítással kapcsolatos adatokat, illetve például a szervadományozással kapcsolatos nyilatkozatot, a baleset esetén értesítendő személyek elérhetőségét tartalmazza. Az új szolgáltatások nemcsak az interneten, de telefonon is elérhetők és használhatók (egy-ablakos kormányzati információs vonal). Az internetes fejlesztés sikerét mutatja, hogy a francia nemzeti weboldal, a [www.premier-ministre.gouv.fr](http://www.premier-ministre.gouv.fr) érte el a legmagasabb pontszámot az ENSZ e-Readiness felmérésében. (UN, 2008)

Az ADELE három legjelentősebb projektje a Copernic (*online* adófizetés), az Accord (állami számviteli rendszer) és a Helios (számviteli alkalmazás). Ezek megvalósítási költsége önmagában 850 millió eurót tett ki. Továbbá számos egyéb, kisebb volumenű projekt (a már említett Vitale-kártya, az elektronikus személyi igazolvány, illetve a minisztériumok adatrendszerének modernizációja) szintén a program része.

<sup>20</sup> (The ADELE Project – making life simpler for you, <http://egov.sonasi.com/repository/the-adele-project-e-government-strategy-france-2013-2004-2007/download>)

A e-kormányzati projektekre költött 1,8 milliárd euró ugyanakkor nem kiemelkedő Európában. Szintén négyéves periódusokra számolva a németek 1,65 milliárd eurót költöttek, a britek 1,42 milliárdot, míg az olaszok és a spanyolok közel 2 milliárd eurót. (OECD, 2007) Az e-kormányzat lehetővé teszi a termelékenység jelentős növelését és új szolgáltatások nyújtását. Az adatfeldolgozás költsége századrésze csupán a papíron történőnek, és tizedrésze a mágneskártyás költségnek.<sup>21</sup> A közbeszerzések területén szintén jelentősen felgyorsítja és olcsóbbá teszi az eljárást az e-megoldás alkalmazása. A francia számvevőszték 5-10 százalékos megtakarítást valószínűsít, ami az évi 100 milliárd euró körüli közbeszerzésekre vetítve 5-10 milliárd euró megtakarítását eredményezi évente. (UN, 2008)

A holland stratégiában az e-kormányzat elsődleges célja az, hogy az IT-eszközök csökkentsék az adminisztratív terheket, és javítsák a szolgáltatás minőségét. A hagyományos holland „résztvételi demokrácia” szellemében az e-kormányzati szolgáltatások a társadalom aktívabb politikai részvételét is igyekeznek előmozdítani, bár ez lassabb folyamatnak ígérkezik. A lakossági szolgáltatásokhoz viszonyítva ugyanakkor a vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatások kevésbé vannak a fókuszban. (Forrás, 2008) A holland e-kormányzati rendszer nem centralizált, a különböző területek külön határozzák meg az optimális rendszert.<sup>22</sup> Az átjárhatóságot azonban biztosítják, például a DigiD személyazonosító szolgáltatás alkalmazásával.

A britek elsődleges célja az elmúlt években a már kiépített e-kormányzati rendszer egységesítése, a rengeteg (több száz) kormányzati weboldal koherenciájának megteremtése volt. A 2008-ban újjáalakított [www.directgov.uk](http://www.directgov.uk) oldal (amely hozzájá-

rult a weboldal-pontok visszaeséséhez), mind a központi kormányzat, mind a helyi önkormányzatok friss információinak és elérhető szolgáltatásainak kiindulópontja lett. Az üzleti szolgáltatások egy külön linken, a [www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)-en érhetőek el.

Írországban a [www.taoiseach.gov.ie](http://www.taoiseach.gov.ie) oldal az ún. Public Service Broker modellre épülő e-kormányzati rendszer alapja. Az oldal a hét minden napján 24 órában biztosítja a különböző közszolgáltatások elérését, akár interneten, akár telefonon. A közszolgáltatási bróker a fogyasztó és a különböző szolgáltató intézmények közötti közvetítőként működik, és bizonyos szolgáltatások csomagban történő intézését is vállalja (pl. születési anyakönyv és gyermekeknek járó juttatásokkal összefüggő ügyintézés), és csak az új információk (igazolások) benyújtását igényli, a korábbiakról rendelkezésre állókat nem. Ezeket az információkat természetesen szigorú biztonsági előírások mellett és az ügyfelek személyes felügyelete mellett tárolja, és csak az ügyfél megbízására adja át más szolgáltatók részére. Szintén jelentős elem az e-kormányzatban a közbeszerzések intézésére létrehozott weboldalt, amely részletes információkat ad az eljárásról, *one-stop-shop*ként leegyszerűsíti a közbeszerzési eljárásban való részvételt, és a regisztrált ügyfeleknek értesítést küld hasonló jellegű pályázat kiírásakor.

Az elmúlt években Svájc is komoly hangsúlyt fektetett az e-kormányzat megvalósítására. 2007-ben fogadták el az *e-government* stratégiát. Svájc esetében a sajátos államfelépítés miatt a kantonok széles körű autonómiával rendelkeznek e téren, ami a szövetségi állam, a kantonok, illetve az egyes önkormányzatok közötti adatmegosztási megállapodást feltételez. (e-government Schweiz, 2008) A svájci e-kormányzati stratégia három fő célt követ: 1) Az üzleti szférának a hatóságokkal folytatott adminisztratív eljárásai elektronikus úton történjenek. 2) A kormányzati szervek egymás közötti kommunikációjának modernizálása és elektronikus útra terelése. 3) Az állampolgárok a fontosabb (gyakori vagy összetett) adminisztratív hatósági el-

<sup>21</sup> Ezt a számítást a francia Nemzeti Nyugdíjalap tette közzé évi 1,8 millió nyilatkozat feldolgozásának költségei alapján. (idézi UN, 2008).

<sup>22</sup> A <http://www.overheid.nl> honlap nyújt eligazítást az e-kormányzati hozzáférésekhez.

járásokat elektronikus úton intézhessék. Példaként a lakcímváltozás bejelentését hozzák: eddig a svájci állampolgároknak a lakcímük megváltozását személyesen kellett bejelenteniük minden (adóhivatal, hadsereg stb.) hatóságnak. Ezt a jövőben elektronikusan, napi 24 órában is megtehetik.

Németország nemcsak az ENSZ-index, hanem saját értékelése szerint is el van maradva az e-kormányzás területén. A kormány az elmúlt években a kínálati oldal fejlesztésére helyezte a hangsúlyt, de a fejlesztések ellenére a szolgáltatásokat csak a népesség elhanyagolható része használja. A hivatalos ügyek mindössze öt százaléka zajlik az internet segítségével, a lakosság hetven százaléka gyakorlatilag nem is ismeri az e-kormányzati szolgáltatásokat. (Booz Allen Hamilton, idézi Bernnet-Zink, 2008) Az alacsony használatban az internet biztonságosságába vetett bizalom hiánya is közrejátszik; a megkérdezettek közel harmada erre hivatkozva nem vette igénybe a szolgáltatásokat. A fiatalabbak (14–39) ugyanakkor a magasabb használati arány mellett az igénybe vehető szolgáltatások további bővítését szeretnék. A Német Statisztikai Hivatal szerint ugyanakkor a felnőtt lakosság több mint negyven százaléka használja a különböző e-kormányzati szolgáltatásokat, főként információszerezésre, hivatalos nyomtatványok letöltésére, illetve elküldésére.<sup>23</sup>

Belgium esetében a sajátos államberendezkedés (és nyelvi sajátosságok) miatt nem valósult meg az egységes kormányzati portál, illetve a különböző régiós kormányok külön-külön rendszert működtetnek, és ezek között nem megfelelő az átmenet. (OECD, 2008) Pozitív példaként említhető viszont a szociális rendszer adminisztrációjának e-kormányzati átalakítása. Szintén előrehalad az elektronikus személyazonosítók<sup>24</sup> (eID) kiállításában, amelyhez

<sup>23</sup> [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/zdw/2008/PD08\\_008\\_p002.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/zdw/2008/PD08_008_p002.psml)

<sup>24</sup> A belga END némileg eltér a más országokban folytatott gyakorlattól, mivel nem tartalmaz személyes információkat, csupán azonosítóként szolgál a tárolt információk lekéréséhez. (OECD, 2008)

2009-re mind a nyolcmillió 12 év feletti belga állampolgár hozzájut.

### 3) A NYUGAT-EURÓPAI POSTÁK RÉSZVÉTELE A DIGITÁLIS KORMÁNY- ZÁS MEGVALÓSÍTÁSÁBAN

A postai ágazatban számos információs technológiai fejlesztést hajtottak végre az elmúlt években, illetve terveznek megvalósítani a közeljövőben. Talán a leglényegesebbek ezek közül a postahivatalok közösségi internetes elérési ponttá fejlesztése, kommunikációs központtá alakítása és a digitális személyazonosítással összefüggő projektek, illetve a biztonságos internetes kommunikáció megteremtésével összefüggő fejlesztések. (UPU, 2007) Felmerül a kérdés, vajon ezek a technológiák, illetve a posták hagyományos társadalmi beágyazottsága nem teszik-e alkalmassá az e-kormányzati fejlesztésekhez történő csatlakozást.

A Német Posta, saját értékelése szerint,<sup>25</sup> régi és tapasztalt partnere a szövetségi és tartományi kormányoknak a különböző e-kormányzati szolgáltatások nyújtásában. Itt a legalapvetőbb szolgáltatásoktól a digitalizáláson át az ügyintézési folyamatok teljes átvállalásáig terjed a szolgáltatások köre. Ezen szolgáltatások jó részét úgy alakították ki, hogy azt mind az üzleti élet szereplői, mind a kormányzati szervek használhassák. A Német Posta honlapja alapján a fő tevékenységi köröket (i) a dokumentumok és adatok digitalizálása, (ii) a bejövő levelek digitalizálása, osztályozása, (iii) a nyomtatás és eljuttatás (elektronikus formában elküldött üzenetek kézbesítése nyomtatott formában), (iv) a digitális aláírás szolgáltatása (a SIGNITRUST-rendszer a különböző levelek, üzenetek, dokumentumok elektronikus aláírását biztosítja), (v) a *mail room* (levélbontó) szolgáltatás (a

<sup>25</sup> Lösungen für Bund und Länder, [http://www.deutschepost.de/dpag?skin=hi&check=no&lang=de\\_DE&tab=1&xmlFile=1012919](http://www.deutschepost.de/dpag?skin=hi&check=no&lang=de_DE&tab=1&xmlFile=1012919)

beérkező üzenetek feldolgozása), (vi) a hivatalon/cégen belüli dokumentumeljuttatás (telephelyek között), (vii) az elektronikus számlaküldés (digitális aláírással), (viii) az elszámolásmenedzsment és (ix) a kézbesítetlen küldemények menedzsmentje (címezett új címének felderítése, új kézbesítés) jelenti. Ezek a szolgáltatások igen jól illeszthetők az e-kormányzati alkalmazásokhoz.

Franciaország esetében az e-kormányzati fejlesztések jelentősen felgyorsultak az elmúlt években. Az ADELE-program keretében számos közigazgatási eljárást tettek elérhetővé az interneten keresztül. Ezek azonban nem váltak teljesen elektronikusá, mert például a különböző okiratok, igazolványok fizikai eljuttatását továbbra is biztosítani kell. Jelenleg Franciaországban csak néhány okirat (pl. a születési bizonyítvány) intézhető *online* (illetve itt lehetséges a postai kézbesítés). Az iratok túlnyomó többsége az interneten megrendelhető ugyan, de személyesen kell őket átvenni az önkormányzatnál (tehát a postai kézbesítés sem lehetséges). A Francia Posta információink szerint közvetlenül nem vesz részt e-kormányzati projektek megvalósításában, de számos szolgáltatása és stratégiai célkitűzése jól illeszkedik az átfogó e-kormányzati tervekhez.

A Belga Posta hagyományosan jó partnere a kormányzatnak, és számos állami megrendeléshez jutott az elmúlt években is. Ilyen például a különböző büntetések kezelése (a címeztnak eljuttatása frissített adatbázis alapján, sőt, a folyamat teljes pénzügyi menedzsmentje is). Emellett a posta a hivatalos bírósági iratok szállítására és kezelésére kiírt pályázaton is nyert. Szi-nén fontos terület a dokumentumok menedzsmentje a Belga Posta számára. Itt különböző szolgáltatási területekre specializálva nyújt szolgáltatást. Ennek egyik legjelentősebb eleme volt a RIZI/-INAMI-val,<sup>26</sup> a belga társadalombiztosítási szervezettel folytatott együttműködése (De Post/La

Poste Annual Report, 2007), amelynek keretében különböző társadalombiztosítási igazolások kezelését végzik.

Az Osztrák Postától kapott tájékoztatás szerint az Osztrák Posta erőteljesen foglalkozik az e-kormányzati szolgáltatásokkal, illetve állandó tárgyalásban áll a szövetségi kormánnyal konkrét szolgáltatásokkal kapcsolatban (erről azonban bővebb tájékoztatást nem nyújtottak). Az kétségtelenül megállapítható, hogy az Osztrák Posta az elmúlt években rendkívülien keresi az új lehetőségeket, részben a hagyományos postai szolgáltatások mellett, részben azok kiterjesztésével. A szolgáltatások bővítését nem annyira önálló fejlesztésekkel, mint inkább a már a piacon működő vállalkozások felvásárlásával valósították meg. Az eddigi ügyfelek elsősorban nagyvállalatok voltak, de egyre több közepes és kisvállalat is igényli a szolgáltatásokat, hiszen ezek a költséghatékonyság mellett a folyamatok gyorsítását és a minőség javítását is lehetővé teszik.

A Royal Mail illetékesének tájékoztatása szerint Nagy-Britanniában a Post Office, a Royal Mail csoport leányvállalata, amely a posta 12 ezer fiókból álló – jelentős részben alvállalkozók által üzemeltetett – fizikai infrastruktúráját működteti, hagyományosan együttműködik a kormányzati szolgáltatások közvetítésében. Ilyen például a nyugdíj- és járulékfizetés, az államkötvények forgalmazása, a különböző engedélyek (pl. gépjármű forgalmi, vadászati), az útlevel- és jogosítványkérelem, a helyi önkormányzati kezdeményezések.

A kormányzati együttműködéssel kapcsolatban az egyik legproblematikusabb terület a Royal Post számára jelenleg éppen a járulékkifizetésekkel kapcsolatos kormányzati szándékokkal függ össze. A nyugdíjak és járulékok kifizetése jelenleg mintegy négy milliárd nyugdíjat érint, és évi mintegy 200 milliárd fontnyi bevételt jelent a posta fiókhálózatát üzemeltető Post Office-nak. A kifizetések a Post Office Card Accountra (POCA) történnek, s a pénzhez bármely postafióknál ingyenesen jutnak hozzá az ügyfelek. A POCA eddig egyértelműen a kiterjedt fiókhálózattal rendelkező univerzális szolgáltató privilégiuma

<sup>26</sup> Rijksinstituut voor ziekte-en invaliditeitsverzekering/Instiut national d'assurance maladie-invalidité, <http://www.riziv.fgov.be>

volt, most azonban a kormányzat közbeszerzés kiírását tervezi. A szerződés felmondása a postával komoly következményekkel járhat, mivel a brit postahivatali rendszer fenntarthatóságát kérdőjelezi meg. 1997 óta több mint 4500 postahivatal zárt be, és további tízezer vidéki postát fenyeget ez a veszély, amennyiben elesik az állami megrendeléstől.<sup>27</sup>

A Royal Mail problémáinak gyökerét az jelenti, hogy későn kezdett fejlesztésekbe, nem ment elébe a változásoknak, így felkészületlenül érte az eddigi biztos bevételi források bizonytalanra válása. A kormányzat az elmúlt években az e-kormányzat jegyében és a költséghatékonyság érdekében egyre inkább közvetlen csatornákat választ. Az alkalmazott módszerekben nincs egységes kormányzati irányelv. Az egyes hivatalok maguk alakítják ki a számukra legmegfelelőbb e-csatornákat, így a postának külön kell az egyes hivatalokkal megállapodnia, illetve a liberalizált piacon valójában meg kell küzdenie a vetélytársakkal. A kormányhivatalok ugyanis az *outsourcing* során inkább az IT-szektorban már tapasztalattal rendelkező üzleti szolgáltatókat választanak (EDS, Accenture). A Royal Mail csak az utóbbi években aktivizálta magát.

A Royal Mail elektronikus szolgáltatásainak egyik fő eleme a Direct Channel stratégián alapul, amely a termékek és szolgáltatások internetes terjesztésére szolgál. Ez azonban inkább a saját termékekre koncentrál, nem más ügyfelek (beleértve a kormányzat) termékeit és szolgáltatásait kínálja. (Royal Mail, Annual Reports and Accounts, 2007–8) A Royal Mail a környezetvédelmi ügynökséggel megállapodott az *online* vadászengedély igénylési és kibocsátási folyamatának intézésében. A személyi igazolvány intézésével kapcsolatban (amelyet most készülnek bevezetni Nagy-Britanniában) egyelőre feltérképezik a lehetőségeket. A biometrikus adatfelvétel és -

továrbítás az útleveél, a jogosítvány, illetve a személyi igazolvány ügyintézéséhez komoly beruházást igényel (digitális fotó, újljenyomat-leolvasó, elektronikus aláírás).

A Royal Mail alapvető fejlesztései arra irányulnak, hogy a korábbi közvetlen ügyfélkapcsolat helyett egyre több háttérszolgáltatást (*back-office*), illetve teljes körű szolgáltatást nyújtson (pl. nemcsak a horgászengedély igénylése és kiadása, de a teljes feldolgozás, a díjfizetés és a környezetvédelmi ügynökség adatbázisának kezelése is). Szintén működő funkció a dokumentumok hitelességének vizsgálata, vagyis hogy az eredeti dokumentumokról készített másolatot hitelesfénymásolat-peccséttel látja el a posta.

A Svájci Posta stratégiájában modern kommunikációs vállalatként határozza meg magát, és szolgáltatásaiban is egyre több elektronikus megoldást ajánl. A versenytársakhoz képest itt a posta, mint háttérintézménynek az a nagy előnye, hogy tradíciójánál és ismertségénél fogva hatékonyan tudja szavatolni a biztonságot. A digitális biztonság megteremtésével a Svájci Posta az élen jár az adminisztratív és üzleti ügyek elektronikus intézésének támogatásában, és a kifejlesztett technológia tökéletesen illeszkedik a svájci e-kormányzati stratégiába is, azaz hogy a hivatalok közötti, illetve a hivatalok és az üzleti élet közötti kommunikációt minél inkább elektronikus útra tereljék. (Die Post, Geschäftsbericht, 2008) A számos biztonsági szolgáltatás mellett, amit a SwissSign révén nyújt a posta, a korábban ajánlott levélként küldött küldeményeknek a PostCertificate segítségével elektronikusan elküldhető változata érdemel említést. Ily módon küldhetők például a kormányzati hivataloknak kérvények és igazolások, hivatalos iratok, illetve lakcímbeljelentések. Akár szerződések kötése is elvégezhető, az aláírást is beleértve (a rendszerben természetesen ehhez mindkét fél egyszeri előzetes regisztrációjára van szükség).

A svájci posta elébe megy az igényeknek. Termékeivel elsősorban az üzleti felhasználókat és a kormányzatot célozza meg; a magánfogyasztók csak a jövőben

<sup>27</sup> <http://www.countryside-alliance.org.uk/newsletters-and-weekly-publications/grass-e%11route/post-offices,-rod-licences,-highclere-rocks-and-windsor-races>



fogják tudni kihasználni teljes egészében a lehetőséget.

Az Ír Posta, tájékoztatása szerint, nem vesz részt az e-kormányzat keretében nyújtott szolgáltatásokban. A hagyományos levélforgalomban mutatkozó visszaesés kompenzálására elsősorban a *direct mail* és az internetes kézbesítés területére koncentrálnak. Az Ír Posta egyik fő bevételi forrását, a Royal Mailhez hasonlóan, a szociális juttatások kézbesítése jelenti. Az erről szóló megállapodást a versenysemlegesség megsértésére hivatkozva megtámadták ugyan, de a posta végül megnyerte a pert. Itt a kártyás pénzfelvétel lehetőségének megteremtése jelent újdonságot. Emellett az Ír Posta a kincstárjegyek értékesítésében működik közre. A stratégiában szerepet kap az e-kereskedelem és az e-kormányzat, mivel jelentős keresletet generál a postai szolgáltatások iránt, mégpedig az elektronikusan kezdeményezett tranzakciók megvalósulása kapcsán. (ComReg, 2008)

#### 4) ÖSSZEFOGLALÓ

---

A nyugat-európai posták e-kormányzati részvételének tanulságait összefoglalva több tételt is megfogalmazhatunk.

A posták számára a közelmúlt komoly kihívásokat teremtett, és valószínűleg így marad ez még az elkövetkezendő években is. Mindennek hatásaként a postáknak újra kellett fogalmazniuk az alapvető stratégiai célkitűzéseiket és az ennek eléréséhez szükséges eszközöket. Jól látható, hogy egyes országok viszonylag hamar és határozottan tudtak reagálni a kihívásokra, és új piacokon történő terjeszkedéssel vagy erőteljes technológiai fejlesztésekkel felvették a küzdelmet. Néhány ország nemzeti postái (pl. brit, ír) úgy tűnik késve reagáltak, melynek következményeként fokozatosan tért vesztenek a hagyományos piacaikon is, ugyanakkor nem tudnak részesedést szerezni a megnyíló új piacokon sem.

A posták számára jó lehetőségnek kínálkozik a különböző e-kormányzati programokban, illetve megvalósuló ügyintézési eljárásokban való részvétel. Az e-kormányzati szolgáltatások nyújtásánál számos ponton versenyelőnyben lehetnek más, újonnan belépő szolgáltatókkal szemben. Általában megállapíthatjuk, hogy a posta, mint tradicionális intézmény renoméja előnyt jelenthet az új szolgáltatások nyújtásában, mivel többnyire pontosságot, megbízhatóságot társítanak hozzá. A lakosság és az üzleti szféra számára is ismert szolgáltató, így jelentős társadalmi penetrációval bír. Meglévő kiterjedt fiókhálózata jól adaptálható lehet az olyan új típusú feladatokhoz, mint a szolgáltatásigénybevételi végpont. Az ehhez szükséges IT-háttér megteremtése amúgy is nélkülözhetetlen a posták számára. Az új hibrid postai termékek és szolgáltatások láthatólag jól illeszkednek az e-kormányzati szükségletekhez.

Összefoglalva tehát úgy látjuk, hogy az aktív, a kihívásoknak elébe menő postai stratégia jó lehetőséget teremt a posták számára az e-kormányzati feladatokban való részvételre, és ezáltal új piaclehetőséget nyit meg a postai szolgáltatók számára.

\* \* \* \* \*

#### REFERENCIÁK

---

- Bernnat, Rainer – Wolfgang Zink (2008): E-Government: Auf Wiedervorlage, booz&co, <http://www.booz.com/media/upload/s/EGovernmentAufWiedervorlage.pdf>
- Bundesnetzagentur (2008): Elfte Marktuntersuchung den Bereich der lizenzpflichtigen Postdienstleistungen, <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/14568.pdf>
- ComReg (2008): Postal Strategy Statement (2008–2010), 08/17, 15 February

- 2008 Commission for Communications Regulation  
[www.comreg.ie/fileupload/publications/ComReg0817.pdf](http://www.comreg.ie/fileupload/publications/ComReg0817.pdf)
- Drews, Kathrin (2006): Liberalisation, Privatisation and Regulation in the German Postal Services Sector, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, [www.boeckler.de/pdf/wsi\\_pj\\_piq\\_sek\\_post.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsi_pj_piq_sek_post.pdf)
- ECORYS (2008): Main Developments in the Postal Sector (2006–2008) Final Report.  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/2008-ecorys-final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2008-ecorys-final_en.pdf)
- e-government Schweiz, (2008): [http://www.egovernment.ch/dokumente/broschuere/E-GovCH\\_Broschuere\\_2008-03\\_E.pdf](http://www.egovernment.ch/dokumente/broschuere/E-GovCH_Broschuere_2008-03_E.pdf)
- EIU (2008): *E-readiness Rankings 2008. Maintaining Momentum*. White Paper from the Economist Intelligence Unit.
- Eurofound (2007a): Industrial Relation in the Postal Sector – Belgium,  
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0704018s/be0704019q.htm>
- Eurofound (2007b): Industrial Relation in the Postal Sector – France,  
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0704018s/fr0704019q.htm>
- Forfás (2008): *eGovernment: International Best Practices*. Forfás, September, 2008.
- Fornefeld, Martin – Jan-Ole Beyer (2007): Marktstudie: Analyse angrenzender Märkte des Postsektors, Micusstudie, <http://www.bundesnetzagentur.de/media/archive/12474.pdf>
- Hofbauer, Ines (2006): *Liberalisation, Privatisation and Regulation in the Austrian Postal Services Sector*. Austrian Country Report, FORBA Research Report 19/2006.
- OECD (2003): *The e-Government Imperative: Main Findings*, OECD Policy Brief, március.
- OECD (2007): *Towards Better Measurement of Government*, OECD Working Papers on Public Government, 2007/1, OECD Publishing.
- OECD (2008): *Belgium. e-Government Studies*, Párizs.
- Postcomm (2008): UK Post Market. Competitive Market Review 2008, Postcomm,  
[http://www.psc.gov.uk/postcomm/live/competition/competitive-market-reviews/2008\\_CMRFINAL.pdf](http://www.psc.gov.uk/postcomm/live/competition/competitive-market-reviews/2008_CMRFINAL.pdf)
- UN (2008): From e-Government to Connected Governance. United Nations e-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management,  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN028607.pdf>
- UPU (2007): Postal e-Service Strategy, High Level Conference on the Information Society, 8 June 2007 – Reinforcing the Role of the Posts in the Information Society, [www.upu.int/.../en/2007-06-08\\_presentation2-04\\_postal\\_e-services\\_strategy-reinforcing\\_the\\_role\\_of\\_the\\_posts\\_in\\_the\\_information\\_society.ppt](http://www.upu.int/.../en/2007-06-08_presentation2-04_postal_e-services_strategy-reinforcing_the_role_of_the_posts_in_the_information_society.ppt)