

Hangsúlyváltás az e-közigazgatás front office-ában

I. Bevezető gondolatok

Számos, egyre több szálon kapcsolódó megatrend (pl.: globalizáció, digitalizáció, kommercializáció, big data, mobilizáció, perszonalizáció, hálózatosodás és a közösségek hatalmának növekedése, generációs határok elmosódása, újraértelmezett munka stb.) egyre több területet alapjaiban változtat meg. E trend-kötegeket a közigazgatás sem hagyhatja figyelmen kívül.²

Az internet jelenléte - a '90-es évek közepe óta - a kormányzati és közigazgatási működésben meghatározó az elektronikus csatornák egyre szélesebb körű felhasználása. Az e-közigazgatási megközelítésben front-office-nak hívott felületek egyre többféle platformon kínálnak, egyre több és egyre fejlettebb szolgáltatásokat. Emellett a kormányzat fogalma ma már nem kizárólag az államok kormányzataihoz, és kormányzati szereplőkhöz köthető, hanem a kormányzásban részt vesznek külső szereplők is. Ilyenek lehetnek például a gazdasági és civil társadalmi szereplők, de sok esetben maguk az állampolgárok is (például lakossági kezdeményezések által)³.

Azáltal, hogy web 2.0-ás technológiák⁴ és - a közösségi média kiváló lehetőséget kínálnak az egyének, hagyományos és újonnan létrejövő érdekcsoportok szándékainak becsatornázására, témák vagy ügyek eszkalálására, rendes vagy rendkívüli események kezelésére, közösségi akciók kezdeményezésére - a 2000-es évek második évtizede felerősítette a nyílt kormányzati diskurzust, ezen technológiák a közpolitikai és szakpolitikai tematikát is befolyásolják. A mobil eszközök kiterjesztik ezt a platformot, így a felhasználók az életük szinte minden színterén, bármikor elérhetővé válnak. Ugyanakkor a közigazgatás és a kormányzati szereplők számára is hasonlóan ideális terepet biztosít a közösségi média⁵

¹ Kutatásvezető: Belügyminisztérium; Intézetvezető, habilitált egyetemi docens: Nemzeti Köszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar, Szakigazgatási és Szakpolitikai Intézet.

² A Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Irodája 2015 őszén indított nagyszabású kutatás-fejlesztési és innovációs programot, melynek célja a hazai települési önkormányzatok képességjavítása a hatékonyabb helyi közszolgáltatások nyújtásáért. A 2018. december végéig tartó kutatás egyik fő feladata annak meghatározása, hogy melyek a sikeres információkezelés / tudásgenerálás kritériumai, ezzel pedig a hatékonyabb információ- és tudásalapú működéshez szükséges szakmai ajánlások megfogalmazása az önkormányzatok külső partnerei számára. Olyan – könnyen disszeminálható – módszertan (know-how) és eszköztár (toolkit) kialakítása, melynek segítségével az információkezelés hatékonysága javítható. A kutatás tehát nem csupán eszközöket mutat, hanem azok használatára is javaslatot ad. Ennek érdekében országos online felmérést végeztünk a települési önkormányzatok körében (2520 önkormányzat részvételével), melyet 158 féle, nyilvánosan elérhető KSH adattal egészítettünk ki. Mélyinterjúkat készítettünk 80 település vezetőivel, ezeket kiegészítettük az információcsatornák és információfelületek elemzésével. Lakossági survey-t végeztünk egy 1810 fős reprezentatív mintán, hogy a lakosság önkormányzatok felé irányuló elvárásait, kapcsolataink jellegét, a helyi közügyekben való részvétel iránti igényét és gyakorlatát, a pozitív és negatív tapasztalatait térképeztük fel. És nem utolsósorban - 2017 áprilisa és novembere között, négy kutató részvételével megvizsgáltuk a nemzetközi (angol, német, japán, és kínai nyelvterületről) és hazai irodalmat, melynek látványos megállapításai közül adunk közre néhányat, az alábbi sorokban.

³ Joachim Betz, Hans-Dieter Kübler: Internet Governance. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-19241-3>, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.

⁴ Olyan közösségi használatra optimalizált technológiák gyűjtőneve, melyek megkönnyítik az információmegosztást, a hálózat- és közösségépítést a virtuális térben

⁵ A közösségi média olyan mobil- és webes technológiákon alapuló felületek gyűjtőneve, mely lehetővé teszi az interaktív, multimédiás és multimodális, egy az egyhez, egy a sokhoz, vagy sok a sokhoz típusú kommunikációt,

ahhoz, hogy a virtuális térben célzottan kommunikáljanak, érthetőbb módon adják közre a (köz)politikai anyagokat és kapják vissza az erre vonatkozó véleményeket, stratégiai céljaik elérése érdekében. A válaszkézsőbb, fogékonyabb közigazgatás ezáltal jobb minőségű, ügyfél-szükségleteken alapuló, iteratív és innovatív közszolgáltatásokat nyújthat.

Persze kérdés az, hogy a közösségi tereken – egyre bővebb skálán – elérhető funkcionalitások közül mit, mire, hogyan, mikor használjunk? Közérdekű információkat osszunk meg rajta, mint egy első generációs weboldalon? Intézményi kommunikációt folytassunk a segítségével? Népszerűsítsünk közszolgáltatásokat? Fokozzuk az ügyféloldali (lakossági és vállalkozói) részvételt, majd együttműködést? Kiegészítő csatornaként tekintünk rá? Csak a kríziskommunikáció színtereként számoljunk vele? Informális csatornaként kezeljük? - Ilyen és még számtalan hasonló kérdést tehetnénk fel, melyre egyértelmű válaszokat nehéz adnunk. Talán ennek is tudható be, hogy a legtöbb OECD ország extra kommunikációs csatornaként tekint a közösségi terekre, nem pedig egy – közösségi médiastratégiával megalapozott – stratégiai kommunikációs eszközre.^{6,7} Az eszközök közigazgatási kihasználatlanságából fakadó úrt gyakran *nem-kormányzati szereplők* próbálják betölteni, de ez korántsem tudja pótolni a kormányzatok ez irányú – egyelőre – alacsony elköteleződését és kapacitását. Amikor a kormányzat/közigazgatás lassú, késői reagálású, vagy egyenesen hibás szolgáltatást nyújt ezeken a platformokon, ott gyakran törnek elő emberek, vagy szervezetek, akik katalizálják a változást. Nem ritka ma már egy egyéni kezdeményezésű online petíció, de közösségi fejlesztésű mobilappok, crowdfunding-ok,⁸ vagy más közösségi akciók sem, melyek politikai veszélyét az adja, hogy a virtuális térből a valós térbe kerülhetnek, pl.: fizikai tüntetéssé változhatnak, pár óra leforgása alatt. A rossz reakció olykor intézmények egzisztenciális kérdésévé is alakulhat, hiszen az általános- és feladatkörnyezet változására rosszul (késve, tévesen, sehogy) reagáló szervezetek funkcióit részben vagy egészben átvállalhatja a közösségi tér egy (vagy több) szolgáltatása. (Ez figyelhető meg számos ország munkaügyi központjainak funkcióvesztésével, vagy funkcióik átalakulásával.⁹)

A hazai közigazgatás jelentős időbeli eltolódással alkalmazkodik az internet tömeges használata révén megváltozott informálódási szokásokhoz, igényekhez, valamint az önkormányzatok többsége a törvényileg előírt tájékoztatási/információ-hozzáférési kötelezettségek teljesítését sem tudja szavatolni. Egyelőre sorvezetőt sem kapnak, így ki

valós időben, helyszíntől függetlenül. A közösségi média tartalmi felhasználók által megosztott és gyakran általuk is generált (vagy más média-felületről megosztott) tartalmak. Típusai sokfélék, pl.: együttműködési projektek (pl.: Wikipédia), blogok (pl.: blog.hu), tartalom közösségek (pl.: Flickr, YouTube), közösségi oldalak (pl.: Facebook, LinkedIn, MySpace) virtuális játékvilágok (pl.: Farmville) virtuális társadalmi világok (pl.: Virtualplanet 3D-s ügyintézés Budaörsön). Vannak regionálisan népszerű terek is, mint Koreában a Naver alkalmazások, a Kínában vezető QZone és Weibo, a brazil Orkut, vagy az orosz vKontakte.

⁶Mickoleit, A.: Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers, OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, OECD Publishing, Paris, 2014. <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>

⁷ 25 vizsgált OECD országból 7-nek volt közösségi média stratégiája, 2013-ban. Holott minden vizsgált ország kormánya használt valamilyen közösségi megoldást, valamint a 25 országból 10 belső kommunikációs folyamataiban, közösségi megoldásra is épített. Ráadásul csupán 5 ország mérte a stratégia végrehajtását, és a közösségi média hatásait.

⁸A crowdfunding a közösségi finanszírozás olyan formája, melynek során az ötletgazdák saját-, vagy kifejezetten támogatás-gyűjtésre szakosodott oldalon (pl.: kickstarter.com, indigogo.com) teremtik elő a termék-, vagy szolgáltatás beindításához szükséges pénzt. Az erre vonatkozó kampány sikeressége döntően a kapcsolódó közösségi oldalakon elérhető jelenléttől (megjelenések és megosztások száma) függ. A fogalom eredetileg üzleti célú kezdeményezéseket takart, de mára nem ritkák a közigazgatási vagy civil kezdeményezések sem. (Pl.: crowdrise.com, justgiving.com)

⁹A munkaügyi központok matchmaking (kereslet és kínálat találkozását segítő) funkcióját kezdi átvenni az internet, így ezek az intézmények egyre inkább a képzések felé próbálnak kapukat nyitni. Németországban a helyi munkaügyi központok társultak a Xing nevű közösségi (többek között álláskereső és kínáló) portállal.

vannak szolgáltatva saját - és/vagy intézmény, szervezeti - és informatikai-kommunikációs partnereik tudásának (vagy a hiányának). A jogszabályi környezet például az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény (a továbbiakban: Info Tv.) sem alkalmazkodott még az új csatornákhöz, így például: a hivatalok tájékoztatási kötelezettsége még a web 1.0-ás gondolkodásmódot tükrözi. Mindezt jelentősen befolyásolja, hogy hazánkban nem kerültek korszerűsítésre a hatékony tájékoztatási kötelezettségek, bár kétségtelen, hogy több területen kellően általános feladatokat határoznak meg a jogszabályok, melyek kiterjeszthetők a közösségi média felületekre is.

A kormányzat és a közigazgatás hatalmas tanulási folyamat előtt áll, melynek során meg kell érteniük, hogy az új közpolitika-alkotási folyamatok ellentmondást nem tűrően törnek utat maguknak. Az ügyféligények könnyen igazodnak a gyorsan változó trendekhez, ami további feladatokat ró a közigazgatásra. Annak érdekében, hogy a szolgáltatások minősége képes legyen igazodni az állampolgárok növekvő elvárásaihoz, elengedhetetlen a megatrendek ismerete, követése és a fejlesztések tudatos tervezése során ezekkel számolni kell. Ehhez szükséges egy markáns szemléletváltás, melynek központi eleme az alkalmazkodás, az új funkciók ellátásához szükséges kapacitások kialakítása, valamint a kommunikációs (és közigazgatási-) stratégiák újraalkotása.

II. A közösségi tér alternatív jellege

A hagyományos – döntően egyirányú kommunikációt megvalósító – weboldalak használata alapvetőnek volt tekinthető Európa fejlettebb részein. A közösségi terek a könnyebb (gyorsabb, közvetlenebb) elérés (így a digitális egyenlőtlenség csökkentése), valamint az interaktivitás (részvétel, együttműködés) fokozása miatt jelentenek többet, ezért fontosak a közigazgatás számára is. (A közösségi terek előnyét – a hagyományos portálokhoz képest – Wirtz és társai az erősebb interakció-orientáltságban, felhasználó-központúságában, a felhasználók folyamatba integrálásában, a könnyebb felület- és szolgáltatás perszonalizációban (a saját szükségletek és preferenciák szerinti felület-újrakonfigurálásban), a nagyobb felhasználói hozzáadott értékben, és az emberek csoporthoz tartozási igényéből fakadó csatlakozásban látják.¹⁰) Mégis a legtöbb kormányzati stratégiában – ha szerepel is a közösségi tér használata, célja akkor sem több mint az információk alternatív terjesztése, a kommunikáció javítása, valamint – másodlagosan – a konzultáció és az aktív részvétel fokozása.

Azonban nem egyértelmű a kapcsolat a közösségi média-használók és az azt nem használók, valamint a hagyományos weboldalak felhasználói köre között. Az északi országok, valamint Németország és Ausztria tekintetében a közösségi média használata nem mutat összefüggést az iskolai végzettséggel. Mindemellett Spanyolország, az Egyesült Királyság, Lengyelország, Portugália, Törökország és Görögország vonatkozásában sokkal gyakoribb a közösségi média használata a magasabb végzettséggel rendelkezők körében.¹¹ (Magyarország részben más képet mutat: az Eurostat 2017-es jelentése alapján a 16 és 74 év közötti magyarok 83 százaléka valamelyik közösségi alkalmazást használja, ha internet közelébe kerül. Ez az uniós országok között a legmagasabb érték. A heavy userek (rendszeres felhasználók) között a nők, az alacsonyabb iskolai végzettségűek és a 30 év alattiak felülreprezentáltak.)

A közösségi tereken pont azok a korosztályok jelennek meg nagyobb számban, akik egyébként alacsonyabb aktivitást mutatnak a közügyek, politikai ügyek „megbeszélése” terén. (Ez a magatartás tetten érhető a választási részvételi hajlandóságban.) Ugyanakkor az is

¹⁰Wirtz, Bernd W., Oliver Schilke, and Sebastian Ullrich. 2010. "Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet." *Long Range Planning* 43 (2): 272–90.

¹¹ Mickoleit, A. i.m.

fontos jelzés, hogy a fiatalabb generációk (Z és Alfa generációk) már előnyben részesítik a közösségi felületeken történő – akár azonnali – kommunikációt, a hagyományos (pl.: e-mailes) kommunikációval szemben¹².

Végül nem szabad figyelmen kívül hagyni azt, hogy bár az új médián¹³ futó online közszolgáltatások sikerfaktora a minőség és a felhasználó-barátság. A legnagyobb társadalmi elégedettség úgy érhető el, ha a digitális tájékoztatások és szolgáltatások mellett továbbra is elérhető bizonyos analóg szolgáltatások, a komplexebb kérdésekben, témákban továbbra is fontos marad a személyes kapcsolat és közvetlen kommunikáció¹⁴, ugyanakkor az offline világ használatát a generációs különbségek is indokolják.

III. A közösségi média funkciói, előnyei

A közösségi média funkciói – e terek fejlődésével párhuzamosan – folyamatosan bővülnek. E sorok írásakor hat, fő közösségi funkciót különböztetünk meg:¹⁵

1. *Az információ terjesztése:* sokszor más csatornákon keresztül nehezebben elérhető csoportokkal tud kommunikálni az önkormányzat. Tájékoztatást adhat programokról, eseményekről, ugyanakkor figyelmeztetéseket, veszjelzéseket is kiadhat, egyszerre akár több felületen, párhuzamosan is. Idő- és költségmegtakarítással jár, hiszen gyors és költséghatékony formát biztosít az információk strukturálásához és terjesztéséhez. A téves információk, híresztelések, rémhírek, hoaxok¹⁶ helyreigazítására is lehetőség nyílik. Ráadásul a széleskörű információterjesztés közvetlenül, média beiktatása nélkül is történhet. A digitális technológiák fejlődésével, beleértve a közösségi médiaplatformok terjedését, a vélemények kifejezése gyorsabbá, egyszerűbbé válik. A lerövidült kommunikációs útvonalak és a hierarchikus struktúrák lebontása által az információ azonnal, korlátok és cenzúra nélkül tud eljutni az érintettekhez. Ezek a változások a hagyományos médiákat (újság, televízió, rádió stb.) alárendelt szerepbe helyezhetik. A mainstream média követi a közösségi tér eseményeit: azaz a közösségi felület az elsődleges hírforrás, a hagyományos médiumok egyre gyakrabban az ott talált tartalmak másodközlői. (E funkcióból fakadóan sokan soft-power eszközként is kezelik.)

2. *A katasztrófahelyzet tervezése és tréningje:* a kialakuló krízisek felfedezését, kialakult krízisek optimális, közösségi megoldását teszi lehetővé a közösségi tér. Ennek oka a gyors reaklási képesség¹⁷, mindenkit elérő hálózati jelleg¹⁸ a hatékonyság (két- vagy

¹² Fitzsimmons, C. 2013. Email is dead, long live email: Six tips on how to use it better. BRW. Melbourne, Vic.: Fairfax munkáját idéz Anne Howard: The What, How and Why of Social Media - A Guide for Local Government, A Report for Sydney Coastal Councils Group. Howard Partners Pty Ltd May 2013.

¹³ Az új média a digitális hálózati kommunikáció (internet, digitális televízió, celluláris adatátvitel stb.) révén létrejövő médiatípus átfogó neve, melyre jellemző az interaktivitás, a fogyasztó (vagy fogyasztói közösség) aktív cselekvése a tartalom formálásában.

¹⁴ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: Smart City Charta - Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2017.

¹⁵ Jason Cristopher Chan 2013-mas munkájában csupán négy funkcióról ír. Forrás: Jason Cristopher Chan: The role of social media in crisis preparedness, response and recovery. <http://www.oecd.org/governance/risk/The%20role%20of%20Social%20media%20in%20crisis%20preparedness,%20response%20and%20recovery.pdf> (Utolsó elérés: 2017. 11. 16.)

¹⁶ Interneten – vírusként - terjedő álhírek, láncclevelek, webes tartalmak gyűjtőneve. Eredeti jelentése: beugratás, átverés, városi legenda, kacska.

¹⁷ A közösségi média felhasználók a híroldalak látogatási gyakoriságánál lényegesen intenzívebben ellenőrzik magánkapcsolataikat. (Forrás: Kriskó Edina: Az önkormányzati katasztrófakommunikáció webkettes eszközei, Magyar Közigazgatás, Új évfolyam, 2.1. szám, 2012. március)

¹⁸ A humanitárius munka egyre gyakoribb eleme, hogy a humanitárius katasztrófákban érintettek felmérésekor vizsgálják azt is, hogy a katasztrófa által sújtottak milyen infokommunikációs felületeken érhetőek el.

többszörös kommunikációt lehetővé tevő képesség). Ez a fajta részvétel erősítheti a közösséget fenyegető kockázatok előrejelzését, rugalmas elhárítását, egyben képessé teszi a szervezeteket arra, hogy mobilizálják a társadalmi tőkéjüket a veszélyek elhárítására, valamint csökkentsék a fenyegetések és kockázatok lehetséges hatásait, azáltal, hogy az információ-fogyasztók egyúttal elsődleges válaszadók is.¹⁹ (Ezért – hivatali nézőpontból - koprodukciónak is tekintik a közösségi vonatkozású szolgáltatásokat.) A közösségi tér katasztrófa-kommunikációs eszközként való felhasználásának hatékonysága fokozható, ha már a katasztrófát megelőző időszakban is folyamatos interakció alakul ki (pl.: oktató-tanácsadó, információközlő, modellező) eszközként. Az OECD előkészítő tanulmányai nem véletlenül foglalkoznak a közösségi médián futó katasztrófa és kríziskommunikációval. A jól működő közösségi interakciók már a katasztrófák egészen korai detektálását is segíthetik, hiszen minél több és aktívabb felhasználó vesz részt, annál nagyobb az esély, hogy egy felhasználó előre jelezzen kockázatokat, kríziseket, ezáltal jelentősen csökkentve egy katasztrófa bekövetkezési valószínűségét, illetve a kár mértékét. Ez az a terület, ahol jól működő válságkommunikáció esetén a lakossági bizalom nő, míg rosszul működő, vagy egyenesen elmulasztott válságkommunikáció esetén látványosan csökken. (A bizalmatlanságon túl a lakosság „pótolja” az információkat híreszteléssel, pletykákkal és akár egészen szélsőséges, túlzott verbális és fizikai reakciókkal.) A katasztrófaeseményekhez kötött bejegyzéseket egy idővonalra rögzítő (vizuálisan is leképező) alkalmazások olykor modellezni tudják a várható kimeneteket és hatásokat is, melyek megalapozhatják a döntéseket, racionálisabb, jobb döntést eredményezve.²⁰

3. Együttműködő problémamegoldás és döntéshozatal: megfelelő tematizálás mentén, alulról szerveződő „bottom-up” érdekközösségek létrehozásával. (A közösségi felületeken nyílt és zárt csoportok egyaránt megjelennek, így a tagok és hozzászólások nyilvánossága is beállítható, ezzel a tagok és a tartalom is védhető). Több kutatás (pl.: Bonson, Saez) igazolta, hogy amennyiben az önkormányzatok közösségi oldalára posztolhattak ügyfelek, úgy kimutathatóan sikeresebb, együttműködőbb kommunikáció valósult meg a felek között.²¹ Ennek egyik oka lehet, hogy a közösségi média használata - azzal, hogy felszabadítja a személyközi kommunikációt a társadalmi különbségek és egyéb különböző körülmények, vagy akár a tér- és időbeliség korlátai alól - segíthet lebontani az egyénben lévő pszichológiai korlátokat, így egyre több ember vonható be együttműködőként a közpolitikák, helyi politikák fejlesztési folyamatába. A helyi polgárok érdemi javaslatokkal és észrevételekkel, megjegyzésekkel fejthetnek ki hatást a közügyekre, a helyi élet menetére. A közösségi felületek könnyebb visszajelzést tesznek lehetővé (főleg a közmeghallgatásokhoz vagy e-mailekhez képest), mert a véleménynyilvánítás rövid úton megtehető (a szavazástól, a szimpla like-oláson keresztül a szöveges véleménynyilvánításig), így az ügyfél-velemények rövid kampányok során gyorsan begyűjthetők. A közösségi tér olyan visszacsatolási rendszert biztosít, amely nem csupán egyedi reakciókat tesz lehetővé, hanem szélesebb körű politikai

¹⁹Az ilyen válságok minden szakaszában felértékelődnek a kommunikációs kapcsolatok, főleg, ha az erőforrások azonnali mozgósítására, az események lehető legpontosabb és részletesebb bemutatására, az intézkedések (mentés, segítségnyújtás, segélyek eljuttatása, ételosztás, helyreállítás stb.) azonnali megkezdésére van szükség. (Forrás: Kriskó Edina i.m.oldal?)

²⁰Forrás: Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone: The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication, OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v01f8kp9s-en> (Utolsó elérés: 2017. 12.04.)

²¹ Forrás: Whats happening in localgov social media? a review of social media usage in uk local government <https://www.bdo.co.uk/en-gb/news/2015/whatsapp-ening-in-local-government-social-media> (Utolsó elérés: 2017. 11. 16.)

prioritások meghatározásához segít hozzá.²² Jól bejáratott csatornák esetén, akár a költséges közvélemény- és piackutatások is kiválthatók.

A részvétel körülményein, feltételein finomít egy 400 várostervezési szakértőt érintő felmérés, mely szerint bár a digitális interakciós lehetőségek megkönnyítik a lakosság bevonását az egyszerűbb döntési folyamatokba (pl. panaszbejelentés, vagy egyszerűbb eldöntendő kérdések), azonban a komplexebb témákban továbbra is fontos marad a személyes részvétel és a direkt kapcsolat. A részvételi hajlandóság sok esetben függ a csoportélmény meglététől, ami a digitális részvételi formák esetén nehezen megvalósítható. A lakossági részvétel teljes digitalizációja továbbá magában hordozza a részvétel „sterilizációjának” a kockázatát, illetve a túlzott anonimitás is kontraproduktív lehet a közösségi részvétel szempontjából. A legideálisabb megoldás, ha a részvétel eszközeinek megválasztása eset- és téma specifikusan történik, illetve, ha a bevonni kívánt személynek lehetősége van megválasztani a részvétel formáját, illetve mértékét.²³

4. Információgyűjtés: visszajelzések és javaslatok, ötletek gyűjtésével. A közösségi média dinamikus természete lehetővé teszi az önkormányzatok számára, hogy új utakon kapcsolódjanak a helyi közösségekhez, ennek segítségével mélyebben megismerjék őket és igényeiket, fejlesszék kapcsolataikat. Másfelől a felhasználói viselkedés elemzése hasznos információforrásként szolgálhat a döntéshozók számára, hiszen a helyi közösségi média felhasználók érdeklődési körének, preferenciáinak ismeretében a várostervezési folyamatban a döntéshozók könnyebben igazodnak a lakosok igényeihez, így növelve a folyamat legitimitását, elfogadását a lakosság körében.²⁴

5. Oktatást és szocializációt: a közösségi terekben meghatározó hangadók (influencerek) oktatási és szocializációs tevékenységet is végezhetnek. Ezen a területen a közigazgatás számára is nagy lehetőségek rajzolódnak ki, amennyiben felépíti saját szerepét (pl.: a közösség oktatása, tudatosítása a saját szolgáltatások, valamint környezetvédelmi, szociális, pénzügyi, technológiai stb. területeken). Az online szerveződő téma-közösségek eseményeket, közös programokat szerveznek, erőforrásaikat, információikat megosztják egymással. A közösségi média segítségével az érdekközösségek földrajzi alapon is könnyedén szerveződve működtetik a tanulás köreit. Informálják, oktatják egymást, tudásukat megosztják, kutatásokat végeznek és eszközöket adnak tagjaiknak, mindemellett a részvételt és együttműködést támogató környezetet működtetnek. Az utóbbi évek egyre nagyobb mértékű migrációs hullámaira tekintettel, a digitális eszközök és a közösségi terek nem csak az információhoz való hozzáférést könnyítik meg a bevándorlók számára, de hatékony integrációs eszközöket is nyújthatnak (pl. nyelvtanulás, oktatási lehetőségek, munkavállalás kapcsán^{25, 26}).

6. Márkaépítés: a személyiségépítés, önmegvalósítás, imázsépítés, promóciót az intézmények, magánszemélyek, események, tevékenységek népszerűsítésére, kapcsolatépítésre (matchmaking) egyaránt alkalmas. A közösségi entitások (magánszemélyek, intézmények) tudatos és nyitott kommunikációval komoly ismertségre, népszerűségre

²²Tiago Peixoto, Jonathan Fox: Digital Dividends - When Does ICT-Enabled Citizen Voice Lead to Government Responsiveness? – Background paper, World Bank, 2016. www.worldbank.org/wdr2016 (Utolsó elérés: 2017. 11. 16.)

²³ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: Smart City Charta - Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2017.

²⁴ Forrás: Lucas Joa, Stefan Höffken: Neue Einblicke – Social Media Monitoring in der Stadtplanung. REAL-CORP, 2014

²⁵ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: Smart City Charta - Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2017.

²⁶Világírú példája e funkciónak az afrikai Asikana Hálózat, mely afrikai nőket orientál tudományos, technológiai, mérnöki és matematikai (STEM) pályáik felé tudásmegosztással, készségfejlesztéssel és karrier-tanácsadással. (www.facebook.com/asikananetwork)

tehetnek szert. Emellett a modern médiában egyre inkább hódít az ún. perszonalizáció, azaz a személyes történetek kiemelése. Ez a fajta megközelítés a politikai szereplőkre is hatással van, így egyre fontosabbá válik a személyes megjelenés, az „image” és az „eladhatóság”²⁷. Ezek a – különböző közigazgatási szinteken – segítik az innovatív szolgáltatások gyors elterjedését, a szolgáltatások iránti elkötelezettség és az intézmények iránti bizalom növekedését. Ugyanakkor egy weboldal, más közösségi média platformok támogatása nélkül nem képes annyi felhasználót bevonni, hogy a szerepét, mint önálló online kommunikációs platform teljes mértékben betöltse. A közösségi médiával való összekapcsolás nagymértékben növelheti a weboldal ismertségét, ezáltal hozzájárulva az érdemi dialógus kialakulásához²⁸.

E funkciók nem elkülönülten, hanem sokszor együtt, egymást erősítve jelentkeznek, így a határozott célt szolgáló (önkormányzat által akár deklarált) manifeszt funkciók mellé több látens funkció is társul.

IV. Stratégiai kérdések

A közösségi média, mint újfajta kommunikációs és stratégiai instrumentum meg kell, hogy jelenjen az önkormányzati stratégiákban. Nem szabad alul- és túlbecsülni a jelentőségét: jelenleg a közösségi média csak egy - bár egyre fajsúlyosabb - a kommunikációs csatornák között, nem helyettesíti a meglévőket, ugyanakkor az érintett folyamatokat és protokollokat szükséges harmonizálni.

Minden közigazgatási szint és terület számára következetes és tiszta irányelvek lefektetése szükséges, valamennyi funkció vonatkozásában. (Például eltérő és akár gyorsított eljárás szükséges lehet, hogy a közösségi médiába kerülő információk időben erősítsenek meg híreket, vagy akár az információgyűjtéshez szolgáltatassanak jelentéseket.)

A stratégiának ki kell terjednie:

- a szervezet céljaira a közösségi médiafelületekkel,
- a kommunikációs tevékenységek alapelveire,
- a szervezeti modellnek megfelelő menedzselésre,
- a célközönség (valamint a kiemelt, a nehezebben elérhető és az aktivizálható célcsoportok) és a hivatal adottságainak és attitűdjének elemzésére, a monitoring eszközök használatára és az eredmények hasznosítására,²⁹
- a releváns témák kiemelésére, (a döntéshozóknak előzetesen mérlegelniük kell, hogy mely helyi ügyek, mely célcsoportok számára bírnak kiemelt fontossággal), a témák relevanciájának fokozási lehetőségére,
- az alkalmazott csatornákra, a csatornák alkalmazásának feltételeire, a közösségi média integrálására az önkormányzati kommunikációs folyamatokba,
- a tartalmak létrehozására (formai és tartalmi keret-követelményeire), átvételére,
- a közösségi média-tevékenységekkel kapcsolatos erőforrások kiképzésének (oktatás és továbbképzés) finanszírozásának területére,
- a közösségi felületeken való viselkedés (magatartási kódex) területére, mind a hivatal, mind az ügyfelek részére (felhasználási feltételek),

²⁷ Joachim Betz, Hans-Dieter Kübler: Internet Governance. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-19241-3>, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.

²⁸ Forrás: Lucas Joa, Stefan Höffken i.m.

²⁹ Közösségi média monitoring alatt értjük az adott honlap látogatóinak összeszámlálását, a honlapon belül megtekintett oldalak számát, az egyes tartózkodások időtartamát, új látogatók számát, valamint a látogatók hely szerinti megoszlását. Ilyen adatok segítségével a döntéshozó pontos képet kap a lakosság igényeiről, érdeklődéséről, preferenciáiról, melynek tudatában alakíthatja például marketing-, és kampánystratégiáját, valamint beazonosíthatja az adott témában érintetteket és azok csoportjait.

- a tartalmak megjelentetésének és a kommentek moderálásának területére, a hivatali munkaidőn túl érkező kommentek és tartalmak kezelésére, a negatív (pl.: sértő, támadó, rágalmozó, becsületsértő, helytelen, jogellenes stb.) tartalmak beazonosítására, eljárásrend kialakítására, „...mit kell csinálni, ha...” típusú eseményfüggő általános szabályok megalkotására,
- a hivatali véleménytől eltérő tartalmak megjelenítésére és kibontási lehetőségére (az egyoldalú tájékoztatás elkerülése érdekében),
- a hivatali döntéseknél felhasznált közösségi tartalmak iktatására, archiválására,
- a stratégia betartása érdekében a felelősségi körök és kompetenciák egyértelmű meghatározására,
- önreflexióra, nyomon követésre és értékelésre vonatkozó szabályokra;

A szükséges szemléletváltás miatt az első lépések a legnehezebbek. Figyelemre méltó Oberwill önkormányzatának megoldása, amely a kommunikációs célok és alapelvek egy lehetséges katalógusárának „jó gyakorlata”, valamint Krabina és társai két fontos tipizálása is.

Lehetséges célok:

- A lakosság számára időben, megfelelő formában és a megfelelő csatornán keresztül elérhetővé tenni az információt.
- Mind belülről, mind kívülről biztosítani az önkormányzat feladatainak, eredményeinek, futó projektjeinek ismeretét.
- A tervezési, döntési és átszervezési folyamatokat belülről és kívülről is elérhetővé, nyomon követhetővé tenni.
- Az önkormányzatot megbízható, kompetens, hiteles partnerként feltüntetni a külső/belső érdekcsoportok előtt.
- Az önkormányzatnak egy olyan profilt kialakítani, amely lehetővé teszi az azonosulást a szervezettel, és növeli a hovatartozás érzését.
- Növelni az önkormányzat jó hírét, figyelmet fordítani az „image”-ára, valamint kifelé hangsúlyozni a közösség értékeit.
- Az egymás iránti megbecsülést belsőleg és külsőleg is hangsúlyozni, figyelmet fordítani az információmegosztásra, valamint lehetővé tenni az információk cseréjét, illetve a visszacsatolásokat (feedback).
- Motiválni belülről és kívülről is a közösség életében való részvételt, elősegíteni az állampolgárok bevonását.

Alapelvek:

- Nyitott és tárgyilagos kommunikációt folytatni, melynek segítségével az önkormányzat hiteles, ellenőrizhető és átlátható információforrásként tud szolgálni a közösség számára.
- Korábban tájékoztatni az önkormányzat munkatársait, mint a külső partnereket annak érdekében, hogy az önkormányzat munkatársai hiteles képviselői legyenek az önkormányzat által kommunikált információknak.
- Az önkormányzat vezetésének a lehető legkorábban a mindenki által megismerhető időpontokban napirendre tűzni az önkormányzatot érintő témákat és projekteket, a már meghozott döntésekről pedig időben tájékoztatni a polgárokat.
- Gondoskodni arról, hogy az önkormányzat a működése során személyes és megközelíthető legyen (mind a kívülről, mind az önkormányzaton belülről érkező kéréseket befogadni és fontolóra venni).
- Cél-, és megoldásközpontú kommunikációt folytatni, modern és direkt kommunikációs stílusban.

-Szem előtt tartani, hogy az önkormányzat a partnerei különböző mértékű háttértudással, és eltérő kommunikációs igényekkel rendelkezik, fokozottan figyelni arra, hogy az átadott információ ezeknek az igényeknek megfelelően (a befogadó célcsoporthoz igazítani - ha kell, lesűkíteni, ha kell, kibővíteni - az átadandó információt).

-Fokozottan figyelni arra, hogy az önkormányzat a fontos, érzékeny témákban is egységes kommunikációt tudjon folytatni³⁰.

Szervezeti modellnek megfelelő közösségi média-menedzselés:

Krabina és társai három fő típust különböztettek meg egy 2016-os osztrák kutatás alapján:

-Az *organikus* közösségi média-menedzsmentben az egyes egységek egymástól függetlenül kezelik a közösségi médiát, gyakoriak az egyéni erőfeszítések. Minden egység az igényeinek megfelelő gyakorlatot alakít ki. E megközelítés jelentős hátránya, hogy gyakoriak az inkonzisztens megoldások, hiányzik a hivatalos erőforrás-ráfordítás. Sok az egyéni úttörő, akik húzzák magukkal a többieket. (Így működik pl.: Bécs és Hamburg város önkormányzata)

-A *centralizált* közösségi média-menedzsmentben egy személy vagy csoport szervezi a közösségi média használatának bevezetését. A bevezetés hamar megtörténik, kevés alkalmazottat igényel. Hátránya, hogy lassú a szétterjedés a szervezeten belül, nincs az ötletek mögött egy hiteles közösség. Előnye, hogy van egy vezető, aki összefogja az egész csapatot. Ez a forma az erősen centralizált szervezetek számára optimális. (Így működik például Salzburg önkormányzata, vagy a zürichi városi rendőrség.)

-A *kooperatív* közösségi média-menedzsmentben egy csoport határozza meg a jó gyakorlatokat és ezek a gyakorlatok kerülnek mindenhol alkalmazásra. A jó gyakorlatok gyorsan és egységesen terjednek el. A módszer hátránya a limitált költségvetés és figyelem, így ehhez erős vezetői támogatás szükséges. A megosztottan működő szervezetek számára ideális, osztályszerű koordinációt igényel. (Így működik például az Osztrák Külügyminisztérium, vagy az Osztrák Szövetségi Bűnügyi Hivatal.)³¹

Felhasználói típusok és a lehetséges csatorna-aktivitások:

Ugyancsak Krabina és társai beazonosítottak különböző típusú internet-felhasználókat is, és javasoltak számukra megfelelő részvételi lehetőséget:

<i>Felhasználó típus</i>	<i>Lehetséges csatorna-aktivitások</i>
<i>Létrehozó</i> (kezdeményező tartalmak létrehozása)	Innovációs platform, kreatív verseny, felhívás
<i>Kritikus</i> (reaktív és résztvevő tartalmak létrehozása)	Online fórum, feedback opció, értékelési opció, teszt program
<i>Csatlakozó</i> (közösségi hálózatban tag)	Saját közösségi hálózat kiépítése, aktív részvétel a közösségi hálózatokban
<i>Gyűjtő</i> (tartalmakat gyűjtő, értékelő, osztályozó)	Kulcsszavas keresés lehetővé tétele (megjelölés, „tagging”), közösségi könyvjelzők („social bookmarking”) támogatása
<i>Néző</i> (fogyasztja a Web 2.0 tartalmait, de nem járul hozzá aktívan)	Szervezeti blog létrehozása, Twitter, YouTube csatorna létrehozása, olyan tartalmak létrehozása, melyek a célcsoport

³⁰ Lotti Stokar Hanspeter Gärtner: Informations- und Kommunikationskonzept für Gemeinderat und Gemeindeverwaltung Oberwil. http://www.oberwil.ch/dl.php/de/53ac32c0eb6a1/Informations_und_Kommunikationskonzept_V2_20140623.pdf, Oberwil BL, 2009.

³¹ Bernhard Krabina, Thomas Prorok: Open Government Vorgehensmodell - Vorschläge zur Umsetzung von Open Government in Österreich, KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, 2016.

	számára aktuális, releváns és hasznos
<i>Passzív</i> (internet használó, de nem vesz részt a közösségi hálózatban)	Klasszikus online PR, klasszikus marketing a célcsoport által látogatott felületeken

1. sz. tábla: Felhasználói típusok és a lehetséges csatorna-aktivitások, Forrás: Bernhard Krabina, Thomas Prorok: Open Government Vorgehensmodell - Vorschläge zur Umsetzung von Open Government in Österreich, KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, 2016.)

V. Úttörő megoldások

Tekintettel a közigazgatás bevezető gondolatokban lefestett hazai állapotára és útkeresésére, érdemes felvillantani néhány olyan megoldást, mely mintául szolgálhat a hazai intézmények számára.

A közintézmények világszerte egyre nagyobb mértékben működnek együtt különféle online együttműködő platformokon. Ilyen platform például a GitHub, ahol a különböző közintézmények nyílt forráskódú szoftvereinek kódja képezi az együttműködés tárgyát, mindenki számára hozzáférhetővé téve a megosztott szoftverek minden sorát. A népszerűségét jól mutatja, hogy 2011 óta a GitHub kormányzati szereplőinek jelenléte jelentős növekedésnek indult.

Az USA-ban a megyék és önkormányzatok kétharmada már 2011-ben rendelkezett közösségi médiajelenléttel.³² A Facebook volt akkoriban a legkedveltebb hálózat, a Twitter 70%-al és végül 20%-al a blogok követték (ICMA2011). Ez persze korántsem meglepő, hiszen a közösségi tereket az USA legtöbb ügynökségi szervezete (pl.: Környezetvédelmi Ügynökség, NASA, Hadsereg) már a Facebook-ot megelőzően használta. *A blogok, wikik, és más tartalommegosztó oldalak ágyaztak meg a Facebook-nak, majd a Flickr-nek, a MySpace-nek és a Twitternek.* A kormányzati szervezetek itt az alapadatokat és események közzétételén túl az adott terület népszerűsítését végzik, valamint gyűjtik a felhasználói véleményeket és tartalmakat, hogy azokat hasznosítani tudják. A közösségi kommunikáció összehangolásának jó példája az Egyesült Államok Hadseregének MilSuite alkalmazása, mely számos felületen, integráltan biztosítja az információk elhelyezését, a tudásmegosztást és az emberek összekapcsolását. A Facebook, Twitter, Flickr és YouTube tartalmak integrációja az információk gyors és biztonságos megosztását lehetővé tevő kollaboratív felületet biztosít. Az alkalmazás közösségi találkozóhelyből (milBook), blogtérből (milBlog) és tudástárból (milWiki) áll.³³

A BDO 2012-es felmérése szerint, a brit önkormányzatoknak a 90%-a rendelkezett Twitter felhasználói fiókkal, 80%-uk Facebook oldallal és 50%-uk Flickr fiókkal, elsődlegesen képek megosztására. Pusztán 3%-uk jelezte, hogy nincsen egyáltalán jelen a közösségi médiában. Ugyanezen felmérés 2015-ös ismétlésében Twitter fiókkal már minden brit önkormányzat rendelkezett, míg 90%-uk Facebook profillal, 68% rendelkezett YouTube csatornával, 38% Instagram fiókkal. Nagy-Britannia önkormányzatai a közösségi média használata révén a környezetvédelmi szolgáltatások, a pihenéssel és szabadidővel, parkokkal és útfelújításokkal kapcsolatban várnak elsődleges megtérülést.

Bonson 2015-ös kutatásában a 15 EU tagország legnagyobb 75 városának Facebook posztjait vizsgálta. A 75 városból 59-nek volt FB profilja. Ausztria és Németország vizsgált városai

³² Ennek legfőbb katalizátora maga az USA elnöke: Barack Obama volt, aki elsőként használta a @POTUS taget a Twitteren, ő alakította ki interaktív Youtube kommunikációt, valamint Facebook-ozott az Ovális irodából.

³³Forrás: Kriskó Edina: Web 2.0-ás alkalmazások a kormányzati és önkormányzati kommunikációban - http://www.mediakutato.hu/cikk/2012_01_tavasz/02_web20_kormanyzat_onkormanyzat_kommunikacio (Médiakutató, 2012 tavasz).

100%-ban, míg a vizsgálatba bevont dél-európai városok 66%-os arányban rendelkeztek Facebook profillal. A vizsgált angolszász és északi városok 90 és 85% közötti tartományban rendelkeztek Facebook profillal.³⁴ Twitter fiókkal már 2015-ben minden brit önkormányzat rendelkezett, míg 90%-uk Facebook profillal, 68% rendelkezett YouTube csatornával, 38% Instagram fiókkal.

Az Egyesült Királyságban az Innovációért, Üzletért és Képességekért (BIS) felelős kormányzati intézmény által készített táblázat mutatja be azt a trendet, amellyel a célok validálását végzik. Az ellenőrző lista a következő problématerületekre fókuszál:

- Célkitűzések és várakozások
- Kormányzási módok és irányelvek
- Jogsabályi megfelelés
- Készségek és erőforrások
- Együttműködés és közösségfejlesztés
- Kockázatok kezelése a közösségi médiában
- Monitoring: a média hatásainak társadalmi mérése és ellenőrzése.

Genova önkormányzata bevonta a helyi érdekelteket a big data és a közösségi média indikátorainak elemzésébe, és közös tervet dolgoznak ki annak érdekében, hogy a város népszerű legyen a nemzetközi turisztikai piacon. A közösségi média team létrehozását az önkormányzat koordinálta. Tagjai magán és állami turisztikai reklámcégek közösségi média menedzserei. Feladatuk a stratégiák összehangolása, és a város népszerűsítésére vonatkozó közös promóciós kezdeményezések kidolgozása.

Tartu a város tervének felülvizsgálatára vállalkozott a közösségi médiából származó adatok elemzésével és a lakosok által használt applikációk alkalmazásával. A geotagging (földrajzi helymeghatározás) és az okos telefonok által generált egyéb információk segíthetik a várost egy jobb közlekedési rendszer megtervezésében, miközben lehetővé válik a lakosok részvétele a tervezésben spontán módon, anélkül, hogy specifikus kérdésekre kellene válaszolniuk, vagy találkozón kellene részt venniük. Ehelyett a rendszer a lakosok mindennapi városhasználati szokásait leíró adatait használja fel a tervezéshez.

Gyulafehérvár lakosainak kiterjedt digitális és közösségi média eszköz-használatára alapozza média-stratégiáját. A lakosokkal való kommunikáció és a város turisztikai népszerűsítése a helyi érdekeltek és a magáncégek bevonásával megvalósított akció fő tényezői. A város a polgárok számára átláthatóbb közigazgatást kíván megvalósítani, ezért alkalmazza az online platformokat, a Facebookon és a Twitteren való beszámolókat és fogadják az érkező megjegyzéseket, véleményeket, panaszokat, és továbbítják ezeket a lakosok sürgős ügyeinek intézéséért felelős osztályoknak.

Murcia minden közösségi média platformot felhasznál a különböző felhasználótípusok kommunikációs igényeinek kielégítésére. Például Twitteren tájékoztatták a lakosságot a legutóbbi árvízhelyzetről, a Facebookon kérték a lakosok javaslatát a Santa Eulalia körzet rehabilitációjához. A város kipróbálja a platformok funkcióit, és közvetlen eszközként hasznosítja ezeket a város fejlesztése érdekében.³⁵

Tsukuba önkormányzata a 2011-es japán földrengés után kezdett olyan kísérletekbe, melyek a Twitter és a Facebook használatán alapultak. A földrengés alatt kutatók megfigyelték, hogy a közepesen érintett önkormányzatok társadalmi számára a közösségi háló nemcsak a közösségi kapcsolattartás szempontjából volt fontos, hanem az állampolgárok

³⁴ Forrás: Whats happening in localgov social media? a review of social media usage in uk local government <https://www.bdo.co.uk/en-gb/news/2015/whatsapp-ening-in-local-government-social-media> (Utolsó elérés: 2017. 11. 16.)

³⁵ Simone d'Antonio: Öt nagyszerű módszer a közösségi média és az applikációk városfejlesztési célú használatára <http://www.urbact.hu/node/294> (Utolsó elérés: 2017. 11. 16.)

számára egyszerre egyfajta tudásbázisként is szolgált számos japán önkormányzatnál. Létrehozták a Tsukuba Civic Activities Cyber Square (Tsukubai Civil Tevékenységek Kibertere) csoportot, amelynek két fő célját határozta meg maga a csoport: a jövő emberi erőforrását és a vállalkozói kedvet támogatni, valamint újjáéleszteni a közösségeket, és 2015-re egészséges helyi polgári életet elérni. Ez a közösségi tér segített kezelni a 2012-es tornádó utáni eseményeket (tájékoztatás a krízisközpontról, önkéntesek szervezése, tisztítási feladatok, hulladékkezelés, csalókról szóló figyelmeztetés stb.) A kísérleti periódus után a Tsukuba Civic Activities Cyber Square a mindennapi önkormányzati működés része lett. A közösségi hálózaton lévő közösség növekedése pedig új lehetőségeket nyitott meg Tsukuba számára. Az eset után a japán önkormányzatok körében növekedett a közösségi média-felhasználás, azonban még mindig akadnak önkormányzatok és önkormányzati intézmények, ahol a közösségi média csatornák menedzseléséhez szükséges képességek részben vagy egészben hiányoznak, és ez visszatartja a döntéshozókat a csatornák használatától.³⁶

Barcelona városának mintegy 600 közösségi média fiókja közül sok paragon hevert, vagy csekély aktivitást mutatott. A digitális kommunikáció szervezetlen, alacsony hatékonyságú és fókusz nélküli volt. A város irányelveket alkotott, fókuszált közösségi média kommunikációs tervet készített, oktatta munkatársait, és egységesítette az online jelenlétét.

A közösségi média jelenlétét az alábbi három fázisban változtatta meg Barcelona önkormányzata:

1. A közösségi médiatevékenységek megszervezése: az első lépésként egy auditot végeztek – az összes önkormányzati közösségi média fiók elemzésével feltérképezték a „szupersztárokat” és az inaktív fiókokat, valamint a meglévő futó kampányokat, folyamatokat. Az audit után 350-re csökkentették a közösségi média fiókok számát, ezzel is biztosítva, hogy a használt közösségi médiacsatornák fenntarthatók legyenek és a város érdekeit pontosan szolgálják. A 350 közösségi média profil kis online közösségeket reprezentál: önkormányzati szomszédságokat, könyvtárakat és más közszolgáltatókat. A valóban fontos profilok kialakítása után elkezdődhetett az állampolgárok igényeinek és a város céljainak megfelelő szolgáltatási stratégia kialakítása.

2. Saját márka hangvételének kialakítása: a céljaik elérése érdekében kétféle hangfekvést találtak szükségesnek a közösségi médiában bevezetni - Barcelona.cat és Bcn_ajuntament névvel. Barcelona.cat közösségi fókuszú hangot ütött meg, tartalmát ezért számos közösségi média csatorna vette át. A célja az volt, hogy növelje a helyiek érdeklődését Barcelona városának történelmi, jövőbeli és az ott lakó emberekről szóló történetekkel. #Barcelonainspira a fő hashtag ezeken a csatornákon Bcn_ajuntament másrésről új törvényeket, önkormányzati üléseket érintő kérdéseket és a helyi kormányzathoz kapcsolódó ügyeket helyezi kommunikációs tevékenységének fókuszába. Az így kialakított stratégiai irányok lehetővé tették, hogy a kommunikációs célokat eltérő hangvételű tartalmakkal építsék fel.

3. Kiválósági központ létrehozása: megfelelően a város közösségi média profiljait sem volt egyszerű átlátni a város digitális kommunikációs tevékenységét. A Közösségi Média Tanács létrehozásával, és a Kiválósági Központtal, a közösségi média szakértők és vezetők támogatásával ez lehetővé vált. A Közösségi Média Tanács együttműködésben fejleszt irányelveket és sztenderdeket egyes osztályok és meghatározott kampányok számára is, valamint oktatják a munkatársakat arra, hogyan alakítsák át közösségi média profiljukat stratégiai megfontolások mentén, és a meglévő jó gyakorlatokat hogyan használják hatékonyabb kommunikációra.

³⁶ Forrás: Muneo Kaigo, Leslie Tkach-Kawasaki: Social Media for Enhancing Civil Society and Disaster Relief: Facebook Usage by Local Municipalities in Japan; JeDEM 7(1): 1-22, 2015. ISSN 2075-9517 <http://www.jedem.org> (Utolsó elérés: 2017. 11. 20.)

Izlandon két civil programozó alkotta meg a Your Priorities³⁷ platformot, mely az állampolgárok számára fontos témákat kezel. A közpolitikai és szakpolitikai ötleteket, javaslatokat bármelyik felhasználó közzéteheti, míg a többiek értékelik: támogatják, érvelnek mellette, ellenérveket sorakoztatnak fel ellene, vagy módosító javaslatokat tesznek. Az oldal kimeneteit a politikusok is figyelik. Az oldalt civil szervezet kezeli, de állami és uniós forrásokból gazdálkodik. E platformon valósult meg a Better Reykjavik³⁸ portál, mely a lakosság ötödének regisztrációja mellett már több mint 700 városi tanács által is tárgyalt és elfogadott javaslatnál tart. Az oldalon magyar nyelvű, tartalmú és célú csoportok is találhatóak (pl.: Better Budapest), azonban látogatottságuk jelenleg elenyésző.

Hasonló kezdeményezés a Decide Madrid portál, mely a madridi polgárokat igyekszik bevonni a közérdeklődésre számot tartó ügyekbe, kiemelten Madrid költségvetésébe. A portálon javaslatokat adhatnak meg a regisztrált lakosok, cím és leírás megadásával. Ha a javaslatra a 16 éven felüli lakosság legalább 1%-a (legalább 27.064 fő) támogatását biztosítja, akkor 45 nap áll rendelkezésre, hogy a javaslatot megvitassák, majd újabb 7 nap áll nyitva a vita után a szavazásra. Amennyiben ez a virtuális közösség megszavazza a javaslatot (a javaslat többséget szerez), úgy a városi tanács elé kerül az ügy, ahol 30 napon belül vizsgálják a javaslat törvényességét, megvalósíthatóságát, alkalmasságát. A vizsgálat eredményét nyilvánosságra hozhatják, majd döntenek a javaslatról: elfogadják (végrehajtják), elvetik, vagy alternatívát javasolnak. (A Platform háttérét a GitHub-on szabadon elérhető a Consul³⁹ nevű nyílt forráskódú szoftver biztosítja, így az más települések számára is felhasználható, testre szabható.)

Ide sorolható a lett online petíciós platform⁴⁰ is, mely 2011-óta biztosítja a lett állampolgárok számára, hogy szabályozási javaslatokat tegyenek. 10.000 érvényes állampolgári aláírás (ez a lakosság kb. fél százaléka) kötelezi a parlamentet, hogy tárgyalja a javaslatot. (Eddig több, mint egy tucat ügy került a parlament elé, és volt, amit ebből jóvá is hagyott.)

Ezeket túl egyre több applikációt látunk, amelyek valamilyen állampolgári részvételre épülnek (pl.: Amsterdam, Ghent vagy Tartu crowdsourcing alkalmazásai, Palermo vagy Párizs co-creation platformja, vagy akár Budapest „Uzletetide⁴¹” megoldása.) Ezek közösségi teres háttér-támogatása ugrásszerűen növeli a felhasználók számát.

VI. A közösségi tér használatával kapcsolatos közigazgatási feladatok, kihívások

Miután a közösségi tér egy teljesen új szemléletmódot, új élethelyzetek kialakítását feltételezi, számos olyan feladat és kihívás körvonalazódik, melyek megoldását a gyakorlat függvényében érdemes finomhangolni.

Külön figyelmet érdemel tehát:

-Legyen meg a részvétel fejlesztéséhez szükséges dedikált erőforrás. Ehhez az anyagi erőforrásokon túl – általában – szükséges a köztisztviselők felkészítése, továbbképzése, valamint olyan szakértők alkalmazása, akik a közösségi médiaalkalmazásokhoz szükséges stratégiai és alkalmazói ismeretekkel rendelkeznek. A közigazgatás felől érkező tartalmak közérthető formába történő konvertálása a lakosság felé jelentős erőfeszítést igényelhet a

³⁷ <https://www.yrpri.org/domain/3>

³⁸ <https://betrireykjavik.is/domain/1>

³⁹ <https://github.com/consul/consul>

⁴⁰ <https://manabalss.lv/>

⁴¹ <https://www.uzletetide.hu/>

hivatal részéről – komplexitása és technokratikus jellege miatt –, így ennek erőforrásait is biztosítani kell.⁴²

-Munkáljanak ki jól megalapozott, hitelt érdemlő, nyomkövető- és visszajelzési mechanizmusokat.

-A közösségi média olyan információk szivárogtatását is elősegítheti, amelyek nem tartoznak a nyilvánosságra, vagy tévesek (pl.: egy katasztrófa-jellegű esemény rossz percepciója, majd annak közzététele), hamisak (pl.: rosszindulatú híresztelések, pletykák), vagy kifejezetten dezinformációs célzatúak (pl. Oroszország által szponzorált Twitter üzenetek, információs hadviselés.⁴³) A vélemények kifejezésének gyorsabbá és egyszerűbbé válása magában hordozza azt a kockázatot is, hogy olyan tartalmak válnak nyilvánossá, melyek mások számára sértőek, megalázóak, vagy más módon törvénybe ütközőek. Ennek elkerülése érdekében fontos a felhasználói tartalmak bizonyos szintű moderálása, menedzselése, természetesen a szabad véleménynyilvánítás jogainak figyelembe vétele mellett. Ezek kezelésére készüljön fel a hivatal.

-A jogi szabályozás három megközelítésben is kihívásokat tartogat: anakronisztikusan tűnik az a gyakorlat, miszerint több országban a köztisztviselőknek kötelező archiválni minden hivatalos, vagy külső kommunikációt (pl.: az USA-ban a Kongresszusi Könyvtár felelős minden, 2006-tól keletkezett kormányzati Twitter üzenet hivatalos archiválásáért.) A szabályozás átgondolása e mentén is szükséges. Ugyanakkor a közösségi terek általános működési szabályainak (céljainak és eszközeinek) szabályozott keretek között tartása is szükséges, elég csak az Uber vagy az Airbnb diszfunkcionális hatásaira gondolni. Végül az internet és tartalmi szabályozásának egyik legnagyobb kihívása, hogy egyértelmű hierarchia helyett inkább az ön-, és együzt szabályozás érvényesül, azaz egységes irányítás és közösen elfogadott internet architektúra helyett inkább fragmentált felelősségi körök jöttek létre, melyek jelentős szabályozási deficitet hagynak maguk mögött. Az együttműködést és harmonizációt nehezíti a nemzeti kormányzatok ragaszkodása a saját szabályozási kompetenciáikhoz, valamint a nagyvállalatok növekvő befolyása is.⁴⁴ Ennek megoldására széleskörű nemzetközi együttműködésre, teoretikus és gyakorlati útmutatásra van szükség.⁴⁵

-Magánélethez való jog: a személyes adatok szemszögéből nézve, fontos, hogy a közösségi média hálózatokon lévő adatcsere és az adatkezelés jogi összhangban álljon az országok szabályozásával.

-Hozzáférhetőség. Gyakran fordul elő, hogy az országok az egyes információs szolgáltatások vetületében meghatároznak akadálymentesítési kritériumokat. Ezen kritériumok alkalmazása a közösségi média hálózatokon is fontos szempont.

⁴²Nico van der Heiden, Stefanie Schwab Cammarano, Andrea Töndury, Sven Engesser, Regula Hänggli, Andreas Auer, Frank Esser, Daniel Kübler: Direkte Demokratie und politische Kommunikation in der Informationsgesellschaft: Herausforderungen für den Kanton Aargau. http://www.zora.uzh.ch/55905/1/bericht_Heiden_direkte_demokratie.pdf, ZORA - Zürich Open Repository and Archive, 2011.

⁴³Ilyen például az – orosz hackereknek tulajdonított - Twitteren terjesztett (USA – ISIS kollaborációra célzó) műholdas kémfotó, amelyről kiderült, hogy egy videójátékból származik, vagy az amerikai elnökválasztást és a Brexit-et megelőző népszavazás során Twitteren és Facebook-on elhelyezett álhírek sora, mely társadalmi feszültséget gerjesztett, és – az orosz érdekeknek kedvezően - befolyásolta a szavazások eredményét.

⁴⁴ Joachim Betz, Hans-Dieter Kübler i.m.

⁴⁵ A szabályozási deficit másik formája, amikor a törvényi keret megvan, azonban az annyira tág és hiányos, hogy ettől a jogszabály nem érvényesül. Ennek eklatáns példája a 2005-ös kínai tájékoztatási törvény, mely előírja a "kormányzati információk" nyilvánosságra hozásának kötelezettségét, ennek módjára és időbeli elhatárolására azonban nem alkottak szabályt, így e szimbolikus szabály könnyen kikerülhető. Ráadásul hiányoznak a vonatkozó gyakorlati útmutatások, valamint az információs egységek kiadására vonatkozó ösztönzők is. (Forrás: Chen Shun Ling, Lin Jiahong, Zhuang Tingrui: Tibeti bölcsesség az emberekben - A kormányzati tájékoztatás alapelvei és jelenlegi helyzete. IT Innovációs Kutatási Központ, CCIT Taiwan Creates CC Project, 2013. január.)

-Nyitottság: az önkormányzatok rendelkezésére álló adatokból álló adatbázisok megnyitása szükséges az innovatív – közösségi elgondolásokon alapuló – szolgáltatások kialakításához. Azaz meg kell teremteni a digitális kormányzás közösségi infrastruktúráját. (Ennek egyik jó példája a téradatokat hasznosító OpenStreetMap.org).

-Szellemi tulajdon. A harmadik fél által készített tartalmak hasznosítása, újrahasznosítása összhangban kell, hogy legyen a szellemi tulajdonjogra vonatkozó szabályozással. Ez azt feltételezi, hogy a képek, adatok és szöveges üzenetek újrahasznosítására vonatkozó szabályok átgondolásra kerülnek.

-A web 2.0-ás közigazgatási jelenlét minden bizonnyal többletmunkát jelent néhány köztisztviselő számára, így bevezetése terén szakmai szkepticizmussal, vagy valamilyen ellenállási formával szembesülhetnek a döntéshozók, ha az érintettek motivációját előzetesen nem biztosítják.

-Az állampolgári/vállalkozási kezdeményezések finanszírozási modellje is előreláthatóan át fog alakulni. Ahogy a piacon egyre elterjedtebbé válnak a közösségi finanszírozású projektek (crowdfunding, kickstarter vállalkozások stb.), úgy egyre inkább támaszkodnak az alternatív finanszírozási formákra (például reklámok, szponzorkeresés, vagy Fundraising). A közösségi finanszírozás további előnye, hogy a lakosok közvetlenül érdekeltté válnak a projekt megvalósításában, ezáltal a felelősségérzet és elfogadás mértéke nő. Ezzel párhuzamosan a helyi önkormányzatok mérlegelési jogköre szűkül, hiszen nehezen támadható egy olyan elképzelés, amelynek közösségi finanszírozása már megoldott. E kezdeményezések felügyeletére, keretek között tartására az önkormányzatoknak előre fel kell készülniük.

-Ha a közösségi felületeken valamilyen elismerő rendszert alakít ki az önkormányzat, úgy a tudásmegosztás iránti motiváció növekedni fog.⁴⁶

A nemzetközi irodalmak is alapértelmezettnek állítják már be a közösségi felületek közigazgatási felhasználását. Emiatt – a jó gyakorlatok hirdetésén túl – meg kell teremteni ennek jogszabályi, szervezeti és személyi feltételeit: egyre sürgősebb egy fejlettebb információkezelést támogató elvárásrendszer jogszabályi meghatározásra. (Összehangolva a különböző intézmények és a kapcsolódó területek speciális kommunikációs szabályaival.) Szükséges egy módszertani sorvezető az önkormányzatok számára, mely a közösségi média-kezeléséhez ad segítséget. Valamint ki kell képezni (tovább kell képezni) az adott intézmények kommunikációért felelős munkatársait, hogy legyen bátorságuk elkezdeni a közösségi terek használatát. Tudatosítani kell a kommunikációs tevékenységet, mert a stratégia-alapú kommunikáció jelentősen növelheti az állampolgárok és vállalkozások érdeklődését és motivációját a közügyekben való részvételre, átgondolt, szisztematikus döntések meghozatalára. Azonban a folyamatok hosszútávon érvényesülnek, így a hosszú távú stratégiának magában kell hordoznia az önreflexió, értékelés és fejlesztés lehetőségeit, hogy a kommunikációs tevékenységeket a mindenkori társadalom igényeihez tudja alakítani.⁴⁷

Számos ország kísérletezik már a tudásmegosztás hatékony módjaival. Ezeknél az adatok és a fejlesztési folyamatok megnyitásából fakadó innovációs lehetőségeket javuló költséghatékonyság és hosszú távú bizalmi haszon kíséri. Azaz a közösségi terek intenzív használatával, több jó, innovatív és ügyfélorientált szolgáltatás válik elérhetővé, ezen keresztül az önkormányzati szféra minőségi javulása érhető el.

⁴⁶ Forrás: Markus Wojtczak, Michele Morner: Bringing the Citizen back in: Motivational Aspects of Knowledge Sharing through Web 2.0 Technologies in Public Administration, JeDEM 7(2): 29-44, 2015. ISSN 2075-9517 <http://www.jedem.org> (Utolsó elérés: 2017. 11. 20.)

⁴⁷ Nico van der Heiden, Stefanie Schwab Cammarano, Andrea Töndury, Sven Engesser, Regula Hänggli, Andreas Auer, Frank Esser, Daniel Kübler i.m.

A Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Irodája – e kutatását követően – a 2018-as évben tervezi az ezt segítő ajánlások közreadását. Ez természetesen csak megfelelő, nyitott hivatali attitűddel hozhat átütő sikert.

Felhasznált irodalom

- Albert Jacob Meijer and René Torenvlied: *Social Media and the New Organization of Government Communications: An Empirical Analysis of Twitter Usage by the Dutch Police*; American Review of Public Administration 1–19, 2014.
- Anne Howard: *The What, How and Why of Social Media - A Guide for Local Government, A Report for Sydney Coastal Councils Group*. Howard Partners Pty Ltd May 2013 <http://www.howardpartners.com.au/assets/sccg-the-what-how-and-why-of-social-media---becoming-social-literature-review-1-aug-2014.pdf>
- Arturo Haro De Rosario, Alejandro Sáez-Martin, María Del Mar Gálvez-Rodríguez: *Facebook as a dialogic Strategic tool for european local governments*; Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 50 E/2017, pp. 73-89.
- Bencsik András - Fábrián Adrián - Pál Emese - Szőke Gergely László: *A közigazgatás és a média kapcsolódási pontjai*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás 4(2015).
- Bernhard Krabina, Thomas Prorok: *Open Government Vorgehensmodell - Vorschläge zur Umsetzung von Open Government in Österreich*, KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, 2016.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: *Die Weisheit der Vielen - Bürgerbeteiligung im digitalen Zeitalter*. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2017.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: *Smart City Charta - Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten*. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2017.
- Chen Shun Ling, Lin Jiahong, Zhuang Tingrui: *Tibeti bölcsesség az emberekben - A kormányzati tájékoztatás alapelvei és jelenlegi helyzete*. IT Innovációs Kutatási Központ, CCIT Taiwan Creates CC Project, 2013. január
- Christopher G. Reddick, Akemi Takeoka Chatfield, Adegboyega Ojo: *A social media text analytics framework for double-loop learning for citizen-centric public services: A case study of a local government* *Government Information Quarterly* www.elsevier.com/locate/govinf
- CRC Budapest: *Nyitottság és törvénytisztelet, Magyar városi önkormányzatok honlapjainak elemzése - 2015 - valamint Hungarian Municipalities Abide by the Law? Analysis of urban municipalities' web sites in Hungary -2013-2015* http://www.crcb.eu/wp-content/uploads/2016/07/lg_sites_2015_report_160718_.pdf
- Derek Lackaff: *Escaping the Middleman Paradox: Better Reykjavik and Open Policy Innovation*; JeDEM 7(2): 137-161, 2015. ISSN 2075-9517 <http://www.jedem.org>
- Giles Moss: *Knowing your publics: the use of social media analytics in local government*. http://www.academia.edu/9578030/Knowing_your_publics_the_use_of_social_media_analytics_in_local_government
- Gregor Walter: *Internetkriminalität -Eine Schattenseite der Globalisierung*. https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2008_S16_walter_ks.pdf SWP-Studie

- Stiftung Wissenschaft und Politik Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, 2008.
- Jason Cristopher Chan: *The role of social media in crisis preparedness, response and recovery*.
<http://www.oecd.org/governance/risk/The%20role%20of%20Social%20media%20in%20crisis%20preparedness,%20response%20and%20recovery.pdf>
 - Joachim Betz, Hans-Dieter Kübler: *Internet Governance*.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-19241-3>, Springer
 Fachmedien Wiesbaden, 2013.
 - Kriskó Edina: *Az önkormányzati katasztrófakommunikáció webkettes eszközei*, Magyar Közigazgatás, Új évfolyam, 2.1. szám(2012. március)
 - Kriskó Edina: *Web 2.0-ás alkalmazok a kormányzati és önkormányzati kommunikációban* -
http://www.mediakutato.hu/cikk/2012_01_tavaszi/02_web20_kormanyzat_onkormanyzat_kommunikacio (Médiakutató, 2012 tavasz).
 - Lee Ann - Lin Cheng Xia - Zhuang Tingrui: *Alapelvek és kapcsolódó politikai kérdések a nyílt kormányzásban*. Public Governance Quarterly, (2)2014.
 - Lori Brainard and Mariglynn Edlins: *Top 10 U.S. Municipal Police Departments and Their Social Media Usage*; American Review of Public Administration 2015, Vol. 45(6) 728–745.
 - Lotti Stokar Hanspeter Gärtner: *Informations- und Kommunikationskonzept für Gemeinderat und Gemeindeverwaltung Oberwil*.
http://www.oberwil.ch/dl.php/de/53ac32c0eb6a1/Informations_und_Kommunikationskonzept_V2_20140623.pdf, Oberwil BL, 2009.
 - Lucas Joa. Stefan Höffken *Neue Einblicke – Social Media Monitoring in der Stadtplanung*. REAL-CORP, 2014
 - Luise Flade, Stefan Höffken: *Stadt zum Mitmachen - Die Gestaltung urbaner Räume mittels Social Media und Bottom-Up-Beteiligung*. Netzwerk Bürgerbeteiligung, 2012.
 - Marita Bussieweke, Céline Diebold: *Handbuch - Bürgerforum / Informationen zur Planung und Durchführung des Beteiligungsformats*. Bertelsmann Stiftung/ Heinz Nixdorf Stiftung, 2014.
 - Markus Wojtczak, Michele Morner: *Bringing the Citizen back in: Motivational Aspects of Knowledge Sharing through Web 2.0 Technologies in Public Administration*, JeDEM 7(2): 29-44, 2015. ISSN 2075-9517 <http://www.jedem.org>
 - Matthew Tenney - Renee Sieber: *Data-Driven Participation: Algorithms, Cities, Citizens, and Corporate Control*; Urban Planning (ISSN: 2183-7635) 2016, Volume 1, Issue 2, Pages 101-113.
 - Mickoleit, A.: *Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, OECD Publishing, Paris, 2014.
<http://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en> (Utolsó elérés: 2017. 12.04.)
 - Muneo Kaigo, Leslie Tkach-Kawasaki: *Social Media for Enhancing Civil Society and Disaster Relief: Facebook Usage by Local Municipalities in Japan*; JeDEM 7(1): 1-22, 2015. ISSN 2075-9517 <http://www.jedem.org>
 - Nico van der Heiden, Stefanie Schwab Cammarano, Andrea Töndury, Sven Engesser, Regula Hänggli, Andreas Auer, Frank Esser, Daniel Kübler: *Direkte Demokratie und politische Kommunikation in der Informationsgesellschaft: Herausforderungen für den Kanton Aargau*.
http://www.zora.uzh.ch/55905/1/bericht_Heiden_direkte_demokratie.pdf, ZORA - Zürich Open Repository and Archive, 2011.

- Pamela J. Robinson - Peter A. Johnson: *Civic Hackathons: New Terrain for Local Government-Citizen Interaction?* Urban Planning (ISSN: 2183-7635) 2016, Volume 1, Issue 2, Pages 65-74.
- Paul Ringler, Peter Parycek, Judith Schossböck, Werner Sturmberger, Daniel Schönherr, Florian Oberhuber, Ingrid Aichberger, Evelyn Hacker: *Internet und Demokratie in Österreich – Grundlagenstudie.* http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2013_BKA%20Grundlagenstudie_Demokratie_Internet.pdf, SORA, 2013.
- Simone d'Antonio: *Öt nagyszerű módszer a közösségi média és az applikációk városfejlesztési célú használatára* <http://www.urbact.hu/node/294>
- Tiago Peixoto, Jonathan Fox: *Digital Dividends - When Does ICT-Enabled Citizen Voice Lead to Government Responsiveness? – Background paper*, World Bank, 2016. www.worldbank.org/wdr2016
- Uthayasankar Sivarajah, Zahir Irani, Vishanth Weerakkody: *Evaluating the use and impact of Web 2.0 technologies in local government*; Government Information Quarterly www.elsevier.com/locate/govinf
- Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone: *The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v01fskip9s-en> (Utolsó elérés: 2017. 12.04.)
- *Whats happening in localgov social media? a review of social media usage in uk local government* <https://www.bdo.co.uk/en-gb/news/2015/whatsapp-ening-in-local-government-social-media>
- Wirtz, Bernd W., Oliver Schilke, and Sebastian Ullrich. 2010. *Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet.* Long Range Planning 43 (2): 272–90.
- Yuichi Okumura: *Nyílt kormányzás általi állami reform,* http://openlabs.go.jp/open_gov_column/3071/, 2015.