

Megvalósíthatósági tanulmány

KÖFOP 2.1.2- VEKOP-15

A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés

Kedvezményezett: Nemzeti Közszolgálati Egyetem

**Készítette:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem**

2016.

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	4
1. Helyzetértékelés.....	5
1.1. A projekt gazdasági, társadalmi és környezeti hátterének bemutatása	5
1.2. A projekt indokolttsága.....	6
1.2.1. A szakterület elemzése, jelenlegi helyzetének bemutatása	7
1.2.2. A projekt szükségességét alátámasztó probléma bemutatása	9
1.3. A projekt illeszkedése.....	11
1.3.1. Stratégiai, jogi háttér	11
1.3.2. A projekt céljainak kapcsolódása az KÖFOP céljaihoz	17
1.3.3. A projekt illeszkedése az e-közigazgatási szempontú szakmai elvárásokhoz	18
2. A projekt céljai, tevékenységei és eredményei.....	19
2.1. A projekt céljainak meghatározása	19
2.2. A fejlesztések célcsoportjai, az érintettek köre, a fejlesztés hatásterülete	20
2.3. Az elérendő célokhoz szükséges tevékenységek bemutatása	23
2.3.1. A jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és	
kutatási megalapozása	24
2.3.2. A közszolgálat-fejlesztés nemzetközi kompetencia igényeinek támogatása	25
2.3.3. Közszolgálati kiválósági központ fejlesztése	26
2.3.4. A közszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése.....	26
2.3.5. A fejlesztéspolitikai kapacitások erősítése	27
2.3.6. A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése	
.....	27
2.3.7. Jó Állam Mutatók mérése.....	29
2.3.8. Horizontális fejlesztési elemek	29
2.4. Indikátorok és vállalások	30
2.5. Projektszintű mérföldkövek	36
2.6. Kapcsolódó projektek bemutatása	38
2.6.1. ÁROP projektek kapcsolódásának bemutatása	38
2.6.2. A párhuzamos KÖFOP konstrukciók kapcsolódásának és lehatárolásának	
bemutatása	43
3. A szakmai és pénzügyi megvalósítás részletes bemutatása	53
3.1. A tervezett fejlesztés bemutatása	53
3.1.1. A megvalósulás helyszíne	54
3.1.2. A projekt előkészítés és a megvalósítás ütemezése	54

3.1.3.	A fejlesztés eredményeinek és hatásainak elemzése.....	56
3.1.4.	Pénzügyi Terv	57
3.1.5.	Kockázatelemzés.....	58
3.2.	Részletes cselekvési terv	61
3.2.1.	A jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása	61
3.2.2.	A közszolgálat-fejlesztés nemzetközi kompetencia igényeinek támogatása	69
3.2.3.	Közszolgálati kiválósági központ fejlesztése	72
3.2.4.	A közszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése....	93
3.2.5.	A fejlesztéspolitikai kapacitások erősítése	101
3.2.6.	A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése	106
3.2.7.	KÖFOP programok Jó Állam mutatók szerinti vállalásainak kialakítása, előrehaladásának monitoringja és értékelése	111
3.2.8.	Korszerű infrastruktúra és szolgáltatások: informatikai fejlesztések	113
4.	A projekt megvalósításának szervezeti keretei.....	123
4.1.	A projektgazda és partnereinek bevonása	123
4.1.1.	A projektgazda bemutatása.....	123
4.1.2.	A megvalósításban résztvevő partnerek bemutatása	124
4.1.3.	A projektgazdának és partnereinek a projekthez kapcsolódó tapasztalatának bemutatása	126
4.1.4.	A megvalósítás és fenntartás szervezete	126
5.	A nyilvánosság biztosítása, kommunikációs tevékenység.....	128
5.1.	A kommunikációs tevékenységek összefoglaló leírása	129
5.2.	A célcsoportok és az érintettek kommunikációs szempontú elemzése, kommunikációs üzeneteinek megfogalmazása	130
5.3.	Kommunikációs eszközök megfogalmazása.....	131
5.4.	A kommunikációs tevékenység időzítése	133
5.5.	Horizontális követelmények.....	136
1. sz. Melléklet.....		146

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az Európa 2020 Stratégia, a Nemzeti Reformprogram, illetve a Partnerségi Megállapodás célkitűzéseinek megfelelően, Magyarország kiemelt célja a közigazgatás és a közszolgáltatások hatékonyságának fejlesztése, egy ügyfélközpontúbb, szolgáltató hozzáállású állam kialakítása és működtetése.

A jó kormányzás fogalma keretet ad azoknak a kormányzási és közigazgatási elveknek, értékeknek és módszereknek, amelyek nemcsak jobbra, de hatékonyabbá és versenyképesebbé teszik a közszolgáltatások szervezését. Az EU 2020 stratégiája a kormányzás és a közigazgatás minőségét a stratégiai prioritások elérésének egyik feltételként határozza meg. A magyar közigazgatásban megkezdett adminisztratív tehercsökkentés, az egyszerűbb, az elektronikus megoldásokat preferáló és szolgáltató szemléletű ügyintézés együttesen a gazdasági növekedés és az üzleti versenyképesség erősítésének kritikus feltételei.

A közszolgáltatásnak állandó változásban kell lennie, ha a világ rendkívül gyors változásait követni, az ebből adódó kihívásokat leküzdeni szeretné. Mindehhez nemcsak naprakész, hanem kipróbált tudásra, rendszerezett és értékelt ismeretanyagokra, módszerekre és megoldásokra van szükség.

Az Európai Bizottság C(2015) 5262 számú határozatában jóváhagyta a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Programot, valamint a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm.határozatában megállapította a KÖFOP 2015. évre vonatkozó Éves Fejlesztési Keretét, amely 2. számú mellékletében nevesítette a KÖFOP 2. prioritás keretében megvalósítható kiemelt projekteket. Magyarország Kormánya a közszolgálati szakemberek kompetenciafejlesztését célzó kiemelt projektet alapított „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15 kódszámú felhívással. Az Európai Unió és Magyarország Kormánya által meghatározott keretek mentén a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által megvalósítandó projekt a jó állami működés és kormányzás alapjául, háttéréül, eszközeül szolgáló ismeretanyagok és módszerek kialakítását, koncentrálását és a közszolgálat érdekében való hasznosítását teszik lehetővé, közvetetten hozzájárulva az állami szolgáltatások versenyképességének, ezáltal végső soron a magyar állampolgárok elégedettségének növekedéséhez.

A projekt alapvető kiinduló pontja, hogy az ország közigazgatási és kormányzati (közszolgálati) teljesítménye és minősége közvetlen hatással van az országra, a nemzet versenyképességére. Mind a minőség, mind a tényleges teljesítmény alapvetően a közszolgálatban dolgozók személyes teljesítményén alapul, másrészt az általuk alkalmazott eszközök és módszerek, továbbá a kialakított szervezeti és működési rend alapvetően befolyásolják. A személyes teljesítmény egyik meghatározó alapja a tudás és az annak használatára való képesség. A tudásbázis kialakítása és strukturált fejlesztése ezért nem önműködő, hanem a közszolgálati teljesítménynövelés és a minőség javítás alapvető eszköze, fundamentuma. A projekt fejlesztéseinek központi eleme a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által koordinált közszolgálati tudáskoncentráció, mely a jó állam- jó kormányzás- jó közigazgatás cél, eszköz és fogalomrendszeréhez illeszkedve, kiemelt szakmai fejlesztési területekre fókuszálva, rendszerszintű fejlesztést valósít meg hazánkban.

1. Helyzetértékelés

1.1. A projekt gazdasági, társadalmi és környezeti háttérének bemutatása

A közérdeket érvényesítő közszolgálatnak, a jó és stabil kormányzásnak korszerű tudományos ismeretekre és felsőfokú képzésre kell épülnie. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem (NKE) feladata a XXI. század kihívásainak megfelelni tudó állam, a jó és hatékony kormányzás, az elkötelezett közszolgálat építése az oktatás és a tudomány eszközeivel. Az Egyetem az oktatást és a kutatást szolgálatnak tekinti: a magyar közszolgálat fejlesztése útján hozzájárulni az európai integráció közös céljaihoz, valamint a nemzetközi béke, biztonság és szolidaritás ügyéhez. A jó kormányzás, a jó állam egy „stratégia megközelítést” is jelentenek, amely a magyar állam működésében és a közigazgatás fejlesztésében 2010. óta érvényesül, azonban számos elemében fejlesztendő. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD) „*Hungary: Towards a Strategic State Approach*” (2015) című jelentésében értékelte a 2010-ben megkezdett magyar közigazgatási (közszektor) reformokat. A jelentés rávilágított arra, hogy a magyar közszolgálat hatékonyabb, egyszerűbb szervezetének és működésének koherens stratégiai kereteit az Államreform Operatív Program (Jó Állam Program) megteremtette, azonban az OECD a kormányzás még létező kritikus elemeit is feltárta. Ezek a magyar közszféra és a közkiadások aránytalan költségvetési mérete, de különösen a kormányzás és a közigazgatás-fejlesztés tervezési, értékelési és hatáselemzési hiányosságai. Az OECD Jelentés is felhívja a figyelmet arra, hogy a magyar kormányzati munkának az állam működésének minden szintjén, de kiemelten a közigazgatásban mérési, elemzési alapokkal, hatásvizsgálati és kutatási támogatással kell rendelkeznie, mert ezek nagy mértékben hiányoznak. A közigazgatás-fejlesztés eredményeinek és hatásainak kutatásokkal és mérésekkel megalapozott értékelési keretrendszerben kell megjelenennie (OECD).

Az NKE missziója a tudomány művelésének és a közszolgálatnak, mint hivatásnak a metszetében a magyar állam erősítése, a közszolgálat-fejlesztés oktatási és kutatási megalapozása. Az államnak korunk gyorsan változó kihívásaira - mint a globalizáció, a migráció, a gazdasági, természeti és biztonsági válságok, az energiabiztonság – kell megfelelő válaszokat adni. A kormányzásnak és az államszervezetnek ehhez a nemzeti, regionális és globális érdekek versenyében hatékony, a közérdeket érvényesíteni tudó szervezeti és működési képességekkel kell rendelkeznie. Az NKE oktatási és továbbképzési programjaival a közigazgatás, a rendészet, a honvédelem és a közszolgálat egyéb területein, a jól képzett, hatékony személyi, valamint kiemelten a vezetői kapacitások fejlesztését támogatja. Egyetemünk tudományos missziójának középpontjában az „államtudomány”, azaz az állam és a közszolgálat átfogó, multidiszciplináris, komparatív és alkalmazott megközelítésére épülő államkutatások állnak. Az állam létének, működésének és kormányzásának azon tárgyköreit oktatja és kutatja, amelyek különböző társadalomtudományok állammal kapcsolatos kutatásainak együttes alkalmazásával vizsgálhatóak. Az államkutatás módszerét, eredményeit a komplexitás és transzdiszciplinaritás jellemzi. Az oktatásban szintén az átfogó megközelítés (*comprehensive approach*), a közszolgálat közös problémáit és közös megoldásait komplex módon kezelő szemlélet érvényesül.

A képzési és kutatási erőforrásokat pragmatikus és innovatív módon, a hazánk előtt álló legfontosabb társadalmi és biztonsági kihívások szolgálatába kell állítani. Az illegális migráció például hatalmas kihívás hazánk számára, így az Egyetemnek is stratégiai feladat komplex, tény-alapú válaszokat adni. Az átfogó, alkalmazott és interdiszciplináris szemlélet a belső és külső biztonság más kérdéseiben, a környezeti, illetve társadalmi fenntarthatóság kritikus tendenciáiban is a tudományos fejlesztési feladatok tervezésének és végrehajtásának alapelve. Az Egyetem karai és intézetei különböző közszolgálati területek fejlesztési erőforrásai, specialistái tudományterületüknek és részesei a diszciplináris határokat átívelő innovatív és átfogó kutatásoknak.

A közszolgálatnak országokon és kultúrákon átívelő alapértékei a közérdek ethosza, az integritás és a hatékony működés igénye. Az NKE célja az oktatáson és a kutatáson keresztül fejleszteni a közszolgálat értékrendjét, jó példát mutatva erősíteni a társadalom és a gazdasági szereplők bizalmát a közszektorban és a közszolgáltatásokban. A közszolgálat és az állam tudományának nemzetközi diskurzusában hatékonyan szolgálni a tudásmegosztást, a jó gyakorlatok közvetítését. A közszolgák karrierképzését és átképzését hazai szinten és határokon átívelő léptékben is szolgálni kell. Feladat a nemzetközi és különösen az európai közszolgálati tradíciók és minták, valamint a versenyképesség és az innováció külföldi modelljeinek közvetítése.

A NKE a társadalmi igények, megrendelői elvárások és az egyetemi autonómia közötti hatékony együttműködés modellje. Az együttműködés érték, amennyiben a közös munka az egyetem számára, ezen keresztül a közszolgálat javára „hozzáadott értéket” teremt. Az egyetemi szabadság nem öncélú, nem önmagáért való érték, hanem felelősség, amelynek iránya napjaink Európájában a közös társadalmi és gazdasági stratégiai célok előmozdítása. A közcélok és a közérdek, az NKE fenntartóiban, közszolgálati megrendelőiben ölt testet, ezt a fenntartói jogokat közvetítő állami intézmények, a közszolgálati hivatásrendek, a hallgatók, az oktatók és a kutatók közössége jelenti.

1.2. A projekt indokltsága

Magyarország a 2014-2020. közötti időszakban külön operatív program keretében tervezi a közigazgatás, valamint a helyi közszolgáltatási szféra fejlesztéseit végrehajtani, a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program (továbbiakban: KÖFOP) keretében. A KÖFOP fejlesztései a 11-es számú *„A hatóságok és az érdekelt felek intézményi kapacitásának javítása és a hatékony közigazgatáshoz történő hozzájárulása”* EU tematikus cél elérését támogatják, a közigazgatás szervezeti struktúrájának, működésének ésszerűsítését és egyszerűsítését célozzák meg az alacsonyabb adminisztrációs teherrel jellemezhető kapcsolattartási módok előtérbe helyezésén keresztül. Az inkluzív növekedéshez magas minőségben, széles körben elérhető közigazgatási szolgáltatásokra és közszolgáltatásokra van szükség. Átfogó célként jelenik meg, hogy a közszolgálat megfelelő minőségű és képzettségű személyzeti állomány legyen megtalálható a közigazgatásban. A közszolgálati szakemberek kompetenciájának fejlesztése a központi és a helyi közszolgálat hatékonyabb működését szolgálja.

Az Európai Bizottság C(2015) 5262 számú határozatában jóváhagyta a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztés Operatív Programot, valamint a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-

fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozatában megállapította a KÖFOP 2015. évre vonatkozó Éves Fejlesztési Keretét, amely 2. számú mellékletében nevesítette a KÖFOP 2. prioritás keretében felhívásra benyújtható kiemelt projekteket.

Magyarország Kormánya a közszolgálati szakemberek kompetenciafejlesztését célzó kiemelt projektet alapított „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15 kódszámú felhívással. A projekt a szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó, az életpályamodellnek megfelelő emberierőforrás-menedzsment rendszer bevezetése érdekében került kiírásra. A Kormány a Partnerségi Megállapodásban célul tűzte ki a közigazgatás minőségi színvonalemeléséért érdekében a szolgáltató jelleg megerősítését, a humán erőforrás menedzsment hatékonyságának növelését, a hatóságok és az érdekelt felek intézményi kapacitásának javításával a hatékony közigazgatáshoz történő hozzájárulását. A cél elérését a Kormány költségvetési szervek együttműködésével tervezi megvalósítani a felhívásban foglaltak szerint. A projekt felhívására Támogatást igénylő szervezetként a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) került megjelölésre.

Az Európai Unió és Magyarország Kormánya által meghatározott keretek mentén az NKE által megvalósítandó projekt a jó állami működés és kormányzás alapjául, háttéréül és eszközéül szolgáló ismeretanyagok és módszerek kialakítását, koncentrálását és a közszolgálat érdekében való hasznosítását teszik lehetővé, közvetetten hozzájárulva az állami szolgáltatások versenyképességének növekedéséhez, ezáltal végső soron a magyar állampolgárok elégedettségének növekedéséhez.

1.2.1. A szakterület elemzése, jelenlegi helyzetének bemutatása

Az NKE 2012. január 1-jén kezdte meg működését. A költségvetési szerv feladata a Nemzeti Közszolgálati Egyeterről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvényben és a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvényben meghatározott felsőoktatási feladatok ellátása, a közszolgálat felsőfokú végzettségű szakember-utánpótlásának biztosítása továbbá a közigazgatási személyzet képzésével, továbbképzésével, a közigazgatási vezetőképzéssel, a kormánytisztviselői vizsgarendszerrel kapcsolatos egyes feladatok ellátása. Az Egyetem fenntartói jogait Fenntartói Testület útján a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter, az igazságügyért felelős miniszter, a honvédelemért felelős miniszter és a rendészetért felelős miniszter közösen gyakorolják.

A KÖFOP programokban való részvétel során az NKE az eddigi fejlesztések alapjain, újszerű, modern, az operatív program céljaihoz igazodó, az etikus és szolgáltató, jó állam kialakítását és megszilárdítását előtérbe helyező 2 db kiemelt projektet kíván projektgazdaként megvalósítani. A tervezett projektek szakmai megvalósítása támogatja a magyar állam fejlesztési céljainak elérését, kiemelten a versenyképesség növelését. Mivel az NKE tudása, képzési, továbbképzési tevékenysége a közszolgálat teljes rendszerének tudását gyarapítja, a teljes tisztviselői állomány képességeinek fejlesztéséhez járul hozzá, így komplex módon támogatja az eddigi EU fejlesztések eredményeinek továbbélését, fenntartását, továbbfejlesztését. A versenyképes, korszerű, a modern állam kihívásait kezelni

tudó tudással és képességekkel rendelkező tisztviselői állomány tud fenntartható alapegysége lenni a szolgáltató szemléletű, versenyképes állam működésének.

2012-2015. között az NKE számos állami projekt megvalósítását végezte, a KÖFOP támogatási mechanizmusához leginkább hasonlító Államreform Operatív Programok (ÁROP) keretében, egyedülálló fejlesztéseket valósított meg, melyek hozzájárultak az etikus, elhivatott, szakszerű ismeretekkel rendelkező tisztviselői állomány kialakításának megalapozásához. Az NKE alap működésén túli, kiemelt, egy-egy szakmai prioritásra épülő fejlesztési az ÁROP keretében valósultak meg és szereztek elismerést mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban. Az NKE közigazgatás-fejlesztést támogató ÁROP programjait (integritásképzés, kormányablakok munkatársainak képzése, e-learning fejlesztések) a hazai kormányzati, szakmai és fejlesztéspolitikai szakterület mellett, az Európai Unió és a nemzetközi együttműködések (*Open Government Partnership- OGP*, OECD) is sikerként, példaértékű fejlesztésként könyvelik el.

Az elmúlt 4 év fejlesztéseinek köszönhetően az NKE stabilizálta helyét a hazai felsőoktatás rendszerében és a magyar állam fenntartók által közvetített, összehangolt, egységes és átfogó közszolgálati igényeit, feladatait sikeresen végrehajtotta. Az egyetem, a fenntartók és a közintézmények között kölcsönös tisztelet és hatékony együttműködés alakult ki, az egyetemi kultúra építőkövei létrejöttek. Az eddig elért eredményekre épülve a fejlesztéseket folytatni szükséges a közszolgálat hatékony működésének támogatása érdekében.

Az ÁROP fejlesztések szigetszerű, egy-egy fejlesztési prioritásra épülő eredményt jelentettek az operatív program célkitűzéseire és módszertanához illeszkedően. A jelen kihívása ezért az, hogy az eddigi fejlesztésekre épülve, azok eredményeit és értékeit megőrizve, rendszerszintű fejlesztést hajtson végre egyetemünk. A projekt tervezése során valós szükségletekre és az elért eredmények továbbfejlesztésére, valamint a még hiányzó elemek megvalósítására építünk.

Az Egyetem alapításától kezdve tudatos kormányzati választ jelent az állam feladataira és a közszolgálatot érő új kihívásokra. Tudatosan fejlesztett egyetem vagyunk. Ez a céltudatos gondolkodás és cselekvés hatja át az Egyetem mindennapjait is. Az NKE feladata a kihívásoknak megfelelni tudó állam, a jó és hatékony kormányzás és az elkötelezett közszolgálat építése az oktatás és a tudomány eszközeivel. Az állam és a kormányzat alapfeladatain túl új kihívásokkal szembesül: növekvő biztonsági kockázatok, a világ bonyolult krízisláncolatainak begyűrűzése, a tervezhetőség bizonytalanságai. Ahogy az emberi szervezet is csak organikus egységként tud a bajokkal megküzdeni, így a közszolgálat is csak egységes erőforrásként hatékony.

A tudomány és a közszolgálat korszakos átalakulásának egyik innovatív színtere: a Nemzeti Közszolgálati Egyetem. A tudás formálódó új kerete: az államtudomány. Az NKE a magyar felsőoktatás víziójának részese: *„A jövőben minden egyetemnek és főiskolának a saját, jól megkülönböztethető, kiemelt képzési területére szükséges fókuszálnia, vagyis az intézményeknek határozott képzési profillal kell rendelkezniük, és az általuk képviselt területen világszínvonalú képzést kell nyújtaniuk. Ez hozzájárul ahhoz, hogy megszűnjön az intézmények felesleges rivalizálása, és helyébe a képzések közötti egészséges verseny lépjen, és így az ország felsőoktatási intézményei – kollektíven – képesek lesznek minden*

tudásterületet és tudásszintet lefedni”.¹ Az államtudomány képes megtartani azt a sokféle és bonyolult szövedéket, amely behálózza közösségeinket, közös ügyeinket. Az egyetem tudományos missziójának középpontjában az állam és a közzszolgálat innovatív, átfogó, multidiszciplináris, komparatív és alkalmazott megközelítésére épülő kutatások állnak. Ebben a szellemiségben az Egyetem képzési feladata a fiataloknak a közzszolgálati hivatásra célzott felkészítést nyújtani, korszerű és komplex tudást adni szilárd erkölcsi és értékalapokra építve. Feladat a hivatásrendek közzszolgálati továbbképzésében és a vezetők képzésében történő szerepvállalás. Az Egyetem a szakmai közösségépítés fontos színtere, a közzszolgálat és a felsőoktatás szorosabb kapcsolatának katalizátora. Az Egyetem kutatási feladata a nemzetközi tudományos együttműködésekre is építő, az állam képességeit, a kormányzás hatékonyságát és a közzszolgálat értékeit támogató eredmények elérése. Az államtudomány új keretei között a védelem (rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem), a közrend és biztonság (nemzetbiztonság), a jog és a közigazgatás, és más közös ügyeink kutatása új módszerekkel, innovatív eredményekkel szolgálják a nemzetet és a nemzetközi tudományos életet. Az egyetemi világban szükségszerű, sőt alapvető fontosságú nemzetközi hatások ereje eltérő és jellege módosul az alapvető tevékenységek szerint. A kutatás lételeme a nemzetközi jelleg: részvétel nemzetközi programokban, rendezvényeken, publikáció megjelentetése külföldön és külföldi publikációk fogadása, a kutatási témák, módszerek, kutatócsoportok nemzetköziesítése. Másként áll a helyzet az ismeret-előállításnál, ahol a hazai igények és befolyás sokkal nagyobb, azonban itt is szükséges az erős nemzetközi hatások becsatornázása. Látni, ismerni és tudni kell, hogy meghatározó külföldi intézményekben milyen ismereteket és milyen módszerrel állítanak elő. Végül az oktatás, nevelés, kiképzés inkább módszertani tapasztalatok okán érdemel nemzetközi kapcsolatokat. Ezek a nemzetközi kapcsolatok mind szükségesek ahhoz, hogy a képzéseink és a diplomáink hitelesek, elfogadottak legyenek és még hatékonyabb közzszolgálati feladatvégzést támogassanak.

A közös értékek, a közérdek és a közösségépítés az alapkövei az Egyetem fejlesztésének. A közösségi értékteremtés céljai a közzszektor és a kormányzás iránti közbizalom erősítése, képzés – és tudásalapú életpálya építése a közzszolgálatban és a jó kormányzást szolgáló szemléletformálás.

1.2.2. A projekt szükségességét alátámasztó probléma bemutatása

Az állam szerepét komplexen, világunkat egészként (holisztikusan) kell tekintenünk, a közzszolgálat csak egységes erőforrásként hatékony. Újító és innovatív gondolatokra van szükség a közügyekben (*public affairs*) is. A közzszolgálatnak állandó változásban kell lennie, ha a világ rendkívül gyors változásait követni, az ebből adódó kihívásokat leküzdeni szeretné. Mindehhez nemcsak naprakész, hanem kipróbált tudásra, rendszerezett és értékelt ismeretanyagokra, módszerekre és megoldásokra van szükség. Ez a tudás jelentős részben más országokban, nemzetközi szinten áll rendelkezésre, ezért ez a projekt a közzszolgálati teljesítmény és minőség növelését, és ezzel a versenyképességre ható változását intenzív nemzetközi tudástranszferrel segíti elő.

¹ „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című stratégia (Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2015.)

A közszolgálati minőség növelésének és a közszolgálat megreformálásának (megjavításának) alapvető feltételét nemcsak a célok megfogalmazása és a követendő értékek kijelölése képezi. Szükség van a változások (nemzetközi mércével is elfogadott) figyelésére, mérésére, értékelésére, ahogy az Európai Unió jelentései és az OECD visszajelzései is megfogalmazták. A közszolgálat fejlesztésének céljai hatásukban és hatékonyságukban ezen a kutatási, mérési - és hatásvizsgálati keretrendszeren keresztül értékelhetők: a közigazgatási szervezetrendszer működésének, az adminisztratív terhek csökkentésének, az elektronikus ügyintézés kiterjesztésének, a vezetői és ügyintézési kompetenciák, az átlátható és etikus működés fejlesztésének valós hatékonysági hatásai, különösen olyan stratégiai területeken, mint a gazdasági versenyképesség és fenntarthatóság.

A projekt stratégiai célja egy olyan átfogó közszolgálat fejlesztési folyamat megvalósítása, amely megalapozza a jó kormányzás és a szolgáltató szemléletű közigazgatás elérését a szervezeti kultúra átalakításával, korszerű ismeretek és szervezési gyakorlatok széles körben történő terjesztésével. Cél a szolgáltatási szemlélet és etikus működés megerősítése a közszolgálatban, amely a közigazgatás emberi erőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén és a közszolgáltatások színvonalának javításán keresztül teremthető meg.

A jó kormányzás fogalma keretet ad azoknak a kormányzási és közigazgatási elveknek, értékeknek és módszereknek, amelyek nemcsak jobbá, de hatékonyabbá és versenyképesebbé teszik a közszolgáltatások szervezését. Az NKE KÖFOP fejlesztései, az oktatási és kutatási tevékenység egyik célzott eredménye a koordinált intézményi közszolgálati tudáskoncentráció. Az a folyamat és egyben állapot, melynek lényege, a magyar közszolgálat (kormányzás és közigazgatás) tényleges állapotához (tudás- és kompetencia szintjéhez), az őt érő (rendszerszintű és intézményi szintű) kihívásokhoz igazodó tudás (ismeretanyag és módszertani eszközök) tudományos módszerekkel és a közszolgálat részvételével történő előállítása, kezelése valamint hozzáférhetővé tétele. Nem egyszerűen vagy általában vett kutatás-fejlesztésről van szó, hanem az állami működés (kormányzás) alapjául, háttéréül, eszközeül szolgáló ismeretanyag és módszerek („tudás”) koordinált valamint célok által vezérelt előállításáról. Ezért a jó kormányzás nemcsak eszmeként, hanem az állami működésnek, a közszolgálati tevékenységek rendszerének értékközpontú elemeként, egységes cél-kereteként is meghatározást nyer. Az NKE tevékenysége a jó kormányzás – jó közigazgatás – jó állam hármas értékrendszeréből indul ki, de mivel ezek célok is egyben, ezek felé halad (cél-értékek). A jó kormányzás, a jó közigazgatás nemzetközi és európai dokumentumokban is megfogalmazást, leírást nyer, így az európai közös értékek (európai közjó) és a nemzetközi közösség értékeinek, céljainak kitűzését (nemzetközi közjó) is segíti.

Az állami tevékenységek alapja az azt végzők tudása, azaz 1) ismerete a társadalmi, gazdasági környezetről, melyben a tevékenységet kifejtik, 2) saját eszköztárak és eszközrendszerük ismerete, 3) a tevékenységgel, beavatkozással elérni kívánt célok és azok hatásainak ismerete, 4) korszerű, más országokban vagy nemzetközi szervezeteknél már kidolgozott és bevált eljárások, módszerek ismerete és 5) beépítése a saját eszközök rendszerébe. Az állami, közszolgálati szervek azonban alaprendeltetésükre koncentrálnak, személyi állományuk, eszközeik erre vannak kialakítva, erre alkalmasak. A tudásgyarapítást, tudáskoncentráció munkáját önmagukban nem tudják elvégezni, ez az NKE kiemelt feladata és egyben fejlesztési küldetése, melyet a „Jó kormányzást szolgáló közszolgálat-fejlesztés”

című KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15 kódszámú projekt keretében, a Kormány által a felhívásban megjelölt kiemelt szakmai szempontok szerint kíván megvalósítani.

1.3. A projekt illeszkedése

1.3.1. Stratégiai, jogi háttér

Magyarország Alaptörvényének X. cikke szellemében, az NKE a tudományos kutatás, a tanulás és a tanítás szabadságának intézménye, melynek tevékenysége és fejlesztései közvetlenül szolgálják és támogatják az államreform, a közszolgálat-fejlesztési és a közszolgálati életpálya stratégiák megvalósítását.

Az NKE közvetlen címzettje számos kormányzati és közszolgálati feladatrendszernek, így kiemelten:

- az Államreform II. programnak;
- a Kormány 2014-2020-as közszolgálat – és közigazgatás-fejlesztési stratégiájának;
- a közszolgálati életpálya hivatásrendi stratégiáinak, így a honvédelmi életpálya és rendészeti dolgozók életpálya programjának;
- a korrupcióellenes stratégiának;
- az információbiztonsági és kibervédelmi feladatoknak a közszektorban;
- a katasztrófavédelmi feladatrendszernek.

Többszintű feladatrendszerrel van szó, melynek keretében az Egyetem végzi, illetve ellátja:

- a reformprogramok és stratégiák szintjén a koncepciók kutatási megalapozása (pl. Jó Állam jelentés 2015.), e célból az Államreform Központ működtetését;
- a jogszabályok által meghatározott feladatokat;
- a szaktárca által gyakorolt ágazati irányítási-felügyeleti hatáskörben meghatározott feladatokat (pl. közszolgálati továbbképzés);
- a Fenntartói Testület által meghatározott feladatokat.

A hazai közszolgálati humántőke reformja meghatározza az egyetemi fejlesztések irányait, így a projekt elsődleges keretét a magyar államreform folyamat során meghatározott fejlesztési irány jelenti. Az 1602/2014. (XI.4.) sz. Kormányhatározat rendelkezett arról, hogy az állami humántőke reformjának részeként a Nemzeti Közszolgálati Egyetem államtudományi felsőoktatási intézménnyé alakul át, a jó állam és jó kormányzás értékközpontú szellemiségének támogatása keretében országos közszolgálati tudásközponttá válik. Az egyetem a közszolgálat hatékonyságának növelését folyamatos, naprakész, aktuális- a kihívásokhoz rendszerszinten igazodó tudáskoncentráció megvalósítása által támogatja, a közszolgálat fenntartható tudományos, kutatási, képzési tudásbázisa.

A projekt megvalósítás során az alábbi szakpolitikai stratégiák és jogszabályok mentén, azokhoz folyamatosan illeszkedve valósítjuk meg tevékenységeinket.

Projektet megalapozó *stratégiai dokumentumok*:

- Nemzeti Közszolgálati Egyetem Intézményfejlesztési Terve 2015-2020

- Magyarország Partnerségi Megállapodása 2014-2020
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia 2014-2020
- Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014-2020
- Nemzeti Korrupcióellenes Program 2015-2018 (Intézkedési Terv 2015-2016)
- A „Zöld Könyv” releváns részei és az E-közigazgatási Cselekvési Terv releváns dokumentumai
- Releváns ország- specifikus ajánlások és az érvényben lévő Nemzeti Reformprogram

Projekt megvalósításához kapcsolódó főbb *jogszabályi háttér*:

- 2011. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról
- 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 2007. évi CLXXXI. törvény a közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról
- 2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről
- 2000. évi C. törvény a számvitelről
- 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről
- 2007. évi CXXVII. törvény általános forgalmi adóról
- 1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól, és végrehajtási rendeletei
- 1996. évi LIII. törvény a természet védelméről
- a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről szóló 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 1303/2013/EU RENDELETE az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra, a Kohéziós Alapra, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó közös rendelkezések megállapításáról, az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1083/2006/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről
- AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 1304/2013/EU RENDELETE (2013. december 17-én) az Európai Szociális Alapról és az 1081/2006/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről
- Az Európai Parlament és a Tanács 2004/18/EK irányelve (2004. március 31.) az építési beruházásra, az árubeszerzésre és a szolgáltatásnyújtásra irányuló közbeszerzési szerződések odaítélési eljárásainak összehangolásáról

E-közigazgatáshoz és közigazgatás szervezéshez kapcsolódó jogszabályok:

- 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

- 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozat a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról
- 174/2011. (VIII.31.) Korm. rendelet a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról
- 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet a közigazgatási szakvizsgáról
- 2013. évi CCXX. törvény az állami és önkormányzati nyilvántartások együttműködésének általános szabályairól szóló
- 2013. évi L. törvény az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló
- 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
- 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- 2010. évi CXXVI. törvény a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról
- 2009. évi LXXVI. törvény a szolgáltatási tevékenység megkezdésének és folytatásának általános szabályairól
- 2004. évi CXL tv. a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól
- 66/2015. (III. 30.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról
- 187/2015. (VII. 13.) Korm. rendelet az elektronikus információs rendszerek biztonsági felügyeletét ellátó hatóságok, valamint az információbiztonsági felügyelő feladat- és hatásköréről, továbbá a zárt célú elektronikus információs rendszerek meghatározásáról
- 185/2015. (VII. 13.) Korm. rendelet a kormányzati eseménykezelő központ és az eseménykezelő központok feladat- és hatásköréről, valamint a biztonsági események kezelésének, a biztonsági események műszaki vizsgálatának és a sérülékenységvizsgálat lefolytatásának szabályairól
- 152/2015. (VI. 19.) Korm. rendelet az Európai Unió tagállamainak az elektronikus azonosítás területén történő együttműködésével kapcsolatos rendelkezésekről
- 142/2015. (VI.12.) Korm. rendelet az állami és önkormányzati nyilvántartások együttműködésének általános szabályairól szóló 2013. évi CCXX. törvény végrehajtásáról
- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
- 119/2012. (VI. 26.) Korm. rendelet a helyi önkormányzatok törvényességi felügyeletének részletes szabályairól
- 38/2011. (III. 22.) Korm. rendelet a nemzeti adatvagyon körébe tartozó állami nyilvántartások adatfeldolgozásának biztosításáról szóló
- 338/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet a Nemzeti Jogszabálytárról
- 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről

- 41/2015. (VII. 15.) BM rendelet az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényben meghatározott technológiai biztonsági, valamint a biztonságos információs eszközökre, termékekre, továbbá a biztonsági osztályba és biztonsági szintbe sorolásra vonatkozó követelményekről
- 28/2015. (VI.15.) BM rendelet az állami és önkormányzati nyilvántartások együttműködésének általános szabályairól szóló 2013. évi CCXX. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
- 27/2014. (IV. 18.) KIM rendelet a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről
- 42/2015. (VII.15.) BM rendelet az elektronikus információbiztonságról szóló törvény hatálya alá tartozó egyes szervezetek hatósági nyilvántartásba vételének rendjéről
- 26/2013. (X.21.) KIM rendelet az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló törvényben meghatározott vezetői és az elektronikus 2/12 információs rendszer biztonságaért felelős személyek képzésének és továbbképzésének tartalmáról
- 13/2005. (X. 27.) IHM rendelet a papíralapú dokumentumokról elektronikus úton történő másolat készítésének szabályairól
- 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozata Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról

A stratégiai, szakmapolitikai megalapozottság szempontjából kiemelkedően fontos a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiához, illetve a „Zöld könyvhöz” való kapcsolódás.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia szerinti szakpolitikai célok megvalósítását, a szolgáltató állam és az ügyfélcentrikus működés fenntartását a kompetens, korszerű tudású tisztviselő rendelkezésre állása tudja garantálni. A közigazgatás intézményrendszerének fejlesztése során alkalmazandó újszerű, modern menedzsmenttechnikák, eszközök és módszerek alkalmazása, a munkafolyamatok hatékonyságának növeléséhez való hozzájárulás csak képzett és felkészített professzionális tisztviselői állomány mellett lehetséges. A szakmai tudás és ismeret mellett fontos hangsúlyt helyezni az egyéb kompetenciák (képessegek, attitűdök) fejlesztésére, mivel a szolgáltató közigazgatás megteremtéséhez és működtetéséhez vezetési, kommunikációs, együttműködési stb. készségek terén is felkészült, tanulásra és önfejlesztésre nyitott, etikus magatartásmintát követő szakemberek szükségesek.

A stratégia által meghatározott átfogó stratégiai cél a szolgáltató állam modell kialakítása. A stratégiai célt szolgáló alcél közül mindenekelőtt az első megvalósulását szolgálja jelen projekt („a szervezeteknek úgy kell működniük, hogy kiszámíthatóságukkal és jogszerűségükkel, a közszolgálatot ellátó munkatársaknak pedig úgy kell dolgozniuk, hogy szakmai tudásukkal és etikus magatartásukkal az állami működés iránti bizalom alapkövei legyenek”).² A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia a célok elérése

² Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 25. o.

érdekében 4 beavatkozási területet nevesít, melyek közül „A közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztése” beavatkozási terület intézkedéseire, azon belül is elsősorban tisztviselői kompetenciafejlesztéshez, valamint a vezetői kompetenciák fejlesztéséhez kapcsolódnak jelen projekt beavatkozásai. Ahogy a stratégia fogalmaz, a kompetenciafejlesztés az új közszolgálati életpályamodell keretein belül is kiemelt jelentőséggel bír. A 2014-2020 közötti fejlesztési ciklusban a személyi állomány horizontális mozgását elősegítő általános kompetenciafejlesztés hangsúlyos szerepet kap, mivel a közszolgálati pályára belépés, a teljesítmény- és tudásalapú előmenetel, a munkakör-alapú gazdálkodás, a közszolgálaton belüli átjárhatóság a tisztviselői és hivatásos közszolgálati állomány tudásának komplex és folyamatos fejlesztését igényli. A személyi állomány fejlesztését szolgáló képzéseknek fejlesztés-centrikus szemlélettel, a hatékony tanulást szolgáló technológiai és módszertani eszközökkel és dinamikus kutatási háttérrel kell működniük.

Az új közszolgálati életpálya rendszerben a kompetenciaalapú munkamagatartást alapul véve hangsúlyt kell fektetni azon kompetenciák, képességek, készségek, jártasság és attitűd fejlesztésére, amelyek segítségével a tisztviselők mindennapi munkája eredményesebb, hatékonyabb lehet. Cél, hogy azokon a területeken gyarapíthassák tudásukat, illetve azon kompetenciáikat fejleszthessék, amelyek a munkakörükhöz kapcsolódóan a szakmai tudás alkalmazásához kiemelkedően fontosak, és a kiváló teljesítmény elérése érdekében fejlesztendőek.³

A fejlesztés során különösen fontos tartalmi elem, hogy a tisztviselők fejlesztési igényei összhangban legyenek az államreform céljaival, a jogi és szervezeti környezet változásaival, az egyéni karrier – és életpálya tervekkel, az egyéni teljesítmény-értékeléssel és az egyéni kompetenciák tényleges fejlesztési igényeivel. A projekt céljait a tisztviselői állomány munkáltatóinak igényei mentén, a bürokráciacsökkentés minőségi megvalósítását támogatva kívánjuk teljesíteni.

Jelen projekt stratégiai háttere kapcsán ki kell emelni az NKE 2015-2020 közötti időszakra, a fenntartók által jóváhagyott Intézményfejlesztési Tervet (IFT). Az IFT 9 stratégiai célterületet azonosít, amelyek mindegyike kapcsolódik a projekt fejlesztési mechanizmusához.

E-közigazgatás stratégiai szempontjainak illeszkedése

A projekt informatikai fejlesztést foglal magában, ezért indokolt megvizsgálni az illeszkedését a „Zöld könyv az infokommunikációs szektor 2014–2020 közötti fejlesztési irányairól” (a továbbiakban: Zöld könyv) című stratégiai tervdokumentumhoz.

A projekt elsősorban az alábbi területeken járul hozzá a Zöld könyvben foglalt célkitűzésekhez, akciókhoz (pillér/eszközcsoporthoz/akció):

DG/E3/A1 – KÖFOP 2.1.1.2

Pillér Eszközcsoporthoz

DG – Digitális E3 - A KKV-k belső informatikai fejlesztéseinek és
Gazdaság elektronikus szolgáltatásfejlesztéseinek támogatása

Kapcsolódó akciók
(kódszámmal)
DK/E2/A1

³ Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 74-76. o.

Intézkedés / akció

A1 - A vállalaton belüli informatikai (integrált vállalatirányítási, vezetői információs, ügyviteli, stb.) rendszerek bevezetésének támogatása

A projekt során a Kiválósági Központ fejlesztése-kialakítása keretében nagy volumenben kerülnek fejlesztésre az NKE működését támogató adminisztratív rendszerek (integrált projektmenedzsment és vállalatirányítás, ügyvitel és iratkezelés, hallgatói adminisztráció és pénzügy, vezetői információk), így kapcsolódva a Zöld könyv DG/E3/A1 akciójához. („A vállalaton belüli informatikai (integrált vállalatirányítási, vezetői információs, ügyviteli, stb.) rendszerek bevezetésének támogatása”)

DG/E3/A3 – KÖFOP 2.1.1.2 (Kiválósági Központ)

Pillér	Eszközcsoport	Kapcsolódó akciók
DG - Digitális Gazdaság	E3 - A KKV-k belső informatikai fejlesztéseinek és elektronikus szolgáltatásfejlesztéseinek támogatása	(kódszámmal)

Intézkedés / akció

A3 - A munkavállalók informatikai felkészültségének növelését célzó eszközök (pl. képzések)

A projektek a közigazgatási szerveknél folytatott informatikai belső képzések, illetve a központilag folytatott az informatikai felületre és használatukra vonatkozó képzésekkel, tan- és segédanyagokkal hangsúlyt fektetnek a saját munkavállalók (NKE munkatársak), valamint a közigazgatásban dolgozó tisztségviselők informatikai felkészültségének növelésére, amellyel kapcsolódnak a Zöld könyv DG/E3/A3 akció iránymutatásához („A munkavállalók informatikai felkészültségének növelését célzó eszközök (pl. képzések)”).

DÁ/E3/A3 – KÖFOP 2.1.1.1, KÖFOP 2.1.1.2

Pillér	Eszközcsoport	Kapcsolódó akciók
DÁ – Digitális Állam	E3 - Interoperabilitás és közös szabványok	(kódszámmal) DÁ/E3/A1 DÁ/E3/A2 DÁ/E3/A4

Intézkedés / akció

A3 - Állami nyilvántartások és elektronikus azonosítás korszerűsítése (informatikai- és szervezetfejlesztések, interoperabilitás, módszertan, humánfeltételek, jogalkotás)

A projektek végrehajtása során kialakuló rendszerek illeszkednek az E-Közigazgatási koncepcióba, így különösképp előremutatóak az egységesítés és interoperabilitás terén. Ezáltal megvalósul a Zöld könyv DÁ/E3/A3 akciójának támogatása („Állami nyilvántartások és elektronikus azonosítás korszerűsítése (informatikai- és szervezetfejlesztések, interoperabilitás, módszertan, humánfeltételek, jogalkotás)”)

DÁ/E5/A5 – KÖFOP 2.1.1.2

Pillér	Eszközcsoport	Kapcsolódó akciók
DÁ – Digitális Állam	E5 - Az elektronikus közszolgáltatások fejlesztése és a digitális adatvagyon hozzáférhetővé tétele	(kódszámmal) DI/E4/A1 DI/E5/A1 DK/E3/A2

Intézkedés / akció

A5 - Köz- és felsőoktatási, illetve kutatási célú infokommunikációs infrastruktúra fejlesztése, az intézmények modern infokommunikációs eszközökkel történő ellátása, felhőalapú szolgáltatások bevezetése, a kutatási célú hálózati alpinfrastruktúra (GEANT, HBONE) és a számítástechnikai (HPC) kapacitás folyamatos bővítése

A projektekben létrehozásra kerülő tudásvagyon a kialakítandó fejlett informatikai infrastruktúra használatával megosztható. Az *open access* elvek érvényesítése és az NKE együttműködésre koncentráló megközelítése értelmében a tudásvagyon a köz- és felsőoktatás más szereplői számára is megbízhatóan elérhetővé válnak, és a jövőben is biztosítottak lesznek. Ezzel a projektek támogatják a Zöld könyv DÁ/E5/A5 akcióját. („Köz- és felsőoktatási, illetve kutatási célú infokommunikációs infrastruktúra fejlesztése, az intézmények modern infokommunikációs eszközökkel történő ellátása, felhőalapú szolgáltatások bevezetése, a kutatási célú hálózati alpinfrastruktúra (GEANT, HBONE) és a számítástechnikai (HPC) kapacitás folyamatos bővítése”).

1.3.2. A projekt céljainak kapcsolódása az KÖFOP céljaihoz

A projekt céljai illeszkednek a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program (KÖFOP) meghatározott céljaihoz: a projekt célja a szolgáltatói szemlélet és az etikus működés megerősítése a közszolgáltatásban a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén és a közszolgáltatások színvonalának javításán keresztül. Ezen célok megvalósításának támogatása a KÖFOP 2. prioritása keretében valósul meg. A szolgáltató szemlélet megerősítése érdekében a projekt célul tűzi ki a hatékonyabb emberi erőforrás menedzsment és a közigazgatási dolgozók kompetenciáinak fejlesztését: a közigazgatás munkaerő-állományának felkészítését a kihívásokra, a közigazgatás személyi állományának fejlesztésével, amely keretében sor kerül az emberi erőforrás-gazdálkodás egyes funkcióinak továbbfejlesztésére és a személyi állomány (közszolgálati életpálya) fejlesztésére. A projekt a KÖFOP 2. prioritás 1. specifikus céljához illeszkedik, amely kimondja, hogy a szolgáltatói szemléletű feladatellátáshoz szükséges kompetenciákat nyújtó, az életpályamodellnek megfelelő emberi erőforrás-menedzsment rendszer kerüljön bevezetésre a közigazgatás kulcsterületein. A projekt az 1. specifikus célhoz kapcsolódó közszolgálati szakemberek kompetenciafejlesztése intézkedéshez illeszkedik, amely keretében megtörténik a közszolgálati szakemberek képzése (életpályamodell részeként és azon kívül), valamint az ehhez szükséges képzésfejlesztés (tananyag és oktatási módszer), továbbá tudásmegosztást ösztönző rendszer kialakítása. A projekt operatív szinten a KÖFOP 2.A.2. prioritási tengelyén (A szolgáltatási szemlélet és az etikus működés megerősítése a közszolgáltatásban) belül, a 2.A.2.1. egyedi célkitűzéshez kapcsolódva, a 2.A.2.1.1.1. intézkedéshez (A közszolgálati szakemberek kompetenciafejlesztése), valamint a 2.A.2.1.1.2.

(A közszolgálati életpályák feltételeinek biztosítása) intézkedésekhez kapcsolódik közvetlenül. Az operatív programban meghatározott beavatkozási logika szerint az adminisztratív terhek csökkentése a szolgáltató közigazgatás szervezési feltételeinek fejlesztésén és az elektronikus folyamatok fejlesztésén, szakrendszerek egységesítésén keresztül érhető el. A specifikus célok esetében olyan fejlesztések megvalósítása tervezett, amelyek hatással vannak az ügyfeleknél jelentkező adminisztratív terhek csökkentésére, illetve amelyek a szolgáltatói szemlélet és az etikus működés megerősítését a közigazgatási kompetenciák fejlesztésén keresztül valósítják meg.

A KÖFOP 2. prioritási tengelyéhez hangoltan a szolgáltatási szemlélet és etikus működés támogatásában kiemelt szerepe van a Nemzeti Közzolgálati Egyetemnek, mely a fenti tényezők erősítését helyezi oktatási, kutatási és fejlesztési tevékenységei fókuszába. A projekt a közszolgálati szervezeti kultúra komplex átalakítását eredményezi, jó szervezési gyakorlatok, korszerű ismeretek elterjesztését célozza meg.

A fentiek mellett kiemelendő, hogy az NKE végzi az összes KÖFOP projekt Jó Állam Mutatók elemzéséhez kapcsolódó fejlesztési tevékenységét, így az egyetem vonatkozásában a KÖFOP szemlélet, szempontrendszer és elvárásokhoz való igazodás folyamatos vizsgálat, monitoring alá esik a megvalósítás időszakában is.

1.3.3. A projekt illeszkedése az e-közigazgatási szempontú szakmai elvárásokhoz

A felhívás értelmében a projektben tervezett fejlesztések megvalósítása során több e-közigazgatási szempontú szakmai előírást kell teljesíteni és igazolni. A projekt végrehajtása során kialakításra kerülő informatikai rendszerek tekintetében fontos szempont az e-közigazgatási rendszerekkel és szolgáltatásokkal való lehetséges szinergiák megteremtése.

A jelen dokumentumban található „Részletes cselekvési terv” bemutatja a kiépíteni kívánt informatikai infrastruktúrát. Az egyetem és felsőoktatás kormányzattól független autonómiája (A Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési Program – NIIF Program – működéséről szóló többször módosított 5/2011. (II. 3.) Korm. rendeletben (továbbiakban: Kormányrendelet) foglaltaknak megfelelően), valamint a rendelkezésre álló magas szintű szolgáltatási kompetencia (NIIF és NKE Informatikai Szolgáltató Központ, a továbbiakban: ISZK) együttesen indokolják, hogy a projektben a Kormányzati Adatközponttól független infrastruktúra kiépítését tervezzük. Az ezzel kapcsolatos koncepció bemutatásra került a tématerület felelőseként megjelölt NISZ Zrt.-nek, ahol az elképzelések támogatásra találtak.

A fejlesztendő rendszerek kapcsán a pontos integrációs követelmények a projekt fejlesztési szakaszában kerülhetnek részletezésre, mivel ezeket alapvetően befolyásolják a jövőben kidolgozandó specifikációk, pontos igények. Mindezek mellett a tervezési folyamatban minden esetben dedikáltan foglalkozunk az e-közigazgatás elemeivel való összhang megteremtésével.

Az egyes szakmai elvárásokhoz való illeszkedésnek a projekt az alábbiak szerint tesz eleget:

- Kormányzati célú hírközlési hálózatokhoz történő illeszkedés: a projekt fókuszában jelenleg nem látszik olyan informatikai fejlesztés, amely a kormányzati célú hírközlési hálózat használatát indokolja.

- Szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások (SZEÜSZ) integrálása az ügyintézési folyamatokba, közigazgatási sztenderdek és szabványok használata: a kialakításra kerülő rendszerek nem valósítanak meg szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatást, ugyanakkor a megcélzott felhasználói kör számára nyújtott szolgáltatások kialakításakor az e-közigazgatási koncepcióban bemutatott sztenderdeket és szabványokat ennek ellenére figyelembe vesszük a fejlesztések során.
- Ügyféloldali fejlesztések előtérbe helyezése, elektronikus közigazgatási- és közszolgáltatások fejlesztése és bevezetése: a kialakításra kerülő rendszerek tervezésének legfontosabb szempontja az ügyfelek támogatása, a rendszerek használhatóságának (usability) optimalizálása.
- Illeszkedés az egységes ügyféloldali hozzáférés rendszeréhez: A projekt során megvizsgálásra kerül, hogy a kialakított szolgáltatások hogyan helyezhetőek el az egységes ügyféloldali hozzáférés rendszerében. A szolgáltatási portfólió véglegesítését követően az integráció megteremtése érdekében a szükséges egyeztetéseket lefolytatjuk, és amennyiben lehetséges, a kialakított szolgáltatásokat elérhetővé tesszük az egységes hozzáférés rendszerében.
- Illeszkedés a Nemzeti Egységes Kártyarendszerhez, az új e-kártya koncepciójához: a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek tekintetében – ahol a személyes azonosító okmány használata indokolt – lehetővé tesszük az e-kártya (mint személyes azonosító okmány) használatát.
- Interoperabilitás biztosítása, közadatok újrahasznosításának támogatása: a kialakításra kerülő nyilvántartások tekintetében megvizsgáljuk, hogy mely adatok származnak már létező adatbázisokból (pl. lakcímnnyilvántartás), és ezek kapcsán a projektben törekszünk a meglévő adatok felhasználására.

Fontos kiemelni, hogy a projekt elsősorban nem közszolgáltatások kialakítását és nyújtását célozza. Az e-közigazgatás koncepciót a digitális kompetenciák fejlesztésével támogatja. Emiatt az integráció minden egyes lépésben külön-külön kell megvizsgálni a kapcsolódási lehetőséget, amelyek technikai megvalósításán túl többnyire a kapcsolatot lehetővé tévő jogszabályi környezet kialakítása is szükséges.

2. A projekt céljai, tevékenységei és eredményei

2.1. A projekt céljainak meghatározása

A projekt stratégiai célja egy olyan átfogó közszolgálat fejlesztési folyamat megvalósítása, amely megalapozza a jó kormányzás és a szolgáltató szemléletű közigazgatás elérését a szervezeti kultúra átalakításával, korszerű ismeretek és szervezési gyakorlatok széles körben történő terjesztésével. Cél a szolgáltatási szemlélet és etikus működés megerősítése a közszolgálatban, amely a közigazgatás emberi erőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén és a közszolgáltatások színvonalának javításán keresztül teremthető meg.

A projekt beavatkozási területei a jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés komplex mechanizmusában:

- Állami- és közszolgálati kutatásfejlesztés: A közszolgálati szervek tevékenységét megalapozó és azt fejleszteni képes tudás megszerzéséhez szükséges kutatások megszervezése és támogatása, szervezett együttműködés útján – más felsőoktatási intézmények, gazdasági szereplők, civil szervezetek, önkormányzatok, kormányhivatalok bevonásával.
- Országos közszolgálati tudásbázis, tudásmegosztás fejlesztése: A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kapacitásai teljes egészében a közszolgálati szervek tevékenységének támogatását szolgálják. Magyarországon több intézmény is foglalkozik a jó kormányzás, a jó közigazgatás vagy általában az állami tevékenységek alapjául szolgáló kutatásokkal és ismeretanyag előállításával. Kiemelt célkitűzés tehát az intézmények kapacitásának együttműködések hálózata révén történő koordinált összekapcsolása, azaz kutatói és kutatási hálózat, tudáshálózat létrehozása. Ezzel, az állami tevékenységek – kiemelten a jó kormányzás – alapjául szolgáló rendszerezett és ellenőrzött tudományos kutatási eredmények összefoglalása, disszeminációja és tananyaggá fejlesztése valósul meg. Az így létrejött tudáshalmaz, tudásbázis széles körben való terjesztése hozzájárul a stratégiai és az operatív programban szereplő célok minél teljesebb és sikerebb eléréséhez.
- Közszolgálati kompetenciafejlesztés a hazai és nemzetközi közszolgálati tudás hasznosításával: A közszolgálatnak állandó változásban kell lennie, ha a világ rendkívül gyors változásait követni, az ebből adódó kihívásokat leküzdeni szeretné. Mindehhez nemcsak naprakész, hanem kipróbált tudásra, rendszerezett és értékelt ismeretanyagokra, módszerekre és megoldásokra van szükség. Ez a tudás jelentős részben más országokban, nemzetközi szinten áll rendelkezésre, ezért a nemzetközi ismeretek tapasztalatok jó gyakorlatok hazai adaptációjára és közvetítésére van szükség.
- A közszolgálati minőség és teljesítmény fejlesztése, hatásvizsgálata, a hatékony, etikus és innovatív közszolgálati szervezeti kultúra értékeleinek megerősítése: A közszolgálati minőség növelésének és a közszolgálat megreformálásának (megjavításának) alapvető feltételét nemcsak a célok megfogalmazása és a követendő értékek kijelölése képezi. Szükség van a változások (nemzetközi mércével is elfogadott) figyelésére, mérésére, értékelésére.
- A KÖFOP kiemelt projektek mérhetőségének biztosítása módszertani és koncepcionális támogatással, és a mérések megvalósításával a KÖFOP kedvezményezettek által vállalt Jó Állam Mutatók alkalmazásán keresztül. A mérési rendszer működésének vizsgálata és fejlesztése, valamint ennek érdekében az értékeléseket végző, a mutatók működését vizsgáló és továbbfejlesztését támogató szakmai háttér biztosítása.

2.2. A fejlesztések célcsoportjai, az érintettek köre, a fejlesztés hatásterülete

A projekt megvalósításának eredményei, az állami-, közszolgálati tudáskoncentráció és a fejlesztett, rendszerezett tudás megosztása, a közszolgálat hatékonyságának fejlesztését szolgáló rendszerszintű, országos fejlesztési elem, melynek köszönhetően a „Jó állam”, az etikus, szolgáltató állam, valamint feladatai ellátásának hatékonysága, az állami

szolgáltatásokat igénybe vevők (lakossági, gazdasági és civil szervezetek) elégedettsége növekszik.

Fejlesztés célcsoportjait képezik:

- kompetenciafejlesztés: 16.400 fő közszolgálati szakember (a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény hatálya alá tartozó közszolgálati tisztviselők; NKE állománya; a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvényben meghatározott közszolgálati képzések hallgatói; a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvényben meghatározott önkormányzati tisztségviselők)
- közszolgálati tudásmegosztás célcsoportja- országos- rendszerszintű fejlesztési elem fókusza: teljes magyar közszolgálat állománya, NKE állománya, oktatók, kutatók, hallgatók, akadémiai közösség, hazai és nemzetközi tudományos közélet
- másodlagos célcsoport: a közszolgálat, közszolgáltatásban érdekelt szervezetek és szereplők, a szakmai partnerek, valamint a közigazgatási szervek ügyfelei, a magyar állampolgárok.

A projekt fejlesztések beavatkozási mechanizmusai:

A projekt céljai	Beavatkozási mechanizmusai
1. A jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása	A 1602/2014. (XI.4.) sz. Kormányhatározat szerint az állami humántőke reformjának részeként az NKE államtudományi felsőoktatási intézménnyé alakul át, így az egyetem fő célkitűzése a jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés fenntartható hatásvizsgálati és kutatási megalapozása, mely lehetővé teszi a Kormány döntéseinek minőségi végrehajtását. A fejlesztés eredményeként fejlődik és mérhetővé válik a tudományos életre jellemző spontán és autonóm együttműködés, melynek sebessége és produktivitása jelenleg nehezen becsülhető. Ezzel szemben a javasolt fejlesztés eredményeként kialakított szervezett, célra rendelt, koordinált tudáshálózat és együttműködés vezérelhető és ellenőrizhető tudásgyarapításhoz vezet, amely következtében a társadalmi és gazdasági hatások vizsgálatának eredményei, az alkalmazott és gyakorlati kutatásokon alapuló megállapítások következményeképpen az állam rugalmasan és gyorsabban reagálhat a felmerülő gazdasági, társadalmi igényekre a közszolgálaton keresztül.
2. A közszolgálat-fejlesztés nemzetközi kompetencia igényeinek támogatása	A globalizáció, a pénzügyi válság, a biztonságpolitikai és szuverenitás kihívások, a nemzetek feletti és a nemzeti kormányzások hatékonysági kényszerei az állammal és a kormányzással, a közszolgálat speciális ágazataival kapcsolatos nemzetközi relevanciájú fejlesztési és képzési tematika újragondolását teszik szükségessé. A beavatkozás további

	hozzáadott értéke a közigazgatási szervek diplomáciai és egyéb nemzetközi feladatainak ellátásához szükséges utánpótlás biztosítása, melyhez az NKE tudást, szellemi bázist, europээр szemléletet és szakértelmet tud biztosítani, amellyel Magyarország felveheti a versenyt a nemzetközi mezőnyben. A fejlesztés eredményeként elérhetővé válik a nemzetközi - más országokban előállított - tudásismeret, módszertan. A beavatkozás lehetővé teszi, hogy a célcsoport a külföldi jó gyakorlatokat megismerje, értelmezze, és alkalmazza a magyar közszolgálat tudásával, tényleges képességeivel, igényeivel összhangban.
3. Közzolgálati kiválósági központ fejlesztése	A beavatkozási mechanizmus rendszerszintű hatékonyjavulást magába foglaló olyan szervezetfejlesztésre irányul, amely a közszolgálati felsőoktatási képzések és továbbképzések rendszerében minőségi és mennyiségi javulást eredményez a szolgáltatási színvonal növelése, továbbá egy nemzetközi szinten is versenyképes felsőoktatási, képzési-, és tudásközpont megteremtése érdekében. A közigazgatás minősége a benne dolgozó közszolgálati szakembereken alapul. Ez a minőség a felsőoktatási humán kapacitás megfelelő szintre való fejlesztésén nyugszik. A közszolgálati felsőoktatás alapképzései, mesterképzései, PhD képzései minősége kiemelt szereppel bír, és ez a minőség a képzők felkészültségén alapul. A felsorolt tevékenységek megfelelő minőségű ellátásának érdekében az NKE-t, mint a közszolgálati szervek tevékenységének támogató intézményét és az általa működtetett tudáshálózatot fejleszteni szükséges. Minden olyan képzést, kutatást, fejlesztést, amely közvetlenül a közszolgálatba csatlakozik bele.
4. A közszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése	A tudásközvetítés és kompetenciafejlesztés olyan hálózatának létrehozása, amelyben az NKE aggregátor szerepet tölt be, ezzel hozzájárulva a közszolgálat tényleges állapotához (tudás- és kompetenciaszintjéhez) és a (rendszer- és intézményi szintű) kihívásokhoz igazoldó tudás kezeléséhez és hozzáférhetővé tételéhez.
5. A fejlesztéspolitikai kapacitások erősítése	Az EU strukturális és befektetési alapok (ESIB, 2014-2020) forrásaival kapcsolatos, a központi közigazgatási szervek hatáskörébe tartozó stratégiai, tervezési, fejlesztési, pályázati, ellenőrzési és egyéb folyamatokat teljes körűen áttekintő, valamennyi részfeladatra kiterjedő, folyamatosan aktualizált ismeret-, és kompetenciafejlesztés a központi-, és a területi közigazgatás érintett közszolgálati szakemberei részére. A fejlesztés legfontosabb várható hatása, hogy a források felhasználásának eredményessége, egyúttal a pályázók elégedettsége is növekszik.

6. A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése	A „Jó Állam” kritériumai megvalósításának lényeges feltétele a helyi önkormányzatok sikeres működése, amely meghatározó módon közvetlenül befolyásolja az ország térségei és települései versenyképességét, egyben feltételezi az adminisztrációs terhek csökkentését, a hivatalok és intézmények működési hatékonyságának fokozását. Az önkormányzati képzési rendszer fejlesztése és képzések következtében az ügyfél-orientáció problémaérzékenységgel és akciókészséggel egészül ki, jelentősen növelve a jó állampolgári közérzetet. A stratégiai-fejlesztési tanácsadó-hálózat működtetése az ágazati, fejlesztéspolitikai intézményrendszer és az önkormányzatok számára hozzájárul az innovációs képességek javításához; lehetővé téve a helyi kormányzás és a közszolgálat-fejlesztés nemzetközi gyakorlatának, szakirodalmának, innovációs tudásanyagának hozzáférhetőségét, valamint az ágazatirányítás és az önkormányzatok számára történt rendszerezést. A helyi önkormányzatokban az állami, közigazgatási funkciók meghatározott földrajzi lokalitásban helyi szinten, autonóm módon, de komplexen vannak jelen, egy helyen koncentráltan valósul meg a fejlesztés, tervezés, jogalkotás, jogalkalmazás. Ennek megfelelően szükség van a helyi szintű tudásgyarapítás, tudáskoncentráció tudományos támogatására a komplexitás figyelembevétele mellett.
7. Jó Állam Mutató mérése	E beavatkozás keretében ellátandó fejlesztési tevékenység a megvalósuló kiemelt KÖFOP projektek kötelezően vállalandó „Jó Állam Mutatók” szerinti előrehaladásának mérhetősége és mérése, az ehhez kapcsolódó szakmai, módszertani támogatás, mely illeszkedik a Jó Állam koncepciójának és mérési rendszerének a továbbfejlesztéséhez, a KÖFOP és az államreform célrendszere folyamatos összehangolásához. A KÖFOP keretében megvalósuló valamennyi kiemelt projekt esetében a Jó Állam Mutatókhoz kapcsolódó vállalkozások szakmai minőségbiztosítása, a vállalt mutatók adott projekt szakmai tartalmához illeszthető mérési módszertanának meghatározása, valamint a mutatók kiindulási- és tényértékek mérése a KÖFOP kedvezményezettekkel együttműködve. A feladat ellátásához szükséges informatikai háttértámogatás biztosítása.

2.3. Az elérendő célokhoz szükséges tevékenységek bemutatása

A projekt 7 stratégiai alcéljához egy-egy beavatkozási terület kapcsolódik, amelyek fejlesztései összehangoltan, egymást támogatva, kiegészítve valósulnak meg.

2.3.1. A jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása

Fejlesztés célja:

Az egyetem célja olyan szellemi tudásközpont kifejlesztése, amely a koordinált intézményi közszolgálati tudáskoncentráció elve mentén tudományos alap és alkalmazott kutatásokat végez, ezáltal hozzájárul a jó kormányzás hatékonyságának és a minőségi állami működés, az államreform tudományos alapokon nyugvó támogatásához; és képes olyan komplex hatásvizsgálatra, amely az állam teljesítményéről és a kormányzás minőségéről empirikus kutatási eredményeken nyugvó, a fejlesztések szempontjából kiemelten hasznosítható értékelést ad.

Tevékenységek:

- a) Kutatásfejlesztés: A kutatások tematizálása, módszertani megalapozása, a kutatások tudományos háttérének szakmai kialakítása
 - Egyetemi/kari kutatómunka fejlesztése, módszertani megalapozás;
 - Kutatási tematikák kialakítása (tematizálás);
 - Alapfogalmak meghatározása, tipizálása;
 - Hatásvizsgálati, hatékonyság- és teljesítménymérési labor fejlesztése;
 - Államtudományi tudástérkép kialakítása;
 - Tematikus szakmai kutatóműhelyek kialakítása.
- b) Hálózatépítés: Átfogó kutatói hálózat kiépítése, kutatók bevonása, szakmai együttműködés, tudásközösség kialakítása
 - Államtudományi kutatásokkal foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek, társegyetemek és egyetemen kívül szakmai szervezetek (kutatóintézetek, közigazgatási szervek) kutatóinak bevonása a kutatás-fejlesztésbe;
 - Szakmai találkozók és tapasztalatcserék; nemzetközi szervezetekkel való kapcsolatépítés;
 - Konferenciák, workshopok szervezése.
- c) A jó kormányzás és a hatékony közigazgatás fejlesztését célzó tudásanyag kutatási megalapozása széles intézményi együttműködésre építve, a közszolgáltatások és a közigazgatás hatékonyságára vonatkozó mérési-értékelési keretrendszer működtetése, empirikus kutatások a közigazgatásban,
 - Kutatás-stratégiai megalapozás;
 - Kutatás-szervezés;
 - Kutatások intézményi háttérének kiépítése a felsőoktatásban és a közigazgatásban;
 - Intézmény-közi kutatások koordinációja;
 - Kutatások szellemi termékeinek előállítása, minőségbiztosítása;

- Kutatási eredmények disszeminációja;
- Közzolgálati hatékonyság-mérési rendszer intézményi háttérének kiépítése;
- Közzolgálati hatásvizsgálatok és elemző-értékelő tevékenység;
- Jó Állam Jelentések elkészítése.

d) Doktori képzés továbbfejlesztése

- A meglévő doktori iskolák kutatási alapegységeinek fejlesztése;
- A jó kormányzáshoz kapcsolódó kutatások (témakiírások) fejlesztésének megalapozása;
- A doktori képzés kutatás-módszertani fejlesztése és tematikai bővítése az államtudományokra történő kiterjesztéssel;
- Doktori iskolák műhelyé fejlesztése.

2.3.2. A közzolgálat-fejlesztés nemzetközi kompetencia igényeinek támogatása

Fejlesztés célja:

A szakmai fejlesztési terület fókuszpontja a közzolgálati szakemberek nemzetközi kompetenciafejlesztése. Más országokban előállított tudás, ismeret és módszertan elérhetővé tétele, megismerése, bevonása, értelmezése és összekapcsolása a magyar közzolgálat tudásával, tényleges képességeivel, igényeivel.

Tevékenységek:

a) Képzésfejlesztés a tisztviselők nemzetközi kompetencia-fejlesztéséhez

- Külföldi tudást vagy jó gyakorlatot feldolgozó tananyagírás;
- Rövid időtartamú külföldi kiküldetések az empirikus ismeretanyag közvetítése érdekében;
- Tananyagfejlesztés és *train the trainer* típusú együttműködés külföldi partnerintézményekkel.

b) A kifejlesztett programok pilot oktatása

- Pilot oktatási formákhoz (workshop, frontális oktatás, konferencia) kapcsolódó rendezvények megszervezése;
- Kiemelt nemzetközi konferenciákon és hálózatokban való részvétel speciális workshopok és tanulmányutak lebonyolítása itthon és külföldön.

c) Nemzetközi együttműködések kiépítése, gondozása, szakértői hálózatok

- Stratégiai nemzetközi partnerségek kialakítása az átfogó kutatásfejlesztés és tananyagkészítés céljából;
- Szakértői hálózatok kialakítása és azokban történő részvétel;
- Vendégoktatók fogadása rövid és hosszú távra.

d) Nemzetköziesítést támogató szolgáltatások fejlesztése

- Szakmai munkatársak, mobilitási koordinátorok, asszisztensek foglalkoztatása;
- A megvalósításhoz szükséges informatikai háttér biztosítása.

2.3.3. Közzszolgálati kiválósági központ fejlesztése

Fejlesztés célja:

A közzszolgálati képzések – és továbbképzések, a közzszolgálati tudásmenedzsment központi intézményében a szolgáltatások minőségét és a működés hatékonyságát erősítő kapacitásépítés.

Tevékenységek:

- Az intézményi működés teljes körű (belső és külső) minőségbiztosítása;
- Szervezeti teljesítményértékelés;
- Az intézményi emberi erőforrás teljesítmény-mérése és kompetencia-fejlesztése;
- Intézményi döntéstámogató és ICT rendszerek fejlesztése.

2.3.4. A közzszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése

Fejlesztés célja:

Tudástartalom szolgáltatása. Tudáshoz jutás elősegítése a modern infó-technológiai eszközök alkalmazásával.

Célszegmens: közzszolgálati dolgozók, önkormányzati dolgozók, oktatók, kutatók, hallgatók, akadémiai közösség, nemzetközi tudományos közélet

Tevékenységek:

a) Tudás megosztás, képzés, disszemináció

- Intelligens könyvtári labor létrehozása;
- Hallgatói innovatív labor létrehozása;
- Információs szolgáltatások fejlesztés;
- Szakirodalmi információs tartalom szolgáltatása a közzszolgálati munka támogatásának elősegítésére a megyei és járási kormányhivatalokban;
- Digitális kompetenciafejlesztés (képzések);
- A szükséges informatikai háttér biztosítása;
- Részvétel országos digitalizációs folyamatokban; Csatlakozás nemzetközi szolgáltatókhoz; NKE szellemi vagyonának digitalizálása.

a) Gyűjteményes állományok létrehozása

- Digitális tartalom előállítása és ehhez szükséges informatikai háttér biztosítása.

2.3.5. A fejlesztéspolitikai kapacitások erősítése

Fejlesztés célja:

Képzési, továbbképzési programok fejlesztése, valamint képzések megtartása az EU strukturális és befektetési alapok (2014-2020) forrásaival kapcsolatos feladatokat ellátó közszolgálati szakemberek számára annak érdekében, hogy a kompetens korszerű tudású közigazgatási állomány rendelkezésre álljon a fejlesztéspolitika területén, mind a fejlesztések megvalósításának, mind pedig ellenőrzésének, nyomon követésének oldalán.

Tevékenységek:

- a) Fejlesztéspolitikai továbbképzési program az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználásával kapcsolatos feladatot ellátó tisztviselőknek (Alapozó ismeretek és továbbképzési program)
 - Igényfelmérés IH-ok bevonásával;
 - Képzési programok kidolgozása, fejlesztése;
 - Tananyagfejlesztés;
 - Jelenléti képzés;
 - On-line konzultáció, tutorálás;
 - Önálló tanulás e-learning tananyag;
 - On-line teszt.
- b) „Fejlesztéspolitikai szakértő” szakirányú továbbképzési program (nemzetközi együttműködésben)
 - Képzési programok kidolgozása, fejlesztése;
 - Tananyagfejlesztés;
 - On-line konzultáció, tutorálás/jelenléti képzés.
- c) „Fejlesztéspolitikai specializáció” indítása a közigazgatás-szervező mesterképzésben és a nemzetközi közszolgálati kapcsolatok mesterképzésben
 - Képzési programok kidolgozása, fejlesztése;
 - Tananyagfejlesztés;
 - Jelenléti képzés.
- d) Konferenciák, fórumok
 - Rendezvényszervezés.
- e) Kiadványok, szórólapok, disszemináció
 - Tanulmányok;
 - Előadások anyagainak kiadása;
 - Szórólap, egyéb kiadvány.
- f) A képzésekhez, továbbképzésekhez szükséges informatikai háttér biztosítása

2.3.6. A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése

Fejlesztés célja:

Önkormányzati célcsoportú képzési és tudásátadási rendszer kialakítása önkormányzati tudásközpont bázisán, amely kutatásokat szervez, stratégiai-fejlesztési tanácsadó-hálózatot

működtet az ágazati, fejlesztéspolitikai intézményrendszer és az önkormányzatok számára; tudásközösség (háló) építésével a helyi kormányzás és a közszolgálat-fejlesztés gyakorlata, szakirodalma, innovációs tudásanyag és önkormányzati „jó gyakorlatok” hozzáférhetők és rendszerezett módon jelennek meg az ágazatirányítás és az önkormányzatok számára.

Tevékenységei:

- a) Kutatásszervezés/kutatás: A jó helyi kormányzás, a „Fenntartható önkormányzat”, a közszolgáltatási innovációs szervezeti és egyéni kompetenciák, kapacitások, a szolgáltatásorientált közszolgálat, valamint a helyi közszolgálat stratégiai működésének, hatékonyságának elősegítése, megalapozása érdekében tudományos háttér kialakítása.
 - Empirikus településkutatások, mérések;
 - Alapkutatások, elemzések;
 - Ország-tanulmányok, komparatív elemzések;
 - Tudásmegosztó konferenciák szervezése;
 - Támogató tevékenységek: szerkesztés, nyomdai munkálatok, fordítás.
- b) Képzés és tananyagfejlesztés, a kutatási eredmények felhasználásával, amelyen keresztül bővülnek a versenyképes önkormányzati működést, humánerőforrás-gazdálkodást, szervezetfejlesztést és vezetést segítő ismeretek, javul az önkormányzati döntés-előkészítés, döntéshozatal és végrehajtás folyamata, keretei és módszerei. Megjelennek a közszolgáltatások szervezésére, tervezésére, finanszírozására, az önkormányzati rendszertre, bűnmegelőzésre, integritásra vonatkozó ismeretek.
 - Önkormányzati tisztviselők, vezetők, képviselők továbbképzéséhez tudástartalmak kialakítása, képzési programok fejlesztése;
 - Tananyagok, (első sorban e-tananyagok), segédanyagok, oktatói módszertani útmutatók;
 - Oktatók, trénerek felkészítése;
 - Támogató tevékenységek: képzésszervezés, képzési helyszín biztosítása, nyomdai, szerkesztési munkálatok.
- c) Tudásközösség (háló)-építés a kutatási eredmények felhasználásával: Önkormányzati Tudásközpont online felület és együttműködés támogatási rendszer működtetése révén megjelenik a rendszerezett tudásgyűjtés és disszemináció, amely hozzájárul a helyi önkormányzatok innovációs képességének javításához.
 - Önkormányzati szaktanácsadók bevonása;
 - Workshopok, fejlesztő platformok, műhelyek szervezése;
 - Önkormányzati Tudásközpont online felület és együttműködés támogatási rendszer tartalmi fejlesztése;
 - Jó gyakorlatok gyűjtése és minősítése;
 - Sorozatkiadvány szerkesztése, gondozása;
 - Támogató tevékenységek: képzésszervezés, képzési helyszín biztosítása, nyomdai, szerkesztési munkálatok.
- d) Szakértői profil/tudástranszfer központú szaktanácsadói hálózat: Tanácsadói szolgáltatás, kommunikáció - A lakossági részvétel erősítésének, bevonásának, a helyi közszereplők,

gazdasági és civil szervezetek bevonásának elősegítése, az önkormányzatok és civil szervezetek közötti kapcsolattartás javítása, nemzetközi jelenlét

- Önkormányzati szakértői tanácsadás;
- Országos szakértői bázis kialakítása;
- Civil szervezeti kapcsolatok;
- Nemzetközi szervezeti kapcsolatok (pl. AERTE, EIPA).

2.3.7. Jó Állam Mutatók mérése

A KÖFOP keretében megvalósuló kiemelt projektek kötelezően vállalandó „Jó Állam” mutatók szerinti előrehaladásának mérhetősége és mérése terén szakmai, módszertani támogatás. A kiemelt projektekhez kapcsolódó „Jó Állam” mutatórendszer szükségessé váló fejlesztési irányainak, területeinek feltárása illeszkedve az államreform célrendszeréhez.

A fejlesztéshez kapcsolódó feladatok:

- Illeszkedés vizsgálatok;
- A Jó Állam Mutatókhoz kapcsolódó vállalkozások szakmai minőségbiztosítása;
- A mutatók mérési módszertanának definiálása;
- Közreműködés a kiinduló és célérték mérésében;
- Éves- és elemzések és záró elemzés elkészítése az IH részére;
- A mutatórendszer működésének, hatékonyságának vizsgálata;
- A mutatórendszer szükségessé váló változtatási irányainak feltárása és fejlesztéseinek elvégzése;
- Az informatikai háttértámogató rendszer létrehozása;
- Jó Állam Mutatóiról készült adatbázis és nyilvántartó rendszer létrehozása és használata.

2.3.8. Horizontális fejlesztési elemek

A korszerű infrastruktúra fejlesztése, az informatikai fejlesztések, melyek a szakmai célok megvalósítását horizontálisan szolgálják és az országos közszolgálati tudásmegosztás korszerű infrastruktúráját biztosítják.

Kommunikációs és disszeminációs tevékenységek a szakmai tevékenységhez kapcsolódóan:

- Szakmai rendezvények, konferenciák, workshop-ok megvalósítása;
- Szakmai célokat szolgáló kommunikációs és marketing tevékenységek, disszeminációhoz kapcsolódó honlap fejlesztés;
- Kiadványok készítése, terjesztése.

Egyéb szakmai megvalósító tevékenységek:

- Mérnöki, jogi szolgáltatás igénybevétele;
- Minőségbiztosítás;

- A projekt céljainak megvalósítása érdekében a kedvezményezett által teljesített szakmai megvalósítással összefüggő tevékenységek, projekt végrehajtásának szakmai támogatása/szakmai vezetés;
- Egyéb, a szakmai megvalósítást közvetlenül szolgáló szolgáltatás igénybevétele.

2.4. Indikátorok és vállalások

A projektmegvalósítás során elvárt eredmények a stratégiai célhoz illeszkedően az alábbiak szerint kerültek meghatározásra:

Operatív Program szintű indikátorok

Mutató neve	Mutató típusa	Mérték -egység	Minimális an elvárt célérték	Célérték elérésének dátuma
1. A kompetenciafejlesztésben résztvevő közszolgálati szakemberek száma	OP kimeneti mutató	fő	16 400	2018.12.31.
2. A képzést sikeresen elvégző (képzettséget szerzett) közszolgálati szakemberek aránya	OP eredmény mutató	%	92,86	2018.12.31.

Kötelezően vállalandó Jó állam mutatók

A *Jó Állam Jelentés 2015* és az annak keretében kialakított indikátorrendszer az NKE fejlesztési eredményterméke, a jövőbeni fejlesztések és az államreform folyamat megalapozása, sorvezetője, ezáltal az egyetem minden fejlesztési tevékenysége – illeszkedve az egyetem Intézményfejlesztési Stratégiájához (2015-2020) – komplex módon kapcsolódik a Jó Állam Jelentés fejlesztési területeihez.

A projekt szakmai tartalmának komplex megvalósítása a Jó Állam Jelentés *Hatékony közigazgatás* hatásterület fejlesztéséhez járul hozzá, prioritásként a Felkészültség és az Elégedettség dimenziók mutatóinak erősítésére épül.

A projekt a Jó Állam Mutatóhoz történő kimutatható mértékű hozzájárulást az alábbi mutatók vonatkozásában, a táblázatban látható mértékben támogatja (a 2015. évi Jó Állam Jelentés készítésekor még nem álltak rendelkezésre azok a lakossági reprezentatív mintán végzett felmérések, amelyek az elégedettségi dimenzió adatait szolgáltatnák, ezért ezen mutató kiindulási és célértéke a felmérések lebonyolítását és kiértékelését követően adható meg).

Vállalással érintett mutatók felsorolása				
Mutató neve	Mutató JÁ-kódja *	Mértékegység	Minimálisan elvárt célérték (A projekt hatásának várható mértéke az indikátor pozitív alakulására. Ért: a projekt hány %-ban befolyásolja a mutató alakulását?)	Célérték elérésének dátuma Ha a projekt kimeneti típusú mutatója hat a JÁJ mutatóra, akkor: a projekt fizikai befejezése, azaz legkésőbb 2018.12.31/ Ha a projekt eredmény típusú mutatója hat a JÁJ mutatóra, akkor: a projekt fizikai befejezését követő 365. nap
1. Felsőfokú iskolai végzettségű közszolgálati tisztviselők aránya (%)	H.4.2	%	2%	2019.12.31.
2. Tudományos fokozattal rendelkező minisztériumi tisztviselők száma (fő)	H.4.3	%	2%	2019.12.31.
3. Elégedettség a felkészültséggel	H.5.5	%	2%	2019.12.31.
* A mutatók kódjait a Jó Állam Jelentés mutatók nevét megelőző karakterek jelentik. Pl.: "K.4.2. Közfoglalkoztatottak száma (fő)" mutató esetén a kód: K.4.2				

Vállalások:

A projekt keretében legalább az alábbi műszaki-szakmai eredmények valósulnak meg:

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Kialakított tudásközpont és tudáshálózat
Az eredmény leírása	Olyan szellemi tudásközpont kifejlesztése, amely szervezi, összefogja és koordinálja az alap és alkalmazott kutatások elvégzését, ezáltal hozzájárul a jó kormányzás hatékonyságának és a minőségi állami működés, az államreform tudományos alapokon nyugvó támogatásához; és képes olyan komplex hatásvizsgálatra, amely az állam teljesítményéről és a kormányzás minőségéről empirikus kutatási eredményeken nyugvó, a fejlesztések szempontjából kiemelten hasznosítható értékelést ad.
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	1 darab
Igazolás módja	Jelentések; beszámoló; SzMSz; dokumentált eredménytermék

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Megkötött és érdemben implementált együttműködési megállapodások
Az eredmény leírása	Államtudományi kutatásokba bevont társegyetemekkel és egyetemen kívül szakmai szervezetekkel (kutatóintézetek, közigazgatási szervek) megkötött együttműködési megállapodások száma.
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	50 darab
Igazolás módja	Megkötött megállapodások száma; beszámoló a végzett munkáról; dokumentált eredménytermék

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Közzszolgálati Kiválóság Központ fejlesztése
Az eredmény leírása	A közzszolgálati képzések – és továbbképzések, valamint a közzszolgálati tudásmenedzsment központi intézményében a szolgáltatások minősége és a működés hatékonysága javul, és olyan szervezet-hatékonysági modell jön létre, amely a közigazgatás által átvett jó működési gyakorlatként fejleszti a közzszolgáltatások minőségét a lakosság és az üzleti szféra jobb kiszolgálása érdekében.
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	1 darab
Igazolás módja	Beszámoló; SzMSz; dokumentált eredménytermék

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Képzők képzésében résztvevők száma
Az eredmény leírása	A tudáshoz jutás elősegítése a modern infó-technológiai eszközök, valamint a train to trainer alkalmazásával a közzszolgálati szakemberek részére;
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	200 fő
Igazolás módja	Képzésen való sikeres részvételt igazoló tanúsítvány

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Továbbfejlesztett fejlesztéspolitikai továbbképzési programok
Az eredmény leírása	Továbbképzési programok fejlesztése, valamint képzések megtartása a központi, területi közigazgatásban az EU strukturális és befektetési alapok (2014-2020.) forrásaival kapcsolatos feladatokat ellátó közszolgálati szakemberek számára annak érdekében, hogy a kompetens korszerű tudású közigazgatási állomány rendelkezésre álljon a fejlesztéspolitika területén;
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	2 darab
Igazolás módja	Beszámoló; dokumentált eredménytermék

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Kialakított önkormányzati tudásközpont, tudásbázis
Az eredmény leírása	Önkormányzati célcsoportú képzési rendszer kialakítása, kutatósszervezés, stratégiai-fejlesztési tanácsadó-hálózat működtetése az ágazati, fejlesztéspolitikai intézményrendszer és az önkormányzatok számára
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	1 darab
Igazolás módja	Beszámoló; SzMSz; dokumentált eredménytermék

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Bevont kutatók
Az eredmény leírása	Az államtudományi kutatás-fejlesztésbe bevont elméleti és gyakorlati szakemberek, kutatók száma
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	200 fő
Igazolás módja	Kutatási Jelentés; dokumentált eredménytermék

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Kutatások száma
Az eredmény leírása	A projektben elvégzett kutatások száma, amelyek a projekt céljainak eléréséhez hozzájárulnak (Államtudományi kutatások, PhD kutatások)
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	100 darab
Igazolás módja	Kutatási Jelentés; dokumentált eredménytermék

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Jó Állam Jelentések száma
Az eredmény leírása	Az évente megjelenő Jó Állam Jelentés elkészítése és publikálása
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	3 darab
Igazolás módja	Elemzési módszertanok, elkészült dokumentáció

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Kifejlesztett képzési programok száma
Az eredmény leírása	Mindazon új képzési programok száma, amelyek a projekt során kifejlesztésre kerülnek, amelyek által a közszolgáltatás humán erőforrás minősége jelentősen növekszik.
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	10 darab
Igazolás módja	Beszámoló; dokumentált eredménytermék

A Jó Állam Mutatók méréséhez kapcsolódó műszaki-szakmai eredmények:

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Éves elemzések száma
Az eredmény leírása	Évente elkészült Jó Állam elemzés a KÖFOP keretében megvalósuló projektek Jó Állam Mutatói által elért eredményeivel kapcsolatban.
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	5 darab
Igazolás módja	Elemzési módszertanok, elkészült dokumentáció

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Záró elemzések száma
Az eredmény leírása	Záró Jó Állam elemzés elkészítése a KÖFOP keretében megvalósuló projektek Jó Állam Mutatói által elért eredményeivel kapcsolatban.
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	1 darab
Igazolás módja	Elemzési módszertanok, elkészült dokumentáció

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Jó Állam Mutatók módszertanainak száma
Az eredmény leírása	Valamennyi KÖFOP 1-2 prioritásban megjelent projekthez elkészített, projekt specifikus Jó Állam Mutató méréséhez szükséges módszertan
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	80 darab kiemelt projekt x 3 mutató = 240 darab módszertan
Igazolás módja	Elemzési módszertanokról készült dokumentáció

Megvalósítandó műszaki-szakmai eredmény megnevezése	Jó Állam Mutatóiról készült adatbázis és nyilvántartó rendszer
Az eredmény leírása	A nyilvántartó rendszer tartalmazni fogja a KÖFOP projektekben vállalt összes Jó Állam Mutatóhoz kapcsolódó jelentést, elemzést és azok elemi adatait.
A tulajdonság számszerűsíthető célértéke	1 darab
Igazolás módja	Adatbázis megléte, igazolás a nyilvántartó rendszer működőképességéről

A vállalatokat arányos ütemezésben, a mérföldkövek szerint tervezi teljesíteni a projektgazda, **a vállalatok kiindulási értéke egységesen 0 darab/fő.**

A felhívási útmutató szerinti célkitűzés specifikus előírásokhoz való illeszkedés és vállalatok:

- A képzési programoknak tartalmazniuk kell mind elméleti, mind gyakorlati képzéseket;

Az NKE KÖFOP projektjeiben tervezett képzések, a szakpolitikai és fenntartói elvárásokkal összhangban elméleti és gyakorlati képzések megvalósítását jelentik. A projektek során jelentkező képzésfejlesztési tevékenység során az NKE erre figyelemmel valósítja meg fejlesztéseit. A részletes cselekvési tervben bemutatott képzésfejlesztési tevékenységek ennek megfelelően kerültek előzetesen megtervezésre.

- A képzési anyagokat elektronikus formában is elérhetővé kell tenni a hallgatók számára;

Az NKE a képzésfejlesztések eredménytermékeként elkészülő képzési anyagokat elektronikus formátumban is elérhetővé teszi. E vonatkozásban kiemelendő, hogy az NKE KÖFOP projektek fejlesztéseinek **multiplikátor hatásaként** kiemelendő a közszolgálati szellemi vagyon központosítása (Közszolgálati Tudástár), a közszolgálati egységes és alkalmazható tudástár kifejlesztése.

- A képzési programok esetén figyelembe kell venni a 2007-13-as időszak fejlesztéseit (az előző tervezési ciklusban elért eredményekre kell építeni, pl. a korábban kifejlesztett tananyagokat, módszertanokat is alkalmazni kell, vagy azokat felhasználva továbbfejleszteni, illetve a feltárt hiányosságokat korrigálni, a fejlesztési irányokat követni kell);

Az NKE az eddigi fejlesztéseinek továbbbéltesét elsődleges szempontnak tekinti. A lehatárolás és fejlesztésekre való további építkezés elve elsődleges a KÖFOP projektek szakmai tervezése során. (Lásd ÁROP eredmények KÖFOP hasznosulása rész 34. oldal)

- A projektek kiválasztásánál előnyt élveznek a multiplikátor hatást beépítő fejlesztések.

Az NKE két KÖFOP projektje megvalósításával a közszolgálati tudás és az ahhoz kapcsolódó (tovább) képzés komplex fejlesztését valósítja meg. A két projekt fejlesztései összeadva multiplikátor fejlesztést eredményeznek, mindkét projekt rendszerszintű szakmai fejlesztést valósít meg a KÖFOP célkitűzéseire és a fenntartók, a szakpolitikai igények elvárásaihoz hangolódva.

2.5. Projektszintű mérföldkövek

A projektben a KÖFOP Általános útmutató és a KÖFOP 2.1.2- VEKOP-15. kódszámú Felhívási útmutató rendelkezéseinek megfelelően az alábbi mérföldkövek kerültek tervezésre:

Mérföldkövek	Időpontok	Eredmények OP szintű indikátor és vállalások elérése
1. mérföldkő	2016.12.31.	- Közzolgálati Kiválósági Központ fejlesztése 1 db - továbbfejlesztett fejlesztéspolitikai továbbképzési programok 2 db - 20 db kutatások száma - 20 db bevont kutató száma - 25 db együttműködési megállapodás megkötése-államtudományi kutatások - képzők képzésében résztvevők száma 100 fő - kifejlesztett képzési program 3 db - Jó Állam Jelentés 2016 - Jó Állam mutatók 2016. évi elemzése
2. mérföldkő	2017.12.31. (Felhívási útmutató szintjén kötelezően megjelölt dátum)	- kialakított önkormányzati tudásközpont és tudásbázis - 40 db kutatások száma - 90 db bevont kutató száma - 25 db együttműködési megállapodás megkötése-államtudományi kutatások - képzők képzésében résztvevők száma 100

		fő - kifejlesztett képzési program 7 db - kompetenciafejlesztésben résztvevő közszolgálati szakemberek száma 8200 fő - Jó Állam Jelentés 2017 - Jó Állam mutatók 2017. évi elemzése - Jó Állam mutatók módszertan elkészítése (120 db)
3. mérföldkő	2018.12.31.	- kialakított tudásközpont és tudáshálózat (államtudományi felsőoktatási intézmény) 1db - 40 db kutatások száma - 90 db bevont kutató száma - kompetenciafejlesztésben résztvevő közszolgálati szakemberek száma 8200 fő - Jó Állam Jelentés 2018 - Jó Állam mutatók 2018. évi elemzése - Jó Állam mutatók módszertan elkészítése (120 db)
4. mérföldkő	2019.12.31.	- Jó Állam mutatók 2019. évi elemzése
5. mérföldkő	2020. 06.30.	- Jó Állam mutatók 2020. évi elemzése - Jó Állam Mutatók a KÖFOP projektekben összefoglaló záró elemzése (1 db) - Jó Állam Mutatók a KÖFOP projektekben Adatbázis elkészítése (1 db)

A projektgazda kifizetési kérelmeit a szakmai vállalások mentén ütemezi, az abszorpciós vállalások ütemezett teljesítése érdekében mérföldkövek között is tervezi kifizetési kérelmek beadását. Ez optimális mind a fejlesztéspolitikai célok, mind az intézményi likviditás fenntartása szempontjából.

A műszaki-szakmai eredmények teljesítésének határideje 2018. december 31., kivéve a Jó Állam mutatók méréséhez kapcsolódó eredmények, amelyek teljesítésének határideje 2020. június 30, azaz a projekt fizikai zárásának dátuma. A projekt fizikai befejezésének legkésőbbi időpontja: **2020. június 30.**

A kedvezményezett projekttel kapcsolatos pénzügyi elszámolása (záró kifizetési igénylés) benyújtásának végső határideje a projekt fizikai zárását követő 60 nap, de legkésőbb **2020. augusztus 29.**

2.6. Kapcsolódó projektek bemutatása

2.6.1. ÁROP projektek kapcsolódásának bemutatása

A Projekt szakmai tartalma a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia előképét jelentő, a közigazgatás-fejlesztés kereteit 2011 és 2014 között meghatározó Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program stratégiai célmeghatározása alapján kidolgozott, az Államreform Operatív Program (a továbbiakban: ÁROP) keretében végrehajtott projektek eredményeit és tapasztalatait felhasználva határozza meg a fejlesztési irányokat, stratégiai célokat, tevékenységeket. A tervezés során valós szükségletekre építettünk, megcélozva a továbbképzési rendszerből hiányzó elemeknek a kifejlesztését, ezáltal a közigazgatás hatékonyabb működéséhez járulnak hozzá fejlesztéseink.

Az ÁROP projektek szakmai tartalma 2012-2013-ban került kidolgozásra. Az egyes projektek megvalósítása során már körvonalazódtak azok a fejlesztési igények, hiányosságok, melyekre az ÁROP projektek kiírása még nem adhatott választ. A megvalósult szakpolitikai fejlesztések, valamint a 2014-2020 közötti időszak célrendszerét és beavatkozási logikáját meghatározó Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia és a bekövetkezett jogszabályváltozások nyomán az eddigi fejlesztések folytatására van szükség.

A legfontosabb különbség, hogy az eddigi, szigetszerű fejlesztésektől eltérően a komplex, a jó kormányzást támogató közszolgálat-fejlesztési portfólió tartalmi, infrastrukturális fejlesztését célozzuk a KÖFOP keretei között, a minisztériumi fenntartók által jóváhagyott, 2015-2020 közötti időszakra vonatkozó NKE Intézményfejlesztési Terv mentén.

Az ÁROP fejlesztések részletes eredményeit az NKE az általa kiadott, az ÁROP projekteket bemutató kiadványban is nyilvánossá tette. Az alábbiakban röviden összegezzük azon megvalósult ÁROP projektek kapcsolódó fejlesztéseit, amelyek szakmai tartalmára építünk a KÖFOP fejlesztések keretében:

- **ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 – Korruptió megelőzése és közigazgatás-fejlesztés áttekintése**

A projekt szakmai célja elsődlegesen a társadalom által érzékelt hivatali korruptió szintjének csökkentése, a közigazgatással szembeni közbizalom szintjének emelése volt.

A projekt 2015. augusztus 31-én zárult, a projekt keretében az integritás és etikai ismeretek bevezetésére került sor a közszolgálatban, valamint kifejlesztésre került az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés. A projektben közel 9000 fő kapott alap közszolgálati etika és integritás képzést. A projekt az OP szintjén is kiemelt etikai tartalomhoz illeszkedve hasznosítja a korábbi képzések és szakmai fejlesztések tapasztalatait.

- **ÁROP-1.2.9-2012-2012-0001 – Ügyfélszolgálati élethelyzetek és eljárások kidolgozása**

A projekt megvalósítása során ügyfélszolgálati élethelyzetek és eljárások kidolgozása történt meg a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériummal és a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatallal együttműködésben.

A projekt 2013. december 31-én zárult, keretei között 200 db, az ügyfélszolgálati munkatársak számára fontos alap képzési tananyag elkészítésére került sor.

- **ÁROP-2.2.5-2008-0001 – Humánerőforrás-gazdálkodás a központi közigazgatásban**

A projekt során az NKE számos területen ért el kiemelkedő eredményt: új képzési és kutató központ alakult, új mesterszak került kifejlesztésre, egyedülálló hivatásetikai képzéssorozat valósult meg, létrejött a Továbbképzési és Vizsgaportál.

A projekt 2013. október 31-én zárult, keretében született meg a Probono portál, melynek továbbfejlesztése (a KÖFOP 2.1.1.1 keretében) az eltelt idő miatt kiemelten fontos a munkáltatói és tisztviselői igények mentén. A projektben lezajló közszolgálati nemzetközi fejlesztések megalapozták az NKE nemzetközi portfólióját. A KÖFOP 2.1.1.2 e fejlesztési terület eddigiekben megvalósított elemeinek továbbfejlesztésére, és a meg nem valósított elemek újonnan történő kifejlesztésére épül.

- **ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001 – Közigazgatási Vezetői Akadémia**

A projekt hazánkban elsőként integrálta az államigazgatásban dolgozó állami vezetőket, a versenyszférában működő szervezeteket, valamint az NKE-n dolgozó oktatókat, tudományos munkatársak vezetésfejlesztési ismereteit.

A projekt 2013. december 31-én zárult, a kialakított vezetőképzési tananyagok, tartalmak kipróbálására 100, vezető beosztásban dolgozó közigazgatási szakember részvételével került sor. A tananyagfejlesztés és a képzés eredményeire támaszkodunk a KÖFOP projekt keretében megvalósítandó kompetencia-fejlesztő képzések kialakítása során.

- **ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 – Új közszolgálati életpálya**

A projekt során sor került az életpálya-modell elemeinek kidolgozására és megújítására, a személyügyi menedzsment szolgáltatások bevezetésére, megkezdődött a közszolgálati életpályák (közigazgatás, rendészet, honvédelem) összehangolása, a közszférán és a közigazgatáson belüli átjárhatóság biztosítása.

A projektet a Belügyminisztérium valósította meg a közszolgálati életpályák összehangolt fejlesztéseinek erősítésére, képzési tevékenységet az NKE nem valósított meg a projekt keretében. A KÖFOP keretében az NKE az időközben megváltozott szakpolitikai igényekhez illeszkedő átképző programokat dolgozza ki.

- **ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 – Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése**

A projekt megalapozta az NKE közszolgálati e-learning minőségirányítási feladatkörének gyakorlását, tágabb célcsoportban elterjesztette és „domesztikálta” a hagyományostól eltérő, elektronikus továbbképzési formákat.

A projekt 2014. július 31-én zárult, a közszolgálat e-learning képzéseinek alapszerét alakította ki, 35 db e-tananyag került kidolgozásra, megalapozva az új típusú tanulási módszertan alapját. A tananyagok egy részének, illetve a kialakított módszertanoknak a továbbfejlesztésére a KÖFOP 2.1.1.1 konstrukció keretében kerül sor. Ugyanakkor a módszertanokat, a tapasztalatokat felhasználja a KÖFOP 2.1.1.2 projekt is.

- **ÁROP-2.2.20-2012-2013-0001 – Kormányablakok munkatársainak képzése**

A projekt során kialakított képzés olyan hiánypótló, munkaidő-kímélő, modern tematikájú és módszertanú oktatást kínált a közigazgatási ügyfélszolgálati munka területén, amely rövid és hosszú távon is hozzájárul a magyar közigazgatás megújulásához, a magas szaktudású, nemzet iránt felelősségtudatot érző és nemzetközi szinten is helytállni képes kormánytisztviselői, köztisztviselői kar kialakításához.

A projekt 2015. február 28-án zárult le. A projekt keretében 7268 fő vett részt a kormányablakok munkatársainak képzésében, a projekt megalapozta az országosan azonos minőségben rendelkezésre álló, felkészített ügyintézői kapacitást. A program a felsőfokú és középfokú végzettségű tisztviselők számára megtartott, a rendszer működtetéséhez szükséges specializált alapképzést jelentett.

- **ÁROP-2.2.21-2013-2013-0001 – Tudásalapú közszolgálati előmenetel**

A projekt célja az volt, hogy a Magyar Programban meghatározott képzési központ funkció, egyedülálló közszolgálati tudásbázis kialakítása az NKE intézményi keretei között megvalósuljon, és így hatékonyan lássa el a közszolgálati képviselők képzésével, tovább- és átképzésével, valamint a közigazgatási vezetőképzéssel kapcsolatos feladatokat.

A projekt 2014. június 30-án zárult, a projekt keretében az egyetem szervezetfejlesztése zajlott, a továbbképzési rendszer működtetési alapjainak kialakítása történt meg. A Jó Állam Kutatóműhely e projekt keretében szerveződött meg. E kiemelt fejlesztési tevékenység továbbfejlesztésére épül az egyetem KÖFOP projektje. A továbbképzési rendszer komplex megújítását a KÖFOP 2.1.1.1, a Jó Állam kutatások folytatását a KÖFOP 2.1.1.2 projekt keretében valósítjuk meg.

- **ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 – Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak**

A projekt célja a közszolgálati továbbképzési rendszer fejlesztésével annak elősegítése volt, hogy az önkormányzati köztisztviselők gyorsan és eredményesen tudjanak alkalmazkodni a változó jogszabályi, gazdasági, társadalmi környezethez, elvárásokhoz és a modern közigazgatás igényeihez.

A projekt 2015. május 31-én zárult le. A projekt keretében 6 db, önkormányzatokra specializált e-learning tananyag került kidolgozásra (ezeket országos konferenciák keretében mutattuk be), önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzés került kifejlesztésre, valamint kialakult a helyi közösségi akadémiák hálózata, amely 77 db, 5000 fő alatti lakosság számú önkormányzat részvételével működött, és a helyi

fejlesztési gyakorlatok vizsgálatára, a helyi stratégiák fejlesztésében való közreműködésre épült. A tapasztalatokat elsősorban a KÖFOP 2.1.1.2 projekt keretében használjuk fel.

- **ÁROP-2.2.23-2013-2013-0001 – Közigazgatási szervek munkatársainak kompetencia fejlesztése**

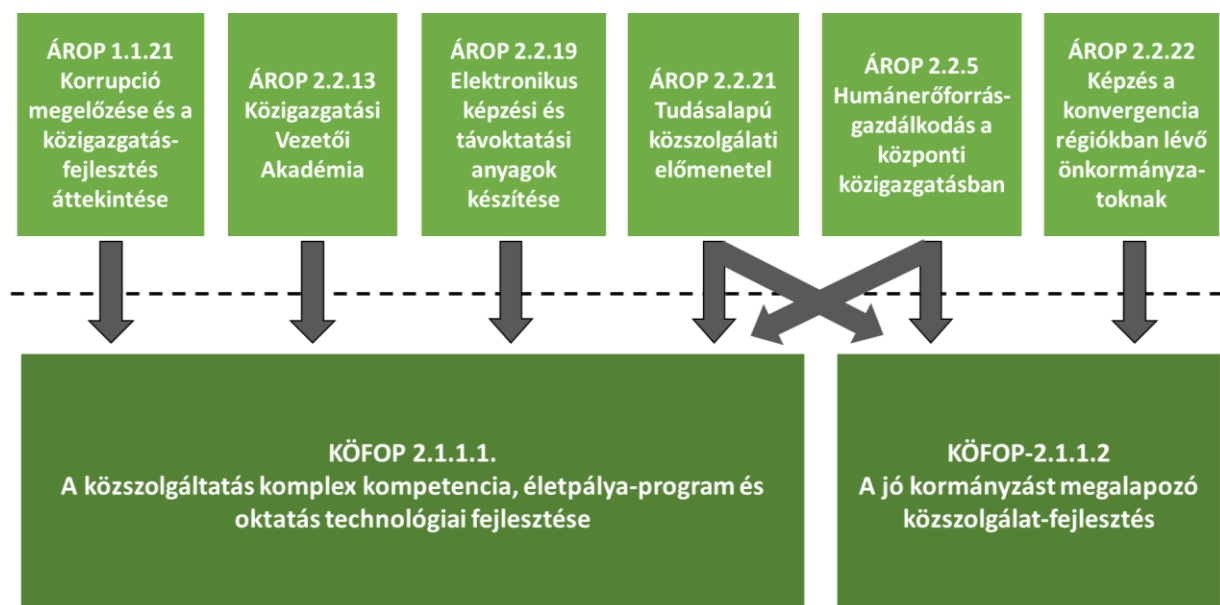
A projekt a közigazgatási szerveknél dolgozók kompetenciafejlesztését valósította meg pilot jellegű képzési tartalmakon keresztül, 10 kompetencia-területen, mintegy 5500 fő bevonásával, 18 hónap időtartamban.

A projektet a Belügyminisztérium valósította meg. A kompetenciafejlesztés nem az egyéni képzési igényeken alapult, szigetszerű fejlesztést valósított meg, az egyéni továbbképzési portfólióba az eredmények nem épültek be.

- **ÁROP-2.2.24-2013 – Közigazgatásban dolgozók képzése a konvergencia régióban a közigazgatási és ügykezelői alapvizsga, valamint a közigazgatási szakvizsga ismeretekre, ÁROP-3.3.2-2013 – Közigazgatásban dolgozók képzése a Közép-magyarországi régióban a közigazgatási- és ügykezelői alapvizsga, valamint a közigazgatási szakvizsga ismeretekre**

A projektek közvetlen célja az volt, hogy minél több tisztviselő vehessen részt a közigazgatási vizsgarendszerben, ezáltal sikeresen és hatékonyan alkalmazza a megszerzett, rendszerezett tudásanyagot, amelyre a továbbképzéseken elsajátított ismeretek építhetők. A projektek célrendszere megegyezett, ám Magyarország eltérő földrajzi területein – a közép-magyarországi régióban és a konvergencia régiókban – fejtették ki céljaikat.

A projekt a 2011-2013. közötti tisztviselői előmeneteli vizsgaköltségek egységköltség alapú elszámolását jelentette.



Az ÁROP projektek eredményeinek felhasználása az NKE KÖFOP projektjeiben

A projekt szakmai előzményeként említendő NKE által megvalósított TÁMOP projektek:

- **TÁMOP 4.1.1-08/2/KMR -2009-0001 Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban**

A projekt célja a 21. Század követelményeinek megfelelő differenciált, komplex felsőoktatási szolgáltatások (DPR, ALUMNI, AVIR) kiépítése, tehetségek kiválasztása, fejlődésük elősegítése, a gazdasági élet szereplőivel való együttműködés alapjainak megteremtése és a hallgatók tanulmányi időn kívüli aktivizálása.

- **TÁMOP-4.2.1.B-11/2/KMR 0001 Kritikus infrastruktúra védelmi kutatások**

A projekt szakmai-tudományos célkitűzései a kritikus infrastruktúra védelem területén, nemzetközi színvonalon és együttműködésben végzett kutató-fejlesztő tevékenységhez szükséges kritikus tömegű humán-kapacitás konszolidációja, szükség szerinti fejlesztése, valamint az e területeken végzett innováció támogatása.

- **TÁMOP-3.2.4/09/1/KMR A könyvtári hálózat nem formális és informális képzési szerepének erősítése az élethosszig tartó tanulás érdekében**

A projekt lehetőséget nyújt a kedvezményezettek könyvtárai számára: az általuk reprezentált diszciplínák kiemelkedően értékes könyvtári dokumentumainak az országos lelőhely-nyilvántartások elveihez igazodó elektronikus feltárására. Specifikus könyvtári gyűjteményeik és szolgáltatásaik közös portálon történő megjelenítésére. Távoli elérésű online szolgáltatások megvalósítására. A könyvtári szolgáltatásokat igénybe vevők digitális kompetenciáinak és digitális olvasási kultúrájának fejlesztésére. Digitális és információkeresési készségeket fejlesztő helyszíni és online programok kialakítására. Továbbá a szolgáltatást nyújtó könyvtárosok szaktudásának fejlesztésére, könyvtári bútorzatok és korszerű, a projekt megvalósítását támogató IKT eszközök beszerzésére

- **TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0023 A tudományos képzés műhelyeinek átfogó fejlesztése a Budapesti Corvinus Egyetemen és a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen (Magyar Szakkollégium) Konzorciumi partner Budapesti Corvinus Egyetemmel.**

A projekt célja a Budapesti Corvinus Egyetem és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem tudományos képzési műhelyeinek komplex fejlesztése, tudományos, kutatás-fejlesztési és disszeminációs tevékenységük fokozása. Ennek keretében képzési- és kutatási programok indultak, széles körű disszeminációs tevékenység, terem- és laborfelújítás, illetve eszközpark bővítés is tervezésre került. E mellett a tehetséges hallgatók tudományos tevékenységei is támogatásra kerültek.

- **TÁMOP 4.2.2/B-10/1 Kockázatok és válaszok a Tehetséggondozásban**

A doktori képzés színvonalának és minőségének fejlesztése, olyan kutatási programok és doktori képzési témák indításával, amelyek a kormányzati és a civil szféra biztonsági területeit érintik. Mindehhez egy olyan infrastruktúrát építve, amely minőségileg támogatja a publikációs tevékenységet és hatékonyan segíti a doktoranduszok tehetségének kibontakozását.

- **TÁMOP 4.2.3-08/1/KMR -2009-0 Tudományos eredmények elismerése és disszeminációja**

A hadtudomány társadalmi szükségességének, hasznosságának, a hadtudományi eredmények civil hasznosíthatóságának bemutatása, az együttműködés fokozásával a társ felsőoktatási intézményekkel, KKV-val, tudomány népszerűsítése a középiskolákban és az egész társadalomban a kreativitást, interaktivitást, médiákat, internetes on-line elektronikus anyagokat felhasználva. Nő a közös kutatások száma, hadtudomány társadalmi elismertsége, KKV-k külföldi és hazai piaci lehetősége, beiskolázási létszám.

- **TECH_8_D5/2-2008-0050 Telepíthető gyorsdiagnosztikai laboratórium kifejlesztése**

Telepíthető Gyorsdiagnosztikai Laboratórium a nagy mobilitású, terepi biológiai laboratóriumok új generációs változata. Fertőző kórokozók biztonságos kezelésére, gyors és nagy érzékenységű kimutatására alkalmazható eszköz. A laboratórium megoldást jelent a civil szférában a biovédelem, járványügy, katasztrófavédelem területén. A veszélyforrás közelébe telepíthető megerősítő azonosítási képesség különösen a magas időfaktorú események esetén támogatja a döntéshozatali folyamatot és lehetővé teszi a megfelelő ellenintézkedések megtételét.

2.6.2. A párhuzamos KÖFOP konstrukciók kapcsolódásának és lehatárolásának bemutatása

A projekt előkészítése során az NKE valamennyi kapcsolódó KÖFOP konstrukcióban érintett projektgazdával egyeztetett. A felhívási koncepciók véglegesése során ezeknek a lehatároló egyeztetéseknek az eredményeit vettük figyelembe. E pont vonatkozásában kiemelt szempont, hogy az NKE végzi az összes KÖFOP projekt értékelését és a Jó Állam Mutatók elemzéséhez kapcsolódó fejlesztési tevékenységet, így a KÖFOP projektek szakmai tartalmának elemzése, a párhuzamos fejlesztések elkerülésének szempontja folyamatos vizsgálat alá esik.

Az NKE által megvalósított, a KÖFOP fejlesztési mechanizmusához leginkább hasonlitos, komplex ÁROP megvalósult portfólióra épül az NKE által megvalósítandó KÖFOP fejlesztési portfólió. Az ÁROP projektek szakmai tartalma 2012-ben került kidolgozásra, az azóta eltelt időszak, a szakpolitikai fejlesztések és új igények mentén, valamint a Közigazgatás- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia 2014-2020 és a jogszabályváltozások irányvonalaival igazodva az eddigi fejlesztések folytatására van szükség, a szigetszerű fejlesztésektől eltérően komplex, rendszerszintű fejlesztés megvalósítása révén. Az egyes ÁROP projektfejlesztések megvalósítása során is körvonalazódtak azok a fejlesztési igények, hiányosságok, melyekre az ÁROP projektek kiírása még nem adhatott választ.

Az ÁROP fejlesztések az NKE ÁROP kiadványban is nyilvánossá tett, részletesen megjelölt, alábbi célokhoz hangolt eredményeit jelentette, szigetszerű, egy-egy szakmai specialitásra épült fejlesztéseket valósított meg. Az NKE KÖFOP fejlesztései a minisztériumi

fenntartók által jóváhagyott 2015-2020. közötti intervallumra készített Intézményfejlesztési Terv mentén, az eddig megvalósult fejlesztésekre alapozva, azok eredményeit, értékeit megőrizve és továbbfejlesztve valósítja meg új szakmai fejlesztéseit.

Általános szakpolitikai lehatárolási szempontok

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 80. § (2) szerint a közszolgálati tisztviselők továbbképzését – kivéve, ha jogszabály másként rendelkezik – a Nemzeti Közszolgálati Egyetem biztosítja.

A 273/2012. (IX.28.) kormányrendelet alapján a „közszolgálati továbbképzési program: általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek megszerzésére irányuló, a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést moduláris rendszerben szolgáló, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzések, melyek fejlesztéséről és megvalósításáról a Nemzeti Közszolgálati Egyetem gondoskodik (2. § g) pont).

A 273/2012. (IX.28.) kormányrendelet az ún. belső továbbképzéseket adja a közigazgatási szerv hatáskörébe, mint olyan szakmai továbbképzést, amely a közigazgatási szerv számára speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket, illetve képességeket közvetít (2. § b) pont).

A KÖFOP projektek tervezése során a közigazgatási szerv mint projektgazda közszolgálati tisztviselők képzését „belső továbbképzésként”, az NKE mint projektgazda közszolgálati továbbképzési programként tervezheti. A kapcsolódó fejlesztési, megvalósítási, szervezési és technikai feladatok elhatárolását eszerint lehet egyértelművé tenni.

A projekt keretében megvalósított képzések kettős finanszírozásának elkerülése

A projekt keretében megvalósított képzésekért a projekt ideje alatt a résztvevők költségtérítést nem fizetnek.

A 273/2012. (IX.28.) kormányrendelet szerinti közszolgálati továbbképzésekre vonatkozóan (12. § (1) bek) *“A kormánytisztviselő, köztisztviselő számára előírt továbbképzési kötelezettségek teljesítéséhez szükséges pénzügyi forrást legalább az előírt tanulmányi kötelezettségek teljesítését biztosító mértékben a közigazgatási szerv biztosítja.”* A kormányrendelet azonban (12. § (7) bek.) a normatív hozzájárulást általános támogatási eszközzé minősítette, eszerint *“a normatív hozzájárulás az NKE költségvetésében meghatározott mértékben az NKE működési kiadásainak fedezetet biztosít. A normatív hozzájárulás felhasználásával az NKE éves költségvetési beszámolójában kell elszámolni.”*

Az NKE költségvetése a 2016. évtől a normatív hozzájárulást kizárólag egyetemi működési kiadásokra fordítja, ezért a KÖFOP keretében fejlesztett képzési programok finanszírozása kizárólag a KÖFOP forrásaiból történik. A KÖFOP fejlesztési forrásoknak és az NKE működőképességének együttes hatásvizsgálata alapján a normatív hozzájárulás intézménye felülvizsgálható.

A 2011. évi CXXXII. törvény szerint az Egyetem Fenntartói Testület (közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter, az igazságügyért felelős miniszter, a honvédelemért felelős

miniszter és a rendészetért felelős miniszter) jogosult az NKE éves központi költségvetési tervezésére. A normatív hozzájárulásról rendelkező 273/2012. (IX.28.) kormányrendelet módosításának kezdeményezését a közszolgálati továbbképzésért felelős miniszter kezdeményezi.

Lehatárolás az egyes KÖFOP konstrukcióktól:

A KÖFOP 2.1.2.-VEKOP-15 kódszámú felhíváshoz kapcsolódó tervezett projektek tartalmi-fejlesztési lehatárolása:

KÖFOP 2.1.1. A közszolgálat komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése

A projektet az NKE valósítja meg. A projektgazda a KÖFOP projektjei megtervezésekor pontosan lehatárolta a megvalósítandó szakmai tartalmakat, azért, hogy azok egymást kiegészítve, **multiplikátor hatást** biztosítva járuljanak hozzá a közszolgálat hatékonyságához, így elvben is célkitűzésünk volt, hogy a fejlesztési elemek ne fedjék egymást, párhuzamos fejlesztés ne történjen. Fejlesztéseink egymást kiegészítve, támogatva nyerik el végső céljukat és így hatásukban is hatékonyabb, rendszerszintű fejlesztést szolgálnak. Az NKE által megvalósított KÖFOP projektek szakmai stratégiai céljai és eredménytermékei eltérnek, azok eltérő fejlesztéseket kívánnak megvalósítani. Ugyanakkor hatásukat tekintve, egymást kiegészítve még eredményesebb fejlesztés elérését biztosítják a közszolgálat hatékonysága növelése (komplex célkeret) szellemében. A projektek fejlesztési pontjai eltérnek, azok csak hatásaiban befolyásolják egymást, a kölcsönös hatás a fejlesztés szakmai értékét növeli.

Tekintettel arra, hogy mindkét projekt kedvezményezettje az NKE, a párhuzamos finanszírozás folyamatos projektmenedzsment és pénzügyi kontroll alá esik, mivel egy költségvetési szerv, egy leltár készül az elkészülő eredménytermékekről, egy központosított projektszervezet került felállításra, így maga az egyetem szervezetrendszere is a párhuzamosságok felszámolását jelenti. A projektekben keletkező szerződésmenedzsment egy adatbázisban összpontosul és egy rendszeren keresztül fut ki (kifizetés, szellemi termék nyilvántartás). A két projektben elkészülő továbbképzésbe illeszthető programokat csak egyszer lehet, egy csatornán minősítési eljárason átvinni, ezt is egyedülként az NKE tudja biztosítani. A továbbképzési programokon történő részvételt és sikeres teljesítést az NKE egy rendszerben tudja kezelni, amennyiben tisztviselőkről van szó, akkor a Probono rendszeren keresztül történik. Az egyetem alkalmazottainak kompetenciafejlesztését a KÖFOP-2.1.1.2. fejlesztése jelenti.

A KÖFOP-2.1.1. projekt a közszolgálati továbbképzési rendszer fejlesztését valósítja meg a tisztviselők egyéni kompetenciafejlesztésére építve (fejlesztés alapegysége: tisztviselő).

A KÖFOP-2.1.2. projekt a jó kormányzás eszköz és feladatrendszeréhez igazodó kutatásfejlesztési projekt, az egyetem, mint közszolgálati tudásbázis az államtudományok bázisává kíván válni a fejlesztések elvégzésével (fejlesztés alapegysége: tudás).

A két KÖFOP tartalmi fejlesztéseinek lehatárolását a fenntartók által jóváhagyott Intézményfejlesztési Terv (2015-2020) is igazolja.

- KÖFOP-2.1.1. „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt: A projekt stratégiai célja, hogy a közszolgálati továbbképzési rendszer komplex fejlesztése által egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programokat, korszerű tanulási eszközöket és fejlesztő környezetet biztosítson. A közigazgatás hatékonyabb működése folyamatosan tanuló, adaptív szervezetet feltételez, amely a bürokráciacsökkentést szolgáló minőség erősítésére, munkavégzés hatékonyságának növelésére törekszik olyan tisztviselőkkel, akik tudatosan fejlesztik szolgálati képességeiket és bővítik szakmai ismereteiket.
- KÖFOP-2.1.2. „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt: A jó kormányzás szemlélet- és fogalomrendszerének keretében a közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozására, a nemzetközi kompetencia igények támogatására, a közszolgálati tudásmenedzsment fejlesztésére, a fejlesztéspolitikai kapacitások és a helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítésére épít.⁴

A projektek fejlesztési pontjai tehát eltérnek, ugyanakkor hatásaikban összeadódnak, ezáltal multiplikátor-hatást fejtve ki a fejlesztési területeken. Például ha egy adott tananyag a kutatási fázistól egy adott tankönyv megjelenéséig a KÖFOP-2.1.2-es projektben kerül kifejlesztésre, a kutatási és tudástartalom beépülhet a közszolgálati továbbképzési rendszer során készülő képzési programok fejlesztésébe, majd az ott történő felhasználás tapasztalatai értékes visszacsatolást nyújthatnak a kutatási és tudástartalom fejlesztői számára. Ebből fakadóan nem jöhet létre kettős finanszírozás, sőt a kölcsönös hatás a fejlesztés szakmai értékét növeli.

A párhuzamosságok és lehatárolás folyamatos monitoringját a projektek tervezésére felállított Projekt Tervezési Munkacsoport működése jelentette. A Tervezési Munkacsoport és annak előzetes előkészítési fórumai, a vezetői és fenntartói egyeztetések heti jelleggel kerültek megtartásra, az információs és lehatárolási szempontok figyelembe vétele folyamatos volt, a megvalósítás során a projektek megvalósítását komplex módon egy vezetői egyeztetés is biztosítani hivatott, mely más kedvezményezettek által megvalósítandó KÖFOP projektek párhuzamos monitoringját is végezni fogja.

KÖFOP-2.1.3. A területi államigazgatási szervek humánerőforrásának fejlesztése

A komplex lehatárolás keretét maga a törvényi szabályozás jelenti, eszerint a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 80. § (2) szerint a közszolgálati tisztviselők továbbképzését – kivéve, ha jogszabály másként rendelkezik – az NKE biztosítja.

A 273/2012. (IX.28.) kormányrendelet alapján a „közszolgálati továbbképzési program: általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek megszerzésére irányuló, a közigazgatási szakvizsgára való felkészülést moduláris rendszerben szolgáló, továbbá a jogalkalmazás javítására irányuló továbbképzések, melyek fejlesztéséről és megvalósításáról az NKE gondoskodik (2. § g) pont). A 273/2012. (IX.28.) kormányrendelet az ún. belső továbbképzéseket adja a közigazgatási szerv hatáskörébe, mint olyan szakmai továbbképzést,

⁴ NKE Intézményfejlesztési Terv 29-30. o.

amely a közigazgatási szerv számára speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket, illetve képességeket közvetít (2. § b) pont).

A KÖFOP projektek tervezése során a közigazgatási szerv mint projektgazda közszolgálati tisztviselők képzését „belső továbbképzésként”, az NKE mint projektgazda közszolgálati továbbképzési programként tervezheti. A kapcsolódó fejlesztési, megvalósítási, szervezési és technikai feladatok elhatárolását aszerint lehet egyértelművé tenni, hogy „belső továbbképzésekhez” vagy „közszolgálati továbbképzési programhoz” (NKE) kapcsolódnak.

Az NKE projektterv:

- közszolgálati továbbképzési programfejlesztési kapacitások: országos szinten, a közigazgatás szakértő tisztviselői állományának és felsőoktatási intézmények oktatóinak széleskörű részvételével országos hálózat kerül kialakításra;
- közszolgálati továbbképzési programok megvalósítása (szervezése): kormányhivatalok, felsőoktatási képzési intézmények bevonásával;
- közszolgálati továbbképzési programok célcsoportja: központi közigazgatási szervek, területi államigazgatási szervek, helyi önkormányzatok tisztviselői;
- oktatás-technológia tanulási feltételek kiépítése a Probono rendszer továbbfejlesztésével, mely igény szerint a belső továbbképzési programok megvalósítását támogatja;
- tervezési rendszer fejlesztése: feltárt egyéni fejlesztési igényekhez továbbképzési programkínálat rendelése.

A Miniszterelnökség (a továbbiakban: ME) projektterve: belső továbbképzésekhez kapcsolódik

- területi államigazgatási szervek tisztviselői esetében szakmai továbbképzési igények feltárása;
- belső szakmai programok fejlesztése a területi államigazgatási szervek bevonásával;
- belső szakmai programok megvalósítása a kormányhivatalok szervezési és oktatói kapacitásaira építve; belső szakmai programok célcsoportja: KAB ügyintézők, települési ügysegédek, másodsorban helyi önkormányzati tisztviselők.

A KÖFOP-2.1.1 konstrukció fejlesztései, így különösen az egyéni kompetencia-fejlesztési igényekre alapozott képzéstervezési rendszer, valamint a kompetencia-mérés eszközei ugyanakkor igény szerint a KÖFOP-2.1.3 konstrukció keretében kifejlesztett belső továbbképzési programok szervezését és megvalósítását is képes támogatni.

Egyeztetési napló:

Az NKE és ME több alkalommal egyeztetett a projektek lehatárolásáról és szakmai tartalmáról. Elsőként 2015. november 4-én a Miniszterelnökség IH által szervezett egyeztetésén mutatta be felhívási koncepció tartalmát az NKE. Az egyeztetésen a ME felhívta a figyelmet néhány fejlesztési elemre, mellyel kapcsolatban kiegészítést kért. Az NKE 2015. november 12-én továbbította a módosított, kiegészített fejlesztési koncepcióját és komplex lehatárolási anyagot küldött a ME IH és szakmai kollégák részére, melyet a ME is beépített a szakmai koncepcióiba. A ME ezzel párhuzamos külön hivatalos levelezésben is feltette kérdéseit a megvalósítás kapcsán (2015. november 20.), az NKE az észrevételekre hivatalos

levelében reagált (2015. november 30.). A projektek lehatárolása tekintetében az NKE rektora és a ME szakmai illetékes államtitkára egyeztetésére is sor került (2015. december 4.). Az egyeztetési sorozatot 2015. december 14-én tartott, ME - NKE felsővezetői egyeztetés zárta le, mely során minden kérdés részletezésre és pontosításra került. Ezt követően további kérdés nem merült fel, a felek között az együttműködés folyamatos, a Miniszterelnökség részéről 2016. február 18-án megküldött fejlesztéshez kapcsolódó javaslatok beépítésre kerültek az NKE projektjeinek fejlesztési tartalmába, a javaslatok érvényesítése a felek kölcsönös együttműködésén alapul. A ME jelzése alapján az NKE további egyeztetéseket folytat a járási (fővárosi kerületi) hivatalok megerősítéséről, valamint az ehhez szükséges hatáskör-racionalizálásról szóló 1959/2015. (XII.23.) Korm. határozatban foglaltak megvalósítása során előálló helyzet kezelése vonatkozásában.

KÖFOP-2.1.7 Az új közszolgálati életpályához kapcsolódó HR-funkciók fejlesztése, a munkakör alapú rendszer kiépítése

A Belügyminisztérium által megvalósítandó projekt célja a munkakör alapú közszolgálati életpályamoddal teljes körű bevezetését és működtetését támogató integrált emberi erőforrás gazdálkodás- és menedzsment rendszer elemeinek kidolgozása.

A közigazgatás és a rendvédelem területén fejlesztési cél a humánerőforrás menedzsment hatékonyságának növelése, előirányzott tevékenység a hatékonyabb emberi erőforrás menedzsment és a közigazgatási dolgozók kompetenciáinak fejlesztése. A közigazgatás megújítására vonatkozó kormányzati stratégia markáns eleme a közszolgálati életpályák kialakítása. A közszolgálati életpályák révén a közigazgatásban dolgozók átlátható, meghatározott karrier-utak mentén fejleszthetik képességeiket, és hasznosíthatják tapasztalataikat. A közszolgálati életpálya modellt egyik legfontosabb eleme az egyes szakterületek átjárhatósága, ami akkor biztosítható, ha rendelkezésre állnak olyan továbbképzési lehetőségek, amelyek a váltásoknál felkészítik a szakembereket az új szakterületen szükséges ismeretekre. Megvalósul az integrált emberi erőforrás gazdálkodás és menedzsment rendszer elemeinek kidolgozása, az ezek működtetéséhez szükséges képzési tartalmak és formák (pl. e-learning, blended learning) kialakítása azzal, hogy a képzési programok az elméleti tudás mellett minél jelentősebb gyakorlati ismeretszerzést tegyenek lehetővé.

A projektek tevékenységei a munkaköri kataszter teljeskörűvé tétele, a munkaköri kompetenciák meghatározása. Fontos elem a közszolgálatra, személyzetpolitikára vonatkozó tudásanyag (releváns jogszabályok, módszertan, nemzetközi és hazai statisztikai kimutatások, tudományos publikációk) tudásmenedzsment rendszerbe szervezése és elérhetővé tétele, illetve új közszolgálati állásportál, megújult Karrier Híd Program és a tartalékállomány (TARTINFOR) fejlesztése és összekapcsolása, az átjárhatóság és a „gondoskodó elbocsájtás” vonatkozásában releváns képzési programok összeállítása.

A tevékenységek megvalósításának kiemelt eszközei között szerepel az értékelői és elemzői feladatok ellátása; szakértői anyagok elkészítése (tanulmányok, módszertanok, a HR munkafolyamatokat támogató alkalmazások fejlesztése, a fejlesztések szakértői támogatása, tananyagfejlesztés és képzési anyagok, illetve egyéb dokumentumok); a szakmai felkészítő programok, workshopok megvalósítása.

KÖFOP-2.1.6 Az új közszolgálati életpályához kapcsolódó személyzeti utánpótlás

A Belügyminisztérium által megvalósítandó projekt átfogó célja, a közigazgatás megújuló szervezeti kultúrájának, kompetenciájának eszköztárában meglévő alapokra építve az utánpótlás korszerű rendszerének és menedzsment-eszköztárának kialakítása és bevezetése.

A felhívás keretében megvalósítani tervezett alprojektek célja a hatékonyabb és eredményesebb kiválasztás, a betanítás, valamint a tehetségek felkutatása és menedzselése útján *a feladatok hatékony ellátásához szükséges személyi feltételek megteremtéséhez megfelelő eszközök és rendszerek kidolgozása és bevezetése* oly módon, hogy azok kiterjeszthetők legyenek a közszolgálat valamennyi területére, így támogatva az egyes szolgálati területek közötti átjárhatóságot.

Megvalósul *a kidolgozott eszközök és rendszerek működtetéséhez szükséges képzési tartalmak és formák kialakítása, képzések lebonyolítása* azzal, hogy a képzési programok az elméleti tudás mellett minél jelentősebb gyakorlati ismeretszerzést tegyenek lehetővé.

A felhívás fejlesztéseinek eredményeként a személyzeti utánpótlási rendszer fejlesztéséhez kapcsolódó *kompetenciafejlesztésben résztvevő közszolgálati szakemberek száma nő*, valamint a személyzeti utánpótlási rendszer fejlesztéséhez kapcsolódó rendszerfelhasználói és módszertani képzések megvalósítása nyomán *a képzéseket sikeresen elvégző közszolgálati szakemberek száma nő*.

Az utánpótlás korszerű rendszerének és menedzsment-eszköztárának a kialakítása és bevezetése érdekében elengedhetetlen, hogy a projekt ne annak teljes rendszerét átfogva kezelje mindezt. A rendszerszemléletű megközelítés alapjaként – jelen projekt induló lépéseként – egy olyan új, egységes, az egyes szervek, szakterületek és munkakörök specifikumait is magában foglaló belügyi kompetenciarendszer kidolgozását tekintjük, mely viszonyítási alapként szolgálna a pályaaorientációs képzések során, mint elérendő cél, továbbá a rendvédelmi szervekhez történő felvétel során, mint kritériumrendszer, majd pedig a szolgálati előmenetelt elősegítve a továbbképzés és a tehetségmenedzsment során, mint a fejlesztendő területeket kijelölő rendszer. Második lépésként következne az ezen kompetencia-rendszerre épülő új, saját, a BM tulajdonát képező eszközrendszerrel történő vizsgálati metodika kialakítása, mely a felvételi eljárás mellett a tehetséges kollégák kiválasztását is szolgálná. Mindezzel párhuzamosan válna lehetővé egyrészt a pályaaorientációs képzések átdolgozása a belépő belügyi alapkompenciák elérését elősegítendő, másrészt pedig a tehetségmenedzsment módszertanának kialakítása az egységes belügyi alapkompenciáktól kiindulva a vezetői, avagy a specifikus szakterületekre jellemző kompetenciák elérését célzó fejlődési út támogatása érdekében. Ezen támogatási rendszerhez kapcsolódik szorosan a belépő új kollégák beilleszkedését és szakmai előmenetelét elősegíteni hivatott mentori rendszer kialakítása (kiválasztásuk, felkészítésük és támogatásuk révén).

A projektben konzorciumi partnerség merült fel, melyről folynak a tárgyalások.

KÖFOP 2.1.5 Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer kialakítása

A Belügyminisztérium által megvalósítandó projekt kapcsán átfedés nem merült fel. Szakmai tevékenységek megbeszélésére sor került.

Egyeztetési napló: A Belügyminisztérium részéről megjelölt szakmai megvalósítókkal (szakállamtitkárság) 2015. december 4-én egyeztetett az NKE felsővezetése a fenti három projekt vonatkozásában. Az egyeztetés alapján párhuzamos tevékenységek nem merültek fel, az NKE és BM felhasználják fejlesztéseikhez a projektrésztvevők korábbi fejlesztési eredményeit és tapasztalatait. A fejlesztések tartalma egymást kiegészítve járul hozzá rendszerszintű fejlesztések megvalósításához, multiplikátor-fejlesztést eredményezve.

KÖFOP 2.3.3 Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program

A Belügyminisztérium által megvalósítandó projekt célja a helyi közszolgáltatások rendszerét megújítani, optimalizálni kizárólag átfogó, az ágazati- és szakpolitikai fejlesztési szempontokra épülő kutatási program eredményei alapján lehet. A tudományos kutatások eredményeivel megalapozottá válnak a helyi közszolgáltatásokat érintő szakpolitikai döntések. A kutatási program a helyi versenyképesség fejlesztése érdekében elsősorban a feladatellátás területi és területi kérdéseire, az állampolgári és ügyfél igények, szükségletek témakörére, a tervezési, finanszírozási, valamint követési és ellenőrzési módszerekre, mechanizmusokra, továbbá a közszolgáltatás-szervezés és -menedzsment kérdéseire fókuszál, melyek a szakpolitikai döntéshozatalt támasztják alá.

KÖFOP 2.3.4- Önkormányzati Fejlesztések Figyelemmel Kísérése II.

A Belügyminisztérium által megvalósítandó projekt célja a közszolgáltatások minőségi fejlesztésének, valamint a 2014-2020-as tervezési ciklusban megvalósuló önkormányzati fejlesztések hatékony megvalósításának elősegítése céljából kutatások megvalósítása. A projekt keretében megvalósítandó kutatások a vertikális és horizontális intézményi együttműködések hatékonysága növelésében rejlő, a területfejlesztési potenciálok kiaknázásából fakadó lehetőségek feltárására is irányulnak. A projekt stratégiai célja, hogy hozzájáruljon a helyi közszolgáltatások rendszerének átalakításához, a hatékony, fenntartható és szolgáltató önkormányzati szemlélet kialakulásához. A projekt fentiekén kívül - az önkormányzati rendszer különböző szintjeinek igényeihez és képességeihez alkalmazkodó, akadálytalan és hatékony információcserére vonatkozó kutatást is meg kíván valósítani. A helyi közszolgáltatások rendszerét, struktúráját, finanszírozási modelljét is érintő közigazgatás-fejlesztési reformprogramhoz a projekt keretében létrejövő kutatások, hatástanulmányok szakmai hozzájárulásként szolgálnak.

A Nemzeti Köszolgálati Egyetem kifejezetten az önkormányzatok és helyi közösségek stratégiai tervezési és fejlesztési képességei fejlesztését célozza meg, ezen belül célirányosan az érintettek, különösen a köztisztviselők személyes kompetenciáinak fejlesztését, s egy teljesen új intézményt épít ki (tudástranszfer központú szaktanácsadói hálózat), amely a közigazgatási intézményrendszer továbbfejlesztését eredményezi a jövőre vonatkozóan. Mindezt összhangban a köztisztviselői képzési, továbbképzési rendszerrel, annak fejlesztésével, az egyetemi kutatásokkal. A Belügyminisztérium feladatköréből adódóan az önkormányzatok és szervei, intézményei általános szakmai ismeretszintjének, tájékozottságának, felkészültségének növelését szolgáló kutatási és módszertani anyagok előállítása, rendezvények szervezése erősen fókuszálva a közszolgáltatás-szervezésre minden

ágazati területen (48 munkacsoport). További célja, hogy a tervezett kutatásokkal és interaktív rendezvényekkel, információs rendszerrel/szolgáltatásokkal támogassa az önkormányzati rendszer egészének működését, fejlesztését, szabályozását, ill. hatékony irányítását, azon belül az önkormányzati koordinációt.

KÖFOP 2.3.1. Helyi közszolgáltatás információs rendszer fejlesztése és bevezetése (IKIR)

A Belügyminisztérium által megvalósítandó projekt célja, hogy egy olyan integrált működési és informatikai rendszer jöjjön létre, amely lehetővé teszi, hogy a jövőben az ország összes településére kiterjedően naprakész információk álljanak rendelkezésre központilag a helyi közszolgáltatásokra kiterjedő ellátás- és finanszírozás-tervezési, valamint rendszerszintű szervezési feladatokhoz. Az IKIR egy támogató elemző rendszer, amelynek fő célja az önkormányzatok helyi közszolgáltatási feladatai kapcsán a helyi közszolgáltatásokra vonatkozó meglévő adatbázisok összerendezése egy közös felületen az önkormányzatok költséghatékony működésének biztosítása és a költségvetés tervezhetősége érdekében.

Egyeztetési napló:

A fenti 3 db, a Belügyminisztérium Önkormányzati Államtitkársága által megvalósítandó projektek kapcsán személyes egyeztetésre került sor 2015. december 14-én, a részletes lehatárolás és együttműködési területek átbeszélése megtörtént, a kapcsolat és együttműködés folyamatos. A projektek tervezett tartalma bemutatásra került, a műszaki-szakmai koncepciók részletes egyeztetése megtörtént.

Az NKE bemutatta olyan szempontból is szakmai fejlesztésének főbb elemeit, hogy a fejlesztés célcsoportját az önkormányzati tisztviselők is jelentik, ezért a szakállamtitkárság tájékoztatása indokolt.

1. Az NKE KÖFOP projektek az ÖFFK II., valamint az IKIR projektek közt megállapításra került, hogy a tervezett tevékenységeik közt nincs átfedés. Az IKIR projekttel való szinergia a kölcsönös adathasználatban jelenik meg, melynek részleteit a Belügyminisztérium a megvalósítás során folyamatosan egyezteti az NKE-vel.

2. Az NKE KÖFOP projektjei és a Versenyképesség kutatási projekt tervezett tevékenységei közt a szinergiák biztosítandók, de céljaikat, eredményeiket tekintve nem lesz átfedés, más módszertan, más céltételek mentén történik a kutatási tevékenység, a folyamatos szakmai együttműködésnek köszönhetően sem fordulhat elő átfedés. Ennek biztosítása érdekében - következő lépésként - a résztvevők folyamatos kapcsolattartásban egyeztek meg. Ennek részeként a Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2016. január első felében megküldte a Belügyminisztérium részére a projektben tervezett kutatási tématerületeit. Ezen tématerületek a KÖFOP 212 projekt kutatási tevékenységében megjelenő fejlesztési irányokat képezik. Az NKE a tudományos kutatás módszertana szerint átfogó, a hazai önkormányzatiság 25 évét áttekintő, nemzetközi tapasztalatokat is feldolgozó komplex kutatásokat végez, amelyek a teljes önkormányzati szektor számára adnak képet a jó önkormányzati működés modelljeiről. A BM alapvetően a szakpolitikai döntéshozatalt támogató tény-alapú elemzéseket, adatstruktúrák rendszerezett feldolgozásán alapuló analíziseket végez a projekt keretében. A megvalósítás időszakában az NKE és BM együttműködése folyamatos, így a párhuzamos fejlesztések elkerülése biztosított.

KÖFOP 2.2.2. KÖFOP keretében megvalósuló fejlesztések IT biztonságának növelése, ezáltal rendszerekkel összefüggő korrupciós lehetőségek és kockázatok csökkentése

Az NKE az IT biztonsági szempontok figyelembevételével készítette el a projekt tervezését, a projekt megvalósításában együttműködik és a párhuzamos fejlesztések elkerülését biztosítja. Az NKE a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat projektgazda részére az NKE KÖFOP megvalósíthatósági tanulmányokat 2016. február 3-án hivatalosan megküldte a kiberhatósági állásfoglalás kiadása és a projektek véleményezése céljából.

KÖFOP 2.2.3 Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében

A projektgazda a Nemzeti Védelmi Szolgálat, az NKE konzorciumi partnerként vesz részt a projektben a kutatási, képzési, továbbképzési tevékenységek megvalósításában. A projekt dokumentáció előkészítése közösen zajlik, így a párhuzamosságok elkerülése már a projekt tervezése során biztosított.

A projekt a korrupció visszaszorítását komplex módon, a prevenció (képzés, tájékoztatási kampány, szervezetfejlesztés, kutatás), valamint a represszió (eszközbeszerzés, kapacitásfejlesztés, módszertani súlypontváltás) eszköztárát használva kívánja elérni. Az antikorrupciós szempontból jelentős közszolgálati intézmények és jogviszonyok vizsgálatára irányuló kutatás célja az intézményeknek és jogviszonyoknak az átláthatóságát biztosító garanciarendszer áttekintése a hivatásrendenként egységes fogalomhasználat- és értelmezés érdekében. A kutatás eredményeként feltárt megállapítások, értelmezést, magyarázatot, iránymutatást igénylő témakörök adják majd a jogalkalmazás egységesítése projekt keretében készülő útmutatók tartalmi részét. A hivatásetika, integritás és antikorrupciós tudásbázis valamint a módszertan továbbfejlesztésének specifikus célja, hogy olyan antikorrupciós tananyag készüljön a tisztségviselők, antikorrupciós szakértők részére, mely a jelen kor kihívásaira reflektál. A tananyag, valamint a módszertani fejlesztéseknek az a célja, hogy azok alapjául szolgáljanak – szintén a projekt részeként megvalósuló – hivatásetika, integritás és antikorrupciós képzéseknek. További specifikus célként fogalmazható meg a közszolgálati tisztviselők és a rendvédelem területén dolgozók korrupcióra, integritásra vonatkozó, elméleti és gyakorlati ismereteinek elmélyítése, kompetenciáinak erősítése.

A korrupció elleni fellépés hatékonyságának lényeges eleme a korrupciós jelenségek folyamatos kutatása, mérése, értékelése, s az így nyert ismeretek becsatornázása a korrupció megelőzésébe, felderítésébe illetőleg a korrupciós jelenséggel érintett személyek ismeretfejlesztését szolgáló oktatásba, képzésbe, továbbá a szakpolitikák kialakításába. Elengedhetetlen a megelőzés területén a humán korrupciós kockázatok csökkentése, - a korrupció jelenségének kitett és fokozottan kitett munkavállalók körében elsődleges képzések, tájékoztató előadások révén - mely alapja a szervezeti ellenálló képesség növekedésének, és közigazgatási folyamatok átláthatóságának javulásának.

A projekt célja a korrupciós folyamatok visszaszorítása, szemléletformálás, a közigazgatási folyamatok átláthatóságának javítása, intézkedések létrehozása. Ide tartoznak azok a kapacitásfejlesztési intézkedések, melyek keretében szakmai képzésekre, tréningekre, valamint azok módszertanának és tananyagának folyamatos továbbfejlesztésére kerül sor.

A projekt keretében történő szemléletformálás átfogó célja a korrupciónak ellenálló szervezeti kultúra és állampolgári öntudat megerősítése. Az átfogó cél eléréséhez vezető részcélok az

alábbiak. Kapcsolatépítés: célunk, hogy hiteles és tárgyilagos információközlőként tekintsenek ránk a célcsoport tagjai – vagyis létrejöjjön az a bizalom, amely a hatékony ismeretátadás alapja. Ismeretátadás: korrupció jelenségére, kockázataira, elkerülésének lehetőségére vonatkozó ismeretterjesztés a célcsoport specifikumainak megfelelő módon. Aktivizálás: a korrupció megelőzésével kapcsolatos hárító magatartás elmozdítása a felelősségteljes, értékelt gondolkodás és cselekvés irányába, vagyis az egyéni és szervezeti szintű integritás erősítése. Visszajelzés: a projekt részeként tervezett közvélemény-kutatások célja az átadott információk hasznosulásának mérése.

A beavatkozás logikája szerint a korábbi projektekkel (ÁROP-1.2.4, ÁROP-1.1.21., EKOP-1.1.18.) megalapozott módszertan alapján lehetővé válik a korábbi sikeres projektelemek (érzékenyítő képzés közigazgatási munkatársak és vezetők számára, kommunikációs kampány, kutatások, felderítés hatékonyságának növelése) továbbvitele. A projekt lehetőséget biztosít a Nemzeti Védelmi Szolgálat szervezeti működésének hatékonyabbá tételére (eszközbeszerzés, kapacitásfejlesztés, szervezetfejlesztés), valamint – kapcsolódva a Nemzeti Korrupcióellenes Program célkitűzéseivel és a Nyílt Kormányzati Együttműködés (OGP) kezdeményezésben fennálló tagságunkból fakadó, az 1. pontban jelzett vállalásainkhoz – a jogalkalmazás egységesítésére, továbbá innovatív fejlesztések és technikai megoldások kipróbálására, elterjesztésére.

Egyeztetési napló: 2015. november végén egyeztetésre került sor az NKE konzorciumi partnersége kapcsán. Az NKE a konzorciumban való részvétel vonatkozásában 2015. december elején együttműködő szándékát jelezte, ezt követően elindult a részletes szakmai tervek egyeztetése és a költségvonzatok tervezése. 2015. december 18-án részletes konzultációra került sor a szakmai tevékenységek megvalósításáról. Az NKE részletes szakmai tervét és költségvetését 2016. január 11-én megküldte az NVSZ-nek. A tervezés, együttműködés folyamatos. A jelenlegi projekt tervezési állapot szerint az NKE kutatási feladatok ellátásában közreműködik, a képzésfejlesztési tevékenységet és a képzések lebonyolítását konzorciumi partnerként biztosítja a projektben.

3. A szakmai és pénzügyi megvalósítás részletes bemutatása

3.1. A tervezett fejlesztés bemutatása

A KÖFOP beavatkozási logikájának megfelelően, a „Jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” projekt a jó kormányzás szemlélet- és fogalomrendszerének keretében, a közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozására, a nemzetközi kompetenciaigények támogatására, a közszolgálati tudásmenedzsment fejlesztésére, a fejlesztéspolitikai kapacitások és a helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítésére épít.

3.1.1. A megvalósulás helyszíne

A fejlesztés megvalósítását a Nemzeti Közzolgálati Egyetem projektgazda biztosítja, melynek alapító okirat szerinti telephelyei, a megvalósításhoz bérelt ingatlanai, oktatási helységei a fejlesztések megvalósításának helyszínéül szolgálnak. A Közigazgatás- és Közzolgáltatás- Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) 2014-2020 alapján országos, minden régiót érintő területi kihatással rendelkezik a projekt.

Az NKE Intézményfejlesztési Terve (2015-2020) szerint az „együttműködés egyeteme”, mely illeszkedik a 2015-ben elfogadott Felsőoktatási Stratégia komplex fejlesztési céljaihoz, miszerint hazánk fejlesztésének alapköve a felsőoktatási intézmények együttműködése, szakmai ismereteinek és erőforrásainak, a tudásnak a koncentrációja.

A fejlesztés területi kihatását erősíti:

- az országos közzolgálati tudáskoncentráció megvalósítása,
- a tudásmegosztó funkció NKE általi működtetésének fenntartható kialakítása,
- a helyi önkormányzatok, területi államigazgatási szervek és felsőoktatási intézmények együttműködésével megvalósuló hálózati rendszer kiépítése.

A NKE legfontosabb és alapvető célja a közzolgálati szervek tevékenységét megalapozó és azt fejleszteni képes tudás megszerzéséhez szükséges kutatások megszervezése és támogatása, alapvetően szervezett együttműködés útján. Az NKE kapacitásai teljes egészében a közzolgálati szervek tevékenységének támogatására szolgálnak. Az NKE-n kívül más felsőoktatási és K+F intézmények is foglalkoznak a kormányzás, a közigazgatás vagy általában az állami tevékenységek alapjául szolgáló kutatásokkal és ismeretanyag előállításával. Az egyik cél tehát az intézmények kapacitásának együttműködések hálózata révén történő koordinált összekapcsolása, azaz kutatói és kutatási hálózat, tudáshálózat létrehozása. Ez által, az állami tevékenységek (kiemelten a kormányzás) alapjául szolgáló rendszerezett és ellenőrzött tudományos kutatási eredmények összefoglalása, elérhetővé tétele. A tudományban spontán és autonóm együttműködés jellemző, melynek sebessége és produktivitása is nehezen becsülhető. A szervezett, célra rendelt, koordinált tudáshálózat és együttműködés vezérelhető és ellenőrizhető tudásgyarápításhoz vezet.

3.1.2. A projekt előkészítés és a megvalósítás ütemezése

A projekt előkészítésének időtartama: **2015. január 1. – 2016. március 31.**

A projekt megvalósításának időtartama: **2016. április 1. – 2020. június 30.**

Pénzügyi zárás időpontja: **2020. augusztus 29.**

Fenntarthatósági vállalás:

Az NKE a felhívási útmutató szerint vállalja, hogy a projekt megfelel az 1303//2013/EU rendelet 71. cikk (3) bekezdésében foglaltaknak.

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2015. január 1-jével megkezdte a KÖFOP- projektek tervezését, illetve előkészítését. Kijelölésre kerültek a projekt előkészítő tevékenység testületi szinterei, szakértői műhelyei (Fenntartói Testület, Rektori Tanács, Fejlesztési Program Igazgatóság- Központi Projekt Iroda, Fejlesztési Koordinációs Kabinet, Informatikai Tervező

Bizottság, Projekt Tervező Bizottságok, Tervezési Munkacsoport és vezetői értekezletek). A projekt előkészítő tevékenysége során megtörtént a munkáltatók igényeinek felmérése, a fejlesztéshez kapcsolódó stratégiai szintű dokumentumok elkészítése, a továbbképzés fejlesztéséhez kapcsolódó szakpolitikai egyeztetések megtartása. A projekt előkészítési feladatainak ellátása folyamatos. A projekt előkészítési időszakában az NKE előkészítette a KÖFOP- fejlesztésekhez kapcsolódó, projektszintű közbeszerzések kiírását.

Projekt végrehajtásának tervezett ütemezése: vázlatos ütemezés a főbb projektelemek /alprojektek mentén, előkészítési szakasz (ok) / megvalósítási szakasz(ok) megjelölése:

Projekt tevékenységek / Időtartam	2015	2016				2017				2018				2019	2020
		I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.		
Projekt előkészítés															
Projekt menedzsment költségei															
Eszköz beszerzés															
Immateriális javak beszerzése															
Mérnöki, szakértői díjak (amelyek nem a projekt előkészítéshez kapcsolódóan merülnek fel)															
Adatbázisok, tanulmányok készítése (amelyek nem a projekt előkészítéshez kapcsolódóan merülnek fel)															
Képzés															
Rendezvényszervezés															
Iroda- és eszközbérlet															
Egyéb bérleti díj															
Úti-, kiküldetési költségek															
Szállásköltség															
Nyilvánosság biztosítása															
Projekt szakmai megvalósításával összefüggő személyjellegű költségek és járulékaik															
Általános költségek															

A projekt Jó Állam mutatók méréséhez kapcsolódó szakmai fejlesztési tevékenységei 2019. és 2020. években is folynak a felhívási útmutatóban meghatározottak szerint.

3.1.3. A fejlesztés eredményeinek és hatásainak elemzése

A projekt a közszolgálati szervezeti kultúra komplex, rendszerszintű átalakítását eredményezi, jó szervezési gyakorlatok, korszerű ismeretek, a közszolgálati tudás koncentrációját és annak terjesztését célozza meg. A megvalósítás során követendő KÖFOP specifikus célok mentén olyan fejlesztések megvalósítása tervezett, amelyek hatással vannak az ügyfeleknél jelentkező adminisztratív terhek csökkentésére, illetve amelyek a szolgáltatói szemlélet és az etikus működés megerősítését a közigazgatási kompetenciák fejlesztésén keresztül valósítják meg.

Projekt fejlesztéseinek eredményei és hatásfaktorai:

- hatékony, versenyképes, etikus, szolgáltató szemléletű állam működése
- a jó állam és jó kormányzás érték, eszköz és fogalomrendszerének beépítése a közszolgálat szervezeti kultúrájába
- a kompetenciafejlesztésben résztvevő tisztviselők jelenléte, a fejlesztett tudás alkalmazásával hatékonyabb feladatellátás a közszolgálatban
- felkészült, a modern állam kihívásait kezelni tudó, megfelelő tudással és képességekkel rendelkező magyar közszolgálati tisztviselők
- a hatékonyabb feladatellátásnak köszönhetően az állampolgárok elégedettségének és Magyarország versenyképességének növekedése
- együttműködő közszolgálat és felsőoktatás, országos közszolgálati szakmai hálózat a közfeladatok hatékonyabb ellátásának erősítésére, a közjó etikai érték erősítésére
- korszerű tanulási környezet kialakítása a tisztviselők tudásgyarapítása és tudásalkalmazása céljából
- az állam és kormányzás minőségét és teljesítményét folyamatosan mérni képes erőforrások koncentrációja
- új típusú tudományos és szakmai módszertanok
- nemzetközi közszolgálati tudás és jó gyakorlatok beépülése a magyar közszolgálat működésébe

Bürokráciacsökkentés hatásfaktora

A bürokráciacsökkentés rendszerszintű beavatkozást igényel, a munkafolyamatok szabályozását, rendszer-, hatásköri integrációt foglal magában. A bürokráciacsökkentés rendszerszintű előkészítését, szabályozását a szakpolitika végzi vezetői szintű tevékenységként. Az ügyintézői szint a szakpolitikai célok hatékony végrehajtásában közreműködik. A tisztviselők részéről tehát az a kiemelt szempont, hogy ehhez a bürokráciacsökkentési folyamathoz innovatív és elkötelezett módon hozzájáruljanak, a projekt fejlesztései és a keretében megvalósuló nagy volumenű továbbképzések célja, hogy az ügyintézők bürokráciacsökkentési folyamathoz való hozzájárulása minél hatékonyabb legyen. A projekt keretében megvalósuló fejlesztések ezt a rendszerszintű, bürokráciacsökkentéshez illeszkedő, azt szolgáló tisztviselői hatékonyság növelést jelentik. A bürokráciacsökkentést

szolgálja az online elektronikus tartalmak, szolgáltatások körének bővítése és továbbfejlesztése is (e-learning tananyagok, virtuális országos tudásmegosztó funkció, digitális tanulási környezet kialakítása stb.), mivel ezek hozzájárulnak a hatékonyabb időgazdálkodáshoz és a képzési folyamatok egyszerűsítéséhez.

3.1.4. Pénzügyi Terv

Projekt megtervezett költségvetése illeszkedik a KÖFOP Általános felhívási útmutató és a KÖFOP 2.1.2.-VEKOP-15 kódszámú projekt Felhívási útmutató előírásaihoz:

Költségtípus	Összeg (Ft)	Előírt korlát (%)	Tényleges költség (%)
Projekt előkészítés	574 999 997	5%	5,00%
Projekt menedzsment költségei	287 500 001	2,50%	2,50%
Eszközbeszerezés	1 726 662 559		15,01%
Immateriális javak	1 381 708 879		12,01%
Mérnöki, szakértői díjak (amelyek nem a projekt előkészítéshez kapcsolódóan merülnek fel)	60 530 000		0,53%
Adatbázisok, tanulmányok készítése (amelyek nem a projekt előkészítéshez kapcsolódóan merülnek fel)	414 800 000		3,61%
Képzés ⁵	1 734 082 788		15,08%
Rendezvényszervezés	495 619 040		4,31%
Iroda-és eszközbérlet	402 981 211		3,50%
Egyéb bérleti díj	125 000 000		1,09%
Úti-, kiküldetési költségek	333 815 500		2,90%
Szállásköltség	263 445 000		2,29%
Nyilvánosság biztosítása	28 750 001	0,50%	0,25%
Projekt szakmai megvalósításával összefüggő személyjellegű költségek és járulékaik	3 555 105 022		30,91%
Általános költségek (rezsi)	115 000 002	1%	1,00%
Összesen:	11 500 000 000		100%

⁵ Az MT-ben szereplő képzési költségsor összege, a FAIR rendszer költséggrögzítési módszertana szerint több tevékenységhez kapcsolódó költségtípust jelent.

A projekt felhívási útmutatója szerinti, a Jó Állam mutatók méréséhez kapcsolódó elkülönült, 1,3 Mrd Ft-ra vetített költségtervezés az alábbi pénzügyi tervet képezi:

Költségtípus	Összeg (Ft)	Tényleges költség (%)
Projekt menedzsment költségei	20 000 000 Ft	1,54%
Immateriális javak	400 000 000 Ft	30,77%
Egyéb bérleti díj	10 000 000 Ft	0,77%
Nyilvánosság biztosítása	10 000 000 Ft	0,77%
Rendezvényszervezés	20 000 000 Ft	1,54%
Projekt szakmai megvalósításával összefüggő személyjellegű költségek és járulékaik	800 000 000 Ft	61,54%
Általános költségek (rezszi)	40 000 000 Ft	3,08%
Összesen:	1 300 000 000 Ft	100%

2019 és 2020 években az alábbi költség sorok szerinti forrásfelhasználás történik a Jó Állam Mutatók mérése szakmai fejlesztési tevékenységhez kapcsolódva:

Betervezett költségkategória	Teljes tervezett összeg (BRUTTÓ)	2016. év	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év
		Évben felhasználni kívánt összeg	Évben felhasználni kívánt összeg	Évben felhasználni kívánt összeg	Évben felhasználni kívánt összeg	Évben felhasználni kívánt összeg
Immateriális javak	400 000 000 Ft	140 000 000 Ft	80 000 000 Ft	80 000 000 Ft	70 000 000 Ft	30 000 000 Ft
Rendezvényszervezés	20 000 000 Ft				10 000 000 Ft	10 000 000 Ft
Egyéb bérleti díj	10 000 000 Ft				5 000 000 Ft	5 000 000 Ft
Nyilvánosság	10 000 000 Ft				2 000 000 Ft	8 000 000 Ft
Projekt szakmai megvalósításával összefüggő költségek	800 000 000 Ft	100 000 000 Ft	140 000 000 Ft	140 000 000 Ft	220 000 000 Ft	180 000 000 Ft
Általános költségek	40 000 000 Ft				20 000 000 Ft	20 000 000 Ft
Projekt menedzsment	20 000 000 Ft				10 000 000 Ft	10 000 000 Ft
Összesen:	1 300 000 000 Ft	240 000 000 Ft	220 000 000 Ft	220 000 000 Ft	337 000 000 Ft	263 000 000 Ft

3.1.5. Kockázatelemzés

A projekt előkészítési tevékenysége során számos fenntartói, szakpolitikai és NKE vezetői, valamint operatív szintű tervezői egyeztetés megtartására került sor. Az előkészítési időszak egyeztetései alapján körvonalazódtak azok a kockázati faktorok, melyeket a projekt megkezdése előtt, majd a projekt megvalósítása során projektgazdaként szükséges kezelni, nyomon követni. A kockázatelemzés kialakítása során a korábbi projekt megvalósítási tapasztalatokra építettünk és az alábbi kockázati faktorokat elemeztük:

Kockázat	Érintett projektcél	Kockázatkezelés módja (válaszok a kockázati tényezőkre)
Szakmai kockázatok		
Az oktatók felkészítése nem valósul meg időben	A résztvevők képzése	Az oktatók képzése részben e-learning alapon történik, amely biztosítja, hogy az oktatók ütemesen megkezdhesék a felkészülést.
A kifejlesztett képzési programokon és a kompetenciafejlesztésben való részvételi szám kevesebb, mint a tervezett	A résztvevők képzése, kompetenciafejlesztése	Az egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, valamint a fejlesztő, támogató környezet biztosítja a megfelelő résztvevői létszámot.
A kifejlesztendő tananyagok, képzési tematikák nincsenek összhangban a vonatkozó szakpolitikákkal.	Tananyagfejlesztés és képzések megvalósulása	A vonatkozó szakpolitikák érvényesülésének biztosítása a programfejlesztési időszakban hangsúlyosan megjelenik, hiszen a fejlesztési irányok a fenntartókkal való egyeztetés alapján kerülnek kijelölésre.
A lemorzsolódási arány meghaladja a tervezett mértéket	Képzések sikeres elvégzése	A résztvevőket tanulási segédletek, megszerkesztett jegyzetek, valamint szakértői hálózat segítik a képzések sikeres teljesítésében.
A szerzők, oktatók, valamint a képzésben résztvevők nem rendelkeznek alapvető technológiai felkészültséggel, tudással	Tananyagfejlesztés és képzések megvalósulása	A szerzők, oktatók kiválasztása előre kialakított szakmai kritériumrendszer alapján történik. Továbbá az NKE folyamatosan biztosít felkészítési, konzultációs lehetőséget.
A képzésben résztvevők számára nem áll rendelkezésre a részvételhez szükséges infrastruktúra, illetve a tanulásra fordítható idő	Résztvevők képzése	Az integrált digitális tanulás-tanítási környezet kiépítése biztosítja a szükséges infrastruktúrát. A résztvevők tanulásra fordítható időbeosztását az e-learning módszertan támogatja.
A digitális tanulási környezethez szükséges informatikai fejlesztések nem készülnek el időre.	Résztvevők képzése	Az NKE a projektmegvalósításhoz szükséges informatikai, digitális környezethez kapcsolódó fejlesztések kidolgozása az előkészítési szakaszban megkezdődött, amely során kiderültek, így elháríthatóvá váltak a megvalósítást gátló technikai akadályok.

A projekt megvalósításába bevonni kívánt külső intézményekkel való együttműködés nem megfelelő	Tudáshálózat és partneri együttműködések kialakítása	Szoros együttműködés biztosítja a hatékonyságot a tervezett külső partnerekkel az előkészítési szakasztól kezdődően a teljes projektmegvalósítás alatt.
A projekt megvalósításába bevonni kívánt külső intézményekkel való közös együttműködés (államigazgatási szervek, kormányhivatalok, felsőoktatási intézmények) nem megfelelő	Résztvevők képzése, tudáshálózat működtetése	Az eddigi gyakorlaton felül folyamatos kapcsolattartás, információnyújtás, járási szintű, valamint közvetlen kapcsolati hálózat kiépítése is az együttműködést támogatja.
Nem indul el a tervezett számú KÖFOP projekt (80 db), melynek értékelésében az NKE részt vesz	Jó Állam Mutatók fejlesztési feladat	IH folyamatos kapcsolattartás, monitoring és jelzőrendszer működtetése, a kockázatot az NKE folyamatosan jelzi a támogató felé és szükség esetén közös javaslatot fogalmaznak meg a vállalás-teljesítés módosítására/átcsoportosítására
Jogi kockázatok		
Érvényes közbeszerzési eljárás lefolytatásának időbeni elcsúszása	Egész projekt	Tevékenységek beszerzéshez igazodó prioritizálása a szakmai minőség csorbulása nélkül, szükség esetén feltételes közbeszerzési folyamat beindítása. Adott beszerzés késedelme esetén a belső erőforrásra épülő résztvevő tevékenység előkészítése a lehető legnagyobb mértékben.
Pénzügyi kockázatok		
Az NKE előre nem láthatóan változó likviditási pozíciója	Célok időben történő megvalósítása	Projekt pénzforgalmi terv rendszeres nyomon követése, folyamatba épített kommunikáció az esetleges problémák időbeni feltárása érdekében.
Szervezeti kockázatok		
Az adminisztrációs teher megnehezíti a nagy tömegű feladat megfelelő és határidőre történő teljesítését	Tananyagfejlesztés és képzések megvalósulása	A projekt megvalósulása viszonylag jól elkülöníthető egységekre tagolható. Az ütemezés gondosan elkészítettük, illetve már a tervezés során elkezdjük mozgósítani a szükséges erőforrásokat.
Szerteágazó	Hatékony projekt	A projektben résztvevő szervezetek,

együtműködési kapcsolatok, több szervezeti egység és szervezet összehangolásából adódó kockázat	menedzsment	szervezeti egységek, valamint a megvalósítói szintek már a tervezés során kijelölésre kerültek, körülhatárolt feladatokkal.
Szervezeti átalakítások	Célok időben történő megvalósítása	A munkatársak hatékony felkészítése, együtműködésük és a belső kommunikációs csatornák fejlesztése, rendszeres beszámolás és visszajelzés

3.2. Részletes cselekvési terv

A következőkben az egyes szakmai beavatkozási területek szakmai megvalósítási elemeit mutatjuk be a projekt rendszerszintű fejlesztéséhez kapcsolódóan.

3.2.1. A jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása

Fejlesztési cél:

A 1602/2014. (XI.4.) sz. Kormányhatározat szerint az állami humántőke reformjának részeként az NKE államtudományi felsőoktatási intézménnyé alakul át, így az egyetem fő célkitűzése a jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés fenntartható hatásvizsgálati és kutatási megalapozása, mely lehetővé teszi a Kormány döntéseinek minőségi végrehajtását. A fejlesztés eredményeként fejlődik és mérhetővé válik a tudományos életre jellemző spontán és autonóm együtműködés, melynek sebessége és produktivitása jelenleg nehezen becsülhető. Ezzel szemben a javasolt fejlesztés eredményeként kialakított szervezett, célra rendelt, koordinált tudáshálózat és együtműködés vezérelhető és ellenőrizhető tudásgyarapításhoz vezet, amely következtében a társadalmi és gazdasági hatások vizsgálatának eredményei, az alkalmazott és gyakorlati kutatásokon alapuló megállapítások következményeképpen az állam rugalmasan és gyorsabban reagálhat a felmerülő gazdasági, társadalmi igényekre a közszolgálaton keresztül.

A jó kormányzás fogalma keretet ad azoknak a kormányzási és közigazgatási elveknek, értékeknek és módszereknek, amelyek hatékonyabbá és versenyképesebbé teszik a közszolgáltatások szervezését. Az EU 2020 stratégiája a kormányzás és a közigazgatás minőségét a stratégiai prioritások elérésének egyik feltételeként határozza meg. A magyar közigazgatásban megkezdett adminisztratív tehercsökkentés, az egyszerűbb, az elektronikus megoldásokat preferáló és szolgáltató szemléletű ügyintézés együttesen a gazdasági növekedés és az üzleti versenyképesség erősítésének kritikus feltételei.

A jó kormányzás, a jó állam egy „stratégia megközelítést” is jelentenek, amely a magyar állam működésében és a közigazgatás fejlesztésében 2010 óta érvényesül, azonban számos elemében fejlesztendő. Az OECD „Hungary: Towards a Strategic State Approach” (2015) című jelentésében értékelte a 2010-ben megkezdett magyar közigazgatási (közszektor)

reformokat. A jelentés rávilágított arra, hogy a magyar közszolgálat hatékonyabb, egyszerűbb szervezetének és működésének koherens stratégiai kereteit az Államreform Operatív Program (Jó Állam program) megteremtette, azonban az OECD a kormányzás még létező kritikus elemeit is feltárta. Ezek a magyar közszféra és a közkiadások aránytalan költségvetési mérete, de különösen a kormányzás és a közigazgatás-fejlesztés tervezési, értékelési és hatáselemzési hiányosságait. Az OECD Jelentés is felhívja a figyelmet arra, hogy a magyar kormányzati munkának az állam működésének minden szintjén, de kiemelten a közigazgatásban mérési, elemzési alapokkal, hatásvizsgálati és kutatási támogatással kell rendelkeznie, mert ezek nagy mértékben hiányoznak. A közigazgatás-fejlesztés eredményeinek és hatásainak kutatásokkal és mérésekkel megalapozott értékelési keretrendszerben kell megjelenítenie (OECD jelentés).

A Nemzeti Közszoigálati Egyetem 2015-ben kialakította a kormányzati és közigazgatási feladatok hatáselemzésének kutatási, mérési és értékelési keretrendszerének tervét, amelyet a Jó Állam Mutatórendszerben és a Jó Állam jelentésben publikálta. A kidolgozandó keretrendszer kutatási, módszertani, statisztikai alapvetést jelent egy a jó kormányzást és a közszolgálat-fejlesztést szisztematikusan és hatékonyan támogató kutatási, mérési és értékelési tudásbázis működtetéséhez. A keretrendszer a kormányzás hat hatásterületén céloz kutatásokat, méréseket és folyamatos hatáselemzést: a gazdasági versenyképesség, közpénzügyi stabilitás (gazdasági kormányzás és közigazgatás), a biztonság, a közösségi jólét (well-being), a fenntarthatóság, a demokrácia és a közigazgatási ügyintézés hatékonysága. A közszolgálat fejlesztésének céljai hatásukban és hatékonyságukban kutatási, mérési - és hatásvizsgálati keretrendszeren keresztül értékelhetők: a közigazgatási szervezetrendszer működésének, az adminisztratív terhek csökkentésének, az elektronikus ügyintézés kiterjesztésének, a vezetői és ügyintézési kompetenciák, az átlátható és etikus működés fejlesztésének valós hatékonysági hatásai, különösen olyan stratégiai területeken, mint a gazdasági versenyképesség és fenntarthatóság.

A NKE megfelelő intézményi keretet jelent a feladathoz szükséges tudományos kapacitás, hazai és nemzetközi szakértői partnerrendszer felépítésére. A 1602/2014. (XI.4.) sz. Kormányhatározat szerint az állami humántőke reformjának részeként az NKE államtudományi felsőoktatási intézménnyé alakul át, így az egyetem fő célkitűzése a jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés fenntartható hatásvizsgálati és kutatási megalapozása.

Az NKE a kutatási keretek kialakításában a hazai és nemzetközi tudományos intézményekkel közösen törekszik megfogalmazni az állam – és kormányzás kutatások (államtudomány) helyét a társadalomtudományok rendszerében. Az NKE által kimunkált definíció szerint az államtudomány olyan társadalomtudomány, amely az állam létének, működésének és kormányzásának azon tárgyköreit kutatja, amelyek kizárólag a különböző társadalomtudományok állammal kapcsolatos kutatásainak együttes alkalmazásával vizsgálhatóak. Kutatási tárgyát, módszerét és kutatási eredményeit a társadalomtudományi komplexitás és transzdiszciplinaritás jellemzi, ezáltal az államtudomány az államkutatások önálló és sajátlagos keretét jelenti más társadalomtudományokhoz viszonyítva. A társadalomtudományok gyors átalakulást és interdiszciplináris fejlődést (regionális tanulmányok, vezetéstudomány stb.) mutattak az elmúlt évtizedekben.

A közigazgatás és a közszolgáltatások fejlesztésének szakmai megalapozását és támogatását ún. kutatási témakeretekbe illesztett kutatási programok szolgálják.

A kutatási témakeretek kijelölését meghatározó szempontok:

- az Államreform Bizottság által meghatározott reformterületekhez mért relevancia
- a Jó Állam Jelentés és a tematikus ágazati indikátorok kutatási igénye
- a kurrens nemzetközi államkutatások tematikája (államtudományi kutatások)
- a közszolgálati képzések, továbbképzések, államtudományi képzések kutatási igénye

A kutatások átfogó jellemzői:

- az állam feladatával, szervezetével és működésével kapcsolatos tudás komplex megközelítése,
- az állami humántőke rendszer-szemléletű feldolgozása tervezési, stratégiai, elemzési és vezetési aspektusból,
- a közpolitikai stratégiai tervezés és hatáselemzés átfogó ágazati, szakpolitikai költségvetési-gazdasági szemlélete,
- a kormányzati modellek, technikák, az alapvető közjogi és közigazgatási jogi keretek feldolgozása,
- az államszervezet, az államigazgatás hatékony változásmenedzsmentjének képessége,
- az állami tevékenységet összehasonlító módszerrel és nemzetközi modellek szerint is megközelítő szemlélet,
- az állami működést meghatározó és befolyásoló társadalmi és politikai, gazdasági és emberi tényezők feltárása.

A kutatások átfogó tematikája:

- az állam intézményrendszere, alkotmányjogi, közjogi keretei,
- a közigazgatás jogi és dogmatikai alapkérdései,
- a kormányzás hatékonyságának feltételei, modelljei, gyakorlati kérdései,
- a kormányzati stratégiai tervezés és a fejlesztés-politikák tapasztalatai,
- az ágazati szakpolitikák tervezésének és érvényesítésének komplexitása,
- a kormányzati és közigazgatási feladatok közgazdasági és közpénzügyi megalapozása,
- a helyi önkormányzás és helyi demokrácia gyakorlata,
- a szervezeti hatékonyság és teljesítmény fejlesztésének és mérésének hazai és nemzetközi tapasztalatai,
- a közszolgáltatás-szervezés, a közfeladat-ellátás stratégiai-szervezési kérdései,
- a közigazgatás-fejlesztés, a hatékonyabb működés-tervezési, szabályozási, elemzési, mérési összefüggései,
- a nemzetközi gazdasági és politikai kapcsolatok főbb folyamatai,
- az EU döntési folyamatok és a nemzeti kormányzati intézkedések kapcsolatának komplexitása, jogi és közpolitikai korrelációi,
- a kormányzati, gazdaságpolitikai, versenyképességi és innovációs folyamatok nemzetközi tapasztalatai.

Az államkutatások tudományos megalapozásának rendszere:

- Társadalomelméleti kutatások
- Gazdaságtudományi kutatások
- Állam – és közigazgatás-tudományi kutatások
- Szakigazgatási specifikumok kutatása (pl. védelem, közbiztonság)
- Jogtudományi kutatások
- Emberi erőforrás-szervezés tudományos kutatása
- Európai és nemzetközi tanulmányok tudományos kutatása
- kapcsolódó műszaki tudományos kutatások

A kutatások dimenziói az államreform rendszerében:

- Állam és kormányzás
- Állam és közigazgatás
- Állam és jogrendszer
- Állam és társadalomszervezés
- Európai Unió és nemzetközi kapcsolatok
- Állam és közzolgálat
- Állam-gazdaság-közpénzügyek
- Állami vagyongazdálkodás
- Digitális állam

Kutatási témakeretek

1. Államtudományi alapkutatások, fogalmi rendszerezés és továbbfejlesztés, interdiszciplináris kutatási módszertan megalapozása, nemzetközi államelméleti és közpolitikai eszmerendszerek feldolgozása.

2. A jó kormányzást és jó közigazgatást megalapozó, mérő és értékelő keretrendszer kialakítása

Kutatási témák:

- A Jó Állam Jelentés (JÁJ) 2017, 2018, 2019 összeállítását megalapozó felmérések, nemzetközi összehasonlításra alapuló elemzések
- Az éves rendszerességgel, országos mintán megvalósuló Jó Állam Véleménymérés (JÁV) szakmai-módszertani megalapozása, előkészítése, eredményeinek feldolgozása és elemzése
- A Jó Állam Jelentés tematikájához és módszertanához kapcsolódó speciális jelentések szakmai-módszertani megalapozása, lebonyolítása, az eredmények feldolgozása és elemzése, így különösen
 - a kormányzati védelmi képesség,
 - a kormányzati közbiztonsági képesség,
 - a versenyképesség,
 - az adóbürokrácia (adminisztratív tehercsökkentés, adóigazgatás) csökkentésének mérése,
- Nemzetközi és nemzeti teljesítménymérési rendszerek, hatásvizsgálatok, vizsgálati modellek feltárása, módszertani elemzése

3. Szabályozási hatásvizsgálati kutatások

A hatásvizsgálattal kapcsolatos hazai és nemzetközi tapasztalatok elemzését és a hatásvizsgálati kapcsolattartók szakértői tudásbázisát a Nemzeti Közszerológái Egyetemen a Jó Állam kutatások keretében kell felépíteni. Kiemelten fontos, hogy a hatásvizsgálati kapcsolattartókból egy stabil, professzionális szakértői kör jöjjön létre. A hatásvizsgálati elemzések tárcán belüli és tárcaközi koordinációt és szakértői együttműködést is igényelnek, ezért lényeges rendszeres konzultáció keretében a tapasztalatcsere és a szakértői kommunikáció fenntartása. A hatásvizsgálati kapcsolattartók számára szervezett rendszeres kutatási-elemzési platform biztosítani fogja a tapasztalatok megosztását, a hazai gyakorlat továbbfejlesztését szolgáltató csapatmunka, valamint a közös elemzések, kutatások kereteit. A Nemzeti Közszerológái Egyetem a hatásvizsgálati tudásközpont kutatás-fejlesztési és képzés-szervezési háttérét biztosítja.

4. A kormányzással, annak szervezeti, területi, vezetési, hatékonysági aspektusaival kapcsolatos alkalmazott és összehasonlító kutatások.
5. Szakpolitikai, szakigazgatási, ágazatirányítási területek komplex kutatása: az ágazati irányításban és szabályozásban egymást metsző szakpolitikai célok és érdekek mentén, összetett hatásirányokban rendkívül szerteágazó szakmai és kutatási megalapozás szükséges. A kutatásoknak át kell fogniuk a szakigazgatási szervek működésének tapasztalatait, a kapcsolódó társadalomtudományi kérdéseken túl a műszaki - és természettudományi (pl. közlekedés, agrárium, energiaágazat) vonatkozásokat is.
6. Az önkormányzatiság, a helyi demokrácia és a hatékony településszervezés országos tudásbázisát kell létrehozni.
7. Az Állam és közigazgatás tematikában lényeges a megújuló közigazgatási perrendtartáshoz és a közigazgatási bíraskodás reformjához kapcsolódó kutatások kiemelése.
8. A közigazgatás hatékonyságának javítása az európai közszektor reformok közös témája. Kutatásokra van szükség az adminisztratív tehercsökkentés, a jó és hatékony közigazgatás mérhetőségéről, nemzetközi módszertanok alkalmazásáról.
9. A közszérológái személyügy a humánpolitikát, a személyügyi menedzsment és igazgatás, valamint a közszérológái jog, a hivatásrendi kultúrák kutatása és továbbfejlesztése, az összehasonlító és az európai aspektus fejlesztése.
10. Az adóigazgatás és más szakigazgatási területek tudásanyagát fel kell építeni és a reformok dinamikájával lépést kell tartani.

11. Az Állam és jogrendszer viszonyában az Alaptörvénnyel megindult konstans közjogi változásokra is reflektáló kutatásokra van szükség. A szabályozás-kodifikáció korszerű tudásanyagát fel kell építeni.
12. A kormányzás és a szakpolitikai döntések társadalomszervezési, a szociológia szempontú elemzéséhez meg kell erősíteni a társadalomismeret pozícióját, elméleti/empirikus tanulmányokkal kell építeni ezt a területet.
13. Az Állam és közzolgálat kapcsolatában a legújabb szervezés - és vezetéstani iskoláknak és kutatásoknak átfogó szemlélettel, integráltan és komolyabb hangsúllyal kell helyet kapniuk. A közzolgálati teljesítménymenedzsment, a szervezeti és egyéni teljesítményértékelés fejlődő és fejlesztendő kutatási területek.
14. A közzolgálati életpálya képzési támogatásában, az államreform kutatási megalapozásában minden korábbinál nagyobb hangsúlyt kell kapnia a közgazdasági, közpénzügyi és külgazdasági tudásnak. A közgazdasági irányzatok, a makro – és mikroökonómia ismerete, a gazdaságpolitika és a gazdaságelemzés, az államháztartás és a költségvetési gazdálkodás komplex kutatását meg kell erősíteni.
15. Kutatásokkal kell megalapozni az állami vagyongazdálkodással/állami vállalatmenedzsmenttel kapcsolatos fejlesztéseket, amelyekre a képzés minden területén építeni kell.
16. A Digitális állam fejlesztésében az NKE-nek nemzetközi színvonalú e-közzolgálati kutatásokkal kell hozzájárulnia a közigazgatási IT-alapú szakrendszereinek fejlesztéséhez. A területi közigazgatásban, kiemelten a kormányablakok fejlesztésében képzéssel és kutatással kell támogatni az ügyintézési kultúra javítását és a bürokráciacsökkentést. A nemzetközi trendeknek megfelelően a „közzolgálatások innovációjában” (OECD) az NKE-nek vezető szerepre kell törekednie itthon és nemzetközi térben egyaránt.
17. A kibervédelem, az információbiztonság területén az NKE több kara és intézete végez képzést, kutatást. Az Egyetemnek a szinergiák kihasználásával a hazai kibervédelmi potenciál kutatási bázisintézményévé kell válnia. A védelmi szektor más területein is szükséges a kormányzati képességek rendszeres és átfogó értékelését és mérését megalapozó kutatások végzése.
18. A kormányzás biztonsági és a szakigazgatás rendvédelmi aspektusa a rendészeti igazgatási képességek mérését, a közbiztonság szociológiai szempontjainak kutatását igénylik.
19. Lényeges a társadalom biztonságérzetét szolgáló rendészeti munkához kapcsolódó magatartástudományi kutatások és oktatás országosan, illetve nemzetközi szinten is elismert központjának megalapozása felépítése.

20. Szükséges a nemzetbiztonsági tudatosság fejlesztése minden hivatásrend számára az oktatás, nevelés területén.
21. A migráció hazánk és Európa jövőjét alapvetően átforgató jelenséggé vált napjainkra. A migrációs kutatásokban az NKE-nek hazai és nemzetközi viszonylatban is tudásközponttá kell válnia. Az Egyetem karai és intézetei több dimenzióban oktatják és kutatják a migrációt, a kutatásokat az Egyetem stratégiai fejlesztési területeként össze kell hangolni.
22. A modern kormányzás nemzetközi és európai kihívásai, így különösen a döntési szintek kapcsolata, a szupranacionális kormányzás formái, a stratégiai érdekérvényesítés és konszenzuskeresés technikái.
23. A nemzetközi környezet globális és regionális folyamatainak átfogó kutatását szélesebb palettán kell folytatni. Ezek közé tartoznak: a világ gazdasági és külgazdasági kapcsolatok, az Európa-tanulmányok.
24. Fenntartható fejlődés napjaink tudományának komplex, multidiszciplináris területe. Az NKE-n komoly előzményei vannak a vízbiztonság, illetve a klímaváltozás kutatásának, ki kell fejleszteni azt a kutatási kapacitást és felépíteni azt a nemzetközi partnerséget, amely alapján a fenntartható fejlődés egyik elismert hazai felsőoktatási kutatóhelye lehet. A kutatásnak átfogó módon ki kell terjednie a szakpolitikai és ágazati területek jelentős részére, ideértve a természettudományos és műszaki-technológiai kutatásoknak a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos eredményeire és a szakigazgatási szervekkel kapcsolatos partnerségre is.
25. A képzési és kutatási feladatokat át kell hatnia az európai értékek megbecsülésének, amely csak a magunk értékeinek ismeretében lehetséges, ahogy egészséges nemzeti identitás nélkül sincs más nemzetek identitása iránti tolerancia. Az egészséges nemzeti identitás kialakítása és karbantartása során főként történeti stúdiumokra, történelmünk, irodalmunk, művészeteink értékeire építhetünk. Feladat ezért a közszolgálati hivatásrendi kultúrák és értékrendek kutatása.

Közszolgálati kutatás-fejlesztés szakértői hálózatának kialakítása – területi (megyei) intézményi együttműködésre épülő közszolgálati képzési és kutatási klaszterek szervezése

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem a jó kormányzás, a közszolgálat-fejlesztés kutatási megalapozásának, az alkalmazott kutatásaival a közigazgatási feladatok hatékonyabb ellátásának tudásközpontja és képzési alapintézménye.

Az NKE oktató és kutatói állománya, szakértői jelentik az elsődleges erőforrást az intézmény által a projektben vállalt eredmények előállítására. Az új tudás előállítása és a hatékony tudáskoncentráció azonban indokoltá teszi azt, hogy minél szélesebb körben hasznosuljanak a magyar közigazgatás működésével és a közszolgáltatások fejlesztésével kapcsolatos azon

kutatási eredmények és empirikus tapasztalatok, amelyekkel a magyar felsőoktatási és tudományos közösség, valamint a közigazgatási állomány rendelkezik.

A tudásfejlesztés, a kutatások és az ismeret-transzferek nyitott és az intézményi státusz helyett a minőséget preferáló együttműködésekre és hálózat-építésre van szükség.

Cél a közigazgatás-fejlesztést és a közszolgálat hatékonyságát támogató kutatások számára stabil szakértői háttér felállítása. Lényeges a modern államkutatásokra (államtudományra) nyitott szakértőkből, kutatókból fejlesztői platform országos megszervezése.

A szakértői hálózat területi (megyei) intézményi együttműködésre épülő képzési és kutatási klasztereit kell létrehozni és a szükséges kutatásszervezési és tudásmenedzsment kapacitást biztosítani helyben kell biztosítani. A területi decentrumok hatékonyabban szolgálják a helyi és területi közszolgáltatások-fejlesztésének tudásháttérét és a közigazgatás működésének szakértői támogatását.

A kutatási és képzési partnerségek hálózata új szervezési, finanszírozási és erőforrás-menedzsment lehetőségeket biztosít az új fejlesztési programok megvalósításához. A hálózati multiplikátor hatás ezen túl biztosítja a közszolgálati fejlesztések gyors és hatékony megvalósítását és elterjesztését.

A megvalósítás fontosabb lépései:

- a kutatás témakereteihez és programjaihoz kapcsolódó szakértői toborzás
- elsősorban közigazgatási, felsőoktatás vagy kutatás-fejlesztéssel foglalkozó intézményben a témakerethez kapcsolódó szükséges kutatói, illetve fejlesztői tapasztalattal rendelkező személyek
- a szakértői toborzás eredményének területi leképezése: egyes témakeretek területi (megyei) klasztereinek kialakítása
- a területi (megyei) szinten szükséges kutatásszervezési és tudásmenedzsment feladatokhoz szükséges kapacitás felmérése
- együttműködési megállapodás a megyében működő közigazgatási, felsőoktatás vagy kutatás-fejlesztéssel foglalkozó intézményekkel a szakmai együttműködés kereteiről és a kapacitás biztosításáról

A területi közszolgálati képzési és kutatási klaszterek feladata, hogy

- a kutatási és képzési szakmai projektek megvalósításához szükséges infrastrukturális feltételeket biztosítsák,
- a fejlesztések megvalósításához szükséges helyi szervezési kapacitásokat – képzésszervezők, koordinátorok – meghatározzák és biztosítsák,
- a szakmai tevékenységek megvalósításához a követelményeknek megfelelő minőségű humán kapacitásokra javaslatot tegyenek a kutatói, szakértői, oktatói szerepeket betölteni képes személyekre,
- a helyi klasztertagok közötti feladat és erőforrás allokációt az egyes tagok teherbírását figyelembe véve elvégezzék.

A hálózat-szervezés és működtetés során az NKE látja el az alábbi feladatokat:

- A hálózatépítés (a potenciális hálózati tagok - intézmények vagy személyek - felkutatása, felkérése)

- A hálózati képességek és kapacitások nyilvántartása és koordinációja
- A fejlesztések szakmai irányításának biztosítása (kutatási irányok meghatározása)
- A fejlesztésekhez szükséges források allokációja (pályázati rendszeren belüli finanszírozás, dokumentáció)
- Minőségbiztosítás

3.2.2. A közszolgálat-fejlesztés nemzetközi kompetencia igényeinek támogatása

Fejlesztési cél:

A globalizáció, a pénzügyi válság, a biztonságpolitikai és szuverenitás kihívások, a nemzetek feletti és a nemzeti kormányzások hatékonysági kényszerei az állammal és a kormányzással, a közszolgálat speciális ágazataival kapcsolatos nemzetközi relevanciájú fejlesztési és képzési tematika újragondolását teszik szükségessé. A beavatkozás további hozzáadott értéke a közigazgatási szervek diplomáciai és egyéb nemzetközi feladatainak ellátásához szükséges utánpótlás biztosítása, melyhez az NKE tudást, szellemi bázist, európeér szemléletet és szakértelmet tud biztosítani, amellyel Magyarország felveheti a versenyt a nemzetközi mezőnyben. A fejlesztés eredményeként elérhetővé válik a nemzetközi - más országokban előállított - tudásismeret, módszertan. A beavatkozás lehetővé teszi, hogy a célcsoport a külföldi jó gyakorlatokat megismerje, értelmezze, és alkalmazza a magyar közszolgálat tudásával, tényleges képességeivel, igényeivel összhangban.

Fejlesztés nemzetközi dimenziója

A globalizáció, a pénzügyi válság, a biztonságpolitikai és szuverenitás kihívások, a nemzetek feletti és a nemzeti kormányzások hatékonysági kényszerei világossá tették, hogy az állammal és a kormányzással, a közszolgálat speciális ágazataival kapcsolatos tudás gyökeres változáson megy keresztül. Az államközi és közszolgálati nemzetközi kapcsolatok, a kormányzati- és döntési mechanizmusok, az államreform és a nemzetközi kapcsolatok új, multidiszciplináris megközelítést igényelnek. A komplex külföldi tudásanyagot, jó gyakorlatokat és know-how-t el kell juttatni a magyar tisztviselőkhez. A nemzetközi együttműködésen alapuló tudományos hálózatok által felhalmozott tudást, a közszolgálat fejlesztésben élen járó külföldi partnerintézmények kollégáit és professzorait a magyar közszolgálati tudásbázis fejlesztésébe be kell kapcsolni.

Projektrész jellemzői, a projekt nemzetköziesítési céljai

A projekt célja, hogy megteremtse a közszolgálati tisztviselők nemzetközi kompetencia-fejlesztésének bázisát, elősegítse a külföldi tapasztalatok transzferét és a jó gyakorlatok beépítését a közszolgálati eszköztárba. Az NKE-n felhalmozott interdiszciplináris tudás szinergiáira építve nemzetközi léptékű, közszolgálat-fejlesztési tudásbázis és oktató központ jön létre.

A tudásbázis célja, hogy a komplex külföldi tudásanyagot elérhetővé és megismerhetővé tegye és a hazai kormányzati kihívásokra komplex programokkal készítse fel a közszolgálatban dolgozókat és a közszolgálati pályára készülöket. A nemzetközi akadémiai és stratégiai partnerek bevonásával kialakított tudástár alapján az NKE a kormányzat külügyi és

nemzetközi szakpolitikai szakemberigényét kiszolgáló programokat fejleszt az élethosszig tartó tanulás minden szintjén.

A tananyagok és programok a közszolgálat nemzetközi tematikáját átfogó módon, a külkapcsolatok keretében értelmezik. A közszolgálat nemzetközi kapcsolatrendszerében dolgozók számára a karrier-támogató magyar és idegen nyelvű továbbképzéseken és pilotképzéseken túlmenően lehetőséget kínál az oktatói és a kutatói-szakértői életpálya kialakítására. A képzések fejlesztik a közszolgálatban dolgozók nemzetközi kompetenciáit, így képessé teszik a közigazgatási szakembereket a multinacionális együttműködési terek stratégiai elemzésére, a nemzeti érdekek hatékonyabb összehangolására a közösségi érdekekkel, és az effektív magyar részvételre az európai közigazgatási tér és globális közszolgálati tér fejlesztésében.

A nemzetközi kompetencia definíciója

A nemzetközi kompetencia azon szakmai ismeretek (hard skillek) összessége, melyek képessé teszik a közszolgálati tisztviselőket a nemzetközi stratégiai környezet elemzésre, cselekvési tervek kidolgozására, a magyar érdekek és álláspont képviselésére, valamint azon egyéni képességek és készségek (soft skillek) összessége, melyek képessé teszik a tisztviselőket a sikeres kapcsolatépítésre és szövetségalkotásra interkulturális környezetben, bevett, egyedi vagy krízis helyzetekben egyaránt.

Lehatárolás

A nemzetközi kompetencia-fejlesztés céljával készülő tananyagok és képzések tulajdonsága, hogy

- azokat a tisztviselőket és utánpótlásképzésben résztvevő hallgatókat látja el tudásanyaggal, akik külkapcsolati menedzsmenttel foglalkoznak, vagy munkakörükből kifolyólag nemzetközi szakmai ismereteket kell elsajátítaniuk;
- az előállított tudásanyag szükségszerűen külföldi partnerek bevonását és a külföldi best practice megismerését követeli;
- a tananyagok a közszolgálat nemzetközi tematikáját átfogó módon, a diplomácia és a külkapcsolatok keretében értelmezik.

A nemzetköziesítés főbb tevékenységei

A tisztviselők és az utánpótlás nemzetközi kompetenciáit a projekt az alábbi eszközökkel kívánjuk fejleszteni:

- *komplex és egyedi tananyagok és programok elkészítése*

A lentiekben meghatározott tematikus irányoknak megfelelően olyan komplex képzési programok kidolgozása történik meg, melyek a külföldi szaktudást, módszertant, jó gyakorlatokat képesek eljuttatni a közszolgálati tisztviselők kijelölt célcsoportjának, egyúttal képessé teszi őket a megszerzett tudás nemzetközi környezetben való átadására és érvényesítésére. Emellett változatos módszertannal (e-learning megoldások), karrier-támogató, tudástranszferre alkalmas, önálló tanuláson alapuló tematikus képzési anyagok kerülnek kidolgozásra, szintén a lenti tematikus irányoknak megfelelő területeken.

(eszközök: tananyagfejlesztés magyar és idegen nyelven, külföldi kiküldetések, vendégfogadások, tanulmányutak)

- *nemzetközi készségfejlesztő tananyagok kidolgozása*

Olyan speciális képzési anyagok és programok kidolgozása, melyek az egyéni kompetenciák fejlesztésére fókuszálnak, így különösen fejlesztik a résztvevők kapacitását az interkulturális interakciók, kapcsolatépítés sikeressége, diplomáciai tárgyalások lebonyolítása, idegen nyelvi és vezetői kompetenciák fejlesztése, idegen nyelvű kommunikáció és rendkívüli kommunikáció területén.

(eszközök: tananyagfejlesztés magyar és idegen nyelven, külföldi kiküldetések, vendégfogadások)

- *nemzetközi közszolgálati tudástár létrehozása*

Olyan on-line platform létrehozása, mely a célcsoport számára egy helyen biztosítja a képzési és oktatási segédanyagokhoz való hozzáférést, a jó gyakorlatok megismerését.

(eszköz: informatikai fejlesztés)

- *nemzetközi stratégiai partnerségek, hálózatépítés*

A képzési programok kidolgozásához szükségszerűen egyéni és intézményi stratégiai partnerségekre van szükség. A projekt keretében másodlagos indikátorként jelenik meg az intézményi stratégiai partnerségek száma, de ide tartoznak a projekt során kialakítandó (vagy megerősítendő) egyéni partnerségek is, azaz a tananyagfejlesztésbe és tréningekbe bevont külföldi gyakorlati és akadémiai személyekkel való együttműködés, szakértői hálózat kialakítása.

(eszközök: külföldi kiküldetés, vendégfogadás, rendezvényszervezés)

- *oktatói és kutatói karriertámogatás*

Az Egyetem oktatói és azon közszolgálati gyakorló tisztviselői, akik oktatói vagy kutatói életpálya kialakítására elkötelezettséget éreznek, lehetőséget kapnak a projekten belül speciális képzéseken részt venni, külföldi kutatómunkát végezni, publikációjukhoz lektori és fordítói segítséget igényelhetnek.

(eszközök: külföldi kiküldetés, vendégfogadás, rendezvényszervezés, tanulmányutak)

- *rendezvényszervezés és disszemináció*

A projekt eredményeit nemzetközi konferenciák is bemutatják, az elkészült tananyagok nyomdai kivitelezése is megtörténik indokolt példányszámban.

(eszközök: rendezvényszervezés, képzés)

A nemzetközi kompetencia fejlesztés tematikus irányai

A) Kormányzástan, jó kormányzás

Ez a fejlesztési irány az intelligens, innovatív, fenntartható és inkluzív közigazgatás, szakpolitika alkotás, jogi szabályozás és társadalomszervezéshez szükséges nemzetközi tudást, jó gyakorlatokat közvetíti a különböző szintű (referens, középvezető) célcsoportoknak

(tagállamok közigazgatási berendezkedése, szervezetfejlesztés, szolgáltatásmenedzsment, digitális állam, fenntarthatóság, gazdaságpolitika, jó gyakorlatok a szakigazgatásban, stb.)

B) Európai integráció és szakpolitikák

Ez a fejlesztési irány a közösségi szintű szakpolitika alkotás, döntés előkészítés, tárgyalástechnika, multikulturális környezetben való érdekképviseléssel kapcsolatos kompetenciákat fejleszt. A képzési programok és tananyagok között az általános európai uniós koordinációs ismeretek mellett szakpolitikai háttérrel és stratégiai elemzéssel foglalkozó anyagok is készülnek (energiapolitika, fejlesztéspolitika, biztonság, gazdaság, monetáris politika, etc.).

C) Regionális és globális kapcsolatok

Az európai integráció szintjén történő együttműködésen túlmenően specifikus tudást és kompetenciát igényelnek a regionális együttműködések (CEE, V4, euro-mediterrán, keleti partnerség) speciális gazdasági, biztonsági, rendészeti, katonai együttműködési területeken. A kormányzati céloknak megfelelő globális stratégiai partnerségek (déli és keleti nyitás, euro-atlanti kapcsolatok) szintén specifikus tacit tudást igényelnek adott térség viszonyairól, diplomáciai kapcsolatairól és kulturális háttéréről, ahhoz, hogy fenntartható együttműködés alakuljon ki az érintett országok között. A nemzetközi szervezetekkel kapcsolatos tudásanyag is itt kerül fejlesztésre (NATO, ENSZ, OECD, stb.)

D) Nemzetközi gazdaság, közpénzügyek és külgazdaság

A közigazgatás külügyi és külkapcsolati szakemberállományának kiemelt feladata, hogy hozzájáruljon a külgazdasági ügyek eredményességéhez. A komplex és gyorsan változó nemzetközi gazdasági és pénzügyi világnapra kész ismereteket igényel, melyek rendszerszintű elemzése korrekt elméleti tudáshoz kötött. Ez a tematikus irány fogja össze a gazdaságpolitikai, közpénzügyi fejlesztési programokat.

E) Nemzetközi egyéni készségfejlesztés

A tudás alapú kompetenciafejlesztő programokon kívül létrejönnek olyan képesség és készségfejlesztő képzések. Így különösen az idegen nyelvi kommunikáció, szakszókincs, sajtókommunikáció, interkulturális ismeretek, veszélyhelyzeti kommunikáció, adaptív problémamegoldás, vezetői képességek fejlesztése kerül előtérbe.

3.2.3. Közzolgálati kiválósági központ fejlesztése

Fejlesztési cél:

A beavatkozási mechanizmus célja, hogy a közzolgálati képzések – és továbbképzések, valamint a közzolgálati tudásmenedzsment központi intézményében (NKE) a szolgáltatások minősége és a működés hatékonysága rendszerint és fenntartható módon javuljon. Ennek eredményeként olyan szervezet-hatékonysági modell jön létre, amely a közigazgatás által is követendő „jó működési gyakorlatokkal” fejt ki fejlesztő hatást a közzolgálatot nyújtó intézmények működésére, ezáltal fejleszti a közzolgálatok minőségét a lakosság és az üzleti szféra jobb kiszolgálása érdekében. A közzolgálati képzések – és továbbképzések, a

közszolgálati tudásmenedzsment központi intézményében a szolgáltatások minőségét és a működés hatékonyságát erősítő kapacitásépítés területei:

- Az intézményi emberi erőforrás kompetencia-fejlesztése;
- Az intézményi működés teljes körű minőségbiztosítása és teljesítményértékelése;
- Egyetemi integrált információs rendszer fejlesztése;
- Kiválósági Központ létrehozása az Egyetemen belül

A projekt keretében végrehajtott intézményi emberi erőforrás kompetencia-fejlesztés, az intézményi működés teljes körű minőségbiztosítása és teljesítményértékelése, valamint az egyetemi integrált információs rendszer fejlesztése az Egyetemen belül a projekt céljai mentén kialakítandó Kiválósági Központ (szervezeti modell) szervezésében valósul meg.

Fejlesztés indokoltságának és hátterének bemutatása

Az NKE alapításától (2012) fogva speciális jogszabályok által meghatározott vezetési és szervezési feltételrendszerben működik. A Fenntartói Testület hatásköre, az állami finanszírozás rendszere, az egyetemi vezetés jogszabályi szerkezete eltér más állami egyetemektől. Az NKE sajátos irányítási-működési modell, amelyet az államháztartás rendszerében a hatékonyság modelljévé kell fejleszteni: átláthatónak, tervezettnek, hatékornak, gazdaságosnak, szabályosnak, etikusnak, elszámoltathatónak kell lennie. Ez az egyetemi „jó kormányzás” követelménye.

Az Egyetem legfőbb erőforrása a közös célok iránt elkötelezett, környezetét és önmagát fejleszteni akaró, motivált dolgozó, oktató, kutató. A személyzeti politikának a teljesítmény elvére kell épülnie. Érvényesítése döntően nem normatív előírások függvénye, hanem komoly és következetes vezetői döntések kérdése. A vezetőknek példát kell mutatniuk kitartásban, szorgalomban, etikus és szakszerű munkavégzésben. Az Egyetemnek „tanuló szervezetként”, nyitottan és önkritikusan kell működnie, amely az ezt hitelesítő és támogató vezetői filozófia mellett működőképes. A vezetőknek maguknak is tanulniuk kell (vezetőképzés), vezetői ismereteiket tudatosan kell használniuk. Motiváló és jó teljesítményre ösztönző környezetet kell teremteni. A munkatársaknak meg kell adni a közösségi élmény lehetőségeit. Az egyéni fejlesztési igényeket rendszeres egyéni teljesítményértékelésre kell építeni. Működtetni kell a szervezeti teljesítmény értékelő-rendszerét is. Ki kell dolgozni a dolgozói elégedettség és igények mérésének, értékelésének rendszerét. Nyitott és kétirányú kommunikációt kell működtetni a vezetők és a beosztottak között. A vezetésnek a dolgozók lelki és fizikai egészségének ellenőrzéséhez lehetőséget nyújtó szolgáltatást kell kínálnia, a kölcsönös figyelem és gondoskodás kultúráját kell fenntartani. A KÖFOP programok megvalósítása jelentős szervezetfejlesztést és az ÁROP programokban kialakult adminisztratív képesség továbbfejlesztését igényli. A működésfejlesztés középpontjában a jelentős volumenű fejlesztések rendkívüli kihívásaira is felkészült vezetői, személyi és szervezeti képességnek kell állnia.

A minőségnek és a kiválóságra törekvésnek a szervezeti kultúrában, a vezetői filozófiában és az egyéni habitusban folyamatosan jelen kell lennie. Ennek szükséges, de nem elégséges feltétele az ügyviteli folyamatok és eljárások minőségbiztosítása és kontrollja. A

minőségi kultúra kettős kihívása: a felsőoktatás (tudomány) és a közszolgálat, hazai és nemzetközi minőségügyi kritériumainak egyszerre kell megfelelni.

A felsőoktatási minőség alapja a megfelelő intézményi önértékelés és önkorrekció rendszere és kultúrája. Az európai és a nemzetközi felsőoktatási szervezetek minőségügyi folyamataiban is jelen kell lenni (European University Association, International Association of Universities, European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA) és aktívnak kell lenni az európai felsőoktatási szervezetek minőségügyi diskurzusában (European Quality Forum).

Az NKE-n a minőségügyi szabályozók komplex és koherens rendszerének kell működnie. A minőségbiztosítási rendszer alapidokumentuma a minőségfejlesztési program tartalmazza a működés hosszútávra szóló minőségközpontú elveit (minőségpolitika) és az azok elérésére vonatkozó fejlesztési elképzeléseket. Az Egyetemen három alrendszerből – oktatás/nevelés; kutatás/fejlesztés; működtetés – álló minőségirányítási rendszernek kell működnie.

A gazdálkodásban egyszerre kell a feladatfinanszírozási, a pénzügyi egyensúlyra törekvő és a fejlesztés-orientált szemléletnek jelen lennie. Maximalizálni kell az NKE működésében a fejlesztési források működési célú hasznosulását. A fejlesztési forrásokra is vonatkoztatni kell az állami támogatás felhasználására vonatkozó gazdálkodási szigort. Eszerint az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett. A nyújtott szolgáltatások, az előállított termékek, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat. A gazdálkodás irányítása és működtetése tekintetében valamennyi adat, adatszolgáltatás, elemzés, dokumentum hozzáférhető (átlátható) legyen.

Az Egyetemnek egyszerre kell bizonyítania a magyar és az európai akkreditációs rendszerben. A magyar közintézmények számára is jó példát mutatva, mintaszerűen kell művelnie a minőség és kiválóság kultúráját. A működés hatékonyságát olyan belső mutatórendszerrel kell követni, amely méri az adminisztratív kapacitásra mért oktatók, hallgatók és közszolgálati továbbképzésben résztvevők számarányát, az egyéni és szervezeti teljesítményértékelés eredményeit, az egyetemi polgárok és a közszolgálatban dolgozók elégedettségét az egyetemi szolgáltatásokkal.

A. Emberi erőforrás kompetencia fejlesztése

Az NKE személyi állományának meg kell felelnie a szakmai-minőségi kiválóság nemzetközi mércével mérhető kritériumainak. Ennek a magas minőségi követelménynek, csak megfelelően felkészült, az elvárt kompetenciakészlettel, kompetenciaszinttel rendelkező, elkötelezett, lojális, motivált oktatói, kutatói és a fejlesztéseket is segítő személyi állománnyal lehet eleget tenni. A személyi kiválóság céljainak elérése érdekében, az intézmény valamennyi dolgozója számára a betöltött munkaköréhez, feladatrendszeréhez, felkészültségi szintjéhez, kompetenciakészletéhez differenciáltan igazodó, a folyamatos fejlesztés lehetőségét megteremtő célirányos felkészítést, a kiszámítható karrierpályát támogató kompetencia alapú fejlesztési rendszert kell felépíteni.

A hatékony működés és szervezeti teljesítmény érdekében a jelzett összetett, több területet felölelő kompetenciafejlesztést, illetve kompetenciamenedzsmentet olyan integrált – humán folyamatokat és az ezekhez tartozó humán funkciókat magába foglaló – rendszerszerűen működtetett funkcionális tevékenység-együttesként kell felfogni, amely – vertikális és horizontális irányokban egyaránt – szorosan kapcsolódik az Egyetem szervezeti működésének, irányításának, szakmai tevékenységének valamennyi területéhez, egyben befolyásolja is azok feladatellátását.

A korszerűen értelmezett emberi erőforrás gazdálkodás egyik meghatározó humán funkciójának a munkakörelemzés tekintendő, amely kellő alapot biztosít az egyéb humán funkciók integrált és rendszerszerű felhasználásához, így a kompetenciamenedzsment igénybevételéhez is.

Munkakörelemzés alatt azt a folyamatot értjük, amely feltárja és meghatározza a vizsgált munkakör tartalmát, célját, funkcióját, a munkakörbe tartozó feladatokat, a kapcsolódó hatáskört, illetékességet, a felelősség jellemzőit, a problémamegoldás módját, a munkakör kapcsolatrendszerét, a feladatellátás során jelentkező terhelések mértékét, formáját, a munkakör betöltéséhez szükséges tudás összetevőit. A munkakörelemzéseket össze kell kapcsolni a kompetenciaelemzéssel, valamint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetencia szintek meghatározásával is. Ezzel válik teljessé és egésszé az elemzés folyamata.

Kompetencia alatt egy személy azon alapvető, meghatározó jellemzőit értjük, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. A kompetencia fogalmában szereplő alapvető jellemző alatt azt értjük, hogy a kompetencia elég mély és elég tartós része a személyiségnek ahhoz, hogy valószínűsítse, elővételezze a viselkedést a helyzetek és a feladatok széles skáláján. Az okozati kapcsolat azt jelenti, hogy az adott kompetencia okozza, vagy befolyásolja az egyén viselkedését, munkája minőségét, teljesítményét. A kritériumszintnek való megfelelés nem jelent mást, mint hogy a kérdéses kompetencia ténylegesen azt befolyásolja: ki fog valamit jól, vagy éppen rosszul csinálni a meghatározott specifikus kritériumoknak, elvárásoknak megfelelően. A kompetenciáknak – a jelezett fogalmi meghatározáshoz kötődően – a következő öt típusát különböztetjük meg:

- ismeret, tudás, (az ismeretek a legjobb bejósolói annak, amit egy személy meg tud tenni, de nem annak, amit meg is fog tenni);
- jártasság, készség (bizonyos szellemi és fizikai feladatok teljesítésének képessége. A mentális vagy kognitív készségek magukba foglalják az analitikus és a koncepcionális gondolkodást);
- szociális szerepek, vagy „értékek” (amit az érintett fontosnak ítél, hogy legyen, illetve, hogy megtegye azokat);
- én-kép (ahogyan és a aminek az érintett látja magát);
- személyiségvonások (fizikai jellemzők, helyzetekre, információkra adott válaszok, az érintett képességei).

Kompetenciamenedzsment alatt a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek összefüggő sorozatát értjük, amely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-erőforráskészlet felmérését, tervezését, biztosítását, a rendelkezésre álló kompetenciapotenciál racionális felhasználását, fejlesztését s ezáltal az Egyetem személyi állománya teljesítményének folyamatos növelését. A kompetenciamenedzsment minden olyan intézkedést, módszert és eszközt magába foglal (egységes rendszerbe szervez), amely a személyi állomány kompetenciakészletének gyakorlati hasznosítását, illetve fejlesztését szolgálja, és ennek révén hozzájárul az Egyetem kiválóságának eléréséhez, fenntartásához, eredményessége növeléséhez.

A kompetenciamenedzsmentet alkotó tevékenységek, így:

- az Egyetemenél rendszeresített munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák körének beazonosítása, azok elvart szintjének meghatározása;
- a kérdéses munkakörökben foglalkoztatottak kompetencia megfelelésének megállapítása,
- a kompetencia megfelelést elősegítő, azt biztosító fejlesztések megtervezése, lebonyolítása és az eredmények értékelése az *emberi erőforrás áramlás és fejlesztés (közszolgálati életpálya-menedzsment) humán folyamatát felépítő humán funkciók sorába tartoznak.*

A projekt szempontjából kiemelten kezelt kompetenciamenedzsmenthez tartozó humán funkciók szorosan kapcsolódnak:

- a stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humán folyamatához (lásd pl. az Egyetem Intézményfejlesztési Tervét);
- a munkakörelemzést, az Egyetem munkaköri rendszerét és annak munkaköri csoportjait, karrierútjait magába foglaló munkavégzési rendszerek humán folyamatához;
- az egyéni teljesítményértékelést is tartalmazó teljesítménymenedzsment humán folyamatához,
- a motivációt biztosító ösztönzés-menedzsment humán folyamatához;
- valamint a tevékenységek megtervezését, lebonyolítását, értékelését, dokumentálását megoldó személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humán folyamatához.

A feladatok tervezett módon történő megvalósítása biztosítékot nyújt arra, hogy a Közigazgatási és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiában meghatározott kormányzati céloknak megfelelően az Egyetemen belül is megteremtődhessenek a feltételei a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás kiteljesítésének.

Fejlesztés indokoltságának és hátterének bemutatása

Az Egyetemnek a felsőoktatásra jellemző, a közszolgálat szakmai utánpótlását biztosító alapképzések, mesterképzések, doktori képzések, szakirányú továbbképzések mellett, a felnőttképzés szabályainak megfelelő, a közszolgálati életpályák működtetéséhez, az egész életen át tartó tanuláshoz elengedhetetlen vezető és továbbképzési rendszert is eredményesen ellátó, a kiélezett versenyben élén járó, szolgáltató intézményként kell

helytállnia. Ennek az összetett feladatrendszernek az eredményes teljesítését akkor lehet elérni, ha az Egyetem személyi állományára úgy tekintünk, mint a vezetés számára rendelkezésre álló legfontosabb erőforrásra, amely nélkül a kiválósági célok elérésére nincs esély. Ezért helyzetfelmérésre van szükség annak megállapítására, hogy a társadalom, a kormányzat, az Egyetem által meghatározott követelményeknek, elvárásoknak a rendelkezésre álló személyi állomány milyen mértékben és szinten felel meg, melyek az erősségei és a gyengeségei, milyen formában lehet ezeket – elsősorban célirányos, tervszerű fejlesztéssel – a kívánt irányba fordítani, a kitűzött szintre emelni. A munkakörelemzésekkel egybe kötött kompetenciamenedzsment szerint elvégzett tevékenységek és a felmért helyzethez differenciáltan igazodó egyéni fejlesztések biztosítják azt a módszertani keretet, amellyel a kiválósággal kapcsolatban megfogalmazott célokat el lehet érni, és azokra építve az elvárt permanens fejlődés – éppen a felkészült, motivált, elkötelezett, magas színvonalú munkavégzésre kész és képes emberi erőforrás révén – valósággá válik.

A kialakított rendszermegoldás akkor fogja igazán betölteni helyét és szerepét, ha a folyamatok hosszú távú működtetéséhez szükséges fenntarthatósági szempontokat (a személyi, a szervezeti, a tárgyi, az anyagi stb. feltételeket) a projekt segítségével sikerül kialakítani, majd megfelelő színvonalon a későbbiek során is biztosítani. A program alapfeltétele egy integrált, dinamikus HR információs rendszer kiépítése, amely hármas felépítésű: személyi adatok nyilvántartása (a jogszabályokban meghatározottak szerint); egyéni fejlesztési tervek rögzítése és nyomkövetése; egyéni teljesítmény-értékelési rendszer nyilvántartása (TÉR).

A fejlesztés főbb lépései

1. *A munkakör- és kompetenciaelemzés valamint a kompetencia mérés módszertanának a kidolgozása.* A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás keretén belül végezzük el az Egyetemen létesített munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák értékeléséhez és méréséhez, a munkakörök elemzéséhez szükséges módszertan kifejlesztését, kipróbálását, majd az alkalmazásra megfelelőnek ítélt változat véglegesítését.
2. *Kompetencia elvárások meghatározása munkakörönként/munkakör csoportonként.* A kijelölt munkaköröket illetően – a munkakörelemzéssel összekötve – elvégezzük a kompetenciák elemzését és mérését, valamint a kompetenciaelvárásokra tekintettel meghatározzuk a relevanciával bíró kompetenciák körét és azok elvárt szintjét, majd elkészítjük az Egyetem kompetencia-térképét.
3. *Integrált, dinamikus HR információs rendszer kiépítése:* Az informatikai szakterület bevonásával kialakítjuk a kompetenciamenedzsment rendszer meghatározott humán funkcióinak működtetéséhez nélkülözhetetlen informatikai alkalmazást és megteremtjük a projektben szereplő tevékenységek ellátásához szükséges adatok elérését biztosító adatkapcsolatokat az Egyetemen létező és/vagy kifejlesztendő egyéb adatforrásaival.

4. Kompetencia mérés és értékelés a kompetencia megfelelések megállapítására. Az NKE-n foglalkoztatott állomány kompetencia felmérése (650-800 fő esetében). A felmért kompetencia szintek értékelése, elemzése, személyes visszajelzés a kollegák részére, javaslattétel a fejlesztendő kompetenciákról.
5. *Az egyéni fejlesztési tervek elkészítése a kompetencia elvárásokhoz igazodó fejlesztés megalapozására.* A kompetencia megfelelési eredmények alapján összeállítjuk az egyéni fejlesztési terveket hármas szemléletben: amiben az egyén fejlődni szeretne, javaslat a külső szakértő által készségek, kompetenciák fejlesztésre, valamint vezetői jóváhagyás.
6. *Kompetencia-fejlesztés.* Az egyéni fejlesztési tervekben szereplő kiemelt kompetencia-fejlesztéseket biztosító tevékenységek lebonyolítása.
Három nagy csoportra tagolva:
 - a) idegen nyelvi fejlesztés
 - b) iskola rendszerű képzés
 - c) továbbképzési programok (tréning)
7. *A kompetencia alapú fejlesztési rendszer fenntarthatóságának biztosítása.* Fenntarthatóság megteremtése érdekében (szervezetfejlesztés keretén belül) a kompetencia mérés és értékelésre képes szervezeti funkcionális egység felállítása. Olyan belső szakemberek képzése (egyben HR erőforrás kapacitás bővítése), akik képesek a kompetencia elemzések és mérések elvégzésére és értékelésére.
8. A kompetencia fejlesztések fejlődésének megállapítása érdekében ismételt elemzések és mérések lebonyolítása.

Műszaki–szakmai tartalom

A munkakörelemzéssel egybe kötött kompetenciaelemzés és értékelés módszertanának kifejlesztése

- a) A munkakör-és kompetencia elemzés végrehajtásában közreműködő szakértők kiválasztása, megbízása.
- b) A munkakör-és kompetencia elemzés elkészítéséhez szükséges kérdőív kidolgozása, a felhasználás módszertanának meghatározása.
- c) A kérdőív kipróbálása az egyes munkaköri csoporthoz tartozó egy-egy munkakör elemzésével.
- d) A pilot elemzések tapasztalatai alapján a kérdőív véglegesítése.
- e) A végleges kérdőív felvételében közreműködő kérdezőbiztosok felkészítéséhez szükséges módszertani segédletek összeállítása.
- f) A munkakör-és kompetenciaelemző kérdőív felvételében közreműködő kérdezőbiztosok kiválasztása, megbízása, valamint felkészítése a feladat ellátására.

A kijelölt munkakörök munkakör-és kompetenciaelemzéseinek elkészítése, a relevanciával bíró kompetenciák és azok elvárt szintjeinek meghatározása, az Egyetem kompetencia-térképének összeállítása.

- a) Az Egyetemen alkalmazott munkaköri családokhoz (csoportokhoz) tartozó munkakörök közül az elemzésbe bevonandó munkakörök kiválasztása és az elemzések számának munkakörönkénti meghatározása.
- b) A kiválasztott munkakörök kompetenciaelemzésének elvégzése.
- c) Az eredmények értékelése, összesítése, az adott munkakörben relevanciával bíró kompetenciák és azok elvárt szintjének meghatározása, dokumentálása.
- d) Az egyetem kompetencia-térképének összeállítása, munkaköri családonként (csoportonként), a munkaköri családokba tartozó munkakörönként. A relevanciával bíró kompetenciák fogalmának és az ezekhez tartozó kompetencia szintek szintleírásának meghatározása.

A támogató informatikai alkalmazás fejlesztése és működtetése

- a) Az informatikai alkalmazás tervezése;
- b) Az informatikai alkalmazás fejlesztése;
- c) Az informatikai alkalmazást felhasználók képzése;
- d) Az informatikai alkalmazás tesztelése és működtetése.

Kompetencia mérés és értékelés a kompetencia megfelelések megállapítására

- a) Közbeszerzéssel a külső szakértői cég kiválasztása, szerződéskötés lebonyolítása.
- b) A foglalkoztatott állomány kompetencia felmérése, mely magában foglalja a mérések előkészítését a szervezeten belül, és a külső szakértői cég részére információk átadását, a mérés lebonyolításának logisztikai feladatainak lebonyolítását, valamint a szervezeten belüli belső kommunikációt.
- c) Mérés végrehajtása 800 fő tesztalany részére (elektronikus kérdőíveken keresztül fog történni).
- d) Feldolgozás, értékelés és eredmények visszajelzése a kollegák részére, melyet a külső szakértői cég végez face-to-face módszerrel. Az intézményen belüli kommunikáció és lebonyolítás segítése az NKE feladata.

A személyi állomány kompetenciafejlesztését szolgáló egyéni fejlesztési tervek összeállítása

- a) A projekt szakértőinek közreműködésével elkészítjük azt az egyéni fejlesztési tervek egységes sablonját, amelynek adatai az integrált HR-be rögzítésre, elektronikus tárolására, nyilvántartására, nyomon követésére, elemzésére, értékelésére kerülnek.
- b) A fejlődésbe bevont kollegák kérdőíves felmérésének, önértékelés eredményeinek feldolgozása, valamint a külső szakértői cég javaslatainak beépítése a fejlesztési tervbe.

- c) Az egyéni igényeket, a kompetencia értékelések vezető által jóváhagyott eredményét figyelembe véve a kompetens szervezeti egység (akár a Közzolgálati Kiválósági Központ) munkatársai összeállítják az egyénre szóló fejlesztési terveket, a fejlesztési tervek tartalmazzák a kompetenciafejlesztés típusát, megnevezését, a lebonyolítás tervezett idejét, helyét, a program lebonyolításáért felelős megnevezését és minden olyan egyéb információt, amelyet a tervezési sablon tartalmaz;
- d) A Közzolgálati Kiválósági Központ és a projekt belső szakértői Egyetemi szinten összesítik és összehangolják az egyéni fejlesztési terveket, valamint az így véglegessé váló dokumentumokat az IT alkalmazáson keresztül teszik közzé.

Az egyéni fejlesztési tervekben szereplő kiemelt kompetencia-fejlesztéseket biztosító tevékenységek lebonyolítása

- 1) A lebonyolítók kiválasztása.
- 2) A projektbe felvett programok résztvevői körének kialakítása, kiértékelése, a szükséges anyagok, dokumentumok átadása, a felkészítés helyszíneinek egyeztetése, illetve biztosítása.
- 3) A projekt szempontjából kiemelt jelentőséggel bíró idegen nyelvi képzéseket – egyéni jelentkezés, valamint a közvetlen vezető beiskolázási javaslata alapján – már az egyéni fejlesztési tervek jóváhagyása előtt célszerű megkezdeni az NKE Közzolgálati Idegen-nyelvi Központ szervezésében.
- 4) A projektbe felvett fejlesztések lebonyolítása:
 - a) iskolarendszerű képzések (egyedi szerződéskötésekkel)
 - b) kompetenciafejlesztő tréningek esetében az NKE Vezető és Továbbképző Intézet közreműködésével.
- 5) A projektbe felvett programok monitoring feladatainak teljesítése, a tevékenységek értékelése, a tapasztalatok levonása.
- 6) A projektbe felvett programok folyamatának, eredményeinek egyéni és csoport szinten történő dokumentálása, a keletkező és relevanciával bíró adatok, információk archiválása.

A kompetencia alapú fejlesztési rendszer fenntarthatóságának biztosítása.

- Szervezetfejlesztési koncepció kidolgozása, hogy melyik szervezeti egységen belül és milyen humán-erőforrás kapacitással jöjjön létre az a szervezeti egység, mely képes a hosszú távú fenntarthatóság megteremtését.
- Vezetői döntésre előkészítés, vezetői döntések (amennyiben szükséges SZMSZ módosítások előkészítése).
- Belső szakemberek képzése, akik képessé válnak a kompetencia elemzések és mérések elvégzésére és értékelésére.
- Assessment Center (AC) és Development Center (DC) felállítása.

AC központ (Assessment Center) - Értékelő Központ

Az Assessment Center a munkaerő kiválasztás egyik speciális formája. Az AC más néven értékelő központ a képesség- és személyiségvizsgáló eszközök integrált módszere, amely több képesség- és személyiségvizsgáló eszközt egyesít, s melynek keretében kiképzett értékelők értékelik a jelöltek képességeit, személyiségét.

Az 'AC' célja, hogy azt a személyt válassza ki, aki a legjobban képes betölteni a meghirdetett munkakört. A szükséges kompetenciákat több változó, jellegében eltérő helyzetben méri, ezekkel törekszenek a feladathoz (a munkakörben) szükséges képességek birtoklását megállapítani.

Az „értékelő központ” típusú eljárás lényegében kompetencia alapú munkaerő, első sorban vezetői feladatra történő kiválasztást jelent, vagyis annak a megállapítását célozza, hogy a pályázó adott feladathoz, munkakörhöz szükséges személyiségjegyekkel rendelkezik-e. A módszer előnye, hogy az általa kiválasztott jelöltek beválása általában jobb, mivel kiválasztásuk nemcsak verbális, hanem gyakorlati tapasztalatokra is alapozódik.

A Development Center (DC) - Fejlesztő Központ

A DC szintén készségeket vizsgál, azonban nem kiválasztási, hanem elsősorban fejlesztő céllal. Ezen eljárás során lényegében egy feladat eredményes megoldásához szükséges kompetenciák feltárására, értékelésére kerül sor a munkakörre vonatkozó kompetencia-térkép alapján. Az itt kapott eredmények alapján könnyen és megbízhatóan tervezhető a foglalkoztatott számára a továbbképzés, a karrier.

A kompetencia fejlesztések fejlődésének megállapítása érdekében, ismételt elemzések és mérések lebonyolítása.

- A fejlesztési tervben meghatározott fejlesztések és az eltelt időszak közötti fejlődés megállapítása, mindhárom területen.
- Idegen nyelvi fejlesztések esetében a HR integrált rendszerben folyamatosan rögzített adatok alapján, belső szakértői csapat végzi el.
- Iskola rendszerű képzéseik esetében a HR integrált rendszerben folyamatosan rögzített adatok alapján, belső szakértői csapat végzi el.
- A kompetenciák fejlődésének megállapítása esetén, a 2016-ban kiválasztott külső szakértői cég ismételt közreműködésével történik a felmérés, az objektivitás és összehasonlítás érdekében.
- Eredményekről összefoglaló tanulmány írása, közzététele.
- Javaslatok további fejlesztésekre és a folytonosság fenntartása, valamint a mintaértékű eredmények kiterjesztése a közszolgálatra.

Projekt tevékenységek
1. A munkakörelemzéssel egybekötött kompetenciaelemzés és értékelés módszertanának kifejlesztése
1.1 A munkakör-és kompetencia elemzés végrehajtásában közreműködő külső és belső szakértők kiválasztása, megbízása.
1.2 A munkakör-és kompetencia elemzés elkészítéséhez szükséges kérdőív kidolgozása, a felhasználás módszertanának meghatározása.
1.3 A kérdőív kipróbálása az egyes munkaköri csoporthoz tartozó egy-egy munkakör elemzésével.
1.4 A pilot elemzések tapasztalatai alapján a kérdőív és a módszertan véglegesítése.
1.5 A végleges kérdőív felvételében közreműködő külső kérdezőbiztosok felkészítéséhez szükséges tananyagok, oktatási segédletek, módszertani magyarázatok összeállítása.
1.6 A munkakör-és kompetenciaelemző kérdőív felvételében közreműködő külső kérdezőbiztosok kiválasztása, megbízása, valamint felkészítése a feladat ellátására.
2. A kijelölt munkakörök munkakör-és kompetenciaelemzések elkészítése, a relevanciával bíró kompetenciák és azok elvárt szintjeinek meghatározása, az Egyetem kompetencia-térképének összeállítása.
2.1 Az Egyetemen alkalmazott munkaköri családokhoz (csoportokhoz) tartozó munkakörök közül az elemzésbe bevonandó munkakörök kiválasztása és az elemzések számának munkakörönkénti meghatározása.
2.2 A kiválasztott munkakörök munkakör-és kompetenciaelemzésének elkészítése.
2.3 Az eredmények értékelése, összesítése, az adott munkakörben relevanciával bíró kompetenciák és azok elvárt szintjének meghatározása, dokumentálása.
2.4 Az egyetem kompetencia-térképének összeállítása, munkaköri családonként (csoportonként), a munkaköri családokba tartozó munkakörönként. A relevanciával bíró kompetenciák fogalmának és az ezekhez tartozó kompetencia szintek szintleírásának meghatározása.
3. A támogató informatikai alkalmazás fejlesztés és működtetése
3.1 Az informatikai alkalmazás tervezése
3.2 Az informatikai alkalmazás fejlesztése
3.3 Az informatikai alkalmazást felhasználók képzése
3.4 Az informatikai alkalmazás tesztelése és működtetése
4. Kompetencia mérés és értékelés a kompetencia megfelelőségek megállapítására
4.1 Közbeszerzéssel a külső szakértői cég kiválasztása, szerződéskötés lebonyolítása.
4.2 A foglalkoztatott állomány kompetencia felmérése
4.3 Kompetencia-értékelés

Projekt tevékenységek
4.4 A mérések eredményeinek visszajelzése
5. A személyi állomány kompetenciafejlesztését szolgáló egyéni fejlesztési tervek összeállítása.
5.1 Az egységes egyéni fejlesztési tervek tervezési sablonjának elkészítése.
5.2 A fejlődésbe bevont kollegák kérdőíves felmérésének, önértékelés eredményeinek feldolgozása, valamint a külső szakértői cég javaslatainak beépítése a fejlesztési tervbe.
5.3 Az egyéni fejlesztési tervek elkészítése.
5.4 Az egyéni fejlesztési tervek intézményi szintű összehangolása, véglegesítése, majd közzététele.
6. A személyi állomány kompetenciafejlesztését szolgáló egyéni fejlesztési tervek végrehajtása.
6.1 A lebonyolítók kiválasztása
6.2 A projektbe felvett programok résztvevői körének kialakítása,
6.3 Idegen nyelvi képzések lebonyolítása
6.4 Fejlesztések lebonyolítása
6.5 A projektbe felvett programok monitoring feladatainak teljesítése, a tevékenységek értékelése, a tapasztalatok levonása.
6.6 A projektbe felvett programok folyamatának, eredményeinek egyéni és csoport szinten történő dokumentálása
7. A kompetencia alapú fejlesztési rendszer fenntarthatóságának biztosítása
7.1 Szervezetfejlesztési koncepció kidolgozása
7.2 Vezetői döntések meghozatala
7.3 Belső szakemberek képzése
7.4 Assessment Center és Development Center felállítása
8. A kompetencia fejlesztések fejlődésének megállapítása érdekében, ismételt elemzések és mérések lebonyolítása
8.1 A fejlesztési tervben meghatározott fejlesztések és az eltelt időszak közötti fejlődés megállapítása, mindhárom területen.
8.2 Eredményekről összefoglaló tanulmány írása, közzététele.
8.3 Javaslatok további fejlesztésekre és a folytonosság fenntartása, valamint a mintaértékű eredmények kiterjesztése a közszolgátra.

B. Az intézmény működésének teljes körű minőségbiztosítása és teljesítményértékelése

Az Egyetem jelenlegi működésében számos minőségkövetelmény/ érték és folyamat, valamint szervezetrendszer biztosítja az intézmény működésének kiválósági törekvéseit. Ezek az elemek az Egyetem szerves fejlődésének eredményei, ugyanakkor komoly kihívás a kiválóság további fejlődésének érdekében a felsorolt elemek rendszerbe szervezése, a

szervezetrendszerbe hatoló belső disszeminációja és értékelése/elismertetése. Indokolt a szabályozó rendszer felülvizsgálata, működésben történő értékelése és megújítása egy egységes folyamatszemplélet alapján. Indokolt a képzésre/ oktatásra kutatásra és a működésre, egy olyan komplex 3 alrendszerből álló folyamatalapú szabályozó rendszer (Minőségirányítási Rendszer) létrehozása, bevezetése és működésbe helyezése, amely leírja/ megjeleníti:

- 1) a képzés/ oktatás, kutatás, funkcionális működés egységes értékre/ tárgyra/ folyamatra / eredményre vonatkozó követelményrendszerét,
- 2) a képzés/ oktatás, kutatás, funkcionális működés, értékre/ tárgyra/ folyamatra/ eredményre; tervezésre, ellenőrzésre, értékelésre/ elismerésre, valamint fejlesztésre vonatkozó egymással kapcsolatot létesítő folyamatait.

A tervezett tevékenységek eredményeképpen megtörténik a követelmények megállapítása folyamatokra, azok eredményére, tárgyára és a közreműködő személyzetre az alábbiak szerint, a három kiemelt célterületen vázlat-szerűen a tervezett követelmények:

Képzés/ Oktatás területen érintett folyamatok:

- Képzési programokra, azok tervezésére, fejlesztésére, ellenőrzésére és értékelésére, és ezen folyamatokra
- Képzési programok végrehajtásához szükséges infrastruktúrára
- Képzési módszertanokra
- Képzési programok végrehajtásához szükséges képzés- és oktatásszervezési, valamint oktatói kompetenciákra
- Képzési eredményekre

Kutatási területen érintett alterületek:

- Kutatási programokra, azok fejlesztésére, ellenőrzésére, értékelésére, és ezen folyamatokra
- Kutatási programok végrehajtásához szükséges infrastruktúrára
- Kutatási módszertanokra
- Kutatási programok végrehajtásához szükséges kutatói kompetenciákra
- Kutatási eredményekre

Funkcionális területen érintett alterületek:

- Az egyetem gazdasági/ gazdálkodási, jogi-igazgatási, humán erőforrás, kommunikációs, és adminisztratív területeinek tervezésére, fejlesztésére, ellenőrzésére és értékelésére, és ezen folyamatokra
- A támogató infrastruktúrára
- A feladatok ellátáshoz szükséges kompetenciákra

Indokolt a követelményrendszerek és azokhoz kapcsolódó folyamatok alkalmazásához, ellenőrzéséhez és folyamatos fejlesztéséhez szükséges személyes és szervezeti képesség kialakítása, képzések tréningeken és workshopokon keresztül a folyamatos fejlesztéshez szükséges motiváció és elkötelezettség fenntartása, de mindenekelőtt a vezetői elkötelezettség fenntartása, a kiválóság érdekében.

A szervezeti méret, az ebből adódó adat és információ mennyiség, a szervezeti tagoltság, illetve a közszolgálati és azon belüli hivatásrendi sajátosságok indokolják a minőségirányítási rendszer működését támogató informatikai eszköz kialakítását/ továbbfejlesztését a már létező egységes minőségértékelő rendszer (EMIÉR) bázisán kapcsolódva és építve a Kiválóság Központ altevékenységben létrejövő Vezetői Információs Rendszer/hez/re.

Az informatikai rendszer az Egyetem adatbázisaira támaszkodva a minőségtervező, minőségellenőrző, minőségértékelő, és fejlesztő tevékenységeit eszközként támogatja. Indokolt az eszközt használók felhasználói képzése, illetve az eszköz által kezelt adatmennyiség miatt a hardver kapacitás bővítése.

A létrejövő Minőségirányítási Rendszer működtetése érdekében az Egyetem szervezetében szükséges a meglévő személyzet és szervezetrendszeren felül egy, a jövőbeni működtetési feladathoz optimalizált minőségirányítási szervezeti egység létrehozása (kiválósági központ).

A minőségirányítási rendszer létrehozásakor, a Kiválóság Központ alappilléreként, és az Egyetem küldetésének megfelelően, más hazai és nemzetközi egyetemek kiválóság központjainak know-how-jára is számítunk, ezért indokolt nemzetközi és hazai workshopok szervezése az Egyetemen, melyeken keresztül egyrészt tudásokkal gazdagodik Egyetemünk, másrészt jó hírnevünk és elismertségünk is nő a hazai és nemzetközi felsőoktatási térben.

Elvárt az Egyetem szervezetének és az egyes szervezeti területeinek kiválóságnak és kiválósági tevékenységének külső értékelése és elismerése, valamint elismertetése tanúsításokkal és díjakkal, valamint rangsorokban való megjelenésekkel, ezért indokolt a hazai és nemzetközi minőségstandardok alapján az Egyetem és egyes szervezeti egységek és szakok egyes kiemelt szolgáltatások és termékek nemzetközi és hazai külső akkreditációjára való felkészülés és azokon való részvétel támogatása, illetve kiválósági rendezvények és belső elismerési rendszer fejlesztése és pilot működtetése.

Az Egyetem legfontosabb értékhozója az itt dolgozó kutatói / oktatói és funkcionális állomány tudása / képességei és közös értékeken nyugvó magatartása és attitűdje és mindezek alapján elért oktatói / kutatói és funkcionális teljesítménye. Indokolt egy egységes személyi teljesítmény önértékelésen alapuló értékelő rendszer, és elismerő rendszer kialakítása, ami a személyi állomány kompetenciamérési –értékelési alapjaira épülhet fel, figyelembe a közszolgálat egységes, de figyelembe véve a speciális foglalkoztatási és hivatásrendi különbségekből és teljesítményekből fakadó sajátosságokat. Változatos elismerési formákkal kívánjuk a személyi állomány teljesítmény fejlődését és edzését támogatni.

A tevékenységcsoport céljai

1. Határozza meg és egységesítse a képzés/ oktatás, kutatás, és funkcionális működés területeinek fő folyamatait, a folyamatok kimeneti eredményeit és az eredmények és folyamatok összefüggését/ kapcsolódását annak érdekében, hogy a meghatározott eredményekre vonatkozóan követelményeket/ minőségkövetelményeket lehessen kialakítani.
2. Határozza meg a képzés/ oktatás, kutatás, és funkcionális működés főbb állomásait– a folyamat-tervezéstől a folyamat-fejlesztésig – annak érdekében, hogy a

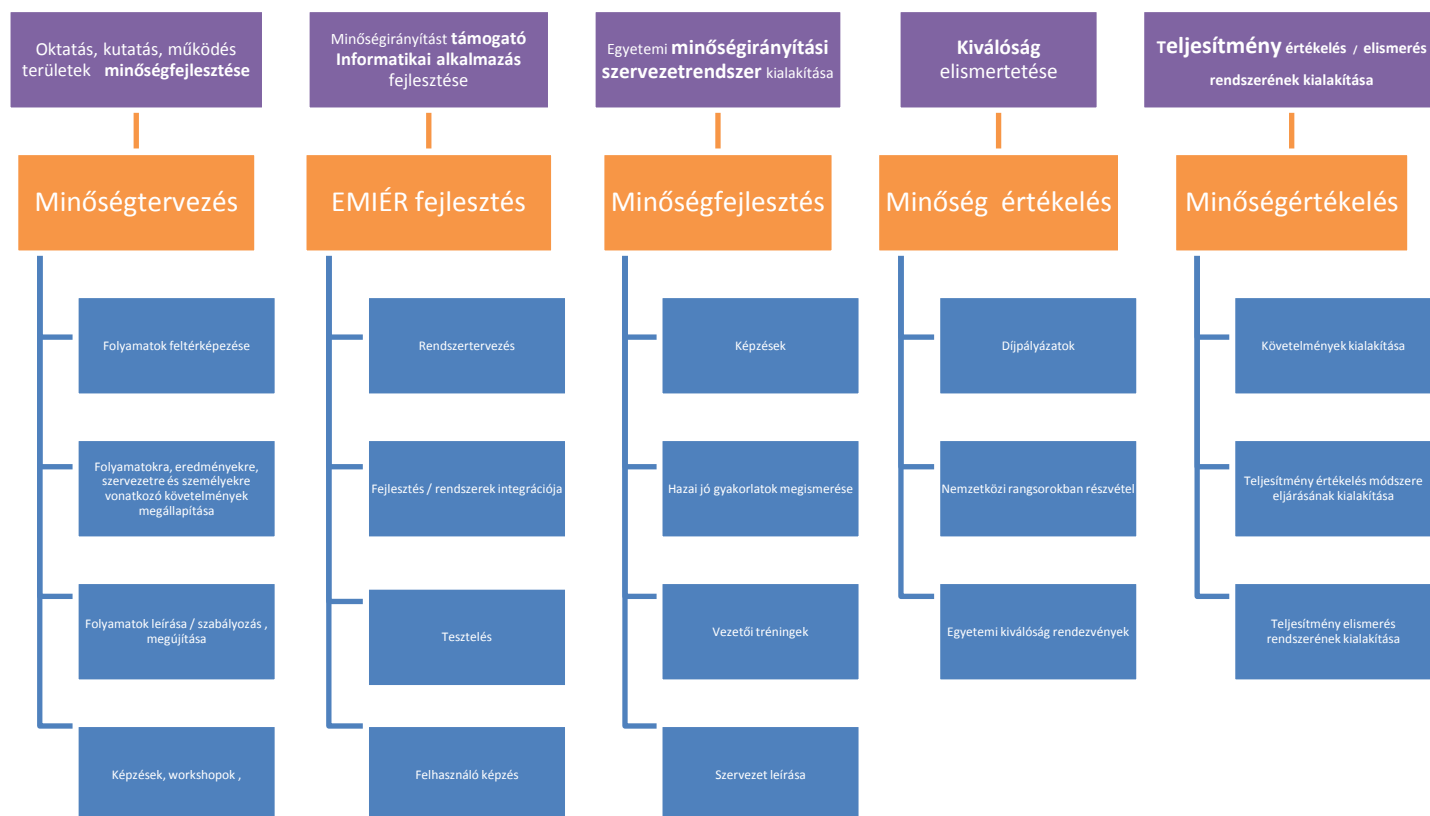
minőségkövetelmények a teljes életciklusban és a ciklus egyes részeiben a folyamatba építetten, kimeneti oldalról értékelhetők és felügyelték legyenek.

3. Határozza meg azon feladatok sorát, melynek eredményeképpen a minőségkövetelmények előállnak, a felügyelt tevékenységek konkrét elemei definiálásra kerülnek.
4. Határozza meg a szabályozó vagy előíró dokumentumok típusát és létrehozásának felelősségét.
5. Állítsa elő a szervezetben a minőségirányítási rendszer működéséhez szükséges szervezeti és személyzeti kompetenciákat/ készségeket.
6. Alakítsa ki és újítsa meg a minőségirányítás egyetemi szervezeti rendszerét.
7. Hozza létre a minőségirányítás működtetéséhez szükséges informatikai eszközt és megteremtse a minőségirányításhoz szükséges adatok elérését biztosító adatkapcsolatokat az Egyetem létező adatforrásaival
8. Nyújtson be egyetemi pályázatokat hazai és nemzetközi díjakra, tanúsítsa bizonyos folyamatait, rendszereit, vegyen részt nemzetközi akkreditációban, és szerepeljen nemzetközi rangsorokban.
9. Határozza meg különösen az Egyetem személyi állománya kiemelten az oktatók és kutatók vonatkozásában, valamint a funkcionális területeken a személyi állománnyal kapcsolatos teljesítménykövetelményeket, azok a teljesítmény szintjeit értékelési módját és az értékelés módszertanát, mindezeket kipróbáltan integrálja az Egyetem működésébe.
10. Állapítsa meg a teljesítmények / eredmények elismerési rendszerét, tárjon fel és integráljon az Egyetem működésébe változatos és fenntartható elismerési formákat, mindezeket kipróbáltan integrálja az Egyetem működésébe.

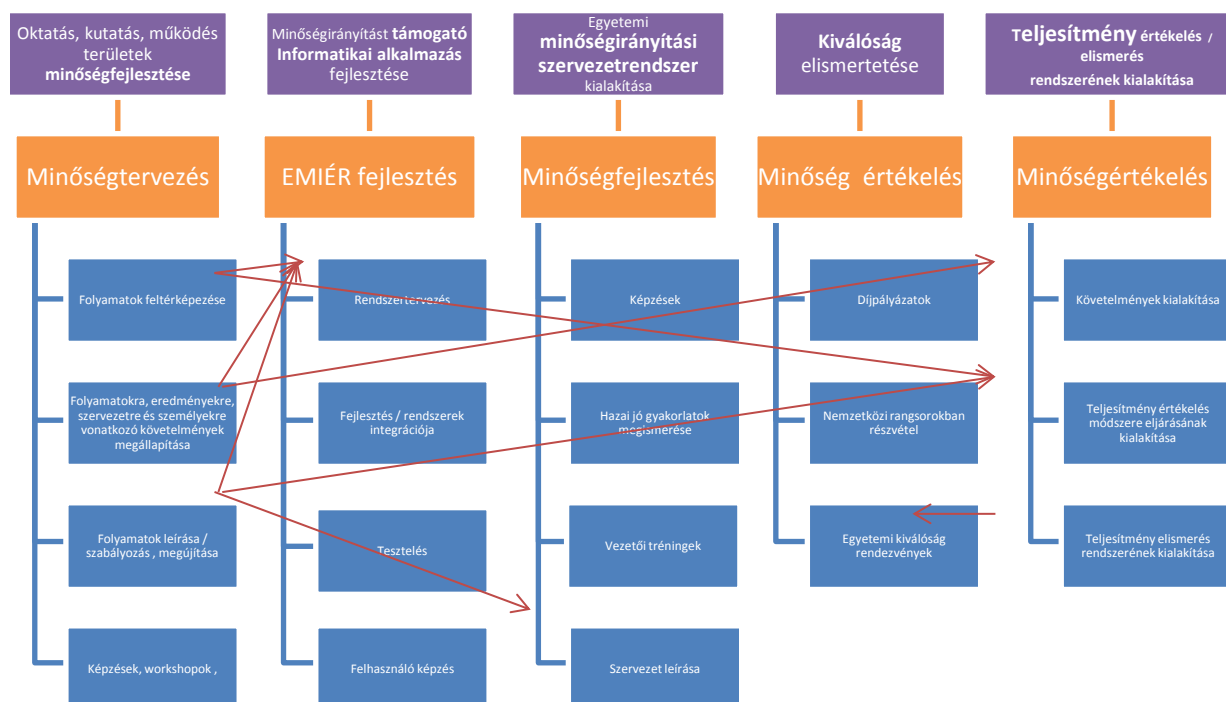
Műszaki–szakmai tartalom rövid összefoglalása

A tevékenységcsoport által érintett 3 területen – képzés/ oktatás, kutatás, funkcionális működés – azonos tevékenységek biztosítják a 1., 2., 3., 4., számú célok és eredmények elérését, ezért azok egy pontban kerülnek bemutatásra, az 5., 6., 7., 8., célok elérése külön pontokban a 9., 10., célok egy közös pontban kerülnek bemutatásra.

Célrendszer



A cél és tevékenységrendszer kapcsolatai



A képzés/ oktatás, kutatás, funkcionális működés és minőségirányítás területeinek fő folyamatait, a folyamatok kimeneti eredményeinek, a folyamatok összefüggésének/ kapcsolódásának feltárása, folyamatok leírása, valamint követelményeinek/ minőségkövetelményeinek kialakítása.

- Szakmai munkacsoport létrehozása, működtetése.
- Helyzetértékelés elvégzése: külső és belső szabályozási környezet nemzetközi és hazai szabványok (ESG, MAB, ISO 9001 és ISO 27001 stb.) követelményeinek és intézményi működési folyamatok dokumentált felülvizsgálata és értékelése.
- A területekhez kapcsolódó felmérés (kérdőív és fókuszcsoport) elvégzése, továbbá hazai és nemzetközi trendek, tapasztalatok, jó gyakorlatok feldolgozása kutatás keretében
- Egységes fogalomtárak kialakítása
- A 4 területen egységes értékek, folyamatokra és eredményekre vonatkozó követelmények meghatározása, elfogadása, és disszeminációja.
- A 4 területen a tervezés, ellenőrzés, értékelés/ elismerés és fejlesztés folyamatleírásainak elkészítése.
- Képzések és belső szakmai programok (műhelymunka, előadások) megtartása.
- Nemzetközi és hazai szakmai események (workshopok, konferenciák) megtartása.

Támogató informatikai alkalmazás fejlesztése és működtetése

- Informatikai rendszer tervezése
- Informatikai rendszer fejlesztése
- Informatika rendszer felhasználói képzése
- Informatikai rendszer tesztelése és működtetése

Egyetemi minőségirányítási szervezetrendszer kialakítása és megújítása

- A minőségirányítási szervezetrendszerben közreműködők képzése: folyamatmenedzsment, stratégiai menedzsment, minőségmenedzsment és szervezeti kultúra területeken.
- A felsőoktatási minőségirányítás hazai jó gyakorlatának megismerése céljából hazai tanulmányutak szervezése.
- Vezetői elkötelezettséget támogató vezetői tréningek megtartása.
- Minőségirányítási szervezet leírása

Kiválóság elismertetése

- Díjpályázatok elkészítése és benyújtása
- Nemzetközi rangsorokba jelentkezés és adminisztráció
- Egyetemi szintű kiválósági rendezvények szervezése

Teljesítmény értékelés rendszerének kialakítása

- Teljesítmény követelmények megállapítása és szintezése
- Teljesítmény követelmények értékelésének módszerének és eljárásának kialakítása
- Teljesítmény elismerés módjainak és eszközeinek kialakítása

Projekt tevékenységek / Időtartam
A képzési/ oktatási terület fő folyamatainak, a folyamatok kimeneti eredményeinek, a folyamatok összefüggésének/ kapcsolódásának feltárása, folyamatok leírása, valamint követelményeinek/ minőségkövetelményeinek kialakítása.
- Szakmai munkacsoport létrehozása, működtetése.
- Helyzetértékelés elvégzése: külső és belső szabályozási környezet nemzetközi és hazai szabványok (ESG, MAB, stb) követelményeinek és intézményi működési folyamatok dokumentált felülvizsgálata, és értékelése
- A területekhez kapcsolódó felmérés (kérdőív és fókuszcsoport) elvégzése, továbbá hazai és nemzetközi trendek, tapasztalatok, jó gyakorlatok feldolgozása kutatás keretében
- Egységes fogalomtárak kialakítása
- A területen egységes értékek/ folyamatokra és eredményekre vonatkozó követelmények meghatározása, elfogadása és disszeminációja.
- A területen a tervezés, ellenőrzés, értékelés/ elismerés és fejlesztés folyamatleírásainak elkészítése.
- Képzések és belső szakmai programok (műhelymunka, előadások) megtartása.
- Nemzetközi és hazai szakmai események (workshopok, konferenciák) megtartása.
A kutatási terület fő folyamatainak, a folyamatok kimeneti eredményeinek, a folyamatok összefüggésének/ kapcsolódásának feltárása, folyamatok leírása, valamint követelményeinek/ minőségkövetelményeinek kialakítása.
- Szakmai munkacsoport létrehozása, működtetése.
- Helyzetértékelés elvégzése: külső és belső szabályozási környezet nemzetközi és hazai szabványok (ESG, MAB,) követelményeinek és intézményi működési folyamatok dokumentált felülvizsgálata, és értékelése
- A területekhez kapcsolódó felmérés (kérdőív és fókuszcsoport) elvégzése, továbbá hazai és nemzetközi trendek, tapasztalatok, jó gyakorlatok feldolgozása kutatás keretében
- Egységes fogalomtárak kialakítása
- A kutatás területen egységes értékek/ folyamatokra és eredményekre vonatkozó követelmények meghatározása, elfogadása és disszeminációja.
- A területen a tervezés, ellenőrzés / értékelés / elismerés és fejlesztés folyamatleírásainak, elkészítése.
- Képzések és belső szakmai programok (műhelymunka, előadások) megtartása.
- Nemzetközi és hazai szakmai események (workshopok, konferenciák) megtartása.
A funkcionális működési terület fő folyamatainak, a folyamatok kimeneti eredményeinek, a folyamatok összefüggésének/ kapcsolódásának feltárása, folyamatok leírása, valamint követelményeinek/ minőségkövetelményeinek kialakítása.
- Szakmai munkacsoport létrehozása, működtetése.
- Helyzetértékelés elvégzése: külső és belső szabályozási környezet nemzetközi

Projekt tevékenységek / Időtartam
és hazai szabványok (ISO 9001 és ISO 27001 stb) követelményeinek és intézményi működési folyamatok dokumentált felülvizsgálata, és értékelése
- A területekhez kapcsolódó felmérés (kérdőív és fókuszcsoport) elvégzése, továbbá hazai és nemzetközi trendek, tapasztalatok, jó gyakorlatok feldolgozása kutatás keretében
- Egységes fogalomtárak kialakítása
- A területen egységes értékek/ folyamatokra és eredményekre vonatkozó követelmények meghatározása, elfogadása és disszeminációja.
- A területen a tervezés, ellenőrzés / értékelés / elismerés és fejlesztés folyamatleírásainak, elkészítése.
- Képzések és belső szakmai programok (műhelymunka, előadások) megtartása.
- Nemzetközi és hazai szakmai események (workshopok, konferenciák) megtartása.
A minőségirányítási működési terület fő folyamatainak, a folyamatok kimeneti eredményeinek, a folyamatok összefüggésének/ kapcsolódásának feltárása, folyamatok leírása, valamint követelményeinek/ minőségkövetelményeinek kialakítása.
- Szakmai munkacsoport létrehozása, működtetése.
- Helyzetértékelés elvégzése: külső és belső szabályozási környezet nemzetközi és hazai szabványok (ESG, MAB , ISO 9001 és ISO 27001 stb) követelményeinek és intézményi működési folyamatok dokumentált felülvizsgálata, és értékelése
- A területekhez kapcsolódó felmérés (kérdőív és fókuszcsoport) elvégzése, továbbá hazai és nemzetközi trendek, tapasztalatok, jó gyakorlatok feldolgozása kutatás keretében
- Egységes fogalomtárak kialakítása és azok koordinációja
- A 4 területen egységes értékek/ folyamatokra és eredményekre vonatkozó követelmények meghatározása, elfogadása és disszeminációja.
- A területen a tervezés, ellenőrzés / értékelés / elismerés és fejlesztés folyamatleírásainak, elkészítése.
- Képzések és belső szakmai programok (műhelymunka, előadások) megtartása.
- Nemzetközi és hazai szakmai események (workshopok, konferenciák) megtartása.
Támogató informatikai alkalmazás fejlesztése és működtetése
- Informatikai rendszertervezése
- Informatikai rendszer fejlesztése
- Informatika rendszer felhasználói képzése
- Informatikai rendszer tesztelése és működtetése
Egyetemi minőségirányítási szervezetrendszer kialakítása és megújítása
- A minőségirányításban személyesen közreműködők képzése, folyamatmenedzsment, stratégiai menedzsment, minőségmenedzsment és szervezeti kultúra területeken
- A minőségirányítás hazai jó gyakorlatának megismerése céljából hazai tanulmányutak szervezése

Projekt tevékenységek / Időtartam
- Vezetői elkötelezettséget támogató vezetői tréningek
- Minőségirányítási szervezet leírása
Kiválóság elismertetése
- Díjpályázatok elkészítése és benyújtása
- Nemzetközi rangsorokba jelentkezés és adminisztráció
- Egyetemi szintű kiválósági rendezvények szervezése
Teljesítmény értékelés rendszerének kialakítása
- Teljesítmény követelmények megállapítása és szintezése
- Teljesítmény követelmények értékelésének módszerének és eljárásának kialakítása
- Teljesítmény elismerés módjainak és eszközeinek kialakítása

C. Integrált Információs Rendszer fejlesztése a Nemzeti Közszerológati Egyetemen

A projektben vállalt feladatok hatékony szervezésének elemi feltétele az információk, adatok, döntések és folyamatok integrált és kontrollált menedzsmentje. Az NKE fragmentált információs és nyilvántartási rendszereit a 2012-ben több intézmény egyesülésével létrejött szervezetben még nem sikerült magas szinten integrálni és a szükséges informatikai támogatást biztosítani. A Nemzeti Közszerológati Egyetem egyik jogelődje, a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem a TÁMOP-4.1.1-08/2KMR-2009-0001 "Informatikai eszközökkel támogatott intézményi hallgatói szolgáltatásfejlesztés, vezetői döntéstámogatás" projekt keretében 2010-ben elindította az AVIR (Adattárház Alapú Vezetői Információs Rendszer) kifejlesztését. Az AVIR egyrészt a ZMNE vezetői információs rendszerét, másrészt a törvényileg előírt adatszolgáltatásokat támogató rendszerként szolgált. A Vezetői Információs Rendszer (VIR) kialakításánál alapvető célként fogalmazódott meg, hogy a rendszerben megjelenő adatkörök lefedjék az Egyetem stratégiailag fontos folyamatait, ezek segítsék a belső információáramlás hatékonyságát. A korábbi VIR koncepció a vezetői riportigények alapján lett kialakítva, mely logikailag elkülönült, kidolgozott adatköröket hozott létre. Ezek az adatkörök: a Gazdálkodási Adatkör, Humán Erőforrás Adatkör, Hallgatói-Képzési Adatkör, Diplomás Pályakövetés Adatkör. A VIR nem tudta integrált rendszerbe foglalni az Egyetem által használt különböző adatbázisok meglévő adatait. A projektciklus (2016- 2020) legnagyobb kihívása az egyetemi KÖFOP programok lebonyolítása, mely közel 100 000 közszológálati szakember képzését, továbbképzését jelenti, de növeli a munkába bevont oktatók és az adminisztrációs személyzet számát, valamint az ügyiratok mennyiségét is. A HR folyamatok naprakész futtatásához, az egyetemi gazdasági viszonyok mindennapi áttekintéséhez, a tudományos és oktatási feladatok széles perspektívában történő koordinációjához elengedhetetlen, egy a vezetőket is és az ügyintézőket is stabilan támogató, informatikai alapokon nyugvó információs rendszer.

Jelenleg nem áll az Egyetem rendelkezésére mindezen feladatokat teljes körűen kezelni képes szoftver. A korábban fejlesztett Vezetői Informatikai Rendszer státuszát elavultnak tekinthetjük, mindennapi alkalmazása nehézkes, hiányosságokkal és problémákkal tüzdel, standard riportokra képtelen, a gyors válaszadási lehetőséget nem támogatja, a

közszolgálati dolgozók továbbképzési rendszerét nem képes feldolgozni megfelelően. A rohamos léptékekben fejlődő, bővülő egyetemi feladatok ténye, az utolsó fejlesztés óta realizálódott törvényi változások, valamint a technológiai újítások összessége szükségessé teszi egy új, a Nemzeti Közszolgálati Egyetemre kalibrált Integrált Informatikai Rendszer kialakítását, amely tartalmazza a vezetői információs rendszer, az elektronikus ügyintézési és e-iratkezelő rendszerek továbbfejlesztését.

Egy új, a megváltozott körülményekhez igazodó, a többlet igényeket figyelembevevő, flexibilis interfészt nyújtó döntéstámogató rendszerre van szükség, mellyel kapcsolatban a következő elvárások fogalmazhatók meg: A vezetői döntések támogatásával járuljon hozzá a gazdálkodás eredményességének és hatékonyságának növeléséhez. Legyen átlátható, felhasználóbarát információs rendszer. Biztosítsa a megfelelő adatminőség kritériumát. Váljon lehetővé a karok és más szervezeti egységek teljesítményének mérése és összehasonlíthatósága. A rendszerrel kapcsolatos követelmény továbbá a multidimenziós tulajdonság megléte, azaz, hogy adatkörönként legyenek lekérdezhetőek előre definiált fix riportok és egyedi igények alapján ad-hoc, elemző riportok egyaránt. Az újonnan kifejlesztett informatikai rendszerhez fix, standard riportok is szükségesek. Figyelembe kell venni a különböző szakterületek külső és belső adatszolgáltatásait, figyelembe kell venni az NKE által használt rendszerek (NEPTUN, Forrás SQL, KIR) kinyerhető adatállományait. A Vezetői Információs Rendszernek olyan képességgel kell rendelkeznie, ami dolgozni képes, együttműködni képes (a teljesség igénye nélkül) a pénzügyi, vagyongazdálkodási, közbeszerzési, munkaügyi, humán, tudományos, hallgatói ügykörökkel.

A közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Kormányrendelet szerint az irat teljes életútját igazolhatóan nyomon kell követni. A kialakult adminisztratív képességek továbbfejlesztésének érdekében a működésfejlesztés középpontjában a jelentős volumenű fejlesztések rendkívüli kihívásaira is felkészült vezetői, személyi és szervezeti képességnak kell rendelkezésre állnia. A fejlesztéspolitikai – és menedzsment kapacitások erősítése az NKE-nek nem csupán saját szervezetében, de a kormányzati és közszolgálati intézményrendszerben is feladata. Ennek keretében, igazodva a XXI. századi technikai követelményekhez, az iratok digitális formában történő megőrzését is biztosítani kell a korábbi papír alapú tárolás mellett. Másrészt indokolt az elektronikus iratkezelő rendszer továbbfejlesztése, az egyetemen működő és az iratkezelés tekintetében releváns informatikai rendszerekhez (pl. projektnyilvántartó, Forrás SQL, Neptun) valamint a SZEÜSZ-höz, a hivatali kapuhoz és a kormányzati érkeztető rendszerhez való kapcsolat megteremtésének biztosítása. Az elektronikus iktatórendszer a vezetők által is ellenőrizhető, pontos információt képes adni az iratok helyéről, tartalmáról, elintézési idejéről stb. Az NKE-n használt különféle elektronikus rendszerekhez (projektnyilvántartó rendszer, pénzügyi nyilvántartó rendszer, tanulmányi rendszer, stb.) tervezett kapcsolódások megteremtésével további komoly támogatást tud biztosítani a felhasználók, adott esetben az egyetemi képzésekben, továbbképzésekben résztvevők számára, gyorsabbá és hatékonyabbá téve az ügyintézési folyamatokat.

A gazdálkodási riportokat és mutatószámokat úgy kell kialakítani, hogy a felhasználónak lehetősége legyen a terv és tény elemzés készítésére. A gazdálkodási riportok között szerepelnek: a negyedéves beszámoló táblái, a gazdasági helyzetkép, az Egyetem éves likviditási terve kiemelt előirányzatokként a működésre és a pályázatokra, likviditás kimutatás, bankszámlaegyenlegek alakulása, adósságállomány alakulása, összefoglaló a gazdálkodási mutatókról, gazdálkodási keretek alakulása, üzemeltetési kiadások. A humán erőforrás adatkör fejlesztésének segítségével nyilvántartható az Egyetem alkalmazásában állók személyügyi adatai, megvalósíthatók a közalkalmazotti létszámokra vonatkozó riportok, az átlagbérre vonatkozó riportok, a tudományos fokra vonatkozó riportok, mindezek megkönnyítik az adatszolgáltatást is.

Az információs rendszer működési folyamatának első állomásként az NKE adatforrásaiból lehívott információk integrálódnak be, ezután a tematizált adattárakból lehívható a standard vagy az egyéni riport. Az NKE adatforrásai közt szerepel a Probono képzésszervező rendszer, a még fejlesztést igénylő HR rendszer, a Forrás SQL (gazdálkodási, pénzügyi, kontrolling, vagyongazdálkodási rendszer), a KIR rendszer és az egyéb az Egyetem által használt adatbázisok (diplomás pályakövetési-, hallgatói mobilitási, oktatói publikációs adatbázis).

A tervezett rendszer strukturált, moduláris felépítésű, kellően rugalmas kell, hogy legyen annak érdekében, hogy az igények esetleges változását követni lehessen, illetve szükség szerint továbbfejleszthető. A rendszerrel szemben támasztott követelmények között fontos a rezponzivitás, az egységes biztonsági megközelítés és kezelőfelület, tovább fejleszthetőség, moduláris felépítés.

3.2.4. A közszolgálati szellemi vagyont fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése

Fejlesztési cél:

A projekt célja, hogy az NKE közszolgálati tudásmenedzsment folyamatai (kutatás, képzés) során létrehozott, gyűjtött és rendszerezett tudásanyag a gyakorlatban használható támogatást adjon a mindennapi közigazgatás munka és a közszolgálat-fejlesztés teljes területén. Ennek érdekében egy Közszolgálati Tudástár jön létre, amely intelligens és dinamikus adatbázis speciális tartalom-feldolgozási és elemzési szolgáltatásokkal, intelligens könyvtári labormunka lehetőségével, és korszerű, felhasználóbarát, integrált tartalomkeresési és ajánlási szolgáltatásokra épülő komplex, digitális tudásmenedzsment funkciókkal.

A Közszolgálati szellemi tulajdon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése projektelem szervesen illeszkedik a KÖFOP 2. prioritásához. A közszolgálati állomány kompetenciáinak fejlesztése szempontjából kiemelt feltétel, hogy a közszolgálatban dolgozók gyorsan és egyszerűen hozzáférhessenek olyan rendszerezett és tény-alapú tudásanyaghoz, amely a közszolgálati feladatellátás támogatásához szükséges, releváns információkat hordoz és ezáltal alkalmas a tisztviselői munka hatékonyságának javítására. Ehhez kapcsolódik a nevezett projektelem által megvalósítandó Közszolgálati Tudástár szolgáltatás kialakítása.

1. Fejlesztés indokoltságának és hátterének bemutatása

A tisztviselői munkavégzés növekvő kihívásai többek között a gyorsan változó szabályozási és információs környezet, a fejlesztésekhez igazodó új követelmények, az összetett döntési helyzetekben a leghatékonyabb opció azonosítása és az innovatív megoldások keresése. A közigazgatási feladatellátás minden szintjén egyre komplexebb információk feldolgozására van szükség, a tudás forrásainak sokfélesége, nemzetközisége, informatikai elérhetősége és megbízhatósága pedig növeli a döntési kockázatokat.

A közszolgálati szaktudás koncentrált gyűjtésének, rendszerezésének és hozzáférhetővé tételének mindezekig nem alakult ki olyan egységes technológiai kerete Magyarországon, amely lehetővé tenné a mai kor elvárásainak megfelelő digitális közszolgálati tartalomszolgáltatás igénybe vételét a közszolgálatban dolgozók, tanulók és kutatók számára.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrehozásával a kormány megteremtette a hazai közszolgálat-fejlesztés kutatás-fejlesztési és képzési centrumát, amely lehetővé teszi, hogy intézményi szempontból gazdája legyen a közszolgálati tudásvagyon tekintetében a tudástermelést, gyűjtést, rendszerezést, közzétételt és átadást (képzés-fejlesztést) magába foglaló teljes tudásmenedzsment folyamatnak.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem által a KÖFOP programok során megvalósítani tervezett fejlesztések átfogják a közszolgálat minden tudásterületét és infrastrukturális, technológiai, módszertani és humán kapacitás-fejlesztéssel biztosítják, hogy a magyar közszolgálatban hálózati alapon működő, rendszerszintű, központilag irányított és szervezett tudásmenedzsment folyamatok működjenek. A fejlesztések segítségével a közszolgálatban dolgozók számára biztosítottá válik:

- a hatékony feladatellátáshoz szükséges tudásanyag gyors és egyszerű elérése,
- egy modern információs rendszeren keresztül igénybe vehető nyitott hozzáférés a tudástartalmakhoz,
- a tisztviselők egyenlő esélyű hozzáférése a közszolgálat rendszerezett, kutatások és tény-alapú elemzések által minőségbiztosított és folyamatosan aktualizált, frissen tartott tudásanyagaihoz,
- valamint a hazai mellett a nemzetközi tapasztalatok, gyakorlatok alapján feldolgozott, rendszerezett tudástartalmakhoz való hozzáférés is.

A közszolgálati tudásmenedzsment folyamatok során létrehozott, gyűjtött és rendszerezett tudásanyaggal szemben támasztott alapvető követelmény, hogy gyakorlatban használható támogatást adjon a mindennapi közigazgatás munka és a közszolgálat-fejlesztés teljes területén. A tudásanyag hasznosulása a tisztviselők általi tényleges felhasználás volumenén múlik, amelyet a tudásanyag minősége és a hozzáférhetőség egyszerűsége (technikai, kezelhetőségi, támogatási) paraméterei befolyásolnak.

A közszolgálati tudástartalmak egy részének már ma is biztosítottak a közvetítő eszközei, hiszen a közszolgálati továbbképzési portál (NKE Probono portál), az önálló tanulást szolgáló e-learning eszközök vagy a könyvtári szolgáltatások jelenleg is hozzáférhetőek a tisztviselők számára, ám ezek a szolgáltatások nem elégítik ki a tényleges igényeket, hatásaik elmaradnak

a modern és hatékony tudásmenedzsmenttel megvalósítható tudásközvetítés által elérhető eredményektől.

A komplex tudásmenedzsment folyamat kiépítése során a tudásgyűjtés és rendszerezés során előálló tudástartalmak közvetítésnek a projekt keretében olyan új, innovatív eszközei kerülnek kialakításra, mint

- a web-alapú és mobil applikáción keresztül is elérhető közszolgálati tudástár,
- az on-line okos-könyvtári szolgáltatásokat biztosító intelligens könyvtári rendszer.

A tudástárral szemben elvárt követelmény, hogy a közszolgálat különféle célcsoportjainak igényeit is képes legyen testre szabottan kiszolgálni. A tudástár által közvetített tartalmaknak elsődlegesen a közszolgálatban dolgozók feladatellátásában kell hasznosulnia, másodlagos célcsoportként a közszolgálati kutatásokban és képzésekben résztvevő szakértői és hallgatói közösség igényeit kell szolgálnia, míg, harmadlagosan a szellemi vagyont, különösen az ÁROP és KÖFOP fejlesztések szabad hozzáférhetőségét, a közszolgálati tudás és a közszolgálati kultúra széleskörű társadalmi disszeminációját kell támogatnia, amely a Jó Állam Mutatórendszerben mért ügyfél-percepció erősítését célozza.

2. Helyzetelemzés

A magyar közszolgálatban több különböző specifikus területre vonatkozó tudástár jött létre az elmúlt években (pl. kormányablak tudástár, e-közigazgatási tudástár, törvényhozási tudástár, stb.). E tudástárak jellemzője, hogy célzottan egy-egy szakterületen nyújtanak támogatást az érintett területen dolgozók számára. Nem áll rendelkezésre ugyanakkor olyan digitális tartalomszolgáltatás, amely a KÖFOP 212 fejlesztés célcsoportjai számára gyorsan és egyszerűen hozzáférhetővé tenne olyan átfogó, rendszerezett és tény-alapú tudásanyagot, amely a közszolgálati feladatellátás támogatásához szükséges, releváns és megbízható (kutatás-alapú) információkat hordoz. A projekt keretében létrejövő Közzolgálati Tudástár egy olyan - a már létrejött specifikus tudástáraktól - elkülönülő megoldást jelent, amely tartalmilag nem fedi át hanem kiegészíti azokat kutatási és képzési tartalmakkal, valamint többlet szolgáltatásokat biztosít a tisztviselők számára az önfejlesztéshez, valamint a továbbképzésekhez.

Jelenleg az NKE mint felsőoktatási intézmény elsősorban könyvtári szolgáltatások keretében biztosítja a szellemi vagyont rendszerezését és hozzáférhetőségének biztosítását. 2012 óta a jogelőd intézmények könyvtárai egy egységes szervezeti struktúrában végzik munkájukat. Megvalósult az egységes integrált könyvtári rendszer bevezetése, mely immár egységes katalógussal és elektronikus web-es szolgáltatásokkal támogatja a közszolgálati tanulmányok és kutatások szakirodalmi igényeinek kielégítését.

Elkészült az ÁROP 2.2.21 pályázat keretében a Ludovika Digitális Tudástár és Archívum (LUDITA) az NKE szellemi vagyonának disszeminációjára, mellyel egy új, nyitott hozzáférésű tudásmegosztási modell bevezetése vette kezdetét. A jelenlegi könyvtári rendszer azonban olyan hiányossággal rendelkezik, amelyek nem teszi elég gördülékenyen lehetővé a tudáshoz jutás korszerű, digitális tartalomszolgáltatás keretében történő biztosítását.

A jelenleg működő könyvtári rendszer szolgáltatásai elsősorban a dokumentum alapú tudásvagyonra épülnek, szemben az adatbázisokba szervezett digitális tartalmakkal. A tudásvagyon egy részre csak papír alapon érhető el és jelenleg nincsenek meg a feltételei a folyamatos, jó minőségű digitalizálásnak, amely így jelentős mértékben korlátozza a hozzáférést az elérhető tartalmakhoz. Az elérhető szolgáltatások nincsenek a felhasználói célcsoportok igényeihez szabottan kialakítva (pl. tudományos kutatói munkához szükséges összetett keresési rendszer túlságosan bonyolult a nem kutató tisztviselők számára), a felhasználói felületek bonyolultak, nehézkesen, körülményesen átláthatók, használhatók. A használati szokások nem követhetőek, mérhetőek, mint ahogy az szokásos és elengedhetetlen a korszerű digitális szolgáltatások esetében. A regisztrált felhasználók száma alacsony, nem ismert a visszatérő felhasználók aránya és az általuk végzett keresések eredményei sem. Nem megoldott az egyszerű bejelentkezés a felhasználók számára, pedig számtalan olyan gyakran használt rendszerben (pl: a 80.000 tisztviselő által használt Probono továbbképzési rendszer) rendelkeznek a célcsoport tagjai regisztrációval, amely lehetővé tenné a single-sign-on bejelentkezéssel történő felhasználói fiókok gyors és egyszerű létrehozását. Ennek hiányában a szolgáltatások kihasználtsága nem mérhető, a felhasználói-szokás alapú prediktív tartalom ajánlással nem növelhető a felhasználói élmény és a rendszer igénybevételének eredményessége. Nem állnak rendelkezésre a kutatók számára korszerű elemző eszközök, melyek segítségével a meglévő tudásanyag feldolgozása során könnyen és gyorsan lennének képesek újra strukturálni, vizualizálni a meglévő tudásvagyont vagy elemzéssel új tudást előállítani.

3. *Műszaki–szakmai tartalom rövid összefoglalása*

A Közzolgálati Tudástár egy intelligens és dinamikus adatbázis, amely speciális felszereltségű tartalom-feldolgozási és elemzési szolgáltatásokat nyújt, intelligens könyvtári labormunkát biztosít, és egy korszerű, felhasználóbarát integrált tartalomkeresési és ajánlási szolgáltatásokra épülő komplex, digitális tudásmenedzsment lehetőséget nyújtja.

Az on-line virtuális közzolgálati könyvtár-szolgáltatás magában foglalja egy intelligens könyvtári szolgáltatás-fejlesztését, kereshető és letölthető könyvtári tartalom-szolgáltatást, on-line repozitóriumok kialakítását (digitalizálás), mobil hozzáférést biztosító alkalmazás fejlesztését, az üzemeltetést végző személyi állomány és az egyes komplex szolgáltatásokat igénybe vevő felhasználók képzését is.

A kifejlesztésre kerülő szolgáltatások közös jellemzője, hogy

- az általuk tárolt, rendszerezett tudásanyagot egyszerűen használható és könnyen kereshető formátumban, ingyenesen teszik hozzáférhetővé és letölthetővé a közzolgálatban dolgozók számára,
- a hozzáférés lehetőségét a különféle digitális csatornákon (PC, mobil, tablet) online és letölthető formátumban is biztosítják,
- folyamatos technikai támogatást (helpdesket) biztosítanak a felhasználók számára,
- a szolgáltatások igénybe vételét folyamatosan monitorozzák, statisztikai adatokat gyűjtenek a használat volumenéről, a felhasználók használati szokásairól.

A fejlesztések által megvalósul:

- az elérhető mobil eszközökön igénybe vehető szolgáltatások körének bővítése (pl. azonosítás, QR-kód, mobilapplikáció),
- a repozitórium fejlesztésével új szolgáltatások, új típusú tartalmak adatbázisba szervezése (pl. digitális levéltár, választási adatbázis),
- speciális felszereltségű tartalomfeldolgozási és elemzési szolgáltatásokat nyújtó intelligens könyvtári labor kialakítása, amely képes újra strukturálni, vizualizálni a meglévő tudásvagyont vagy elemzéssel új tudást előállítani, akár egyéni keresési igényeket is kiszolgálni,
- a szolgáltatások, tartalmak használatának mérésére statisztikai elemek kialakításával (monitoring)

A fejlesztés során a Közzolgálati Tudástár szolgáltatásait olyan módon tervezzük és valósítjuk meg, hogy az figyelembe veszi a különböző összetételű és igényű felhasználói csoportok jellemzőit. A tudástár szolgáltatásait (pl: keresés, találati listák relevanciái, ajánlott kereséshez kapcsolódó tartalmak, stb.) a tudományos kutatók, közzolgálati tisztviselők, hivatásosok, egyetemi hallgatók és az érdeklődő állampolgárok csoportjainak jellemzőit, felhasználási igényeiket és szokásait figyelembe véve alakítjuk ki, ezzel is javítva a tudástár felhasználói élményét és a használhatóságát.

A tudástár kialakítása során kiemelt fontosságú, hogy a felhasználók egyedileg azonosíthatók legyenek és számukra ennek segítségével folyamatosan információkat szolgáltatthasson a rendszer az érdeklődésüknek megfelelő új tartalmak és szolgáltatások elérhetőségéről. Az egyedi azonosítást személyes felhasználói profil biztosítja, melyet regisztrációval vagy más kapcsolt rendszerből (pl: Probono) átvett azonosítási adatok segítségével egyszerű bejelentkezés formájában biztosítja majd a rendszer. A rendszer szolgáltatásainak igénybe vételéhez nem kizáró ok a regisztráció hiánya, azonban a felhasználók számára többlétszolgáltatások és magasabb szolgáltatásminőség érhető el az azonosítást követően. A kapcsolt rendszerekkel történő egyszerű bejelentkezés segítségével a regisztrált felhasználói szám egyértelmű növekedését, ezáltal a szolgáltatási színvonal, a felhasználói élmény javulását és a felhasználói elégedettség növekedését várjuk. Az egyedi felhasználói profillal rendelkező tudástár felhasználók számára elérhetővé válnak a testre szabott prediktív tartalomajánlás és a saját tartalom gyűjtemény-készítés szolgáltatások, amelyek biztosítják azt a tartalomszolgáltatási mechanizmust, hogy a felhasználók testre szabott tudástartalmakat kapjanak és a gyakran keresett vagy későbbi időpontban feldolgozandó tartalmakat eltárolhassák. A testre szabott egyéni tudástár szolgáltatások célja a felhasználók visszatérésének erősítése, a folyamatos aktív használat elősegítése.

A Közzolgálati Tudástár fejlesztésének integráns eleme a létező és az új tudástartalmakkal való ellátás biztosítása. A papír alapú szellemi termékek esetében a hozzáférés jelenleg erősen korlátozott (példányszám és fizikai hozzáférés tekintetében is), ezért ezen a területen a fejlesztés a meglévő könyvtári példányok digitalizálásával és feldolgozásával számol. A digitalizálás eredményeképpen egyrészt biztosítható e szellemi vagyon széles körű és költséghatékony hozzáférése, másrészt a digitalizációval párhuzamosan

megtörténik az állomány RFID technológiával történő azonosításának megvalósítása, amely biztosítja a digitalizálásba jogi-technikai okokból be nem vonható papír alapú tudásvagyon hozzáférhetőségének javítását (gyorsabb kölcsönzés) és jelenős mértékben növeli az érintett szellemi vagyon védelmet is (lopásvédelem). A tudástárban jelenlegi formátumok mellett technikailag e-book tartalmak, digitalizált tartalmak, multimédia-tartalmak jelennek meg.

Ide illeszkedik továbbá a szellemi vagyon bővítésének feladata is, melynek keretében a hazai és nemzetközi adatbázisok elérhetővé tétele (pl. választástörténeti adatbázis feldolgozása, elérhetővé tétele és nemzetközi adatbázisokhoz való hozzáférés vásárlása) vagy a tudástár államtudományi kutatásokhoz szükséges alapvető könyvekkel, folyóiratokkal való feltöltése történik meg. E tartalmi fejlesztések lehetővé teszik a közszolgálati tudástartalmakhoz való hozzáférés javításán keresztül, hogy a kutatások során értékes új tudás kerüljön létrehozásra és a képzésekhez kapcsolódóan minőségi és releváns ajánlott irodalmak legyenek kapcsolhatók, s ezáltal a közszolgálatban dolgozók felkészültsége érezhetően javuljon.

A Közszolgálati Tudástár alapvető feladata tehát, hogy a megjelölt célcsoportok felé közvetítse:

- az ÁROP és a KÖFOP keretében végzett kutatás-fejlesztés szellemi termékeit;
- a közszolgálati továbbképzések tudásanyagát;
- Jó Állam Mutatók mérési eredményeit és hatáselemzéseit;
- a Magyary-Program NKE által készített hatáselemzéseit;
- az Államreform II. program NKE által készített hatáselemzéseit;
- On-line Virtuális közszolgálati könyvtár-szolgáltatást, kiemelten az államkutatási és közigazgatás-kutatási szakirodalmi repozitóriumok, folyóiratok;
- olyan nemzetközi közszolgálati tudástárak tartalmát (pl. OECD, EIPA, DISPA), amelyekkel a magyar közszolgálat az NKE közreműködésével intenzív szakmai kapcsolatot tart fenn.

A Közszolgálati szellemi vagyonhoz való hozzáférés javítása érdekében kifejlesztésre kerül egy internetes keresőportál, amely a Közszolgálati Tudástár felhasználói felületeként funkcionál majd. A keresőportál integrálja mindazokat a funkciókat, amely biztosítja a felhasználóbarát, gyors és hatékony tartalomhoz jutást.

- Egyedi felhasználói profil regisztrációja, kezelése, bejelentkezés kapcsolt rendszerek felhasználói fiókjával;
- Személyre szabott érdeklődési profil kialakítása, tématerületek megjelölésével;
- Személyre szabott tartalomajánlás biztosítása a rendszeren belül és kívül (pl. más rendszerekkel való adatkapcsolaton keresztül vagy rendszeres hírlevél, mobil applikáció segítségével);
- A felhasználói tevékenységek statisztikai célú mérése, elemzése a szolgáltatások fejlesztéséhez kapcsolódóan;
- Szolgáltatások elérésének biztosítása (pl. könyvtári kölcsönzési szolgáltatások, intelligens könyvtári labor szolgáltatások).

4. *A fejlesztés szakmai tevékenységei*

A közszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése érdekében a fejlesztés során az alábbi szakmai tevékenységek elvégzésére kerül sor a projektben:

a. Infrastruktúra-fejlesztés

A technikai és fizikai infrastruktúra fejlesztése során létrejön

- a Közszolgálati Tudástár kiszolgáló szerver infrastruktúrája (szerverek, adattároló rendszerek, hálózati kapacitások, stb.),
- az intelligens könyvtári labornak helyet adó helység és berendezések (pl. speciális technikai eszközök, szkennerek, plotter, 3D technológia),
- korszerű, a mai követelményeknek megfelelő digitalizált tartalmak előállításához szükséges eszközpark beszerzése,
- RFID technológia alkalmazását biztosító fejlesztések,
- Könyvtári szoftverrendszerek fejlesztése: egyetemi levéltár szoftver, kutatási elemző szoftverek, integrált könyvtári rendszer továbbfejlesztése, digitális repozitórium továbbfejlesztése,
- Kereső- és funkcionális portálok (Közszolgálati Tudástár portál, Könyvtári portál, stb.)

b. Szolgáltatás-fejlesztés

A Közszolgálati Tudástár szolgáltatásainak fejlesztése során létrejönnek az

- okos-könyvtári szolgáltatások,
- intelligens könyvtári labor szolgáltatások,
- RFID alapú önkölcsönzési szolgáltatások,
- tudástár keresési szolgáltatások,
- személyes tartalom-gyűjtemény összeállítását biztosító szolgáltatások,
- prediktív tartalomajánlási szolgáltatások,
- kapcsolt rendszerek közötti adatcserét biztosító szolgáltatások (pl: Probono képzési rendszer képzésekhez kapcsolódó ajánlott irodalom szolgáltatás)

c. Tudástartalmak biztosítása

A Közszolgálati Tudástár kialakítása során a meglévő tudásvagyon hozzáférhetőségének javítására és új tudástartalmak beszerzésére is sor kerül. E tevékenységek keretében megtörténik:

- a meglévő papír alapú tudásvagyon digitalizálása és feldolgozása,
- digitális adatbázisok feldolgozása és hozzáférések biztosítása hazai és nemzetközi adatbázisokhoz,
- államtudományi kutatásokhoz szükséges alapvető könyvekkel, folyóiratokkal való feltöltés.

d. Képzés

A fejlesztések során sokszínű és sokfunkciós szolgáltatások jönnek létre, melyek kialakításakor a felhasználóbarát szolgáltatás-tervezés elveit kívánjuk érvényesíteni, az alapvető használati ismeretek elsajátítását azonban célszerű biztosítani a felhasználók számára, illetve a komplexebb felkészültséget igénylő (jellemzően kutatók számára nyújtott) szolgáltatások esetén egyéni képzés, szakmai támogatás biztosítására is szükség lesz. A képzések jelentős részéhez önállóan feldolgozható online útmutatók, képernyővideók vagy eTananyagok készülnek, a komplex képességeket igénylő egyéni képzések az intelligens könyvtári laborban jelenléti formában, gyakorlati keretek között zajlanak majd.

e. Szervezetfejlesztés

A Nemzeti Közszerológati Egyetem intézményi keretei biztosítják a Közszerológati Tudástár fejlesztésének és működtetésének szervezeti kereteit, azonban az egyetem szervezetében jelenleg csak a könyvtári funkciók ellátására épült ki önálló feladat és felelősségi körrel rendelkező szervezeti egység. A Közszerológati Tudástár koncepcióját és feladatait tekintve is meghaladja a jelenlegi egyetemi könyvtár kereteit, ezért a fejlesztés során létrejön egy önálló feladat és felelősségi körrel, technikai és humán kapacitással rendelkező Közszerológati Tudástár Menedzsment Központ. A Központ feladata, hogy biztosítsa a Közszerológati Tudástár szolgáltatásainak rendelkezésre állását, a fejlesztések során keletkező tudásvagyon folyamatos betöltését biztosító eljárásokat, a betöltött tudásvagyon rendszerezését (keresési metaadatok rögzítését) és a felhasználók részére a képzési, technikai támogatási szolgáltatásokat.

5. Az elvárt eredménytermékek meghatározása

- Kiépítésre kerül a Közszerológati Tudástár működéséhez szükséges technológiai infrastruktúra (kiszolgáló szerverek és szoftverek) és a felhasználó rendelkezésére álló fizikai környezet (intelligens könyvtári labor) kiépítése.
- A fejlesztés eredményeképpen a közszerológati szellemi vagyon kibővül a digitalizált papír alapú szellemi vagyonnal, az államtudományi kutatásokhoz kapcsolódóan beszerzett könyvekkel, folyóiratokkal és adatbázisokkal.
- A Közszerológati Tudástár integrált szolgáltatási portfóliót biztosít az érintett célcsoportok számára: okos-könyvtári szolgáltatások, intelligens könyvtári labor szolgáltatások, RFID alapú önkölcsönzési szolgáltatások, tudástár keresési szolgáltatások, személyes tartalom-gyűjtemény összeállítását biztosító szolgáltatások, prediktív tartalomajánlási szolgáltatások, kapcsolt rendszerek közötti adatcserét biztosító szolgáltatások, képzési, technikai támogatási szolgáltatások formájában.
- A fejlesztés eredményeképpen létrejön a Közszerológati Tudástár internetes keresőportálja.
- A fejlesztés során kialakításra kerülnek a Közszerológati Tudástár Menedzsment Központ szervezeti-működési szabályai, eljárásai, humán és technikai kapacitása.

A fejlesztési projekttevékenységek összegzése:

- Technológiai infrastruktúra kiépítése
- Intelligens könyvtári labor kiépítése
- Szellemi vagyon bővítése
- Integrált szolgáltatási portfólió kiépítése
- Közzolgálati Tudástár internetes keresőportál kiépítése
- Közzolgálati Tudástár Menedzsment Központ szervezetfejlesztés

3.2.5. A fejlesztéspolitikai kapacitások erősítése

Fejlesztési cél:

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem törvényben meghatározott feladata (Kttv. 80.§) a közigazgatás tisztviselői állományának felkészítése a közigazgatás szervek sokrétű és változó feladatrendszerének ellátására. Az EU strukturális és befektetési alapok (ESIB, 2014-2020) forrásaival kapcsolatos, a központi közigazgatási szervek hatáskörébe tartozó stratégiai, tervezési, fejlesztési, pályázati, ellenőrzési és egyéb folyamatok teljes folyamatosan aktualizált ismeret-, és kompetenciafejlesztést igényelnek mind a központi, mind a területi közigazgatás szintjén. A közigazgatási szervek fejlesztéspolitikai kapacitásának fejlesztése a források felhasználásának eredményességét, egyúttal a pályázó vállalkozások és a lakosság elégedettségét, a magyar gazdaság versenyképességét jelentősen erősítheti.

Az Európa 2020 Stratégia, a Nemzeti Reformprogram, illetve a Partnerségi Megállapodás célkitűzéseinek eléréséhez a közigazgatás és a közzolgáltatások megfelelő és hatékony működésében a közforrások hatékony felhasználását is biztosítani kell, így különösen az európai uniós források megfelelő hasznosítását. A közberuházások, fejlesztések mindannyiunk életére kihatással vannak. Egyrésről lényeges, hogy a gazdaság szempontjából minél több és hatékonyabb beruházás valósuljon meg gazdasági fejlődést és munkahelyteremtést eredményezve, másrésről a közcélú beruházások a közzolgáltatások iránti igényeink (oktatás, egészségügy, közigazgatás, közlekedési infrastruktúra stb. területén) magasabb szintű kielégítése miatt fontosak számunkra. A tudományos és technikai fejlődés ugyancsak segíti a gazdasági fejlődést és a mindennapi komfortunkat. Ezen beruházásokat, fejlesztéseket gazdasági vagy állami szereplőktől várjuk, akiknek ezen tevékenységét illetve ezeknek a finanszírozását jelentősen segíti az elmaradottabb gazdasági helyzetben lévő térségekben az Európai Unió kohéziós politikája. Természetesen az uniós forrásokat nem elvárások nélkül kapják a tagállamok. Bonyolult feltételrendszer biztosítja, hogy az európai adófizetők pénzét a célok megvalósítása érdekében hatékonyan és eredményesen használják fel a támogatásra jogosultak, figyelemmel az uniós alapelvekre. Jelen helyzetben tehát szükséges, de nem egyszerű feladat egy uniós forrásból is finanszírozott fejlesztési program, projekt megvalósítása, amelyhez célszerű és hasznos a kohéziós politika működésének ismerete. A kohéziós rendszer logikájának és a fő szabályainak a megismeréséhez kíván segítséget nyújtani a kifejlesztendő továbbképzés és specializáció, amely mind az intézményrendszerben dolgozó köztisztviselők, mind egyetemi hallgatók számára biztosíthatja a szükséges ismereteket és készségeket.

A Nemzeti Közszeroláati Egyetem a közszoláati szervek tevékenységének támogatását, a jelenlegi és jövöbeni dolgozók felkészültségének és képzettségének megalapozását, fejlesztését végzi. A magyar kormányzaton belül a kohéziós politika kiemelt jelentőséggel bír, mindazonáltal a speciális területen dolgozók számára dedikált képzési/továbbképzési program és tananyag nem áll rendelkezésre, így indokolt eme hiányosság NKE közreműködésével való megszüntetése. Ennek a folyamatnak a lényege, hogy a magyar közszoláat (kormányzás és közigazgatás) tényleges állapotához, tudás-, és kompetencia szintjéhez és az ezt érő (rendszer szintű és intézményi szintű) kihívásokhoz igazodó tudás elsajátítása, valamint a rendszer- és intézményi szintű kihívásokhoz kapcsolódó igazítása valósuljon meg. Ennek eléréséhez az ismeretanyagok és módszertani eszközök tudományos módszerekkel és a közszoláati szervezetrendszer részvételével történő előállítására, kezelésére és hozzáférhetővé tételére van szükség.

A projekt tehát az EU kohéziós politikai forrásaival kapcsolatos, a központi közigazgatási szervek hatáskörébe tartozó stratégiai, tervezési, fejlesztési, pályázati, ellenőrzési és egyéb folyamatokat teljes körűen áttekintő, valamennyi részfeladatra kiterjedő, folyamatosan aktualizált ismeret-, és kompetenciafejlesztés a központi-, és a területi közigazgatás érintett közszoláati szakemberei részére. A projekt része fejlesztéspolitikai tudásbázis kialakítása és strukturált fejlesztése is, amely a közszoláati teljesítménynövelés és a minőség javítás alapvető eszköze.

A fejlesztés legfontosabb várható hatása, hogy a források felhasználásának eredményessége, egyúttal a pályázók elégedettsége is növekszik.

Tervezett képzési programok az NKE-n

Fejlesztéspolitikai továbbképzési program az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználásával kapcsolatos feladatot ellátó tisztviselőknek (4000 résztvevő)

„Fejlesztéspolitikai szakértő” szakirányú továbbképzési program (nemzetközi együttműködésben) (150 résztvevő)

„Fejlesztéspolitikai specializáció” indítása a közigazgatás-szervező mesterképzésben és a nemzetközi közszoláati kapcsolatok mesterképzésben (80 résztvevő)

I. Fejlesztéspolitikai továbbképzési program az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználásával kapcsolatos feladatot ellátó tisztviselőknek

Tervezett résztvevői létszám: 4000 képzésben résztvevő tisztviselő

1. Célcsoport differenciálás:

- a) az ESB alapok végrehajtási rendszerében és korábban a 2007-13 időszak forrásainak végrehajtási rendszerében legalább 3 évet dolgozó tisztviselő
- b) az ESB alapok végrehajtási rendszerében dolgozó a) pontban meghatározott gyakorlattal nem rendelkező tisztviselő
- c) az a) és b) pontba nem tartozó tisztviselő.

Az a) és b) csoportba tartozó tisztviselőknek a köztisztviselői továbbképzésben kötelező az elkészült továbbképzési program teljesítése, más tisztviselők választhatják a programban való részvételt.

2. A képzési program differenciáltsága:

A képzési kimenet általános célja: az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználási rendszerével kapcsolatos általános ismeretek, valamint eredményorientált programvégrehajtás és menedzsment és ellenőrzés területére kiterjedő ismeret – és kompetenciafejlesztés.

2.1. A b) és c) kategória szerinti célcsoportnak (de a) kategória számára is választható):

Alapozó képzési program

- önálló tanulás e-learning tananyag
- on-line konzultáció/jelenléti képzés
- on-line tesztek

2.2. Továbbképzési program a) kategória + alapozó képzést teljesített tisztviselők számára

Gyakorlati ismeretek

- önálló tanulás e-learning tananyag
- on-line konzultáció/jelenléti képzés
- on-line teszt

Képzés szakmai tartalom, koncepció

Az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználási rendszerével kapcsolatos általános ismeretek, valamint eredményorientált programvégrehajtás és menedzsment és ellenőrzés területére kiterjedő ismeret – és kompetenciafejlesztés.

Alapozás: kohéziós politika fogalma és története, általános szabályozás: ESB-alapoknak nyújtott uniós támogatás elvei, partnerség és többszintű kormányzás, források és jogosultság, stratégiai megközelítés és tematikus célkitűzések, beavatkozási logika és eredményorientáltság, programozás és tervdokumentumok, tematikus koncentráció, előzetes feltételrendszer és eredményességi felülvizsgálat, intézményrendszer, magyar szabályozás, közbeszerzés ellenőrzés, szabálytalanságkezelés

Gyakorlati ismeretek: Programvégrehajtás - Az ESB-alapok eredményességét és a gondos gazdasági irányítást összekapcsoló intézkedések, irányítási és kontrollrendszerek, pályázati kiírások és a támogatható tevékenységek, programmódosítás, közösségvezérelt helyi fejlesztés, integrált területi beruházás, pénzügyi eszközök, a befejezést követően nettó bevételt termelő műveletek, PPP, nagyprojektek, vissza nem térítendő és visszatérítendő támogatási formák végrehajtási jelentések, éves felülvizsgálat, előrehaladási jelentés, programzárás, projekttervezési és lebonyolítási ismeretek *(tevékenységek ütemterv, kommunikációs terv, esélyegyenlőségi terv, környezeti fenntarthatósági terv, közbeszerzési terv, EU projektek arculati előírása, arculati kézikönyv, a projekt megvalósítás dokumentációja, időszaki és záró beszámoló)*

Ellenőrzés - ESB alapokból származó források ellenőrzési rendszere, intézményrendszer kijelölési folyamat, céljai és szabályai, az ellenőrzési nyomvonal egységes, megfelelő

kialakítása és működtetése, kockázatkezelés, intézményrendszeri szereplők ellenőrzési feladatai, audit hatóság működése és az erre vonatkozó EU és nemzeti szabályozás, kontrolltevékenységek, pénzügyi eszközök ellenőrzése, szabálytalanságkezelés, OLAF és csalásellenes fellépés

Pénzügyi menedzsment - ESB alapokból származó támogatás, kiadások elszámolhatósága és tartósság, társfinanszírozási arányok, költségvetési kötelezettségvállalások, előleg, időközi kifizetések és végső egyenleg kifizetés, projekt pénzügyi elszámolás rendszer, a projekt kifizetési igénylés és az EMIR/FAIR működése, közvetett költségek és személyi jellegű költségek százalékban meghatározott átalányalapú finanszírozása, kifizetések általános szabályai, pénzügyi eszközök, a befejezést követően nettó bevételt termelő műveletek, PPP, pénzügyi korrekcióhoz kapcsolódó eljárás, időközi és végsőegyenleg kifizetés számítás szabályai, pénzügyi korrekciók és kötelezettségvállalás visszavonása.

Értékelés és monitoring, tájékoztatás és kommunikáció - Előzetes értékelés, értékelés a programozási időszak során, utólagos értékelés, a programok monitoringja, monitoring bizottság és működése, a beruházás a növekedésbe és munkahelyteremtésbe célkitűzésre vonatkozó végrehajtási jelentések, pénzügyi adatok továbbítása és kohéziós jelentés, tájékoztatás és kommunikáció, kommunikációs stratégia, projektekkel kapcsolatos EU és nemzeti kommunikációs előírások.

II. „Fejlesztéspolitikai szakértő” szakirányú továbbképzési program

Tervezett résztvevői létszám: 150 fő

A program célcsoportját azok az EU strukturális és beruházási alapok végrehajtási rendszerében tapasztalattal rendelkező szakemberek alkotják, akik gyakorlati ismereteikre építve

- az EU tapasztalatok és jó gyakorlatok megismerésével
- komplex rendszerismeret és az elméleti alapok megerősítésével
- a szakterület vezetéséhez szükséges képességek fejlesztésével

egy magasan kvalifikált „Fejlesztéspolitikai szakértő” képesítést kívánnak szerezni.

A program részben használja a *Fejlesztéspolitikai továbbképzési program az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználásával kapcsolatos feladatot ellátó tisztviselőknek* program eredményeit.

III. „Fejlesztéspolitikai specializáció” indítása a közigazgatás-szervező mesterképzésben és a nemzetközi közszolgálati kapcsolatok mesterképzésben

Tervezett résztvevői létszám: 80 fő

A program célja a fejlesztéspolitikai szakember utánpótlás erősítése a közigazgatásban. A célcsoportot azok a hallgatók alkotják, akik közigazgatási karrierjük részeként az EU strukturális és beruházási alapok végrehajtási rendszerében dolgoznak vagy terveznek bekapcsolódni.

A program részben használja a *Fejlesztéspolitikai továbbképzési program az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználásával kapcsolatos feladatot ellátó tisztviselőknek* program eredményeit.

Szervezeti keretek:

Fejlesztő és megvalósító: tananyagfejlesztésre a Nemzeti Közszerológati Egyetem által kiválasztott szerológátó illetve szerológók; tankönyvszerkesztésre a Nemzeti Közszerológati Egyetem kijelölt munkatársa – a 273/2012. (IX.28.) kormányrendeleten alapuló közszerológati továbbképzés keretében teljesített minősített továbbképzés (Tanúsítvány).

Képzésfejlesztők, konzulensek kiválasztása:

- külső szerológók: a 2007-2013-as időszak végrehajtásában legalább 3 éves vezetői gyakorlattal és a 2014-2020 időszak szabályozásában alapos ismerettel rendelkező tisztviselők, illetve ilyen ismeretekkel és tapasztalattal bíró oktatók, kutatók, illetve szerológók.

Képzésmentedzsment: NKE Probono országos közszerológati továbbképzési képzésszervezési rendszer

Oktatás: NKE közszerológati továbbképzési e-learning és on-line konzultációs – és vizsga keretrendszerben

Projekt tevékenységek

a) Fejlesztéspolitikai továbbképzési program az EU strukturális és beruházási alapok (2014-2020) felhasználásával kapcsolatos feladatot ellátó tisztviselőknek (Alapozó ismeretek és továbbképzési program)

- igényfelmérés IH-ok bevonásával, egyéb háttértanulmányok
- tananyagfejlesztés, képzési programok kidolgozása, fejlesztése
- e-learning tananyag fejlesztése, on-line teszt
- jelenléti képzés, on-line konzultáció, tutorálás
- e-könyv, szakkönyv készítése
- fejlesztéspolitikai tudástár kialakítása és működtetése

b) „Fejlesztéspolitikai szerológó” szakirányú továbbképzési program (nemzetközi együttműködésben)

- tananyagfejlesztés
- képzési programok kidolgozása, fejlesztése
- jelenléti képzés
- e-könyv, szakkönyv készítése

c) „Fejlesztéspolitikai specializáció” indítása a közigazgatás-szervező mesterképzésben és a nemzetközi közszerológati kapcsolatok mesterképzésben

- képzési programok kidolgozása, fejlesztése
- tananyagfejlesztés
- jelenléti képzés
- e-könyv, szakkönyv készítése

d) Konferenciák, fórumok

- Rendezvénysszervezés

- e) Kiadványok, szórólapok, disszemináció
- f) A képzésekhez, továbbképzésekhez szükséges informatikai háttér biztosítása

3.2.6. A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése

Fejlesztési cél:

A helyi önkormányzatok működése közvetlenül befolyásolja az ország térségei és települései versenyképességét, az adminisztrációs terhek csökkentését, az állami intézmények működési hatékonyságát. A projekt célja a „jó kormányzás” analógiájára a „jó önkormányzás” modelljének, jó gyakorlatainak kutatási és képzési támogatása, az önkormányzási tapasztalatok értékelési kereteinek, és a célzott tudásmegosztás új tartalmi és technikai feltételeinek kialakítása. A „jó önkormányzás” elsősorban a stratégiai és fejlesztési képesség személyi, szervezeti és működési feltételeire vonatkozó tudásanyag kutatásokra és empirikus tényanyagra épülő elemzését és továbbfejlesztését igényli.

A projekt célja a „jó önkormányzás” értékrendszerének, mutató – és hatásvizsgálati rendszerének kimunkálása, ezeknek önértékelés-alapú hatásvizsgálata helyi önkormányzatok reprezentatív mintáján (empirikus pilotok). A kutatási eredmények és a jó gyakorlatok a tudásfejlesztés forrását jelentik, amelyet a teljes önkormányzati rendszerre kiható tudásmegosztó eszközökön keresztül terjeszt a projekt (tudásközösség építés). A „jó önkormányzás” szakértői hálózatának felépítése (képzése) a projekt tevékenységeinek emberi erőforrását és a helyi önkormányzatok fejlesztésének fenntartható központi tudásbázisát fogja jelenteni. A szakértői hálózat stratégiai-fejlesztési tanácsadó-hálózatként az ágazati, fejlesztéspolitikai intézményrendszer és az önkormányzatok számára hozzájárul az innovációs képességek javításához. A projekt keretében bővül a helyi önkormányzás és a közszolgálat-fejlesztés nemzetközi gyakorlatának, szakirodalmának, innovációs tudásanyagának hozzáférhetősége.

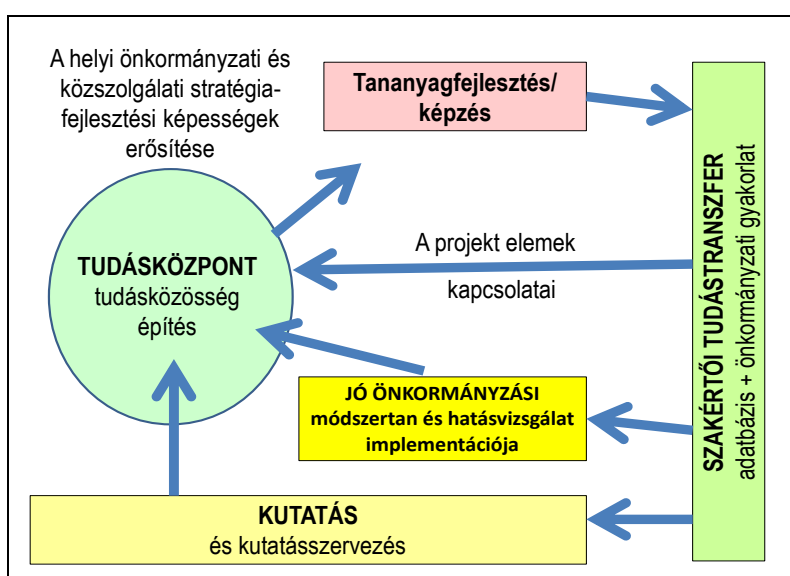
A helyi önkormányzásban az állami, közigazgatási funkciók meghatározott földrajzi lokalitásban helyi szinten, autonóm módon, de komplexen vannak jelen, egy helyen koncentráltan valósul meg a fejlesztés, tervezés, jogalkotás, jogalkalmazás. Ennek megfelelően szükség van a helyi szintű tudásgyarapítás, tudáskoncentráció tudományos támogatására a komplexitás figyelembevételével. Ezen fejlesztési igényekre fókuszálva az ÁROP 2.2.22 keretében létrejött tudásanyag bázisán tervezett képzés- és tananyagfejlesztéssel bővülnek a versenyképes önkormányzati működést, humánerőforrás-gazdálkodást, szervezetfejlesztést és vezetést segítő ismeretek, javul az önkormányzati döntés-előkészítés, döntéshozatal és végrehajtás folyamata, keretei és módszerei. A projektben tervezett tudományos kutatások hozzájárulnak a jó helyi kormányzás, a „Fenntartható önkormányzat”, a közszolgáltatási innovációs szervezeti és egyéni kompetenciák, kapacitások, a szolgáltatásorientált közszolgálat, valamint a helyi közszolgálat stratégiai működésének hatékonysága növeléséhez. Az NKE Önkormányzati Tudásközpont online felület és együttműködés támogatási rendszer működtetése révén megjelenik a

rendszerezett tudásgyűjtés és disszemináció, amely hozzájárul a helyi önkormányzatok innovációs képességének javításához.

A projekt hozzájárul a lakossági részvétel erősítésének, bevonásának, a helyi közszereplők, gazdasági és civil szervezetek bevonásának elősegítéséhez, az önkormányzatok és civil szervezetek közötti kapcsolattartás javításához.

Műszaki –szakmai tartalom rövid összefoglalása:

A projekt eredményeképpen a legújabb, releváns technológiák, a nemzetközi, hazai kutatási eredmények, a helyi kormányzás és a közszolgálat-fejlesztés gyakorlatai, szakirodalma, innovációs tudásanyaga és az önkormányzati „jó gyakorlatok” hozzáférhetők és rendszerezett módon jelennek meg az ágazatirányítás és az önkormányzatok számára.



1. Kutatásszervezés/kutatás

A tartalom beépül a Jó kormányzást célzó tényalapú közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása projekt cél szakmai-műszaki tartalmába

A jó helyi kormányzás, a „Fenntartható önkormányzat”, a közszolgáltatási innovációs szervezeti és egyéni kompetenciák, kapacitások, a szolgáltatásorientált közszolgálat, valamint a helyi közszolgálat stratégiai működésének, hatékonyságának elősegítése, megalapozása érdekében tudományos háttér kialakítása érdekében összehangolt kutatásszervezésre és kutatások megvalósítására kerül sor: empirikus településkutatások, mérések, alapkutatások, elemzések, , komparatív elemzések formájában, egyetemi és külső szakértők bevonásával. A kutatási eredmények disszeminációja is megvalósul.

A jó helyi kormányzás és a fenntartható önkormányzat megteremtésére irányuló empirikus településkutatások, valamint a Jó Állam Jelentés koncepciójához, módszertanához és hatásterületeihez illeszkedő mérések és elemzések célja a stratégiai, szolgáltatásorientált közszolgálati képességek elősegítését, megalapozását és fejlesztését szolgáló tudományos

háttér kialakítása. Az önkormányzati szervezetfejlesztés kutatási téma keretében megvalósul a teljesítmény- és minőség alapú visszacsatolási és értékelési módszerek kimunkálása, szervezeti és egyéni kompetenciák, informatikai képességek erősítése. A fenntartható és hatékony működést megalapozó alapkutatások és mérések a fejlesztési stratégiák, helyi közpolitikák és közszolgáltatások vizsgálatára, valamint az önkormányzatok pénzügyi stabilitását és gazdasági versenyképességét meghatározó adottságok és feltételek nemzetközi összehasonlítására vállalkoznak. Az önkormányzati kutatások harmadik eleme a helyi demokrácia és a társadalmi részvétel működését, az ehhez kapcsolódó innovatív, webes alkalmazások hatásait, továbbá az önkormányzati ügyfélszolgálat megújulását célzó IKT tartalomfejlesztések eredményességét vizsgálja.

Önkormányzati kutatási irányok

A jó helyi kormányzás önkormányzati szervezetrendszerének modernizációját támogató alkalmazott kutatások a szolgáltatásorientált közszolgálat működését megalapozó gyakorlati, teljesítmény- és minőség alapú visszacsatolási és értékelési módszerek fejlesztésére, valamint az önkormányzati feladatellátáshoz szükséges szervezeti és egyéni kompetenciák, informatikai képességek megújítását szolgáló tudományos háttér kialakítására irányulnak.

A kutatások célja a fenntartható önkormányzati működést megalapozó fejlesztési stratégiák vizsgálata, a jó gyakorlatok azonosítása, az önkormányzati szabályozás, a helyi közpolitikák és közszolgáltatások működésének és működtetésének hatékonysági elemzése, a jó helyi kormányzás pénzügyi stabilitását és gazdasági versenyképességét meghatározó makro- és mikroszintű adottságok és feltételek nemzetközi összehasonlítás alapján történő feltérképezése.

További kutatási irány a helyi demokrácia, a társadalmi részvétel és a közösségi önkormányzás jogi, szervezeti, eljárási és kulturális háttérének, új, digitális és interaktív tartalomfejlesztésen alapuló eszközeinek hazai és nemzetközi példákon keresztül történő elemzésére, az önkormányzati ügyfélszolgálat megújulását célzó IKT tartalomfejlesztések bevezetésének és hatásának empirikus tesztelésére irányul.

„JÓ ÖNKORMÁNYZÁS” módszertan és hatásvizsgálat implementációja

Önértékelésen alapuló önkormányzati jó gyakorlatok gyűjtése valósul meg, helyi önkormányzatok (kb. 30 önkormányzat) bevonásával, (egyenletes területi és település nagyságrendi lépték szerinti bevonás figyelembe vételével) az önkormányzati működés, gazdálkodás és feladatellátás hatékonysági szempontjából. Cél: a hatékony és versenyképes önkormányzati működés mutatóinak definiálása, modellezése.

2. Tananyagfejlesztés/képzés

A projektben meghatározott célok elérése érdekében tananyagfejlesztésre és képzésre kerül sor az önkormányzati fókuszú kutatások alapulvételével. Tankönyvek, tananyagok, oktatói/tréneri módszertani útmutatók készülnek, és sor kerül az oktatók/trénerek magas színvonalú felkészítésére, képzésekre, tréningek megvalósítására.

A kutatási eredmények felhasználásával készülő tananyagok hozzájárulnak ahhoz, hogy bővüljenek a versenyképes önkormányzati működést, humánerőforrás-gazdálkodást, szervezetfejlesztést és vezetést segítő ismeretek, javuljon az önkormányzati döntéselőkészítés, döntéshozatal és végrehajtás folyamata, keretei és módszerei. Megjelennek azok az ismeretek, amelyek az Önkormányzati szaktanácsadó képzésre épülve, azt kiegészítve biztosítják az önkormányzati feladatellátás átalakult, a helyi gazdaságfejlesztésre és jól-létre koncentráló kihívásainak való megfelelést. A képzés elvégzése előfeltétele a projekt interoperabilitását biztosító szakértői tudástranszferének, amely segítségével a magyarországi önkormányzati szféra szakemberei magas színvonalú ICT, társadalomtudományi ismeretek birtokában aktivizálhatják a tudásukat a jó önkormányzat elérése céljával.

A képzésfejlesztés tartalma:

Önkormányzati tisztviselők, vezetők, képviselők továbbképzéséhez tudástartalmak (e-tananyagok) kialakítása, közszolgálati továbbképzési programok fejlesztése

- témakörök:

Jó önkormányzat, települési tökevonás, a helyi gazdaság dimenziói, önkormányzati törvény, települési stratégiaalkotás, önkormányzati kommunikáció, településrendezés, helyi változásmenedzsment, helyi nemzeti értéktár, helyi közszolgálati etika;

Önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzési program továbbfejlesztése és indítása (500 fő)

- témakörök:

Település- és helyi gazdaságfejlesztés (tel. tervezés, FDI vonzás, helyi valuta, szociális szövetkezetek, gazdálkodás)

Településmarketing (értéktár, imázs-formálás, márkázás, marketing, média, turizmus, befektető-vonzás)

Helyi társadalomszervezés (inkluzív önkormányzat, civil társadalom bevonás)

Szolgáltatásszervezés (helyi szolgáltatások és közszolgáltatások)

Társadalmi felelősségvállalás a helyi közszférában, az önkormányzati közigazgatásban

Önkormányzati szervezetfejlesztés és ügyfélszolgálat fejlesztés (DiTV, 3D)

Helyi katasztrófa- és konfliktusmenedzsment (éghajlat, belvíz, migráció, terrortámadás)

3. Önkormányzati szakértői hálózat

A tudásközösség és a tudásközpont működésének keretét a szakmai szolgáltató hálózat adja, amelynek lényege egy ún. hálózatban működő szakmai szolgáltatási rendszer, szakemberek (szaktanácsadók), szolgáltató szervezetek és a kiszolgáló intézmények, technikai háttér együttes meghatározott szolgáltatásokba.

Az önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzést eredményesen elvégző tisztviselők/ szakértők bázisán létrejön egy minősített szakértői hálózat, amely az önkormányzatok részére szaktanácsadást nyújt.

4. Tudásközösség (háló) építés

Létrejön az Önkormányzati Tudásközpont online felület és együttműködés támogatási rendszer. Megvalósul a helyi közszolgáltatási jó gyakorlatok rendszerezett gyűjtése, és innovációs pályázatok kiírása. *Tudásközösség (háló)* építésével a helyi kormányzás és a közszolgáltatás-fejlesztés gyakorlata, szakirodalma, *innovációs tudásanyag* és önkormányzati „jó gyakorlatok” hozzáférhető és rendszerezett módon jelennek meg az ágazatirányítás és az önkormányzatok számára.

Az önkormányzati on-line tudásközpont egy sajátos infokommunikációs rendszer (tudástár és a csoportmunkát támogató alkalmazás, kiszolgáló szervezet, személyzet), amely szakmai, technikai és intézményi háttérrel biztosít a tudásközösségi hálózat működéséhez, az önkormányzatok és partnereik számára hozzáférhető és képes a működés során felhalmozódó tudás kezelésére, kiszolgálására, szolgáltatásokban történő felhasználásának támogatására.

A tudásközösségi hálózat (rövidebben: tudásközösség) egymással kapcsolatban lévő és együttműködő személyek (kutatók, fejlesztők, megvalósítók, szolgáltatók) és csoportjaik, közösségeik, szervezeteik hálózata, amelyek együttesen sajátos – esetünkben a helyi fejlesztésre, közigazgatásra, közszolgáltatások szervezésére vonatkozó – elméleti, módszertani és gyakorlati tudás, tapasztalat letéteményesei.

- A jó gyakorlatok, a helyi innováció terjedésének helyzete, feltételei, gyűjtésének hazai és nemzetközi rendszerei

A jó gyakorlatok, a helyi innováció terjedésének helyzete, feltételei, gyűjtésének hazai és nemzetközi rendszereinek a feltérképezése és prezentálása.

- Az önkormányzati jó gyakorlatok értékelési, minősítési rendszerének, az önkormányzati tudáscsarnoknak a módszertani megalapozása
- A jó gyakorlat tudástár tartalmi feldolgozása, értékelése a módszertan alapján: tudáscsarnok
- A helyi közigazgatás, közszolgáltatás fejlesztés és innováció módszertára a jó gyakorlatok bázisán. Az így létrejövő egymásra épülő 4 anyag hozzájárul a helyi szinten realizálható államigazgatási biztonsági és bizalmi elvárások realizálásához.

Önkormányzati Tudásközpont online felület és együttműködés támogatási rendszer működtetése révén megjelenik a rendszerezett tudásgyűjtés és disszemináció, amely hozzájárul a helyi önkormányzatok innovációs képességének javításához. Cél a lakossági részvétel erősítésének, a helyi közszereplők, gazdasági és civil szervezetek bevonásának elősegítése, az önkormányzatok és civil szervezetek közötti kapcsolattartás javítása.

3.2.7. KÖFOP programok Jó Állam mutatók szerinti vállalásainak kialakítása, előrehaladásának monitoringja és értékelése

Fő célok

A KÖFOP keretében megvalósuló projektek, Jó Állam Mutatók szerinti mérhetőségének biztosítása módszertani és koncepcionális támogatással, valamint a mérések megvalósításával a projektgazdák által vállalt Jó Állam Mutatók (fő- és részmutatók) alkalmazásán keresztül.

Másrészről cél a „Jó Állam Mutatók” jelenlegi a mérési rendszerének fejlesztése, a fejleszthetőség irányainak és szükséges területeinek feltárása is.

Ennek érdekében szükséges a mutatók rendszerének működését is vizsgálni, valamint az államreform folyamat előrehaladása szerint megváltozó új igények, a társadalmi, közigazgatási környezetre reagáló új mérési területekre is javaslatokat előkészíteni. E célok mentén létre kell hozni a Jó Állam mérési rendszer értékelését végző, a mutatók működését vizsgáló és továbbfejlesztési területeket feltáró szakmai hátteret.

A Jó Állam Mutató mérése fejlesztési tevékenység szerkezete

A négy fő szakmai feladatcsoport:

1. Illeszkedés vizsgálatok és a mutatókhoz módszertan kidolgozása projektenként.
2. Jó Állam Mutatók projekt monitoringja. A KÖFOP projektek Jó Állam Mutatók terén értékelhető előrehaladásának, teljesítésének nyomon követése (beleértve a periódusonként elemzés készítését az IH számára: évente és záró elemzés). A monitoring időszakban a projektekben bekövetkező változások kezelése is állandó feladat.
3. A kiemelt projektekhez kapcsolódó „Jó Állam” mutatórendszer működésének vizsgálata. Az alprojekt a Jó Állam Jelentés (JÁJ) mutatóinak működését biztosítja (mérések) és a mutatórendszer gyakorlati használhatóságát is vizsgálja.
4. A kiemelt projektekhez kapcsolódó „Jó Állam” mutatórendszer szükségessé váló fejlesztési irányainak, területeinek feltárása. A JÁJ mutató rendszer elavulása 3-5 év alatt jelentős is lehet, különösen, ha nagyobb társadalmi, vagy közigazgatási hatások jelentkeznek (pl.: migráció méretű új hatás, vagy jelenség). Ezért felméréseket végzünk a Jó Állam Jelentés mutatórendszerének terén, hogy mit szükséges még mérni, vagy mit fontosabb a korábbiaknál. Alapelv a mutató rendszernek a közigazgatási stratégia szerinti prioritások mentén való erősítése.

A feladatcsoportokhoz kapcsolódó projektkomponensek

- ~ A mérések módszertani és szakmai kialakítását és monitoring feladatokat végző TEAM létrehozása (Mérésügyi csoport)
- ~ A feladat hátterét biztosító informatikai rendszerfejlesztés,
- ~ Az értékeléseket végző, a mutatók működését vizsgáló és továbbfejlesztését biztosító kutató egység(ek) létrehozása és munkája.

A feladatcsoportok részletes bemutatása

1. Illeszkedés vizsgálatok és a mutatókhoz módszertan kidolgozása projektenként.

Tevékenység cél: A KÖFOP keretében megvalósuló, várhatóan mintegy 80 db kiemelt projektek esetében a projektgazda által vállalt „Jó Állam Mutatók” mérhetőségének biztosítása:

- Illeszkedés vizsgálatok (Dokumentumellenőrzés keretében projektenként meg kell vizsgálni, hogy a projektgazda által vállalt mutatók és értékük a projekt keretében elérhetőek, a választott mutatók illeszkednek-e a projekt tartalmához.)
- A mutatók mérésének módszertanának definiálása (Projektenként meg kell határozni a vállalt „Jó Állam Mutatók” adott projektben történő mérésének módszertanát.

2. Jó Állam Mutatók projekt monitoringja

Tevékenység cél: A KÖFOP projektek Jó Állam Mutatók terén értékelhető előrehaladásának, teljesítésének monitoringja és elemzése.

- A projektek Jó Állam Mutatók terén értékelhető előrehaladásának, teljesítésének monitoringjához szükséges riportolási rendszer megszervezése;
- A riportolási rendszer informatikai hátterének biztosítása;
- Éves elemzések elkészítése:- Az NKE projektjének keretében évente összefoglaló gyorsjelentést állít össze minden év április 30-ig a mutatók alakulásáról (tényértéket csak a lezárt projektek esetében szükséges bemutatni);
- Záró elemzés elkészítése. (A KÖFOP 2.1.1.2 projekt zárásakor elemzi a kiemelt programokban a tényértékek meghatározását követően összefoglaló, elemző tanulmány elkészítése, mely tartalmazza az összes projektgazda által vállalt „Jó Állam Mutató” értékének alakulását.)

3. A kiemelt projektekhez kapcsolódó „Jó Állam” mutatórendszer működésének vizsgálata

Tevékenység cél: A mutatórendszer működésének, hatékonyságának monitoring feladatai, vizsgálata, hatásterületek mérhetőségének nyomon követése.

- A mutatók működését vizsgáló és tágabb értelemben a Jó Állam mérési rendszer értékelését végző szakmai háttér és kapacitás biztosítása;
- Szakmai monitoring (IT) rendszer modul fejlesztése;
- Szakmai monitoring szakértők bevonásával a jelentéseket megalapozó elemzések elkészítése;

- A mutató rendszer működésének elemzései: eredményesség, hatásosság és hatékonyság szempontjából, a hatékony és kevésbé hatékony területek feltárása.

4. A kiemelt projektekhez kapcsolódó „Jó Állam” mutatórendszer szükségessé váló fejlesztési irányainak, területeinek feltárása.

Tevékenység cél: Meg kell oldani a jelenlegi mutató rendszer fejlesztési feladatait az új feltételekre való alkalmassága érdekében.

- Az államreform folyamat előrehaladása szerint megváltozó új (vezetői, Államreform Bizottságtól érkező és további felhasználói) igények szerint;
- A társadalmi, gazdasági, közigazgatási környezetre (adottságokra és alakulásukra) reagáló képesség fejlesztése a mutatórendszer alkalmazhatóságának megőrzése érdekében;
- Problémaorientált felmérések készítése a mérések tematikus fejlesztési szükségessége szerint;
- A felmérések eredményeképpen a (lehetőség szerint) közép és hosszabb távon is alkalmazható új mérési területekre a mutató rendszer 2020 utáni időszakra is alkalmazhatóságának érdekében javaslatokat kell előkészíteni.

3.2.8. Korszerű infrastruktúra és szolgáltatások: informatikai fejlesztések

A közszolgálat-fejlesztését támogató korszerű informatika megteremtése

Az NKE fizikai infrastruktúrájának jelentős átalakítása, a szolgáltatások gyors bővülése folyamatos kihívást jelent az informatika kapacitások és szolgáltatások fejlesztésében. Fenn kell tartani azt a szemléletet, amely a „felhő-szolgáltatások” vásárlása helyett a saját szerverkapacitás fejlesztését preferálja. Az NKE Apertus Kft. megalapításával versenyképes saját in-house egyetemi fejlesztői erőforrás működik az NKE tulajdonában. Cél, hogy az Egyetem stratégiai rendszerei és alkalmazásai az igényekhez és a rendelkezésre álló erőforrásokhoz illeszkedve stabilan, megfelelő adatbiztonsággal működjenek. A biztonság, fenntarthatóság és a gazdasági hatékonyság szempontjainak a külső informatikai szolgáltatások megrendelésének mérlegelésénél fontos szerepet kell kapniuk.

Cél, hogy az NKE központi oktatási és kutatási helyén (Ludovika Campuson) korszerű, a közszolgálat-fejlesztési igényeket kielégítő infokommunikációs rendszer kerüljön kialakításra, amely önálló informatikai központot, telefonközpontot, egységes és strukturált telephelyi hálózatot foglal magában. Az első ütemben (2014) üzembe helyezett Főépület informatikai rendszere már ezen elvek mentén került kialakításra.

A közszolgálati továbbképzés informatikájának országos hálózatát működtető NKE rendszereknek megfelelő kapcsolatban kell állniuk a kormányzati informatikai hálózatokkal, hogy a képzések IT kapcsolata megbízhatóan működjön. A KÖFOP 2020 keretében informatikai fejlesztésekkel kell támogatni az ICT alapú tanulási környezet fejlesztését.

A képzés technikai színvonalának növelésére irányuló törekvések alapja az igényeket hatékonyan kielégítő, biztonságosan, stabilan, rugalmasan üzemeltethető korszerű infokommunikációs rendszer. Az informatikai stratégiának a folyamatosan növekvő igényekkel összhangban, a gyorsan fejlődő és változó egyetemi környezet keretein belül kell érvényesülnie, a szolgáltatási színvonalat egy folyamatosan átalakuló környezetben kell fenntartani, illetve a rendelkezésre álló erőforrások segítségével minél magasabb szintre emelni. Nem téveszthetjük szem elől azonban, hogy a fejlett informatikai infrastruktúra kialakítása nem az elérendő cél, hanem csupán az egyik eszköz a stratégiai célok eléréséhez.

Az informatikai fejlesztések makroszintű struktúrája

A KÖFOP 2.1.1.1 és 2.1.1.2 projektekben az informatikai fejlesztések szinergikusan egymásra épülő tevékenységként jelennek meg, tekintettel arra, hogy az Egyetem egységes informatikai infrastruktúrával rendelkezik, illetve a két projekt azonos infrastruktúrát használ majd. Az egyetem sajátos adottságainak figyelembe vételével az informatikai jellegű projektelemek horizontális tevékenységként jelennek meg.

A KÖFOP 2.1.1.1 és 2.1.1.2 projektben olyan országos infrastruktúra fejlesztés történik, ami összefogja a tudás termelési, a rendszerezési-tárolási, hozzáférés-átadási tevékenységeket; az így megszülető korszerű tudásmenedzsment három fő területe (Kutatás, Tudástár építés és Képzések) közül mindegyiknek alapvető szükséglete, hogy megfelelő elektronikus támogatással, digitális háttérrel rendelkezzenek. A Kutatásokban résztvevő kb. 2.000 fő kutató munkájának támogatása és koordinációja elképzelhetetlen a korszerű informatikai megoldások alkalmazása nélkül. A Tudástárban tárolásra kerülő dokumentumok, információk és tudás mennyisége, valamint annak igénye, hogy mind az állami, mind pedig az akadémiai szférából rugalmasan elérhetőek legyenek, indokolja, hogy a projekteket támogató horizontális informatikai fejlesztések keretében szellemivagyon-tár kerüljön kialakításra. A képzések keretében a mintegy 100.000 fő tisztviselő képzése történik meg e-learning vagy blended learning típusú (részben e-learning, részben jelenléti) valamint jelenléti képzés keretében. A képzések nagy részét a tisztviselők munkahelyükhöz közel, ún. tanulópontokon végezhetik el; a blended learning képzések jelenléti részei az NKE Ludovika Campus területén, a megyei kormányhivatalokban, valamint a vidéki társintézményekben kerülnek megtartásra. A projekt feladata a kor kihívásainak megfelelő informatikai környezet kialakítása, amely keretében párhuzamosan történhet több ezer tisztviselő képzése.

Helyzetelemzés

A közigazgatásban dolgozó mintegy 100.000 fő köztisztviselő folyamatos képzése a közigazgatási folyamatok hatékonyságának és gördülékenységének alapvető szükséglete. A tisztviselők folyamatos képzéséhez a projekt kezdetekor elsősorban a következő tényezők hiányoznak:

- hazai és nemzetközi kutatások a folyamatok és tevékenységek optimális továbbfejlesztése érdekében

- korszerű eszközök a tudás továbbadására – elektronikus tananyagok rugalmas kezelését biztosító munkaeszközök
- naprakész, elérhető és könnyen használható információs tér a szétszórta rendelkezésre álló információ rendszerezésére

Ezek mellett viszont rendelkezésre áll a Probono továbbképzési rendszer működése és az azzal párhuzamosan folytatott képzésfejlesztések, a képzések szervezése során gyűjtött számos tapasztalat, amely megfelelő alapját adja a saját környezetben való, célzottan közigazgatási területre fókuszáló szervezési, folyamatmódot és tudásmenedzsment környezet kialakításának. Az NKE felépítéséből adódó működési és szervezeti tulajdonságok és azok volumene is ugyanezt támasztják alá: az önmagában is ezres nagyságrendű munkatársat foglalkoztató intézményben külön hangsúllyal szerepelt már a projektet megelőzően is az infokommunikációs megoldások és eszközök használata, valamint a saját szolgáltató központok – köztük az informatikai területet ellátó ISZK – működtetése is.

Indokoltság

A Kormány az NKE számára biztosítja az épület-infrastruktúrát (rendelkezésre bocsátás, felújítás és építés formájában). Az érintett mintegy 100.000 fő jelenléti képzése a jelenleg rendelkezésre álló infrastruktúrával a kapacitás szűkössége miatt nem végezhető el. Ahhoz, hogy a jelölt volumenben jelenléti képzések kerüljenek biztosításra, kapacitásbővítés kell; ennek alapvető célja, hogy a 2.1.1.1-es KÖFOP programban vállalt 65.000 valamint a 2.1.1.2 programban vállalt 16.000 fő jelenléti képzése biztosítható legyen.

Az ingatlan infrastruktúra a KÖFOP program megvalósításához szükséges előfeltétel, amelyet a Kormány biztosít – részben meglévő épületekkel, melyek „mozognak” (költöztetés, birtokbavétel), részben pedig új, modern infrastruktúra kialakításával. Az épületek fejlesztésének ütemezése és épületek típusa adott, ahhoz, hogy a projekt megvalósulhasson és működhessen, az informatikai infrastruktúra is szükséges, ami jelenleg kapacitáshiányos, korszerűtlen és részleges informatikai háttérrel rendelkezik.

Az NKE újonnan épült épületeiben, valamint ennek okán a visszaadásra kerülő régi épületekben az informatikai infrastruktúra sem maradhat érintetlen. Az új épületekben nem áll rendelkezésre az informatikai elvárásoknak megfelelő korszerű eszközpark (sem aktív – pl. routerek, switch-ek, sem passzív – pl. hálózati kábelek), a megszűnő régi, nem egyetemi vagyongazdálkodási helyszínek pedig nem használhatóak a projekt megvalósítás időtartama alatt. Ahhoz, hogy a közel 100.000 köztisztviselő számára elérhetővé váljanak az oktatások, kutatások és a napra kész elektronikus tudástár, szükséges az új épületek megfelelő infrastrukturális ellátottsága, ami túlnyomórészt informatikai fejlesztést igényel. Az újonnan elkészült épületekbe teljes informatikai infrastruktúra kiépítése szükséges, amely magába foglalja egy új, a fizikai biztonsági követelményeknek is eleget tevő informatikai szolgáltató központ kialakítását. Azáltal, hogy az NKE Ludovika Campus teljes körű fizikai integrációt biztosít a továbbképzések lebonyolítására, elengedhetetlen a teljes körű informatikai integráció megvalósítása is.

A fejlesztés magába foglalja az ingatlanok aktív és passzív hálózatának kialakításától kezdve a képzésekhez használt notebook-okon át a prezentációs és segédletek készítését lehetővé tévő eszközöket is.

Elektronikus információbiztonság

A projektben végrehajtott informatikai tevékenységek vagy új rendszerek kifejlesztését, vagy meglévő rendszerek bővítését, átalakítását célozzák. Ez alapvetően meghatározza az elektronikus információbiztonsági szempontokat.

A kialakításra kerülő rendszerek kapcsán a projekt tervezése során elvégeztük a felmerülő kockázatok elemzését, és ennek alapján a rendszerek biztonsági osztályba sorolását. A széles tevékenységi kör okán, az informatikai iparági sztenderdekre tekintettel, a projekt során több informatikai rendszer is létrejöhet, melyek így külön-külön sorolandók biztonsági osztályba. Az egységes módszertani és kezelési ajánlásokat figyelembe véve, stratégiánk, hogy minden rendszert azon legmagasabb biztonsági osztály követelményeinek megfelelően hozunk létre, amely biztonsági osztály használata szükséges valamely újonnan kifejlesztett rendszer kapcsán. Kivételt képezhet ezalól, ha ez indokolatlanul nagy költségvonzatot jelent. A rendszerek egységes irányelvek szerinti kezelése növeli a biztonsági intézkedések sikerességének valószínűségét, és végső soron költségcsökkenéshez vezet.

A kockázatelemzés eredményeképpen a legmagasabb alkalmazandó **biztonsági osztály a 2-es**. A finanszírozás vonatkozásában, mivel az információbiztonsági feladat ellátása az informatikai rendszer működtetése keretében történik, így a feladat ellátásáért felelős nemzetbiztonsági munkatárs bérével számolva Br. 15.000.000 Ft különül el a személyi jellegű költségeken belül e kiemelt feladat biztosítására.

Az ehhez kapcsolódó védelmi intézkedések végrehajtása az NKE Informatikai Biztonsági Szabályzatában foglaltak szerint – a készülőben lévő Informatikai Biztonságpolitika tervezett iránymutatásaival egyeztetve – történik meg a projekt során.

A kialakításra kerülő rendszerek pontos specifikálása, felépítésük és tartalmuk definiálása a projekt végrehajtása során történik meg. Ennek következtében a fenti biztonsági osztály besorolást minden rendszer esetén minden olyan esetben újra meg kell tenni, amikor a rendszer megvalósításával kapcsolatosan újabb releváns információ rögzítésre kerül.

Azokban az esetekben, amikor az informatikai tevékenység meglévő rendszer módosítását vagy fejlesztését célozza, a rendszerek biztonsági osztályát a korábban létrehozott rendszer besorolása határozza meg. Amennyiben a változtatás oly mértékű, amely ezt indokolja, a szükséges kockázatelemzést végrehajtani, és a besorolást felülvizsgálni szükséges.

Meglévő rendszerek esetén is az NKE által kiadott Informatikai Biztonsági Szabályzatában rögzítettek szerint – a készülőben lévő Informatikai Biztonságpolitika tervezett iránymutatásaival egyeztetve – kell eljárni a védelmi intézkedések tekintetében.

A projekt tervezése során kiemelt figyelmet fordítottunk az Elektronikus információbiztonság témakörébe eső feladatok végrehajtásához szükséges erőforrások rendelkezésre állására, így kiemelten a szükséges költségek betervezésére.

A részletes költségvetés tartalmazza azokat a vonatkozó tételeket, amelyek tervsorszerűen számszerűsíthetők. Ezek az alábbiak:

- Szervertermi kapacitás kiépítése, amely lehetővé teszi az üzemeltetett rendszerek - jelenleg tervezett - három 9-es szintű rendelkezésre állását
- Végpontvédelem
- Tartalomszűrő
- IPS

A logikai és adminisztratív védelmi intézkedések költségei nem számszerűsíthetők, mivel a mindennapi munkavégzésbe beépítetten történnek meg, de az NKE által alkalmazott biztonságpolitika rendelkezései alapján teljeskörűen végrehajtásra kerülnek a projekt teljes megvalósítási scope-jában.

Kapcsolódás az E-közigazgatás irányelveihez

A projekt végrehajtása során kialakításra kerülő informatikai rendszerek tekintetében fontos szempont az E-Közigazgatással való integráció, a lehetséges szinergiák megteremtése. Az előkészítési szakaszban a szükséges egyeztetések lefolytatásra kerültek, az ott közösen elfogadott irányelveket folyamatosan szem előtt tartjuk a projekt teljes időszaka alatt.

Külön figyelmet érdemel a Kormányzati adatközpont kérdésköre. Jelen dokumentum részletes kifejtést tartalmazó fejezetei bemutatják a kiépíteni kívánt informatikai infrastruktúrát. Az egyetemi és felsőoktatás kormányzattól független autonómiája (A Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési Program – NIIF Program – működéséről szóló többször módosított 5/2011. (II. 3.) Korm. rendeletben (továbbiakban: Kormányrendelet) foglaltaknak megfelelően), valamint a rendelkezésre álló magas szintű szolgáltatási kompetencia (NIIF és NKE ISZK) együttesen indokolják, hogy a projektben a Kormányzati Adatközponttól független infrastruktúra kiépítését tervezzük. Az ezzel kapcsolatos koncepció bemutatásra került a tématerület felelőseként megjelölt NISZ Zrt.-vel, ahol az elképzelések támogatásra találtak.

Természetesen a kialakítás során maximálisan figyelembevételre kerülnek az egységes irányelvek, és kiépítésre kerülnek a jövőbeli teljes körű integrációt megalapozó kapcsolódási pontok.

A fejlesztendő rendszerek kapcsán a pontos integrációs követelmények a tervezési szakaszban kerülhetnek részletezésre, mivel ezeket alapvetően befolyásolják a jövőben kidolgozandó specifikációk, pontos igények. Mindezek mellett a tervezési folyamatban minden esetben dedikáltan foglalkozunk az E-Közigazgatás elemeivel való összhang megteremtésével, különös tekintettel az alábbi alrendszerekre:

- Kormányzati célú hírközlési hálózatokhoz történő illeszkedés: a projekt scope-jában jelenleg nem látszik olyan informatikai fejlesztés, amely a kormányzati célú hírközlési hálózat használatát indokolja.

- Szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások integrálása az ügyintézési folyamatokba, közigazgatási sztenderdek és szabványok használata: a kialakításra kerülő rendszerek nem valósítanak meg szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatást, ugyanakkor a megcélzott felhasználói kör számára nyújtott szolgáltatások kialakításakor az E-Közigazgatási koncepcióban bemutatott sztenderdeket és szabványokat ennek ellenére figyelembe vesszük a fejlesztések során.
- Ügyféloldali fejlesztések előtérbe helyezése, elektronikus közigazgatási- és közszolgáltatások fejlesztése és bevezetése: a kialakításra kerülő rendszerek tervezésének legfontosabb szempontja az ügyfelek támogatása, a rendszerek használhatóságának (usability) optimalizálása.
- Illeszkedés az egységes ügyféloldali hozzáférés rendszeréhez: A projekt során megvizsgálásra kerül, hogy a kialakított szolgáltatások hogyan helyezhetők el az egységes ügyféloldali hozzáférés rendszerében. A szolgáltatási portfólió véglegesítését követően az integráció megteremtése érdekében a szükséges egyeztetéseket lefolytatjuk, és amennyiben lehetséges, a kialakított szolgáltatásokat elérhetővé tesszük az egységes hozzáférés rendszerében.
- Illeszkedés a Nemzeti Egységes Kártyarendszerhez, az új e-kártya koncepciójához: a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek tekintetében lehetővé tesszük az e-kártya, mint személyes azonosító okmány használatát.
- Interoperabilitás biztosítása, közadatok újrahasznosításának támogatása: a kialakításra kerülő nyilvántartások tekintetében megvizsgáljuk, hogy mely adatok származnak már létező adatbázisokból (pl. lakcímnnyilvántartás), és ezek kapcsán a projektben törekszünk a meglévő adatok felhasználására.

Fontos kiemelni az E-közigazgatás kapcsán, hogy a projekt elsősorban nem közszolgáltatások kialakítását és nyújtását célozza. Az E-Közigazgatás koncepciót a digitális kompetenciák fejlesztésével támogatja. Emiatt az integráció minden egyes lépésben külön-külön kell megvizsgálni a kapcsolódási lehetőséget, amelyek technikai megvalósításán túl többnyire a kapcsolatot lehetővé tévő jogszabályi környezet kialakítása is szükséges. Ehhez a kedvezményezett szándékán túl a területért felelős szervezetek együttműködése is szükséges, melynek hiányában a kapcsolódás nem hozható létre.

Általános irányelvek, felépítés

Informatikai fejlesztéseink a továbbképzési rendszer fejlesztéséhez kapcsolódó IT támogató környezet kialakítását erősítik: informatikai kapacitásfejlesztés, rendszer modernizáció támogatására beszerzésre kerülő eszközök, rendszer-fejlesztések alapjául szolgáló eszközök beszerzése a projekt szakmai céljaihoz igazodóan.

Az online oktatás és tanulási környezet országos működését kiszolgáló infrastruktúrájának fejlesztése során az informatikai szoftverfejlesztések beüzemelésére, a rendszerek működtetésére szükséges a megfelelő kapacitású és minőségű hardverkörnyezet kialakítása.

A projekt során a kialakításra kerülő rendszerek a rendelkezésre álló kapacitásokon túlmenően plusz hardver erőforrásokat igényelnek. Ezen plusz kapacitásigény kielégítéséhez,

valamint a projekt megvalósításához szükséges egyéb infokommunikációs tevékenységek a következő fejezetek során bemutatásra kerülnek.

A projekteket érintő horizontális informatikai fejlesztések ***Szerver hardver kapacitásbővítés***

A képzési rendszer magas rendelkezésre állási mutatókkal, teljes biztonsággal való működtetése, valamint a folyamatos üzemelés, redundáns felépítés biztosítása megköveteli az új helyszínek megfelelő informatikai infrastruktúrával történő ellátását – úgymint szerverterem és megfelelő szerver kapacitás, hálózat, hálózati és kiszolgáló eszközök. Az új épületek nagy számú, sok résztvevős jelenléti képzések lebonyolítására tervezetten alkalmasak.

Kapacitásfejlesztés és működésbiztonság növelése

A szerver hardver kapacitásbővítés a fejlesztett rendszerek alapjául szolgáló futtató környezet kiépítéséhez szükséges. A bővítés vonatkozik a szerver-háttér teljes skálájára, tehát a szervertermi speciális infrastruktúrától kezdve az adattároló egységeken és szervereken át a szervereken futó alaprendszerekre (pl. operációsrendszerek, adatbázis-kezelők, dobozos szoftverek), valamint mindezen termékek és eszközök projektidőszak alatti gyártói támogatására is.

A NKE Probono képzésszervezési rendszer hardver infrastruktúrájának bővítése szükséges, annak érdekében, hogy minél jobban skálázható, terhelés-elosztott rendszer álljon rendelkezésre. Ezek szolgáltatában a továbbképzési rendszer hardver infrastruktúrájának több szerverteremben futó, elemenként duplikált, redundáns módon működő architektúrára való alakítása a feladat, amely keretében minden logikai és fizikai elem, egység (az internet kapcsolódástól kezdve az áramellátáson át a szervereken futó rendszerekig) több példányban kerül telepítésre és konfigurációra.

Biztosítani kell a projektek egyéb tevékenységeinek elvégzéséhez (tananyagfejlesztés, kutatások, hálózatépítés, ...) szükséges további központi informatikai szolgáltatások hardverelemeit, hogy a munkatársak számára biztosított központi szolgáltatások (levelezés, csoportmunka, dokumentum tár, adatgyűjtő és elemző rendszerek, ...) háttér infrastruktúrája rendelkezésre álljon.

A fejlesztés során a szerverterem (rack szekrények, áramellátás, hálózati szerelvények), valamint a különféle kiszolgáló eszközök, úgy mint adattároló eszközök, adatmentő eszközök (szerver, mentőegység, szalag), adatbázis szerverek, alkalmazás szerverek beszerzését és beüzemelését kell elvégezni.

Infrastruktúra üzemeltetési megoldások fejlesztése

A beszerzett hardver és szoftver eszközök beüzemelése a projekt keretében megtörténik. A publikus szolgáltatások folyamatos és kiemelt rendelkezésre állásának biztosítására az ezt

kiszolgáló központi kiszolgáló infrastruktúra üzemeltetése külön kiemelten fontos feladat. Ezen feladat keretében történik a szerver-monitorozás, folyamatos finomhangolás, mentés, operációs rendszer karbantartás, hálózat menedzsment, valamint a már meglévő és a projekt fejlesztései során elkészülő alkalmazások üzemeltetése.

Hálózati és kommunikációs kapacitásbővítés

A képzési rendszerben jellemző blended learning képzések szervezése várhatóan 50 ezer feletti heti/havi szintű terheltsége miatt nagy sávszélességű megbízható hálózat kialakítását teszik szükségessé.

A korszerű, magas színvonalú továbbképzési tevékenységek érdekében kiemelkedően fontos, hogy a képzések helyszínén a képzésen résztvevők számára minden elektronikus tevékenység teljes görbületenységgel működjön. Ennek érdekében szükséges a szervertermi és képzéshelyszíni hálózati és kommunikációs eszközök megfelelő színvonalon történő konfigurációja, kialakítása.

A magas színvonalon kialakított helyszíni kommunikációs és adatkapcsolat mellett az informatikai iparági szttenderdeknek megfelelő, a szervereket és képzési helyszíneket biztosító elektronikus védelem kialakítása is szükséges.

Oktatástechnika és multimédia fejlesztése

Az eTananyagok és eTréningek fejlesztéséhez szükséges egy professzionális green-box megoldást biztosító média stúdió kialakítása. A saját stúdió kialakítását és működtetését indokolja a jelentős mennyiségű stúdiumunka idő- és költségigénye. A projekt során tervezett mennyiségű videó tartalmak előállítása és az oktatóvideók frissítésének stúdió igénye összességében fenntarthatóvá teszi a saját stúdió működtetését. Emellett a multimédia stúdió feladata lehetővé tenni az elkészített tananyagok interneten keresztül élő és rögzített közvetítését is.

A jelenléti valamint a blended képzések lebonyolításának támogatására oktatástechnikai eszközök biztosítása szükséges, úgy mint laptopok, projektorok, hang és vizuáltechnikai megoldások.

Irodai, oktatási eszközpark kapacitásbővítése

A projektek keretében megvalósuló jelenléti képzésekhez illetve a közel 100 ezer tisztviselő továbbképzéséhez is igen nagy számú munkaállomás, laptop biztosítása szükséges. Az eszközigények kiterjednek a kontakt-eszközökre (pl. notebookok), prezentációs eszközökre és a képzésekhez szükséges papír alapú segédeszközök elkészítésének lehetőségére is. A képzésszervezés, ügyfélszolgálat, helpdesk számára mobiltelefonok biztosítása is szükséges.

Természetesen a projekt keretein belül kell ellátni a szakmai munkatársakat, szakértőket, közreműködőket, oktatás szervezőket, projekt lebonyolítókat is eszközökkel, hálózati hozzáférést, valamint központi szolgáltatásokat kell biztosítani számukra.

A beszerzendő munkaállomások volumenének további nagy része a projektben megvalósuló kutatások okán szükséges. Az eszközök számát a megvalósításba bevont résztvevők nagy száma indokolja, akiket (jellemzően kutatókat) fel kell szerelni eszközökkel. A felhívásban szereplő témakörökben elvárt eredményeket várhatóan 100-120 kutatásban definiáltan lehet majd elérni. Ez közvetlenül több száz kutató munkájára épül, illetve a kutatásokba bevont kutató partnerek, segítő szerepű kutatók, együttműködők száma jelentősen meghaladhatja az ezer főt. A korszerű adatfelvételek lebonyolítása is mobil eszközökön végezhető hatékonyan és megfelelő színvonalon.

A képzések lebonyolítását az informatikai fejlesztés különböző eszközökkel támogatja, mind a szervezés, mind pedig a képzési esemény megtartás esetén. A szervezett képzések számára a digitális multimédiás tartalmak elérhetővé tétele, valamint a központi szoftverrendszerek felhasználó oldali elérhetőségének biztosítása a feladat. Ehhez oktatástechnikai eszközpark biztosítása szükséges (jellemzően oktatótermi/labor laptopok).

Továbbképzési rendszer tanulópontok eszközpark

A tanítás-tanulási környezet kialakítása a Probono rendszer fejlesztése mellett a rendszer által nyújtott szolgáltatások elérésének javítására is ki kell terjedjen. A tisztviselők számára a jelenlegi munkakörnyezetben használt eszközök nem alkalmasak az online tanulás rendszeres, minőségi igénybevételére, ezért ki kell alakítani azokat a tanuló- és vizsgapontokat területi szinten, amelyek biztosítják a tanulók számára a digitális tanulási környezethez való folyamatos, minőségi hozzáférés lehetőségét. A projekt során kialakításra kerülnek olyan továbbképzési tanuló- és vizsgapontok, melyek biztosítják a megfelelő hardvereket, szoftvereket és hálózati hozzáférést a Probono rendszer által nyújtott szolgáltatások közvetlen elérésére.

A Tanulópontok kialakításának célja, hogy az ország egész területét lefedve minden tisztviselő számára elérhetővé váljon a korszerű tanulás és kontrollált vizsgázás lehetősége.

Mivel minden ötödik tisztviselő Budapesten dolgozik, vagyis a központi szint esetében sok tisztviselőt kell kiszolgálni, így célszerű az NKE-n is tanulópontot szervezni. Az NKE campuson kialakításra kerülő tanulópontba a tisztviselők befáradhatnak, open laborokban tanulhatnak, használhatják az infrastruktúrát. A tanulópontokhoz szükséges infrastruktúra jellemzően munkaállomások/laptopok az open laborokban.

Egyetemi kiszolgáló rendszerek megújítása

Az Egyetem feladatainak száma és azok diverzifikáltsága a jövőben (2016–2020) jelentősen növekedni fog mind vertikálisan, mind horizontális értelemben. A dinamikusan növekvő Egyetem ténye, a Ludovika beruházások és az ezzel járó tárgyi és személyi gyarapodás indokolja, egy a mai kor kihívásainak is megfelelő, az NKE mindennapi feladatait - ezzel közvetve hatékonyabban kiszolgálva a közszolgálati dolgozóit – támogató integrált informatikai rendszer kiépítését.

Jelenleg nem áll az Egyetem rendelkezésére mindezen feladatokat teljes körűen kezelni képes szoftver. A tervezett rendszer strukturált, moduláris felépítésű, kellően rugalmas kell, hogy legyen annak érdekében, hogy az igények esetleges változását követni lehessen, illetve szükség szerint továbbfejleszthető. A rendszerrel szemben támasztott követelmények között fontos a responzivitás, az egységes biztonsági megközelítés és kezelőfelület, tovább fejleszthetőség, moduláris felépítés.

A továbbképzési rendszer használata során nagy mennyiségű értékes adat keletkezik a különböző nyilvántartásokban és egyéb kiszolgáló rendszerekben. A Továbbképzési Vezetői Információs Rendszer (T-VIR) a döntéshozók számára használható információvá alakítja az adatot. A T-VIR a napi ad-hoc információ elérésen, ellenőrzéseken, visszacsatolásokon túl, a hosszabb távú stratégiai tervezés, valamint a stratégia sikerességének, vagy működőképességének mérésében, valamint minőségbiztosítási területeken is támogatást nyújt.

Infokommunikációs akadálymentesítés

A KÖFOP programok lebonyolítása során fontos célkitűzés a kialakításra kerülő tudáselemek és szolgáltatások széleskörű elérhetőségének biztosítása. Az Európai Unió és Magyarország esélyegyenlőségi irányelveinek értelmében az elérhetőséget mindenki számára biztosítani kell. Ez a gyakorlatban kiemelt jelentőséget ad az infokommunikációs akadálymentesítésnek, az ezzel kapcsolatos elvárások megfogalmazásának és teljesítésének, a nemzetközi jógyakorlatok alkalmazásának.

A projektekben létrehozásra kerülő minden eredménytermék alapértelmezés szerint akadálymentes módon kerül elkészítésre. Kivételes esetekben, a körülmények mérlegelését követően, ettől el lehet térni, de ebben az esetben a döntés háttérét adó megállapításokat rögzíteni kell, és a döntést felül kell vizsgálni, amennyiben olyan információ merül fel, amely kétségbe vonja valamely megállapítás helytállóságát.

Infokommunikációs szempontból kiemelt jelentőséget képviselnek a projektben létrehozott olyan web oldalak, honlapok, amelyek széles felhasználói bázist céloznak. Ezek létrehozása során a WCAG 2.0 szabvány iránymutatásait követjük, törekedve az AA szint elérésére, de legalább az A szint előírásait megvalósítva.

Azon projektelemek esetén, amelyek korábban jöttek létre, de a projekt megvalósítása során felhasználásra kerülnek, az infokommunikációs akadálymentesítési irányelvek érvényesítése kapcsán minden esetben megvizsgálásra kerül, hogy a projekt sikeressége szempontjából célszerű-e az újonnan kifejlesztésre kerülő projektelemek esetén elvárt tevékenységek végrehajtása, és hogy erre milyen lehetőségek állnak rendelkezésre. Amennyiben nincs objektív akadálya, akkor ezeket az irányelveket az ilyen esetekben is alkalmazni kell.

1.sz. Melléklet: Az informatikai fejlesztések és a szakmai célok kapcsolata KÖFOP 2.1.2.

4. A projekt megvalósításának szervezeti keretei

A projekt megvalósításának szervezeti kereteit az NKE (projektgazda) biztosítja. Az NKE az „együttműködés egyeteme”, így a projekt megvalósításába bevonja azon szakmai és megvalósítási partnereket, akik a fejlesztés eredményességét növelik.

4.1. A projektgazda és partnereinek bevonása

4.1.1. A projektgazda bemutatása

A Nemzeti Közszerológati Egyetem működésének szabályait a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Nftv.) rendelkezései határozzák meg, megvalósítja továbbá azokat a speciális célokat és többletfeladatokat is, amelyeket külön törvény az Egyetem felelősségébe rendel. Az NKE speciális feladatait a Nemzeti Közszerológati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény határozza meg. Eszerint a magyar felsőoktatási rendszer részeként a közigazgatási, rendészeti és katonai képzést folytató egyetem tevékenységének célja a közigazgatást, a hon- és rendvédelmet érintő tevékenységet végző szakemberek képzése, a hon- és rendvédelmi szervek tisztii utánpótlásának biztosítása, valamint az egységesülő közszerológati életpályák közötti átjárhatóság megteremtése. Az intézménynek a tisztii utánpótlás képzése során tekintettel kell lennie a Magyar Honvédség és a rendészeti szervek feladataira, sajátos szerológati és életviszonyaira, valamint az egyes hivatásrendek képzési és kiképzési rendszereiben előzetesen megszerzett ismeretekre is. E képzési feladatok megvalósításához szükséges vezetői, oktatói és hallgatói jogállás, a fenntartói jogok, a finanszírozás, valamint az Egyetem irányításának, szerológatának és működésének szabályozásában a törvény az Nftv.-től eltérő szabályokat tartalmaz.

Az egyetem a 2012-2015. év közötti fejlesztési célkitűzéseit teljesítette: a felsőoktatási rendszer teljes jogú tagjaként stabilizálta helyzetét, modernizációs erőfeszítései eredményeként a közszerológati képzés centruma lett, amely alapfeladatai ellátásán túl képes a profiljához kapcsolódó más jelentős képzések és kutatási feladatok végzésére és országos szintű koordinálására is. Az NKE megerősítette és bővítette nemzetközi kapcsolatait, elfogadtatta az intézményt az európai felsőoktatási térképen, hozzájárult a hazai és nemzetközi téren is elismert, magyar „közszerológati szakértelmiség” megerősödéséhez, jó hírnevéhez. Az Egyetem elsődlegesen a hallgatókért van, célja olyan hivatásrendi dolgozók képzése, kiképzése és átképzése, akik alkalmasak és készek a haza szerológatára, az állam képviseletére munkájuk során. Az NKE szerepe többlet etikai elemmel rendelkezik: nemcsak képzünk, hanem nevelünk is: közszerológati életpályákra készítjük fel hallgatóinkat, a haza és állampolgárainak szerológatára, védelmére. Ezért egyetemünk fejlesztései során hozzá tudunk járulni az etikus, szerológaltató állam megerősítéséhez.

Az Egyetem karai és intézetei különböző közszerológati területek fejlesztési erőforrásai, specialistái tudományterületüknek és részesei a diszciplináris határokat átvéelő innovatív és átfogó kutatásoknak.

Az Államkutatási és Fejlesztési Intézetből létrejövő egyetemi kutatásirányító (projekt)szerológat a komplex államkutatások és az átfogó, transzdiszciplináris szemléleten alapuló tudományos munka felelőse.

Az Államtudományi és Közigazgatási Kar célja az embereket szolgáló egyszerű és jó közigazgatás építése a kutatáson, a közszolgálat professzionistáinak képzésén keresztül. Jelmondata: A közjóért, *Pro Publico Bono*!

A Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar a több évszázados hazai hadtudományi tradíciókat és a XXI. századi haderő fejlesztését egyszerre képviseli, modern honvédelmet épít a nemzetközi béke és biztonság szolgálatában. Jelmondata: A hazáért mindhalálig!

A Rendészettudományi Kar a hatékony rendészet és a modern rendvédelem, a közbiztonság és a jogbiztonság erősítésének erőforrása. Jelmondata: *Sub lege libertas*! (Szabadság a törvény által).

A Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar a globális kihívások, az európai és regionális kapcsolatok, az új diplomácia komplex megközelítését szolgáló kutatások és képzések, az Egyetem nemzetközi profiljának fő szereplője. Jelmondata: A világra nyitott szemmel!

A Katasztrófavédelmi Intézet és a Nemzetbiztonsági Intézet saját képzési és kutatási profillal a rendészeti (katasztrófavédelmi, terrorelhárítási) és honvédelmi hivatásrend fontos erőforrása.

A Vezető- és Továbbképzési Intézet a közszolgálati karrierképzések felelőse, a közszolgálaton belüli mobilitás és az egységes, tudásalapú közszolgálati életpálya alapintézménye.

A KÖFOP programokban való részvétel során az NKE az eddigi fejlesztések alapjain, újszerű, modern, az OP céljaihoz igazodó, a szolgáltató, jó állam kialakítását és megszilárdítását előtérbe helyező 2 db kiemelt projektet kíván megvalósítani. A tervezett projektek szakmai megvalósítása kiemelten támogatja a magyar állam fejlesztési céljainak elérését, kiemelten a versenyképesség növelését. Mivel az NKE képzési, továbbképzési tevékenysége a közszolgálat teljes rendszerének tudását gyarapítja, a teljes tisztviselői állomány képességeinek fejlesztéséhez járul hozzá, így komplex módon támogatja az eddigi EU fejlesztések eredményeinek továbbélését, fenntartását, továbbfejlesztését. A versenyképes tudással rendelkező tisztviselői állomány tud fenntartható alapegysége lenni a szolgáltató szemléletű, versenyképes állam működésének.

4.1.2. A megvalósításban résztvevő partnerek bemutatása

Az NKE a projektet önálló projektgazdaként valósítja meg, konzorciumi partnerek bevonására nem kerül sor, a projektmegvalósítás során in-house beszerzés keretében bevonja az *Apertus Közszolgálati Oktatás-fejlesztési Központ Szolgáltató Nonprofit Kft.-t* és az *NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.-t*. A két in-house kft. az alapító okirataikban megjelölt feladatok elvégzésével vesznek részt a projekt megvalósításában, kiemelten az alábbi tevékenységek mentén.

Az Apertus Nonprofit Kft. társaság célját különösen a közszolgálati felsőoktatás, továbbképzés és felnőttképzés területén érvényesíti.

Alapító okirat szerinti céljai:

- A távoktatás progresszív európai és globális gyakorlatának megismertetése, és hazai fejlődésének elősegítése;

- Távoktatás-fejlesztési programok megvalósítása;
- Távoktatáshoz kapcsolódó szakpedagógiai-, oktatás módszertani tevékenység és tananyagok fejlesztése;
- Távoktatási programok támogatása;
- Távoktatási kutatások támogatása;
- Távoktatási technológiák fejlesztése és alkalmazásának támogatása;

Az NKE Nonprofit Szolgáltató Kft. az alapító okirata szerinti technikai, szolgáltatási feladatokban működik közre. (pl. rendezvényszervezés, nyomdai-kiadási tevékenység)

A szakmai fejlesztések eredményessége és hatásainak elnyerése érdekében szükséges a megfelelő együttműködési, partneri kapcsolatok kialakítása és fenntartható megalapozása. Az NKE „Az együttműködés Egyeteme” („*University of cooperation*”), a társadalmi igények, nemzetstratégiai-kormányzati célok és az egyetemi autonómia közötti hatékony együttműködés modellje. Az együttműködéseknek a közérdekű célok, a közjó szolgálatában kell állniuk. Az Európai Egyetemi Szövetség (EUA) stratégiája a jövő „egyetemének” három dimenzióját emeli ki: az emberek, a partnerség és a „*policy*”. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) és az Európai Unió a „közszolgálat innovációjának” stratégiáját várja a felsőoktatási intézményektől. Magyarország stratégiai érdeke az, hogy az állami egyetemek együttműködése további sikeres fejlesztések megvalósításához vezessen, így fontos megtalálni a felsőoktatásban az együttműködési pontokat, az egymást kiegészítő erőforrásokat és közös érdekeket.

Az NKE együttműködési modellje



Az NKE fejlesztése speciális célokkal kapcsolódik a magyar felsőoktatás-politika célrendszeréhez. Az NKE speciális jogi keretek között része a felsőoktatás intézményrendszerének. A felsőoktatási stratégia⁶ két céltételét az NKE-nek következetesen

⁶ „Fokoztatváltás a felsőoktatásban” című stratégia (Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2015.)

képviselnie kell: (1) a speciális és határozott képzési-kutatási profil fejlesztését és (2) ennek a profilnak a felsőoktatás teljes nemzeti erőforrás-rendszerében történő komplementer és kooperatív pozicionálását. A felsőoktatási stratégia 2030-as víziója szerint „az intézmények erősen specializáltak, határozott képzési profillal fognak rendelkezni [...] A jövőben minden egyetemnek és főiskolának a saját, jól megkülönböztethető, kiemelt képzési területére szükséges fókuszálnia, vagyis az intézményeknek határozott képzési profillal kell rendelkezniük, és az általuk képviselt területen világszínvonalú képzést kell nyújtaniuk. [...] Minden intézmény világszínvonalú abban az egy-két diszciplínában, amely a saját kiemelt területe, összességében pedig az ország felsőoktatási intézményei kollektíven, minden tudásterületet és tudásszintet lefednek [...] 2030-ra az oktatási specializáció nem önmagában, hanem a kutatás-fejlesztési tevékenység fókuszálásával párhuzamosan zajlik le, melynek eredményeként a források magas szintű koncentrációja valósul meg, és egy-egy terület a legkiválóbb nemzetközi tehetségeket képes a hazai intézményekbe vonzani.” Ezek a célkitűzések az NKE IFT szintjén is követendő irányt szabnak.

4.1.3. A projektgazdának és partnereinek a projekthez kapcsolódó tapasztalatának bemutatása

2012-2015. között az NKE számos állami projekt megvalósítását végezte, a KÖFOP támogatási mechanizmusához leginkább hasonlatos Államreform Operatív Programok (ÁROP) keretében, egyedülálló fejlesztéseket valósított meg, melyek hozzájárultak az etikus, elhivatott, szakszerű ismeretekkel rendelkező tisztviselői állomány kialakításának megalapozásához. Az NKE alap működésén túli, kiemelt, egy-egy szakmai prioritásra épülő fejlesztési az ÁROP keretében valósultak meg és szereztek elismerést mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban. Az NKE közigazgatás-fejlesztést támogató ÁROP programjait (integritásképzés, kormányablakok munkatársainak képzése, e-learning fejlesztések) a hazai kormányzati, szakmai és fejlesztéspolitikai szakterület mellett, az Európai Unió és a nemzetközi együttműködések (Open Government Partnership, OECD) is sikerként, példaértékű fejlesztésként könyvelik el. Az ÁROP fejlesztések szigetszerű, egy-egy fejlesztési prioritásra épülő eredményt jelentettek az operatív program célkitűzéseéhez és módszertanához illeszkedően. A jelen kihívása ezért az, hogy az eddigi fejlesztésekre épülve, azok eredményeit és értékeit megőrizve, rendszerszintű fejlesztést hajtson végre egyetemünk. A projekt tervezése során valós szükségletekre és az elért eredmények továbbfejlesztésére, valamint a még hiányzó elemek megvalósítására építünk.

Az NKE által gondozott projektek megvalósításában az in-house kft-k is részt vettek és hozzájárultak az egyetem korábbi projekt sikereihez.

Az ÁROP és TÁMOP szinergikus egymásra épülés és tudásátadás elemeit a 2.6.1. pontban mutattuk be.

4.1.4. A megvalósítás és fenntartás szervezete

A KÖFOP 2014-2020 az egyetem fejlesztés tervezésének és megvalósításának fontos faktora, a programok teljes körű menedzsmentje jelentős szervezetfejlesztést és az ÁROP programokban kialakult adminisztratív képesség továbbfejlesztését igényli. A

működésfejlesztés középpontjában a jelentős volumenű fejlesztések rendkívüli kihívásaira is felkészült vezetői, személyi és szervezeti képességnek kell állnia. A fejlesztéspolitikai- és menedzsment kapacitások erősítése az NKE-nek nem csupán saját szervezetében, de a kormányzati és közszolgálati intézményrendszerben is feladata. A KÖFOP 212 egyik alprojektjének célja, hogy az NKE támogassa az EU strukturális és befektetési alapok (ESIB, 2014-2020) forrásaival kapcsolatos, a központi közigazgatási szervek hatáskörébe tartozó stratégiai, tervezési, fejlesztési, pályázati, ellenőrzési és egyéb folyamatokat teljes körűen áttekintő, valamennyi részfeladatra kiterjedő, folyamatosan aktualizált ismeret- és kompetenciafejlesztést a központi- és a területi közigazgatás érintett tisztviselői részére.

A KÖFOP programok komoly finanszírozási fegyelmet és likviditási kockázatkezelést tesznek szükségessé. A terv szerint 29 milliárd Ft forrás hatékony felhasználását kell megtervezni 2015-16-ban és a leghatékonyabb forrásfelhasználást megszervezni a 2020-ig tartó időkeretben. Az Egyetem költségvetési tervezésében, állami támogatásában figyelembe kell venni a KÖFOP jelentős előfinanszírozási szükségletét, különösen az induló időszakban és az előlegben felüli refinanszírozási periódusokban. Mindez rendkívül előrelátó és pontos pénzügyi tervezést és hatékony pénzgazdálkodást tesz szükségessé.

Projekt előkészítés szereplői:

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2015. január 1-jével megkezdte a KÖFOP- projektek tervezését, illetve előkészítését. Kijelölésre kerültek a projekt előkészítő tevékenység területi szinterei, szakértői műhelyei (Fenntartói Testület, Rectori Tanács, Fejlesztési Program Igazgatóság- Központi Projekt Iroda, Fejlesztési Koordinációs Kabinet, Informatikai Tervező Bizottság, Projekt Tervező Bizottságok, Tervezési Munkacsoport és vezetői értekezletek). A projekt előkészítő tevékenysége során megtörtént a munkáltatók igényeinek felmérése, a fejlesztéshez kapcsolódó stratégiai szintű dokumentumok elkészítése, a továbbképzés fejlesztéséhez kapcsolódó szakpolitikai egyeztetések megtartása. A projekt előkészítési feladatainak ellátása folyamatos. A projekt előkészítési időszakában az NKE előkészítette a KÖFOP- fejlesztésekhez kapcsolódó, projektszintű közbeszerzések kiírását.

Projekt megvalósítás meghatározó szerepkörei:

- fenntartói irányítás- Fenntartói Testület
- szakmai irányítás- Rektor- Rektorhelyettes- Rectori Tanács- Kutatási Tanács
- kiemelt szakmai fejlesztési egységek: Államkutatói és Fejlesztési Intézet, Vezető- és Továbbképzési Intézet, egyetem karai
- funkcionális feladatok irányítása- Gazdasági Főigazgató (projektmenedzsment és pénzügyi adminisztráció), Főtitkár (projekt közbeszerzés és informatika)

A KÖFOP projektek megvalósításának adminisztrációs támogatását az egyetemi központban, a gazdasági főigazgató irányítása alatt működő Központi Projekt Iroda (KPI) végzi. A szakmai megvalósítás rectori és rectorhelyettesi szinten kerül irányításra, a szakmai, adminisztrációs és pénzügyi feladatok elvégzésére külön koordinációs fórumok létesülnek. Az NKE Szervezeti és Működési Szabályzat 6. § (5) bekezdése alapján, a KÖFOP keretein belül előkészített, benyújtott, illetve elnyert pályázatok, támogatások, projektek kezelésének

módját, eljárási rendjét, a folyamatban résztvevő személyek, szervezetek feladatait, kötelezettségeit a szabályozott keretek között történő végrehajtására vonatkozó szabályokra külön eljárásrendet alakít ki, figyelemmel a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről szóló 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendeletben, valamint a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1004/2016. (I. 18.) Korm. határozatban foglalt rendelkezésekre.

A KÖFOP projektek szakmai fejlesztési tevékenységeit, a támogatási kérelmek beadását az egyetem Fenntartói Testülete egyhangúan támogatta, az NKE szenátusa a projektek pályázatait anyagairól, a szakmai fejlesztések tervéről és a támogatási kérelem beadásáról tájékoztatást kapott. Az NKE állománya a projektek előkészítési tevékenységeiben részt vett. Ehhez kapcsolódóan a **projekt előkészítési költség** az előkészítés fenti fejlesztési feladatokhoz igazodó személyi jellegű költségeit tartalmazza.

Egyéni szintű adatgyűjtés a felhívási útmutató szerint: A kedvezményezettnek vállalja, hogy a projektben résztvevő személyekre vonatkozóan biztosítja a szükséges egyéni adatok összegyűjtését és a megfelelő formátumban az adatokat a támogató rendelkezésére bocsátja.

5. A nyilvánosság biztosítása, kommunikációs tevékenység

A projekt keretében megvalósuló kommunikációs tevékenység célja, hogy a projektet és annak eredményeit minél többen megismerjék, a projektgazda a kommunikációs eszközök segítségével minél szélesebb körű tájékoztatást nyújtson a szakmai nyilvánosság, a döntéshozók és a célcsoportok számára a megvalósult fejlesztésekről, és arról a tényről, hogy a projekt EU támogatásból valósult meg.

Az NKE szem előtt tartja, hogy a jól megszervezett kommunikációs tevékenységének eredménye a projekten túlmutatva a jövőben is segítheti majd az eredmények fenntartását, a tisztviselők és a lakosság pozitív tapasztalatai révén. Ahogyan arra a „Kedvezményezettek Tájékoztatási Kötelezettségei” című dokumentum is felhívja a figyelmet, a szakmai munka és a pénzügyi hatékonyság mellett a kommunikációs képesség a sikerhez vezető út harmadik alappillére. Éppen ezért a jelen projekt sikeres megvalósításának is elengedhetetlen feltétele, hogy kapcsolatban legyen szűkebb és tágabb működési környezetével.

A projekt eredményeinek megosztása szükséges mind az oktatási és a közigazgatási szereplőkkel, mind pedig a lakossággal egyaránt. Egyrészt az együttműködő, illetve támogató partnerek, valamint a tisztviselők tájékoztatása és az elért eredmények kommunikálása az, ami elősegíti a további együttműködést, másrészt a megfelelő csatornák alkalmazásával további célcsoportok érhetőek el.

A projektgazda a projekt megvalósítása során vállalja a hatályos jogszabályokban meghatározott tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségek betartását, így a projektről és a támogatásról az ott meghatározott módon és tartalommal információt nyújt, a „Széchenyi 2020 kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei Útmutató és Arculati Kézikönyv”-ben foglaltaknak megfelelően.

5.1.A kommunikációs tevékenységek összefoglaló leírása

A projekt keretében megvalósuló kommunikációs tevékenység célja, hogy a projektet és annak eredményeit minél többen megismerjék, a kommunikációs eszközök segítségével a projektgazda minél szélesebb körű tájékoztatást nyújtson a szakmai nyilvánosság, a döntéshozók és a célcsoportok számára a megvalósult fejlesztésekről, és arról a tényről, hogy EU támogatásból valósult meg a projekt. A kommunikációs terv tehát a projektre vonatkozik, célja, hogy a széles közvélemény kapjon minél kézzelfoghatóbb információkat a projekt tartalmi részleteiről, céljairól, eszközeiről és eddig elért eredményeiről, illetve azokról az előnyökről, melyek hosszútávon őket is érintik. A kommunikáció a projekt egyes szakaszait végigkísérve támogatja az egyes feladatokat, informálja a célcsoportokat és a közigazgatás iránt érdeklődőket. A projekt közvetlen célcsoportjainak figyelmének felkeltése, tájékoztatása. A közigazgatási szervek tájékoztatása a projekt céljáról, eredményeiről, fontosabb eseményeiről.

Projekt stratégiai célkitűzése – közszolgáltatás-fejlesztés • a jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgáltatás-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása • a közszolgálat-fejlesztés nemzetközi kompetencia igényeinek támogatása • közszolgálati kiválósági központ fejlesztése • a közszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése • a fejlesztéspolitikai kapacitások erősítése • a helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése	Közszolgálati Kiválósági Központ fejlesztése
	Kialakított tudásközpont és tudáshálózat létrejötte (Államtudomány)
	200 bevont kutató
	100 db megvalósuló kutatás
	200 a képzők képzésébe bevont résztvevő
	16 400 fő a kompetenciafejlesztésben részt vevő közszolgálati szakember
	10 db kifejlesztett képzési program
	2 db továbbfejlesztett fejlesztéspolitikai továbbképzési program
	50 db együttműködési megállapodás kötése
	A közszolgáltatás-fejlesztéssel összefüggő nemzetközi kompetencia igények támogatása
Kommunikációs célok	Kialakított önkormányzati tudásközpont, tudásbázis
	Az önkormányzat emberi erőforrásának fejlesztése, a helyi önkormányzatok innovációs képességének javítása
	A széles közvélemény kapjon minél kézzelfoghatóbb információkat a projekt tartalmi részleteiről, céljairól, eszközeiről és elért eredményeiről, illetve azokról az előnyökről, melyek hosszútávon őket is érintik
	Az új kutatóközpontok, Intézetek elhelyezése a kutatási palettán és ennek kommunikálása a célcsoportok felé
	A résztvevők részére gyakori és részletes tájékoztatás
	Kutatási eredmények, létrejövő tananyagok, pilot oktatás kommunikálása

Általános kommunikációs célkitűzések	A program célcsoportjainak bevonása, aktív, partnerségen alapuló részvételük ösztönzése
	Szakmai és tágabb közvélemény támogatásának megnyerése
	Az érintettek nyitottságának, a változások követésére, befogadására való képességének megerősítése a program során elsajátított ismeretek és készségek sikeres alkalmazása érdekében

A kommunikációs feladatok többsége folyamatos tevékenységet igényel. Ugyanakkor fontos, kiemelt kommunikációs csúcsidezőszakot határoznak meg:

- a projekt előkészítő szakasza,
- a projekt megvalósítási szakasza
- projektzárás

Az első szakaszban a program általános bemutatásán lesz a nyomaték, hangsúlyozva a program szükségességét. Cél a figyelemfelhívás. A projekt népszerűsítésének kezdete, a résztvevők és a sajtó tájékoztatása. Az előkészítés során projektismertető broszúrát kívánunk készíteni, valamint az Egyetem honlapjára feltöltésre kerülnek a projekttel kapcsolatos információk. A fejlesztésbe és képzésbe bevont oktatók, fejlesztők részére e-mail és telefon útján küldjük meg a szükséges információkat.

A második szakaszban, a projektben résztvevők és bevonni kívánt résztvevők felé irányuló kommunikáció kerül jobban előtérbe. Célja, hogy a résztvevők aktív közreműködését biztosítsuk. A médiavásárlás során megrendelt felületeket kampány jellegűen alkalmazzuk.

A harmadik szakaszban elsősorban a projekt rövid-, és hosszú távú eredményeiről informáljuk a résztvevőket, a sajtót, valamint a szélesebb közvéleményt. A projekt kézzelfogható eredményeinek pozicionálása kerül előtérbe.

5.2.A célcsoportok és az érintettek kommunikációs szempontú elemzése, kommunikációs üzeneteinek megfogalmazása

A program kommunikációjának legelső és legfontosabb célja a projekt bemutatása, és annak világos közvetítése, hogy az milyen előnyöket nyújt az érintett célcsoport mindennapi munkájához, karrierjéhez, a tervezett folyamatok miatt és hogyan mennek végbe. Kommunikáció szempontjából kiindulópontként több célcsoportot és a nekik szánt üzenetrendszer határoljuk körül. A kommunikációs kampány folyamán szükség lesz ezen kategóriák szegmentált alábontására is, hiszen az üzenetek megfogalmazási stílusában, a kommunikációs csatornák kiválasztásában törekednünk kell arra, hogy hitelesség mellett azokat a médiumokat és kommunikációs technikákat használjuk, melyek el is érik mindazokat, akikhez szólni szeretnénk.

A kommunikáció szempontjából meghatározó célcsoportok a következők:

	Fő csoportok	Szegmentált alábontás
Elsődleges célcsoport	A projektbe bevont kutatók, oktatók, intézmény, képzés és programfejlesztők	200 bevont kutató
		Képzési programok és a továbbfejlesztett fejlesztéspolitikai továbbképzési program fejlesztői
		Oktatók, szakértők
		Tudásközpontok fejlesztői (Önkormányzati tudásközpont, Közszolgálati Kiválóság központ)
		Projekt megvalósításában részt vevő funkcionális, adminisztratív feladatokat ellátók
		Egyéb közszolgálati dolgozók, senior tisztviselők
Másodlagos célcsoport	Közszolgáltatásban érdekelt szervek	Kompetenciafejlesztésben résztvevő 16 400 fő közszolgálati szakember
		200 fő a képzők képzésén részt vevő
	Szakmai partnerek	Allamigazgatási szervek, kormányhivatalok
		Közigazgatási, közszolgáltatási szervek vezetői
		Közigazgatási, közszolgáltatási szervek munkatársai
	Széles közvélemény	Minisztériumok
		Kormányzati szereplők
		Stakeholderek
	Nyilvánosság biztosítói	Közigazgatási, közszolgáltatási szervek ügyfelei
		Szélesebb közvélemény
		Média partnerek

Jelen projekt célja a szolgáltatói szemlélet és az etikus működés megerősítése a közszolgálatban a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén és a közszolgáltatások színvonalának javításán keresztül. A cél üzenetként való megfogalmazásán kívül, a projekt során a vállalások és indikátorok sikeres teljesítésének kommunikációja mellett, a 3.1.3. pontban megfogalmazott eredményekhez és hatásokhoz kapcsolódó üzeneteket foglazzuk meg és kívánjuk eljuttatni a célcsoportokhoz.

5.3. Kommunikációs eszközök megfogalmazása

A projektben használt kommunikációs eszközökkel, többek között a vásárolt médiafelületek megfelelő kiaknázásával tudatosítani kívánjuk, hogy a tanulási esélyegyenlőséget is meg kell teremteni, azaz egységesen azonos színvonalú képzésre, tanulás-technológiai háttér és szolgáltatók elérése kell törekedni. A munkavégzés melletti folyamatos tanuláshoz az időgazdálkodás leghatékonyabb formájában működő képzési módszerekre és technikákra van szükség. Ennek információ-technológiai feltételeit egységesen biztosítani kell minden tisztviselő felé. A projekt megvalósítási időszakában mindezen feltételek adottá válnak.

Különösen kritikus elem a tisztviselők elkötelezettségének, integritásának fenntartása és fejlesztése. A kormányzat és a tisztviselő közötti bizalmi kapcsolatot erősíti a tisztviselő egyéni igényeire figyelő képzés, a tanulást támogató környezet. A közigazgatásnak bizalmat kell építenie a lakosságban és a vállalatokban a közszolgáltatások iránt. Ehhez a bizalomépítéshez olyan tisztviselők kellenek, akik maguk is önbizalommal, motivációval és a közszolgáltatások változásai iránt pozitív érzülettel rendelkeznek és ezt közvetítik a társadalom és a gazdaság szereplői felé is. A projekt a megfelelő készségekkel és képességekkel bíró szakemberek képzését, utánpótlását biztosítja.

A kommunikációs stratégia a következő, a program folyamatát végigkísérő eszközökre épül:

- a) Sajtó
- b) Hírlevél
- c) Nyomtatott tájékoztatók: brosrák, szórólapok
- d) Szakmai kiadványok: konferenciakötetek, szakkönyvek (adott esetben elektronikus hordozón)
- e) Honlap
- f) Vásárolt médiamegjelenések
- g) Eseményszervezés: nemzetközi konferencia, szakmai konferencia, workshop, kutatóműhelyi rendezvény, tréneri felkészítő alkalom stb. szervezése
- h) Képzésszervezés

A *sajton* keresztül a tágabb célcsoport legnagyobb része hatékonyan és hitelesen elérhető. Az alapinformációkat így kívánjuk átadni. Ennek érdekében sajtóközleményeket jelentetünk meg, illetve tematikus beszélgetéseket, sajtónyilvános eseményeket szervezünk, ezáltal kívánunk minél több sajtómegjelenést generálni. A célcsoport jelentős része földrajzilag jól csoportosítható, amely tényt a kommunikációs eszközök regionális specifikációján keresztül lehet felhasználni. A prezentációk során a közvetlen, személyes, kétirányú kommunikáció előnyét használjuk ki, valamint az átadható információ nagyobb mennyiségét.

Hírlevelet aktívan, célzott tartalommal a résztvevőket érdeklő és a projektet közvetlenül érintő témákkal megtöltve alkalmazunk.

Nyomtatott tájékoztatók készítésének célja, hogy a projekt alapvető céljait, eredményeit, aktuális eseményeit, röviden összefoglalva kommunikáljuk.

A *szakmai kiadványok tartalmazzák* a projekt megvalósítása során keletkező tudományos és szakanyagokat. Az eredményeket célzottan mutatja be.

Előreláthatólag 800-1000 ív terjedelemben készülnek el tudományos könyvként megjelenő munkák. Ugyancsak 800-1000 ív terjedelemmel várható az oktatási célra írott könyvek létrejötte, melynek mintegy harmada idegen nyelven készül el, és melyben megtalálható a „közszolgálati pedagógusképzés” szak kifejlesztéséhez kapcsolódó írott anyag. Az Egyetem kiadásában futó folyóiratok által 900-1000 db tudományos-szakmai cikk várható, mely cikkek terjedelme fél ív.

Minden eszköz alkalmazásánál célunk, hogy az érdeklődést a honlapunk felé is irányítsuk, ahol megtalálható az összes információ.

Eseményszervezés

A projekt megvalósítási szakaszának kezdetekor sajtónyilvános projektátadó ünnepséget szervezünk, ahol részletesen bemutatjuk a projektet és a projekt vezetőit. Informáljuk a széles közönséget a projekt céljairól, tartalmáról.

A lakossági fórumot, közmeghallgatást nem szervezünk. A lakossági fórum természetesen alkalmas arra, hogy a projektről a közvetlenül érintett közösséget tájékoztassuk, de a projekt szempontjából nem releváns, hiszen a projekt országos lefedettséget feltételez, a lakosság közvetett célcsoportot képez és a tájékoztatás ezen a módon nem kivitelezhető.

A megvalósítási szakaszban nemzetközi konferenciákat, szakmai konferenciákat, workshopokat, kutatóműhelyi rendezvényeket, tréneri felkészítő alkalmakat tartunk.

A megvalósítási szakaszban, több alkalommal olyan szakmai konferenciákat tartunk, melyek a sajtó számára is nyitottak lesznek.

A projekt végén záró rendezvényt tartunk, amelynek célja a projekt keretén belül megvalósuló képzések és workshopok hosszú távú céljainak tudatosítása, a projekt eredményeinek bemutatása, a projekt során megvalósult jó gyakorlatok ismertetése.

A képzések célközönsége meghatározott információkhoz juthat, új tudástartalmakat sajátíthat el a kurzusokon való részvétellel.

A kiemelt jelentőségű projektek kommunikációs tevékenységével összefüggően médiabeszerezés szükséges, melyet a vonatkozó jogszabályi előírások szerint kötelezően bonyolítunk le.

5.4. A kommunikációs tevékenység időzítése

Időpont	Feladat	Cél	Célcsoport	Kommunikációs eszköz	Felelős
Előkészítés	Részletes kommunikációs terv elkészítése	A folyamatok időbeni megvalósulása	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók	Kommunikációs terv	Projektmenedzsment
Előkészítés	Nyomtatott tájékoztatók készítése	Célcsoportok célzott tájékoztatása	Projektszereplők	Szórólap, brosúra	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók
Előkészítés/ Megvalósítás	Honlap működtetése, információk aktualizálása	Részletes és naprakész információk közlése a széles közvéleménnyel	IH, megvalósítók, projektszereplők, sajtó, széles közvélemény	Honlap	Projektmenedzsment
Megvalósítás	„B” típusú tájékoztató tábla készítése, elhelyezése	Alapadatok közzététele	IH,	„B” típusú tájékoztató tábla	Projektmenedzsment
Megvalósítás	Fotódokumentáció készítése	A megvalósítás dokumentálása képekben	IH, megvalósítók, projektszereplők, sajtó, széles közvélemény	Fotódokumentáció	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók
Megvalósítás	Sajtónyilvános események szervezése (projektátadó, szakmai konferenciák)	Információcsere, tájékoztatás	Projektszereplők, sajtó, széles közvélemény	Nyitórendezvény, képzések	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók
Megvalósítás	Sajtóközlemények készítése, küldése (pl. a projekt	Sajtómegjelenések biztosítása, a	Szerkesztőségek	Közlemény	Projektmenedzsment, szakmai

	indításáról)	megjelenések összegejtése			megvalósítók
Megvalósítás	Médiamegjelenés vásárlása	Hirdetési felületek alkalmazása a projekt (el)ismertségének érdekében	Széles közvélemény	Nyomtatott és elektronikus felületek	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók
Projektzárás	Sajtóközlemény kiküldése a projektzárásról	Eredmények kommunikálása	Sajtó, felügyelő szervek, projekt résztvevők, széles közvélemény	Sajtóközlemény	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók
Projektzárás	Sajtónyilvános záró konferencia szervezése	A résztvevők és a sajtó tájékoztatása	A projekt résztvevők, felügyeleti tevékenységet ellátók, sajtó, közvélemény	Konferencia	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók
Projektzárás	Eredmény-kommunikációs információs anyagok kiadványos készíttetése-könyv	Összefoglaló projekt tartalmáról, eredményeiről	Résztvevők	Kiadvány	Projektmenedzsment, szakmai megvalósítók
Projektzárás	Térképtér feltöltése a projekthez kapcsolódó tartalommal	Projektadatok feltöltése a térképtérbe	A pályázatot értékelő szakértők	Elektronikus tartalomfeltöltés	Projektmenedzsment
Projektzárás	„D” típusú emlékeztető tábla elkészíttetése	A lakosság széleskörű tájékoztatása	(állam) polgárok	„D” típusú emlékeztetőtábla	Projektmenedzsment

A tájékoztatás során használt kommunikációs eszközök

Kommunikációs eszközök		Tevékenység időbeni ütemezése	Darab-szám	Eszköz paraméterei
1.	Kommunikációs terv készítése	2015. IV. negyedév	1	-
2.	Nyomtatott tájékoztatók (brosúrák, szórólapok, stb.) elkészítése	2016. I. negyedév	800	A5 méretben, belív és borító színes kivitel, Kötés: oldalszámtól függően irkafűzött, vagy ragasztott. Nyomás: borító 4+0, belívek 1+1 színes. Papír: borító 300 gr műnyomó, belívek 80 gr ofset
3.	A kedvezményezett működő honlapján, a projekthez kapcsolódó tájékoztató megjelenítése, folyamatos frissítése	folyamatos		
4.	Sajtóesemények szervezése, sajtómegjelenések összegejtése; igény esetén projektlátogatás szervezése újságírók számára	2016. II. negyedév - 2018. IV. negyedév	1	30-50 fős Terembérlet, technika, szervezési költségek, catering, kapcsolódó reklámtárgyak és nyomdai munkák
5.	Lakossági fórum, közmeghallgatás szervezése		1	nem releváns (lásd4. pont eseményszervezés címszó alatt.
6.	Sajtóközlemény kiküldése a projekt indításáról és a sajtómegjelenések összegejtése	2016. I. negyedév	1	

7.	Sajtó nyilvános események szervezése - Nyitórendezvény (ünnepélyes eseményekhez, pl. alapkövetétel, egyes beruházási fázisok befejezése, átadások, képzés zárása, stb.)	2016. I. negyedév	1	150-250 fős Terembérlet, technika, szervezési költség, catering, kapcsolódó reklámtárgyak és nyomdai munkák
8.	A beruházás helyszínén „B” típusú tájékoztató tábla elkészítése és elhelyezése	2016. I. negyedév	1	3000x1500 mm kültéri öntapadós fóliára nyomtatva, 5 mm vastagságú műanyag táblára kasírozva
9.	Médiamegjelenések vásárlása	2016. III. negyedév		médiaterv alapján tervezés, vásárlás, gyártás
nem kötelező elem	Roll up elkészítése és elhelyezése az eseményeken	2016. I. negyedév-2018. IV. negyedév	5	85x200 cm
	„C” típusú tájékoztató tábla elkészítése és elhelyezése az eseményeken	2016. I. negyedév-2018. IV. negyedév	10	A2 méretben kültéri öntapadós fóliára nyomtatva, 3 mm vastagságú műanyag táblára kasírozva
10.	Kommunikációs célra alkalmas fotódokumentáció készítése	folyamatos		
11.	Sajtó nyilvános ünnepélyes projektátadó rendezvény szervezése	2018.IV. negyedév	1	250-350 fős Terembérlet, technika, szervezési költség, catering, kapcsolódó reklámtárgyak és nyomdai munkák
12.	Sajtóközlemény kiküldése a projekt zárásáról és a sajtómegjelenések összegyűjtése	2018.IV. negyedév	1	
13.	Eredménykommunikációs információs anyagok, kiadványok készítése	2018.IV. negyedév	600	A5 méretben, belív és borító színes kivitel, Kötés: oldalszámtól függően írkafűzött, vagy ragasztott. Nyomás: borító 4+0, belívek 1+1 színes. Papír: borító 300 gr műnyomó, belívek 80 gr ofset
14.	TÉRKÉPTÉR feltöltése a projekthez kapcsolódó tartalommal	2018.IV. negyedév		
15.	A beruházás helyszínén „D” típusú emlékeztető tábla elkészítése és elhelyezése	2018.IV. negyedév	1	A3 méretben, poszter formában

Kivitelezés módja

A kommunikációs tervben foglalt tevékenységek megvalósításáért, szükséges eszközök elkészüléséért a program kommunikációs menedzsere a felelős. A kommunikációs menedzser ellenőrzi a projekt során keletkező kiadványok, brosrák, online-tartalmak szakmai, EU szabályozás, valamint támogatási szerződés szerinti megfelelőségét, ellátja a sajtókommunikációval kapcsolatos teendőket, szervezi a nyilvánossággal összefüggő eseményeket. A szakmai rendezvények megvalósulását támogatja és koordinálja. Gondoskodik a kötelező arculati elemek megfelelő használatáról. Koordinálja és ellenőrzi a vásárolt média megjelenések tartalmát. A honlap kialakítása és fenntartása a kedvezményezett saját erőforrásainak felhasználásával, saját kivitelezésben valósul meg. A kommunikációs

döntéseket folyamatosan egyeztetni a szakmai vezetővel illetve a projektmenedzserrel. Az egyes szakaszok végén elvégzi az addig megvalósult feladatok értékelését, javaslatot tesz az érintett vezetőknek az esetleges módosításokról. A kötelező médiavásárlást a vonatkozó jogszabályi előírások szerint történik.

Költségterv

A nyilvánosság biztosítására a tájékoztatási kötelezettség teljesítése érdekében van szükség. A projektgazda a projekt megvalósítása során a hatályos jogszabályokban meghatározott tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségeknek tesz eleget. A projektgazda a Széchenyi 2020 Kedvezményezett Tájékoztatási Kötelezettségei útmutató és arculati kézikönyv „KTK 2020” című dokumentum, előírásait betartja. A projektgazda „Kiemelt jelentőségű projektekre” vonatkozó kommunikációs csomagot valósítja meg és a megvalósítás helyszínén, a projekt megvalósítási szakaszában a „B” típusú tájékoztató táblát, a projekt megvalósítását követő szakaszban pedig a „D” típusú emlékeztető táblát helyezi ki. A szervezett eseményeken, jól látható helyen a „C” típusú tájékoztató táblát, valamint a projekt roll upot helyezzük el. A kommunikációs feladatokat a projektgazda saját szervezetén belüli humán erőforrás felhasználásával teljesíti.

5.5. Horizontális követelmények

Általános elvek érvényesülése

Az egyetem vállalja, hogy betartja a környezetvédelmi és esélyegyenlőségi jogszabályokat, a projekt által érintett területen a védett természeti és kulturális értékeket megőrzi, a fennálló vagy a beruházás során keletkezett környezeti kárt és az esélyegyenlőség szempontjából jogszabályba ütköző nem-megfelelőséget legkésőbb a projekt megvalósítása során megszüntetni.

A fejlesztéshez kapcsolódó nyilvános eseményeken a megvalósítók és partnereik vállalják, hogy viselkedésükben és kommunikációjukban a támogatást igénylő esélytudatosságot fejeznek ki, nem közvetítenek szegregációt, valamint csökkentik a csoportokra vonatkozó esetlegesen meglévő előítéleteket.

Az egyetem az alábbi vonatkozó jogszabályok, előírások betartásával kívánja a projektet megvalósítani:

- 1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól, és végrehajtási rendeletei
- 1996. évi LIII. törvény a természet védelméről
- 1995. évi LVII. törvény a vízgazdálkodásról
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- 2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről
- Az Európai Parlament és Tanács 1303/2013/EU rendelete
- Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia

Az „Európai Parlament és Tanács 1303/2013/EU rendelete az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra, a Kohéziós Alapra, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó közös rendelkezések megállapításáról, az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1083/2006/EK tanácsi rendelet hatályaon kívül helyezéséről” című dokumentum egyik horizontális alapelveként (14.) határozta meg a fenntartható fejlődés biztosítását: Az ESB-alapok célkitűzéseit a fenntartható fejlődés keretében, a környezet minőségének megőrzésével, védelmével és javításával kapcsolatos cél Unió általi előmozdítása révén kell megvalósítani, az EUMSZ 11. cikkében és 191. cikkének (1) bekezdésében megállapítottak szerint.

Magyarország 2007-ben készítette el a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégiát, majd az Országgyűlés 2009-ben döntött arról, hogy a fenntartható fejlődési stratégiát meg kell újítani. A véglegesített Keretstratégiát az Országgyűlés 2013. március 25-én fogadta el. Az ebben foglalt feladatok teljesítését az EU támogatási források felhasználása során is biztosítani szükséges.

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2013-ban fogadta el az intézmény Fenntarthatósági Stratégiáját. A stratégia tartalmazza az NKE fenntarthatósági politikáját, valamint az NKE működésére vonatkozó 2012-es adatokat: vízhasználat, szennyvízkibocsátás, energiafelhasználás, fűtő-és üzemanyag felhasználás, hulladék kibocsátás stb. tekintetében.

Kötelező vállalások teljesítése:

- Tekintettel arra, hogy az Egyetem ötven főnél több személyt foglalkoztat, állami tulajdonban álló jogi személy, rendelkezik esélyegyenlőségi szabályzattal az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény 63. §-ának megfelelően. A szabályzat 2015 júniusában került elfogadásra. A dokumentum meglétéről szóló nyilatkozat a támogatási kérelemben szerepel.
- Az infokommunikációs fejlesztés során az Egyetem gondoskodik az infokommunikációs akadálymentesítésről (ennek részletes bemutatása a 3.2.4. fejezetben található).

A végrehajtás a szakpolitikai felelős által kiadott szakmai előírások alapján kerül megtervezésre. Az esélyegyenlőség kiemelt szempont a tanulási szolgáltatások biztosítása során, ezért a csökkent látással vagy hallással élő tisztviselők számára az alakuló képzési portál felületét képessé kell tenni arra, hogy a digitális akadálymentesítés követelményeinek megfelelően legyen képes megjeleníteni a tartalmakat és biztosítsa a funkciókat. A vállalásról szóló nyilatkozat a támogatási kérelemben szerepel.

A projekt végrehajtása során kötelezően érvényesítendő szempontok:

A fenntartható fejlődés, valamint az esélyegyenlőség és megkülönböztetés-mentesség területén az alábbiakban bemutatásra kerülő vállalások esetében az Egyetem vállalja a projekt megvalósítása során

- a szempontok alkalmazását és érvényesítését,

- az ezt alátámasztó dokumentumok benyújtását és az intézkedések teljesítéséről szóló összefoglaló elkészítését a projekt mérföldköveihez kapcsolódó beszámoló, illetve a záró beszámoló keretében.

a) Fenntartható fejlődés: A projektet érintő éghajlat-változási adaptációs igények felmérése és a szükséges adaptációs feladatok végrehajtása a projektben

A 9/2008. (III. 20.) Országgyűlési határozat a Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégiáról (az első nemzeti stratégia) az *oktatás, képzés, nevelés, szemléletformálás* fejezetében az alábbiakra hívja fel a figyelmet:

„Fontos az éghajlati alkalmazkodás indokoltságára, eljárásaira vonatkozó hétköznapi ismeretek oktatásának bővítése a közoktatás és felnőttoktatás (beleértve a politikai elit oktatását) minden szintjén. Ennek során a cél a tárgyra vonatkozó ismeretanyag átadása mellett

(a) a problémaorientált, rugalmas alkalmazkodó magatartás általános, valamint

(b) az éghajlatváltozás hatásaival kapcsolatos gyakorlati helyzetek, problémák megoldásának elsajátítása.

A legfontosabbak ezen a területen: a megelőzés-védekezésre való felkészülő magatartás, valamint az öntevékenység, önségítés képességének érvényesítése.”

A második Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia (2014-2025), amely az ENSZ Éghajlatváltozási Keretegyezménye és annak Kiotói Jegyzőkönyve végrehajtási keretrendszeréről szóló 2007. évi LX. törvény alapján került összeállításra, négy tematikus célkitűzést határoz meg:

- dekarbonizáció,
- az éghajlati sérülékenység területi vizsgálata,
- alkalmazkodás és felkészülés,
- éghajlati partnerség.

A jelen projekt szempontjából releváns tematikus célkitűzés az *„alkalmazkodás (adaptáció) és felkészülés”*. *„Az éghajlati alkalmazkodás célja a nemzeti (természeti, humán, társadalmi és gazdasági) erőforrások készleteinek és minőségének megóvása, a változó külső feltételekhez való rugalmas (reziliens) természeti, társadalmi-gazdasági és szakpolitikai válaszok előmozdítása.”*

Az alkalmazkodás és felkészülés specifikus céljai között megtalálható a klímaváltozás várható társadalmi hatásainak mérséklése és a társadalom alkalmazkodóképességének javítása, az alkalmazkodási lehetőségek a társadalom által történő megismertetésének elősegítése.

A *katasztrófavédelem* részterület rövidtávú cselekvési irányai között az alábbi, a projekt szempontjából releváns elemek kerültek azonosításra:

- *„A Kárpát-medence időjárásának kiszámíthatatlansága és a régiót érintő szélsőséges klimatikus csapások miatt meg kell kezdeni a társadalom tájékoztatását és meg kell szervezni a lakosság felkészítését, védelmét.*
- *A katasztrófavédelem, a belbiztonság és a honvédelem ismereteinek, képességeinek és eszközeinek erősítése a fokozódó környezeti kockázatok hatékony kezelése és a megfelelő felkészülés, alkalmazkodás érdekében.”*

A középtávú cselekvési irányok között kiemelésre kerül, hogy *„fel kell készülni globális klíma-migrációra, az éghajlati okokból hazájukat tömegesen elhagyó menekültek megjelenésére, ennek politikai, illetve rendészeti, bevándorlási kezelése komplex kormányzati, belügyi, külügyi intézkedéseket igényel.”*

A hosszú távú cselekvési irány pedig arra irányul, hogy *„fel kell készülni a természeti erőforrások, különösen az ivóvíz és termőföld feletti uralom érdekében indított direkt, vagy indirekt gazdasági, politikai, vagy akár fegyveres támadás megelőzésére és elhárítására.”*

Fentiek figyelembevételével az Egyetem vállalja, hogy a projekt megvalósítása során kiemelt figyelmet fordít az éghajlat-változási adaptációs szempontok érvényesítésére az alábbiak szerint:

- Az Egyetem fejlesztési projektje a környezettudatos menedzsment és tervezés keretében valósul meg, ami lehetőséget ad a jelentős negatív környezeti hatások elkerülésére, elsősorban a helyszínek és tervezett tevékenységek mérlegelése révén. A továbbképzési kínálat kialakításánál kiemelt szempont az e-learning tananyagok preferenciája, amely hozzájárul – többek között – a résztvevők utaztatásával járó káros-anyag kibocsátás csökkentéséhez.
- A fenntartható fejlődést szolgáló megvalósítás és fenntartás szempontjainak szem előtt tartása segít abban, hogy az Egyetem a természeti és humánerőforrásokat környezettudatosan, előrelátóan és takarékosan használja, funkcióikat megőrizze és károsodásukat megelőzze.
- A felsőoktatási intézmények, így a Nemzeti Közszerződési Egyetemnek is kiemelt feladata az érték- és tudásközvetítés. A projektben résztvevő munkatársak és bevont partnerek törekszenek arra, hogy a környezeti fenntarthatósággal, illetve az éghajlatváltozás negatív hatásaival, illetve azok mérséklésével kapcsolatban is naprakész ismeretekkel rendelkezzenek, és azokat közvetíteni is tudják a társadalom más tagjai, kiemelten a tisztviselők felé.

A projekt keretében kidolgozásra/módosításra kerülő képzési anyagokban, illetve a megvalósítandó képzéseken, az adott képzés tematikájához kapcsolódóan a fenntarthatóság, illetve az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás szempontrendszerébe releváns elemeinek megjelenítése, a témába illeszkedő jó gyakorlatok disszeminációja

A társadalmi adaptáció alá tartoznak azok az adaptációs stratégiai fókuszok, amelyek a társadalom felkészítését, az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodást segítik elő. Ebbe beletartoznak – többek között – a továbbképzési, oktatási programok fejlesztései is. A jelen projekt keretében a tisztviselők kompetenciafejlesztését szolgáló képzési kínálat úgy kerül kialakításra, hogy abban megjelenjenek azok a tartalmi elemek is, melyek azon kulcskompetenciákat fejlesztik (pl. természet- és műszaki tudományos kompetenciák, szociális és állampolgári kompetenciák), amelyek szükségesek a természeti világot magyarázó ismeretek és módszertanok elsajátítására és alkalmazására, támogatják az emberi tevékenység által okozott változások megértését és tudatosítják az egyének felelősségét.

A katasztrófavédelem, belbiztonság, illetve a honvédelem területein dolgozó tisztviselők továbbképzési tematikáinak sorában megjelennek azok a szakmai tartalmak is, amelyek a

Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia célkitűzései között a szakterület vonatkozásában megjelennek.

Fentiek figyelembevételével az Egyetem vállalja, hogy a képzések kidolgozása és megvalósítása során kiemelt figyelmet fordít a fenntarthatósági és éghajlatváltozási adaptációs szempontok érvényesítésére az alábbiak szerint:

- Az Egyetem maga is példát szeretne mutatni működésével, így lehetőségeihez mérten odafigyel az energiafelhasználására, a hulladéktermelésre, a szelektív hulladékgyűjtésre, az újrahasznosított papír használatára, valamint a papírmentes, elektronikus levelezés előnyben részesítésére. Az irodai és nyomdai munkák során előírásra kerül az újrahasznosított papír használata legalább 15%-ban.
- A tudásmegosztás (képzések, műhelyek, konferenciák, megbeszélések stb.) választott körülményei környezettudatosságot tükröznek. A beszerzési döntések során a projektgazda előnyben részesíti a környezeti szempontból előnyösebb eszközöket, termékeket, és alapanyagokat.
- A termék- és szolgáltatásfejlesztés során a várható környezeti hatások elemzésére minden esetben sor kerül, és a fejlesztések ezek figyelembe vételével valósulnak meg.
- A képzési kínálat összeállításakor felméri a témához kapcsolódó fejlesztendő kompetenciák körét, illetve a továbbképzési struktúrába illeszthető tartalmi elemeket, melyeket megjelenít a kidolgozott továbbképzési tananyagokban is az alábbiak szerint:
 - o a problémaorientált, rugalmas, tudatos és alkalmazkodó magatartás kialakításához való hozzájárulás, valamint
 - o az éghajlatváltozás hatásaival kapcsolatos gyakorlati helyzetek és problémák megoldásához szükséges ismeretek és kompetenciák elsajátíttatása révén.

b) Esélyegyenlőség és megkülönböztetés-mentesség

A projektben megvalósuló fejlesztések kiemelten kezelik az esélyegyenlőségi szempontokat. Mind a projekt tervezésére, mind pedig a megvalósulásra a megkülönböztetés teljes hiánya jellemző. A képzési szolgáltatások fejlesztésével a különböző hátrányokkal küzdő tisztviselők kiemelt figyelmet kapnak.

A projekt megvalósítói a női résztvevők (képzésbe, felmérésbe vont tisztviselők) esetében fontosnak tartják a képzésekhez való egyenlő hozzáférést, a projekt megvalósításában résztvevők rugalmas munkafeltételeinek biztosítását, mivel a hagyományos családi munkamegosztás a nőkre több terhet ró a háztartás és a gyermekgondozás terén. A projektben résztvevő partnerek nagy hangsúlyt fektetnek a professzionális munkavégzés és a családi kötelezettségek egyensúlyának fenntartására, mely folyamat részeként céljuk, hogy minél több nő vehessen részt a projekt keretében kidolgozott továbbképzéseken, valamint a felmérésben. A projektgazda a projekt résztvevőit tekintve a nők és férfiak közel egyenlő arányú bevonásának fenntartására a projekt során mindvégig törekedni fog.

- Az *Esélyegyenlőségi Szabályzat* az Egyetemen belül a munkavállalók és a hallgatók vonatkozásában tartalmazza az egyenlő bánásmód követelményeivel, valamint a hátrányos megkülönböztetés tilalmával kapcsolatos alapelveket, kiemelten
 - o a nők és férfiak egyenjogúságának elismerésére,

- a fogyatékkal élők foglalkoztatáshoz való jogának, valamint
- a fogyatékkal élő hallgatók tanuláshoz való jogának elismerésére, illetve
- a hallgatók esélyegyenlőségének előmozdítása érdekében vállalt szolgáltatásaira.
- Az Egyetem projektmegvalósítói, valamint a bevonásra kerülő partnerek vállalják, hogy a fejlesztéshez kapcsolódó *nyilvános eseményeken, kommunikációjuk során, valamint viselkedésükben esélytudatosságot fejeznek ki* és nem közvetítenek szegregációt, amely révén az egyes csoportokra vonatkozó meglévő előítéletek csökkenését kívánják elérni.

A pályázati felhívásban kötelezően előírt megvalósítandó szempontok tekintetében az Egyetem az alábbi vállalásokat teszi:

- *A projekt meghatározó tématerületein helyben jelentkező hozzáférhetőségi kihívások felmérése és kezelése:* az Egyetem vállalja, hogy jelen projekt keretében országos szinten közel 100 ezer tisztviselő számára megteremti a tanulási esélyegyenlőséget.
- A projektben használt kommunikációs eszközökkel, többek között a vásárolt médiafelületek megfelelő kiaknázásával tudatosítani kívánjuk, hogy a *tanulási esélyegyenlőséget* is meg kell teremteni, azaz egységesen azonos színvonalú képzésre, tanulás-technológiai háttér és szolgáltatók elérése kell törekedni. A munkavégzés melletti folyamatos tanuláshoz az időgazdálkodás leghatékonyabb formájában működő képzési módszerekre és technikákra van szükség. Ennek információ-technológiai feltételeit egységesen biztosítani kell minden tisztviselő felé. A projekt megvalósítási időszakában mindezen feltételek adottá válnak.
- *A projekt megvalósítása során a diszkriminációmentesség biztosítása:* az Egyetem vezetése, valamint a projekt megvalósításában résztvevő munkatársak és partnerek elkötelezettek a diszkriminációmentes és egyenlő esélyeket biztosító szervezeti kultúra megerősítése tekintetében.
- *A tervezett képzéseken az adott képzés tematikájához szervesen kapcsolódó, a vonatkozó jogszabályi elvárások és jó gyakorlatok disszeminációjának tervezése:* valamennyi kidolgozásra kerülő képzés tekintetében vizsgálatra kerül a képzési tematikához illeszkedő esélyegyenlőségi tartalom, illetve a képzési helyszínek úgy kerülnek kiválasztásra, a kifejlesztett online felület pedig úgy kerül kialakításra, hogy azokat bármely tisztviselő igénybe tudja venni.
- A projekt tevékenységei, illetve a kifejlesztésre kerülő tananyagok is támogatják a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű tisztviselők aktív részvételét, a társadalmi szemléletformálását, az előítélet-mentességet.

A képzésre történő kiválasztás során biztosítani kell a diszkriminációmentességet: A projektgazda vállalja, hogy a képzések megvalósítása során minden, a célcsoportához tartozó tisztviselő számára biztosítja az egyenlő esélyű bekerülés feltételeit, valamint a képzések kidolgozása során preferálja azokat a képzési eszközöket, amelyek a fogyatékkal élő személyek számára is biztosítják a képzésekhez történő hozzáférést.

A horizontális követelmények biztosítása során meghatározó egyéb jogszabályok, melyekhez a projekt megvalósítása során az NKE illeszkedik:

A környezetvédelmet közvetlen, és közvetve érintő törvényi szinten szabályozott jogszabályok a következők:

- 1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól
- 1995. évi LVII. törvény a vízgazdálkodásról
- 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és a hozzákapcsolódó egyes törvények módosításáról
- 2012. évi CLXXXV. törvény a hulladékról
- 2011. évi LXXXV. törvény a környezetvédelmi termékdíjról
- 1996. évi LIII. törvény a természet védelméről
- 2003. évi LXXXIX. törvény a környezetterhelési díjról
- 314/2005. (XII.25) Korm. rendelet - a környezeti hatásvizsgálati és az egységes környezethasználati engedélyezési eljárásról
- 277/2005. (XII. 20.) Korm. rendelet az Országos Meteorológiai Szolgálatról
- 4/2007. (II. 21.) KvVM rendelet az egységes környezethasználati engedélyhez kötött tevékenységekkel kapcsolatos felügyeleti díj megfizetésének részletes szabályairól
- 90/2007.(IV.26.) Korm. rendelet a környezetkárosodás megelőzésének és elhárításának rendjéről
- 389/2007. (XII. 23.) Korm. rendelet a megújuló energiaforrásból vagy hulladékból nyert energiával termelt villamos energia, valamint a kapcsoltan termelt villamos energia kötelező átvételéről és átvételi áráról
- 219/2011. (X.20.) Korm. rendelet a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezésről
- 271/2001. (XII. 21.) Korm. rendelet a hulladékgazdálkodási bírság mértékéről, valamint kiszabásának és megállapításának módjáról
- 20/2006. (IV. 5.) KvVM rendelet a hulladéklerakással, valamint a hulladéklerakóval kapcsolatos egyes szabályokról és feltételekről
- 7/2003. (V.16.) KvVM-GKM együttes rendelet az egyes levegőszennyező anyagok összkibocsátási határértékeiről
- 220/2004. (VII. 21.) Korm. rendelet a felszíni vizek minősége védelmének szabályairól
- 90/2007. (IV. 26.) Korm. rendelet a környezetkárosodás megelőzésének és elhárításának rendjéről

A környezetvédelmet közvetlen, és közvetve érintő rendeleti szinten szabályozott általános környezetvédelmi jogszabályok a következők:

- 78/2007. (IV. 24.) Korm. rendelet a környezeti alapnyilvántartásról
- 72/2007. (IV. 17.) Korm. rendelet a környezetvédelmi és vízügyi hatósági eljárás során felmerülő egyéb eljárási költségekről
- 308/2010. (XII.23.) Korm. rendelet a környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) részt vevő szervezetek nyilvántartásáról (hatályon kívül helyezte a 214/2006. (X. 31.) Korm. rendeletet)

- 270/2003. (XII. 24.) Korm. rendelet az egyes környezetterhelési díjak visszaigénylésének, a kibocsátott terhelő anyag mennyiség meghatározás módjáról, valamint a díjfizetés áthárításának szabályairól
- 57/2013. (II. 27.) Korm. rendelet a telepengedély, illetve a telep létesítésének bejelentése alapján gyakorolható egyes termelő és egyes szolgáltató tevékenységekről, valamint a telepengedélyezés rendjéről és a bejelentés szabályairól
- 93/1996. (VII. 4.) Korm. rendelet a környezetvédelmi megbízott alkalmazásának feltételéhez kötött környezethasználatok meghatározásáról
- 36/2006. (V.18.) FVM rendelet a terméshozzávalók engedélyezéséről, tárolásáról, forgalmazásáról és felhasználásáról
- 194/2007. (VII.25.) Korm. rendelet Az Európai Szennyezőanyag-kibocsátási és -szállítási Nyilvántartás létrehozásáról, valamint a 91/689/EGK és a 96/61/EK tanácsi irányelv módosításáról szóló 166/2006/EK Európai Parlamenti és Tanácsi rendelethez (E-PRTR) kapcsolódó kormányrendeletek módosításáról
- 9/2012. (II.1.) Korm. rendelete az egyes tevékenységek kutatás-fejlesztési szempontú minősítése iránti eljárás részletes szabályairól
- 3/2012. (II.1.) KIM rendelet a kutatás-fejlesztési tevékenység minősítése iránti eljárásban fizetendő igazgatási szolgáltatási díjakról
- 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és a hozzákapcsolódó egyes törvények módosításáról
- 208/2011. (X.12.) Korm. rendelet a katasztrófavédelmi bírság részletes szabályairól, a katasztrófavédelmi hozzájárulás befizetéséről és visszatérítéséről
- 445/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet az elem- és akkumulátorhulladékkal kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről
- 64/2008. (III. 28.) Korm. rendelet a települési hulladékkezelési közszolgáltatási díj megállapításának részletes szakmai szabályairól
- 209/2005. (X. 5.) Korm. rendelet a betétdíj alkalmazásának szabályairól

A hulladékgazdálkodást érintő rendeleti szinten szabályozott jogszabályok a következők:

- 445/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet az elem- és akkumulátorhulladékkal kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről
- 439/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a hulladékgazdálkodási tevékenységek nyilvántartásba vételéről, valamint hatósági engedélyezéséről
- 442/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a csomagolásról és a csomagolási hulladékkal kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről
- 50/2001. (IV. 3.) Korm. rendelet a szennyvizek és szennyvíziszapok mezőgazdasági felhasználásának és kezelésének szabályairól
- 14/2008. (IV. 3.) GKM rendelet a bányászati hulladékok kezeléséről
- 20/2005. (VI. 10.) EüM rendelet a humán gyógyszerek és csomagolásuk hulladékainak kezeléséről
- 45/2004. (VII. 26.) BM-KvVM együttes rendelet az építési és bontási hulladék kezelésének részletes szabályairól

- 103/2003. (IX. 11.) FVM rendelet a növényvédő szerrel szennyezett csomagolóeszköz-hulladékok kezeléséről
- 45/2012. (V. 8.) VM rendelet a nem emberi fogyasztásra szánt állati eredetű melléktermékekre vonatkozó állategészségügyi szabályok megállapításáról
- 23/2003. (XII. 29.) KvVM rendelet a biohulladék kezeléséről és a komposztálás műszaki követelményeiről
- 15/2003. (XI. 7.) KvVM rendelet a területi hulladékgazdálkodási tervekről
- 16/2002. (IV. 10.) EüM rendelet a települési szilárd és folyékony hulladékkal kapcsolatos közegészségügyi követelményekről
- 1/2002. (I. 11.) EüM rendelet az egészségügyi intézményekben keletkező hulladék kezeléséről
- 72/2013. (VIII. 27.) VM rendelet a hulladékjegyzékről
- 318/2013. (VIII. 28.) Korm. rendelet a hulladéklerakási járulék megfizetéséről és felhasználásának céljairól
- 1/1986. (II. 21.) ÉVM-EüM együttes rendelet a köztisztasággal és a települési szilárd hulladékkal összefüggő tevékenységekről
- 4/2007. (II. 21.) KvVM rendelet az egységes környezethasználati engedélyhez kötött tevékenységekkel kapcsolatos felügyeleti díj megfizetésének részletes szabályairól
- 36/2006. (V.18.) FVM rendelet a terméshulladék anyagok engedélyezéséről, tárolásáról, forgalmazásáról és felhasználásáról
- 145/2012. (XII. 27.) VM rendelet a hulladékot tartalmazó hulladékgazdálkodási tevékenységek részletes szabályairól
- 317/2013. (VIII. 28.) Korm. rendelet a közszolgáltató kiválasztásáról és a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási szerződésről
- 310/2013. (VIII. 16.) Korm. rendelet a hulladékgazdálkodási tervek és a megelőzési programokra vonatkozó részletes szabályokról
- 292/2013. (VII. 26.) Korm. rendelet a nem rendszeres hulladékszállítás szabályairól és az ennek során eljáró állami szervek kijelöléséről

A levegő-tisztaságot érintő rendeleti szinten szabályozott jogszabályok a következők:

- 6/2011. (I.14.) VM rendelet a levegő terheltségi szint és a helyhez kötött légszennyező források kibocsátásának vizsgálatával, ellenőrzésével, értékelésével kapcsolatos szabályokról (hatályon kívül helyezte a 17/2001. (VIII.3.) KöM rendeletet)
- 23/2001. (XI.13.) KöM rendelet a 140 kWth és az ennél nagyobb, de 50 MWth-nál kisebb névleges bemenő hőteljesítményű tüzelőberendezések légszennyező anyagainak technológiai kibocsátási határértékeiről
- 4/2011. (I.14.) VM rendelet a levegőterheltségi szint határértékeiről és a helyhez kötött légszennyező pontforrások kibocsátási határértékeiről (hatályon kívül helyezte a 14/2001. (V.9.) KöM-EüM-FVM együttes rendeletet)

A termékdíjat érintő rendeleti szinten szabályozott jogszabályok a következők:

- 343/2011. (XII.29.) Korm. rendelet a környezetvédelmi termékdíjról szóló 2011. évi LXXXV. törvény végrehajtásáról

- 91/2006. (XII. 26.) GKM rendelet a csomagolás környezetvédelmi követelményeknek való megfelelése igazolásának részletes szabályairól

A vízvédelmet érintő rendeleti szinten szabályozott jogszabályok a következők:

- 72/1996. (V.22.) Korm. rendelet a vízgazdálkodási hatósági jogkör gyakorlásáról
- 219/2004. (VII. 21.) Korm. rendelet a felszín alatti vizek védelméről
- 201/2001. (X. 25.) Korm. rendelet az ivóvíz minőségi követelményeiről és az ellenőrzés rendjéről
- 24/2007. (VII.3.) KvVM rendelet A Vízügyi Biztonsági Szabályzat kiadásáról
- 50/2001. (IV. 3.) Korm. rendelet a szennyvizek és szennyvíziszapok mezőgazdasági felhasználásának és kezelésének szabályairól
- 18/2007. (V. 10.) KvVM rendelet a felszín alatti víz és a földtani közeg környezetvédelmi nyilvántartási rendszer (FAVI) adatszolgáltatásáról
- 28/2004. (XII. 25.) KvVM rendelet a vízszennyező anyagok kibocsátásaira vonatkozó határértékekről és alkalmazásuk egyes szabályairól
- 43/1999. (XII. 26.) KHVM rendelet a vízkészlet járulék kiszámításáról
- 27/2005. (XII. 6.) KvVM rendelet a használt és szennyvizek kibocsátásának ellenőrzésére vonatkozó részletes szabályokról
- 10/2010. (VII.18.) VM rend. a felszíni víz vízszennyezettségi határértégeiről és azok alkalmazásának szabályairól
- 18/1996.(VI.13) KHVM rendelet a vízjogi engedélyezési eljáráshoz szükséges kérelemről és mellékleteiről
- 6/2009. (IV. 14.) KvVM-EüM-FVM együttes rendelet a földtani közeg és a felszín alatti víz szennyezéssel szembeni védelméhez szükséges határértékekről és a szennyezések méréséről
- 147/2010. (IV.29.) Korm. rendelet a vizek hasznosítását, védelmét és kártételeinek elhárítását szolgáló tevékenységekre és létesítményekre vonatkozó általános szabályokról (2010. május 6-ai hatállyal, hatályon kívül helyezte a 379/2007 (XII.23.) Korm. rendeletet)
- 24/2007. (VII.3.) KvVM rendelet a Vízügyi Biztonsági Szabályzat kiadásáról
- 180/2007. (VII. 3.) Korm. rendelet az országhatárt átlépő hulladékszállításról
- 101/1996.(VII.12). Korm. rendelet a veszélyes hulladékok országhatárokat átlépő szállításának ellenőrzéséről és ártalmatlanításáról szóló Bázelen 1989. márc. 22. napján aláírt Egyezmény kihirdetéséről

1. sz. Melléklet

Az informatikai fejlesztések és a szakmai célok kapcsolata KÖFOP 2.1.2.

Stratégiai célok / informatikai tevékenységek	Szerver hardver kapacitásbővítés	Hálózati és kommunikációs kapacitásbővítés	Egyetemi kiszolgáló rendszerek megújítása	Oktatástechnik a és multimédia fejlesztése	Irodai, oktatási eszközpark kapacitásbővíté se	Továbbképzési rendszer tanulópontok eszközpark
A jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat- fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása („Jó állam” kutatás- fejlesztés)	x Kutatásfejlesztés támogatása: online adatgyűjtő, tároló és elemző rendszer; kutatói csoportmunka támogató rendszer A jó kormányzás és a hatékony közigazgatás fejlesztését célzó kutatások tudásanyagainak rendszerezett tárolása A hatékonyságra vonatkozó mérési- értékelést támogató informatikai rendszer A mérési-értékelési rendszer kimeneteit mutató vezetői információs rendszer [szoftverrendszerek háttérhardver kapacitás biztosítása]	x Kutatásfejlesztés támogatása: online adatgyűjtő, tároló és elemző rendszer; kutatói csoportmunka támogató rendszer A jó kormányzás és a hatékony közigazgatás fejlesztését célzó kutatások tudásanyagainak rendszerezett tárolása A hatékonyságra vonatkozó mérési- értékelést támogató informatikai rendszer A mérési-értékelési rendszer kimeneteit mutató vezetői információs rendszer [szoftverrendszerek rugalmas és megbízható elérhetőségének kialakítása]			x Kutatásfejlesztés és támogatása: kut atók eszközellátása [a kutatók és fejlesztők számára a biztosított központi erőforrások és eszközök felhasználói szintű (munkacélú) elérésének biztosítása]	
A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képeségek erősítése (Önkormányzati alprojekt)	x A kutatás-fejlesztés támogatása: központi szolgáltatások (tartalommenedzsment , csoportmunka) Önkormányzati önértékeléseket, és azok kiértékelését és visszacsatolását támogató informatikai rendszer Jó gyakorlatok tárolására és megosztására szolgáló rendszer [szoftverrendszerek háttérhardver kapacitás biztosítása]	x A kutatás-fejlesztés támogatása: központi szolgáltatások (tartalommenedzsment , csoportmunka) Önkormányzati önértékeléseket, és azok kiértékelését és visszacsatolását támogató informatikai rendszer Jó gyakorlatok tárolására és megosztására szolgáló rendszer [szoftverrendszerek rugalmas és megbízható elérhetőségének kialakítása]		x e-learning tananyag fejlesztés [az E- Tananyagok mindegyike mint multimédiás tartalom kerül megvalósításra, a megvalósításho z eszköz és erőforrás biztosítása]	x A kutatás- fejlesztés támogatása: munkatársakna k eszközök e-learning tananyag fejlesztés [a fejlesztésben részt vevők számára a biztosított erőforrások és eszközök felhasználói szintű elérésének biztosítása]	

Stratégiai célok / informatikai tevékenységek	Szerver hardver kapacitásbővítés	Hálózati és kommunikációs kapacitásbővítés	Egyetemi kiszolgáló rendszerek megújítása	Oktatástechnik a és multimédia fejlesztése	Irodai, oktatási eszközpark kapacitásbővíté se	Továbbképzési rendszer tanulópontok eszközpark
A közszolgálat- fejlesztés nemzetközi kompetencia igényeinek támogatása (Nemzetköziesítés)		x videokonferencia hálózat [szoftverrendszerek nemzetközi szinten is rugalmas és megbízható elérhetőségének kialakítása]		x Képzésfejleszté s a tisztviselők nemzetközi kompetencia- fejlesztéséhez [a programok digitális tartalmainak fejlesztéséhez eszközök biztosítása]	x Képzésfejleszté s a tisztviselők nemzetközi kompetencia- fejlesztéséhez [a képzésfejlesztő k számára a biztosított erőforrások és eszközök felhasználói szintű elérésének biztosítása]	
A fejlesztéspolitikai kapacitások erősítése (Fejlesztéspolitikai alprojekt)	x Online konzultáció, Virtuális osztályterem [szoftverrendszerek háttérhardver kapacitás biztosítása]	x Online konzultáció, Virtuális osztályterem [szoftverrendszerek rugalmas és megbízható elérhetőségének kialakítása]		x Online konzultáció, Virtuális osztályterem [a konzultációk és elektronikus kapcsolattartás multimédiás tartalmainak (pl. közös videofolyam- elemzés) elérhetővé tétele]	x tananyagfejlesz tés [a tananyagfejlesz tők számára a biztosított erőforrások és eszközök felhasználói szintű elérésének biztosítása]	

Stratégiai célok / informatikai tevékenységek	Szerver hardver kapacitásbővítés	Hálózati és kommunikációs kapacitásbővítés	Egyetemi kiszolgáló rendszerek megújítása	Oktatástechnik a és multimédia fejlesztése	Irodai, oktatási eszközpark kapacitásbővíté se	Továbbképzési rendszer tanulópontok eszközpark
Közzszolgálati kiválósági központ fejlesztése (Kiválóság központ)	x - Átfogó, a központ működését, működési minőségét mérhetővé és mérővé tévő rendszer - Egyetemi integrált információs rendszer [szoftverrendszerek háttérhardver kapacitás biztosítása]	x - Átfogó, a központ működését, működési minőségét mérhetővé és mérővé tévő rendszer - Egyetemi integrált információs rendszer [szoftverrendszerek rugalmas és megbízható elérhetőségének kialakítása]	x - Átfogó, a központ működését, működési minőségét mérhetővé és mérővé tévő rendszer - Egyetemi integrált információs rendszer [az NKE fejlesztési és szervezési folyamatainak informatikai támogatása]		x Átfogó, a központ működését, működési minőségét mérhetővé és mérővé tévő rendszer Egyetemi integrált információs rendszer [a projektben részt vevő megvalósítók számára a központi erőforrások és eszközök elérhetőségét lehetővé tévő felhasználó oldali megoldások biztosítása]	
A közzszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése	x A közigazgatási tudástár megtervezése és kialakítása [szoftverrendszerek háttérhardver kapacitás biztosítása]	x A közigazgatási tudástár megtervezése és kialakítása [szoftverrendszerek rugalmas és megbízható elérhetőségének kialakítása]			x A közigazgatási tudástár magas minőségű tartalmakkal való feltöltése [a feltöltést, tartalom- validálást végzők számára a központi erőforrások és eszközök elérhetőségét lehetővé tévő felhasználó oldali megoldások biztosítása]	x A közigazgatási tudástár elérhetővé tétele a megyeszékhely eken [Logisztika, valamint az ezzel kapcsolatos adminisztratív folyamatok támogatása]
Jó Állam mutatók mérése	x Nyilvántartási és adatbázisrendszer megtervezése és kialakítása	x A Jó Állam mutatók méréséhez szükséges hálózati és kommunikációs eszközök rendelkezésre állása	x Nyilvántartási és adatbázisrendsz er megtervezése és kialakítása			