

SIPOS RÉKA

Közigazgatási képző- és kutatóintézetek együttműködései Európában

A DISPA-hálózat bemutatása

Amikor a '80-as évek végének történelmi jelentőségű közép-kelet-európai rendszerváltásai nyomán az újraegyesült Európában megkezdődhetett az aktív közigazgatási együttműködés, a formális intézményi kapcsolatrendszer kiépítése mellett szakmai berkekben mind határozottabban fogalmazódott meg egy olyan fórum életre hívásának az igénye is, amely rugalmas keretet adva a szféra rendszeres nemzetközi kommunikációjának, elősegíthetné a folyamatos tapasztalatcserét és koordinátora lehetne a külön-külön felhalmozott szakismeretek valamennyi résztvevő számára előnyös, kölcsönös megosztásának.

Ennek a törekvésnek a jegyében jött létre a DISPA, azaz az európai uniós tagállamok közigazgatási intézeteinek és a szakirányú felsőoktatási intézmények főigazgatóinak informális hálózata. A DISPA (Directors of Institutes and Schools of Public Administration) alakuló ülését 1995. október 27-én Maastrichtban tartották meg, és már itt, az induláskor jelen lehettek az akkor még az unión kívül álló közép-kelet-európai országok közigazgatási intézeteinek a képviselői is.

1997 óta a DISPA-találkozóira hagyományosan félévenként egyszer, az Európai Unió Tanácsának soros elnökségét betöltő tagország rendezésében kerül sor. Német kezdeményezésre 2007 óta a konferenciákat pár hónappal megelőzi egy előkészítő ülés, úgynevezett „Trojka-találkozó”, amelyen a három egymást követő elnökséget betöltő tagállam közigazgatási intézeteinek igazga-

tói vesznek részt. A trojka legfőbb feladata, hogy meghatározza a soron következő ülés témáját, emellett biztosítsa a szakmai folytonosságot.

A DISPA-találkozók elsősorban a kormányzati szakértői és képzési együttműködést, információcserét, valamint a közisztviselői mobilitási programok, közös szakértői csoportok működtetésének hatékonyságát hivatottak elősegíteni. A hálózat életében a közigazgatási intézetek főigazgatóin kívül hosszabb ideje aktívan részt vesznek az Európai Közigazgatási Intézet (EIPA – European Institute of Public Administration), az Európai Közigazgatási Iskola (EAS – European Administrative School), az Európai Bizottság, valamint – alkalmi meghívás alapján – a nem EU-tagállamok közigazgatási intézeteinek képviselői is.

2008-ban, a francia elnökség alatt fogadták el az ún. Strasbourgi Manifesztumot, amely – egyfajta útmutatóként – a DISPA működésének legfontosabb célkitűzéseit rögzítette, és a jövőbeni együttműködés irányvonalait határozta meg.

2009. december 1-jén pedig hatályba lépett a Lisszaboni Szerződés, amely első ízben rendelkezik az uniós intézmények és tagállamok közötti igazgatási együttműködés előmozdításáról. Ennek fényében a DISPA munkája minden korábbinál fontosabbá, létjogosultsága megkérdőjelezhetetlenné vált.

A budapesti találkozó

Új kihívások a közigazgatásban – képzési stratégiák címmel 2011. május 19–20-án Magyarország látta vendégül a huszonnégy országból, számos európai közigazgatási szervezet képviselőjében érkezett főigazgatókat. A magyar soros uniós elnökséghez kapcsolódó kétnapos konferencia megrendezését a Nemzeti Közigazgatási Intézet koordinálta. A tanácskozás tematikája híven tükrözte a címében is jelzett kettős célt: egyrészt minél pontosabb képet alkotni azokról a kihívásokról, amelyekkel ma Európa közigazga-

tásának szembe kell néznie, másrészt megvizsgálni, hogy a közigazgatási képzésekért felelős intézmények hogyan, milyen módszerekkel tudnak ezekhez a kihívásokhoz – meghatározott stratégiai keretek között és a hosszú távú célok figyelembevételével – hatékonyan adaptálódni.

Az új kihívások természetének feltérképezéséhez mindenekelőtt a közigazgatási rendszerek néhány huzamosabb ideje kísértő problémáját kellett számba venni. Az első és talán legtöbbet hangoztatott gond az, hogy a nagymértékű bürokratikus terhek miatt az ágazat működése nemcsak relatíve – a versenyszférával összehasonlítva –, de abszolút értelemben sem mondható hatékonynak, ezenfelül fenntarthatatlanul drága is. Általános jelenség a stratégiai gondolkodás és innovációs képesség hiánya, továbbá a túlzott kockázatkerülés – két olyan tényező, ami ma, amikor a szféra szolgáltatásaival szemben támasztott igények egyre magasabbak, külön-külön is a közbizalom csökkenéséhez vezetnének. Az elmúlt évek gazdasági nehézségei következtében az alapvető rendszerhiányosságok mellé ráadásul olyan megoldandó kihívások is társultak, mint a nagymértékű eladósodás, a magas munkanélküliség, a csökkenő versenyképesség vagy a multikulturális feszültségek. S közben természetesen a súlyosbodó energetikai és a mind sürgetőbbé váló környezetvédelmi problémákat is kezelni kell.

Fontos lenne tehát, hogy mielőbb jó válaszokat és hatékony megoldásokat tudjunk találni a fenti kérdésekre. Az is bizonyos, hogy ehhez a közigazgatásban mélyreható változások szükségesek, melyekhez nagymértékben hozzájárulhat a tisztviselők képzési stratégiáinak újszerű megközelítése is. Az utóbbi kérdéskört a konferencia résztvevői kiscsoportos, párhuzamos műhelymunka keretében vitatták meg, amelynek során közös válaszokat igyekeztek adni arra, hogy (1) milyen változások szükségesek a képzési módszerekben, (2) hogyan lehet a megszerzett tudást hatékonyan átadni, illetve hogy

(3) milyen európai szintű tréningprogramokat lehetne megvalósítani.

Abban mindenki egyetértett, hogy a közigazgatási képzések fejlesztéséhez elsősorban a megcsappant források hatékonyabb felhasználására van szükség. A képzések témáit tekintve sokféle új igény merült fel az elmúlt évek során; ezekhez a képzési intézetek és oktatók lehetőség szerint igyekeztek is alkalmazkodni. Ma már látható azonban, hogy a sikeres átalakuláshoz nem annyira tematikai, mint inkább módszertani változtatások szükségesek. A cél az, hogy a továbbképzéseken megszerzett tudást a szakemberek a gyakorlatban is képesek legyenek hatékonyan alkalmazni, ehhez pedig az oktatás hagyományos, pusztán tudásalapú gyakorlatát fokozatosan fel kell váltania a készségalapú szemléletnek. S bár kívánatos, hogy a képzések alapvető formája továbbra is a – személyes jellegénél fogva sok tekintetben ideális – tantermi oktatás maradjon, az egyre növekvő igényekre való tekintettel folyamatosan fejleszteni kell az online és e-learning modulokat is. A köztisztviselők személyes elkötelezettségében és csapatmunkájában elengedhetetlenül fontos a motiváció növelése, ebben pedig az igényekhez és képzési trendekhez rugalmasan alkalmazkodó és szakértők által irányított képzés sokat segíthet.

Túl a szakmai eredményeken, volt a budapesti találkozóknak még egy fontos momentum: sikerült – magyar kezdeményezésre – megfogalmazni egy új közös határozatot, amely néhány helyen revidálta a Strasbourgi Manifesztum mára itt-ott kissé megkopott pontjait. A dokumentumról a találkozót követően is élénk „e-vita” zajlott; a hálózat tagjai elektronikus levelekben érveltek és egyeztettek a határozat különböző pontjairól.

A Budapest/Varsó Határozat, amint arról alább még bővebben beszámolunk, a lengyelországi DISPA-találkozón nyerte el végleges formáját.

Varsó

Budapest után Varsó látta vendégül a legutóbbi DISPA-találkozót. A rendezvényre 2011. október 13–14-én került sor, a házigazda tisztét a Lengyel Nemzeti Közigazgatási Iskola (National School of Public Administration – KSAP) töltötte be. A találkozón az európai közigazgatás igen széles körben képviseltette magát: a résztvevők között ott voltak a KSAP számos európai partnerintézményének vezetői, az Európai Bizottság és a brüsszeli székhelyű Európai Közigazgatási Iskola, valamint olyan ernyőszervezetek képviselői is, mint az IASIA (International Association of Schools and Institutes of Administration), a Regionális Államigazgatási Iskola (Regional School of Public Administration – ReSPA) és a Közigazgatási Intézetek és Iskolák Közép- és Kelet-európai Hálózata (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe – NISPAcee). A rendezvény központi témája – *vezetés a változó közigazgatásban* – logikus folytatása volt a budapesti tanácskozásnak; a tematika összeállítói emellett annak a kérdésnek szenteltek fokozott figyelmet, hogyan lehetne a közszférában dolgozók képzését a lehető leghatékonyabban megvalósítani.

A téma azért is érdekes, mert bár a vezetői készségek jelentőségéről nincs mit vitatkozni, arra már távolról sincsenek kész receptek, miként lehet ezeket a készségeket a leghatásosabban fejleszteni, illetve hogyan biztosítható a vezető-utánpótlás kérdésének gyakorlati megoldása. Bonyolítja a kérdést, hogy a mai, változó világban a közigazgatást érintő problémákra önmagukban sem könnyű egyszerű és világos válaszokat találni, többnyire ugyanis maguk a problémák sem teljesen egyértelműek. A közigazgatási vezetők képzésének legnagyobb kihívása tulajdonképpen itt érhető tetten: míg az iskolákban minden tiszta és átlátható elméleti problémára létezett egzakt és biztos megoldás, addig a gyakorlatban a közigazgatás rendre összetettebb kihívásokkal szembesül, ezekre pedig a legtöbbször nincsenek jól bevált megoldóképletek. Ami más szó-

val azt jelenti, hogy a közigazgatási vezetőknek a meglévő struktúrákat és módszereket megtartó, rutinszerű technikai intézkedéseik mellett nemegyszer olyan döntéseket kell(ene) hozniuk, melyek során a rugalmasabb és bátrabb, akár egyes elavultnak bizonyuló normákat is megkérdőjelező, adaptív szemléletet érvényesítik. A varsói DISPA-találkozón a neves vezetőképzési szakember, Luc Roulet *A vezetés tanítása a közigazgatásban* című, a témakört több irányból is megközelítő prezentációja érezhetően gondolkodóba ejtette a hallgatóságot. Előadásában olyan, részint a pszichológia, részint az általános gondolkodáskultúra körébe tartozó kérdésekre is kitért, mint például az, hogy egy vezető mennyire képes belátni ismeretei egyik vagy másik részterületét érintő hiányosságait. Egy igazán alapos tréningnek, mondta, egyebek között arra is föl kell készítenie a leendő vezetőket, hogy gyakorlati munkájuk során el tudják különíteni az „ént” a „szereptől”, a „hatalmat” a „vezetéstől”, s hogy folyamatosan képesek legyenek nyitottak maradni, tudatosan fejlesztve magukban a „meghallgatás” technikáit. Az érdekesítő előadás kiemelte az innováció és a kockázatvállalás fontosságát is, a tanulságokat körülbelül abban összegezve, hogy a jelenlegi globális körülmények között a közigazgatás számára olyan utánpótlást kellene kinevelni, amely elég vállalkozó szellemű ahhoz, hogy megpróbáljon, ha kell, akár némi kockázat árán is, változtatni saját és tágabb környezete megcsontosodott habitusán.

A változásokra felkészült vezető ismérvei

Ennek kapcsán a találkozó résztvevői külön munkacsoportban foglalkoztak a változások kezelésének kérdésével. A fent említettek-ből adódóan ugyanis ma már a közigazgatás sem maradhat passzív, hanem a versenyszférahöz hasonlóan gyorsan kell reagálnia az újabbnál újabb kihívásokra és helyzetekre. A közigazgatás vezetőinek az Európai Unió és a nemzetállam szintjén egyaránt a változást elősegítő mozgatórugókként kell szerepelniük.

Ez nemcsak „adaptív”, hanem egyenesen „proaktív” hozzáállást követel: amellett, hogy a már folyamatban lévő változásokra meg kell találniuk a megfelelő válaszokat, a várható változásokra is fel kell készülniük. Mindezt figyelembe véve a munkacsoport alapvetően két dimenzióban vizsgálta a vezetők változásokat lebonyolító szerepét. Egyrészt elkülönítették a változás levezénylésének, mint folyamatnak a „kezdeményezési” és a „megvalósítási” szakaszát. Másrészt mindkét fázist illetően megvitatták, mely tevékenységeket kell egy vezetőnek gyakorolnia ahhoz, hogy sikeresen irányítsa az ilyen folyamatokat, továbbá körülhatárolták azokat a kvalitásokat és készségeket, melyek mindehhez elengedhetetlenek. A témában folytatott élénk szakmai vitát követően a résztvevők egyetértettek abban, hogy egy adott változtatás kezdeményezéséhez nélkülözhetetlen az adott helyzetről kialakított átfogó kép – beleértve a változás szükségességét kiváltó probléma és a rendelkezésre álló források ismeretét. A megfelelő konzultáció és a lehetséges forráskönyvek figyelembevételét követően egy közigazgatási vezetőnek jól megalapozott megvalósítási tervet kell készítenie, mely tartalmazza a fix célkitűzéseket, a hozzájuk vezető meghatározott lépések sorát (pontos határidőkkel), a feladatok elvégzésére alkalmas személyek és eszközök listáját, valamint egy olyan mechanizmust, mely lehetővé teszi az információk visszacsatolását és az időközben felmerülő szükséges módosításokat. A fenti előkészületek sora azonban csak akkor hozza meg gyümölcsét, ha a vezető a „megvalósítási” szakaszban a változtatás szervezeti feltételeiről is gondoskodik, a konkrét célkitűzések, felelősök és eszközök, illetve a garantált megfigyelés és visszacsatolás formájában. Bár legtöbbször mindenkinek érdeke, hogy egy-egy kényszer szülte változás sikeresen lebonyolódjon, a vezetőnek számolnia kell a belső ellenállás lehetőségével is, melyet aztán annak pontos feltérképezésével és természetesen az érintettek bevonásával és meggyőzésével kell kezelnie. Ezeket az intézkedéseket egészítik ki a változtatásra alkalmas vezető személyes tulajdonságai. E kvalitások

mindkét fázisban a konstruktív megközelítéstől a kommunikációs és meggyőzési készségeken át az innováció és kreativitás ösztönzésének képességéig terjednek, és mindvégig a vezető változtatásba vetett hitére, valamint önbizalmára és elszántságára épülnek.

Etika és vezetés a közigazgatásban

A Közigazgatási Intézetek és Felsőoktatási Intézmények vezetőinek varsói találkozáján kiemelt szerepet kapott az etika jelentősége a közigazgatásban. A téma svéd kezdeményezésre, a 2009-es stockholmi DISPA-találkozón került először napirendre, két évvel ezelőtt ugyanis a svéd kormány elfogadott egy két-éves tervet azzal a szándékkal, hogy a felsőszintű közigazgatásban megerősítse az etika és bizonyos alapvető értékek szerepét. Ezek az értékek a demokrácia, a törvényesség, az objektivitás és egyenlőség, a transzparencia és a véleménynyilvánítás szabadsága, a tisztelet, valamint a hatékonyság és a szolgálat. A *Public Ethos – A Good Culture of Public Administration* című program elindítását többféle tényező motiválta; a szektorok között tapasztalt mobilitás ugyanúgy indokoltá teszi, hogy a korábinál többet foglalkozzunk a szakmai etika kérdésével, mint a folyamatban lévő „generációs váltás” formájában testet öltött demográfiai változások. A programot és a benne részt vevő körülbelül 230 közigazgatási intézmény munkáját a KRUS (The Swedish Council for Strategic HR-Development) koordinálta, illetve ismertette a DISPA-találkozón. A szektorral létesített partnerség, valamint az egyéni megoldások kínálatának kettős stratégiáját alkalmazva a KRUS az etika és az alapvető értékek erősítésében széleskörű eszköztárat alkalmazott. Üzenetének célja juttatására a nyitottabb kommunikációs csatornák legkülönbözőbb módjait vette igénybe, a fórumoktól kezdve a nyomtatott kiadványokon, podcast-eken, e-learning programokon és plug-in-eken át a kötetlen szakmai beszélgetésekig bezárólag. Mindezzel a svéd kormány célja az volt, hogy minden kormány szervet

felkészítsen az etikai kérdések megfelelő kezelésére, javítsa az alapvető értékek ismeretét a közigazgatásban dolgozók körében, valamint hogy megvalósítsa a közigazgatás és az állampolgárok kapcsolatában a kölcsönös tisztelgetet. A programot olyan jól fogadta a svéd közigazgatás és annak vezetői, hogy a kormány 2011 szeptemberében úgy döntött, további egy évre meghosszabbítja azt.

Amikor a 2009-es stockholmi DISPA-találkozón a KRUS értesítette partnerintézményeit a *Public Ethos* programról, a részt vevő közigazgatási intézetek és felsőoktatási intézmények körülbelül 60 százaléka tartott képzést a közigazgatásban dolgozó vezetők és beosztottaik számára ezen a területen. Ennek fényében a KRUS kezdeményezése kiváló témát biztosított nemcsak 2009-ben, a program elindításakor, de 2011-ben is, a program stratégiájának és eszközeinek ismertetésekor. Mindazonáltal a varsói találkozó e témában szervezett munkacsoportjának tevékenysége elsősorban az eszme- és tapasztalatcserére fókuszált. Milyen szerepet játszhatnak az alapvető értékek és szakmai követelmények a közigazgatás előtt álló kihívások megválaszolásában? Képesek vagyunk-e javítani a közigazgatás megítélésén egyfelől a közigazgatás szolgáltatásait igénybe vevő állampolgárok, másfelől a közszolgálati pályára készülők körében? Melyek (lennének) a legalkalmasabb eszközök a szóban forgó szakmai követelmények hatékony tudatosítására?

***Egy sikeres magyar kezdeményezés:
a Budapest/Varsó Határozat***

Bár a lengyel fővárosban tartott DISPA-találkozó tematikája a közigazgatási vezetőket érintő új szakmai kihívásokra koncentrált, a rendezvény egyik legfontosabb eredménye kétségkívül a magyar kezdeményezésre, még Budapesten bemutatott közöses dokumentum további megvitatása és végleges formában való elfogadása volt. A *Budapest/Varsó Határozat* kettős célkitűzést fo-

galmaz meg. Egyfelől támogatja és az államok egyik legfontosabb feladatáknak nevezi meg az állampolgárok igényeinek megfelelő, hatékony közigazgatás megteremtését. Másfelől a Határozatban a DISPA tagjai kijelentik: szorgalmazzák az Európai Unió intézményeivel létesített kapcsolataik erősítését, illetve tevékenységükkel támogatják az Unió közös értékeit. Az eredetileg a Közigazgatási Intézetek és Felsőoktatási Intézmények vezetőinek 2011 májusában Budapesten tartott találkozóján kezdeményezett nyilatkozat a 2008-ban kiadott *Strasbourg-i Manifestumban* foglaltakat hivatott megerősíteni. „*Felülvizsgálva a Strasbourg-i Manifestum elfogadását követő időszakban elért eredményeket, fontosnak érezzük egyes alapvető elvek megerősítését, melyek meghatározzák munkánkat, valamint kijelölik a céljaink eléréséhez szükséges további intézkedések pontos irányvonalát.*”

Élénk szakmai vitát követően a soros uniós elnökségben hazánkat követő Lengyelországban fogadták el a DISPA tagjai a Határozatot, mely egyúttal a hagyományosan jó magyar-lengyel együttműködés sikerességét is jelzi. A kiadott határozatban a DISPA-tagok az alábbi lépések megtétele mellett kötelezték el magukat:

1. Informális alapon koordinálják az Unión belül és kívül közigazgatási témában tartott nagyobb rendezvényeket, beleértve a közigazgatásban dolgozók képzéseit; a hálózat egészét értesítik ezek eredményeiről.

2. Megvizsgálják annak módját, hogyan lehet erősíteni a többi európai ország közigazgatási intézeteivel és iskoláival való kapcsolataikat.

3. Hangsúlyozzák a stratégiai és szakmai humán erőforrás-gazdálkodás alapvető fontosságát a közigazgatásban dolgozók számára tartott képzésekben és készségfejlesztő programokban.

4. Megerősítik az Európai Unió intézményeivel való kapcsolataikat és felkérlik az Európai Közigazgatási Iskolát, hogy te-

gyen javaslatokat ennek gyakorlatban történő megvalósítására.

5. Megerősítik a hálózaton belüli kommunikációs csatornákat, ennek jegyében újraindítják a DISPA wiki-t, hogy hatékonyabbá tegyék a tapasztalatcserét az olyan területeken, mint tevékenységeik hatásának értékelése, teljesítménymutatók, vezetőfejlesztés, public ethos stb.

6. Nagyobb átláthatóságot biztosítanak a szélesebb tömegek számára, és megvizsgálják, hogyan használhatják az olyan eszközöket, mint a Wikipedia, a Facebook és a Google; bátorítják a hálózat tagjait, hogy honlapjaikon nyújtsanak információt a DISPA-ról.

Tekintve, hogy a Budapest/Varsó Határozat – a Strasbourgi Manifesztumhoz hasonlóan – a jövőre vonatkozó célkitűzéseket és elveket tartalmazza, a DISPA-tagok nem zárták ki annak lehetőségét, hogy a fentebb felsorolt intézkedések listája tovább bővül. Ezért a dokumentumot annak rögzítésével zárták, hogy a fentiek érvényesüléséhez szükséges további lépések megvizsgálását a következő „DISPA Trió” végzi, melynek tagjaitól konkrét javaslatokat tartalmazó jelentést várnak a legközelebbi DISPA-találkozó alkalmával.

Mint említettük, a Budapest/Varsó Határozat második pontjában a DISPA soron következő feladatául tűzték ki annak vizsgálatát, miként lehetne szorosabb kapcsolatot kialakítani más európai intézetekkel és iskolákkal. A bővítés egyszersmind a Hálózat egységes politikai akaratát is tükrözi. A budapesti találkozóra így – első ízben – meghívták a montenegrói székhelyű Regionális Államigazgatási Iskola (ReSPA – Regional School of Public Administration) igazgatóját. Varsóban pedig, a ReSPA mellett két szomszédunk közigazgatási iskoláinak és hálózatának is alkalma nyílt alaposabban bemutatkozni: megismerhetjük a Közép- és Kelet Európai Közigazgatási Intézetek Hálózatát (NISPAcee – The Network of Institutes and Schools of Public Administration in CEE) és az ukrán Nemzeti Közigazgatási

Akadémiát (NAPA – National Academy of Public Administration, Ukraine).

ReSPA

(Regionális Államigazgatási Iskola)

Az igazgató, Suad Music úr beszámolójából megtudhattuk, hogy a szervezetet 2008-ban az Európai Bizottság indította útjára. 2009 folyamán az Európai Bizottság szerződést kötött az Európai Közigazgatási Intézettel (EIPA), hogy a ReSPA-nak a virtuális hálózatból valódi intézménnyé fejlődését támogassa. Legfőbb irányító testülete, a Titkárság részt vett a regionális iskola ki-fejlesztésében, napjainkban pedig támogatja az iskola szakmai képzéseinek megvalósításához szükséges szervezeti és működési feltételek kidolgozását. Feladatának minél magasabb szinten történő ellátása érdekében a Titkárságot multinacionális és multidiszciplináris szakértők csapata alkotja, akik egyrészt az EIPA maastrichti központjából, másrészt a Bírók és Ügyvédek Európai Központjából (European Centre for Judges and Lawyers, EIPA Luxembourg) érkeztek. Feladatát a nemzeti iskolákkal, ügynökségekkel és nemzeti közigazgatási szervekkel szoros együttműködésben végzi, annak érdekében, hogy a közszolgálat szakmai minőségének javítására koherens és egymásra épülő képzéseket fejlesszenek ki. A szervezet 2011 őszétől önállóan működik, székhelye a montenegrói Danilovgrad. Tagintézményei vannak Albániában, Bosznia-Hercegovinában, Horvátországban, Montenegróban, a Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaságban és Szerbiában. A ReSPA küldetése az, hogy a balkáni országok nemzeti közigazgatási intézeteinek összefogásával a térség közigazgatási szervezeteit felkészítse az európai integrációra. A ReSPA ezt a feladatát továbbképzési tevékenységek, magas színvonalú konferenciák, kapcsolatépítő találkozók, rövidtávú gyakornoki programok, valamint közös kutatások szervezésével és megvalósításával kívánja megvalósítani, amelyeknek átfogó célja új tudásanyag és készségek átadása, tapasztal-

talatcsere a régióon belül, illetve a régió és az EU tagállamai között.

NISPAcee

(a Közép- és Kelet-európai Közigazgatási Intézetek Hálózata – The Network of Institutes and Schools of Public Administration in CEE)

A nonprofit civilszervezet működését a Közyűlés és a Kormányzótanács segíti, Ügyvezető Titkárságának székhelye Pozsony. Mzia Mikeladze asszony, a NISPAcee elnöke elmondta, hogy a hálózat 1994-es alapításával a közép- és kelet európai országokban végbenment gyökeres politikai, gazdasági és társadalmi átalakulás során felszínre került igényekre szerettek volna választ adni. A NISPAcee a posztkommunista országok együttműködésének teret adó hálózat: támogatja, közvetíti, és szükség esetén meg is szervezi az oktatók, köztisztviselők, trénerek, közigazgatási vezetők és politikusok közötti közös kutatásokat, oktatási és továbbképzési programokat és tanácskozásokat. A közös tanulás ebben a formában elősegítheti a közigazgatási emberi erőforrás- és intézményfejlesztést, megteremti a tagintézetek közötti összhangot, továbbá javítja az oktatási és a kutatási tevékenység minőségét; a NISPAcee a Kelet–Kelet és a Kelet–Nyugat közötti együttműködést egyaránt segíteni szándékozik. Tevékenységeinek elsődleges célja közreműködni a posztkommunista országok közigazgatási diszciplináinak és továbbképzési programjainak fejlesztésében; ez az oktatás és kutatás minőségének javítását és a nemzetközi, regionális és nemzeti szintű iskolai/intézményi fejlesztés elősegítését jelenti. Küldetésének része továbbá, hogy támogassa a közszolgálati humán erőforrások fejlesztését a közigazgatási menedzsment, a közszolgálat és a kormányzás kedvező tapasztalatainak terjesztésével. Mint a hatékony közszolgáltatás megvalósulásáért dolgozó szervezet, közvetve az átfogó politikai és gazdasági átalakulást is előremozdítja; a NISPAcee kiemelt célja az effektív és demokratikus kormányzás kialakításának elősegítése, erősítése, és a régió or-

szágaiban a közigazgatási rendszerek modernizációja.

A közép-kelet-európai országok számára kifejlesztett továbbképzési programról szóló ismertetésében Mikeladze elnök mint kiemelt fontosságú mozzanatot említette a közigazgatási továbbképzés iskolai rendszerű, átfogó intézményesítésének megteremtését. Felhalmozott tudásanyaga és magas presztízse révén a NISPAcee hídként szolgálhat a nyugat-, közép- és kelet-európai országok között, Európát tágabb értelemben tekintve pedig a hálózat speciális módon képes összekapcsolni a balkáni, keleti, kaukázusi és közép-ázsiai régiókat. Szoros együttműködésben állnak uniós (EIPA, EGPA, EAPAA, SIGMA/OECD stb.), valamint egyéb nemzetközi (IASIA, IIAS, UNDP stb.) közigazgatási intézetekkel és szervezetekkel. A hálózat számos munkacsoporttal rendelkezik. Ennek köszönhetően kutatási tevékenysége kiterjed, többek között a helyi önkormányzatokra, az e-kormányzásra, a közszolgálatra, a közigazgatási reformokra, és a fiskális politikára is. Mindezeket túl pedig személyre szabott továbbképzési programokat kínál (pl. közigazgatási vezetőképzés, menedzsment és stratégiai tervezés, közszolgálat és HR menedzsment stb.). A közigazgatás jelenlegi kihívásai között ezúttal is szóba került, hogy a költségvetési megszorítások következtében az állam kevesebbet költ a közigazgatásra, miközben az állampolgárok növekvő elvárásokkal fordulnak a közigazgatás felé. Az igényeket szolgáltatásközpontú szervezetrendszer kialakításával, a minőség és a színvonal növelésével lehet csak kielégíteni. A közigazgatással szemben egyre határozottabban fogalmazódik meg az az igény, hogy feladatát nagyobb hatékonysággal végezze; ennek megfelelően mind több országban alakítanak ki teljesítményfüggő bérezést és teljesítményértékelést. Eközben a gazdasági szféra fellendülésének következtében a munkaerőpiacon is szorosabb verseny tapasztalható. A közigazgatás belső és külső problémái azonban Mikeladze elnök szerint is sokrétűek. Súlyos gondot okoz például, hogy a posztkommunista országok nem rendelkeznek egységes

közigazgatással, továbbá hogy a közigazgatási menedzsmentjük rossz minőségű, elavult, illetve töredékes. A közszolgálati rendszer koordinációja elégtelen, és komoly problémát jelent a közigazgatás instabilitása és a folytonosság hiánya is. A közszolgálati dolgozók közül sokan nem rendelkeznek elegendő ismerettel, és a közigazgatás mögöttes értékeire sem jut elég figyelem. A helyzetet tovább nehezíti, hogy a rátermettnek mutatkozó szakemberek kiválasztásában éppoly korlátozottak a szféra lehetőségei, mint a megtartásukban, ha beváltak – ezért is helyeződik egyre nagyobb hangsúly a jól kialakított oktatási és továbbképzési programokra. A jól kialakított képzés pedig az, amely világos célt tűz ki, legyen szó akár kutatási programokról, akár továbbképzésről vagy az átadandó ismeretek körének meghatározásáról. Elengedhetetlen, hogy a képzés az adott célterület szűkebb értelemben vett, speciális igényeivel is összhangban legyen, ehhez pedig arra van szükség, hogy a továbbképzési programokat a szabványos oktatási rendszeren belül gyakorlatilag személyre lehessen szabni. A valóságos elvárásokhoz igazodó tematikát viszont úgy lehet a legkisebb tévedési kockázattal kialakítani, ha magukat a tanulókat is bevonjuk a továbbképzéssel kapcsolatos döntéshozatalba, hasznosítva egyúttal az oktatásban és a továbbképzési programokban szerzett helyi ismereteket és tapasztalatokat is. És természetesen az oktatás és továbbképzés terén is érvényes a hatékonyság követelménye.

NAPA

(Nemzeti Közigazgatási Akadémia
– National Academy
of Public Administration)

Az 1995-ben alapított, az Ukrán Köztársaság Elnöki Hivatalának felügyelete alatt működő szervezet regionális hivatalait öt városban (Kyiv, Dnipropetrovsk, Lviv, Odesa, Kharkiv) hozták létre, lefedve ezzel az ország teljes területét, elnöke Yurii Kovbasiuk. A hivatalok 2001-ben nyerték el a regionális intézményi rangot. A NAPA jelenleg a köztisztviselők és a helyi önkormányzati tisztviselők képzésének, továbbképzésének és át-

képzésének vezető intézete az ukrán felsőoktatási rendszerben. Az általuk bevezetett e-learning rendszer 2009-ben elnyerte a legjobb elektronikus közigazgatási tananyag kialakításáért járó díjat az E-LearnExpo – 2009 nemzetközi kiállításon. A tanulók videokonferenciákon hallgathatják végig az előadásokat, szemináriumokat és kerekasztal-megbeszéléseket.

A NAPA négy fő tevékenységre összpontosít: a közigazgatási továbbképzési mesterképzésre, professzionális továbbképzésekre, tudományos és metodológiai tevékenységekre, valamint tanácsadói és konzultációs feladatokra. A professzionális továbbképzések keretében a köztisztviselők, helyi önkormányzati tisztviselők képzésén kívül a NAPA az ágazati intézeteket és regionális központokat koordinálja, illetve a tananyagfejlesztésen és szakmai programok tartalmának kialakításán túl didaktikai, információ-szolgáltatási és tanácsadói szolgáltatást is nyújt számukra. Az intézmény szervezeti reformja Twinning program keretében valósult meg. Ennek során kifejlesztették a közszolgálati dolgozók továbbképzésének stratégiai koncepcióját, és a továbbképzés célcsoportját is kijelölték. A reform második komponensként átalakították az intézmény szervezeti felépítését, hogy megfeleljen a kiválósági központ kritériumainak, egyben megszilárdították a továbbképzési intézetek fölött gyakorolt koordinációs szerepét. A harmadik lépés a NAPA és a regionális képzési intézetek kapacitásának megnövelése volt; továbbfejlesztették a képzési metodológiát, és felhívták a trénerek figyelmét a gyakorlatközpontú képzési módszertan kifejlesztésének szükségességére. Az akadémia felügyelete alatt a közigazgatási képzés megvalósítására három szervezetet is alapítottak.

Tavaszi Dániában

A következő DISPA-találkozó házigazdája a dán Közigazgatási Iskola lesz. A 2012. május 10–11-én tartandó találkozó tervezett

témakörei: a közszolgáltatásokban bevezetett innovációk képzésekre gyakorolt hatásai, az Európai Unió jelenlegi politikai és pénzügyi helyzetének hatása a közigazgatási képzésre és oktatásra, valamint a közszolgálati dolgozók elkötelezettségének, hivatástudatának növelése, hogy a mostani, válságos helyzetben kevesebb jövedelemért is képe-

sek legyenek ugyanannyit vagy többet teljesíteni.

A szervezők a hálózat minden közigazgatási intézetétől és felsőoktatási intézményétől aktív együttműködést várnak a nagy érdeklődésre számot tartó témákban és szívesen invitálják a főigazgatókat Koppenhágaiba.

A Nemzeti Közigazgatási Intézet ott lesz.

Közigazgatási képző- és kutatóintézetek együttműködései Európában

A DISPA (Directors of Institutes and Schools of Public Administration) alakuló ülését 1995. október 27-én Maastrichtban tartották meg, és már itt, az induláskor jelen lehettek az akkor még az unióon kívül álló közép-kelet-európai országok közigazgatási intézeteinek a képviselői is. A találkozóra 1997 óta hagyományosan félévenként egyszer, az Európai Unió Tanácsának soros elnökségét betöltő tagország rendezésében kerül sor.

A DISPA-találkozók elsősorban a kormányzati szakértői és képzési együttműködést, információcserét, valamint a köztisztviselői mobilitási programok, közös szakértői csoportok működtetésének hatékonyságát hivatottak elősegíteni.

Új kihívások a közigazgatásban – képzési stratégiák címmel 2011. május 19–20-án Magyarország látta vendégül a huszonnégy országból, számos európai közigazgatási szervezet képviselőjében érkezett főigazgatókat. A magyar soros uniós elnökséghez kapcsolódó kétnapos konferencia rendezését a Nemzeti Közigazgatási Intézet koordinálta.