

# **A közszolgálat felépítése az EU tagállamokban és a tagjelölt országokban**

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETŐ</b> .....	<b>3</b>
<b>AUSZTRIA</b> .....	<b>4</b>
<b>BELGIUM</b> .....	<b>8</b>
<b>CIPRUS</b> .....	<b>11</b>
<b>CSEH KÖZTÁRSASÁG</b> .....	<b>15</b>
<b>DÁNIA</b> .....	<b>17</b>
<b>ÉSZTORSZÁG</b> .....	<b>19</b>
<b>FINNORSZÁG</b> .....	<b>21</b>
<b>FRANCIAORSZÁG</b> .....	<b>23</b>
<b>NÉMETORSZÁG</b> .....	<b>25</b>
<b>GÖRÖGORSZÁG</b> .....	<b>28</b>
<b>MAGYARORSZÁG</b> .....	<b>31</b>
<b>ÍRORSZÁG</b> .....	<b>33</b>
<b>OLASZORSZÁG</b> .....	<b>36</b>
<b>LETTORSZÁG</b> .....	<b>39</b>
<b>LITVÁNIA</b> .....	<b>41</b>
<b>LUXEMBURG</b> .....	<b>43</b>
<b>MÁLTA</b> .....	<b>45</b>
<b>LENGYELORSZÁG</b> .....	<b>47</b>
<b>PORTUGÁLIA</b> .....	<b>50</b>
<b>SZLOVÁKIA</b> .....	<b>53</b>
<b>SZLOVÉNIA</b> .....	<b>56</b>
<b>SPANYOLORSZÁG</b> .....	<b>59</b>
<b>SVÉDORSZÁG</b> .....	<b>63</b>
<b>HOLLANDIA</b> .....	<b>65</b>
<b>EGYESÜLT KIRÁLYSÁG</b> .....	<b>67</b>
<b>BULGÁRIA</b> .....	<b>70</b>
<b>ROMÁNIA</b> .....	<b>73</b>
<b>A KORMÁNYOK INTERNETES ELÉRHETŐSÉGEI</b> .....	<b>76</b>
<b>MENEDZSMENT ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	<b>78</b>

## **Bevezető**

*A tájékoztatót eredetileg az Európai Unió ír elnöksége készítette a tagállamok, az új tagállamok, valamint a három tagjelölt ország közigazgatási és közszolgálati szerveinek felépítésével kapcsolatos információk összefoglalása céljából.*

*A luxembourgi elnökség 2005 márciusában kérte fel a tagállamokat és a tagjelölteket a 2004-ben megadott információk aktualitásának ellenőrzésére, valamint amennyiben szükséges, javítására és kiegészítésére.*

*Az osztrák elnökség 2006 januárjában kérte fel a tagállamokat és a tagjelölteket a 2005-ben megadott információk frissítésére. Ezen dokumentum alapján az osztrák elnökség „Közszolgálat az Európai Unióban: tények és adatok” címmel összeállított egy rövid menedzsment összefoglalót, amely megtalálható a tájékoztató mellékleteként, illetve külön brossúraként. A tájékoztató és a menedzsment összefoglaló hozzáférhető az EUPAN weblapján (<http://www.eupan.org>).*

*Jelen dokumentum a 2006 áprilisáig beérkezett információkat tartalmazza.*

*A tájékoztató országonként hat fejezetet tartalmaz:*

- 1. A közszolgálat felépítése*
- 2. A köztisztviselők száma*
- 3. A minisztériumok száma*
- 4. A szaktárcák felépítése*
- 5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály*
- 6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok*

## Ausztria

### 1. A közszolgálat felépítése

Az 1918-ban létrejött Osztrák Köztársaság szövetségi államberendezkedésű szövetségi állam. A szövetségi elv az egyik legalapvetőbb alkotmányos alapelv. A nemzetközi jog szerint szuverén szövetségi államot (Bund) kilenc autonóm tartomány (Länder), Burgenland, Karintia, Alsó-Ausztria, Felső-Ausztria, Salzburg, Stájerország, Tirol, Voralberg és Bécs főváros alkotja. A szövetségi és tartományi szinten túl a harmadik területi entitás az alkotmány által korlátozott autonóm önkormányzási joggal felruházott önkormányzat (Gemeinde). Több nagyváros különleges státusszal (Statutarstädte) és kiegészített autonómiával rendelkezik. Összességében a területi entitások három szintje létezik: a szövetség, a kilenc tartomány és a 2351 önkormányzat. Az osztrák közigazgatási rendszer ezzel ellentétben négy szintű: az említett három szint, valamint a 99 közigazgatási kerület (Bezirksverwaltungsbehörden), amely szervezeti megközelítésből a tartományi közigazgatás részét képezi.

A kompetenciák szintjét az Osztrák Szövetségi Alkotmány (Bundes-Verfassungsgesetz, röviden B-VG) definiálja. Az alkotmány 5-10. cikke, valamint egyéb alkotmányjogi rendelkezések határozzák meg a szövetségi parlament (kétkamarás rendszer: Képviselőház (Nationalrat) és Szenátus (Bundesrat)) és a kilenc tartományi parlament (egykamarás rendszer (Landtage)) jogalkotói hatáskörét, csakúgy mint a végrehajtó szint végrehajtó hatáskörét. Mind minőségi, mind mennyiségi szempontból a legfontosabbak a szövetségi kompetenciák.

Az osztrák közigazgatási törvény alapján a szövetségi igazgatási jogköröket a tartományi, különösen a kerületi hatóságok is gyakorolhatják. Ugyanakkor ebben az esetben az utasítások kiadásának joga (Weisungsbefugnis) az illetékes szövetségi miniszternél marad. Ez az ún. „közvetett szövetségi igazgatás” (mittelbare Bundesverwaltung) elve, amelynek célja, hogy elkerülje a szövetségi és tartományi bürokrácia két, egymástól teljesen elkülönült szintjét.

A szövetségi hatásköröknek csupán korlátozott részét gyakorolja kizárólagosan a szövetségi igazgatás. Így a szövetségi költségvetés, az adóigazgatás, az igazságügyi és biztonsági igazgatás, a védelem és a külügyek tartoznak a „közvetlen szövetségi igazgatás” (unmittelbare Bundesverwaltung, Alkotmány 102. cikk 2. bekezdés) alá.

Az osztrák önkormányzatok két módon gyakorolhatják igazgatási funkcióikat; vagy a szövetségi vagy a tartományi hatóságok által delegált jogköröket gyakorolják, vagy saját nevükben autonóm hatóságként járnak el. Az önkormányzati igazgatás legfontosabb területe a helyi lakosok számára a közjó és közbiztonság (Daseinsvorsorge), mint a vízszolgáltatás, a szennyvíz elvezetése, a kulturális infrastruktúra stb. biztosítása és fenntartása.

A szövetségi minisztériumok, valamint az ezeknek alárendelt hatóságok a szövetségi közigazgatás nevében igazgatnak minden ügyet.

## 2. A köztisztviselők száma

A teljes munkaidőben foglalkoztatott köztisztviselők száma:

szövetségi kormányzat	133.300 fő
tartományok	180.498 fő
önkormányzatok	70.400 fő

## 3. A minisztériumok száma

Jelenleg 12 minisztérium működik az Osztrák Szövetségi Szolgálat keretében:

- Szövetségi Kancellária
- Szövetségi Külügyminisztérium
- Szövetségi Oktatási, Kutatási és Művelődési Minisztérium
- Szövetségi Pénzügyminisztérium
- Szövetségi Egészségügyi és a Nők Esélyegyenlőségi Minisztériuma
- Szövetségi Belügyminisztérium
- Szövetségi Igazságügyi Minisztérium
- Szövetségi Honvédelmi Minisztérium
- Szövetségi Földművelési, Erdészeti, Környezetvédelmi és Vízgazdálkodási Minisztérium
- Társadalombiztosítási, Népeségi és Fogyasztóvédelmi Minisztérium
- Szövetségi Közlekedési, Innovációs és Technológiai Minisztérium
- Szövetségi Gazdasági és Munkaügyi Minisztérium

## 4. A szaktárcák felépítése

Az egyes minisztériumok élén a szövetségi miniszter áll, akit egy vagy több államtitkár segít munkájában – ez utóbbiak politikai beosztások. Az államtitkárokat politikai támogatás és a miniszter parlamentbeli vagy EU-szintű képviselete alapján jelölik. Jelenleg a Szövetségi Kancellárián két államtitkár, a Közlekedési, Innovációs és Technológiai Minisztériumban, a Külügyminisztériumban, a Pénzügyminisztériumban, valamint a Társadalombiztosítási, Népeségi és Fogyasztóvédelmi Minisztériumban, egy-egy államtitkár dolgozik. A miniszter és az államtitkár után a különböző igazgatóságokon egy főtitkárt is ki lehet nevezni (fakultatívan) a főigazgatók mellé.

A minisztériumokban kötelező módon több Főigazgatóság (Sektion) működik.

A Főigazgatóságok további felosztása:

(fakultatív)	Divíziók (Gruppen) – Divízióvezető,
(kötelező)	Igazgatóságok (Abteilungen) – Igazgató,
(fakultatív)	Főosztályok (Referate) – Főosztályvezető.

Ausztriában nem tesznek különbséget a főtisztviselők és a középvezetők között. Ezek a tisztségek a működésükkel kapcsolatos jogosítványokkal rendelkeznek, melyeket a miniszter állapít meg.

## 5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály

A Szövetségi Kancellária koordinációs szerepet játszik a szövetségi közigazgatás (a szövetségi alkalmazottak szolgálati szabályzatai, közigazgatási reform, ellenőrzés, képzés, bérezés stb.) tekintetében. A minisztert bizonyos feladatok ellátásában a helyettes államtitkár segíti. A minisztériumok maguk felelnek saját személyzeti ellátásukért.

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

A közzolgálat heterogén felépítése utat mutathat a különböző reformterületek számára. A reform fő területei: a munkabérek, a nyugdíjrendszerek és a munkajog speciális aspektusai.

### **Átállás a közjogi rendszerről a polgári jogra a közzolgálati munkára vonatkozó jogalkotására vonatkozóan**

A közjogi jogviszonyon alapuló köztisztviselők és a polgári jog által szabályozott szerződéses állomány közti hagyományos különbségtétel egyre inkább jelentőségét veszítette. A jelenlegi tendencia az, hogy a magánszektorhoz a lehető leginkább hasonló munkajogi rezsimeket alakítsanak ki. A kihívást az jelenti, hogy ez az egységesített munkajogi szabályozás továbbra is kielégítse a közzolgálat olyan speciális igényeit, mint a köztisztviselő pártatlansága. A Voralberg tartomány által sikeresen végrehajtott reformok alátámasztják azt, hogy ezek az elvárások szigorúan szerződéses viszonyok között is teljesíthetők, ezáltal a szövetségi szinten tervezett reformok számára példaként szolgálhatnak. Az állami köztisztviselőkre vonatkozó, a polgári jogon alapuló közzolgálati törvény jelenleg kidolgozás alatt áll.

### **A nyugdíjrendszer egységesítése („harmonizáció”)**

Ausztriában alapvetően két nyugdíjrendszer létezik; egy a magán-, egy a közzszférában dolgozók számára. A korábbi jövedelem csökkentett összegén alapuló, a magánszférában dolgozók havi nyugdíjának számításával ellentétben a köztisztviselők nyugdíjának számítására a teljes jövedelmen alapul. Mivel a lakosság szemében ez a korábbi rendszer, amely általában magasabb nyugdíjat eredményezett, igazságtalan volt, az állami köztisztviselők nyugdíját a magánszektorban dolgozókéra változtatták. Politikai szóhasználatnál, harmonizálták. Számos tartomány és önkormányzat bizonyos mértékig követte ezt a gyakorlatot.

### **A közigazgatáson kívüli új ügynökségek létesítése esetén a polgári jog alkalmazása**

Az elmúlt években számos állami intézményt, így az egyetemeket, az állami vasúttársaságot, a postai és telekommunikációs szolgáltatókat, több múzeumot és színházat (a híres Spanyol Lovasiskolát is), sőt néhány hatóságot is, mint a pénzügyi és biztosító társaságokat, kiszervezték az állami igazgatási szervezetből. Míg 1985-ben az államnak 300.000 alkalmazottja volt, ma ez a szám 133.000. Az újonnan létesített ügynökségeknél az alkalmazottak polgári jogi jogviszonyban dolgoznak, nem köztisztviselők.

### **Új képzési rendszer**

A közalkalmazottak képzésére különleges figyelmet fordítanak. Különböző típusú képzési programok léteznek:

- alapképzés,

- menedzsment program,
- Európa program,
- karrierépítési program.

*Az osztrák közigazgatásban számos intézmény, így a Belügyminisztérium Biztonsági Akadémiája, a Pénzügyminisztérium Állami Pénzügyi Akadémiája és a tartományi közigazgatási akadémiák széleskörű képzési programokat kínálnak. A Közzolgálati Központot a Szövetségi Kancellária a vezető és a pályakezdő állami alkalmazottak képzésére hozta létre. Ma a tanfolyamok tananyagát az egyes minisztériumok és igazgatási egységek határozzák meg, melynek célja a modern személyes fejlődéshez szükséges és hatékony eszközök biztosítása. A Közzolgálati Központ feladata az alapvető és a különböző területeket átfogó képzési modulok kidolgozása.*

## Belgium

### 1. A közzolgálat felépítése

*Belgium szövetségi állam: egy szövetségi állami szinttel, három közösséggel és három régióval rendelkezik. Belgium továbbá 10 tartományra, valamint 589 helyi hatóságra (önkormányzatra) tagozódik, melyek saját közigazgatással rendelkeznek.*

### 2. A köztisztviselők száma

*Szövetségi szinten:*

- szövetségi közzolgálati szervek: 59 662
- közérdekű szervezetek: 20 823
- tudományos intézetek: 2 735
- autonóm állami szervezetek: 107 434
- speciális szervek, testületek (igazságszolgáltatás, hadsereg, rendőrség): 77 575

*Közösségek és régiók:*

- minisztériumok: 26 809
- közérdekű szervezetek: 55 169
- tudományos intézetek: 304
- oktatás: 279 736
- közösségi bizottságok: 1 200

*Tartományok: 17 283*

*Önkormányzatok: 268 560*

*2001. január 1-jei adatok (kivéve a tartományok és közösségek, valamint a szövetségi szint esetében, melyek 2000. június 30-i, valamint 2005. január 1-jei adatok).*

### 3. A minisztériumok száma

*Jelenleg 17 minisztérium alkotja a belga közigazgatást.*

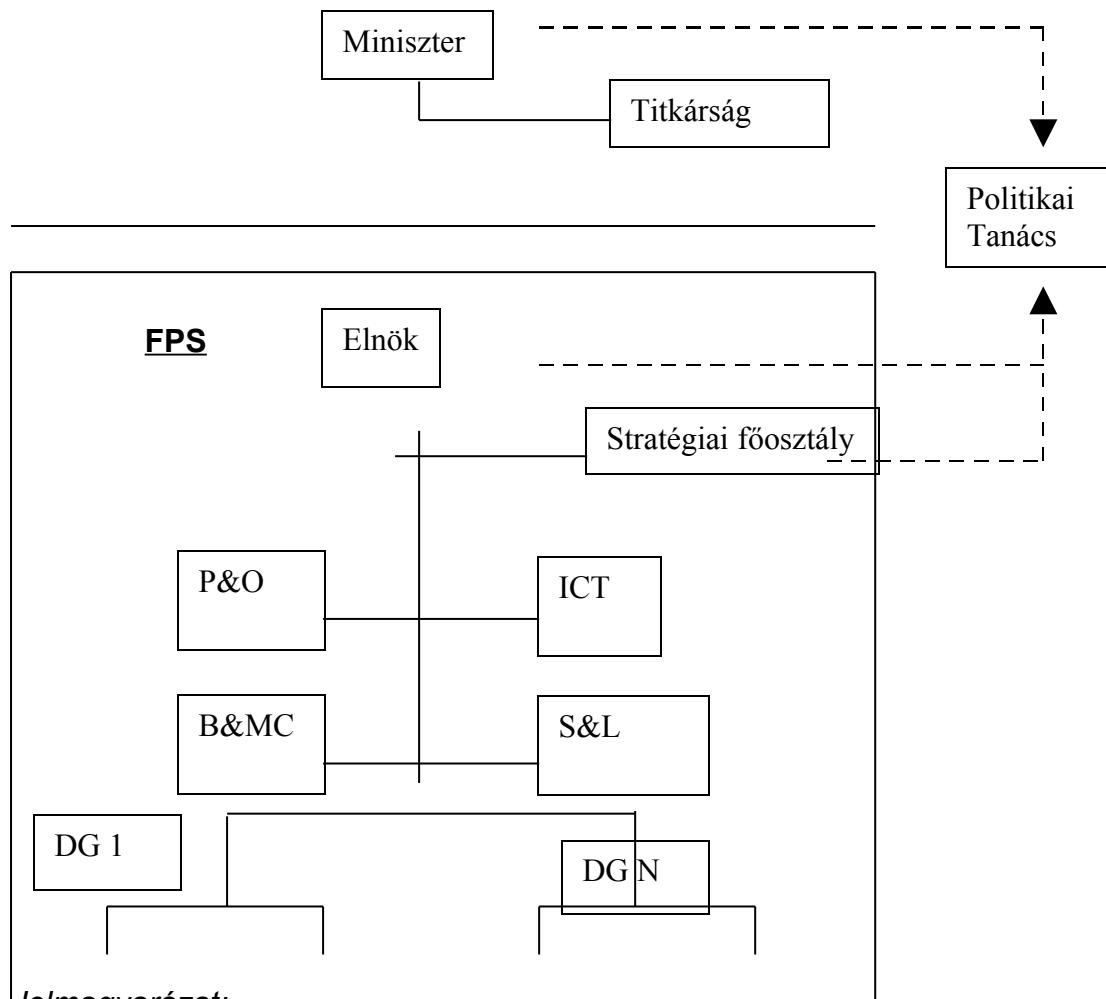
- *Miniszterelnöki Kancellária*
- *Személyzeti és Szervezésügyi Minisztérium*
- *Költségvetés- és Vezetésellenőrzési Minisztérium*
- *Információs és Hírközlés Technológiai Minisztérium*
- *Külső-, Külkereskedelmi és Fejlesztési Együttműködési Minisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Közlekedési Minisztérium*
- *Foglalkoztatáspolitikai, Munkaügyi és a Szociális Párbeszéd Minisztériuma*
- *Társadalombiztosítási és a Társadalombiztosítási Közintézmények Minisztériuma*
- *Egészségügyi, Élelmiszerbiztonsági és Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Gazdasági, Energiaügyi, valamint a Kis- és Közepes Vállalatok és Egyéni Vállalkozók Minisztériuma*
- *Honvédelmi Minisztérium*



- A Szociális Integráció, a Szegénység Leküzdése és a Szociális Gazdaság Minisztériuma
- A Fenntartható Fejlődés Minisztériuma
- Tudománypolitikai Minisztérium

#### 4. A szaktárcák felépítése

##### Politikai szint



##### Jelmagyarázat:

- P&O = A Személyzet- és Szervezésügyi szolgálat alkalmazottai
- B&MC = A Költségvetési és Vezetésellenőrzési szolgálat alkalmazottai
- ICT = Az Információs és Hírközlés Technológiai szolgálat alkalmazottai
- S&L = A Titkárság és a Logisztikai szolgálat alkalmazottai
- DG 1, ..., DG N = Végrehajtó Főigazgatóságok

#### 5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály

E tekintetben a Személyzet- és Szervezésügyi Minisztérium és a közszolgálati miniszter látja el a feladatokat. A fontosabb problémákat (jogállás, kiválasztási szabályok, képzés, személyzetfejlesztés, életpálya (karrier), bérezés, értékelési szabályok, felsővezetők stb.) központi szinten (Személyzet- és Szervezésügyi Minisztérium) rendezik. Az emberi erőforrás gyakorlati menedzsmentjét az osztályok szintjén valósítják meg.

**6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

- *Személyzetfejlesztés: életpálya-modellek, bérezési rendszerek.*
- *Értékelés.*
- *Felsővezetők: kiválasztás, megbízás, értékelés, gazdálkodási tervek.*
- *Az elektronikus emberi erőforrás menedzsment megvalósítása.*
- *Személyzeti tervezés.*
- *Új életpályarendszerek az A szint számára.*

## Ciprus

### 1. A közszolgálat felépítése

#### **Közszolgálat**

*A ciprusi kormányzat 11 minisztériumból áll, amelyek további osztályokra vagy szolgálatokra tagozódnak. A 11 minisztériumon túl számos független szolgálat/iroda és alkotmányos szolgáltató létezik (pl. Tervezési Iroda, Jogi Iroda, Versenyvédelmi Bizottság stb.). Továbbá működnek regionális kerületi irodák (pl. minden városban megvan a Mezőgazdasági Osztály, a Várostervezési Iroda illetékes kerületi kirendeltsége), melyeknek célja, hogy megkönnyítse az állampolgárok felé a szolgáltatások biztosítását. A Belügyminisztériumon belül ezen túl kerületi igazgatások működnek, melyeknek feladata az, hogy széleskörű lakossági szolgáltatásokat nyújtsanak, kerületi szinten koordinálják az irodák tevékenységét, együttműködjenek a kormányzati szervekkel, valamint felügyelik, irányítsák a helyi hatóságokat.*

#### **Tágabb értelemben vett közszektor**

*A tágabb értelemben vett közszférán a közszolgálatot, az oktatási intézményeket, a rendőrséget, a hadsereget és a tűzoltóságot, valamint az órabéres (szakmunkások és munkások) és az ideiglenes (szerződéses) alkalmazottakat, továbbá a háttérintézményeket és a helyhatóságokat értjük.*

*A helyhatóságok szintjén kétféle struktúra létezik, a helyi önkormányzatok és a helyhatóságok, amelyeket külön törvények igazgatnak, és amelyek részt vesznek a fejlesztési programok és projektek tervezési és végrehajtási folyamatában. A helyhatóságok (municipalities) tulajdonképpen a helyi önkormányzatok városi szinten és az idegenforgalmi központokban, a helyi önkormányzatok (communities) pedig a községek helyi struktúrái.*

*A háttérintézmények államilag támogatott jogi személyek, amelyek sokkal autonómabb módon, saját szabályozás szerint működnek.*

### 2. A köztisztviselők száma

*Ciprus közszolgálatában dolgozók száma (2003. júniusi adatok):*

I. táblázat: Az alkalmazottak száma ágazonként

	<b>Az alkalmazottak száma</b>
Közigazgatás / közszolgálat*	15 149
Oktatás	11 461
Rendőrség, tűzoltóság és fegyveres alakulatok	9 554
Szakmunkások és munkások	9 685
<b>Összesen: Általános közszolgálat</b>	<b>45 849</b>
Kormány háttérintézményei	12 036
Helyhatóságok (helyhatóságok és helyi önkormányzatok)	3 910
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>61 795</b>

\* Az 1990 és 2001 közötti közszolgálati törvény értelmében a „közigazgatás / közszolgálat” kifejezés a Köztársaság keretében nyújtott szolgáltatásokat jelöli, mely nem öleli fel a bíróságokon, a fegyveres biztonsági alakulatokban, a főügyési vagy főügyész-helyettesi, illetve a fő adóellenőri vagy fő adóellenőr-helyettesi, a főszámvevő vagy főszámvevő-helyettesi, vagy egyéb, a törvényben másként szabályozott hivatalokat és közszolgálatokat (pl. oktatás, fegyveres erők stb.), a közszolgálatban ideiglenesen vagy napidíj ellenében, nem állandó szerződéses jogviszonyban dolgozó, illetve a közszolgálatban vagy oktatásban való foglalkoztatásról szóló törvénnyel összhangban időszakosan alkalmazott személyeket. Mindazonáltal, ez esetben az I. táblázatban felsorolt alkalmazottak az időszakos vagy alkalmi, valamint a szerződéses alkalmazottak számát is tartalmazzák.

**3. A minisztériumok száma**

A ciprusi kormányzat 11 minisztériumból áll:

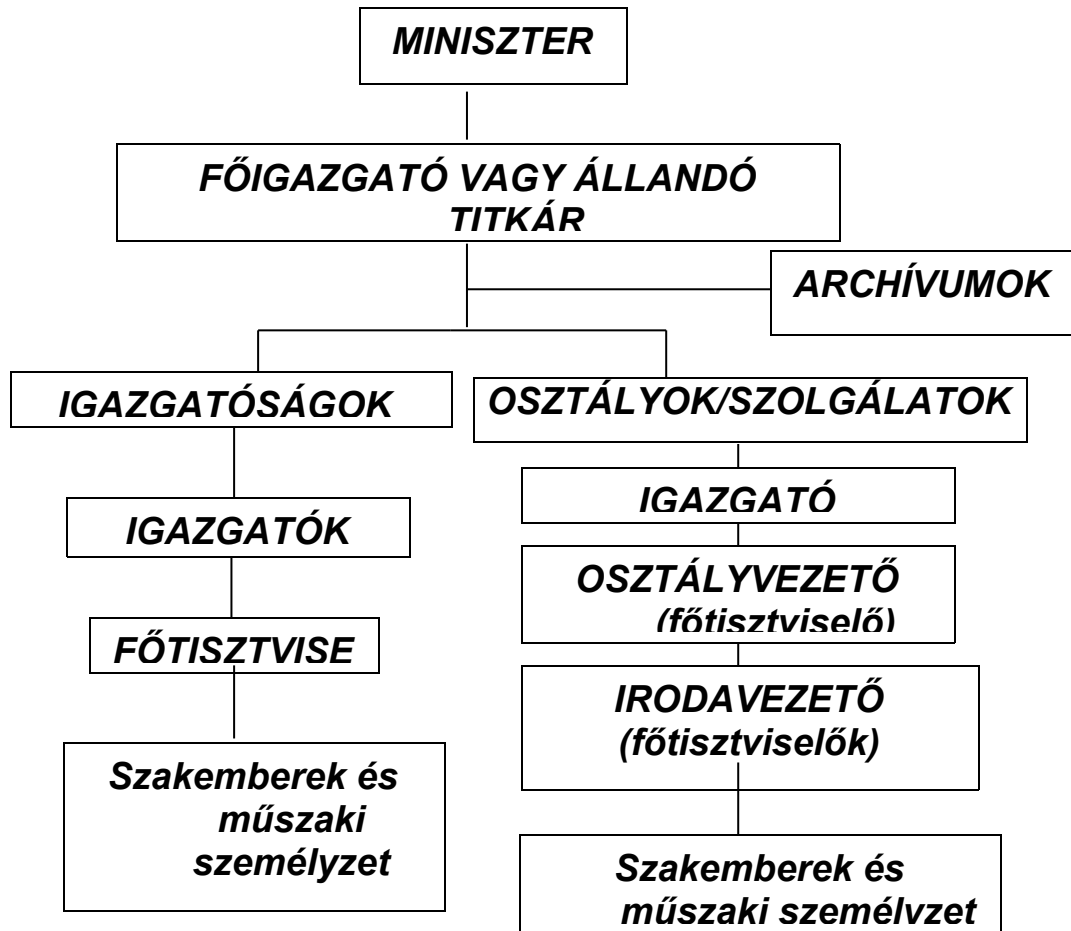
- Honvédelmi Minisztérium
- Földművelésügyi, Természeti Források és Környezetvédelmi Minisztérium
- Igazságügyi és Rendvédelmi Minisztérium
- Kereskedelmi, Ipari és Idegenforgalmi Minisztérium
- Munkaügyi és Társadalombiztosítási Minisztérium
- Belügyminisztérium
- Külügyminisztérium
- Pénzügyminisztérium (az emberi erőforrás fejlesztési stratégiáért/közigazgatásért felelős miniszter)
- Oktatási és Művelődési Minisztérium
- Hírközlési és Közmunkálati Minisztérium
- Egészségügyi Minisztérium

**4. A szaktárcák felépítése**

A ciprusi kormányzat 11 minisztériumból áll, amelyek további osztályokra vagy szolgálatokra tagozódnak. Minden minisztérium saját igazgatási csapattal rendelkezik, és minden osztály/szolgálat saját szervezeti struktúrával rendelkezik, amely szigorú belső hierarchiával jellemezhető, minden szinten pontosan, a különböző szintek között elkülönített feladatokkal és megfelelő jelentéstételi / tájékoztatási mechanizmusokkal. Az osztályok/szolgálatok

általában részlegekre/irodákra oszlanak, melyek a szakterületükön látják el sajátos feladatukat és szerepüket.

A minisztériumok szerkezete általában a következő:



**5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

A közszolgálati szféra emberi erőforrás fejlesztési stratégiáját központilag szervezik meg; ennek keretében a) a Pénzügyminisztérium hatáskörébe tartozó Közigazgatási és Személyzeti Osztály felel a közszolgálat és a szélesebb közszeaktor esetében javasolható személyzet-igazgatási stratégia kidolgozásáért és végrehajtásáért, míg b) az Alkotmány, valamint az 1990 és 2005 közötti közszolgálati törvény alapján független hatóságként létrehozott Közszolgálati Bizottság feladatai közé tartozik az állandó intézmények személyzetének kinevezése, igazolása, alkalmazása, továbbá az előléptetések, áthelyezések, helyettesítések, nyugdíjazások és a fegyelmi eljárások, beleértve a tisztviselők elbocsátását vagy kényszernyugdíjazását.

**6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

A közigazgatás reformja folyamatban van. A jelenlegi legfontosabb reformok a következőkre vonatkoznak:

- Az adminisztratív kapacitás növelése
- Új teljesítményértékelési rendszer

- *A köztisztviselői etikai kódex*
- *Az állampolgárok tájékoztatását ellátó hivatal (Pénzügyminisztérium)*
- *A közszolgálati törvény módosítása (amely magában foglalja a kiválasztási eljárást is)*
- *A munkakörök modernizációja (munkaköri leírások)*
- *A mobilitás biztosítása a ciprusi közszolgálatban (beleértve az EU állampolgárok szabad mozgását is)*
- *Az Állampolgárok Chartája vagy Útmutató az állampolgári jogokhoz*
- *Közös Értékelési Keret (CAF)*
- *Információs központ, egyablakos rendszer*
- *Folyamatos képzés*
- *Menedzsment képességek növelése*
- *Elektronikus kormányzás*
- *A HR információs technológiák alkalmazása és integrációja*

# Cseh Köztársaság

## 1. A közzolgálat felépítése

### 1. Közigazgatási hatóságok (államigazgatás)

- központi közzolgálati szervek (minisztériumok)
- alárendelt közigazgatási hatóságok

### 2. Önkormányzati hatóságok (helyi önkormányzatok)

- régiók és helyhatóságok

### 3. Más hatóságok és intézmények (jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egységek)

- bíróságok, a Köztársasági Elnök Hivatala stb.

A cseh közigazgatás két alapvető elemből épül fel:

#### Államigazgatás

Az államigazgatást a hatalomnak (a törvény alapján) az egész ország területére kiterjedő integrált gyakorlása jellemzi. Az államigazgatást több kritérium szerint is fel lehet osztani, de az alapvető felosztás a cseh modell könnyebb megértése céljából a következő:

- Központi államigazgatás
- Területi közigazgatás

#### Területi önkormányzatok

A területi önkormányzat a közigazgatás egyik formája. Az adott területen élő állampolgárok azon jogának kifejezése, hogy független módon rendezzék ügyeiket az Alkotmányban és a jogszabályokban meghatározott hatáskörben. Jelenleg a Cseh Köztársaság:

- 14 régióból és
- 6.283 helyhatóságból áll.

## 2. A köztisztviselők száma

Közigazgatási hatóságok 101 071

Regionális hatóságok 5 342

Helyhatóságok (nem állnak rendelkezésre adatok)

## 3. A minisztériumok száma

26 ún. „központi közzolgálati szerv” létezik, melyekből 15 minisztérium:

- Pénzügyminisztérium
- Külügyminisztérium
- Oktatási, Ifjúsági és Sportminisztérium

- *Művelődési Minisztérium*
- *Munkaügyi és Szociális Minisztérium*
- *Egészségügyi Minisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Ipari és Kereskedelmi Minisztérium*
- *Területfejlesztési Minisztérium*
- *Földművelésügyi Minisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Közlekedési Minisztérium*
- *Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Informatikai Minisztérium*

#### **4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumokat a miniszter vezeti a minisztériumi hivatalokkal együtt. A miniszternek alárendelt személyek a miniszterhelyettesek. Egyes minisztereknek fő miniszter-helyettesük is van. A miniszter-helyettesek száma a minisztérium felépítésének függvényében változhat. A miniszter-helyettesek után a főosztályok igazgatói következnek. A minisztériumokban az alapegységeket az osztályok képezik. A vezetés öt szinten szerveződik.*

*A fentiekben ismertetett struktúra 2004. december 31-ig érvényes. 2005. január 1-jétől (a közszolgálati törvény hatályba lépése után) más struktúra lép érvénybe. A Közszolgálati Főigazgatóság szervezeti, konceptuális, koordinációs, központi vezetési, végrehajtó és ellenőrző hivatalként működik majd a közszolgálati törvény értelmében meghatározott szolgáltatásnyújtással kapcsolatban. Az új államtitkári tisztség a közszolgálati struktúra legmagasabb, vezetői szintjének felel meg.*

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A kormány emberi erőforrás fejlesztésért felelős tanácsát a 2003. március 3-i, 210. számú kormányhatározatban hozták létre, mint a cseh kormánynak az emberi erőforrás fejlesztés stratégiai menedzsmentjével megbízott, állandó tanácsadói, kezdeményezői és koordinációs testületét.*

*Az általános stratégiát központi szinten határozzák meg. A Közszolgálati Főigazgatóság határozza meg a közigazgatási hatóságok politikáját/stratégiáját. Az önkormányzatok szabadon döntenek.*

#### **6. A Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

- *Általános „nyugdíjreform” (nem csak a „közszolgálati szférára” korlátozva).*
- *A közszolgálati törvény teljeskörű alkalmazása (az emberi erőforrás menedzsment jelentős reformja).*
- *A Közös Értékelési Keret (Common Assessment Framework – CAF) kísérleti bevezetése.*
- *Az oktatási rendszer reformja folyamatban van (az iskoláról szóló törvény).*



## **Dánia**

### **1. A közszolgálat felépítése**

- *Az állami szektor*
- *Regionális hatóságok*
- *Helyhatóságok*
- *A Fővárosi és Regionális Kórházzövetség*

*Megjegyzés: 2007-től valósul meg a dán közszolgálati rendszer reformja. A feladathoz kötődő változásokon túl a reform – többek között – magában foglalja majd a regionális és helyi kormányzati egységek számának csökkentését.*

### **2. A köztisztviselők száma**

*Állami szektor (185 000 személy, 2001-ben).*

*Regionális hatóságok (14 régió – 141 700 személy, 2001-ben).*

*Helyhatóságok (271 város – 398 000 személy, 2001-ben).*

*A Fővárosi és Regionális Kórházzövetség (19 000 személy, 2001-ben).*

*Megjegyzés: 2007-től valósul meg a dán közszolgálati rendszer reformja. A feladathoz kötődő változásokon túl a reform – többek között – magában foglalja majd a regionális és helyi kormányzati egységek számának csökkentését.*

### **3. A minisztériumok száma**

*19 minisztérium létezik:*

- *Egyházi Ügyek Minisztériuma*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Adóügyi Minisztérium*
- *Közlekedési és Energetikai Minisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Oktatási Minisztérium*
- *Miniszterelnöki Hivatal*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Gazdasági és Vállalkozásügyi Minisztérium*
- *A Dán Királyi Külügyminisztérium*
- *Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium*
- *Művelődésügyi Minisztérium*
- *Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Bel- és Egészségügyi Minisztérium*
- *Élelmezési, Földművelésügyi és Halászati Minisztérium*
- *Foglalkoztatáspolitikai Minisztérium*
- *Kutatási, Technológiai és Innovációs Minisztérium*
- *Menekültügyi és Integrációs Minisztérium*
- *Családügyi és Fogyasztóvédelmi Minisztérium*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumok központi osztályain:*

- miniszter
- állandó helyettes államtitkár
- főosztályvezetők
- osztályvezetők

*Az ügynökségeknél:*

- miniszter
- főigazgató
- osztályvezetők

## **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős főosztály**

*A közalkalmazottak szakhatósága a Pénzügyminisztérium keretében működő hivatal (jelenlegi miniszter: Thor Pedersen úr).*

*A közalkalmazottak szakhatóságának fő feladata az államra, mint munkaadóra háruló általános feladatainak ellátása a bérek, nyugdíjak, valamint a személyzet- és vezetéspolitika terén.*

*A közalkalmazottak szakhatóságának legfontosabb feladatai:*

- Kollektív szerződések és munkajog
- Bérezési és munkaerő-piaci szakmapolitikák
- Személyzet- és vezetéspolitika
- Nyugdíjak

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A közalkalmazottak szakhatósága stratégiákat és eszközöket dolgoz ki, és tanácsadást nyújt az állami intézmények számára a személyzet- és vezetéspolitikával kapcsolatosan.*

*Az általános személyzeti és vezetéspolitika keretet biztosít azon célok eléréséhez, amelyeket az állami intézményeknek a helyi stratégiák kialakítása és alkalmazása révén kell elérniük.*

*A közalkalmazottak szakhatósága különös figyelmet szentel az általános személyzet- és vezetéspolitika alkalmazásának. Néhány példa a fontosabb területekre vonatkozóan:*

- A szaktudás fejlesztése, a tehetség- és életpálya-modell fejlesztés.
- A vezetői szaktudás fejlesztése – új vezetők, egyéni vezetők és a vezetői csoportok számára.
- Diverzitás, amely magában foglalja az etnikai kisebbségek integrációját is.

## **Észtország**

### **1. A közzolgálat felépítése**

- *Központi kormányzat*
  - *Minisztériumok (11)*
  - *Közigazgatási szervek, Bizottságok és Főfelügyelőségek (35)*
  - *Alkotmányos intézmények (6)*
  - *Megyei önkormányzatok (15)*
  - *Egyebek (Országos Levéltár, Államügyészi Hivatal stb.)*
- *Helyi önkormányzatok (227)*

### **2. A köztisztviselők száma**

*A 2005. december 31-i állapot szerint Észtországban 28.144 köztisztviselő dolgozik.*

- *Központi kormány: 19292*
  - *Minisztériumok: 2884*
  - *Közigazgatási szervek, Bizottságok és Főfelügyelőségek: 14857*
  - *Alkotmányos intézmények: 820*
  - *Megyei önkormányzatok: 731*
- *Helyi önkormányzatok: körülbelül 4500 közalkalmazott.*

### **3. A minisztériumok száma**

*11 minisztérium létezik:*

- *Oktatási és Kutatási Minisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Művelődési Minisztérium*
- *Gazdasági és Hírközlési Minisztérium*
- *Földművelésügyi Minisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Szociális Minisztérium*
- *Külügyminisztérium*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*A köztisztviselők hivatalait az alkalmazási követelmények szerint három alapvető kategóriába sorolhatjuk:*

- *Magas rangú tisztviselők (államtitkár, főtítkár, főtítkár-helyettesek, igazgatók, főosztályvezetők, osztályvezetők és tanácsadók)*
- *Főtisztviselők (elemzők, szakértők, tanácsadók, szakemberek stb.)*
- *Tisztviselők (asszisztensek, hivatalnokok, szakemberek stb.)*

*Ennek megfelelően a minisztériumok felépítése a következő:*

- *Miniszter*

- *Miniszterhelyettes – két minisztérium struktúrájában van miniszterhelyettesi pozíció*
- *Főtiszt – a minisztérium vezetője*
- *Főtiszt-helyettes – 2-6 felsővezető, akik a minisztérium szakágzatának különböző területeiért felelnek*
- *Főosztályvezető – középvezetők, akik a minisztérium fő szervezeti egységeit igazgatják*
- *Osztály-/Hivatal-/Irodavezető – középvezetők, akik a főosztályok alegységeit igazgatják*
- *Egyéb köztisztviselők (pl. tanácsadók, szakemberek, szakértők).*

## **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Az emberi erőforrás menedzsment decentralizált az észk közigazgatásban. Jogi keretek között az egyes minisztériumok és végrehajtó ügynökségek felelősek a toborzásért, az értékelésért és a munkaszervezésért. A személyzeti menedzsment általános kereteit és alapelveit a közszolgálati törvény, valamint a központilag kialakított irányelvek és nemzeti prioritások határozzák meg.*

*Az észk közszolgálat emberi erőforrás fejlesztési stratégiájának fő koordinátora a Kancellária a Közszolgálati Főosztálya (<http://www.riigikantselei.ee>). A főosztály felelős a központilag meghatározott személyzetpolitikai alapelvek fejlesztéséért, az emberi erőforrás és képzési menedzserek közti együttműködésért, meghatározza az általános irányelveket, a követésre javasolt példákat (best practices) és a nemzeti képzési prioritásokat.*

*A közszolgálat egyes területei a Kancellária mellett más intézményekhez is tartoznak:*

- *a Pénzügyminisztérium felel a bérezési rendszer koordinációjáért,*
- *az Igazságügyi Minisztériumhoz tartozik a közjog, beleértve a közszolgálati jogalkotást is,*
- *a Belügyminisztérium felel a helyi önkormányzati politika összehangolásáért, amely magában foglal egyes, a helyi önkormányzatokra vonatkozó személyzeti kérdéseket is.*

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*Az észk közszolgálati rendszerben a humán erőforrás fejlesztés jelenleg a következő területekre összpontosul:*

- *stratégiai humán erőforrás fejlesztés,*
- *vezetésfejlesztés,*
- *humán erőforrás fejlesztési kompetenciamodellek alkalmazása, különös tekintettel a fejlesztési vezetőkre,*
- *különböző képzések, EU-val kapcsolatos tréningek által az általános igazgatási kapacitás növelése,*
- *az etikai szabályok és korrupció-ellenes intézkedések további fejlesztése.*

## **Finnország**

### **1. A közszolgálat felépítése**

*A finn államigazgatás három szinten szerveződik:*

- *Központi közigazgatás*
- *Regionális közigazgatás*
- *Helyi közigazgatás*

*431 helyhatóság létezik. A finn helyhatóságok az alapvető közszolgálatokat biztosítják a lakosság számára, főként az oktatással, társadalmi jóléttel és egészségüggyel, valamint a technikai infrastruktúra karbantartásával kapcsolatos szolgáltatásokat. A legfontosabb helyhatóságok közé tartoznak a rendőrségi szakosztályok, nyilvántartási irodák, munkaügyi hivatalok és az adóhivatalok. A közigazgatás felépítésével kapcsolatosan további információkat a [http://www.cor.eu.int/fr/docu/docu\\_etu02.html](http://www.cor.eu.int/fr/docu/docu_etu02.html) internetes oldal tartalmaz.*

### **2. A köztisztviselők száma**

*Finnországban összesen 555 000 közalkalmazott dolgozik, ebből 124 000 személy az államigazgatásban (központi, regionális és helyi szinten), a többiek a helyi önkormányzatoknál dolgoznak.*

### **3. A minisztériumok száma**

*Finnországnak 13 minisztériuma van:*

- *A Miniszterelnöki Hivatal*
- *Külügyminisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Oktatási Minisztérium*
- *Földművelésügyi és Erdőgazdálkodási Minisztérium*
- *Közlekedési és Hírközlési Minisztérium*
- *Kereskedelmi és Ipari Minisztérium*
- *Szociális és Egészségügyi Minisztérium*
- *Munkaügyi Minisztérium*
- *Környezetvédelmi Minisztérium*

*Azokat a területeket, melyekért az egyes minisztériumok és miniszterek felelnek, törvényben határozzák meg, és általában ezekre utal a minisztérium neve. A Miniszterelnöki Hivatal kezeli azokat az ügyeket, melyek egyetlen minisztérium hatáskörébe sem tartoznak.*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*A finnországi minisztériumok általános felépítését a Pénzügyminisztérium példázza.*

*<http://www.financeministry.fi/tiedostot/pdf/en/36451.pdf>*

## **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A finn államigazgatás (amely a „költésévetési intézmények” 124 000 alkalmazottját öleli fel) emberi erőforrás fejlesztés vagy személyzetpolitikával kapcsolatos problémáival a Pénzügyminisztérium Kormányzati Személyzeti Osztálya (a Közalkalmazottak Hivatala) foglalkozik. A felelős miniszter a pénzügyminiszter.*

*A személyzetpolitikai irányelveket központi szinten határozzák meg. Ezek a 1) a Kormánynak az állami személyzetpolitika terén hozott elvi döntéseire, valamint 2) az államnak az országos jövedelempolitikai szerződésekben való részvételére vonatkoznak. Az állam operációs egységei független módon dolgozzák ki és hajtják végre saját személyzetpolitikai stratégiáikat. Önállóan döntenek a saját emberi erőforrás fejlesztési stratégiájukkal kapcsolatos kérdésekben, többek között az alkalmazottak száma, toborzása, személyzetfejlesztés, bérezés stb. tekintetében. A minisztériumok feladatát képezi az adott közigazgatási területen működő egységeknek az „eredmény-szemléletű vezetés” szellemében való igazgatása.*

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A finn közigazgatásban folyó legfontosabb emberi erőforrás fejlesztési reformok a következők:*

- *a felsővezetés toborzására vonatkozó kormányzati javaslat,*
- *új, közös pénzügyi és személyzeti szolgáltatási központok kialakítása,*
- *az új bérezési rendszer megvalósítása, amelyet az állami szektor 95%-ában már végrehajtottak, a teljes átmenet a közeljövőben várható,*
- *a folyamatban lévő eredményességi program, amely a közalkalmazottak számának évi 2%-kal való csökkentését irányozza elő.*

## **Franciaország**

### **1. A közszolgálat felépítése**

*A francia közszolgálat három fő részből áll: az államigazgatás (központi közigazgatás, az állam regionális és ágazati szolgáltatásai, az állam közintézményei), területi igazgatás (a városi közigazgatások, osztályok és régiók közalkalmazottai), valamint a közegészségügyi szolgálat (az állami kórházak adminisztratív és egészségügyi személyzete).*

### **2. A köztisztviselők száma**

*Mintegy 5 millió a közalkalmazottak száma (tisztviselők, szerződéses alkalmazottak, bírók és katonai személyzet), amelyből 2,5 millió az államigazgatásban, 1,5 millió a területi igazgatásban, illetve 1 millió a közegészségügyi szolgálatban dolgozik. A többi közalkalmazott más közintézményeknél (Országos Foglalkoztatáspolitikai Hivatal, Országos Kutatási Központ stb.) dolgozik.*

### **3. A minisztériumok száma**

*Jóllehet Franciaországban a szaktárcák számát az új kormány kinevezésekor állapítják meg, a főbb közigazgatási szervek felépítése nem változik. Nincsenek standardok a miniszterek számát illetően, feladataikat határozatok állapítják meg. A főbb szaktárcák állandók:*

- *a miniszterelnök adminisztrációja*
- *Belügyminisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Gazdasági és Pénzügy- és Ipari Minisztérium*
- *Külügyminisztérium*
- *Logisztikai Minisztérium*
- *Oktatási, Felsőoktatási és Kutatási Minisztérium*
- *Ifjúsági és Sportminisztérium*
- *Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Művelődési Minisztérium*
- *Szociális Minisztérium*
- *Mezőgazdasági Minisztérium*
- *Közszolgálati Minisztérium*
- *Tengeren túli területek Minisztériuma*

*Egy miniszter több szakterületért is felelhet, így gyakran az oktatási miniszter feladatkörébe tartoznak az ifjúsági és sportügyek, és/vagy a felsőoktatás és kutatás. A munkaügyi és szociális miniszter felel általában a szociális ügyekért, a munka- és egészségügyért. Minisztert nevezhetnek ki az elmaradott térségek fejlesztésére is. Mindez közvetítheti az aktuális kormány politikai üzenetét.*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumot általában miniszter irányítja. Egyes esetekben államtitkár tartozik a miniszter alá. Szinte minden minisztériumnak van főtitkára, aki*

*biztosítja a szolgáltatások összehangolását, és felel a modernizációért. A minisztériumok három szinten szerveződnek:*

- *Főigazgatóságok*
- *Igazgatóságok*
- *Hivatalok*

## **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Jelenleg a Közzszolgálati Minisztérium feladata az emberi erőforrás fejlesztés. A minisztériumon belül az Igazgatási és Közzszolgálati Főigazgatóság (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique – DGAFP) feladatkörébe tartozik a közzszolgálat.*

*Az 1945-ben a második világháború utáni francia államigazgatás modernizálására létrehozott, a miniszterelnök közvetlen irányítása alá helyezett DGAFP két kulcsfeladata a következő:*

- *az államigazgatás általános helyzetének módosítása és konceptualizálása, amely magában foglalja a bérpolitikát, jogszabály-tervezetek kidolgozását stb.,*
- *a felsőszintű államigazgatás általános, a képzési politikát is tartalmazó menedzsmentje.*

*Annak ellenére, hogy mintegy 40 éve minden kormány nevez ki közzszolgálatért felelős minisztert, a DGAFP szoros kapcsolatot tart fenn a Miniszterelnöki Hivatallal.*

*A DGAFP felügyeli a Nemzeti Közigazgatási Iskolát (ENA), az öt Regionális Közigazgatási Intézetet (IRA) és a Strasbourgi Európai Tanulmányok Központját (CEES). Az ENA és az öt IRA részt vesz a felsővezetők (ENA) és a középvezetők (IRA) kiválasztásában és képzésében. A CEES az európai ügyekért felelős felsővezetők speciális képzési intézménye.*

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*Franciaországban számos jelentős reform van folyamatban:*

- *életpálya-fejlesztési reform,*
- *a bérezési rendszer reformja, a bértárgyalásokra tekintettel,*
- *a felsővezetői bérezési rendszer reformja,*
- *a pénzügyi jogszabályok módosítása,*
- *a társadalmi párbeszéd modernizációja,*
- *a francia közzszolgálat és az európai szabályozás közelítése (mobilitás, esélyegyenlőség, határozott idejű foglalkoztatás),*
- *a munkaerőgazdálkodás és foglalkoztatáspolitikai reform,*
- *a szakképzés reformja.*

*A köztisztviselők általános jogállását a 2005. július 26-án elfogadott 2005. évi 843. törvény módosította, amely a munkavállalói mobilitásra, az esélyegyenlőségre és a munkafeltételekre vonatkozó európai rendelkezéseket adaptálta a francia jogba.*



## Németország

### 1. A közzszolgálat felépítése

A Szövetségi Köztársaság az államon belüli tartományok (Länder) szövetsége, melyeket a szövetségi kormány (Bund) irányít. A Szövetség tagjaként a tartományok önálló jogkörökkel és feladatokkal rendelkeznek, melyeket nem a Szövetségi szintről delegálnak, hanem az Alkotmány ruház rájuk.

Az államhatalom megoszlik a Szövetség és a tartományok között az általuk ellátott feladatoknak és funkcióknak megfelelően. Az Alkotmány kijelöli azokat az ügyeket, melyeket a Szövetségnek a polgárok általános érdekében kell szabályoznia és kezelnie. A tartományok felelnek minden más tekintetben.

Az intézmények között létező számos kapcsolat következtében a Szövetség és a tartományok döntéshozói, akik az Alkotmány értelmében autonómiával rendelkeznek, együttműködnek a feladatok elvégzésében. A tartományok a szövetségi parlamenten (Bundesrat) keresztül befolyásolják a Szövetség törvényhozását és közigazgatását, valamint az Európai Unióval kapcsolatos ügyek rendezését.

A közigazgatás nem csak a Szövetség és a tartományok feladata. Az Alkotmány értelmében a helyi ügyeket a helyi önkormányzatok (helyhatóságok) önállóan kezelik. Ezen kívül a helyhatóságok megbízásra állami feladatokat is ellátnak.

A közigazgatás felépítése tekintetében három fontosabb, egymástól független szintet lehet megkülönböztetni:

- a szövetségi közigazgatás,
- a tartományi közigazgatás,
- a helyi közigazgatás.

### 2. A köztisztviselők száma

A közvetlen államigazgatás, a helyi közigazgatás és a közigazgatás háttérintézményei összesen közel 4,67 millió személyt foglalkoztatnak. Ebből 492 800 személy a szövetségi közigazgatásban (ezek közül 186 900 a fegyveres alakulatokhoz tartozik), 2,116 millió személy a tartományok közigazgatásában, 1,392 millió személy a helyi közigazgatási szerveknél, valamint 613 000 személy a közigazgatás háttérintézményeinél dolgozik.

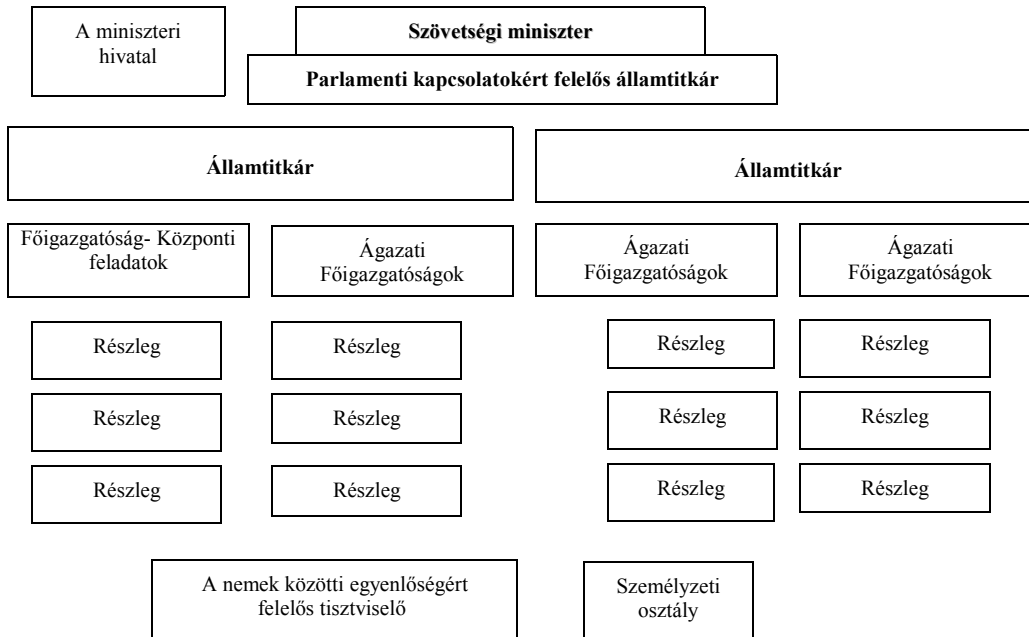
### 3. A minisztériumok száma

A Szövetségi Kancellár mellett jelenleg a következő szövetségi minisztériumok alkotják a Szövetségi Kormányt:

- Munkaügyi és Szociális Minisztérium
- Külügyminisztérium
- Belügyminisztérium
- Pénzügyminisztérium
- Igazságügyi Minisztérium
- Gazdasági és Technológiai Minisztérium

- *Élelmezésügyi, Mezőgazdasági és Fogyasztóvédelmi Minisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Család-, Idős-, Nő- és Ifjúságügyi Minisztérium*
- *Egészségügyi Minisztérium*
- *Közlekedési, Építés- és Városügyi Minisztérium*
- *Környezet-, Természetvédelmi és Nukleáris Biztonsági Minisztérium*
- *Oktatási és Kutatási Minisztérium*
- *Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Minisztérium*

#### 4. A szaktárcák felépítése



#### 5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály

*A szövetségi belügyminiszter feladata a közszolgálati szervek működését irányító szabályzatok kidolgozása. A minisztériumon belül a közszolgálati főigazgatóság dolgozza ki a közszolgálati ügyekkel kapcsolatos jogszabályokat, szabályozásokat és irányelveket.*

*A közszolgálatot és a személyzet-menedzsmentet irányító szabályzatok és rendelkezések végrehajtását nem központilag irányítják, ez az egyes minisztériumok feladata.*

#### 6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok

*A motiváció, a teljesítmény, a mobilitás és a szakmai fejlődés fokozása érdekében a személyzeti politika terén a következő két projektet tervezték.*

*- A kollektív szerződés reformja*

*2005 októberében lépett hatályba a szövetségi kormány és a helyhatóságok közalkalmazottaira vonatkozó, alapjaiban felülvizsgált kollektív szerződés. A szövetségi tartományok közalkalmazottaira jelenleg még a korábbi kollektív szerződés van hatályban. A szövetségi közszolgálatra vonatkozó új kollektív szerződés modern, rugalmas és teljesítményorientált jogszabály, amely a*

*szolgáltatásbarát és versenyképes igazgatás alapjául szolgálhat. A modern igazgatás követelményeinek való megfelelés céljából a szakszervezetekkel egyetértésben a béreket a teljesítményhez igazítják és a munkaidő tekintetében nagyobb rugalmasságot biztosítanak. A közalkalmazottak különböző csoportjaira érvényes munkafeltételeket mind a régi, mind az új tartományokban a lehető legnagyobb mértékben harmonizálták.*

*- A bérrendszer reformja*

*A teljesítményelv megerősítése, és a munkavállalók motivációjának növelése céljából számos teljesítménymutatót (pl. a kiemelkedő teljesítmény elismeréséül speciális teljesítmény bónuszok és juttatások) építettek be a béerbe.*

*A bérezési rendszer átfogó reformja keretében a teljesítmény még nagyobb szerepet fog játszani a jövőben. A munkavállaló kora és családi állapota helyett az egyéni teljesítmény és a szakmai tapasztalat lesz a döntő tényező a juttatások összegének meghatározásánál. Teljesítményhez kapcsolódó plusz bért vezetnek be a munkavállalók motivációjának fokozására. A fenti reform célkitűzéseket a különböző csoportoknak megfelelően, ugyanakkor az alapelveket egyenlő mértékben figyelembe véve kell alkalmazni.*

## Görögország

### 1. A közszoigálat felépítése

A görög alkotmány értelmében, valamint a közigazgatási hagyományoknak megfelelően a közszoigálat a funkcionális decentralizáció elvére alapul. Görögországban a közszoigálati szektor a következők alapján épül fel:

- Minisztériumok
- Regionális közszoigálati szervek
- Helyi kormányhivatalok (a helyi önkormányzatok első szintje: helyhatóságok, második szint: prefektúrák)
- Jogi személyiséggel rendelkező közintézmények, melyeket jogállásuk függvényében a következőképpen csoportosítunk: a) jogi személyiséggel rendelkező közintézmények (kórházak, társadalombiztosítási alapok stb.), b) jogi személyiséggel rendelkező polgári jogi intézmények, valamint c) állami szervezetek, vegyes vállalatok és bankok
- Független Közigazgatási Hatóságok: a hierarchián kívül lévő szervezetek, melyek számos területen gyakorolnak illetékességeket, így például szabályozási, engedélyezési, döntőbíráskodási és büntetési hatáskörrel rendelkeznek (Versenyjogi Bizottság, Nemzeti Rádió és Televízió Tanács, Nemzeti Telekommunikációs és Posta Bizottság, Személyes Adatok Védelmével foglalkozó Hatóság, Ombudsman, Felsővezető-kiválasztó Tanács, Energiaszabályozási Hatóság).

### 2. A köztisztviselők száma

A görög közigazgatásban állandó jelleggel alkalmazott tisztviselők száma:

- Közszoigálati szervek (Minisztériumok és regionális közigazgatási szervek): 90 854
  - Jogi személyiséggel rendelkező közintézmények: 116 642
  - Helyhatóságok: 80 391
  - Katonai, biztonsági alakulatok, oktatási személyzet, diplomaták, bírók, papok/lelkészek: 237 595
- ÖSSZESEN 525 482

### 3. A minisztériumok száma

18 minisztérium létezik:

- Gazdasági és Pénzügyminisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Külügyminisztérium
- Belügyi, Közigazgatási és Decentralizációs Minisztérium
- Fejlesztési Minisztérium
- Környezetvédelmi, Tervezési és a Közmunkálatok Minisztériuma
- Oktatási és Vallásügyi Minisztérium
- Vidékfejlesztési és Élelmezésügyi Minisztérium
- Munkaügyi és Társadalombiztosítási Minisztérium
- Egészségügyi és Népjóléti Minisztérium
- Igazságügyi Minisztérium

- *Művelődési Minisztérium*
- *Kereskedelmi Hajózási Minisztérium*
- *Közbiztonsági Minisztérium*
- *Macedónia és Trákia Minisztériuma*
- *Az Égei-tenger Minisztériuma*
- *Közlekedési és Hírközlési Minisztérium*
- *Idegenforgalmi Minisztérium*

#### **4. A szaktárcák felépítése**

*Az áttekinthetőség érdekében a minisztériumok a következők szerint szerveződnek (fentről lefelé haladva):*

- *Miniszterek a minisztériumok élén*
- *Miniszter-helyettes, a miniszterek által átadott hatáskörökkel*
- *Főtitkár*
- *Főigazgatóságok/élükön a főigazgatók*
- *Igazgatóságok/élükön az igazgatók*
- *Osztályok/élükön az osztályvezetők*

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A közalkalmazottak nagy része tekintetében általánosságban a Belügyi, Közigazgatási és Decentralizációs Minisztérium Emberi Erőforrás Fejlesztési Főigazgatósága felel a személyzeti politika alapelveinek és céljainak kialakításáért. Ezen általános célokat az illetékes Humán Erőforrás Fejlesztési Igazgatóságok hajtják végre.*

#### **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*Jelenleg a következő emberi erőforrás fejlesztési reformok vannak folyamatban:*

*A közszektoron belüli alkalmazási rendszer ugyanazon metódus szerint zajlik: az adminisztratív, gazdasági, könyvelési munkaköröknél írásbeli vizsgát kell tenni. A többi munkakörnél speciális kritériumokat alkalmaznak. A különleges tudományos személyzet alkalmazásánál előírás az alapvető értékelés.*

*A 3320/2005 számú törvény két új gyakorlatot vezetett be: a) a nemzetközi gyakorlat szerint a pályázó személyiségének értékelése céljából a személyzet felvételénél a pályázónak személyes interjúján kell részt vennie; b) az a határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott munkavállaló, akit nem érintett a vonatkozó uniós irányelv szerinti 164/2004 számú elnöki határozat, és akinek a munkaszerződését ennek következtében nem változtathatták határozatlan idejűre, plusz pontokat kap a jövőbeli felvételi eljárás során.*

*A 3260/2004 számú törvény egy új életpálya-rendszert vezetett be a közigazgatásban, amelynek értelmében a főosztályi, igazgatósági, főigazgatósági szintű szervezeti egységek vezetőit három évre nevezik ki. Mivel az új rendszer bevezetése folyamatban van, következésképp jelenleg nem lehetséges annak értékelése.*

*A 3242/2004 és a 3320/2005 számú törvények két bizottságot állítottak fel: a) a köztisztviselői és a jogi személyiséggel rendelkező közintézmények alkalmazottaira vonatkozó kódex felülvizsgálatáért felelős bizottságot, és b) az első- és másodszintű helyhatóságok alkalmazottaira vonatkozó új kódex kidolgozásáért felelős bizottságot. Ezen kódexek célja a közalkalmazottak és az első- és másodszintű helyhatóságnál dolgozó alkalmazottak státuszának rendezése, valamint a görög jogalkotás és az európai standardok összehangolása.*

*Ennek keretében megvizsgálják olyan fontos kérdéseket, mint a karrier és értékelési rendszer, valamint a köztisztviselők mobilitása.*

## **Magyarország**

### **1. A közzolgálat felépítése**

*A magyar közzolgálati rendszer:*

*Közigazgatás, köztisztviselők testülete -*

- *Központi közigazgatás*
- *Megyei szintű közigazgatás*
- *Helyi szintű közigazgatás*
- *Helyhatóságok (helyi önkormányzatok)*

*A fegyveres testületek (pl. Rendőrség, Határőrség) tisztviselői;*

*Közalkalmazottak – közzszolgáltatásokat biztosító alkalmazottak (egészségügy, oktatás stb.)*

### **2. A köztisztviselők száma**

*Köztisztviselők: 110 000 alkalmazott*

*A fegyveres testületek tisztviselői: 90 000 alkalmazott*

*Közalkalmazottak: 550 000 alkalmazott*

### **3. A minisztériumok száma**

*A Miniszterelnöki Hivatalon kívül 14 minisztérium működik:*

- *Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium*
- *Kulturális Örökség Minisztériuma*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Gazdasági és Közlekedési Minisztérium*
- *Oktatási Minisztérium*
- *Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium*
- *Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Külügyminisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Egészségügyi Minisztérium*
- *Informatikai és Hírközlési Minisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium*

*Két tárca nélküli miniszter:*

- *EU ügyekért felelős tárca nélküli miniszter*
- *lakás-, építésügyi, turisztikai és területfejlesztési tárca nélküli miniszter*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*Politikai vezetők:*

- *Miniszter*
- *Politikai államtitkár*

*Közigazgatási vezetők:*

- *Közigazgatási államtitkár*
- *Helyettes államtitkár*
- *Főosztályvezető*
- *Főosztályvezető-helyettes*
- *Osztályvezető*

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Az emberi erőforrás fejlesztési politika a Belügyminisztérium, a Miniszterelnöki Hivatal és a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium feladatai közé tartozik. A központi emberi erőforrás menedzsment szervek hatáskörébe tartozik az emberi erőforrás fejlesztési politika megfogalmazása, valamint az új emberi erőforrás fejlesztési rendszerek kidolgozása. A központi emberi erőforrás menedzsment szervek általános stratégiai irányelvei értelmében az alárendelt szervezetek rugalmasabban alkalmazhatják az emberi erőforrás fejlesztési stratégiákat és rendszereket.*

#### **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A magyar közszolgálati szféra prioritásai az EU-csatlakozás tekintetében:*

- *az EU-s köztisztviselők képzettségi szintjének növelése, pl. idegennyelv- ismeret tekintetében;*
- *a köztisztviselők szakmai tudásának és az információs technológia területén való jártasságának javítása;*
- *a közigazgatás decentralizációja (régiók-mikrorégiók), dereguláció;*
- *átláthatóbb és kisebb közigazgatás kialakítása;*
- *hatékonyságnövelés, minőségbiztosítás;*
- *általános, egységesített szabályzatok a közszolgálatban;*
- *az oktatás, a továbbképzés és a vezetőképzés szerepének növelése;*
- *a teljesítményértékelésre vonatkozó szabályozások és a vagyonbevallási rendszer egyszerűsítése, továbbfejlesztése.*



## Írország

### 1. A közszolgálat felépítése

A ír állami szektor a következőkből áll:

- Központi kormányzervek (a „közszolgálati szervek”)
- Helyi önkormányzatok
- Egészségügyi szolgáltatók
- Oktatási szolgáltatók
- Védelmi erők
- Garda Síochána (rendőrség)
- Államilag támogatott nem-kereskedelmi szervezetek
- Államilag támogatott kereskedelmi szervezetek

### 2. A köztisztviselők száma

A központi kormányzervek (a „közszolgálati szervek”)

36 867

Helyhatóságok

33 469

Egészségügy

98 723

Oktatás

79 708

Védelmi erők

11 517

Garda Síochána (rendőrség)

12 209

Nem kereskedelmi, államilag támogatott szervezetek

9 088

**Összesen**

**281 581**

### 3. A minisztériumok száma

15 minisztérium létezik:

- Földművelés- és Élelmezésügyi Minisztérium
- Művészeti, Sport és Idegenforgalmi Minisztérium
- Hírközlési, Tengerészeti és Természeti Erőforrás-gazdálkodási Minisztérium
- Községi, Vidékfejlesztési és a Kelta Ügyekért (Gaeltacht) felelős Minisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Oktatási és Kutatási Minisztérium
- Környezet- és Örökségvédelmi és a Helyi Önkormányzatok Minisztériuma
- Pénzügyminisztérium
- Külügyminisztérium
- Egészség- és Gyermekegyügy Minisztérium
- Igazságügyi, Esélyegyenlőségi és a Jogi Reform Minisztériuma
- Szociális és Családügyi Minisztérium
- Vállalkozáspolitikai, Kereskedelmi és Foglalkoztatáspolitikai Minisztérium
- Miniszterelnök – Taoiseach
- Közlekedési Minisztérium

### 4. A szaktárcák felépítése

- Miniszter
- Főtitkár (főigazgató)
- Főtitkár-helyettes (főigazgató-helyettes)

- Köztisztviselők

**5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős minisztérium**

*A köztisztviselők bérezésével és munkakörülményeivel kapcsolatos politikák kidolgozása és végrehajtása teljeskörűen a Pénzügyminisztérium feladata.*

**6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

- A 2004. évi közszolgálati törvény (toborzás és kinevezések) a közszolgálati szervezetben, a Garda Síochána-ban (rendőrség) és a Helyi Intézmények Bizottságának hatáskörébe utalt beosztásokra történő toborzást alakítja át. A törvény rendelkezik a közszolgálati intézmények biztosának kinevezéséről, továbbá előírja, hogy követelményeket kell meghatározni a közalkalmazottak és köztisztviselők toborzására vonatkozóan, illetve, hogy figyelemmel kell követni az előírásoknak való megfelelést, valamint engedélyeztetni kell a hatáskörükbe tartozó köztisztviselői állások betöltését célzó toborzási eljárást.
- A minisztériumoknak és más közszolgálati szervezeteknek lehetőségük van saját személyzetük toborzásáról gondoskodni. A biztosok felhatalmazzák a közszolgálati szervezetet, hogy saját nevükben személyzetet toborozzanak, ugyanakkor jogukban áll az engedélyeket módosítani vagy visszavonni, illetve utasításokat adni az engedély tulajdonosának.
- Az ír parlament előtt lévő módosított közszolgálati szabályozásról szóló 2004. évi törvény felhatalmazza a főtitkárokat (főigazgatókat) és a hivatalvezetőket, hogy elbocsássák a főtisztviselők alá beosztott alkalmazottakat. A főtisztviselő szintjén vagy ennél magasabb szinten a közalkalmazottakat a miniszter bocsáthatja el. Ha a közalkalmazottat a kormány nevezi ki, az illető személyt csakis a kormány bocsáthatja el. A törvény nagyobb hatalmat biztosít a miniszterek és a hivatalvezetők számára a gyenge teljesítménnyel kapcsolatos problémák kezelését illetően.
- A közalkalmazottak szakmai standardjai és etikai kódexe az etikai és stratégiai problémákkal, valamint a lehetséges összeférhetlenségi kérdésekkel foglalkozik.
- Nyílt munkaerő-toborzás – 2004-ben, a „Haladás fenntartása” (Szociális Partnerségi Egyezmény) programban az új előírás először tette lehetővé, hogy a közszolgálati szférában nyílt munkaerő-toborzásra kerüljön sor a meglévő belépési szinteken. A szükséges alkalmazottak száma megegyezik azok számával, akik lemondtak közszolgálati állásaikról az előző évben, hogy a magánszektorban vagy a közszektorban másutt helyezkedjenek el. A folyamat jelenleg is tart. A minisztériumok/hivatalok szakemberhiányának rendezésére nyílt munkaerő-toborzást kezdeményeztek, mely jelenleg is folyik. Ezen kezdeményezés alapján az első toborzásra 2005-ben kerülhet sor.
- A minisztériumok és minisztériumi hivatalok keretében gyakrabban alkalmazzák a versenyalapú, érdem szerinti előléptetést, és a közszolgálati szférában is megpróbálják ezt meghonosítani. A minisztériumokat és hivatalokat felkérték, hogy határozzák meg a rövid vagy középtávon elérendő teljesítmény-célkitűzéseket a versenyalapú előléptetések tekintetében.

*Az alkalmazottak mobilitásának növelése érdekében 2003 közepétől valamennyi előléptetési verseny esetében egy évvel (min. két évre) csökkentették a kötelező szolgálati évek számát.*

## Olaszország

### 1. A közzolgálat felépítése

Az olasz közigazgatáshoz tartozik az összes állami közigazgatási szerv, beleértve a minisztériumokat, országos közzolgálati szerveket, iskolákat, egyetemeket, regionális és helyi közigazgatási szerveket. A többi közzolgálati szerv a regionális és helyi közigazgatási szervek felügyelete alá tartozik (pl. helyi egészségügy-igazgatási szervek).

### 2. A köztisztviselők száma

Olaszországban összesen 3 350 692 köztisztviselő dolgozik (2003. évi adatok) a következő megoszlás szerint:

Ágazat	2002
Országos Egészségügyi Szolgálat	687 171
Közzolgálati szervek	63 097
Kutatóintézetek	17 173
Regionális és helyi önkormányzatok	590 890
Minisztériumok	257 044
Más állami intézmények	33 195
Iskolák	1 126 615
Egyetemek	111 035
Rendőrség	321 238
Hadsereg	130 229
Bírók	10 434
Diplomaták	1 024
Prefektusok	1 547
<b>Összesen</b>	<b>3 350 692</b>

Forrás: Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Conto annuale 2002 sul pubblico impiego ([http://www.tesoro.it/Dip/II/comunicato\\_rgs.asp](http://www.tesoro.it/Dip/II/comunicato_rgs.asp))

Amennyiben a rugalmas szerződés szerinti munkavállalókat, valamint a külső alkalmazottakat is hozzávesszük, a közalkalmazottak száma 3 350 692 (a 261 telefonos ügyfélszolgálati munkatárs nélkül).

### 3. A minisztériumok száma

A Miniszterelnöki Hivatal a következő osztályokkal:

- Regionális ügyek
- A kormányprogram végrehajtása
- Közigazgatás
- Innováció és technológia
- Olasz diaszpóra
- Esélyegyenlőség
- Közösségi politika
- Intézményi reformok és decentralizáció
- Parlamenti kapcsolatok
- Területfejlesztés és kohézió

Külügyminisztérium

Belügyminisztérium

Igazságügyi Minisztérium

Gazdasági és Pénzügyminisztérium  
Termelőtevékenységek Minisztériuma  
Oktatási Minisztérium  
Munkaügyi Minisztérium  
Honvédelmi Minisztérium  
Földművelésügyi és Erdészeti Minisztérium  
Környezetvédelmi Minisztérium  
Infrastruktúra és Közlekedési Minisztérium  
Egészségügyi Minisztérium  
Kulturális Javak és Tevékenységek Minisztériuma  
Hírközlési Minisztérium

#### **4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumokban általánosan két szervezeti forma létezik:*

*Szaksztyályok és Hivatalok (pl. a Gazdasági és Pénzügyminisztérium esetében)*

*Az igazgatási (nem technikai), valamint egyéb hivatalok (pl. a Pénzügyi Hivatal és a Fegyveripari Hivatal) műszaki-operacionális hatáskörrel rendelkeznek, a miniszter határozatai alapján működnek, és a miniszter ellenőrzése alá tartoznak. A hivatalok több-kevesebb önállósággal rendelkeznek; sajátos jogi személyiséggel is rendelkezhetnek (a Pénzügyi Hivatal jelentős autonómiával bír). Ezek vezetői az osztályok, illetve a hivatalok igazgatói.*

*Főigazgatóságok (pl. az Egészségügyi Minisztériumban)*

*Főigazgatósági szinten számos hivatal létezik, melyek általános koordinációja a főtitkár feladata.*

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Az államigazgatási szervek és közszolgálati hivatalok emberi erőforrás fejlesztési politikájával a Minisztertanács Elnöksége keretében működő, általános koordinációs hatáskörrel rendelkező Közigazgatási Osztály foglalkozik. Más minisztériumok is részt vesznek ebben a munkában (pl. a Munkaügyi Minisztérium, a Gazdasági Minisztérium). Regionális és helyi szinten bizonyos önállósággal rendelkeznek, az egyes regionális és helyi önkormányzatok szabadon alkalmazhatnak munkatársakat.*

#### **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*Az emberi erőforrás fejlesztési stratégiát (főként az államigazgatási szervek és az országos hatáskörű közszolgálati szervek esetében) a közigazgatási miniszter határozza meg. A legfontosabb cselekvési területek a következők: képzés, személyzet-igazgatás, közigazgatási újítások, ellenőrzési funkció. Néhány fontosabb döntést (a kiadások költségvetésen belül tartása végett – a köztisztviselők számának korlátozása és munkaerő-toborzás) központi szinten hoznak meg, még a regionális és helyi önkormányzatok esetében is. A regionális és helyi autonómia tekintetében a személyzeti konzisztencia és*

*pénzügyi megszorítások figyelembe vételével a felvételi kereteket a kormány és a regionális valamint helyi képviselők közötti tárgyalások keretében alakítják ki.*

## Lettország

### 1. A közszolgálat felépítése

A lett közszolgálat a közigazgatásból áll, amely a közvetlen közigazgatási intézményeket (minisztériumok és az ezeknek alárendelt intézmények), valamint a helyi közigazgatási intézményeket és a háttérintézményeket foglalja magába. A helyi közigazgatás nem tartozik közvetlenül a közszolgálathoz.

### 2. A köztisztviselők száma

Az általános közszolgálat elsősorban a minisztériumok alkalmazottaiból áll, míg a speciális közszolgálathoz a diplomaták, rendőrök, tűzoltók, határőrök, adónyomozók és más költségvetési alkalmazottak tartoznak.

	Az intézmények száma	A köztisztviselői állások száma	Köztisztviselők száma	Alkalmazottak száma	Teljes személyzet	A köztisztviselők %-a a teljes közigazgatásban
Általános közszolgálat	78	8111	6858	6230	13088	52%
Speciális közszolgálat	9	23380	21633	3786	25419	86%
Összesen	87	31491	28491	10016	38507	74%

### 3. A minisztériumok száma

15 minisztérium és 2 titkárság (elektronikus kormányzati és társadalmi integrációs kérdésekben) működik.

A minisztériumok:

- Külügyminisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Igazságügyi Minisztérium
- Pénzügyminisztérium
- Belügyminisztérium
- Egészségügyi Minisztérium
- Népjóléti Minisztérium
- Közlekedési és Hírközlési Minisztérium
- Területfejlesztési és Helyi Közigazgatási Minisztérium
- Oktatási és Kutatási Minisztérium
- Környezetvédelmi Minisztérium
- Művelődési Minisztérium
- Földművelésügyi Minisztérium
- Gazdasági Minisztérium
- Gyermek- és Családügyi Minisztérium

### 4. A szaktárcák felépítése

A minisztériumok felépítése a következő: miniszter, államtitkár, helyettes államtitkár, főosztályvezető, főosztályvezető-helyettes, osztályvezető, osztályvezető-helyettes, valamint egyéb vezető tisztviselők.

## **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A közigazgatás-fejlesztési stratégia a kancellár feladatát képezi, aki közvetlenül a miniszterelnök alárendeltségében működik. A Kancellárián belül a Stratégiai Koordinációs Főosztály az illetékes. A Közigazgatási Reformért felelős Osztály feladata a közigazgatás és az emberi erőforrás fejlesztése.*

*Az általános emberi erőforrás fejlesztési stratégiát központi szinten, valamint a közszolgálati törvény és más kapcsolódó jogszabályok alapján határozzák meg. Mindemellett a minisztériumok mindennapi működésük során önállóan járnak el az emberi erőforrás menedzsment elveinek a gyakorlati alkalmazásában – a kiválasztást és toborzást, a szakmai fejlesztési programok megtervezését, valamint a teljesítményértékelést központi koordináció mellett a minisztériumok decentralizáltan végzik.*

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

- *2006 januárjától új, egységes illetményrendszer van érvényben.*
- *Az emberi erőforrás toborzása, kiválasztása, a tervezés, értékelés és fejlesztés tekintetében kompetencia-alapú megközelítést alkalmazva kompetencia-kézikönyvet és új teljesítményértékelési rendszert állítanak össze.*
- *A lett közszolgálati rendszer adminisztratív kapacitásának növelése érdekében az oktatási és szakképzési rendszert felülvizsgálják.*



## Litvánia

### 1. A közzolgálat felépítése

*A köztisztviselői pozíciók a következők szerint oszthatók fel: karrier köztisztviselők, politikai tisztviselők, menedzserek és törvényes tisztviselők.*

*Az állami alkalmazottak (bizottságok, tanácsok tagjai, bírók, ügyészek stb.), a technikai személyzet, a tanárok, orvosok és szociális munkások és a fegyveres erők tagjai nem köztisztviselők.*

### 2. A köztisztviselők száma

*(2005. december)*

	összesen	karrier köztisztviselők	politikai tisztviselők	menedzserek	törvényes köztisztviselők
a Parlament (seimas) hivatala és intézményei	886	645	237	4	0
bíróságok és ügyészségek	1472	1471	0	1	0
Köztársasági Elnök Hivatala és intézményei	94	57	35	2	0
kormányhivatalok és egyéb intézmények	1606	1499	10	97	0
minisztériumok	2589	2120	63	0	406
minisztériumok háttérintézményei	35122	9908	0	231	24983
megyei kormányzói hivatalok	862	840	12	10	0
önkormányzati hivatalok	5017	4779	121	117	0
<b>összesen</b>	<b>47648</b>	<b>21319</b>	<b>478</b>	<b>462</b>	<b>25389</b>

### 3. A minisztériumok száma

*13 minisztérium működik:*

- *Külügyminisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Művelődési Minisztérium*
- *Egészségügyi Minisztérium*
- *Földművelésügyi Minisztérium*
- *Gazdasági Minisztérium*
- *Közlekedési Minisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Társadalombiztosítási és Munkaügyi Minisztérium*

- *Oktatási és Tudományos Minisztérium*

**4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumok struktúrája egységes. Minden minisztériumban létezik: miniszter (politikus), miniszter-helyettes (köztisztviselő vagy politikai tisztviselő), államtitkár (karrier köztisztviselő), helyettes államtitkár (karrier köztisztviselő), miniszteri tanácsadók és asszisztensek (köztisztviselők vagy politikai tisztviselők). A minisztériumok főosztályokból és osztályokból állnak. Ennek megfelelően főosztályvezetők (igazgatók) és osztályvezetők irányításával. A minisztériumokban továbbá főigazgatók, vezető szakértők és szakértők dolgoznak, melyek száma tárcánként eltérő.*

**5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A közzolgálat a Belügyminisztérium feladatai közé tartozik. A Belügyminisztériumon belül a Közzolgálati Főosztály felelős a közzolgálati törvény és más kapcsolódó jogszabályok végrehajtásának ellenőrzéséért, vezeti a köztisztviselők adatbázisát, kidolgozza a közzolgálatra vonatkozó jogszabály-tervezeteket, biztosítja a közzolgálat integrált rendszerét, megtervezi a köztisztviselők életpályájának fejlesztését, képzési programokat fogad el, összehangolja a köztisztviselők képzési stratégiájának végrehajtását, tájékoztatást nyújt a közzolgálatról, és a jogszabály által egyéb funkciókat lát el.*

**6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A Litván Köztársaság Kormánya a közelmúltban fogadta el a 2010-ig tartó időszakra vonatkozó közigazgatás fejlesztési stratégiát és annak végrehajtására irányuló cselekvési tervet. A közzolgálat területén megvalósítandó fő célként a közzolgálat adminisztratív kapacitásának erősítését határozta meg.*

## Luxemburg

### 1. A közszolgálat felépítése

Luxemburgban a közszolgálati szervek öt kategóriába oszthatók:

- Általános közigazgatás
- Bíróságok
- Rendőrség
- Oktatás
- Egyház

### 2. A köztisztviselők száma

2004-ben a köztisztviselők száma a következők szerint alakult:

Általános közigazgatás	5018
Bíróságok	444
Rendőrség	1807
Oktatás	6667
Egyház	276
<b>Összesen</b>	<b>14212</b>

### 3. A minisztériumok száma

19 minisztérium létezik:

- Államtitkárság
- Külügy, és Bevándorlási Minisztérium
- Földművelésügyi, Vidékfejlesztési és Szőlőművelési Minisztérium
- A Középosztály ügyeiért felelős, Idegenforgalmi és Lakásügyi Minisztérium
- Művelődési, Felsőoktatási és Kutatási Minisztérium
- Gazdasági és Külkereskedelmi Minisztérium
- Esélyegyenlőségi Minisztérium
- Nemzeti Oktatási és Szakmai Képzési Minisztérium
- Környezetvédelmi Minisztérium
- Családügyi és Integrációs Minisztérium
- Pénzügyminisztérium
- Közszolgálati és Közigazgatási Reformügyi Minisztérium
- Belügyminisztérium
- Igazságügyi Minisztérium
- Egészségügyi Minisztérium
- Társadalombiztosítási Minisztérium
- Közlekedési Minisztérium
- Munka- és Foglalkoztatáspolitikai Minisztérium
- Közmunkaügyi Minisztérium

### 4. A szaktárcák felépítése

A tárcák a megfelelő szakminiszter hatáskörébe tartoznak, akiket az államtitkár segít munkájában (jelenleg a kormányt tizenhárom miniszter, egy kijelölt miniszter és egy államtitkár alkotja).

*Az alsóbb szinteken a főigazgatók, kormányzati főtanácsadók és tanácsadók állnak.*

*A több osztályra tagolt minisztériumokban minden osztály élére egy vezetőt neveznek ki.*

**5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A Közzolgálati és Közigazgatási Reformügyi Minisztérium feladata az állami alkalmazottak átfogó személyzeti és vezetési stratégiája. A kormány célkitűzései és döntései által meghatározott keretek között a minisztérium megfogalmazza és kidolgozza a jogszabályokat, a béreket, valamint a közzolgálati szférával kapcsolatos rendeleteket és körleveleket.*

*A személyzet alkalmazásáról a Kormányzati Tanács dönt a Megtakarításokért és a Racionalizációért felelős Bizottság (Savings and Rationalisation Commission – SRC) javaslata alapján. Az SRC évente – a Miniszterelnök által – körlevelet küld a minisztériumi osztályoknak és a közigazgatási szerveknek, melyben felkéri őket, hogy részletesen ismertessék a személyzet kiegészítésével kapcsolatos igényeiket. A bizottság megvizsgálja ezeket az ajánlásokat, és a költségvetés által megszabott keretek között javaslatokat tesz a Miniszterelnöknek. A köztisztviselők toborzása a Közzolgálati és Közigazgatási Reformügyi Minisztérium által szervezett versenyvizsgák alapján történik. A jelöltek végleges kiválasztását a különböző minisztériumi osztályok végzik a Közzolgálati és Közigazgatási Reformügyi Minisztériummal közösen.*

**6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A közzolgálati szféra toborzási stratégiájának újkeletű reformja keretében, mely a Nagyherceg 2004. január 30-án kiadott több rendeletén alapul, a kormány lehetővé tette, hogy az állás betöltésére a legmegfelelőbb jelöltet pszichológiai vizsgálat alapján válasszák ki. A jelölt alkalmazásában az írásbeli vizsga eredményét, szakmai tapasztalatát és a pszichológiai értékelést veszik figyelembe. E célból a különböző minisztériumi osztályok és közigazgatási szervek a Közzolgálati és Közigazgatási Reformügyi Minisztériummal folytatott konzultációk alapján járnak el.*

## **Málta**

### **1. A közzszolgálat felépítése**

*A máltai közzszolgálati szektort a következőképpen lehet felosztani:*

- *minisztériumok és kormányzati főosztályai,*
- *törvényhozó testületek és hatóságok, beleértve az autonóm szabályozó testületeket is,*
- *a kormány tulajdonában lévő korlátolt felelősségű társaságok és alapítványok,*
- *helyi önkormányzatok.*

*Általánosságban a közzszolgálat minisztériumokból és főosztályokból áll. A máltai közzszolgálat hatásköre lényegesen nagyobb, mint sok nagy országé, mivel – az ország kis méretére való tekintettel – a legtöbb tisztség a központi kormányhoz tartozik.*

### **2. A köztisztviselők száma**

*A közzszolgálatban dolgozó személyek száma összesen 45299, ami a máltai aktív lakosság 32,8%-át jelenti. Ez magában foglalja a közzszolgálatban alkalmazott 30 960 személyt, vagyis az aktív lakosság 22,4%-át.*

### **3. A minisztériumok száma**

*14 minisztérium működik:*

- *Miniszterelnöki Hivatal*
- *Családügyi és Társadalmi Szolidaritás Minisztériuma*
- *Városfejlesztési és Útügyi Minisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Idegenforgalmi és Művelődési Minisztérium*
- *Versenyképességi és Hírközlési Minisztérium*
- *Igazságügyi és Belügyminisztérium*
- *Erőforrások és az Infrastruktúra Minisztériuma*
- *Gozo Minisztériuma*
- *Egészségügyi, Idősügyi és Közösségi Minisztérium*
- *Információs Technológiai, Ipari és Beruházási Minisztérium*
- *Külügyminisztérium*
- *Vidékfejlesztési és Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Oktatási, Ifjúsági és Foglalkoztatáspolitikai Minisztérium*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*A közzszolgálatot a Legfőbb Állandó Titkár irányítja. Feladatai közé tartozik a közzszolgálat teljeskörű szervezése és irányítása, különös az emberi erőforrás menedzsment.*

*A közzszolgálati struktúra felső vezetése valamennyi minisztérium esetében a következő szintekből áll:*

- *Állandó titkár*
- *Főigazgató*
- *Igazgató*

- Aligazgató

## 5. **Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Az emberi erőforrás fejlesztési stratégiát jelenleg központilag dolgozza ki és szabályozza a Miniszterelnöki Hivatal keretében működő Menedzsment és Személyzeti Hivatal, míg a kinevezésekkel kapcsolatos ügyekben a Közzolgálati Bizottság jóváhagyása is szükséges. A vezetői hatáskörök átruházása az emberi erőforrás menedzsment terén folyamatban van. A 2000-ben hatályba léptetett új szabályozások értelmében a fegyelmi hatásköröket már átruházták az osztályok vezetőire.*

## 6. **Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A máltai közzolgálat jelenleg szoros versennyel szembesül a magánszektor részéről a magasan képzett és megfelelően képesített alkalmazottak toborzásában. Ennek következtében folyamatosan keresik, milyen intézkedésekkel lehetne javítani a közzolgálat vonzerejét és megítélését. Az elmúlt néhány év folyamán számos tekintetben javították az alkalmazási/szolgálati feltételeket. Ezek a következőkre vonatkoztak:*

- *A „szolgálati szünet” fogalmának bevezetése (miszerint azok az alkalmazottak, akiknek gondozásában segítségre szoruló idősebb szülő vagy fogyatékossgal élő gyermek vagy házastárs van, bizonyos időre fizetés nélküli szabadságra jogosultak).*
- *A főállásban dolgozó közalkalmazottak számára lehetővé tették, hogy bizonyos feltételek mellett csökkentett munkaidőben dolgozzanak.*
- *A köztisztviselőknek fizetendő juttatások átvizsgálása.*
- *A bérezési rendszer felfelé haladó módosítása.*

*Különböző intézkedéseket hoztak a nőknek a közzolgálati szektorban való elhelyezkedésének, valamint a családi élet és a karrier könnyebb összeegyeztetésének elősegítése érdekében, ami által növelni próbálják a magasabb beosztásban dolgozó nők számát is. A munkaidő fentiekben említett csökkentése mellett, az intézkedések közé tartozik a gyermeknevelési szabadság öt éves időszakra való meghosszabbítása, melyet a szülők bármelyike igényelhet, vagy megoszthatnak, ha mindketten köztisztviselők.*

## Lengyelország

### 1. A közzolgálat felépítése

A lengyel államigazgatás az alábbiakat foglalja magába:

- felső és központi intézmények (pl. Szejm, Szenátus, Köztársasági Elnöki Hivatal, minisztériumok, központi hivatalok),
- külszolgálati egységek, (pl. államigazgatási szervek külföldi irodái, külföldi kulturális központok),
- elkülönült kormányzati adminisztráció (pl. pénzügyi kamarák és hivatalok, statisztikai hivatalok, regionális számvevői kamarák),
- közös kormányzati adminisztráció (pl. vajdasági hivatalok, vajdasági kereskedelmi felügyelőségek, vajdasági műemlékvédelmi felügyelőségek, oktatásügyi tanács),
- a minisztériumok és központi hivatalok delegált hivatalai,
- egyéb állami egységek (pl. Országos Munkaügyi Főfelügyelőség, önkormányzati fellebbezési tanácsok).

A helyi önkormányzati adminisztráció az alábbiakból épül fel:

- megyei jogú térségek (gmina) és városok: térségi hivatalok és segéd szolgáltató szervek (pl. önkormányzati szolgáltató egységek), megyei jogú városi hivatalok és segéd szolgáltató szervek (pl. földtani és térképészeti dokumentációs központok),
- megyék, (powiat) pl. megyei elnöki hivatal (powiat starosta offices) és segéd szolgáltató szervek (pl. közúthatóságok),
- vajdaságok, pl. marsalli hivatalok és vajdasági önkormányzati szervezeti egységek (pl. csatorna- és vízügyi hatóságok).

A 2004. december 31-i állapot szerint 16 a vajdaságok, 314 a megyék, 65 a megyei jogú városok és 2478 a gminák száma. A községek igazgatási hivatalait – egyebek mellett – a gminák segéd szolgáltató szervei alkotják. A 2004. december 31-i állapotnak megfelelően 40 325 ilyen hivatal létezik.

### 2. A köztisztviselők száma

2004-ben a közigazgatás összesen 358 205 személyt foglalkoztatott, amely a következőkből áll:

- államigazgatás: 162 279

A 106 479 fős közzolgálati állomány két részre osztható:

- közalkalmazottak (102 880 – 96,62%)
- köztisztviselők (3559 – 3,38%)

- helyi önkormányzati igazgatás: 194 941

A helyi önkormányzatok végrehajtó szervei a 2004. december 31-i állapot szerint:

- a községek polgármesterei, a városok polgármesterei és elnökei: 2413
- megyei jogú városokban: 65
- megyei közgyűlések: 1482 tag, ezen belül 1371 tanácsos, amelyből 279 korábban a megyei közgyűlések elnöke, 223 alelnöke volt,
- vajdasági gyűlések: 79 tag, amelyek közül 67 a regionális tanácsok tanácsosai, amelyek közül 14-en korábban a vajdasági gyűlések elnökei, 27-en alelnökei voltak.

### **3. A minisztériumok száma**

*16 minisztérium működik:*

- Munkaügyi és Szociálpolitikai Minisztérium*
- Területfejlesztési Minisztérium*
- Környezetvédelmi Minisztérium*
- Államkincstár Minisztériuma*
- Gazdasági Minisztérium*
- Pénzügyminisztérium*
- Honvédelmi Minisztérium*
- Belügyi és Közigazgatási Minisztérium*
- Egészségügyi Minisztérium*
- Külügyminisztérium*
- Igazságügyi Minisztérium*
- Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Minisztérium*
- Művelődési és a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma*
- Sportminisztérium*
- Nemzeti Oktatási és Tudományos Minisztérium*
- Közlekedési és Építésügyi Minisztérium*

*A miniszterek felügyeletével 28 központi hivatal, a miniszterelnök felügyelete alatt 5 központi hivatal (Belbiztonsági Hivatal, Hírszerző Ügynökség, Központi Statisztikai Hivatal, Kompenzációs és Fogyasztóvédelmi Hivatal, Közszolgálati Hivatal), valamint 9 további állami szerv működik.*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*Az egyes miniszterek feladatkörét a miniszterelnök által kiadott törvény (1997. szeptember 4-i a kormányzati adminisztráció szintjeiről szóló törvény) szabályozza.*

*A minisztériumok minisztereket kiszolgáló intézmények. Az egyes minisztériumok a Minisztertanács által kiadott jogszabályok alapján működnek, belső szerkezetüket a miniszterelnök által kiadott jogszabályok határozzák meg. Minden minisztérium két, egy politikai és egy nem politikai részből áll. A politikai rész a következők alkotják: miniszter, államtitkár, helyettes államtitkár és a miniszter politikai kabinetje. A miniszter közvetlenül irányítja a minisztériumot és felügyeli a felügyelete alá tartozó központi hivatalokat. A végrehajtást az államtitkárok és a helyettes államtitkárok közreműködésével végzi, akik a hivatali egységek felügyeletéért felelnek. A miniszter politikai kabinetjét a politikai tanácsadók és asszisztensek alkotják. A kabinet vezetőjét az adott miniszter nevezi ki. A minisztériumokban és a központi hivatalokban a legmagasabb nem politikai pozíció a minisztérium főigazgatója, aki a minisztérium működését, működési feltételeit, a szervezeti munkát biztosítja (pl. közvetlen felügyeletet gyakorol a minisztérium szervezeti egységei felett a kormányzati igazgatási testületek által meghatározott feladatok végrehajtása céljából). A főigazgató biztosítja a kormány változása esetén a minisztériumi munka folytonosságát és működését.*

*Az egyes minisztériumok főosztályokra és irodákra oszthatók. A főosztályok végrehajtó szervezeti egységek, amelyek osztályokra és csoportokra*



tagozódnak. A főosztályt igazgató és igazgatóhelyettes(ek), az osztályokat osztályvezetők irányítja(k). Az irodák szolgáltatások nyújtanak (pl. Pénzügyi Iroda), amennyiben szükséges, csoportokba tagozódnak. Az irodákat igazgató és igazgatóhelyettes(ek) vezeti(k). A főosztályok és irodák száma az egyes minisztériumokban eltérő (pl. a Belügyi és Közigazgatási Minisztériumban 21, a Gazdasági Minisztériumban 27 működik).

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Közszolgálati kérdésekben a kormányzati adminisztráció központi szerve a közszolgálat vezetője, aki felügyeli a közszolgálati jogszabályokat, igazgatja a személyzeti folyamatokat, adatokat gyűjt az állományról. Ezen feladatait a minisztériumok és a központi hivatalok főigazgatói közreműködésével látja el.*

*Az egyes minisztériumok maguk alakítják ki saját emberi erőforrás menedzsment politikájukat, amellett, hogy a Pénzügyminisztérium határozza meg a rendelkezésre álló keretszámokat. Minden minisztériumban működik emberi erőforrás menedzsment részleg. A közszolgálati törvény határozza meg a felvételi, szervezeti, működési és fejlesztési alapelveket.*

#### **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

- *felvételi politika (nyilvánosság növelése, szakértelem és igazságosság a felvételi eljárás során)*
- *a központi hivatalok és ügynökségek vezetőinek kiválasztása során versenyvizsga bevezetése*
- *a közszolgálatéval megegyező felvételi szabályok (nyilvánosság, versenyképesség, igazságosság) alkalmazása a helyi önkormányzati igazgatásban*
- *a mobilitás növelése a közszolgálati állomány és a helyi önkormányzati adminisztráció, valamint a Legfelsőbb Ellenőrzési Kamara között.*

## **Portugália**

### **1. A közszoigálat felépítése**

*A közigazgatás a következő szinteken szerveződik:*

- *Központi igazgatás (az állam).*
- *Regionális autonóm önkormányzatok (az Azori-szigetek és Madeira autonóm régiók).*
- *Helyi önkormányzatok (a Helyhatóságok).*

*Az államigazgatás a következőképpen jellemezhető:*

- *Közvetlen igazgatási szervek: központi és külső szolgáltatásokat nyújtó szervezetekből állnak, amelyeket – minisztériumokba szerveződve – egy kormánytag irányít.*
- *Háttérintézmények: jogi személyiséggel rendelkező szervezetek és saját tulajdonnal bíró szervek alkotnak, amelyek a kormány felügyelete és ellenőrzése alá tartoznak.*

*A kormány a legfelső közigazgatási szerv – a kormány vezeti a közvetlen államigazgatást, illetve felügyeli és ellenőrzi az összes közigazgatási szervet (felügyeli a közvetlen közigazgatási szerveket, ellenőrzi az autonóm közigazgatási szerveket, ellenőrzi a közigazgatáshoz kapcsolódó közintézményeket, melyek nem tartoznak az államigazgatáshoz). A közvetlen irányítási szervek tekintetében a kormány valódi irányítási jogkörrel rendelkezik.*

### **2. A köztisztviselők száma**

*A legfrissebb adatok szerint összesen 716 418 személy dolgozik a közigazgatásban, melyből:*

*Államigazgatás:*

*Közvetlen közigazgatási szervek: 360 067*

*Háttérintézmények: 200 756*

*Regionális Autonóm Önkormányzatok*

*Azori-szigetek Regionális Autonóm Önkormányzata: 15 166*

*Madeira Regionális Autonóm Önkormányzata: 18 638*

*Helyi Önkormányzatok: 116 066*

### **3. A minisztériumok száma**

*A minisztériumok a központi államigazgatás részei, melyeket az illetékes miniszterek vezetnek. A minisztériumok számát, elnevezését a mindenkori kormány dönti el, amit határozatokban vagy törvényekben rögzítenek, megnevezve a tárca tulajdonosokat.*

*A XVII. alkotmányosan létrejött kormány 14 minisztériumból áll:*

- *Pénzügyminisztérium*
- *Honvédelmi Minisztérium*
- *Külügyminisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*

- Gazdasági és Innovációs Minisztérium
- Földművelésügyi, Vidékfejlesztési és Halászati Minisztérium
- Oktatási Minisztérium
- Kutatási, Technológiai és Felsőoktatási Minisztérium
- Művelődési Minisztérium
- Egészségügyi Minisztérium
- Társadalombiztosítási és Munkaügyi Minisztérium
- Közmunkaügyi, Közlekedési és Lakásügyi Minisztérium
- Várostervezési, Területrendezési és Környezetvédelmi Minisztérium

#### **4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumok belső szervezése és a közszolgálati szervek és hivatalok felépítése nem követ pontosan meghatározott modellt. Nem léteznek közös szervezési elvek, többféle, változatos szervezeti modell érvényes.*

*A közszolgálati szervek belső szervezése változó. A végrehajtó közszolgálati szervek csoportja a főigazgatósági modell szerint szerveződik. Ezek hierarchikusan szerveződő, osztályokat, részlegeket és irodákat magukba foglaló szervek. A szervek vertikális szerveződésével párhuzamosan épül ki a vezetők hierarchiája: főigazgató, főosztályvezető, osztályvezető és irodavezető.*

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A jelenlegi kormányban a közigazgatás a Pénzügyminisztérium hatáskörébe tartozik, s ezt a feladatot a közigazgatási államtitkár látja el.*

*Az emberi erőforrás menedzsment a Közigazgatási Főigazgatóság feladatköre.*

*A közigazgatás irányítási szerveként, a Közigazgatási Főigazgatóság feladata az új közszolgálati menedzsment modellek kidolgozásának és végrehajtásának elősegítése és értékelése. Ezen modellek olyan megoldásokra alapulnak, melyek biztosítják a rendszer általános koherenciáját, az innováció, a korszerűsítés és a minőség szempontjából, az emberi erőforrások fejlesztésére, valamint az állampolgárok támogatására és védelmére való tekintettel.*

*Az emberi erőforrás fejlesztési stratégiát központi szinten határozzák meg. A Közigazgatási Főigazgatóság megfelelő szakmai segítséget biztosít a kormány számára a stratégiák – ez esetben az emberi erőforrás fejlesztési stratégia – meghatározásában. A végrehajtási stratégiák decentralizáltak. A minisztériumok és állami szervek maguk felelnek a munkaerő-toborzásért, az alkalmazottak előléptetéséért, mobilitásáért és képzéséért.*

#### **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*2003 júniusában a közigazgatási reform irányelveinek ismertetésével a kormány reformokba kezdett. A program elsősorban a minőségre összpontosít; célja a köztisztviselők képesítése és motiválása, új vezetési gyakorlatok kialakítása és bevezetése; az alkalmazottak képzésébe és szakmai fejlődésébe való befektetések révén új megközelítés bevezetése a közalkalmazottak és vezetők teljesítményértékelésében.*

*A reformprogram jelenleg is folyik, mindezidáig a következők valósultak meg:*

- felsővezetői pozíciók kijelölés a közszolgálatban,*
- teljesítmény menedzsment,*
- az alkalmazási rendszer reformja, amely szabályozza a munkaszerződéseket,*
- új keretek a központi igazgatás (közvetett és közvetlen) számára,*
- új adatbázisok.*

*Az alábbi intézkedések megvalósítása várható legkésőbb 2007-ig:*

- a karrierfejlesztés reformja,*
- teljesítményarányos bérezés,*
- teljesítménymenedzsment,*
- a központi struktúrák reformja,*
- nyugdíj- és társadalombiztosítási reform.*

## Szlovákia

### 1. A közszolgálat felépítése

- Közigazgatás – Minisztériumok, egyéb közigazgatási szervek, regionális és területi hivatalok.
- Fegyveres erők – Rendőrség, a Szlovák Hírszerző Hivatal és a Nemzetbiztonsági Hivatal tagjai, a Börtönőrök és Bírósági Őrök Alakulatainak tagjai, a Vasúti Rendőrség tagjai, vámtisztviselők és hivatásos katonák, valamint a Tűzoltó- és Mentőbrigádok tagjai.
- Közszolgálat – Helyhatóságok, magasabb szintű önkormányzati egységek, egészségügyi és oktatási intézmények.

### 2. A köztisztviselők száma

Köztisztviselők: 41 618.

A teljes közszolgálati szektor (beleértve a köztisztviselőket is): 473 237.

### 3. A minisztériumok száma

A Szlovák Köztársaság 14 minisztériummal rendelkezik:

- Gazdasági Minisztérium
- Pénzügyminisztérium
- Közlekedési, Hírközlési és Postaügyi Minisztérium
- Földművelésügyi Minisztérium
- Építési és Területfejlesztési Minisztérium
- Belügyminisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Igazságügyi Minisztérium
- Külügyminisztérium
- Munkaügyi, Szociális és Családügyi Minisztérium
- Környezetvédelmi Minisztérium
- Oktatási Minisztérium
- Egészségügy Minisztérium
- Művelődési Minisztérium

Ezen kívül 10 központi államigazgatási szerv létezik.

### 4. A szaktárcák felépítése

A minisztériumok élén a miniszter áll. A miniszter után következik az államtitkár, aki sok esetben delegálhatja feladatait. A minisztériumi titkárság vezetője (az állandó titkári vagy főtitkári tisztséghez hasonló) a minisztérium (vagy más közszolgálati hivatal) legmagasabb rangú köztisztviselője. A minisztérium szekciókból, főosztályokból és szervezeti egységekből áll. A szekció vezetője a főigazgató. A szekciók főosztályokból állnak, melyek élén a főosztályvezető áll. A főosztályokat számos szervezeti egységre osztják, melyeket osztályvezető irányít.

A központi államigazgatási testületek szervezeti felépítésében csak két szint létezik. A központi államigazgatási testület élén az elnök áll. Őt az alelnök helyettesíti. A minisztériumok és központi államigazgatási testületek közötti különbség az, hogy az utóbbiak elnöke nem tagja a kormánynak.

## **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

A 2001. évi 312. számú közszolgálati törvény értelmében 2002 márciusa óta egy speciális intézmény, a Közszolgálati Hivatal (CSO) felel az emberi erőforrás politikáért. A CSO irányítja a közszolgálati állományt, amely központi és helyi szinten mintegy 40 032 köztisztviselőt jelent.

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

Az emberi erőforrás menedzsment reformja 2002 áprilisában kezdődött a közigazgatási törvény és a közszolgálati törvény hatálybalépésével. A közszolgálati szektorban dolgozó alkalmazottakat két nagy csoportra osztja: köztisztviselőkre és közalkalmazottakra (önkormányzati egységek, helyhatóságok, egészségügyi egységek, iskolák, a minisztériumok és más állami hivatalok közszolgálati alkalmazottai).

A közigazgatási törvény új dimenzióval bővíti az állam és a köztisztviselő közötti viszonyt. A törvény értelmében a közigazgatás a következő alapelveken alapul: szakmai felkészültség, politikai semlegesség, hatékonyság, rugalmasság, pártatlanság és etikus magatartás. Új eszközöket vezet be az emberi erőforrás menedzsment terén, mint például: a köztisztviselő és az állam, mint munkaadó, teljesítményalapú toborzási és szelekciós eljárások, rendszerezés (a közalkalmazottak adott évre jóváhagyott száma), teljesítményértékelés, fegyelmi felelősségre vonhatóság, vagyonynyilatkozat, a köztisztviselő jogai és kötelelességei.

A reform a „Reformstratégia a közszolgálati foglalkoztatásért” című dokumentummal folytatódott, melyet a Munkaügyi, Szociális és Családügyi Minisztérium a Közszolgálati Hivatallal együtt dolgozott ki, és amelyet a kormány 2003 júniusában elfogadott. A Stratégia célja a versenyképesség és minőség javítása a közszolgálati szektorban, mely a lakosság bizalmának elnyerésére, a szellemi munkát végző és stratégiákat kidolgozó közalkalmazottak magasabb bérezésére, a közszolgálati szektor rugalmasabbá tételére irányul, hogy a változásokhoz rugalmasabban igazodjon, jelenleg főként az Európai Unióhoz való csatlakozással járó változások tekintetében.

A közigazgatási törvény módosítását képező Stratégiát 2003. október 31-én fogadta el a Parlament, és 2004. január 1-jén lépett hatályba. Ennek értelmében a Közszolgálati Hivatalt új hatáskörökkel ruházták fel a következők tekintetében: a közalkalmazottak képzettségével kapcsolatos minimális követelmények meghatározása, a Közszolgálat Minőségértékelésének feladata, a Közszolgálat Menedzsmentje Személyzeti Információs Rendszerének kialakítása, a rendszerezési folyamatra és a közalkalmazottak toborzására alkalmazandó új szabályzatok, a kinevezett köztisztviselők rendszerének (hasonlóan az egyes EU-tagállamokbeli főtisztviselőkhöz) létrehozása, új, a közalkalmazottak teljesítményére alapuló bérezési rendszer bevezetése.

2004. január 1-jével két új törvény lépett hatályba: a közhasznú munkáról és a közhasznú munkát végző alkalmazottak díjazásáról szóló törvény. Néhány, a közalkalmazottak esetében alkalmazható emberi erőforrás menedzsment eszközt a többi közszolgálati alkalmazottra is kiterjesztettek. A jövőben az

*általános reform a közalkalmazottak és köztisztviselők munkakörülményeinek egységesítésére irányul majd.*

## Szlovénia

### 1. A közzolgálat felépítése

A szlovén állami szektorban 152 370 fő dolgozik.

Ez magában foglalja a következőket:

- közigazgatás: 49 789

ezen belül:

államigazgatás: minisztériumok (15); a minisztériumok keretében működő autonóm testületek (46); kormányhivatalok (17); közigazgatási egységek (58): 34 924

helyi önkormányzatok: helyhatósági közzolgálati szervek (193): 3900

egyéb állami szervek: 871

igazságszolgáltatás: 4403

közhivatalok, közintézmények, közalapítványok és egyéb közhatósági szervek.

- iskolák

- egészségügy és szociális ellátás

- kultúra

- kutatás-fejlesztés

### 2. A köztisztviselők száma

A közzolgálati szektorban dolgozó közalkalmazottak száma 2005 decemberében összesen 152 370 fő volt (Szlovéniának kétmillió lakosa van), beleértve az iskolákat, kórházakat stb.

A közigazgatásban (2005. december 31-i adatok): 34 924 közalkalmazott  
Minisztériumok és a minisztériumok keretében működő testületek (beleértve a 9428 fős rendőrséget és a 7307 fős hadsereget): 30 626 közalkalmazott  
Kormányhivatalok: 1311 közalkalmazott  
Közigazgatási egységek: 2987 közalkalmazott

### 3. A minisztériumok száma

A szlovén közigazgatásban 15 minisztérium működik:

- Munkaügyi, Családügyi és Szociális Minisztérium
- Pénzügyminisztérium
- Gazdasági Minisztérium
- Közigazgatási Minisztérium
- Földművelésügyi, Erdőgazdálkodási és Élelmizési Minisztérium
- Művelődési Minisztérium
- Belügyminisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Környezetvédelmi és Területrendezési Minisztérium
- Igazságügyi Minisztérium
- Közlekedési Minisztérium
- Oktatási és Sportminisztérium
- Egészségügyi Minisztérium
- Külügyminisztérium



- *Felsőoktatási, Tudományos és Technológiai Minisztérium*

*Továbbá a helyi önkormányzatokért és regionális politikáért, illetve Szlovénia fejlesztési stratégiája monitoringjának koordinációjáért felelős tárca nélküli miniszterek tevékenykednek.*

#### **4. A szaktárcák felépítése**

*Politikusok:*

- *miniszter*
- *államtitkár (minisztériumonként egy), aki a miniszter helyettese*

*Tisztviselők:*

- *főigazgatók*
- *főtitkárok*
- *a minisztériumon belüli testületek igazgatói*
- *főtisztviselők és más tisztviselők.*
- *egyéb közalkalmazottak*

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Az emberi erőforrás fejlesztési politika a Közigazgatási Minisztérium feladatkörébe tartozik. Az emberi erőforrás fejlesztési stratégia meghatározása egyrészt központi, másrészt osztály szinten történik.*

*A Közigazgatási Minisztériumon belül működik:*

- *Szervezeti és a Köztisztviselői Rendszer Igazgatósága, amely a következők szerint épül fel:*
  - *Köztisztviselői Rendszer Szabályozásának Szektora*
  - *Emberi Erőforrás-gazdálkodási Szektor*
  - *Közigazgatási Ösztöndíj Szektor*
  - *Foglalkoztatási Fellebbviteli Bizottság és a Hivatali Felügyeleti Tanács Támogatásának Szektora*
  - *Közigazgatási Akadémia*
- *Illetményügyi Igazgatóság*

#### **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

- *2005 decemberében elfogadták a köztisztviselőkről szóló törvény módosítását, amely egy sokkal hatékonyabb szervezeti működést tesz lehetővé. A magánszektorból átvett szervezeti rugalmasság és az emberi erőforrás menedzsment sokkal hatékonyabb és kisebb közigazgatást eredményez.*
- *Az államigazgatásban alkalmazottak számának évi 1%-kal való csökkentése. 2006-2009-es időszakra vonatkozóan egy emberi erőforrás terv elkészítése, különös tekintettel az emberi erőforrások belső átalakítására és a folyamatban lévő strukturális kérdések megoldására. Az új törvény értelmében nem kizárólag az államigazgatás tartozik a személyzeti tervezés felügyelete alá. A személyzeti kérdéseket illetően a közhivatalok, közintézmények, közalapítványok és más köztestületek is a kormány egyetértéséhez kötöttek.*

- *A közszolgálati törvény bérezési rendszere alapján a végrehajtó tevékenységek megvalósítása (kollektív szerződés, fizetési kategóriák, kollektív szerződés a tevékenységekre és beosztásokra vonatkozóan, a fizetési kategóriákban a tisztviselői címek osztályozása).*
- *Információ-támogatott központi emberi erőforrás adatbázis alkalmazása és fejlesztése.*

# Spanyolország

## 1. A közszolgálat felépítése

Spanyolország nagymértékben decentralizált; az államigazgatás három területi közigazgatási egységből áll:

- Az általános államigazgatás – az egész ország területén igazgatási szerepet tölt be: a nemzeti közösség szempontjából létfontosságú szolgáltatásokat és funkciókat látja el.
- Az autonóm közösségek – az 1978. évi Alkotmány értelmében mindegyiknek joga van saját közigazgatáshoz, az illető autonóm közösség önkormányzati hatóságának hatáskörébe tartozó szolgáltatások és funkciók biztosítása érdekében.
- A helyi önkormányzatok – területi szervekből (mint pl. a tartományi, városi és szigeti önkormányzatok), valamint a nem területi szervekből áll (pl. egyesületek, konzorciumok stb.). Az állam területi szervezésében a helyhatóságok képezik az alapvető helyi egységet. A várost a városi önkormányzati tanács irányítja.

A közszolgálatban alapvető, közös jogi keret létezik, melyet valamennyi területi közigazgatási egységre alkalmaznak, és amelyet az állam határoz meg a spanyol alkotmány által ráruházott kizárólagos jogosítványok alapján. Az autonóm közösségek saját jogszabályokat fogadhatnak el a központi szinten meghatározott elvek végrehajtása céljából.

## 2. A köztisztviselők száma

A Központi Személyzeti Nyilvántartás 2005. december 1-jei adatai szerint:

Az általános államigazgatás	546 038 alkalmazott
Az autonóm közösségek	1 196 223 alkalmazott
A helyi önkormányzatok	579 899 alkalmazott
Egyetemek	99 930 alkalmazott
<b>Összesen</b>	<b>2 416 090</b>

## 3. A minisztériumok száma

A 2004. április 17-i 553. számú királyi határozat az államigazgatás miniszteri főosztályaiban változásokat vezetett be.

Jelenleg a minisztériumok a következők:

- Külügyi és Együttműködési Minisztérium
- Igazságügyi Minisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Gazdasági és Pénzügyminisztérium
- Belügyminisztérium
- Közmunkaügyi Minisztérium
- Oktatási és Tudományos Minisztérium
- Művelődési Minisztérium
- Munkaügyi és Szociális Minisztérium
- Ipari, Idegenforgalmi és Kereskedelmi Minisztérium

- *Földművelésügyi, Halászati és Élelmezési Minisztérium*
- *Elnökség*
- *Közigazgatási Minisztérium*
- *Egészségügyi és Fogyasztóvédelmi Minisztérium*
- *Környezetvédelmi Minisztérium*
- *Lakásügyi Minisztérium*

#### **4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumok az igazgatási tevékenység egységes szektorainak igazgatására specializált óriási adminisztratív egységekkel rendelkeznek. A minisztériumok létrehozása, módosítása vagy megszüntetése a kormányzat elnökének királyi határozatával történhet.*

*Az egyes minisztériumokat miniszterek vezetik. Szervezeti okokból a minisztériumok tevékenységük végzésében államtitkárságokra tagolódnak, amelyek minden egyes tárcán belül a sajátos ágazati tevékenységeket irányítják. Az egyes államtitkárságok egy vagy több főigazgatóságra oszlanak, melyek egy vagy több, funkcionális szempontból hasonló tevékenységi területet igazgatnak.*

*Kivételes esetekben a minisztériumokban főtitkárok is dolgoznak; ez a tisztség bizonyos szempontból hasonló a helyettes államtitkári tisztséghez, jóllehet nem a minisztérium magasabb szintű hatósága, ugyanakkor a főtitkár a helyettes államtitkári rangnak felel meg, és szintén a kormány nevezi ki a tárcavezető javaslatára alapján.*

*A közös szolgáltatások (költségvetés, gazdasági irányítás, személyzet, jogi tanácsadás, szolgáltatás-ellenőrzés stb.) irányítása céljából minden minisztériumban létezik egy helyettes államtitkár. Az államtitkárságon belül a technikai főtitkár feladat egyebek mellett a jogszabályok kidolgozása, jogi tanácsadás és a főosztály megjelenítése.*

*Végül, a főigazgató-helyettesek feladata – a főigazgató ellenőrzése alatt – a rájuk bízott projektek végrehajtása, a célkitűzések teljesítése vagy a tevékenységek elvégzése, valamint a főigazgató-helyettes hatáskörébe tartozó ügyek mindennapos rendezése.*

#### **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Az emberi erőforrások tekintetében a Közigazgatási Minisztérium az államigazgatás stratégiájának általános végrehajtásával, összehangolásával, ellenőrzésével és elvégzésével megbízott legfontosabb központi osztály.*

*Szükséges megjegyezni azt is, hogy a Pénzügyminisztérium feladata meghatározni az irányelveket a személyzettel kapcsolatos költségek tekintetében, valamint ellenőrizni és kezelni ezen költségeket, valamint az állami nyugdíjrendszer irányítása.*

*A területi közigazgatás különböző szintjeit illetően, a személyzeti stratégia tekintetében a döntéshozatal és a vezetés decentralizált. Mindegyik*

*közigazgatási szerv felelős saját személyzet-menedzsment szervezetéért (melyet a személyzet-menedzsmenttel kapcsolatos jogosítványokkal ruháznak fel), valamint azon vezetői eszközöknek a meghatározásáért, melyeket az említett szervezetek rendelkezésére bocsátanak a rájuk bízott feladatok elvégzése céljából.*

*Az államigazgatásban alkalmazott emberi erőforrás fejlesztési stratégiát illetően, a stratégia általános kritériumait az ún. horizontális szervek (kormány, Közigazgatási Minisztérium és a Pénzügyminisztérium) határozzák meg, míg a minisztériumi szakosztályok meghatározzák a saját személyzetükre alkalmazandó sajátos kritériumokat.*

*A személyzeti menedzsment tekintetében a közszolgálati szféra esetében a hatáskörök az említett horizontális szervek és a minisztériumi osztályok (saját személyzetük tekintetében a legtöbb szokásos személyzet-menedzsment hatáskört gyakorolják) között oszlanak el.*

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*Spanyolországban általános az egyetértés a közigazgatás reformjának szükségessége tekintetében, mivel:*

- az illetékességeket az autonóm közösségekre átruházták, az egészségügyi hatáskörök nemrég végrehajtott delegálásával,*
- az európai uniós integrációs folyamatnak egyre erőteljesebb a hatása,*
- új szociális igények jelentkeznek, többek között a környezetvédelemmel és a bevándorlással kapcsolatosan,*
- új információs és hírközlési technológiák általános elterjedtek,*
- a hatékonyságra, eredményességre, termelékenységre és gazdaságosságra kell törekedni a közigazgatásban.*

*A reform a közigazgatás korszerűsítését és megváltoztatását célzó, átfogóbb és igényesebb projekt részét képezi.*

*Az emberi erőforrással kapcsolatos jelenlegi kérdések a közigazgatásra vonatkozó új jogi keretek (a közalkalmazottakra vonatkozó alapszabályzat) definiálását, a toborzási folyamat modernizációját, az igazgatási eljárások egyszerűsítését és a közalkalmazottak képzését és szociális védelmét fedik le. Következésképp, a jelenlegi legfőbb kihívások az alábbiak: rugalmasabb szervezeti struktúra (közhivatalok), átláthatóbb és polgárközelibb közigazgatás (Személyes Odafigyelési Irodák Hálózata), a nyújtott szolgáltatások minőségének különleges értékelése (a Szolgáltatások Minőségének Ellenőrzési Hivatala) és az általános államigazgatás technológiai modernizációja („Conecta” Terv).*

*A közelmúltban egy szakértői bizottság a fentiek figyelembe vételével összeállított egy extenzív dokumentumot, amelynek következtetéseit megvitatják, és kidolgozzák a közalkalmazottakra vonatkozó alapszabályzatot. Ezt a kormány még ebben a ciklusban el kívánja fogadni.*

*Végül, különleges figyelmet kell fordítani a szakmai és a magánélet közti összhang megteremtésére („Concilia” Terv), valamint a nemi alapon történő megkülönböztetésnek kitett női köztisztviselőkre.*

## Svédország

### 1. A közzszolgálat felépítése

A svéd közzszolgálat három politikai szintből áll, melyek mindegyike külön választásokat szervez, adókiivetési joggal, és saját felelősségi szinttel rendelkeznek:

- Országos politikai szint (az állam).
- Helyi politikai szint.
- Regionális politikai szint.

### 2. A köztisztviselők száma

- Az állam 250 hivatalból áll, összesen 235 000 alkalmazottal.
- Helyi politikai szinten 289 helyhatóság létezik, 825 000 alkalmazottal.
- Regionális szinten 21 megyei tanács létezik, 248 000 alkalmazottal.

### 3. A minisztériumok száma

A kormány jelenleg 10 minisztériumból áll:

- Miniszterelnöki Hivatal
- Igazságügyi Minisztérium
- Külügyminisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Pénzügyminisztérium
- Oktatási, Kutatási és Művelődési Minisztérium
- Földművelésügyi, Élelmezési és Fogyasztóvédelmi Minisztérium
- Egészségügyi és Szociális Minisztérium
- Fenntartható Fejlődés Minisztériuma
- Ipari, Foglalkoztatáspolitikai és Hírközlési Minisztérium
- Közigazgatási Hivatal
- Svédország Európai Unió melletti Állandó Képviselete

### 4. A szaktárcák felépítése

**Miniszterelnöki Hivatal**  
(Irányítja és összehangolja a kormányhivatalok munkáját)

**A 10 minisztérium**  
Saját területükön felelnek az ügyvitelért, és előkészítik a kormány ügyvitelét.

**Közigazgatási Hivatal**  
Több minisztériumot érintő közigazgatási ügyekért felel, ideértve a költségvetést is.

### 5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály

Habár az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos legtöbb jogkörét más szervezetnek delegálta, néhány további kérdéssel – mint a kompetenciakínálat, nemi és diverzitáspolitiká – továbbra is a Pénzügyminisztérium foglalkozik. Az egyes minisztériumok felelősek az alárendelt szervek költségvetésének és éves elszámolásának követéséért, amely magában foglalja a személyzeti menedzsmentre és a képességallokációra vonatkozó jelentéseket is.

*A SAGE (Swedish Agency for Government Employers – Svéd Kormányzati Alkalmazottak Hivatala) és a kormányzati szektor szakszervezetei közti törvényeken (kevésbé), az egyezményeken (sokkal inkább) alapuló szabályozás keretén belül a legtöbb emberi erőforrás politika az egyes hivatalok vezetőinek feladata.*

*A SAGE szervezi a kormányzati alkalmazottak közti együttműködést, helyi tanácsokat ad az emberi erőforrás feladatokra vonatkozóan, támogatja a személyzeti politikai kérdéseket, szabályozásokat és gyakorlati kérdéseket.*

**6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*Különböző svéd hivatalok felelnek az emberi erőforrás fejlesztési stratégiáért, amelyek folyamatosan dolgoznak a stratégia javításán.*

*A svéd államigazgatás deregulált és decentralizált ebben a vonatkozásban. A decentralizált felelősségi rendszert évtizedekkel a reformokat követően, 1994-ben véglegesítették. 2006 januárjában létrehoztak egy új hivatalt, a Vervát (<http://www.verva.se>), amely egyebek mellett segítséget nyújt a stratégiai kompetenciakínálattal kapcsolatos kérdésekben.*



## **Hollandia**

### **1. A közszoigálat felépítése**

*A kormány több mint 1600 szervezetből és szervből áll, beleértve 13 minisztériumot, 12 tartományi hatóságot és – 2003. január 1-től – 489 helyhatóságot. Magába foglal továbbá autonóm közigazgatási hatóságokat, így a rendőrségi kerületeket és kereskedelmi kamarákat, valamint olyan ipari és szakmai köztestületeket, mint az Üdítőitalok és Víz Termékatanács.*

*A kormány három - központi, tartományi és helyi szinten - szerveződik. A többi hatóságot elsősorban feladataik alapján csoportosítják.*

- *Központi kormányzat*
- *Tartományok*
- *Helyhatóságok*
- *Vízgazdálkodási tanácsok*
- *Köztestületek*
- *Autonóm közigazgatási hatóságok*

### **2. A köztisztviselők száma**

*Körülbelül 800 000 köztisztviselő.*

### **3. A minisztériumok száma**

*Jelenleg a következő minisztériumok működnek:*

- *Általános Ügyekért felelős Minisztérium (Miniszterelnöki Hivatal)*
- *Belügyekért és a Királlyági Kapcsolatokért felelős Minisztérium*
- *A Kormányzati Reformért és a Királlyági Kapcsolatokért felelős Minisztérium*
- *Külügyminisztérium*
- *Védelmi Minisztérium*
- *Gazdasági Minisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Földművelésügyi, Természetvédelmi és az Élelmiszerminőségért felelős Minisztérium*
- *Oktatási, Művelődési és Tudományos Minisztérium*
- *Fejlesztési Együttműködési Minisztérium*
- *Szociális és Foglalkoztatáspolitikai Minisztérium*
- *Közlekedési, Közmunkaügyi és Vízgazdálkodási Minisztérium*
- *Integrációs és Bevándorlásügyi Minisztérium*
- *Egészségügyi, Népjóléti és Sportminisztérium*
- *Lakásügyi, Területrendezési és Környezetvédelmi Minisztérium*

### **4. A szaktárcák felépítése**

*A minisztériumokat miniszter, egy államtitkár, három vagy négy főigazgató, és a főigazgatóságokon több igazgató irányítja.*

## **5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*Az emberi erőforrás fejlesztési stratégiával a Belügyekért és a Királlyági Kapcsolatokért felelős Minisztérium foglalkozik.*

*A miniszter hangolja össze a közszolgálati szektor foglalkoztatási ügyeivel kapcsolatos nemzeti stratégiát. Az összehangolást igénylő területek közé tartoznak: az alkalmazási feltételek, a társadalombiztosítás, a munkaerő-toborzás, valamint a közalkalmazottak szakmai és etikai kódexe.*

## **6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A folyamatban lévő kampány azon széles körben elfogadott nézet megvalósítására irányul, mely szerint a felelősségteljesebb társadalomban jobb kormányzatra van szükség. A kampány a következő kérdésekre összpontosít:*

- A kormánynak javítania kell az állampolgároknak nyújtott szolgáltatások minőségét.*
- A kormánynak kevesebb jogszabályt kell kidolgoznia, és meg kell próbálnia más eszközökkel kormányoznia.*
- A központi kormánynak javítania kell belső felépítésén.*
- A központi kormánynak javítania kell a regionális és helyi önkormányzatokkal fenntartott kapcsolatait.*

*A kampány jellemző tevékenységei a következők:*

- jobb elektronikus szolgáltatások megvalósítása,*
- az átfogó jogszabálycsomagok felülvizsgálata és leegyszerűsítése,*
- az állampolgárok által viselt bürokratikus terhek 25%-os csökkentése 4 éven belül,*
- a kormányzati feladatok alapos felülvizsgálata, ami a feladatok mennyiségének csökkentéséhez, azoknak a piaci szférának vagy a civil társadalomnak való átadása,*
- a működési igazgatás javítása,*
- a civil társadalom kormányzásban való részvételének fokozása,*
- az összehasonlító teljesítményértékelés (benchmarking) alkalmazásának előmozdítása az állami szektorban.*

## **Egyesült Királyság**

### **1. A közszolgálat felépítése**

A közsféra a központi kormányzatot, a helyi önkormányzatokat és az állami vállalatokat foglalja magában. A központi kormányzaton belül a kormány összes igazgatási részlegét és más központi hivatalokat, valamint a nem szervezeti köztisztviselőket értjük. A helyi önkormányzatok a helyi kormányzati egységeket foglalják magukban. Az állami vállalatok a kormány által felügyelt vállalkozások vagy kvázi vállalkozások (vállalként működő szervezetek). Példaként a Brit Energia Vállalat vagy a Királyi Posta említhető.

### **2. A köztisztviselők száma**

Az állami szektor mintegy 5 millió főt foglalkoztat a központi és helyi szinteken, az egészségügyben, az oktatásban, a rendőrségnél és az állami vállalatoknál, hogy csak néhányat említsünk. Ezen adatokon belül közszolgálati jogviszonyban 500 000 fő dolgozik. 2000 óta erőteljesen növekedik a közsférában foglalkoztatottak száma.

További információ az alábbi linkeken érhető el:

[www.civilservice.gov.uk](http://www.civilservice.gov.uk) – általános információk a brit közszolgálati rendszerről

[www.ons.gov.uk](http://www.ons.gov.uk) – foglalkoztatási statisztikák

[www.cabinetoffice.gov.uk](http://www.cabinetoffice.gov.uk) – közszolgálati statisztikák

### **3. A minisztériumok száma**

A központi kormányt számos minisztérium, végrehajtó testület alkotja. Míg egyes minisztériumok működési területe (pl. Védelmi Minisztérium) az állam egész területét lefedi, más minisztériumok, így a Munka- és Nyugdíjügyi Minisztérium működési területe kiterjed Angliára, Walesre és Skóciára, viszont Észak-Írországra nem. A Skót Végrehajtó Szerv és a Walesi Nemzeti Parlament szintén regionális jogkörrel rendelkezik, ugyanakkor a központi kormányhoz tartoznak. A legtöbb minisztériumot miniszter irányítja, mindemellett működik néhány állandó hivatallal rendelkező nem miniszteriális minisztérium, valamint a más területekért felelős miniszterek beszámoltathatóak a Parlament felé. A minisztériumokat a Miniszterelnöki Hivatal, a Kincstár és a Kabinet Iroda irányítja.

Foglalkoztatás nagysága szerint a négy legnagyobb minisztérium: a Munka- és Nyugdíjügyi Minisztérium, a Védelmi Minisztérium, az Államkincstár és Belügyminisztérium (ideértve a börtönöket).

### **4. A szaktárcák felépítése**

A szaktárcák felépítése változó, de általában a következő struktúrával rendelkeznek:

- Az államtitkár és a minisztériumi munkacsoport
- Tisztviselők:
  - Állandó titkár/osztály-vezető
  - Igazgatótanácsi (főigazgató) szintű alkalmazottak
  - Más főtisztviselők

- *Vezetők és alkalmazottak.*

## 5. **Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály**

*A szaktárcák és hivatalok önállóan rendelkezhetnek az emberi erőforrás fejlesztési kérdések többsége és a stratégia tekintetében. A Kabinet keretében működő Szervezetfejlesztési Csoport (Corporate Development Group - CDG) irányítja az emberi erőforrás fejlesztési stratégiát a közszolgálatban. A CDG más minisztériumokkal, hivatalokkal és szakszervezetekkel működik együtt. A CDG a következők alárendeltségébe tartozik:*

- *A Kabinet titkárának és az Országos Közszolgálat vezetőjének.*
- *A kormányhivatal miniszterének, aki a közszolgálattal kapcsolatos feladatokat a miniszterelnök nevében teljesíti, aki egyben a közszolgálatért felelős miniszter is.*

*Magasabb szinten a CDG több emberi erőforrás fejlesztési funkciót lát el a közszolgálat számára, elősegíti a képzést és fejlesztést, segítséget nyújt az intézményfejlesztésben az ún. teljesítményelvű partnerkapcsolatok program révén.*

## 6. **Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok**

*A CDG a közszolgálatban a következő emberi erőforrás fejlesztési stratégiákat és reformokat igyekszik elősegíteni.*

*- felülvizsgált felsővezetői irányítási modell*

*2006-ban új modellt vezettek be, amely 4 fő elvárást fogalmaz meg: irányítás, képességek, eredmények és integritás. A modellt a minisztériumok és közhivatalok felsővezetői szintjein alkalmazzák. Célja, hogy vállalati összehasonlításban növekedjen a vezetőktől elvárható teljesítményi szint mind egyéni, mind kormányzati szinten. Az irányítási modell kialakítja a Kormányzati Szakmai Képességek (Professional Skills for Government – PSG) kulcskomponenseit. További információ a [http://psg.civilservice.gov.uk/leadership\\_qualities.asp](http://psg.civilservice.gov.uk/leadership_qualities.asp) oldalon található.*

*- A PSG új kezdeményezés, melynek célja, hogy biztosítsa, hogy a köztisztviselő rendelkezik a munka ellátásához szükséges képességekkel és tudással. A program három szakmai kategória köré összpontosul:*

**Stratégiai szakértő/elemző:** *a hatékonyan és eredményesen végrehajtható magas színvonalú fejlesztésre, a látható stratégiákra összpontosul. Azt a speciális szaktudást pl. gazdasági, tudományos ismeretek is magában foglalja, amelyek hozzájárulnak a stratégiaalkotási folyamathoz.*

**Működtetés:** *az ügyfélszolgálatra, a szolgáltatások nyújtására, a nagyvolumenű műveletek menedzsmentjére fókuszál.*

**Vállalati szolgáltatások:** *a pénzügyek, az emberi erőforrás, a közbeszerzés, a kommunikáció területén a szakmaiság előmozdítása.*

*Mindenkitől elvárják a munkakör ellátásához szükséges szaktudást. A régi „generalista” és „specialista” jelzők elveszítik jelentőségüket.*

*További információ a <http://psg.civilservice.gov.uk/> és a <http://www.cabinetoffice.gov.uk> oldalakon található.*

*- Az Emberi Erőforrás-gazdálkodás Modernizációja (Modernising People Management – MPM) célja az emberi erőforrás és a vezetői képességek növelése. Ez a következőket érinti:*

- a tehetség pool belső és külső növelése
- benchmarking
- képességi kereteken alapuló munkavégzés
- az emberi erőforrás tranzakcionális elemeinek kiszervezése
- elektronikus emberi erőforrás (az információs technológia felhasználásával)
- a terület stratégiaibbá tétele.

További információ az alábbi honlapon található: <http://hr.civilservice.gov.uk>.

## **Bulgária**

### **1. A közszolgálat felépítése**

*A bolgár közigazgatás felépítése a következő:*

- *A közigazgatás központi szintje, melyhez a minisztériumok, államhivatalok, bizottságok és végrehajtó ügynökségek tartoznak.*
- *A közigazgatás regionális szintje, melyhez a 28 régió közigazgatási szervei tartoznak.*
- *A közigazgatás helyi szintje, melyhez a 264 helyhatóság közigazgatási szervei tartoznak.*

### **2. A köztisztviselők száma**

*A 2004. évi statisztika alapján a közigazgatásban (központi, regionális és helyi szinten) összesen 85 340 alkalmazott dolgozik. Ebből 36 943 köztisztviselő.*

*A közigazgatási kategóriákba nem tartoznak bele az orvosok, tanárok és az alkalmazottak egyéb sajátos kategóriái.*

### **3. A minisztériumok száma**

*Bulgáriában 16 minisztérium létezik.*

- *Földművelésügyi és Erdészeti Minisztérium*
- *Művelődési Minisztérium*
- *Védelmi Minisztérium*
- *Gazdasági és Energiaügyi Minisztérium*
- *Oktatási és Tudományos Minisztérium*
- *Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium*
- *Pénzügyminisztérium*
- *Külügyminisztérium*
- *Egészségügyi Minisztérium*
- *Belügyminisztérium*
- *Igazságügyi Minisztérium*
- *Munkaügyi és Szociálpolitikai Minisztérium*
- *Területfejlesztési és Közmunkaügyi Minisztérium*
- *Közlekedési Minisztérium*
- *Államigazgatási és Közszolgálati Reformügyi Minisztérium*
- *Katasztrófavédelmi Minisztérium*

*Egy tárca nélküli miniszter van.*

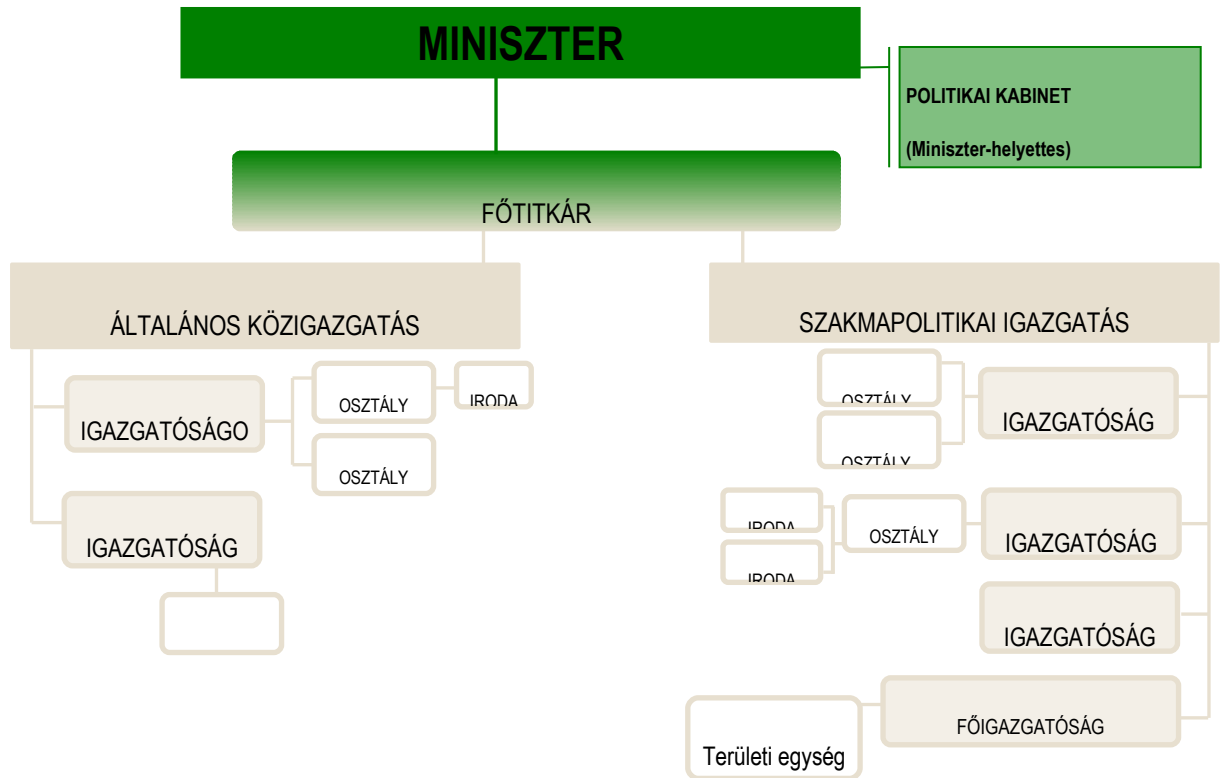
### **4. A szaktárcák felépítése**

*Az 1998. december 6-tól hatályban lévő közigazgatási törvény értelmében a közigazgatási szervek a következő egységes struktúrával rendelkeznek:*

- *Miniszter (minisztériumokért felel),*
- *Elnök (az állami ügynökségekért felel),*
- *Ügyvezető igazgató (a végrehajtó ügynökségekért felel),*
- *Kormányzó (a regionális közigazgatásért felel),*
- *Polgármester (a helyi közigazgatásért felel).*

A polgármestert közvetlenül választják meg. A közigazgatást a főtitkár vezeti, aki a legmagasabb rangú köztisztviselő. A közigazgatás általános közigazgatásból (a fenntartási funkciók) és a szakközigazgatásból áll. Az igazgatók által vezetett igazgatóságokra oszlik. Az igazgatóságokon belül osztályok léteznek, melyeket az osztályvezetők vezetnek, ezeken belül pedig az irodavezetők által vezetett szakirodák működnek. Főigazgatóságok működnek azon minisztériumokon belül, melyek területi egységekkel is rendelkeznek.

Az alábbiakban a minisztériumok szervezeti ábráját ismertetjük.



##### 5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály

A közigazgatás általános emberi erőforrás menedzsmentje az államigazgatási és közszolgálati reformügyi miniszter feladata.

##### 6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok

Az emberi erőforrás fejlesztési stratégiát központi szinten határozzák meg. Mindemellett valamennyi közigazgatási szervben belül működik emberi erőforrás menedzsment egység.

Néhány újabb keletű intézkedés:

- 2005-ben hozták létre az Államigazgatási és Közszolgálati Reformügyi Minisztériumot, melynek fő prioritása a közigazgatás és az emberi erőforrás menedzsment modernizációja és az elektronikus kormányzás fejlesztése.
- Az alkalmazottak teljesítményének értékelésére vonatkozó szabályozás 2003. január 1-jétől hatályos. Az alkalmazottakat évente egy alkalommal értékeli, s ez szolgál alapul az előléptetésekhez. 2004. július 1-jétől a

- bérek a teljesítménnyel arányosan emelkednek. A rátát minden évben minisztertanácsi határozat állapítja meg.
- A közalkalmazottakról szóló törvény 2003. november 1-jétől hatályos módosítása szabályozza a közszolgálatba való belépéshez szükséges kötelező versenyvizsgát. A kormány elfogadta a versenyvizsgák szervezésére, a versenybizottságok feladataira, a versenyvizsgák meghirdetésére stb. vonatkozó szabályokat és eljárásokat meghatározó rendeletet.
  - A közszolgálati törvény módosítását az Államigazgatási Bizottság elfogadta, parlamenti szavazása 2006 márciusában várható. A főbb változások az alábbiakat érintik:
    - mobilitási alapelvek bevezetése
    - a képzésre fordítandó pénzüsszegek növelése
    - a főtisztviselői kategória kialakítása
    - pályakezdő szakemberek számára központi verseny szervezésének lehetősége
    - a tartalékkeret elvének elfogadása, amely megkönnyítené a felvételi eljárást
      - az államigazgatási és közigazgatási reformügyi miniszter által megvalósítandó, köztisztviselőkre vonatkozó jogi szabályozás végrehajtásának átfogó ellenőrzése
  - Az említett törvény szabályozza a közigazgatásban dolgozók képzését és a képzésekre fordított alapokat, megszabva, hogy a közigazgatás béralapjának évi 2%-át kell képzésekre fordítani.
  - 2005. október 18. óta van hatályban a munkakörök új osztályozása.
  - Javítják az életpálya-fejlesztési rendszert, melynek célja a köztisztviselők motivációjának erősítése.
  - 2006 novemberére minden igazgatási szervnél bevezetik az új emberi erőforrás menedzsment szoftvert, amely gyors és naprakész lekérdezéseket tesz lehetővé, valamint egységesíti az államigazgatásban létező gyakorlatokat.
  - 2006 márciusában aktualizálták a köztisztviselők képzési stratégiáját.



## Románia

### 1. A közzolgálat felépítése

Románia 2003. évi Alkotmányának megfelelően a román közigazgatást központi szakigazgatási és helyi közigazgatási szervek alkotják. A központi szakigazgatás kizárólag a kormány alárendeltségében működő minisztériumokból és egyéb szakmai szervekből áll. Ezek a szakszervek a kormány vagy a minisztériumok alárendeltségében, vagy önálló közigazgatási hatóságként szervezhetők. A kormány és a minisztériumok – a Számvevőszék jóváhagyásával – alárendeltségükben szakigazgatási szerveket létesíthetnek, azonban csak abban az esetben, amennyiben a törvény ezt megengedi. Autonóm közigazgatási hatóságok kétharmados törvénnyel létesíthetők. A kormány biztosítja Románia bel- és külpolitikájának megvalósítását és ellátja a közigazgatás általános vezetését.

A helyi közigazgatás a helyi autonómia, a közzolgáltatások decentralizációja, a helyi közigazgatási hatóságokba való megválaszthatóság, a jogosultság elvén, továbbá a lakossággal a fontosabb problémákban való konzultáción alapul. A közigazgatás 4300 szervből és hatóságból, nevezetesen a helyi tanácsokból, a polgármesterekből és megyei önkormányzatokból áll, melyek egyetemes, egyenlő, közvetlen, titkos és szabadon kifejezett szavazással megválasztott helyhatóságok. A helyi közigazgatás hozzájárul a helyi autonómia elvének megvalósításához a városokban és falvakban, melyet a helyi önkormányzatok törvényhozó, míg a polgármesterek végrehajtó szervként működve képviselnek.

A helyi önkormányzatok a törvény keretei között autonóm közigazgatási hatóságként működnek, melyek a községek és a városok, valamint a városok területi-közigazgatási aegységek közügyeinek kezeléséért felelnek.

### 2. A köztisztviselők száma

A közalkalmazottak főtisztviselők, vezető közalkalmazottak és végrehajtó közalkalmazottak csoportjába sorolhatók. A Köztisztviselők Országos Hivatala (National Agency of Civil Servants – NACS) által rendelkezésre bocsátott legutóbbi adatok szerint a közalkalmazottak száma 110 000 körül mozog.

### 3. A minisztériumok száma

Romániának 14 minisztériuma van:

- Külügyminisztérium
- Az Európai Integrációs Minisztérium
- Pénzügyminisztérium
- Igazságügyi Minisztérium
- Honvédelmi Minisztérium
- Közigazgatási és Belügyminisztérium
- Munkaügyi, Családügyi és a Társadalmi Összefogás Minisztériuma
- Gazdasági és Kereskedelmi Minisztérium
- Földművelésügyi, Környezetvédelmi, Erdő- és Vízgazdálkodási Minisztérium
- Közlekedési, Idegenforgalmi és Építésügyi Minisztérium

- Oktatási, Kutatási és Ifjúsági Minisztérium
- Művelődési és Vallásügyi Minisztérium
- Egészségügyi Minisztérium
- Hírközlési és Információs Technológiai Minisztérium

#### 4. A szaktárcák felépítése

*A minisztériumok felépítése:*

- Miniszter
- Főtitkár
- Államtitkár
- Helyettes államtitkár
- Főigazgató
- Főigazgató-helyettes
- Igazgató
- Igazgató-helyettes
- Hivatalvezető
- Főosztályvezető, osztályvezető.

#### 5. Az emberi erőforrás fejlesztésért felelős osztály

*Romániában az emberi erőforrás fejlesztési stratégiával kapcsolatos jogi keret a Munkaügyi, Családügyi és a Társadalmi Összefogás Minisztériumához tartozik. Az emberi erőforrások és a közszolgálati állások menedzsmentjét jelenleg az állami hatóságok és szervek, alosztályok segítségével szervezik és valósítják meg, melyek közvetlenül együttműködnek a Közalkalmazottak Országos Hivatalával (NACS), amely az Államigazgatási és Belügyminisztérium alárendeltségében működik.*

#### 6. Folyamatban lévő emberi erőforrás fejlesztési reformok

*Az emberi erőforrás fejlesztési stratégiát központi szinten határozzák meg, mindamellettt minden egyes igazgatási szervben belül működik emberi erőforrás egység.*

*A közigazgatási reformmal kapcsolatos jogszabálytervezet-csomagról jelenleg a Parlamentben folyik a vita. A csomag az alábbi kérdéseket érinti:*

- *A 2004. évi 340. sz. törvényt módosító, a prefektusok intézményéről szóló 2005. december 14-i 179. sz. rendkívüli rendelet. Legfőbb módosítása abban rejlik, hogy 2006. január 1-jétől a prefektus és az alprefektus többé nem politikailag kinevezett pozíció, hanem magas rangú köztisztviselő, aki a köztisztviselők jogállásáról szóló 1999. évi 188. sz. törvény alapján a jogszabályoknak alávetve végzi tevékenységét.*
- *A decentralizációról szóló kerettörvény-tervezetet a kormány 2006. január 26-i ülésén elfogadta, és rendkívüli eljárás keretében továbbította a Parlamentnek. A törvénytervezet célja, egyrészt, hogy olyan alapelveket, szabályokat állítson integráltan fel, amelyre minden decentralizált minisztériumnak tekintettel kell lennie, másrészt, hogy tisztázza a helyi önkormányzatokra átruházható hatásköröket. Javasolja továbbá az Államigazgatási és Belügyminisztériumon belül a decentralizált intézmények struktúrájának megerősítését.*

- *A helyi önkormányzatokról szóló 2001. évi 215. sz. törvény módosítására vonatkozó törvénytervezetet a kormány 2006. január 26-i elfogadta, és rendkívüli eljárás keretében továbbította a Parlamentnek. A törvénytervezet célja a helyi autonómia fejlesztése a helyi önkormányzatok hatékonyságának növelése és az adminisztratív kapacitás erősítéséhez szükséges mechanizmusok megteremtése által.*
- *A helyi közfinanszírozásról szóló 45/2003 sz. rendkívüli kormányrendeletet a kormány 2006. január 26-i ülésén elfogadta, és rendkívüli eljárás keretében továbbította a Parlamentnek. A módosítást a területre vonatkozó legújabb nemzetközi folyamatok és az uniós országok tapasztalatain alapuló költségvetési elvek és eljárások javítása iránti igény motiválta.*
- *A köztisztviselők jogállásáról szóló 1999. évi 188. sz. törvény módosítását a kormány 2006. január 26-i ülésén elfogadta, és rendkívüli eljárás keretében továbbította a Parlamentnek. A tervezet átveszi a decentralizációs alapelveket a közzszolgálatba, és újjászervezi a főtisztviselői kategóriát.*

## **A kormányok internetes elérhetőségei**

### **Az Európai Unió tagállamai**

#### **Ausztria**

<http://www.bundeskanzleramt.at/en>  
<http://www.bundeskanzleramt.at/public-service>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/austria/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/austria/index_en.htm)

#### **Belgium**

<http://www.belgium.be/eportal/application?languageRedirected=yes&pageid=aboutBelgium>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/belgium/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/belgium/index_en.htm)

#### **Ciprus**

<http://www.cyprus.gov.cy>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Cyprus](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Cyprus)

#### **Csehország**

<http://wtd.vlada.cz/eng/aktuality.htm>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Czech](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Czech)

#### **Dánia**

<http://www.stm.dk/Index/mainstart.asp?o=2&n=3&s=2>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/denmark/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/denmark/index_en.htm)

#### **Észtország**

<http://www.riik.ee/en/>  
<http://www.riigikantselei.ee/publicservice>  
<http://www.valitsus.ee/?lang=en> [http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Estonia](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Estonia)

#### **Finnország**

<http://www.valtioneuvosto.fi/etusivu/en.jsp>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/finland/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/finland/index_en.htm)

#### **Franciaország**

<http://www.premier-ministre.gouv.fr/en/>  
<http://www.fonction-publique.gouv.fr>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/france/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/france/index_en.htm)

#### **Németország**

<http://www.bundesregierung.de/en>  
<http://www.bund.de>  
<http://www.bmi.bund.de>  
<http://www.tatsachen-ueberdeutschland.de/683.0.html>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/germany/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/germany/index_en.htm)

#### **Görögország**

<http://www.primeminister.gr/gr/lang/en/primeminister.asp>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/greece/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/greece/index_en.htm)

#### **Magyarország**

[http://www.magyarorszag.hu/angol?mohu\\_location=C\\_Header](http://www.magyarorszag.hu/angol?mohu_location=C_Header)  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Hungary](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Hungary)

#### **Írország**

<http://www.irlgov.ie/>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/ireland/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/ireland/index_en.htm)

#### **Olaszország**

<http://governo.it/> (ITALIAN only)  
<http://www.funzionepubblica.it>  
<http://www.esteri.it/eng/index.htm> I  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/italy/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/italy/index_en.htm)

#### **Lettország**

<http://www.mk.gov.lv/index.php/en/?id=1>  
[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Latvia](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Latvia)

#### **Livánia**

[http://www3.lrs.lt/pls/inter/w4\\_home.int\\_ang](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w4_home.int_ang)

<http://www.lrs.lt/>

<http://www.lrvk.lt/>

<http://www.vtd.lt>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Lithuania](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Lithuania)

### **Luxemburg**

<http://www.gouvernement.lu/>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/luxembourg/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/luxembourg/index_en.htm)

### **Málta**

<http://www.gov.mt/index.asp?l=2>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Malta](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Malta)

### **Lengyelország**

<http://www.kprm.gov.pl/english/index.html>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Poland](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Poland)

### **Portugália**

<http://www.portugal.gov.pt/Portal/EN/>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/portugal/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/portugal/index_en.htm)

### **Szlovákia**

<http://www.government.gov.sk/english/>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Slovakia](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Slovakia)

### **Szlovénia**

<http://www.sigov.si/>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/new\\_eu\\_members/Slovenia](http://www.europa.eu.int/abc/governments/new_eu_members/Slovenia)

### **Spanyolország**

<http://www.administracion.es>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/spain/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/spain/index_en.htm)

### **Svédország**

<http://www.sweden.gov.se/>

[http://www.arbetsgivarverket.se/;](http://www.arbetsgivarverket.se/)

<http://www.verva.se/>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/sweden/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/sweden/index_en.htm)

### **Hollandia**

<http://www.government.nl/index.jsp>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/netherlands/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/netherlands/index_en.htm)

### **Egyesült Királyság**

<http://www.direct.gov.uk/>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/united\\_kingdom/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/abc/governments/united_kingdom/index_en.htm)

### **Tagjelölt országok**

#### **Bulgária**

<http://www.government.bg/fce/index.shtml?s=001&p=0023>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/candidate\\_countries/Bulgaria](http://www.europa.eu.int/abc/governments/candidate_countries/Bulgaria)

#### **Románia**

<http://www.gov.ro/engleza/index.php>

[http://www.europa.eu.int/abc/governments/candidate\\_countries/Romania](http://www.europa.eu.int/abc/governments/candidate_countries/Romania)

## **MELLÉKLET**

### **MENEDZSMENT ÖSSZEFOGLALÓ**

#### **Közszolgálat az Európai Unióban: tények és adatok.** **Menedzsment jelentés**

##### **Bevezetés**

*Az összefoglaló alapja a 2004. évi ír elnökség alatt az EPAN Emberi Erőforrás Munkacsoportja által készített „A közszolgálat felépítése az EU tagállamokban és a tagjelölt országokban” című dokumentum, amely a 2005. évi luxemburgi, valamint a 2006. évi osztrák elnökség idején került aktualizálásra.*

##### **Európai közszolgálat: az adatok**

*A módszertani eltérések következtében jelenleg nem állnak rendelkezésre nemzetközileg összehasonlítható adatok a közalkalmazottak számát és súlyát illetően. Annak ellenére, hogy a tagállamok és tagjelöltek által megküldött adatok a „A közszolgálat felépítése az EU tagállamokban és a tagjelölt országokban” c. tájékoztató 2005 és 2006. évi változataiban sem összehasonlíthatóak, a személyzeti szint fejlődésére vonatkozó következtetések vonhatók le a rendelkezésre álló adatokból.*

*A Bulgáriára és Romániára vonatkozó adatokat is tartalmazó ábra szerint a közszférában dolgozó alkalmazottak száma az elmúlt évben 7 tagállamban nőtt, 14 tagállamban stagnált vagy csökkent.*

*A COFOG-kritériumok (Classification of Functions of Government – Kormányzati Feladatok Osztályozása) alapján a tagállamok által az Európai Bizottságnak megküldött, nyilvánosan is elérhető adatok megvilágítják a közszolgáltatásokra fordított kormányzati kiadások jelenlegi helyzetét. Ez az ábra az EU25-ök, az eurózóna és a 10 új tagállam vonatkozásában szemlélteti a kormányzati kiadások szerkezetét. Az eurózóna országai és az új tagállamok között nyilvánvaló eltérések mutatkoznak, különösen az egészségügyre, az oktatásra és a társadalombiztosításra fordított összegek tekintetében.*

*A következő ábra a COFOG-feladatok alapján a kormányzati kiadások szerkezetét ábrázolja az alkalmazottak kompenzációjára fordított kiadások tekintetében az EU25-ök, az eurózóna és az új tagállamok vonatkozásában. Az eurózóna és az új tagállamok között a kiadások aránya az „általános közszolgáltatások” és az „oktatás” feladataira fordított összegeket tekintve tér el jelentősen.*

##### **Európai közszolgálat: a tények**

*Annak ellenére, hogy a közszektor elemeinek tekintetében a Nemzeti Elszámolások Rendszere (SNA) nemzetközi konszenzust tükröz, a „kormányzati szervezet” vagy a „közszolgálat” fogalma szignifikáns eltérést mutatnak ez egyes EU tagállamokban. Míg néhány országban például a vállalati testületek, más országokban az olyan*

*klasszikus fő feladatok, mint az igazságszolgáltatás, biztonsági és fegyveres erők nem tartoznak bele a közszolgálat definíciójába.*

*A legtöbb tagállam és tagjelölt ország közigazgatása három, egymástól többé vagy kevésbé jól elkülöníthető központi, regionális és helyi szintre osztható. Az európai közszolgálat központi szintje tekintetében a minisztériumok száma óriási eltérést mutat: a tagállamok többségében 14-15, míg néhányban 10-12 vagy 17-19 minisztérium működik. Az egyes tagállamok minisztériumainak belső felépítése jelentősen eltér: általában a politikai szint alatti első szinten a koordinációs feladatokkal rendelkező közigazgatási államtitkár vagy államtitkár áll. A stratégiaalkotást és az operatív feladatokat az irányítási funkcióval rendelkező főigazgató gyakorolja, akit számos igazgató segít munkája ellátásában.*

*Megjegyzendő, hogy minden egyes tagállamban központi egység feladata az emberi erőforrás politika stratégiai koordinációja és végrehajtása. Az ábra szerint (Bulgáriát és Romániát beleértve) a legtöbb tagállamban ezen feladatokat vagy a Miniszterelnöki Hivatal (pl. Ausztria, Észtország, Olaszország, Málta), vagy egy központi hivatal (pl. Románia, Szlovákia, Svédország), vagy a közigazgatásért felelős speciális miniszter (pl. Belgium, Bulgária, Franciaország, Luxemburg, Szlovénia, Spanyolország) látja el. 10 tagállamban a Pénzügyminisztérium (Ciprus, Dánia, Finnország, Írország, Portugália), vagy a Belügyminisztérium (Németország, Görögország, Magyarország, Litvánia, Hollandia) hatáskörébe tartozik a feladat ellátása.*

### **Az emberi erőforrás menedzsment területén folyamatban lévő reformok**

*A tagállamokban és a tagjelölt országokban a stratégiai egységek erőfeszítései tekintetében az emberi erőforrás menedzsment területén 6 fő reformirányzatot különböztethetünk:*

- teljesítmény és bérezés,*
- irányítás,*
- képzés és karrierfejlesztés,*
- igazgatási kapacitás,*
- elektronikus kormányzás,*
- toborzás.*

*A reformok között első helyen a teljesítmény és bérezés található: 14 tagállamban vezetnek be új, illetve optimalizálnak már működő teljesítményértékelési és menedzsment rendszereket, valamint reformálják meg az illetményrendszert. 12 tagállam investál új vezetésfejlesztési, képzési és karrierprogramokba. 11 tagállam kötelezte el magát amellet, hogy fokozza az igazgatási kapacitást, és egyesített szolgáltatások vagy a szolgáltatások minőségének javítása által növeli a közszolgáltatások versenyképességét, ugyanakkor csökkenti a vezetők számát. Az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódóan 9 tagállam dolgozik az elektronikus kormányzás megvalósításán (pl. új emberi erőforrás információs rendszerek, valamint új elektronikus szolgáltatások alkalmazása). A közelmúltban 6 tagállam reformálta meg toborzási rendszerét. (További információ a [www.eupan.org](http://www.eupan.org) oldalon érhető el.)*