

BÓSZNÉ DR. KOHÚT SÁRA

A MÚLT JÖVŐJE

**– SZAKMAI ÉS VEZETŐI PROGRAM A MAGYAR NEMZETI LEVÉLTÁR
FŐIGAZGATÓI MUNKAKÖRÉNEK MEGPÁLYÁZÁSÁHOZ –**

2026.09.15.

TARTALOM

1.	ELŐSZÓ.....	6
2.	SZAKMAI ÉS VEZETŐI PROGRAM	8
2.1.	HELYZETJELENTÉS ÉS PROBLÉMATÉRKÉP.....	8
2.1.1.	PARANORMATÍV KRÍZIS.....	8
2.1.2.	A LEVÉLTÁR ÉS LEVÉLTÁROS SZEREPVÁLTOZÁSA	9
2.1.3.	HUMÁNERŐFORRÁS ÉS SZERVEZETI KAPACITÁSOK.....	9
2.1.4.	FINANSZÍROZÁSI ÉS BÉRPROBLÉMÁK.....	10
2.1.5.	INTÉZMÉNYI ÉS VEZETÉSI KULTÚRA	11
2.1.6.	AZ ALAPFELADATOK ELLÁTÁSÁNAK SZAKMAI ÉS TECHNOLÓGIAI KORLÁTAI ..	12
2.1.7.	INFRASTRUKTURÁLIS KORLÁTOK ÉS KÖVETKEZMÉNYEI	13
2.1.8.	PROBLÉMATÉRKÉP – A KIINDULÓ ÁLLAPOT ÖSSZEGZÉSE	13
2.2.	JÖVŐKÉP ÉS KÜLDETÉS.....	14
2.2.1.	AZ MNL KÜLDETÉSE ÉS SZEREPE A 21. SZÁZADBAN.....	14
2.2.2.	AZ ALAPFELADATOKRA ÉPÜLŐ MEGÚJULÁS.....	15
2.2.3.	INTÉZMÉNYI KULTÚRAVÁLTÁS	16
2.2.4.	VEZETŐI KULTÚRAVÁLTÁS.....	16
2.2.5.	INTEGRÁLT INTÉZMÉNY – UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL	17
2.2.6.	TANULÓ ÉS REZILIENS INTÉZMÉNY	19
2.3.	STRATÉGIAI CÉLOK ÉS CSELEKVÉSI PONTOK	20
2.3.1.	FINANSZÍROZÁS ÉS GAZDASÁGI MŰKÖDÉS.....	20
2.3.2.	SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL	21
2.3.3.	ÁLTALÁNOS (OPERATÍV) TERÜLETEK	22
2.3.3.1.	FŐIGAZGATÓI TITKÁRSÁG.....	22
2.3.3.2.	HUMÁNERŐFORRÁS ÉS KOMPETENCIAGAZDÁLKODÁS	23
2.3.3.3.	INFRASTRUKTÚRA.....	23
2.3.3.4.	JOG ÉS ADATVÉDELEM	24
2.3.3.5.	MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS, MONITORING ÉS VEZETÉSTÁMOGATÁS	24
2.3.3.6.	PROJEKTEK.....	25
2.3.4.	LEVÉLTÁRSZAKMAI TERÜLETEK.....	26
2.3.4.1.	ORSZÁGOS LEVÉLTÁR.....	26
2.3.4.2.	VÁRMEGYEI LEVÉLTÁRAK.....	27
2.3.4.3.	MNL-SZINTŰ KOOPERÁCIÓT IGÉNYLŐ TERÜLETEK.....	28
2.3.4.3.1.	ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR	28
2.3.4.3.2.	KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT	30
2.3.4.3.3.	TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉG ÉS KAPCSOLÓDÓ TERÜLETEK	33
2.3.4.3.4.	ÁLLOMÁNYVÉDELEM	36
2.3.4.3.5.	IRATKEZELÉS-FELÜGYELET ÉS HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK.....	37
2.3.4.3.6.	MAGÁNIRATVÁSÁRLÁS ÉS VÉDÉSI ELJÁRÁSOK	39
2.3.4.3.7.	LEVÉLTÁRI HUNGARIKA	39
2.3.5.	HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK.....	40
2.3.6.	SZAKMAI EGYEZTETÉSEK.....	41
3.	VÁLLALÁSOK	43
4.	ZÁRSZÓ	48
	HÁTTÉRTANULMÁNYOK.....	50
5.	SZAKMAI GYAKORLAT ÉS KOMPETENCIÁK	51
5.1.	TANULMÁNYOK ÉS ÖSZTÖNDÍJAK.....	51
5.2.	LEVÉLTÁROSI GYAKORLAT	51
5.3.	ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR.....	52
5.4.	VEZETŐI TAPASZTALATOK.....	52
5.5.	KITÉRŐ	53

5.6.	OKTATÓI TAPASZTALATOK	54
5.7.	LIFELONG LEARNING	54
5.8.	FŐIGAZGATÓI MUNKAKÖR MEGPÁLYÁZÁSA.....	55
6.	NEMZETKÖZI KITEKINTÉS.....	56
6.1.	EURÓPAI LEVÉLTÁRAK STRATÉGIÁJA.....	56
6.2.	THE NATIONAL ARCHIVES	58
6.3.	ARCHIVES NATIONALES DE FRANCE	59
6.4.	PORTAL DE ARCHIVOS ESPANOLÉS	60
6.5.	RIGSARKIVET.....	61
6.6.	BUNDESARCHIV	62
6.7.	ÖSTERREICHISCHES STAATSARCHIV	63
6.8.	LINKED DATA SERVICES	63
6.9.	LATVIJAS NACIONĀLAIS ARHĪVS	64
6.10.	NATIONAL ARCHIVES AND RECORDS ADMINISTRATION	65
6.11.	TANULSÁGOK ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	67
7.	FŐIGAZGATÓI SZAKMAI KONCEPCIÓ.....	74
7.1.	FELADATDEFINIÁLÁS	74
7.1.1.	HELYZETJELENTÉS	74
7.1.2.	A LEVÉLTÁRAK SZEREPVÁLTOZÁSAI.....	74
7.1.3.	A LEVÉLTÁROK SZEREPVÁLTOZÁSAI	77
7.1.4.	A MAGYAR NEMZETI LEVÉLTÁR KÜLDETÉSNYILATKOZATA	78
7.1.5.	A FŐIGAZGATÓ KÜLDETÉSNYILATKOZATA.....	79
7.2.	VEZETŐI ALAPELVEK.....	79
7.2.1.	VEZETŐI STÍLUSOK.....	79
7.2.2.	STRATÉGIAI DOKUMENTUMOK	80
7.2.3.	DÖNTÉSELŐKÉSZÍTŐ DOKUMENTUMOK	81
7.2.4.	TRANSPARENCA AZ INTÉZMÉNY MŰKÖDÉSÉBEN	81
7.2.5.	VEZETŐKIVÁLASZTÁS SZEMPONTRENDSZERE	82
7.2.6.	INTEGRÁCIÓ UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL.....	83
7.2.7.	INTÉZMÉNYI KULTÚRA.....	84
7.2.7.1.	AZ ÖRÖMTELI SZERVEZET KULTÚRÁJA	84
7.2.7.2.	FORMÁLIS (ÉS INFORMÁLIS) KAPCSOLATI HÁLÓK.....	86
7.2.7.3.	INFORMÁCIÓÁRAMLÁS	86
7.2.7.4.	KRITIKAI ÉSZREVÉTELEK ÉS KEZELÉSÜK.....	86
7.2.7.5.	REZILIENCIA	87
7.2.7.6.	HAVÁRIA-KEZELÉS.....	87
7.2.7.7.	TÁVMUNKA	87
7.2.7.8.	MUNKA ÉS MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA	88
7.2.7.9.	ESÉLYEGYENLŐSÉG.....	88
7.2.7.10.	ETIKAI KÓDEX	89
7.2.8.	FELSŐVEZETŐ SZEREPE AZ INTÉZMÉNY MINDENNAPJAIBAN	89
7.3.	TÉNYÁLLAPOT	91
7.3.1.	VIZSGÁLATI SZEMPONTRENDSZER	91
7.3.2.	KÖZ- ÉS MAGÁNIRAT LEVÉLTÁRBA KERÜLÉSE ELŐTT.....	92
7.3.3.	KÖZ- ÉS MAGÁNIRAT LEVÉLTÁRBA KERÜLÉSE UTÁN.....	93
7.3.4.	A NEMZET LEVÉLTÁRAKÉNT	99
7.3.5.	HATÓSÁGKÉNT.....	100
7.3.6.	TUDOMÁNYOS MŰHELYKÉNT.....	101
7.3.7.	LEVÉLTÁRPEDAGÓGIAI ÉS KÖZMŰVELŐDÉSI INTÉZMÉNYKÉNT	101
7.3.8.	MÁS INTÉZMÉNYEK SZÁMÁRA	102
7.4.	CÉLÁLLAPOT	103

7.5.	TRANSZFORMÁCIÓ	107
7.5.1.	FINANSZÍROZÁS ALAPELVEI.....	107
7.5.1.1.	A TERVEZÉS NEHÉZSÉGEI	107
7.5.1.2.	AZ MNL KÖLTSÉGVETÉSE.....	108
7.5.1.3.	A PROJEKTEK SZEREPE ÉS A MŰKÖDÉS ALAPFELTÉTELEI	108
7.5.1.4.	A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ FORRÁSOK ÉS A SZEMÉLYI FELTÉTELEK	109
7.5.1.5.	A FENNTARTÓ FELELŐSSÉGE	110
7.5.2.	SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL	110
7.5.3.	GAZDASÁGI TERÜLET.....	115
7.5.4.	ÁLTALÁNOS (OPERATÍV) TERÜLETEK	115
7.5.4.1.	FŐIGAZGATÓI TITKÁRSÁG	115
7.5.4.2.	INFRASTRUKTÚRA.....	116
7.5.4.2.1.	A FELMÉRÉS ELŐKÉSZÍTÉSE	116
7.5.4.2.2.	A MUNKATÁRSOK EGÉSZSÉGÉNEK VÉDELME	117
7.5.4.2.3.	RAKTÁRKAPACITÁS	117
7.5.4.2.4.	INFORMATIKAI INFRASTRUKTÚRA ÉS DIGITÁLIS MEGŐRZÉS	118
7.5.4.2.5.	AZ ORSZÁGOS LEVÉLTÁR ELHELYEZÉSÉNEK RENDEZÉSE	118
7.5.4.2.6.	TAGINTÉZMÉNYI SAJÁTOSságOK ÉS MŰEMLÉKI KÖRNYEZET	119
7.5.4.2.7.	PRIORITÁSOK ÉS MEGVALÓSÍTÁS (SZAKASZOLÁS).....	120
7.5.4.3.	HUMÁNERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS.....	120
7.5.4.3.1.	LÉTSZÁM	120
7.5.4.3.2.	MUNKAERŐFELVÉTEL.....	125
7.5.4.3.3.	FLUKTUÁCIÓS RÁTA.....	125
7.5.4.3.4.	KORFA ÉS KÖVETKEZMÉNYEI	127
7.5.4.3.5.	BÉRPOLITIKA.....	128
7.5.4.3.6.	ÉLETPÁLYAMODELL.....	129
7.5.4.3.7.	TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER (TÉR).....	130
7.5.4.3.7.1.	TÉR TOVÁBBFEJLESZTÉSE.....	130
7.5.4.3.7.2.	KOMPETENCIAMÁTRIX	131
7.5.4.3.7.3.	360 FOKOS ÉRTÉKELÉS	131
7.5.4.3.8.	KIÉGÉSI SZINDRÓMA	131
7.5.4.3.9.	VEZETŐTÁMOGATÓ RENDSZER.....	132
7.5.4.4.	JOG ÉS ADATVÉDELME	132
7.5.4.5.	MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER.....	133
7.5.4.5.1.	MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PORTÁL.....	134
7.5.4.5.2.	AUDITÁLÁS	135
7.5.4.6.	MONITORING	135
7.5.4.7.	VEZETŐINFORMÁCIÓS RENDSZER (VIR).....	136
7.5.4.8.	STATISZTIKA MINT VEZETÉSTÁMOGATÓ ESZKÖZ	136
7.5.4.9.	PROJEKTEK.....	138
7.5.5.	LEVÉLTÁRSZAKMAI TERÜLETEK.....	140
7.5.5.1.	ORSZÁGOS LEVÉLTÁR.....	140
7.5.5.2.	VÁRMEGYEI LEVÉLTÁRAK.....	142
7.5.5.3.	MNL-SZINTŰ KOOPERÁCIÓT IGÉNYLŐ TERÜLETEK.....	143
7.5.5.3.1.	ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR	143
7.5.5.3.1.1.	KONCEPCIÓ.....	144
7.5.5.3.1.2.	SZAKRENDSZEREK	147
7.5.5.3.1.3.	PUBLIKUS FELÜLETEK ÉS DIGITÁLIS KUTATÁS.....	148
7.5.5.3.1.4.	DIGITALIZÁLÁS	150
7.5.5.3.1.5.	AKCIÓTERV	150
7.5.5.3.2.	KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT	152

7.5.5.3.3.	GENEALÓGIAI KUTATÁSTÁMOGATÁS	156
7.5.5.3.3.1.	AZ MNL ANYAKÖNYVI KATASZTERE.....	158
7.5.5.3.3.2.	AZ MNL KÁRPÁT-MEDENCEI ANYAKÖNYVI KATASZTERE	158
7.5.5.3.3.3.	AZ EGYHÁZI ANYAKÖNYVEK HELYZETÉNEK RENDEZÉSE.....	160
7.5.5.3.3.4.	A KUTATÓI KÖZÖSSÉG BEVONÁSA	160
7.5.5.3.3.5.	KAPCSOLT IRATOK ÉS KUTATÁSTÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁSOK...	160
7.5.5.3.3.6.	TECHNOLÓGIAI FEJLESZTÉSEK	161
7.5.5.3.3.7.	ADATVÉDELEM, KUTATHATÓSÁG ÉS INFORMÁCIÓBIZTONSÁG...	161
7.5.5.3.3.8.	A FEJLESZTÉS SZAKASZOLÁSA.....	162
7.5.5.3.4.	TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉG	163
7.5.5.3.4.1.	KONCEPCIÓALKOTÁS	163
7.5.5.3.4.2.	A Tudományos Igazgatóság szerepe	164
7.5.5.3.4.3.	KUTATÓNAP ÉS EGYÉNI KUTATÓI MOTIVÁCIÓ	165
7.5.5.3.4.4.	TUDOMÁNYMETRIA ÉS INTÉZMÉNYI TANULÁS.....	166
7.5.5.3.4.5.	KIADÓI MODELL ÉS Tudományos Láthatóság	166
7.5.5.3.4.6.	TUDOMÁNYOS UTÁNPÓTLÁS ÉS KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEK	167
7.5.5.3.5.	Közművelődés és Levéltárpedagógia	167
7.5.5.3.6.	KÉPZÉSEK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS	170
7.5.5.3.7.	PR ÉS KOMMUNIKÁCIÓ	173
7.5.5.3.8.	LEVÉLTÁRI SZAKKÖNYVTÁR	175
7.5.5.3.9.	LEVÉLTÁRI MÚZEUM.....	175
7.5.5.3.9.1.	Muzeális tárgyak nyilvántartása.....	175
7.5.5.3.9.2.	BÉCSI KAPU TÉRI PALOTA KIÁLLÍTÁSA.....	177
7.5.5.3.10.	ÁLLOMÁNYVÉDELEM	178
7.5.5.3.11.	IRATKEZELÉS-FELÜGYELET	180
7.5.5.3.12.	KÖZIRATVÉDELMI HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK	182
7.5.5.3.13.	MAGÁNIRATVÁSÁRLÁS ÉS VÉDÉSI ELJÁRÁSOK	183
7.5.5.3.14.	LEVÉLTÁRI HUNGARIKA	184
7.5.6.	HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK	185
7.5.6.1.	LEVÉLTÁRKÖZI KAPCSOLATOK, SZAKMAI FÓRUMOK	185
7.5.6.2.	KUTATÓMŰHELYEK ÉS INTÉZETEK	187
7.5.6.3.	EGYETEMEK	187
7.5.7.	SZAKMAI EGYEZTETÉSEK.....	188
7.5.7.1.	JOGSZABÁLYMÓDOSÍTÁS	188
7.5.7.2.	TÁMOGATÓ ÁLLÁSFOGLALÁS.....	188
7.5.7.3.	E-GYŰJTEMÉNYKEZELÉS ÉS TARTÓS MEGŐRZÉS	189
7.5.7.4.	NYILVÁNTARTÁS.....	189
7.5.7.5.	MESTERSÉGES INTELLIGENCIA	190
7.6.	MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TANULMÁNY.....	192
7.6.1.	INDULÓ VEZETÉSI, SZABÁLYOZÁSI ÉS STRATÉGIAI FELADATOK	193
7.6.2.	BÉRRENDEZÉS, HUMÁNERŐFORRÁS- ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS	194
7.6.3.	SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS DIFFERENCIÁLT INTEGRÁCIÓ	195
7.6.4.	INFRASTRUKTÚRA, RAKTÁRKAPACITÁS ÉS ÁLLOMÁNYVÉDELEM	196
7.6.5.	E-LEVÉLTÁR, ADATVAGYON ÉS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA.....	197
7.6.6.	KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT FEJLESZTÉSE	198
7.6.7.	LEVÉLTÁRSZAKMAI ALAPFELADATOK ÉS IRATKEZELÉS-FELÜGYELET	198
7.6.8.	TUDOMÁNYOS, OKTATÁSI ÉS INTÉZMÉNYKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK	199
7.6.9.	A VÉGREHAJTÁS IRÁNYÍTÁSA ÉS FELÜLVIZSGÁLATA	199
8.	MELLÉKLETEK.....	201
8.1.	SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ	201
9.	RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE	203

1. ELŐSZÓ

2026. augusztus 19-én a társadalmi kapcsolatokért és kultúráért felelős miniszter kiírta a pályázatot a Magyar Nemzeti Levéltár (MNL) főigazgatói munkakörének ellátására. A pályázati feltételek 10) pontjának értelmében a pályázók szakmai programját az intézmény honlapján közzéteszik.

A nyilvánosságra hozatal lehetőséget teremt arra, hogy **a pályázat túlmutasson közvetlen célján, a főigazgatói munkakör elnyerésén, és hozzájáruljon az MNL, tágabb értelemben pedig a magyar levéltárügy jövőjéről folytatott szakmai párbeszédhez.** A nemzet levéltárának helyzete, működése és jövője nem csupán egy intézmény vagy annak mindenkori vezetése számára fontos, hanem olyan közös szakmai és társadalmi ügy, amelyről nyíltan, érvekre és tapasztalatokra támaszkodva kell gondolkodnunk. Ugyanakkor **egy szakmai és vezetői programnak áttekinthetőnek, összehasonlíthatónak és a rendelkezésre álló időben befogadhatónak kell maradnia.** E két szempont egyidejű érvényesítése határozza meg **jelen dokumentum kétszintű felépítését.**

Az első rész önmagában is teljes szakmai és vezetői program. A pályázati felhívásban megjelölt témaköröket lefedve összegzi a helyzetértékelést, a jövőképet, a vezetői alapelveket, a stratégiai célokat, a főbb intézkedéseket és azok végrehajtási kereteit. Célja, hogy a bírálók a teljes háttéranyag részletes áttanulmányozása nélkül is világos és értékelhető képet kapjanak arról, milyen Magyar Nemzeti Levéltárt kívánok építeni, mely kérdéseket tekintem elsődlegesnek, és hogyan kívánom a szükséges változásokat megvalósítani.

A második részt a háttér tanulmányok alkotják. Ezek részletesen bemutatják a program állításai mögött álló adatokat, intézményi tapasztalatokat, nemzetközi példákat, szakmai megfontolásokat és megvalósítási javaslatokat. Az összefoglaló program egyes fejezeteinek végén mutató jelzi, hogy az adott kérdés részletes kifejtése melyik háttér tanulmány(ok)ban található. A két rész tehát nem egymás ismétlése: az első a program lényegét és cselekvési irányait foglalja össze, a második az ezekhez vezető gondolatmenetet és szakmai megalapozást teszi láthatóvá.

Aki számára az idő lehetővé teszi, annak a háttér tanulmányok egészének folyamatos szöveggként történő elolvasását javaslom. Az egyes tanulmányok egymásra épülve rajzolják ki azt a teljes gondolati ívet, amely a helyzetértékeléstől és a nemzetközi kitekintéstől a stratégiai és szakmai következtetéseken keresztül a konkrét cselekvési irányokig vezet. **A program egészének logikája, az egyes területek közötti összefüggések és a javaslatok mögött álló megfontolások ebben a formában érthetők meg a legteljesebben.**

A kétszintű szerkezet abból a meggyőződésből indul ki, hogy önmagában nem elegendő kijelenteni, milyen irányban kell változnia egy intézménynek. A szakmai állításokat és vezetői döntéseket indokolni kell: láthatóvá kell tenni, milyen szempontok alapján értékeljük a jelenlegi helyzetet, és miért az adott célokat és beavatkozási irányokat tartjuk indokoltnak. **Érdemi szakmai párbeszéd csak akkor alakulhat ki, ha nem kizárólag célokról és szándékokról beszélünk, hanem az azokhoz vezető gondolatmenetet is megmutatjuk.** A pályázati anyag ezért nem lezárt válaszok gyűjteménye, hanem érvekkel alátámasztott koncepció, amely teret kíván nyitni az eltérő álláspontoknak, a tapasztalatok ütköztetésének és a javaslatok továbbgondolásának.

Ennek azért van különös jelentősége, mert alapvetően megváltozott a levéltárat körülvevő világ. A digitális környezet átalakította az információ keletkezését, kezelését, megőrzését és felhasználását. Megváltoztak az állampolgári és kutatói elvárások, új formában jelentkeznek a hitelesség, a hozzáférhetőség és a hosszú távú megőrzés kérdései, miközben az analóg iratanyag feldolgozása, védelme és hozzáférhetővé tétele továbbra is alapvető feladat. Az MNL-nek ezért nem elszigetelt technológiai fejlesztésekkel, hanem **küldetésének, szerepének és működési módjának egységes átgondolásával kell válaszolnia.**

A program nem vállalkozhat valamennyi részlet végleges meghatározására, és nem helyettesítheti az intézmény munkatársaival, szakmai partnereivel és fenntartójával folytatandó egyeztetéseket. Arra vállalkozik, hogy egységes gondolkodási keretbe rendezze a legfontosabb kérdéseket, megnevezze a szükséges változtatások irányait, elkülönítse az intézményi hatáskörben megkezdhető és a fenntartói döntést igénylő lépéseket, valamint **szakmailag megalapozott kiindulópontot adjon a következő időszak közös munkájához.**

2. SZAKMAI ÉS VEZETŐI PROGRAM

2.1. HELYZETJELENTÉS ÉS PROBLÉMATERKÉP

Az MNL előtt álló vezetői ciklus stratégiáját alapvetően két meghatározó körülmény alakítja. Egyfelől jelentősen **változik az a társadalmi, technológiai és információs környezet**, amelyben a levéltárnak alapfeladatait teljesítenie kell. Másfelől az intézmény működésében olyan, hosszabb idő alatt **felhalmozódott strukturális problémák jelentkeznek**, amelyek már az alapfeladatok megfelelő színvonalú ellátását és az új elvárásokhoz való alkalmazkodást is korlátozzák. A jövőre vonatkozó program ezért nem épülhet kizárólag új fejlesztési célok megfogalmazására: először **pontosan fel kell tártani és értékelni azt a kiinduló helyzetet**, amelyből az intézménynek tovább kell lépnie.

2.1.1. PARANORMATÍV KRÍZIS

Az MNL jelenleg paranormatív krízis állapotában van: működését egyszerre határozza meg egy lezárult, de teljes körűen **még ki nem értékelt szervezeti átalakulás és egy előre nem tervezett vezetőváltás**.

Az Országos Levéltár és a vármegyei tagintézmények gazdasági és szakmai integrációjával a korábban önálló levéltárak egységes szervezetbe kerültek. Az integráció gyakorlati tapasztalatai már rendelkezésre állnak, átfogó értékelésük azonban még nem történt meg. Szükséges ezért az eredmények azonosítása és megerősítése, valamint a működés során felszínre került problémák korrekciója.

Ehhez társul a felsővezetés váratlan változása. Az átmeneti időszakot követően az új főigazgató és az általa kialakított felsővezetés feladata a működési stabilitás megteremtése, az integráció tapasztalatainak becsatornázása, valamint a stratégiai irányok, a középtávú tervek és a mindennapi működés összehangolása. Az új vezetés döntései egyúttal meghatározzák az intézmény távlati céljait, stratégiáját, szervezeti működését és ezen keresztül a munkatársak mindennapjait.

Ezzel a belső szervezeti átmenettel párhuzamosan **az MNL-t körülvevő társadalmi tér is átalakult**. A digitalizáció demokratizálta a tudáshoz való hozzáférést, felgyorsította az információáramlást és csökkentette a földrajzi távolság jelentőségét. A mesterséges intelligencia (MI) tömegessé váló használata pedig olyan érdeklődőket is a levéltárakhoz irányít, akik korábban nem keresték volna fel az intézményt.

A következő vezetői ciklusnak ezért két, egymásra épülő feladatot kell megoldania: rövid távon stabilizálnia és az integráció tapasztalatai alapján korrigálnia kell az intézmény működését, hosszabb távon pedig a 21. századi társadalmi igényekhez igazodva újra kell definiálnia az MNL szerepét.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.1.1 HELYZETJELENTÉS

7.3 TÉNYÁLLAPOT

2.1.2. A LEVÉLTÁR ÉS LEVÉLTÁROS SZEREPVÁLTOZÁSA

A levéltárak feladatköre folyamatosan bővül(t). Az iratok megőrzése és rendezése mellett megjelent az igazgatási és iratkezelési, majd a tudományos és kutatástámogató szerep, később pedig az elektronikus iratok kezelése, a digitalizálás, az online hozzáférés, valamint a közművelődési és levéltárpedagógiai tevékenység. **A levéltáros ennek megfelelően ma már nem kizárólag az őrzött iratanyag szakértője, hanem az információ megőrzésének, feltárásának, közvetítésének és értelmezésének szereplője is.**

Ezzel párhuzamosan **a levéltár felhasználói köre is szélesedett.** A professzionális kutatók mellett családfakutatók, diákok, pedagógusok, kulturális programok résztvevői és közigazgatási vagy jogbiztosító ügyben eljáró állampolgárok is igénybe veszik az MNL szolgáltatásait. **A digitális környezet pedig egyre inkább a gyors, egyszerű és lehetőség szerint online hozzáférést teszi alapelvárássá.**

Az MI ezt a folyamatot tovább erősíti: új lehetőségeket teremt a levéltári információk feltárásában, kereshetőségében és feldolgozásában, egyúttal tovább növeli a felhasználói elvárásokat. Ugyanakkor **nem helyettesíti sem a hiteles levéltári forrást, sem a levéltárosi szakértelmet,** hanem az azokhoz való hozzáférést és értelmezést támogathatja.

A feladatbővülést nem követte arányosan a humánerőforrás növekedése. A háttér tanulmányok adatai szerint a 20 vármegyei tagintézményben 1996 és 2025 között az őrzött iratanyag mintegy 48%-kal nőtt, miközben a vizsgált létszám összességében mintegy 12%-kal csökkent; ennek következtében az egy főre jutó iratanyag átlagosan mintegy 67%-kal emelkedett. Az iratanyag növekedése ugyanakkor csak a terhelés egyik mérhető eleme: ezzel párhuzamosan jelentősen bővültek az elektronikus nyilvántartási, archiválási, valamint digitális tartalom- és szolgáltatásfejlesztési feladatok is. **Tehát az intézmény krónikus létszámhiányban szenved.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.1.2 A LEVÉLTÁRAK SZEREPVÁLTOZÁSAI

7.1.3 A LEVÉLTÁROSOK SZEREPVÁLTOZÁSAI

7.3 TÉNYÁLLAPOT

2.1.3. HUMÁNERŐFORRÁS ÉS SZERVEZETI KAPACITÁSOK

Az MNL működésének egyik alapvető feszültsége ebből következően az, hogy a feladat- és szolgáltatási kör, valamint a társadalmi elvárások növekedését nem követte az ezek teljesítéséhez szükséges kapacitások arányos bővülése. A tartós egyensúlyhiány hosszabb távon nem fenntartható: **vagy a feladatellátást kell a ténylegesen rendelkezésre álló kapacitásokhoz igazítani, vagy a humán, pénzügyi és egyéb működési erőforrásokat kell a feladatmennyiséghez és az elvárt szolgáltatási szinthez optimalizálni.** A kettő közötti összhang megteremtése az alapfeladatok megfelelő színvonalú és fenntartható ellátásának feltétele.

A probléma az MNL eltérő méretű, feladatú és terhelésű szervezeti egységeiben különböző mértékben jelentkezik, ezért az intézményi összlétszám önmagában nem mutatja meg a tényleges kapacitáshiányt. Különösen érzékeny terület a kutató- és ügyfélszolgálat, ahol a munkavégzés magas szintű történelmi, levéltári, jogi és adatvédelmi felkészültséget igényel. A fluktuáció, a hosszú betanulási idő és az alacsony bérek együttesen nehezítik a szükséges szakmai kapacitás fenntartását.

A humánerőforrás-hiány közvetlenül visszahat az alapfeladatokra: az iratanyag feldolgozására és feltárására, a kutatói és állampolgári megkeresések kiszolgálására, a digitalizálásra és az új szolgáltatások kialakítására.

Részletebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.3 TÉNYÁLLAPOT

7.5.4.3 HUMÁNERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS

7.5.4.3.1 LÉTSZÁM

2.1.4. FINANSZÍROZÁSI ÉS BÉRPROBLÉMÁK

Az MNL működésének egyik legsúlyosabb problémája az alulfinanszírozottság: **a jelenlegi költségvetési keretek az intézmény alapfeladatainak megfelelő színvonalú ellátásához nem biztosítanak elegendő forrást.** A tartós forráshiány miatt az alapműködés, valamint a szakmai, infrastrukturális és tagintézményi szükségletek folyamatosan versenyeznek a rendelkezésre álló erőforrásokért.

A helyzetet tovább súlyosítja **a finanszírozás stratégiai szempontú tervezhetetlensége.** Az MNL éves költségvetési keretek között működik, a támogatás összege csak a tárgyévet megelőző időszakban válik ismertté, miközben az év közben változó működési költségek, a maradványképzési kötelezettségek és a működési bevételekkel kapcsolatos elvárások tovább szűkítik a pénzügyi mozgásteret. Mindez rövid távú prioritizálásra kényszeríti az intézményt, és korlátozza a többéves szakmai, humánerőforrás- és infrastrukturális feladatok tervezhetőségét. Az alapfeladatok tényleges költségigényéhez igazodó, kiszámítható finanszírozás ezért az intézmény stabil működésének és a középtávú stratégiai tervezésnek egyaránt alapfeltétele.

A pénzügyi működés **másik kritikus pontja a bérezés.** A jelenlegi bérszínvonal nem biztosít megfelelő megtartóerőt, nehezíti a szakemberek felvételét, növeli a fluktuáció és a pályaelhagyás kockázatát, ezáltal veszélyezteti a nehezen pótolható intézményi tudás folytonosságát.

A szükséges bérrendezés azonban nem azonos egy általános béremeléssel! Az egységes százalékos emelés konzerválhatja a kialakult béraránytalanságokat, ezért olyan átlátható és kiszámítható bérpolitika kialakítása szükséges, amely **a munkakörökhöz rendelt kompetenciamátrixra és bérsávokra épül.** A munkatársak bérpozícióját a munkakörhöz szükséges és ténylegesen meglévő kompetenciákhoz kell igazítani, a magasabb kompetenciaszint megszerzéséhez pedig érzékelhető szakmai és anyagi előrelépést kell kapcsolni. A munkakörön felüli, rendkívüli teljesítmény honorálását szintén előre megismerhető, teljesítményalapú szabályokhoz kell kötni.

A rendszer meghatározó elve a bértranszparencia is: minden munkatárs számára legyen világos saját bérének helye a munkaköréhez tartozó bérsávban, annak meghatározási módja, valamint a szakmai és anyagi továbblépés feltételrendszere.

Részletebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.1 FINANSZÍROZÁS ALAPELVEI

7.5.4.3.3 FLUKTUÁCIÓS RÁTA

7.5.4.3.5 BÉRPOLITIKA

7.5.4.3.7.2 KOMPETENCIAMÁTRIX

2.1.5. INTÉZMÉNYI ÉS VEZETÉSI KULTÚRA

Az MNL működési problémái nem vezethetők vissza kizárólag a pénzügyi és humánerőforrás-korlátokra. A szervezet működését a vezetési modell, a döntési kompetenciák elosztása, a transzparencia és az intézményi információáramlás hiányosságai is befolyásolják.

A működésben mikromenedzsmentre és a döntési kompetenciák túlzott központosítására utaló gyakorlatok alakultak ki. A napi működéshez tartozó ügyek egy része is felsővezetői jóváhagyáshoz vagy közbenjáráshoz kapcsolódott, ami lassította a döntéshozatalt, korlátozta az alacsonyabb vezetői szintek önállóságát és felelősségvállalását. A működés ezáltal több ponton személyfüggővé vált, miközben a meglévő vezetői és szakmai kompetenciák nem hasznosultak megfelelően.

Ehhez szorosan kapcsolódik **a transzparencia és az intézményi információáramlás hiányossága.** A döntésekről, a folyamatban lévő projektekről és az intézmény működését érintő kérdésekről rendelkezésre álló információ nem minden esetben jutott el hivatalos, egységes és visszakereshető módon az érintett vezetőkhez és munkatársakhoz. Ez bizonytalanságot okozott, növelte az informális információs csatornák szerepét, és nehezítette az egységes intézményi működést.

A működés további problémája a **stratégiai és operatív tervezés közötti kapcsolat gyengesége.** A magas szintű stratégiai dokumentumok végrehajtásához nem kapcsolódtak megfelelő akciótervek, erőforrások és követési mechanizmusok, miközben a szervezeti egységek éves munkatervei a napi működés tényleges feladataiból és lehetőségeiből indultak ki. Ennek következtében eltérés alakulhatott ki az intézményi stratégiai célok és a mindennapi feladatellátás között.

A túlzott centralizáció sem önmagában az integrált intézményi működésből fakadt, hanem abból, hogy az egységes működés a döntési kompetenciák indokolatlan központosításával, a helyi sajátosságok figyelmen kívül hagyásával és a felelősségi viszonyok bizonytalanságával párosult.

Részletebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.2 VEZETŐI ALAPELVEK

főleg 7.2.6 INTEGRÁCIÓ UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL és 7.2.7 INTÉZMÉNYI KULTÚRA

2.1.6. AZ ALAPFELADATOK ELLÁTÁSÁNAK SZAKMAI ÉS TECHNOLÓGIAI KORLÁTAI

Az MNL alapfeladatainak ellátását **az iratanyag feldolgozottságának hiányosságai is korlátozzák**. Az őrzött iratanyag egy része nem, vagy nem megfelelő mélységben rendezett és leírt, ami közvetlenül befolyásolja annak kutathatóságát és használhatóságát. A rendezés és a megfelelő szintű levéltári leírás egyben a digitalizálás és a digitális hozzáférés előfeltétele is: megfelelő leíró adatok és metaadatok nélkül a digitalizált iratanyag sem válik megfelelően kereshetővé és hozzáférhetővé. A feldolgozottság elmaradása így nem kizárólag belső szakmai probléma, hanem közvetlenül korlátozza az őrzött információ társadalmi hasznosulását is.

Ehhez kapcsolódik **a szakrendszerek hiányos intézményi implementációja és beágyazottsága**. Bevezetésük nem minden esetben járt együtt a kapcsolódó digitális munkafolyamatok megfelelő kialakításával, a rendszeres használati monitoring és a szükséges felhasználói támogatás kiépítésével. Ennek következtében **kialakult az a szemlélet, hogy a szakrendszerek használata a napi szakmai alapfeladatok mellett elvégzendő többletfeladat, nem pedig azok szerves része**. Egyes területeken ezért továbbra is fennmaradtak a párhuzamos vagy papíralapú munkafolyamatok, ami akadályozza az egységes digitális működést és a szakrendszerekben rejlő lehetőségek kihasználását.

A finanszírozási problémák a digitális levéltári infrastruktúra fenntartását és továbbfejlesztését is korlátozzák. Az elektronikus levéltár működtetése és fejlesztése, valamint a publikus felületek korszerűsítése és összekapcsolása olyan folyamatos forrásigényt jelent, amelyhez a jelenlegi finanszírozási keretek nem biztosítanak megfelelő mozgásteret.

Az MNL digitális szolgáltatási környezete elavult és működésében instabil, különösen az online beiratkozást és iratkikérést biztosító komponensek, valamint az intézményi honlap tekintetében. A publikus szolgáltatások több, részben egymást átfedő funkciójú felületen érhetők el. A honlap, az Elektronikus Levéltári Portál (ELP), az AdatbázisokOnline (AOL) és más rendszerek között a felhasználónak kell eligazodnia attól függően, hogy tájékozódni, beiratkozni, iratot kikérni, digitalizált tartalmat megtekinteni vagy másolatot átvenni kíván. **A rendszerek instabilitása, elavultsága és széttagoltsága korlátozza a megbízható, egységes és felhasználóbarát digitális hozzáférést**.

A feldolgozottsági elmaradás, a szakrendszerek hiányos beágyazottsága és a digitális szolgáltatási környezet problémái **együttesen korlátozzák, hogy az MNL az őrzött iratanyagot megfelelően feltárhatóvá, kutathatóvá és hozzáférhetővé tegye**.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.3 TÉNYÁLLAPOT

2.1.7. INFRASTRUKTURÁLIS KORLÁTOK ÉS KÖVETKEZMÉNYEI

Az MNL alapfeladatainak ellátását **az infrastruktúra állapota és a raktárkapacitás hiánya is korlátozza**. Az intézmény infrastruktúrája széttagolt, raktárkapacitása pedig nincs arányban az őrzendő és folyamatosan gyarapodó iratanyag mennyiségével. Az elmúlt évek beruházásai ellenére az MNL tagintézményeinek fele, valamint az Országos Levéltár osztályai továbbra is iratelhelyezési problémákkal küzdenek, amely megakadályozza az iratátvételt és jelentős kintlévőséget eredményez.

Az épületállomány műszaki állapota, a munkakörnyezet, az állományvédelmi kockázatok és a telephelyi széttagoltság további működési nehézségeket jelentenek. Kiemelt probléma az Országos Levéltár elhelyezése is: a kormányzati iratok folyamatos átvételéhez szükséges kapacitás biztosítása mellett a Bécsi kapu téri épület elkerülhetetlen felújításának feltételei sem rendezettek.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.3 TÉNYÁLLAPOT

7.5.4.2 INFRASTRUKTÚRA

2.1.8. PROBLÉMATÉRKÉP – A KIINDULÓ ÁLLAPOT ÖSSZEGZÉSE

A helyzetértékelés alapján **az MNL problémái nem egymástól függetlenül, hanem egymást erősítő strukturális feszültségekként jelentkeznek**. Az alapfeladatok ellátásához rendelkezésre álló finanszírozás elégtelen és nehezen tervezhető, a bérszínvonal és a létszámhelyzet korlátozza a szükséges szakmai kapacitások biztosítását, az iratanyag feldolgozottságának elmaradása és a raktárkapacitás hiánya közvetlenül érinti az iratok átvételét, megőrzését és kutathatóságát, a digitális infrastruktúra forráshiánya pedig akadályozza az elektronikus levéltár és a publikus szolgáltatások fejlődését.

Mindezt a döntési kompetenciák túlzott centralizációja, a mikromenedzsment, a transzparencia és az információáramlás hiányosságai, valamint a stratégiai és operatív tervezés közötti kapcsolat gyengesége is terheli. **Az MNL-lel szembeni szakmai és társadalmi elvárások növekedése így egy olyan intézményi környezetben jelentkezik, amelyben a pénzügyi, humán, infrastrukturális, technológiai és szervezeti feltételek több területen már az alapfeladatok megfelelő színvonalú ellátását is korlátozzák.**

A következő vezetői ciklus feladata ezért **először az alapműködés stabilizálása és az alapfeladatok ellátásához szükséges feltételek rendezése, majd erre építve az intézmény működésének és szolgáltatásainak továbbfejlesztése**. A következő fejezetben meghatározott jövőképek erre a kiinduló állapotra kell választ adnia.

2.2. JÖVŐKÉP ÉS KÜLDETÉS

Az MNL jövőképe egy szakmailag hiteles és független, stabil alapokon működő, társadalmilag hasznos és a változásokhoz alkalmazkodni képes nemzeti levéltár. Olyan intézmény, amely alapfeladatainak biztonságos ellátására építve őrzi meg és teszi hozzáférhetővé a nemzet írott örökségét, miközben szakmai működését és szolgáltatásait folyamatosan hozzáigazítja az információs és technológiai környezet változásaihoz.

Ezt a jövőképet a nemzetközi levéltári fejlődés meghatározó irányai is alátámasztják és formálják. A hangsúly egyre inkább a **tervezett megőrzésre és a proaktív levéltári szerepvállalásra helyeződik**: a levéltár már az iratkezelkeztetési és közigazgatási folyamatokban közreműködik annak érdekében, hogy a maradandó értékű információ kiválasztásának, hitelességének és hosszú távú megőrzésének feltételei már annak létrejöttékor biztosíthatók legyenek. A digitális működés alapja pedig a **szabványok elsődlegessége, amelyre a rendszerek közötti interoperabilitás, az információ hosszú távú megőrzése, összekapcsolhatósága és újrafelhasználhatósága épül**. Ezzel párhuzamosan a levéltári szolgáltatások is újraterveződnek: a belső intézményi és informatikai struktúrák helyett a **felhasználói igényekből, az egyszerű hozzáférésből és az egymásra épülő szolgáltatási folyamatokból kell kiindulni**.

A nemzetközi tapasztalatok így nem kész intézményi modelleket kínálnak az MNL számára, hanem egy proaktív, a tervezett megőrzésre és szabványokra épülő, interoperabilis és felhasználóközpontú levéltár fejlődési irányát erősítik meg.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

6 NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

2.2.1. AZ MNL KÜLDETÉSE ÉS SZEREPE A 21. SZÁZADBAN

Az MNL küldetése korszakokon és politikai rendszereken átívelő: **a nemzet írott örökségének megőrzése és hozzáférhetővé tétele**. Ennek körébe tartoznak a közigazgatás működése, valamint a közösségek, családok és magánszemélyek tevékenysége során keletkezett maradandó értékű iratok. Az őrzött iratanyag és az ahhoz kapcsolódó levéltári szaktudás egyedi, mással nem pótolható értéket képvisel.

A 21. században **a megőrzés és a hozzáférés egymást feltételező, egyenrangú cél**. Az irat akkor töltheti be jogbiztosító, tudományos, kulturális és társadalmi szerepét, ha fennmaradása mellett megtalálható, értelmezhető és – a jogszabályi keretek között – felhasználható is. A digitális környezet ezért felértékeli a megfelelő levéltári leírás, a strukturált metaadatok, a kereshetőség és az összekapcsolhatóság jelentőségét.

A levéltár társadalmi szerepe ugyanakkor túlmutat az iratok őrzésén és szolgáltatásán: **a nemzet írott örökségének dokumentálásával és értelmezhetővé tételével hozzájárul az egyének, a helyi közösségek és a nemzet azonosságtudatának formálásához is**.

Ebben a szemléletben **az analóg és a digitális levéltári működés nem versengő vagy egymást kizáró alternatíva, hanem ugyanazon szakmai küldetés két egyenrangú része**. A

21. századi levéltárnak egyszerre kell gondoskodnia az analóg iratanyag szakszerű feldolgozásáról és használhatóságáról, valamint a digitálisan keletkező és digitalizált tartalmak hosszú távú fennmaradásáról és elérhetőségéről. A technológia nem öncél, és nem helyettesíti a levéltárszakmai munkát, hanem annak eszköze. Az MNL szerepe ezért nem pusztán a technológiai és információs változások követése, hanem azok szakmai szempontú alakítása és az új lehetőségek integrálása is.

Az MNL-nek küldetését **szakmai és jogszabályi alapokon, a mindenkori politikai hatalomtól függetlenül, a magyar társadalom szolgálatában** kell teljesítenie. Mindez túlmutat a múlt megőrzésén: biztosítani kell, hogy a rábízott információ **a jövő számára is hitelesen, értelmezhetően és hozzáférhetően fennmaradjon – megteremtve ezzel a múlt jövőjét.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.1.2 A LEVÉLTÁRAK SZEREPVÁLTOZÁSAI

7.1.4 A MAGYAR NEMZETI LEVÉLTÁR KÜLDETÉSNYILATKOZATA

7.4 CÉLÁLLAPOT

2.2.2. AZ ALAPFELADATOKRA ÉPÜLŐ MEGÚJULÁS

Az MNL megújulásának alapja az alapeladatok megfelelő színvonalú ellátása. Ehhez **biztosítani kell a szükséges pénzügyi, humán, infrastrukturális és technológiai feltételeket – ideértve az iratanyag biztonságos és fenntartható elhelyezéséhez szükséges raktári és épületinfrastruktúrát is –, valamint azt a szakmai kapacitást, amely lehetővé teszi az iratanyag átvételét, biztonságos megőrzését, feldolgozását és hozzáférhetővé tételét.** A fenntartható működéshez a feladatok és a rendelkezésre álló kapacitások egyensúlyát is meg kell teremteni: vagy a feladatkört kell a tényleges erőforrásokhoz igazítani, vagy a pénzügyi és humán kapacitásokat kell a szükséges feladatellátás szintjére emelni.

Erre a stabil alapműködésre épülhet a szakmai, technológiai és szolgáltatási megújulás.

Az MNL-nek képesnek kell lennie az új technológiák és digitális megoldások folyamatos értékelésére és szakmailag indokolt adaptálására, a levéltári módszerek és munkafolyamatok ezekhez igazodó fejlesztésére, valamint szolgáltatásainak a változó felhasználói igényekhez történő újratervezésére. A technológiai novumok – köztük az MI-n alapuló megoldások – alkalmazásának a levéltári alapeladatok hatékonyabb ellátását, az információ feldolgozását, megőrzését és hozzáférhetőségét kell támogatnia, a szakmai hitelesség és ellenőrizhetőség megőrzése mellett.

A megújulás nem jelentheti az alapeladatok háttérbe szorítását vagy a feladatkör korlátlan bővítését. Az intézmény fejlődése akkor fenntartható, ha az új szakmai, technológiai és szolgáltatási lehetőségek beépítése a meglévő feladatokkal összehangoltan történik, és a kitűzött célokhoz megfelelő erőforrások társulnak.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.4 CÉLÁLLAPOT

7.5.1 FINANSZÍROZÁS ALAPELVEI

7.5.4.2 INFRASTRUKTÚRA

7.5.4.3 HUMÁNERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS

2.2.3. INTÉZMÉNYI KULTÚRAVÁLTÁS

A jövő MNL-je belső működésében is megújuló intézmény. Ennek alapja **a közös jövőkép és stratégia, a bizalom és transzparencia, a megfelelő információáramlás, valamint a munkatársak tudására és együttműködésére építő szervezeti kultúra.**

A cél egy olyan örömteli szervezet kultúrájának kialakítása, amely egyszerre feladatorientált és támogató: értékeli a teljesítményt, ösztönzi az együttműködést, a tudásmegosztást, a kezdeményezést és az innovációt, miközben tiszteletben tartja az emberi méltóságot. A munkatárs nem pusztán végrehajtója a döntéseknek, hanem tudásával és tapasztalatával alakítója is a közös működésnek. Ehhez hozzátartozik a szakmai és anyagi megbecsülés, az átlátható és a kompetenciákat elismerő bérezés, valamint a fejlődés és előrejutás kiszámítható lehetősége, amelyek egyúttal az intézményi kötődést és a szakemberek megtartását is erősítik.

Ennek szerves része az építő kritika és a szakmai véleménykülönbség elfogadása. Az eltérő álláspontok megfogalmazása a fejlődés forrása, ezért olyan környezetet kell teremteni, amelyben az észrevételek biztonságosan, retorziótól való félelem nélkül megfogalmazhatók, miközben a személyeskedő és destruktív kommunikáció nem elfogadható.

További alapérték a reziliencia, a munka és magánélet egyensúlya és az esélyegyenlőség. A rugalmas munkavégzési formákat ott és olyan módon indokolt alkalmazni, ahol azt a feladat jellege és az egyéni körülmények lehetővé teszik, és az nem veszélyezteti a feladatellátást. Az esélyegyenlőségnek a szakmai kibontakozás és előrejutás lehetőségében, valamint az eltérő élethelyzetek és munkaképesség figyelembevételében is érvényesülnie kell.

A megújulás egyik fontos belső erőforrása az MNL munkatársainak már bizonyított alkalmazkodóképessége. A jelenlegi nehéz körülmények között fenntartott feladatellátás azt mutatja, hogy erre a meglévő rezilienciára a változások során is lehet építeni.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.4 CÉLÁLLAPOT

7.2.7 INTÉZMÉNYI KULTÚRA főleg 7.2.7.1 AZ ÖRÖMTELI SZERVEZET KULTÚRÁJA

2.2.4. VEZETŐI KULTÚRAVÁLTÁS

Az intézményi kultúra megújulásához **a vezetői szerep újraértelmezése is szükséges. A vezetés funkció, nem pozíció vagy státusz:** lényege nem a napi ügyek személyes kézben tartása, hanem olyan keretek kialakítása, amelyek között a szervezet világos célok, szabályok, felelősségi körök és megfelelően elosztott kompetenciák alapján képes működni. Szakítani kell

azzal a vezetői kultúrával, amelyben az intézmény működése, az erőforrások megszerzése és a problémák megoldása túlzottan egy-egy személyhez kötődik. **Ha a napi alapműködéshez tartozó ügyek is rendszeresen felsővezetői jóváhagyást vagy közbenjárást igényelnek, a vezető maga válik a szervezet szűk keresztmetszetévé.** Ez egyben korlátozza a szervezetben meglévő tudás, önállóság és felelősség érvényesülését.

Ennek alternatívája a stratégiai, makromenedzsment-szemléletű vezetés. A felsővezetés feladata a stratégiai irányok kijelölése, a szükséges feltételek megteremtése, az erőforrások összehangolása és a végrehajtás nyomon követése. A vezető felelőssége nem az operatív döntések magához vonása, hanem annak biztosítása, hogy azok a megfelelő szervezeti szinten, kiszámíthatóan és hatékonyan szülessenek meg.

A napi feladatellátásnak világos szabályzatokra, eljárásrendekre, felelősségi és döntési szintekre kell épülnie. A döntési kompetenciát ott kell gyakorolni, ahol az adott ügghöz szükséges tudás és felelősség rendelkezésre áll. A delegálás nem a vezetői felelősség átadását, hanem a rendelkezésre álló szakmai és irányítási kompetenciák megfelelő hasznosítását jelenti.

A vezetés további alapelve a transzparencia és a kétirányú kommunikáció. A közös stratégia akkor válhat ténylegesen intézményi stratégiává, ha annak irányai és a meghozott döntések az érintettek számára megismerhetők, a munkatársak értik saját szerepüket a közös célok megvalósításában, és biztosított a szakmai visszacsatolás lehetősége.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.2 VEZETŐI ALAPELVEK

2.2.5. INTEGRÁLT INTÉZMÉNY – UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL

Az MNL jövőjének egyik meghatározó alapja az egységes országos intézményi keret fenntartása és továbbfejlesztése. Az integráció eredményeit meg kell őrizni és erősíteni, hibáit pedig korrigálni kell: **a cél nem a korábbi szervezeti állapot visszaállítása, hanem egy differenciáltan integrált, hálózatos MNL kialakítása.** Az elmúlt időszak tapasztalatai azt mutatják, hogy az integráció erősítette az egységes szakmai és módszertani működést, lehetővé tette közös szakrendszerek használatát, az intézményi tudás összekapcsolását, országos projektek megvalósítását és az erőforrások hatékonyabb megosztását. Ugyanakkor nem oldotta meg az eltérő adottságokból, a feladat- és erőforrás-elosztásból, valamint a túlzott centralizációból fakadó problémákat.

Az integráció nem jelenthet uniformizálást. Az MNL egységes intézmény, de nem homogén szervezet. Az Országos Levéltár és a vármegyei levéltárak iratanyaga, infrastruktúrája, kapacitása, feladatstruktúrája és kapcsolatrendszere eltérő, ahogyan különbözik az a társadalmi, kulturális és tudományos közeg is, amelyben működnek. Az egységességnek ezért a szakmai alapelvekben, szabványokban, stratégiai célokban és az együttműködés kereteiben kell érvényesülnie, miközben teret kell hagynia a különböző adottságoknak és helyi sajátosságoknak.

Az integrált működés egyik fontos előnye az erőforrás-hatékonyság. Nem szükséges minden szervezeti egységben valamennyi támogató vagy speciális kompetenciát önállóan kiépíteni és fenntartani. Egyes informatikai, jogi, humánpolitikai, beszerzési, módszertani vagy

speciális szakmai funkciók közösen, koncentrált tudással és infrastruktúrával hatékonyabban láthatók el. Ugyanez érvényes a levéltárszakmai együttműködésekre: vannak olyan feladatok, amelyeket célszerű közös módszertannal, koordináltan vagy egy adott szervezeti egység kiemelt kompetenciájára építve végezni. **A közös feladatellátás azonban nem jelentheti a szakmai önállóság elvesztését:** a centralizáció ott indokolt, ahol tényleges szakmai vagy erőforrás-gazdálkodási előnyt teremt.

Az integráció továbbfejlesztése az Országos Levéltár és a vármegyei levéltárak szerepének egyidejű megerősítését igényli. Az Országos Levéltárnak világos szakmai karakterrel és az iratörzű egységei közötti szerves kapcsolattal kell rendelkeznie, szorosan együttműködve az MNL-szintű támogató és koordináló területekkel. Megerősítése nem a vármegyei levéltárak mozgásterének szűkítését, hanem az egész MNL szakmai együttműködési és érdekérvényesítő képességének növelését szolgálja. A vármegyei levéltárak regionális karakterét pedig meg kell őrizni és támogatni, építve a helyi társadalomhoz, közigazgatáshoz, kulturális és tudományos élethez fűződő kapcsolataikra. **A tagintézmények nem egyszerűen a központ helyi végrehajtó egységei, hanem saját környezetük aktív szakmai, tudományos és kulturális szereplői.**

A differenciált integráció világos feladat-, felelősség- és döntési rendet, valamint partneri működést feltételez. Meg kell határozni, mely funkciókat indokolt MNL-szinten ellátni, melyek igényelnek közös koordinációt, és melyek végezhetők eredményesebben helyben. A feladatellátás szintjét a szakmai célszerűségnek, a rendelkezésre álló kompetenciának és az erőforrás-hatékonyságnak kell meghatároznia, a döntési jogosultságoknak pedig ott kell megjeleníteniük, ahol az adott ügyhöz szükséges tudás, információ és felelősség rendelkezésre áll. **A helyi vezetők és szakemberek nem pusztán végrehajtói, hanem alakítói is az intézményi döntéseknek, a vertikális kapcsolatok mellett ezért a horizontális és diagonális együttműködést is erősíteni kell.**

Az eltérő adottságok az MNL egészének erőforrását jelenthetik. Az egyes szervezeti egységekben felhalmozott kiemelkedő tudást, infrastruktúrát, tapasztalatot és kapcsolatrendszert az egész hálózat számára hasznosíthatóvá kell tenni. Egy adott kompetenciának nem szükségszerűen a központban kell koncentrálnia: az MNL bármely pontján meglévő tudás válhat az egész intézményt szolgáló kapacitássá. A központ feladata ebben a modellben a tudás-, kapacitás- és erőforrás-megosztás koordinálása.

A jövőkép ezért egy egységes, de nem uniformizált, integrált, de nem túlcentralizált, erőforrás-hatékony, ugyanakkor szakmai önállóságot és partneri működést biztosító, hálózatos MNL. Olyan intézmény, amely az országos szervezet méretéből és egységéből fakadó előnyöket képes összekapcsolni az Országos Levéltár és a vármegyei levéltárak eltérő szakmai karakterével, tudásával, helyi beágyazottságával és kezdeményezőképességével.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.2.6 INTEGRÁCIÓ UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL

7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.4 CÉLÁLLAPOT

2.2.6. TANULÓ ÉS REZILIENS INTÉZMÉNY

A 21. századi levéltár számára a társadalmi, technológiai és információs környezet folyamatos változása állandó működési feltétel. **Az MNL hosszú távú stabilitását ezért nem a változatlanság, hanem az alapértékek és a szakmai hitelesség megőrzésére épülő alkalmazkodóképesség biztosíthatja.**

A cél egy **tanuló és reziliens intézmény**, amely képes saját működésének tapasztalataiból tanulni, a generációk alatt felhalmozott levéltári tudást megőrizni és továbbadni, miközben folyamatosan fejleszti a megváltozott környezethez szükséges kompetenciákat. A változásokat időben felismeri, felkészül azokra, és működését úgy képes megújítani, hogy közben biztosítja alapfeladatainak folytonosságát. **A megújulás így nem egyszeri átalakulás, hanem tartós szervezeti képesség.**

A reziliencia ebben az értelemben nem pusztán a változásokhoz való alkalmazkodást jelenti, hanem proaktív működést is. Az MNL-nek szakmai tudására és intézményi tapasztalatára építve nemcsak követnie kell a környezet változásait, hanem fel kell készülnie az új kihívásokra, és lehetőség szerint alakítania is azokat a folyamatokat, amelyek a maradandó értékű információ jövőjét meghatározzák. **Így válhat olyan stabil, ugyanakkor folyamatos megújulásra képes intézménnyé, amely változó környezetben is hitelesen teljesíti időtálló küldetését.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

6 NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

7.2.7.5 REZILIENCIA

7.4 CÉLÁLLAPOT

7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.5.5.3.6 KÉPZÉSEK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

2.3. STRATÉGIAI CÉLOK ÉS CSELEKVÉSI PONTOK

A helyzetértékelés és a jövőkép alapján a következő időszak feladata **az MNL működésének stabilizálása, a feltárt hiányosságok kezelése és a szükséges továbblépés biztosítása.** Ennek keretét három, az egész intézményt érintő terület adja: **a finanszírozás és gazdasági működés, az operatív működés, valamint a levéltárszakmai feladatellátás.** Ezeket a **hazai és nemzetközi kapcsolatok, továbbá a szakmai egyeztetések és együttműködések egészítik ki.** E kapcsolódó területek az MNL szakmai működését, tudásmegosztását, láthatóságát és érdekérvényesítését támogatják, miközben biztosítják a fenntartóval, az iratképző szervekkel, a társintézményekkel, a kutatókkal és más partnerekkel folytatott rendszeres párbeszédet.

2.3.1. FINANSZÍROZÁS ÉS GAZDASÁGI MŰKÖDÉS

A következő időszak első feladata **az alpműködés tényleges finanszírozási szükségletének meghatározása és ennek fenntartói szintű rendezése.** A számításnak a jogszabályban meghatározott feladatokból, az őrzött és átveendő iratanyagból, a szükséges szakemberállományból, az infrastruktúra állapotából, valamint az analóg és digitális működés együttes költségeiből kell kiindulnia.

Erre építve olyan **középtávon kiszámítható finanszírozási modellre** van szükség, amely elkülöníti az alpműködés tartós költségeit, az egyszeri beavatkozási igényeket és a többéves beruházásokat. A projekt- és fejlesztési források az alapfinanszírozást kiegészíthetik, de nem helyettesíthetik, új feladat vagy szolgáltatás pedig csak akkor vállalható, ha működtetésének hosszú távú feltételei is biztosíthatók.

A gazdasági terület elsődleges feladata **a folyamatos és kiszámítható működés biztosítása.** Ehhez olyan tervező és döntéstámogató gyakorlatnak kell társulnia, amely naprakész információt nyújt a kötelezettségvállalásokról, a várható kiadásokról, az erőforrások felhasználásáról, valamint a beruházások és projektek teljes életciklus-költségéről.

Rendezni kell a gazdasági terület kapacitásproblémáit, és át kell tekinteni a központi és tagintézményi gazdasági feladatmegosztást. A meglévő folyamatokon ott indokolt változtatni, ahol azok akadályozzák a gyors, jogszerű vagy erőforrás-hatékony működést, a megfelelően működő elemeknél a stabilitás és folytonosság biztosítása a cél.

A belső racionalizálás és a párhuzamosságok megszüntetése szükséges, **de nem helyettesítheti a hiányzó tartós finanszírozást.** Az MNL-nek ezért a tényleges szükségleteket, a rendelkezésre álló forrásokat és az esetleges finanszírozási hiányból fakadó szakmai kockázatokat egyértelműen kell bemutatnia a fenntartó számára.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.1 FINANSZÍROZÁS ALAPELVEI

2.3.2. SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

A szervezeti átalakításnak a feladatok, folyamatok, döntési kompetenciák és felelőségek rendezését kell szolgálnia. Ennek alapja az intézmény feladat- és folyamatközpontú áttekintése: fel kell tárni a párhuzamosságokat, a hiányzó funkciókat, a tisztázatlan felelőségeket és azokat a szervezeti akadályokat, amelyek lassítják vagy bizonytalanná teszik a működést.

A szervezeti struktúrán csak ott indokolt változtatni, ahol azt a feladatellátás vagy a felelősségi viszonyok egyértelműsége szükségessé teszi. A cél nem folyamatos átszervezés, hanem stabil és érthető működési rend kialakítása.

Ennek egyik meghatározó szervezeti következménye **a levéltárszakmai, az általános (operatív) és a gazdasági működés funkcionális elkülönítése.** A három terület eltérő szakmai és vezetői kompetenciát igényel, ezért felelősségi köreiket egyértelműen meg kell határozni.

A levéltárszakmai irányítás az alaptevékenység szakmai összefüggéseiről, az általános operatív terület az ezekhez szükséges humán, infrastrukturális, jogi, minőségirányítási, projekt- és egyéb működési feltételekért, a gazdasági vezetés pedig a költségvetési, pénzügyi és számviteli működésért felel.

A három terület közötti együttműködést világos eljárásrendekkel és **szükség szerint mátrixszerű, horizontális munkaszervezéssel kell biztosítani.** Az MNL-szintű projektek, szakrendszerek, módszertani feladatok vagy más, több szervezeti egységet érintő ügyek esetében a szükséges kompetenciákat szervezeti helyüktől függetlenül be kell tudni kapcsolni a munkába.

A feladatmegosztásnál külön meg kell határozni, **mely funkciókat célszerű MNL-szinten közösen, melyeket hálózatosan vagy regionálisan, és melyeket helyben ellátni.** Ez teszi lehetővé a közös erőforrások hatékony használatát anélkül, hogy a helyi feladatellátáshoz szükséges döntési és szakmai kompetenciák indokolatlanul központi szintre kerülnének.

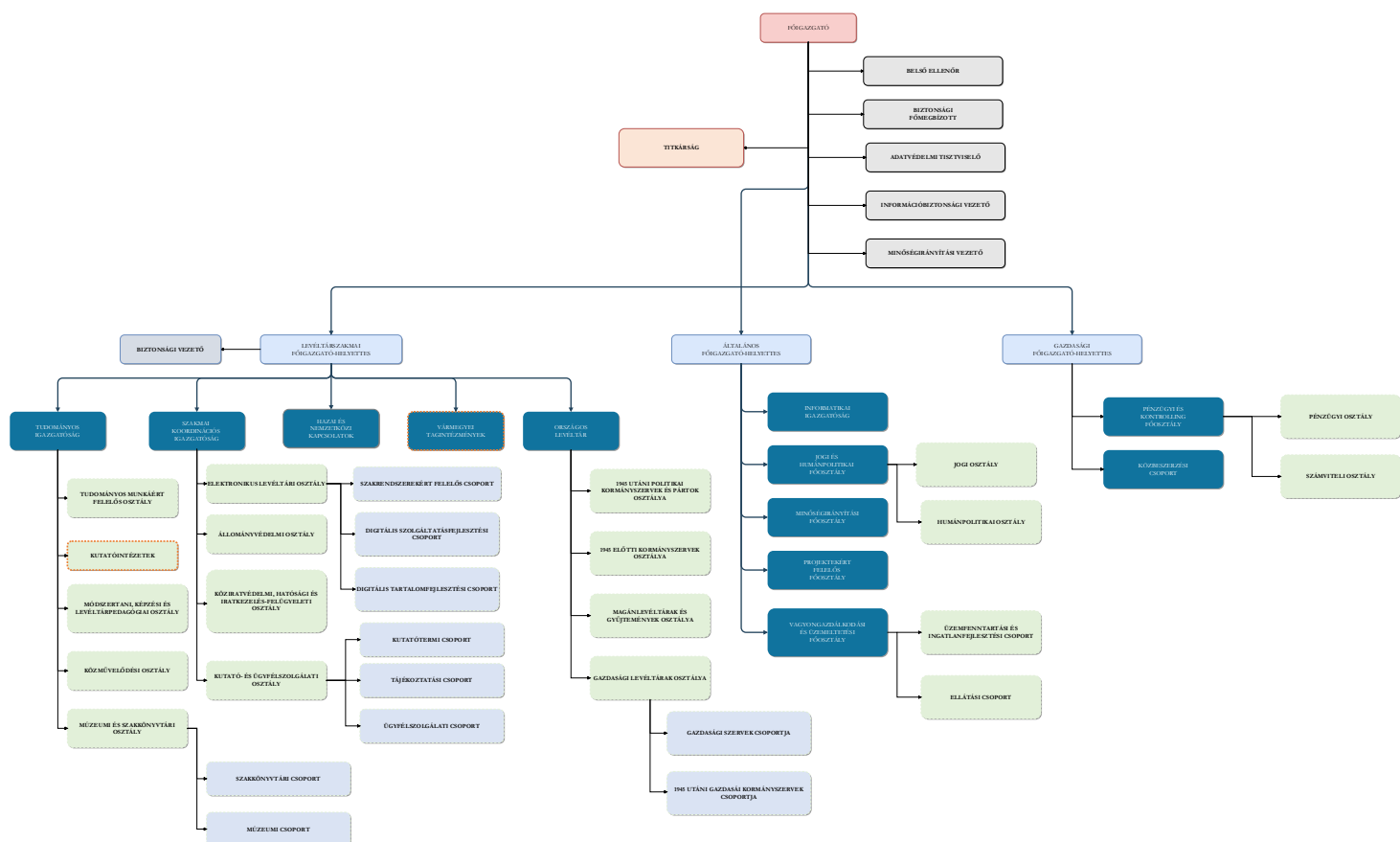
Az új működési rendet az SZMSZ-ben, a kapcsolódó szabályzatokban, eljárásrendekben és felelősségi körökben is rögzíteni kell. **A szervezeti modell eredményességét ezt követően rendszeresen értékelni, és csak a tényleges működési tapasztalatok alapján korrigálni szükséges.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

A vázlatos organogram az alább látható:¹

¹ Szerkesztési szempontok miatt a különféle kutatóintézetek és vármegyei levéltárak egyenkénti felsorolására nem volt mód, ezért egy összegző elem mutatja pozíciójukat a szervezeti hierarchiában, amit a narancs színű keretezés is kiemel.



2.3.3. ÁLTALÁNOS (OPERATÍV) TERÜLETEK

Az általános operatív működés feladata, hogy a **levéltárszakmai tevékenység mindennapi feltételeit megbízhatóan és kiszámíthatóan biztosítsa**. Nem minden terület igényel átfogó átalakítást: ahol a meglévő működés megfelelő, annak folytonosságát kell garantálni, ahol hiányosság vagy új feladat jelentkezik, ott célzott beavatkozásra van szükség.

2.3.3.1. FŐIGAZGATÓI TITKÁRSÁG

A Főigazgatói Titkárság azon kevés szervezeti egységek egyike, **amelynek közvetlenül a főigazgató irányítása alatt kell működnie**. Összetett feladatköre magában foglalja a főigazgató és a főigazgató-helyettesek napi munkájának támogatását, a kiküldetések és protokolláris események szervezését, a belső egyeztetések koordinálását, a szervezeti egységekkel és külső partnerekkel való kapcsolattartást, valamint a kapcsolódó adminisztratív feladatokat és adatszolgáltatásokat támogatását.

A napi vezetéstámogatás mellett a Titkárság olyan, több szervezeti területet érintő ügyek koordinációjában is részt vesz, amelyek az érintett egységek szintjén nem rendezhetők. **Feladatainak ellátásához ezért a szervezési, kommunikációs és koordinációs kompetenciák mellett az MNL működésének és a levéltárszakmai tevékenység alapjainak ismerete is szükséges, különös tekintettel az iratképzésre és az iratkezelésre.** Ez biztosítja, hogy a Titkárság a felsővezetés napi munkáját az intézmény szakmai és működési összefüggéseinek ismeretében támogassa.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.4.1 FŐIGAZGATÓI TITKÁRSÁG

2.3.3.2. HUMÁNERŐFORRÁS ÉS KOMPETENCIAGAZDÁLKODÁS

A humán erőforrás-gazdálkodás elsődleges feladata a **szükséges szakemberállomány biztosítása, megtartása és megfelelő elosztása**. Ehhez feladat- és kompetenciaalapú felméréssel kell azonosítani a létszámhiányokat, a túlterhelt területeket, a béraránytalanságokat, a kritikus kompetenciákat, a várható nyugdíjazásokat és a tudásvesztés kockázatait.

A felmérés alapján meg kell határozni, hol indokolt létszámbővítés, átcsoportosítás, feladatoptimalizálás vagy új kompetencia kiépítése. **A feladatmennyiséget és a rendelkezésre álló kapacitást egyensúlyba kell hozni:** ahol az erőforrás nem bővíthető, a vállalt feladatokat és prioritásokat kell felülvizsgálni, ahol a kötelezettségek nem csökkenthetők, ott a szükséges kapacitást kell biztosítani.

Ennek egyik eszköze az **intézményi kompetenciamátrix**, amely összekapcsolja a munkaköröket, az elvárt és meglévő kompetenciákat, a képzési szükségleteket, az utánpótlást és a javadalmazást. Erre építve kell végrehajtani a **kompetenciaalapú bérrendezést**, meghatározva a munkakörök értékelési szempontjait, a bérsávokat és az előmenetel feltételeit. **Majd meg kell valósítani a bértranszparenciát**, ami nem az egyéni bérek nyilvánosságát, hanem a bérképzés elveinek és a szakmai előrelépés lehetőségeinek megismerhetőségét jelenti.

A rendszerhez utánpótlás- és tudásátadási programot, képzési prioritásokat és szakmai karrierutakat kell kapcsolni. **A magas szintű szakmai teljesítmény vezetői megbízás nélkül is biztosítson előmeneteli lehetőséget.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.4.3 HUMÁNERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS

2.3.3.3. INFRASTRUKTÚRA

Az infrastruktúrát az MNL működőképességét meghatározó komplex feltételrendszerként kell kezelni: az ingatlan- és raktárállomány, a munkakörnyezet, az állományvédelem, az informatikai és hálózati háttér, az eszközállomány, a digitális tárolási és megőrzési kapacitás, valamint a telephelyi struktúra együttesen tartozik ide.

A megalapozott infrastruktúra-tervezéshez átfogó, az MNL egészére kiterjedő infrastruktúra-helyzetképre van szükség. Ennek alapján telephelyenként azonosíthatók a sürgős kockázatok, a rövid és középtávú kapacitásigények, a lehetséges beavatkozások és azok várható költségei.

Kiemelt kérdés a raktárkapacitás. A meglévő telítettség mellett a várható iratátvételeket is figyelembe kell venni, majd megvizsgálni, hogy a szükséges kapacitás meglévő terek átalakításával, tömörített rendszerrel, bővítéssel, közös raktárbázissal vagy új létesítménnyel biztosítható-e a legcélszerűbben.

Ezzel párhuzamosan biztosítani kell **a digitális megőrzési infrastruktúra üzemszerű működését és szükséges kapacitásbővítését**. Meg kell határozni a hosszú távú tárolás és megőrzés üzemeltetési modelljét, továbbá biztosítani kell az elektronikus iratok átvételéhez, ellenőrzéséhez, feldolgozásához és tárolásához szükséges kapacitást, a megfelelő mentést, helyreállítást, információbiztonságot és életciklus-kezelést.

Az élet-, egészség-, vagyon- vagy állományvédelmi kockázatot jelentő problémákat azonnal kezelni kell, a nagyobb beruházásokat kockázat és szakmai prioritás szerint kell ütemezni.

Külön, több vezetői cikluson átívelő feladat **az Országos Levéltár elhelyezésének rendezése**. **A vármegyei tagintézményeknél az eltérő épületállományhoz, telephelyi helyzethez és szakmai igényekhez igazodó megoldások szükségesek.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.4.2 INFRASTRUKTÚRA

2.3.3.4. JOG ÉS ADATVÉDELEM

A jogi és adatvédelmi terület feladata a jogszerű, következetes és biztonságos intézményi működés támogatása. Szerepe különösen felértékelődik azokban a folyamatokban, amelyekben a levéltárszakmai, technológiai, jogi, adatvédelmi és információbiztonsági szempontok együttes mérlegelése szükséges. A cél, hogy ezek a szempontok ne utólagos kontrollként, hanem a döntéselőkészítés és a mindennapi működés részeként jelenjenek meg.

Ehhez világossá kell tenni a döntési kompetenciák határait, valamint azt, hogy mely esetek igényelnek jogi vagy adatvédelmi szakértői közreműködést. **A szakértői támogatás igénybevételére egységes és dokumentált eljárást kell alkalmazni**, biztosítva az állásfoglalások következetes intézményi hasznosítását.

A visszatérő ügytípusokban keletkező állásfoglalásokat, döntési szempontokat, mintadokumentumokat és eljárásrendeket közös, visszakereshető tudásbázisban célszerű összegyűjteni. Ez támogatja az egységes jogalkalmazást, gyorsítja az ügyintézkedést, és biztosítja, hogy a megszerzett tudás ne egyéni, hanem intézményi szinten hasznosuljon.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.4.4 JOG ÉS ADATVÉDELEM

2.3.3.5. MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS, MONITORING ÉS VEZETÉSTÁMOGATÁS

Az MNL országos és összetett szervezetében szükség van olyan **egységes, könnyen hozzáférhető felületre és minőségirányítási keretre**, amely egyértelmű támpontot ad a munkatársak számára a szabályozott folyamatokról, felelőségekről és követendő eljárásokról, egyúttal támogatja az intézményi tudás megőrzését és megosztását. Ehhez olyan monitoring- és vezetéstámogató eszközöknek kell kapcsolódniuk, amelyek megbízható visszajelzést adnak az intézmény működéséről.

A jelenlegi Minőségirányítási Rendszer és az azt támogató eszközök működését ugyanakkor felül kell vizsgálni abból a szempontból, hogy jelenlegi formájukban mennyiben töltik be ezeket a funkciókat. Ennek részeként **át kell tekinteni a meglévő folyamatleírásokat, azok tényleges gyakorlathoz való illeszkedését, a hiányzó vagy elavult szabályozásokat, valamint a folyamatgazdák körét, feladatait és felelősségét.** A felülvizsgálat alapján kell meghatározni a rendszer és a MIR-portál szükséges korrekcióit, illetve továbbfejlesztésének irányait.

A belső auditnak ehhez kapcsolódva a folyamatok megfelelőségének és tényleges működésének értékelését, valamint a szükséges korrekciók azonosítását kell szolgálnia. A feltárt problémákhoz – azok jellegéhez és jelentőségéhez igazodva – **intézkedést és megfelelő utánpótlást kell kapcsolni, a tapasztalatokat pedig vissza kell csatolni a folyamatgazdákhoz és a vezetéshez.**

A minőségirányítást, a monitoringot, a vezetőinformációs rendszert és a statisztikai adatgyűjtést egymással összehangolt vezetéstámogató eszközökként kell működtetni.

Nem az adatgyűjtés bővítése a cél, hanem olyan megbízható és értelmezhető információ biztosítása, amely alapján megítélhető az intézmény működése, teljesítménye, kapacitása és kockázatai, és megalapozhatók a szükséges vezetői döntések.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.4.5 MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER

2.3.3.6. PROJEKTEK

A projektek az intézményi célok megvalósításának és a külső forrásbevonásnak fontos eszközei, de **nem helyettesíthetik az alapl működés finanszírozását,** és nem minden pályázati lehetőséget szükséges kihasználni.

A projektválasztást intézményi prioritásokhoz kell kötni. **Vizsgálni kell a szakmai és stratégiai illeszkedést, a szükséges humán- és pénzügyi kapacitást, a jogi és technológiai feltételeket, a kockázatokat, valamint az eredmények hosszú távú fenntarthatóságát.**

Ennek érdekében intézményi projektportfóliót és világos projektrányítási rendet kell működtetni. A jelentősebb projektek előkészítésébe időben be kell vonni a szakmai, gazdasági, jogi, beszerzési, adatvédelmi és információbiztonsági területeket.

A projektek legfontosabb adatait, felelőseit, költségvetését, előrehaladását és a lezárást követő kötelezettségeit megfelelő **belső nyilvántartásban kell követni.** A lezáráskor a pályázati vállalkozások teljesítésén túl **az intézményi hasznosulást is értékelni kell.**

A projekt akkor eredményes, ha teljesíti szakmai célját, és ahol ez releváns, eredménye, tudása vagy infrastruktúrája fenntartható módon beépül az MNL működésébe. **A cél ezért nem a projektek számának növelése, hanem a valódi intézményi szükségleteket szolgáló, megfelelően előkészített és fenntartható projektek megvalósítása.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.4.9 PROJEKTEK

2.3.4. LEVÉLTÁRSZAKMAI TERÜLETEK

2.3.4.1. ORSZÁGOS LEVÉLTÁR

A következő időszak egyik legfontosabb feladata **az Országos Levéltár önálló karakterének és irányításának megerősítése az integrált MNL keretein belül**. Ennek első lépéseként rendezni kell vezetését: élére olyan, átfogó levéltárszakmai ismeretekkel rendelkező igazgatót kell kinevezni, aki az iratőrző egységek összehangolása mellett az Országos Levéltárat sajátos hagyományokkal és szervezeti kultúrával rendelkező, önálló intézményi értéket képviselő egységként kezeli. Az igazgatói funkcióhoz kapcsolódóan meg kell vizsgálni a szükséges adminisztratív és titkársági támogatás biztosítását is.

Meg kell erősíteni az iratőrző egységek közötti együttműködést, és rendezni kell kapcsolatukat az MNL-szintűvé vált funkcionális és levéltárszakmai területekkel. Ennek részeként **felül kell vizsgálni a kutató- és ügyfélszolgálattal kialakult munkamegosztást is**, hogy az országosan ellátott feladatok megfelelően kapcsolódjanak az iratanyagot őrző és ismerő egységek tevékenységéhez.

Felül kell vizsgálni **az iratőrző osztályok jelenlegi szervezeti felosztását**. Az 1945 utáni politikai és kormányzati, valamint a gazdasági iratanyag folyamatos gyarapodása miatt közösen meg kell határozni azt a korszakhatárt, amely mentén a jelenlegi struktúra lezárható, a későbbi iratanyag és a jövőbeni gyarapodás pedig új szervezeti keretbe rendezhető. A változtatásnak az iratanyag természetét és a hosszú távon fenntartható munkaszervezést kell követnie.

A működés rendezéséhez az elhelyezés és a szükséges infrastruktúra hosszú távú megoldása is hozzátartozik. Ennek része a meglévő épületek használatának stratégiai újrarendelése és a szükséges raktárkapacitás biztosítása. A pályázatban bemutatott ingatlanfejlesztési koncepcióról ezért a fenntartóval történő egyeztetést prioritásként kell kezelni.

Az Országos Levéltár megerősítése **nem jelent új központ – tagintézmény hierarchiát**. Saját feladatainak ellátása mellett az MNL egészét érintő együttműködések aktív szereplőjeként kell működnie: speciális tudása és kapacitásai intézményi szinten hasznosulhatnak, miközben maga is támaszkodhat a vármegyei levéltárak tudására és tapasztalataira. **Ez az MNL egészének szakmai együttműködését és érdekérvényesítő képességét erősíti, a vármegyei levéltárak mozgásterének szűkítése nélkül.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

2.2.5 INTEGRÁLT INTÉZMÉNY – UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL

2.3.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.5.4.2 INFRASTRUKTÚRA *főleg* 7.5.4.2.5 AZ ORSZÁGOS LEVÉLTÁR ELHELYEZÉSÉNEK RENDEZÉSE

2.3.4.2. VÁRMEGYEI LEVÉLTÁRAK

A vármegyei levéltárak működésében **olyan egyensúlyt kell kialakítani, amely az egységes MNL-szintű szakmai követelményeket a helyi adottságokhoz igazodó cselekvési lehetőséggel kapcsolja össze.** Ennek érdekében felül kell vizsgálni a központi és tagintézményi feladat- és hatásköröket, és egyértelműen meg kell határozni, mely döntések igényelnek egységes intézményi szabályozást, illetve melyekben indokolt a helyi szakmai és vezetői kompetencia érvényesítése.

A vármegyei igazgatókat **érdemben be kell vonni az őket érintő döntések előkészítésébe és az MNL operatív koordinációjába.** Ehhez kiszámítható értekezleti rendre, az online és személyes részvételt egyaránt támogató működésre, közös dokumentumkezelésre és a döntések követését biztosító megoldásokra van szükség. Meg kell vizsgálni egy **olyan köztes koordinációs és képviseleti szint kialakítását is,** amely a valamennyi tagintézmény folyamatos közvetlen bevonásával járó működési nehézségek nélkül képes a vármegyei szempontokat becsatornázni a döntés-előkészítésbe.

Meg kell őrizni és erősíteni a vármegyei levéltárak regionális szerepét. Ehhez biztosítani kell azt a szakmai, személyi és infrastrukturális háttérrel, amely lehetővé teszi, hogy saját környezetükben megfelelően lássák el feladataikat, és építsenek a helyi közigazgatással, tudományos és kulturális élettel, valamint a társadalommal kialakított kapcsolataikra. Az MNL-szintű szakmai kereteket úgy kell alkalmazni, hogy azok mellett érvényesülhessen az egyes tagintézmények eltérő iratanyagából, történeti környezetéből és kapcsolatrendszeréből fakadó szakmai karakter.

A tagintézmények eltérő adottságait **az MNL egészében hasznosítható erőforrásként kell kezelni.** Az egyes vármegyei levéltárakban meglévő speciális tudás, tapasztalat és kapacitás ne kizárólag helyben hasznosuljon, hanem szükség esetén váljon hozzáférhetővé más szervezeti egységek számára is. Ugyanígy a tagintézményeknek is hozzá kell férniük az MNL más részeiben rendelkezésre álló kompetenciákhoz és erőforrásokhoz. Ennek konkrét formáit az együttműködésre épülő levéltárszakmai területeknél szükséges meghatározni.

A vármegyei levéltárakat érintő **infrastrukturális döntéseket az adott tagintézmény érdemi bevonásával kell előkészíteni.** A telephelyi, raktározási és munkakörnyezeti megoldásoknál az egységes intézményi követelmények mellett figyelembe kell venni a helyi adottságokat, az egyes ingatlanokra vonatkozó végleges döntés az érintett tagintézmény bevonásával és egyetértésével születik meg.

A cél tehát nem a vármegyei levéltárak azonos működési modellbe rendezése, hanem olyan keretek biztosítása, amelyek között **saját regionális karakterük és szükséges cselekvési képességük megőrzése** mellett az MNL egységes szakmai rendszerének aktív, egymással együttműködő szereplőiként működhetnek.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

2.2.5 INTEGRÁLT INTÉZMÉNY – UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL

2.3.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.5.4.2 INFRASTRUKTÚRA *főleg* 7.5.4.2.6 TAGINTÉZMÉNYI SAJÁTOSSÁGOK ÉS MŰEMLÉKI KÖRNYEZET

7.5.5.2 VÁRMEGYEI LEVÉLTÁRAK

2.3.4.3. MNL-SZINTŰ KOOPERÁCIÓT IGÉNYLŐ TERÜLETEK

2.3.4.3.1. ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR

Az elektronikus levéltár fejlesztését nem egyes informatikai rendszerek megújításaként, hanem az MNL levéltárszakmai működésének átfogó, folyamatosan változó területeként kell kezelni. Az itt bemutatott e-levéltári koncepció elméleti és módszertani hátterét a **Nemzetközi kitekintés** fejezetben feldolgozott külföldi levéltári modellek és gyakorlatok adják. Ezek tapasztalataira támaszkodva, azokat az MNL saját intézményi, szakmai és technológiai környezetéhez igazítva határozom meg a fejlesztés irányait.

Az e-levéltári területet a jelenleginél szélesebben kell értelmezni. Ide tartoznak a nyilvántartó, az archiváló, valamint az irat- és dokumentummenedzsment-rendszerek, továbbá az analóg iratanyag digitalizálása és fejlesztése, valamint a kapcsolódó publikus felületek és digitális szolgáltatások, illetve az ehhez tartozó módszertan kialakítása. A területet tehát nem a jelenlegi szervezeti vagy szakrendszeri határok alapján kell meghatározni.

Ezért a következő időszak feladata **nem merülhet ki a jelenlegi szakrendszerek cseréjében, korszerűsítésében vagy üzemszerű működésük feltételeinek biztosításában.** Az üzemeltetési problémák rendezése és a működés folyamatosságának garantálása szükséges, de ettől elkülönülő stratégiai feladat **az e-levéltári koncepció egészének újratervezése.** Meg kell határozni a kiszorgálandó levéltárszakmai folyamatokat, az ezekhez szükséges funkciókat, a rendszerkomponensek szerepét és kapcsolatát, valamint a fenntartható működés modelljét. Ennek során követni és az MNL környezetére adaptálni kell a nemzetközi szakmai és technológiai trendeket, figyelembe véve azt is, hogy **a jelenlegi szakrendszeri felosztás keretei a jövőben várhatóan átalakulnak, illetve megszűnnek.**

Az új koncepció központi elemének a digitális repozitóriumnak kell lennie. A tartós megőrzés nem egy a szakrendszeri funkciók közül, hanem az e-levéltári működés meghatározó alapja, ehhez kell kapcsolódniuk az iratok átvételét, feldolgozását és nyilvántartását, valamint a digitális tartalmak létrehozását és szolgáltatását támogató megoldásoknak. A technológiai környezetet ezért nem egymástól elkülönülő alkalmazások összességeként, hanem **a repozitórium köré szerveződő, interoperábilis architektúraként kell újragondolni.**

Ennek kialakításában **alapvető követelmény a szabványosítás, az interoperabilitás és a technológiai hordozhatóság biztosítása.** Az adatokat és metaadatokat úgy kell kezelni, hogy hosszú távon értelmezhetők, hordozhatók, migrálhatók és újrahasznosíthatók maradjanak, a rendszerkomponensek pedig szabványos módon kapcsolódhassanak egymáshoz. A nemzetközi trendek között kiemelt figyelmet érdemelnek a szemantikus metaadatokra, hálózatos leírásra és

gráfmodellekre épülő megközelítések, valamint a **Records in Contexts (RiC) szabvány**, amelyek alkalmazási lehetőségeit az MNL jövőbeli e-levéltári környezetének kialakításakor is vizsgálni kell.

Ehhez kapcsolódó cél a szoftver- és szolgáltatófüggetlenség lehető legnagyobb mértékű biztosítása. Az egyes komponenseknek szükség esetén cserélhetőnek kell lenniük anélkül, hogy ez veszélyeztetné a megőrzött információt vagy indokolatlan technológiai függőséget teremtené. A technológiai döntéseknél ezért az aktuális funkcionalitás és költség mellett a hosszú távú fenntarthatóságot, a migráció lehetőségét, valamint a szolgáltatói függőség és a vendor lock-in kockázatát is mérlegelni kell.

A koncepció kialakításával együtt **alapvető üzemeltetési és felelősségi kérdéseket is el kell dönteni.** Meg kell határozni, hogy az e-levéltári infrastruktúra és egyes komponensei milyen üzemeltetési modellben működjenek, mely feladatokat indokolt intézményen belül ellátni, és hol célszerű külső szolgáltatást igénybe venni. Döntést igényel a digitális állomány biztonságos és fenntartható tárolásának módja, az ehhez szükséges kapacitások biztosítása, valamint az üzemeltetési és alkalmazásgazdai felelősségek egyértelmű meghatározása. Ezeket nem az egyes szoftverekből kiindulva, hanem a hosszú távú megőrzés szakmai követelményei alapján kell rendezni.

A digitális tartalom előállításának szervesen kapcsolódnia kell az e-levéltári működéshez. A digitalizálás során nem elegendő a digitális másolat létrehozásának és publikálásának szempontjait figyelembe venni: már a tartalom előállításakor érvényesíteni kell a megőrzéstervezés követelményeit. A digitalizálási folyamatot ezért a formátumok, metaadatok és állománykezelés meghatározásától a repozitóriumba kerülésen át a későbbi szolgáltatásig egységes folyamatként kell kezelni. Így az előállított tartalom az MNL hosszú távon megőrzött és újrahasznosítható digitális vagyonának részévé válik.

Az elektronikusan keletkező iratok esetében a teljes iratéletútra kiterjedő, proaktív megközelítést kell alkalmazni. A hitelesség, megőrizhetőség, értelmezhetőség és későbbi hozzáférés követelményeit lehetőség szerint már az iratképző környezetben érvényesíteni kell. Ehhez **az iratfolytonossági modell és az Archiving by Design szemlélet alkalmazása**, az iratképzőkkel való szorosabb együttműködés, valamint az iratértékelés, a selejtezés és az átvétel módszereinek digitális környezethez igazítása szükséges. **Vizsgálni kell az automatizált megoldások alkalmazhatóságát is.**

A megőrzés mellett az e-levéltári koncepció másik meghatározó pillére **a digitális tartalmak hozzáférhetővé tétele és a kutatás támogatása.** A levéltári leírásokat, adatbázisokat és digitális objektumokat nem egymástól elkülönülő szolgáltatásokként, hanem összekapcsolható információként kell kezelni. **Olyan aggregációs és publikációs környezet kialakítása szükséges, amely egységes hozzáférést biztosít a releváns tartalmakhoz anélkül, hogy a felhasználónak ismernie kellene az MNL szervezeti struktúráját vagy az információt kezelő háttérrendszereket.** A szabványos és interoperábilis adatszerkezetek egyúttal lehetővé teszik az MNL adatainak hazai és nemzetközi tartalomszolgáltatásokhoz való kapcsolódását.

Az új technológiák, ezen belül **az MI új lehetőségeket kínál a digitális levéltári tartalom feldolgozására és kutatására.** Alkalmazása támogathatja a tömeges feldolgozást, a

strukturálatlan információ feltárását, az adatok és iratok összekapcsolását, valamint az intelligens keresést. Használatának szakmailag kontrollálnak kell maradnia, az eredmények visszavezethetőségének és ellenőrizhetőségének biztosításával. Az MI, az aggregáció és a digitális tartalmak növekvő mennyisége együttesen abba az irányba mutat, hogy **a levéltári kutatás egyre nagyobb része a digitális térbe helyeződik át**, ennek szolgáltatási következményeit a kutatástámogatásnál kell részletesen meghatározni.

Az új modell működtetéséhez **MNL-szintű szakmai, technológiai és humán kapacításra** van szükség. Az e-levéltári tudás nem maradhat egy szűk informatikai vagy központi szakértői kör kompetenciája: meg kell határozni az egyes feladatokhoz szükséges ismereteket, biztosítani kell a képzést és a tudásmegosztást, valamint össze kell kapcsolni az MNL különböző szervezeti egységeiben rendelkezésre álló tapasztalatokat.

A megvalósítást **ütemezett e-levéltári akciótervbe** kell rendezni, amely a stratégiai célokhoz konkrét feladatokat, felelősöket, erőforrásokat, határidőket és mérhető eredményeket rendel. Ennek során világosan el kell különíteni a jelenlegi rendszerek biztonságos és üzemszerű működésének fenntartását az új e-levéltári modell kialakításától. **Az előbbi a működés folyamatosságának feltétele, az utóbbi pedig annak biztosítása, hogy az MNL elektronikus levéltára ne a ma használt szakrendszerekhez igazítsa a jövőjét, hanem a hosszú távú levéltárszakmai célokhoz válassza meg a megfelelő technológiai megoldásokat.**

Részletebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

6 NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

5.3 ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR *(személyes kötődés ismertetése)*

7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.5.5.3.1 ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR

2.3.4.3.2. KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

A kutató- és ügyfélszolgálati működés alapelve, hogy **a levéltár mindenki számára elérhető legyen, életkortól, előzetes ismeretektől, digitális kompetenciáktól és a preferált kutatási formától függetlenül.** Ugyanúgy meg kell találnia a hozzáférés lehetőségét a tudományos kutatónak, a család- vagy helytörténeti kutatást végző érdeklődőnek, a tanulónak, az állampolgári ügyben információt kereső ügyfélnek és annak is, aki először találkozik a levéltárral. A levéltárhasználókat ezért nem lehet egyetlen felhasználói trendre, kompetenciaszintre vagy kutatási módra szűkíteni. **Olyan felhasználóközpontú szolgáltatási környezetet kell kialakítani, amely a különböző igényekhez és képességekhez többféle hozzáférési utat biztosít,** és amelyben a személyes és digitális szolgáltatások egyaránt megőrzik jelentőségüket.

A helyszíni és az online kutatás nem egymás alternatívája, hanem egymást kiegészítő szolgáltatási forma. A digitális hozzáférés bővülésével változnak a kutatási szokások, de a személyes kutatás továbbra is nélkülözhetetlen, különösen a nem digitalizált iratanyag és az összetettebb kutatási kérdések esetében. A két környezet között ezért egységes felhasználói

útvonalat kell teremteni az online tájékozódástól, beiratkozástól és kikéréstől a digitális kutatáson át a kutatótermi vagy személyes szakmai segítségig.

Mindez egyre nagyobb terhelést jelent a szolgáltatási területek számára, mert **a levéltári információk iránti társadalmi igény növekszik, miközben a felhasználói elvárások átalakulnak.** A digitális információs környezet és különösen az MI térnyerésével egyre gyakoribb az az elvárás, hogy összetett kérdésekre rövid időn belül konkrét válasz érkezzen, a kutatásra fordított idő pedig a lehető legrövidebb legyen. **A kutató- és ügyfélszolgálati terület kapacitásának bővítése ezért a szolgáltatási modell megújításának alapvető feltétele.** A szükséges létszámot és kompetenciákat a megkeresések mennyisége, típusa, feldolgozási ideje és erőforrásigénye alapján kell meghatározni. A humánerőforrás-bővítést célzott kompetenciafejlesztésnek kell kísérnie: a levéltárszakmai tudás mellett az adatvédelmi és jogi ismereteket, a digitális szolgáltatások használatát, az asszertív kommunikációt és az eltérő felhasználói igények kezelését is erősíteni kell.

A hozzáférés javítása **nem merülhet ki a digitális tartalmak, segédletek, adatbázisok és nyilvántartások körének bővítésében.** Meg kell vizsgálni annak lehetőségét, hogy a kutatástámogatás a kérdések megválaszolása mellett tudásátadást is jelentsen: célcsoportokra szabott segédanyagokkal, képzésekkel és workshopokkal segítse a keresőfelületek használatát, a levéltári rendszerben való tájékozódást, valamint a források megtalálását és értelmezését. Általános levéltárhasználati bevezetők, digitális kutatási módszerek, család- és helytörténeti, paleográfiai, illetve egyes korszakokhoz és irattípusokhoz kapcsolódó képzések egyaránt indíthatók. **A cél az önálló kutatás képességének kialakítása,** csökkentve a közvetlen levéltárosi segítség szükségességét. Ennek lehetőségét a kutatószolgálat és az intézményi képzési terület együttműködésében kell áttekinteni.

A szolgáltatási kör bővítéséhez **érdemes felhasználni a pályázat háttér tanulmányaiban bemutatott nemzetközi gyakorlatok tapasztalatait is.** Más nemzeti levéltárakban a kutatómódszertani útmutatók, tematikus képzések, workshopok és genealógiai programok már a kutatótámogatás bevett eszközei; az amerikai National Archives például kezdő és tematikus genealógiai képzéseket, workshopokat és online oktatási anyagokat egyaránt biztosít. Ezeket nem mechanikusan kell átvenni, hanem azt kell meghatározni, hogy **mely szolgáltatási formák adaptálhatók az MNL feladataihoz és kapacitásaihoz.**

Ugyanebben az összefüggésben vizsgálendő **a személyre szabott kutatási szolgáltatás lehetősége.** Meg kell határozni, hogy az MNL milyen témákban, feltételekkel és szolgáltatási szinteken vállalhat térítés ellenében célzott kutatást vagy iratfeltárást. Ez kiegészítő bevételi lehetőséget jelenthet, ugyanakkor – a képzési és workshopkínálathoz hasonlóan – **jelentős szakmai kapacitást igényel.** Az alternatívákat ezért a képzési területtel együttműködve kell áttekinteni, a megvalósítható szolgáltatások esetében pedig megkezdeni azok bevezetését.

A szervezeti működésben **össze kell vonni a kooperációért felelős MNL-szintű kutató- és ügyfélszolgálati főosztályokat.** A feladatok és folyamatok szoros kapcsolódása lehetővé teszi a kapacitások és kompetenciák összehangolását, valamint az egységesebb szolgáltatási szemlélet kialakítását, ahogy azt a vármegyei tagintézmények gyakorlata is mutatja.

Különösen az ügyfélszolgálati működésben **meg kell vizsgálni az egykapus, élethelyzet-alapú ügyintézési modell kialakításának és bevezetésének lehetőségét.** A felhasználónak ne kelljen előzetesen ismernie az ügyében illetékes szervezeti egységet vagy tagintézményt, az ügyintézési folyamatnak a megkeresés tartalma alapján kell elvezetnie a megfelelő információhoz, szolgáltatáshoz és ügyintézési csatornához. A korábbi központi ügyintézési elképzeléseket ezért a digitális állampolgárság, valamint a jelenlegi szervezeti és technológiai feltételek tükrében ismételten át kell tekinteni.

Ehhez szorosan kapcsolódik **a publikus digitális felületek rendezése.** A felhasználó számára el kell rejtetni a szakrendszeri töredezettséget, és olyan aggregációs portált kell kialakítani, amely egy helyről biztosít hozzáférést a releváns információforrásokhoz, adatbázisokhoz, digitalizált iratokhoz, kutatási útmutatókhoz és – ahol szükséges – a szakértői segítséghez. Az aggregáció nem egyszerű közös keresőfelület: a kutatási célból kiindulva kell összekapcsolnia az információkat és szolgáltatásokat, támogatva az önálló kutatást. Ez közvetlenül kapcsolódik az e-levéltári koncepcióban meghatározott digitális kutatási környezethez.

A kutatástámogatáson belül **különösen hangsúlyos terület a genealógia,** amelynek részletes koncepcióját külön háttér tanulmány tartalmazza. Ennek egyik központi eleme az MNL saját anyakönyvi adatbázisának **Kárpát-medencei anyakönyvi kataszterre történő bővítése.** A cél olyan interoperabilis aggregációs rendszer kialakítása, amely a Kárpát-medence különböző országaiban és intézményeiben fennmaradt, genealógiai szempontból releváns anyakönyvi iratokat egységes szemléletben képes feltárni és összekapcsolni. Az egyes iratörzők **saját döntésük és az együttműködés keretei szerint, különböző szolgáltatási szinteken kapcsolódhatnak a rendszerhez:** az intézmény és gyűjteményeinek leírásától a részletes jegyzéken és digitalizált képanyagon át – ahol erre lehetőség van – a közvetlen digitális tartalomszolgáltatásig. Ehhez együttműködési keretet kell kialakítani az egyházi levéltárakkal és a genealógiai kutatás szempontjából kapcsolódó forrásokat őrző más intézményekkel. Az MNL szakmai, technológiai és infrastrukturális kapacitásával azoknak a partnereknek a bekapcsolódását is támogathatja, amelyek saját erőforrásból csak korlátozottan képesek gyűjteményeik digitalizálására és szolgáltatására. A részletes megvalósítási modell és együttműködési keretrendszer a vonatkozó háttér tanulmányban olvasható.

A családtörténeti kutatások támogatásának fejlesztése során figyelembe kell venni a kutatói igények és a kutatás kiindulópontjának változását is, mivel a családszerkezet és a társadalmi mobilitás változásával azonban egyre több olyan érdeklődő jelenik meg, aki már közeli felmenőiről is csak hiányos információval rendelkezik. **Indokolt ezért az anyakönyvi szervekkel együttműködésben megvizsgálni egy összehangolt tájékoztatási és továbbírási gyakorlat kialakításának lehetőségét.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.5.5.3.2 KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

7.5.5.3.3 GENEALÓGIAI KUTATÁSTÁMOGATÁS

2.3.4.3.3. TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉG ÉS KAPCSOLÓDÓ TERÜLETEK

A tudományos tevékenység **nem kiegészítő eleme az MNL működésének, hanem jogszabályban meghatározott alapfeladat.** A következő időszakban középtávú tudományos koncepciót kell kialakítani, amely kijelöli az intézményi prioritásokat, segíti az azonos vagy kapcsolódó témákon dolgozó munkatársak együttműködését és a kutatócsoportok létrejöttét, ugyanakkor teret hagy az egyéni kutatói kezdeményezéseknek is. **A Tudományos Igazgatóságnak koordináló és támogató központként kell működnie,** összekapcsolva az intézményben folyó kutatásokat, támogatva a pályázati és publikációs tevékenységet, valamint a tudás és a szakmai kapcsolatok intézményen belüli megosztását.

Ebbe a rendszerbe illeszkedik **a kutatónap, amelynek egyszerre kell szolgálnia az intézményi tudományos célokat és az egyéni kutatói érdeklődést.** A munkatársak személyes érdeklődéséből kiinduló kutatásoknak akkor is helyük van a rendszerben, ha nem kapcsolódnak közvetlenül valamely kiemelt intézményi programhoz: az ezek során fejlődő iratfeltárási, forráskritikai, elemzési és tudásprezentációs kompetenciák, valamint a kiépülő szakmai kapcsolatok az MNL szakmai munkájában is hasznosulnak. A kutatónap fontos intézményi támogatás, de a tudományos munka teljes időigényét nem fedezi, ezért az ehhez kapcsolódó személyes elkötelezettséget is értékként kell kezelni.

A tudományos tevékenység eredményeit **szélesebben kell értelmezni a publikációknál:** a forráskiadványok, adatbázisok, digitális tartalmak, módszertani fejlesztések és kutatási infrastruktúrák szintén az intézményi tudományos teljesítmény részét képezik. A teljesítmény nyomon követését ezért úgy kell működtetni, hogy ne pusztán számbavételt jelentsen, hanem segítsen láthatóvá tenni az MNL tudományos erősségeit, együttműködéseit és további lehetőségeit, és ezzel támogassa a kutatási, publikációs és képzési tevékenység tervezését.

A kiadvány-előállítást kiszámíthatóbban kell tervezni, elkerülve a kampányszerű működést. A kéziratok előkészítését, lektorálását, szerkesztését, korrektúráját, tördelését és megjelentetését a szakmai, technikai és pénzügyi kapacitásokhoz igazodó, egyenletesebb munkafolyamatba kell szervezni. Támogatni kell az egységes kiadvány arculat kialakítását, felismerhetővé kell tenni az MNL tudományos termékeit, **a tagintézmények és a helyi témák sajátosságainak megtartásával.**

A kiadványkészítési modell átalakításának fontos eleme **a digitális publikálás lehetőségeinek tudatosabb kihasználása.** Meg kell vizsgálni azoknak a nyílt forráskódú publikációs rendszereknek az alkalmazhatóságát, amelyek egységes digitális munkafolyamatban képesek támogatni a tudományos kiadványok előállítását és közzétételét. Ilyen lehet az **Open Journal Systems (OJS)** a lektorált tudományos folyóiratok, illetve az **Open Monograph Press (OMP)** a könyvek kiadási folyamatának támogatására. Ezek a rendszerek a kéziratok benyújtásától a lektoráláson és szerkesztésen keresztül az online megjelentetésig kezelhetik a publikáció teljes folyamatát.

A digitális publikációs környezet egyúttal lehetőséget teremt **a kiadványokhoz kapcsolódó adatok strukturált és egységes kezelésére.** A bibliográfiai adatok, absztraktok, kulcsszavak, felhasználási licencek, valamint az egyedi és tartós azonosítók – különösen a DOI-, ORCID- és ROR-azonosítók – következetes használata, továbbá a szabványos protokollokon és

interfészeken keresztül megvalósuló adatcsere növelheti az MNL kiadványainak kereshetőségét, nemzetközi láthatóságát és idézhetőségét. A cél nem pusztán a nyomtatott kiadványok elektronikus változatának előállítása, hanem átláthatóbb és egységesebb folyóirat- és könyvkiadási munkafolyamat kialakítása.

A digitális megjelenés ugyanakkor nem jelenti a nyomtatott kiadványok teljes háttérbe szorítását. Indokolt esetben a kis példányszámú, igényalapú nyomtatás teremthet megfelelő egyensúlyt a költséghatékonyság és a kulturális jelenlét között. A nyomtatott kiadványok továbbra is lehetőséget biztosítanak arra, hogy **az MNL könyvbemutatókon, könyvnapokon, konferenciákon és más kulturális rendezvényeken is megjelenítse tudományos tevékenységét.** A kiadói modellnek ezért a digitális és nyomtatott megjelenés megfelelő kombinációjára kell épülnie, biztosítva egyúttal **a digitális kiadványok hosszú távú megőrzését és hozzáférhetőségét.**

A tudományos utánpótlás és a kiadói tevékenység összekapcsolásának egyik lehetősége **a munkatársak doktori disszertációinak megjelentetése.** A magas színvonalú doktori kutatások támogatása egyszerre szolgálhatja a fiatal kutatók szakmai előrehaladását, az MNL tudományos eredményeinek láthatóságát és az intézmény tudományos műhely jellegének erősítését, ezért ezt mindenképpen érdemes folytatni.

A tudományos eredmények hasznosulása azonban nem ér véget azok szakmai publikálásával. **A közművelődés és a levéltárpedagógia fontos eszköze annak, hogy a levéltári iratok és a tudományos kutatások eredményei szélesebb társadalmi körben is hozzáférhetővé és megismerhetővé váljanak.** A kiállítások, közművelődési programok és levéltárpedagógiai foglalkozások egyszerre segítik a történelmi ismeretek elmélyítését, a nemzeti és helyi emlékezet ápolását, a levéltári források megismertetését és az MNL társadalmi pozíciójának erősítését. Különösen fontos ez a vármegyei levéltárak esetében, amelyek helyi gyűjteményeik és közösségi kapcsolataik révén meghatározó szerepet tölthetnek be a helyi kulturális örökség közvetítésében.

Az MNL ezen a területen **országos módszertani szerepet is vállalhat.** Össze kell gyűjteni és meg kell osztani a jó gyakorlatokat, közös módszertani ajánlásokat, képzéseket, valamint hozzáférhető digitális és pedagógiai tartalmakat kell kialakítani. A központi szakmai támogatásnak úgy kell csökkentenie a tagintézmények eltérő kapacitásaiból fakadó különbségeket, hogy közben megmaradjanak a vármegyei levéltárak helyi sajátosságai, közösségi kapcsolatai és kezdeményezései. **A települési közösségekkel, oktatási intézményekkel, múzeumokkal, könyvtárakkal és más kulturális szervezetekkel kialakított partnerségeknek ebben kiemelt szerepet kell kapniuk.**

A digitális technológiák és az MI alkalmazási lehetőségeit a közművelődésben és a levéltárpedagógiában is vizsgálni kell. Olyan megoldások alkalmazása indokolt, amelyek a felhasználót a megfelelő levéltári forráshoz vezetik, megmutatják annak kontextusát és segítik az értelmezését. Alapvető követelmény ugyanakkor a hiteles levéltári forrás egyértelmű azonosíthatósága: **az MI nem helyettesítheti az iratot és a levéltárosi szakértelmet, hanem az azokhoz való hozzáférést és azok értelmezését támogathatja.**

A közművelődési és levéltárpedagógiai tevékenység eredményességét sem elegendő kizárólag a programok és résztvevők számával mérni. Figyelembe kell venni a közönség

összetételét, az új célcsoportok elérését, a partnerkapcsolatok alakulását, a résztvevői visszajelzéseket és a tanulási eredményeket is. Ez teremtheti meg annak alapját, hogy a programok a társadalmi igényekhez és az MNL stratégiai céljaihoz igazodjanak.

A tudományos tevékenység hosszú távú fenntarthatósága szorosan **összefügg a képzéssel és a kompetenciafejlesztéssel**. Az intézmény szakmai színvonala csak akkor őrizhető meg, ha a munkatársak tudása folyamatosan megújul, és az új szakmai, technológiai és módszertani ismeretek beépülnek a működésbe. A belső képzéseket ezért a stratégiához, a munkaköri kompetenciákhoz és a teljesítményértékeléshez kell kapcsolni, valós kompetencia- és képzési igényfelmérés alapján.

Különösen fontos a **levéltárszakmai továbbképzés és a doktori képzésben való részvétel támogatása**. Az ebből származó tudás nemcsak az egyéni szakmai előmenetelt szolgálja: új kutatásokban, publikációkban, módszerekben, szakmai kapcsolatokban és az intézményen belüli tudásátadásban is hasznosul. Ehhez kapcsolódóan támogatni kell a fiatalabb munkatársak bekapcsolódását a kutatásokba és kutatócsoportokba, valamint a generációk közötti tudásátadást. A képzési rendszernek az intézménybe történő belépéstől a szakmai és vezetői előrehaladásig kell támogatnia a munkatársakat, és meg kell vizsgálni, mely ismeretek adhatók át belső erőforrásból, illetve mely területeken szükséges külső képzés vagy akkreditált program igénybevétele.

Az MNL-ben felhalmozódott szakmai tudás külső képzések formájában is hasznosítható. Az intézménynek továbbra is részt kell vállalnia a levéltárosok képzésében és a középfokú levéltári szakképzésben, valamint képzési lehetőséget kell biztosítani a levéltári, állományvédelmi és iratkezelési területen dolgozók számára. A képzési tevékenység ugyanakkor szélesebb célcsoportok felé is nyithat, ez az intézményi tudás társadalmi hasznosítása mellett erősítheti az MNL szakmai presztízsét és megfelelő esetben bevételi lehetőséget is teremthet.

A tudományos, közművelődési és képzési eredmények társadalmi láthatóságát a PR- és kommunikációs tevékenységnek kell támogatnia. Ehhez egységes, hosszú távú kommunikációs stratégia, közös arculati és kommunikációs alapelvek, ugyanakkor a tagintézményi sajátosságok megőrzése szükséges. A kommunikációt célcsoportok szerint kell tervezni, nagyobb szerepet adva az iratokra, történetekre és digitális tartalmakra épülő kommunikációnak, a professzionális digitális és közösségimédia-jelenlétnek, valamint a sajtó-, oktatási, kulturális, tudományos és helyi partnerségeknek. Eredményességét nem kizárólag az elérések, hanem az alapján is értékelni kell, hogy hozzájárul-e az MNL tartalmainak, programjainak és szolgáltatásainak tényleges használatához.

A tudományos tevékenység intézményi hátteréhez szorosan **hozzátartozik a Levéltári Szakkönyvtár**. Működését három meghatározó irányban kell továbbvinni: hosszú távon rendezni kell a könyvtári raktárkapacitást, el kell végezni a teljes könyvtári állomány elektronikus feltárását, és meg kell erősíteni a központi szakkönyvtár MNL-szintű szakmai és módszertani támogató szerepét. A vármegyei levéltárak könyvtári feladatellátását szakmai konzultációval és képzéssel kell segíteni, a feladatot ellátó munkatársakat pedig ösztönözni kell a szükséges szakirányú kompetenciák megszerzésére.

A fentiekől részben eltérő, nem kifejezetten levéltári szakterületet jelent **a muzeális tárgyi örökség kezelése**. Az Országos Levéltárban és a vármegyei levéltárakban az iratanyag mellett

muzeális tárgyak is felhalmozódtak, amelyek mennyiségét, összetételét, állapotát és értékét egységes szempontok alapján fel kell mérni és nyilvántartásba kell venni.

Mivel a tárgyi örökség feldolgozása olyan speciális muzeológiai, művészettörténeti, néprajzi, restauratori és esetenként értékbecslési kompetenciákat igényel, amelyekkel az MNL saját szervezetén belül nem feltétlenül rendelkezik, **hosszú távú együttműködési modellt kell kialakítani felsőoktatási intézményekkel, múzeumokkal, restaurátorokkal és más szakmai partnerekkel.** A cél a muzeális tárgyak szisztematikus és szakszerű feldolgozása olyan módon, amely nem ró aránytalan többletterhet a levéltárak munkatársaira.

Részletebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.5.5.3.4 TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉG

7.5.5.3.5 KÖZMŰVELŐDÉS ÉS LEVÉLTÁRPEDAGÓGIA

7.5.5.3.6 KÉPZÉSEK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

7.5.5.3.7 PR ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

7.5.5.3.8 LEVÉLTÁRI SZAKKÖNYVTÁR

7.5.5.3.9 LEVÉLTÁRI MÚZEUM

2.3.4.3.4. ÁLLOMÁNYVÉDELEM

A levéltári állományvédelem célja az őrzött dokumentumok hosszú távú fennmaradásának biztosítása, kutathatóságuk és hozzáférhetőségük megőrzése mellett. Ennek egymásra épülő elemei a preventív állományvédelem, a megfelelő és fenntartható raktári környezet, az állapot- és kockázatfelmérés, a restaurálás és konzerválás, a digitalizálás állományvédelmi alkalmazása, valamint a digitális tartalmak hosszú távú megőrzése. Az MNL-ben meglévő jó gyakorlatokra építve kell meghatározni a továbblépés irányait.

A preventív állományvédelem keretében biztosítani kell a megfelelő tárolási körülményeket, a klimatikus paraméterek ellenőrzését, a raktári higiéniát, a kártevők elleni védelmet, valamint a biztonsági és katasztrófavédelmi szempontok érvényesítését. A raktári infrastruktúra működtetése és korszerűsítése során **a fenntarthatósági és költséghatékonysági szempontokat is figyelembe kell venni.** E szemlélet hazai módszertani háttérét erősíti a Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ Zöld múzeum programja, amely a fenntartható intézményi működés részeként kezeli a gyűjteményezést és állományvédelmet, az infrastrukturális, energetikai és humán erőforrás-szempontokkal együtt.

A preventív szemlélethez rendszeres, **egységes szempontrendszerű állapot- és kockázatfelmérésnek kell kapcsolódnia.** Ennek alapján MNL-szintű prioritásokat kell meghatározni, és ezekhez igazítani a preventív intézkedéseket, az infrastrukturális feladatokat, valamint a restaurálási és konzerválási beavatkozásokat. **A restaurálási és konzerválási munkák dokumentálását és nyilvántartását össze kell kapcsolni az állapotfelmérésekkel.**

Az elmúlt időszakban megkezdett regionális restaurátorközpontok kialakítása helyes és továbbviendő szakmai irány. **A már kialakított regionális kapacitásokat meg kell őrizni és tovább kell erősíteni,** hogy a tagintézményekben rendelkezésre álló speciális restauratori tudás és technikai kapacitás szükség szerint az MNL más szervezeti egységei számára is hozzáférhető legyen. Működésüket az MNL egészére kiterjedő állapot- és kockázatfelméréshez és az ebből következő prioritásokhoz célszerű kapcsolni.

A regionális rendszer fenntarthatóságának **alapfeltétele a megfelelő humánerőforrás.** A tagintézményeket támogatni kell abban, hogy a szükséges restauratori és állományvédelmi szakembereket fel tudják venni, szakmai fejlődésüket biztosítsák és hosszú távon meg is tudják tartani. A regionális restaurátorközpontok stabil szakemberállománnyal válhatnak az MNL egészét kiszolgáló állományvédelmi hálózattá.

Nemzetközi jó gyakorlatot jelent a brit The National Archives kockázatalapú és preventív állományvédelmi szemlélete. A TNA rendszeresen felméri a fizikai és digitális gyűjteményeket érintő kockázatokat, ezekhez igazítja a kockázatsökkentő intézkedéseket és a restaurálási prioritásokat, a restauratori munkát pedig megfelelő szakképzettséghez és szakmai felügyelethez köti. **Állományvédelmi gyakorlatát több nemzetközi és brit szabványhoz, illetve szakmai keretrendszerhez igazítja,** köztük a BS ISO 11799:2015, ISO/TR 19814:2017, BS 4971:2017, BSI PAS 198:2012, BS ISO 14721:2012 (OAIS) és BS EN 16893:2018 szabványokhoz.

Az állományvédelem és a digitalizálás egységes rendszerben kezelendő. A digitalizált másolat csökkentheti az eredeti dokumentum fizikai igénybevételét, de nem helyettesíti annak megőrzését. Az állományvédelemnek egyúttal ki kell terjednie a digitálisan keletkezett és digitalizálással létrejött tartalmak hosszú távú megőrzésére, integritásuk, hitelességük, értelmezhetőségük és hozzáférhetőségük biztosítására.

Az állományvédelmi szempontokat a teljes levéltári munkafolyamatban érvényesíteni kell az irat átvételétől és raktári elhelyezésétől a kutatói használaton, restauráláson és digitalizáláson át a digitális megőrzésig. A cél a meglévő jó gyakorlatok következetes fenntartása és továbbvitele, valamint egy egységes, preventív és kockázatalapú állományvédelmi szemlélet érvényesítése az MNL egészében.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

7.5.5.3.10 ÁLLOMÁNYVÉDELEM

2.3.4.3.5. IRATKEZELÉS-FELÜGYELET ÉS HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK

Az iratkezelés-felügyelet területén **meglévő szakmai tapasztalatokra és jó gyakorlatokra építve kell továbblépni, az iratfolytonossági modell és az Archiving by Design szemléletének a felügyeleti gyakorlatba való beépítésével.** A levéltári szempontoknak nemcsak az iratátadás előtt vagy az utólagos ellenőrzés során kell megjelenniük, hanem már az iratképzés, az iratkezelési folyamatok és az ezeket támogató információs rendszerek

kialakításakor. Ehhez a fenntartó minisztériummal együttműködve **meg kell teremteni a korai levéltári bekapcsolódás intézményesített kereteit.**

Az MNL iratértékelő szerepét következetesebben kell érvényesíteni az őrzési időkre vonatkozó szabályozás, az iratkezelési szabályzatok és az irattári tervek véleményezésében, és lehetőséget kell biztosítani az alkalmazás során feltárt problémák korrigálására. Különösen fontos ez az iratátadást megelőzően, amikor a ténylegesen keletkezett iratanyag és annak összefüggései még közvetlenül vizsgálhatók.

Az elektronikus iratképzés térnyerése célzott és differenciált továbbképzést, illetve kompetenciafejlesztést igényel. A jogi, adatvédelmi és közigazgatási ismeretek mellett egyre fontosabb az iratok keletkezési környezetének, az alkalmazott informatikai rendszereknek és az azokban megvalósuló munkafolyamatoknak a gyakorlati ismerete. A rendszerismeret az iratkezelés-felügyelet és az iratértékelés szakmai eszköze, ezért be kell szerezni az iratképző szerveknél alkalmazott **iratkezelő szoftverek – így különösen a Robotzsaru, a DMS One Ultimate és a Contentum – demó- vagy oktatási környezetét,** és használatukat be kell építeni a képzésekbe.

Nem szükséges ugyanakkor, hogy minden munkatárs valamennyi rendszerhez azonos mélységben értsen. Az iratképző szervek az elektronikus iratkezelés alkalmazásában eltérő szinten állnak és különböző informatikai környezetben működnek, ezért a szükséges kompetenciákat a tényleges felügyeleti feladatokhoz kell igazítani. A cél az, hogy **MNL-szinten rendelkezésre álljon a szükséges rendszerismeret, és ott legyen elérhető, ahol arra szükség van.** Ezt az MNL-en belül már meglévő, különösen az elektronikus iratok felügyeletéhez és átvételéhez kapcsolódó tapasztalatok megosztásával, valamint a jogi és államigazgatási felsőfokú végzettség megszerzésének támogatásával is erősíteni kell.

Az MNL szerepe erősítésének az iratkezelés-felügyeletben **aktualitást ad az 1260/2026 (VIII. 14.) kormányhatározat** az EKEIDR kötelező jellegű használatának felfüggesztéséről. Ennek jegyében az iratképző szervek szabadon választhatnak irat- és dokumentumkezelő rendszert. **A kormányhatározatban nem jelenik meg a levéltári átadás mint vizsgálandó szempont, és az MNL jelenlegi erőforrásaival nem is kész arra, hogy megfelelően támogassa az iratképző szerveket a kiválasztás folyamatában, ugyanakkor a fenntarthatóság és jövőálló archiválás érdekében az ideális állapot és realitások közötti szakadékot fel kell számolni.**

Az iratkezelés-felügyelet alapja továbbra is a partneri együttműködés és a megelőzés, ugyanakkor megfelelő jogérvényesítési háttérre is szükség van. Ha olyan hiányosság merül fel, amely a nem selejtezhető köziratok fennmaradását, épségét vagy használhatóságát súlyosan veszélyezteti, és együttműködés útján nem rendezhető, **eszköz lehet a köziratvédelmi hatósági eljárás.**

A hatósági fellépés nem a felügyelet elsődleges működési módja, hanem a köziratok védelmének végső garanciája kell hogy legyen. Mivel ilyen eljárás megindítására az MNL korábbi munkatervei és beszámolói alapján eddig nem került sor, fel kell mérni, miért nem került sor a gyakorlati alkalmazására. Szükség esetén a jogszabályi környezet felülvizsgálatát is kezdeményezni kell.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.5.3.11 IRATKEZELÉS-FELÜGYELET

7.5.5.3.12 KÖZIRATVÉDELMI HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK

2.3.4.3.6. MAGÁNIRATVÁSÁRLÁS ÉS VÉDÉSI ELJÁRÁSOK

A magániratvásárlás és a védési eljárások kialakult gyakorlata **jól működik, a tevékenység lehetőségeit elsősorban a rendelkezésre álló pénzügyi és humánerőforrás-kapacitás határozza meg.**

A magániratvásárlások finanszírozásánál **meg kell vizsgálni egy évről évre felhalmozható pénzügyi keret kialakításának lehetőségét.** Az aukciós piac kampányszerű működése miatt a vásárlási lehetőségek időben egyenetlenül jelentkeznek, ami különösen az év végén, a pénzügyi év lezárása és a kifizetések adminisztrációs átfutása miatt nehezítheti a szükséges intézkedések időben történő megtételét.

A gyűjtőkör számára releváns magániratok feltárásában **a már meglévő civil szervezeti és közösségi együttműködések tovább kell erősíteni,** így például az Iratmentő Alapítvánnyal kialakított együttműködésre, valamint az MNL jelenlegi gyakorlatára és kapcsolatrendszerére építve.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.5.3.13 MAGÁNIRATVÁSÁRLÁS ÉS VÉDÉSI ELJÁRÁSOK

2.3.4.3.7. LEVÉLTÁRI HUNGARIKA

A levéltári hungarika területén **a rendelkezésre álló szaktudásra, a levéltári delegátusok munkájára és a kialakult nemzetközi kapcsolatrendszerre építve kell tovább erősíteni a magyar vonatkozású külföldi iratanyag feltárását és digitális másolatban történő gyűjtését.** Ennek lehetőségeit elsősorban a rendelkezésre álló munkaerő-kapacitás és pénzügyi források határozzák meg.

Kiemelt figyelmet kell fordítani **a Kárpát-medence levéltáraiban őrzött magyar vonatkozású iratanyagra,** tudatosan hasznosítva a még rendelkezésre álló szakmai tudást és kapcsolatrendszert. Ezt szolgálhatják a partnerintézményekkel közös fondjegyzék- és digitalizálási programok, Interreg-projektek, szakmai csere- és gyakornoki programok, valamint a bécsi, moszkvai, vatikáni és isztambuli levéltári delegátusok szerepének további erősítése. Szorosabb együttműködésre kell törekedni azokkal a hazai közgyűjteményekkel is, amelyek gyűjteményi profiljuk alapján hungarikafeltárást végeznek, összehangolva az eredményeket, módszertanokat és adatokat.

A feladatot nem egyszerűen a hungarikakataszter bővítéseként kell kezelni. Tartalmi és technológiai újragondolásával olyan **összekapcsolt történeti tudásbázis** jöhet létre, amely az irategyűttesek lelőhelye mellett azok tágabb kontextusát is megjeleníti. A RiC szabvány szemléletére építve az iratok, személyek, családok, intézmények, helyek, események és funkciók közötti összefüggések feltárására, valamint a névterek, a rekord-összekapcsolás, a térinformatika

és az MI lehetőségeinek együttes alkalmazására kell törekedni. **A cél egy interoperábilis hungarikakataszter,** amely összekapcsolhatja a különböző országokban és intézményekben őrzött magyar vonatkozású forrásokat azok strukturált metaadataival, digitális másolataival és történeti kontextusával.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.5.3.14 LEVÉLTÁRI HUNGARIKA

2.3.5. HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK

Az MNL levéltári kapcsolatrendszerét **két, eltérő célú együttműködési körre kell bontani: a hazai társintézményekkel való szakmai együttműködésre, valamint a nemzetközi levéltárakkal és szervezetekkel folytatott érdekképviselőre és tapasztalatcserére.**

A hazai kapcsolatrendszerben az együttműködésnek kell elsőbbséget adni. A levéltárak azonos jogszabályi környezetben működnek, hasonló társadalmi és szakmai elvárásokkal találkoznak, felhasználói körük között pedig jelentős az átfedés. Ez indokolja a közös kérdések és kihívások azonosítását, a rendszeres szakmai egyeztetést és olyan megoldások keresését, amelyek a levéltári szektor egészének érdekeit szolgálják.

Ennek keretében cél a **hazai „levéltárosi céh” kialakítása:** közös szakmai és etikai alapelvekre, asszertív kommunikációra, kölcsönös tiszteletre és támogató szakmai partnerségre épülő közösségé. Az egyes levéltárak eltérő feladatokkal, gyűjtőterülettel, erőforrásokkal és lehetőségekkel rendelkeznek, ezért teljesítményük mechanikus összehasonlítása vagy egymással való versenyeztetése helyett a különbözőségeket a közös szakmai cél szolgálatába kell állítani. **A levéltári szektor egészének eredményessége közös érdek.** Az intézmények közötti átjárás és az, ha egy levéltáros pályája során több intézményben is tapasztalatot szerez, ennek megfelelően érték: szélesíti a szakmai látásmódot, és elősegíti a tudás és a jó gyakorlatok intézmények közötti áramlását.

A hazai partnerségek másik fontos iránya **a tudományos intézetekkel és kutatóműhelyekkel fenntartott élő, operatív kapcsolat.** Olyan párbeszédet és visszajelzési mechanizmust kell kialakítani, amely lehetővé teszi, hogy a kutatási projektek előre jelezzék levéltári forrásigényeiket. Az MNL így időben felkészülhet a kutatások támogatására, szükség szerint az iratanyag előkészítésével és feldolgozásával, restaurálásával vagy digitalizálásával. A kapcsolat tehát nem merülhet ki alkalmi együttműködésekben: a kutatói igények és a levéltári kapacitások előzetes összehangolására kell törekedni.

Az egyetemeket stratégiai partnereként kell kezelni, különösen az ELTE

Bölcsészettudományi Kar Történelem Segédtudományai Tanszékét a levéltárosképzésben betöltött szerepe miatt. Az együttműködésnek a szakmai gyakorlatok mellett ki kell terjednie az MNL munkatársainak oktatói részvételére, a hallgatói szakmai és kutatómódszertani programokra, a közös tudományos tevékenységre, valamint arra, hogy a felsőoktatási kapcsolatokat az MNL szakmai utánpótlását és saját munkatársainak továbbképzését is szolgálják.

Külön cselekvési irány **a levéltárpedagógia beemelése a tanárképzésbe**, elsősorban a történelemtanár-képzéshez kapcsolódva. A cél, hogy a leendő pedagógusok képzésében megjelenjenek a levéltárpedagógiai módszerek és a levéltári források oktatási célú használatának lehetőségei, ami hosszabb távon a levéltárak és a közoktatás kapcsolatát is erősítheti.

A **nemzetközi kapcsolatok szakmai háttérét a nemzetközi kitekintés fejezet adja**, amely az európai nemzeti levéltárak stratégiai irányait és az ezekből kirajzolódó tendenciákat tekinti át. Erre építve a cél a folyamatos szakmai jelenlét: **résztétel a nemzetközi fórumokon, rendezvényeken és szakmai szervezetek munkájában, a hazai gyakorlatok megosztása, más országok tapasztalatainak megismerése, valamint a magyarországi, országspecifikus levéltárszakmai szempontok és érdekek képviselete.**

A **nemzetközi kapcsolatok fenntartása nem kizárólag a felsővezetés és az ezért felelős szervezeti egység feladata.** Az intézményt azok a munkatársak is képviselik, akik konferenciákon, szakmai programokon, műhelymunkákon vagy tanulmányutakon vesznek részt. Az így megszerzett tapasztalatokat az MNL-en belül meg kell osztani, az adaptálható gyakorlatokat pedig vissza kell csatornázni a szakmai munkába. A nemzetközi jelenlét így **az intézményi tudásépítés és szakmai érdekképviselet eszköze is.**

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

6 NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

7.5.6 HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK

2.3.6. SZAKMAI EGYEZTETÉSEK

A következő időszakban több olyan kérdésben szükséges széles körű szakmai egyeztetést kezdeményezni, amely nem kezelhető kizárólag az MNL belső működésének keretei között. **Ezekben az MNL feladata a párbeszéd kezdeményezése, az érintett intézmények és szakmai szereplők bevonása, valamint lehetőség szerint közös álláspont kialakításának támogatása és képviselete.**

Kiemelt feladat **a levéltári törvény és a kapcsolódó rendeleti szabályozás átfogó szakmai felülvizsgálatának kezdeményezése.** A jelenlegi szabályozás alapvetően a papíralapú iratkezelés és levéltári működés logikájára épül, miközben az elektronikus iratkezelő szakrendszerek, a digitális levéltári környezet és az új technológiai lehetőségek számos ponton más megközelítést igényelnek. **A teljes hazai levéltári szféra bevonásával olyan javaslat kialakítására kell törekedni, amely széles körű szakmai támogatottsággal terjeszthető elő.**

Ehhez kapcsolódóan újra kell gondolni **a levéltári anyag kutathatóságát meghatározó védelmi időkre vonatkozó rendelkezéseket**, és célszerű megvizsgálni az anyakönyvi törvény levéltári hozzáférést és kutatást érintő szabályozását is.

Felül kell vizsgálni **a támogató állásfoglalások kiadásának és befogadásának jelenlegi belső munkafolyamatát** is. A cél az eljárás egyértelműbbé és gördülékenyebbé tétele, de önmagában a belső folyamat módosítása nem elegendő. **Preventív jelleggel kapcsolatot kell kialakítani az**

állásfoglalások kiadásában érintett szervekkel, hogy a visszatérő problémák és értelmezési kérdések lehetőség szerint még azelőtt tisztázhatók legyenek, hogy azok a kutatók ügyintézését nehezítenék.

A szakmai egyeztetések másik fontos területe **a digitális tartalomkezelés, az elektronikus példányok nyilvántartása és a tervezett archiválás**. Ezek nem kizárólag levéltári kérdések: a digitális tartalmak hosszú távú kezelése valamennyi közgyűjteményi terület számára meghatározó feladat. Ezért **erősíteni kell a levéltárak, könyvtárak, múzeumok és más érintett intézmények közötti kooperációt**, különösen a tapasztalatok és jó gyakorlatok megosztásában, valamint a közösen alkalmazható megoldások kialakításában.

Önálló szakmai párbeszédet igényel **a mesterséges intelligencia és az új technológiai megoldások levéltári alkalmazásának etikai keretrendszere**. Az MI nem pusztán új eszközöket kínál a feldolgozás, keresés, kutatástámogatás vagy tartalomszolgáltatás számára, hanem új felelősségi kérdéseket is felvet. Vizsgálni kell többek között az automatizált feldolgozás és értelmezés átláthatóságát, az eredmények ellenőrizhetőségét, a forrás és a gépi következtetés megkülönböztethetőségét, valamint a személyes adatok és más védendő információk kezelését.

Az MI alkalmazásánál intézményközi tudáskumulációra és szervezett tapasztalatszerzésre kell törekedni. Nem célszerű, hogy az egyes közgyűjtemények egymástól függetlenül, párhuzamosan keressék ugyanazokra a kérdésekre az alkalmazási lehetőségeket és jó gyakorlatokat. A megszerzett tudás megosztásával csökkenthetők a párhuzamos ráfordítások, gyorsítható a használható megoldások átvétele, és **hatékonyabbá tehető a közpénzek felhasználása, ami a közfinanszírozású intézményekkel szemben jogos társadalmi elvárás**. A közgyűjteményeknek ezért azokon a területeken, ahol feladataik és érdekeik közösek, versengés helyett együttműködésre kell törekedniük.

Részletesebben lásd a Háttér tanulmányok közül:

7.5.7 SZAKMAI EGYEZTETÉSEK

3. VÁLLALÁSOK

A pályázatban bemutatott helyzetértékelésre, jövőképre, stratégiai célokra és cselekvési pontokra építve **főigazgatóként az alábbi vállalatok megvalósítását tekintem feladatomnak.** A felsorolás a szakmai és vezetői programban meghatározott intézkedések teljes körének tömör összegzése, **részletes végrehajtási kereteik, felelőseik, határidejük, erőforrásigényük és eredményindikátorai a Megvalósíthatósági tanulmányban olvashatók.**

A vállalatok jelentős részének megvalósíthatósága ugyanakkor a mindenkori költségvetési lehetőségektől, fenntartói döntésektől, valamint az MNL hatáskörén kívül álló egyéb tényezőktől is függ. Ezért a vállalatok teljes körén belül **szükséges kijelölni azokat a stratégiaileg kiemelt célokat,** amelyek nem egy-egy konkrét intézkedés vagy fejlesztés teljesítését jelentik, hanem a vezetői ciklus egészét meghatározó irányokat: olyan alapelveket és prioritásokat, **amelyeket a rendelkezésre álló erőforrásoktól és a külső körülmények alakulásától függetlenül, minden helyzetben érvényesíteni kell** az intézmény működésében és fejlesztésében. Ezek a jelen fejezet végén olvashatók.

1. A szakmai és vezetői program vállalásai

1.1. Vezetés, szabályozás és stratégiai irányítás

- 1.1.1. a főigazgatói szerep újraértelmezése: elmozdulás a személyfüggő, mikromenedzselő működéstől a stratégiai, feladatorientált vezetés felé, a szakmai kompetenciákra épülő delegálás és az egyértelmű felelősségi rend megerősítésével,
- 1.1.2. az átlátható és szabályozott működés: a tényeken alapuló döntéselőkészítés, a kétoldalú információáramlás, a nyílt belső kommunikáció és a munkatársi bevonás erősítése,
- 1.1.3. az együttműködésre, visszajelzésre, rendezett szakmai vitára és önkorrekcióra épülő intézményi kultúraváltás előmozdítása,
- 1.1.4. a szabályzatok, eljárásrendek és főbb folyamatok felülvizsgálata, majd maradéktalan betartása
- 1.1.5. a középtávú stratégiai dokumentum és az abból levezetett éves akciótervek elkészítése
- 1.1.6. a minőségirányítási, monitoring-, vezetőinformációs és statisztikai döntéstámogató rendszer felülvizsgálata és fejlesztése, a mérési eredmények visszacsatolásával a folyamatfejlesztésbe,
- 1.1.7. a jogi, adatvédelmi és információbiztonsági szempontok beépítése a döntéselőkészítésbe, a visszatérő állásfoglalások és eljárási tudás intézményi szintű megőrzése.

1.2. Humánerőforrás, bérrendezés és kompetenciafejlesztés

- 1.2.1. a létszám-, bér- és kompetenciahelyzet felmérése, a kapacitások és feladatok összehangolása, valamint a feltárt kapacitáshiányok, béraránytalanságok, nyugdíjazási és tudásvesztési kockázatok kezelése,
- 1.2.2. intézményi kompetenciamátrix és bérpolitikai koncepció kialakítása, a bértranszparencia és a szakmai előmenetel feltételeinek megteremtése, valamint az utánpótlás, tudásátadás, képzés, mentorálás és teljesítményértékelés fejlesztése,

- 1.2.3. a bérrendezés ütemezésének és forrásigényének meghatározása és fenntartó elé terjesztése.

1.3. Szervezetfejlesztés és differenciált integráció

- 1.3.1. az MNL szervezetének feladat- és folyamatközpontú felülvizsgálata, a párhuzamosságok, hiányzó funkciók, döntési hatáskörök és felelősségi szintek tisztázása,
- 1.3.2. a levéltárszakmai és az általános operatív működés egyértelmű elkülönítése,
- 1.3.3. az Országos Levéltár szakmai irányításának rendezése és az iratőrző egységek együttműködésének erősítése,
- 1.3.4. a differenciált integráció kialakítása a vármegyei levéltárak helyi beágyazottságának és szakmai karakterének megőrzésével,
- 1.3.5. az Országos Levéltár, a vármegyei tagintézmények és központi szakmai egységek érdemi bevonásának kialakítása a döntés-előkészítésbe és az őket érintő döntésekbe,
- 1.3.6. a kétoldalú információáramlást és visszacsatolást biztosító egyeztetési rend kialakítása, amely lehetőséget teremt az eltérő szakmai álláspontok és különvélemények megfogalmazására és felsővezetéshez történő eljuttatására,
- 1.3.7. a szervezeti modell működésének tapasztalatalapú értékelése és szükség szerinti korrekciója.

1.4. Infrastruktúra, raktárkapacitás és állományvédelem

- 1.4.1. az ingatlan- és raktárállomány, a munkakörnyezet, az informatikai infrastruktúra, a digitális megőrzési kapacitás és az állományvédelmi kockázatok MNL-szintű, rendszerszemléletű felmérése,
- 1.4.2. a sürgős kockázatok, a rövid és középtávú kapacitásigények, a megoldási lehetőségek és költségigényük meghatározása, prioritási sorrend és szakaszolt intézkedési terv kialakítása,
- 1.4.3. egységes, preventív és kockázatalapú állományvédelmi szemlélet érvényesítése a teljes levéltári munkafolyamatban,
- 1.4.4. a raktárkapacitás bővítésének, az Országos Levéltár elhelyezésének és más jelentős beruházásoknak a hosszú távú megtervezése és szakmai előkészítése, megvalósításukat a fenntartói döntésekhez és a rendelkezésre álló forrásokhoz igazítva.

1.5. E-levéltár, adatvagyon és mesterséges intelligencia

- 1.5.1. a jelenlegi e-levéltári működés folyamatosságának biztosítása, ezzel párhuzamosan a szakrendszerek, az adatvagyon és a digitális megőrzés helyzetének átfogó felmérése,
- 1.5.2. szakmai követelményrendszer, fejlesztési koncepció és célarchitektúra kialakítása, a fejlesztési alternatívák és életciklusköltségek értékelésével, a digitális repozitórium központi szerepére építve,
- 1.5.3. az interoperabilitás, a tartós megőrzés, az adat- és metaadatkezelés, valamint a digitális szolgáltatások összehangolt fejlesztési irányainak meghatározása,

- 1.5.4. a mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeinek szakmai, jogi, adatvédelmi és információbiztonsági vizsgálata, megfelelő feltételek esetén korlátozott pilotok indítása.

1.6. Kutató- és ügyfélszolgálat, genealógiai kutatástámogatás

- 1.6.1. a kutató- és ügyfélszolgálati igények, folyamatok és kapacitások felmérése, a személyes és digitális szolgáltatások felhasználóközpontú összehangolása,
- 1.6.2. az online tájékoztatás és kutatástámogatás fejlesztése a személyre szabott levéltárosi segítség megőrzésével,
- 1.6.3. a genealógiai kutatástámogatás fejlesztése, a Kárpát-medencei anyakönyvi kataszter rendszertevének kialakítása, a szükséges intézményközi-partneri viszonyok kiépítése.

1.7. Iratképző szervekkel kapcsolatos feladatok és iratkezelés-felügyelet

- 1.7.1. az analóg és elektronikus iratok kezelésének egységes szakmai folyamatba rendezése, az iratátvételi elmaradások és veszélyeztetett iratanyagok kockázatalapú felmérése és kezelése,
- 1.7.2. az iratkezelés-felügyelet proaktív, az iratfolytonossági modell és az Archiving by Design szemléletére épülő fejlesztése, a levéltár korai bekapcsolódásának intézményesítésével az iratképző szervek folyamataiba és információs rendszereinek kialakításába,
- 1.7.3. az elektronikus iratok értékelési, selejtezési és átvételi módszereinek felülvizsgálata, valamint a digitális és analóg manifesztációk egységes nyilvántartási módszertanának kidolgozása,
- 1.7.4. a köziratvédelmi hatósági jogkör gyakorlati alkalmazása elmaradásának feltárása, szakmai és eljárási feltételeinek vizsgálata, szükség esetén szabályozási módosítás kezdeményezése,
- 1.7.5. a magániratvásárlás és védési eljárások működő gyakorlatának továbbvitele, a finanszírozási lehetőségek és a civil, illetve kutatói együttműködések bővítési lehetőségeinek vizsgálata.

1.8. Tudományos, közművelődési és oktatási tevékenység

- 1.8.1. középtávú tudományos stratégia kialakítása, a kutatások koordinációjának, a kutatócsoportok működésének, a munkatársak kutatói teljesítményének, a tudásátadásnak és az eredmények láthatóságának erősítése,
- 1.8.2. a kutatónap rendszer és a tudományos teljesítmény intézményi hasznosulásának támogatása,
- 1.8.3. az intézményi kiadói modell újragondolása, a kiadvány-előállítás éves és középtávú tervezése, a szakmai, technikai és pénzügyi kapacitásokhoz igazodó, kiszámítható munkafolyamat kialakítása,
- 1.8.4. az egységesebb kiadványi arculat és digitális publikáció fejlesztése, az OJS és OMP típusú nyílt forráskódú publikációs rendszerek alkalmazhatóságának vizsgálata, a digitális és nyomtatott megjelenés megfelelő egyensúlyának kialakítása,

- 1.8.5. a közművelődési és levéltárpedagógiai tevékenység stratégiai és felhasználóközpontú fejlesztése, eredményességének a társadalmi hatást és visszajelzéseket is figyelembe vevő értékelésével,
- 1.8.6. egységes MNL-szintű PR- és kommunikációs stratégia kialakítása, a tagintézményi sajátosságok megőrzésével és célcsoport-alapú digitális kommunikációval,
- 1.8.7. a Levéltári Szakkönyvtár raktárkapacitásának hosszú távú tervezése, a teljes könyvtári állomány elektronikus feltárása és a központi szakkönyvtár MNL-szintű módszertani szerepének megerősítése,
- 1.8.8. az MNL-ben őrzött muzeális tárgyak egységes szempontú felmérése és nyilvántartásba vétele, feldolgozásuk megfelelő szakmai kereteinek kialakítása.

1.9. Hazai, nemzetközi kapcsolatok és együttműködések

- 1.9.1. az egyetemekkel, kutatóhelyekkel, levéltárakkal és szakmai szervezetekkel kialakított partnerségek, szakmai fórumok és tudásmegosztási csatornák erősítése,
- 1.9.2. a levéltári szakmai képzés és az MNL munkatársai szakirányú továbbtanulásának ösztönzése és támogatása,
- 1.9.3. a nemzetközi szakmai együttműködések, a delegátusi hálózat és a határon túli partnerkapcsolatok összehangolt fejlesztése,
- 1.9.4. a hungarikafeltárás, a digitális másolatgyűjtés és a hungarikakataszter tartalmi és technológiai megújításának előkészítése, a kapcsolódó intézményi adatok és módszertanok összehangolásával.

1.10. Végrehajtás, monitoring és felülvizsgálat

- 1.10.1. a program végrehajtásának felsővezetői irányítása, a tagintézmények és szervezeti egységek feladat- és hatáskörük szerinti bevonásával,
- 1.10.2. az éves prioritások meghatározása, a végrehajtás egységes nyomon követése, értékelése és szükség szerinti korrekciója,
- 1.10.3. az intézményi hatáskörben végrehajtható intézkedések, a fenntartói döntést igénylő javaslatok, a jóváhagyott fejlesztések, a forráshiány miatt elhalasztott feladatok és a vezetői cikluson túlmutató programok elkülönített nyomon követése.

2. A vezetői ciklus kiemelt stratégiai prioritásai:

- 2.1. Létszám- és bérrendezés**
- 2.2. Intézményi kultúraváltás és átlátható működés**
- 2.3. Differenciált integráció**
 - 2.3.1. Országos Levéltár szakmai vezetésének erősítése**
 - 2.3.2. Vármegyei tagintézmények szakmai önállóságának támogatása**
- 2.4. Iratanyagleírások (rendezések) készítése az alábbi fókuszpontok szerint:**
 - 2.4.1. Országos Levéltár esetében: családfakutatás és miniszteriális szervek iratanyaga**
 - 2.4.2. Vármegyei Levéltárak esetében: családfakutatás és helytörténet**
- 2.5. Közös elképzeléseken alapuló intézményi stratégia és jövőkép**
- 2.6. E-levéltár napi működési stabilitásának megteremtése**
- 2.7. Kintlévőségek beszállítása, iratállomány raktározási körülményeinek javítása**

Részletesebben lásd a Háttértanulmányok közül:

7.6 MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TANULMÁNY

4. ZÁRSZÓ

A Magyar Nemzeti Levéltár előtt álló időszakban **egyszerre kell választ adni a levéltár társadalmi szerepének változására és az intézmény működésében hosszabb idő alatt felhalmozódott strukturális problémákra.** A változó társadalmi igények szükségessé teszik az MNL küldetésének és szerepének újragondolását, miközben a technikai és informatikai környezet rohamos fejlődése olyan reziliens intézményi működést követel, amely képes a változásokat értékelni, azokhoz alkalmazkodni és az új lehetőségeket a levéltár szakmai küldetésének szolgálatába állítani. Mindez nem valósítható meg a jelenlegi működési feltételek és struktúrák változatlan fenntartása mellett: az MNL stratégiájának és működési modelljének újragondolása ezért az új vezetés alapvető feladata.

Az előttünk álló öt évnek **elsősorban a stabil működés feltételeinek megteremtéséről kell szólnia.** Az intézmény hosszú távú megújulása csak akkor lehet reális cél, ha ehhez rendelkezésre állnak a szükséges feltételek. Ezek között első helyen áll a humánerőforrás megtartása.

Bérrendezés, az egészséges és biztonságos munkakörnyezet, valamint az intézményi kultúra megújítása nélkül nem várható el a szakemberek megtartása, tudásuk továbbadása és az intézmény előtt álló többletfeladatok teljesítése. Ezek nem egymással versengő fejlesztési célok, hanem minden további cél megvalósításának előfeltételei. Teljesülésük nélkül a szakmai és technológiai megújulásról sem lehet felelősen beszélni.

Ezzel párhuzamosan **korszerűsíteni kell az alapvető infrastruktúrát, összhangot kell teremteni a feladatok és az erőforrások között, továbbá meg kell tervezni a hosszabb távú előrelépés szakmai és pénzügyi feltételeit.** Nem valamennyi probléma öt éven belüli megoldását tartom reális célkitűzésnek, hanem olyan működési, szervezeti és szakmai keretek kialakítását, amelyekre a későbbi fejlesztések biztonsággal építhetők.

A következő főigazgató szakmai felkészültsége szempontjából két terület ismeretét különösen fontosnak tartom: a kutató- és ügyfélszolgálatét, valamint az elektronikus levéltárét. **A kutató- és ügyfélszolgálat az intézmény és a társadalom egyik legfontosabb közvetlen találkozási pontja,** így a változó felhasználói igények és társadalmi elvárások érzékelésének egyik legfontosabb eszköze. **Az e-levéltár esetében** pedig egyszerre kell biztosítani a jelenlegi működést és kialakítani a továbblépés szakmailag megalapozott koncepcióját. Mindez **tartós pénzügyi és szakmai erőforrásokat igényel, ezért egy hibás fejlesztési koncepció megvalósítása után a korrekció lehetősége szükségszerűen korlátozott.** E két terület jelentősége ezért megköveteli, hogy a főigazgató megfelelő szakmai ismeretekkel rendelkezzen mind a kutató- és ügyfélszolgálat működéséről, mind az e-levéltár előzményeiről, működéséről és fejlesztési lehetőségeiről.

Ehhez kapcsolódik az a felismerés, hogy **az analóg és a digitális levéltári világ nem egymás ellentétei.** Ugyanannak a szakmai küldetésnek egymást kiegészítő részei: a nemzet írott örökségének hiteles megőrzését, feltárását és hozzáférhetővé tételét szolgálják. A technológiai fejlődés új eszközöket és lehetőségeket teremt, de nem teszi feleslegessé sem a levéltári szakértelmet, sem az analóg iratanyag megőrzésének, feldolgozásának és hozzáférhetővé tételének feladatait.

Mindez meghatározza azt is, milyen vezetői működésre van szükség. Egy ilyen összetett intézmény irányítása nem épülhet arra, hogy a főigazgató a napi működés valamennyi kérdését személyesen tartsa kézben. A korábbi, centralizált és személyfüggő vezetői gyakorlattól egy feladatorientált, stratégiai szemléletű vezetési modell felé kell elmozdulni. **Olyan vezetésre van szükség, amely rendszerben gondolkodik, átlátja az egymással összefüggő szakmai, szervezeti, humán, gazdasági, infrastrukturális és technológiai feladatokat, és érti az MNL különböző egységeinek eltérő sajátosságait. Ennek a vezetői modellnek meghatározó értéke a transzparencia, a világos felelősségi és döntési rend, a szakmai kompetenciákra épülő delegálás és a kétirányú információáramlás. Ugyanilyen fontos a fejlődés és a korrekció képessége.** Egy stratégia nem attól erős, hogy változatlan marad, hanem attól, hogy végrehajtása nyomon követhető, eredményei értékelhetők, és a tapasztalatok alapján szükség esetén korrigálható.

Jelen pályázatban arra tettem kísérletet, hogy ne pusztán fejlesztési célokat soroljak fel, hanem meghatározzam az MNL előtt álló feladatokat, összefüggéseiket, prioritásaikat és megvalósításuk feltételeit. A program nem ad végleges választ minden kérdésre. A részletes megoldások egy részének az intézmény munkatársaival, szakmai partnereivel és a fenntartóval közösen kell kialakulnia. **A főigazgató feladata** nem az, hogy egyedül rendelkezzen minden válasszal, hanem hogy **képes legyen a megfelelő kérdéseket feltenni, a rendelkezésre álló tudást összekapcsolni, döntéseket hozni, azokért felelősséget vállalni, és olyan szervezeti környezetet teremteni, amelyben a közösen meghatározott célok megvalósíthatók.**

Ezúton is köszönöm mindazon kollégák segítségét, akik szakmai tudásukkal, észrevételeikkel és kritikai megjegyzéseikkel hozzájárultak e program átgondolásához. A velük folytatott egyeztetések megerősítettek abban, hogy az MNL előtt álló összetett feladatokra csak az intézményben felhalmozott tudásra építve, együttműködésben lehet megfelelő válaszokat adni.²

Amennyiben a fenntartó egyetért a pályázat helyzetértékelésével és feladatdefiniálásával, valamint azzal, hogy a következő vezetői ciklusnak mindenekelőtt a stabil működés feltételeinek megteremtésére és az ezekre épülő megújulás előkészítésére kell irányulnia, úgy szakmai és vezetői tapasztalataim alapján alkalmasnak tartom magam e feladat vállalására. **Főigazgatóként arra vállalkozom, hogy az intézményben meglévő tudásra építve, munkatársaival és partnereivel együttműködve, a fenntartóval folytatott érdemi párbeszédben, legjobb tudásom szerint szolgáljam ezt a folyamatot.**

A múlt jövője azon múlik, hogy a jelenben milyen levéltárat építünk.

² A pályázatírás időszakában két kérdőívet küldtem ki párbeszéd kezdeményezésének céljából. Az egyiket az MNL vezetői részére, az alábbi kérdéssorral: 1. Mik azok a legfontosabb elérendő stratégiai célok, amit az MNL-nek ki kell tűznie maga elé? Hogyan képzeljük el a 21. század nemzeti levéltárát? 2. Mik azok a hatások, amiket kiemelnél az integráció következményei közül? 3. Mik rövidtávon azok a problémák, amelyek megoldása a legsürgetőbb? 4. Mik azok a pozitív fejlemények, amiket ki tudnál emelni a közelmúltból? 5. Mik azok a tulajdonságok, vezetési alapelvek, amelyeknek meg kell határozniuk a főigazgató munkavégzését? A másikat az általam vezetett két főosztályon dolgozó kollégák részére, amely tartalmazta a vezetőknek kiküldött kérdéssort kiegészítve a saját főosztályvezetői tevékenységre vonatkozó visszajelzési lehetőséggel: 6. Hogyan értékeled a munkámat főosztályvezetőként? 7. Mely vezetői képességeimet és tulajdonságaimat tartod a legerősebbnek? 8. Mely területeken látod úgy, hogy vezetőként fejlődhetnék? 9. Van-e olyan vezetői működésem, hozzáállásom vagy döntési gyakorlatom, amelyen szerinted érdemes lenne változtatnom? Ha igen, miért? 10. Mely vezetői értékeimet, működési módjaimat vagy kezdeményzéseimet tartod olyan fontosnak, amelyeket mindenképpen érdemes lenne a jövőben is megőriznem?

BÓSZNÉ DR. KOHÚT SÁRA

HÁTTÉR- TANULMÁNYOK

5. SZAKMAI GYAKORLAT ÉS KOMPETENCIÁK

Szakmai önéletrajzom jelen program mellékleteként megtalálható. Ebben a fejezetben célom az **önéletrajz tételes felsorolásának kiegészítése olyan szubjektív információkkal**, amelyek relevánsak pályaképem megítéléséhez.

5.1. TANULMÁNYOK ÉS ÖSZTÖNDÍJAK

Gyermekkoromat, általános iskolai és középiskolai éveimet **Mezőberényben töltöttem**. A helyi gimnázium kéttannyelvű tagozatát elvégezve, 2005-ben részben német nyelven érettségi vizsgát tettem. Ez idő alatt a kezdeti reál érdeklődésem a humán tantárgyak felé mozdult, az egyetemi tanulmányaimat azzal a szándékkal kezdtem meg, hogy széles körű bölcsészettudományi műveltségre tegyek szert.

Felvételt nyertem a **Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar néprajz-történelem szakára**. Az egyetemen nemcsak magas színvonalú képzést kaptam, hanem összetartó közösség részese lehettem. Rendszeresen részt vettem néprajzi táborokon és programokon, alapító tagja és alelnöke voltam a Debreceni Egyetem Történész Hallgatók Egyesületének. A közösségi munka mutattatta meg számomra először a kooperáció és csapatmunka szinergia hatásait.

2010-ben szereztem meg a diplomám mindkét szakon kiváló minősítéssel. Habár eleinte a muzeológia területén szerettem volna elhelyezkedni, a történelmi szakdolgozatom témavezetőjének hatására megkezdtem a doktori tanulmányaimat a **Történelmi és Néprajzi Doktori Iskola, Történelmi Doktori Programjában**. Pedagógiai kvalitásainak és történelmi felkészültségének köszönhetően a kutatómunka során segítségével sokat fejlődtem ez idő alatt. Az elnyert külföldi ösztöndíjak révén pedig nemcsak szélesedett a látóköröm, hanem megismerkedtem a levéltárak világával a bécsi magyar levéltári delegátus hathatós támogatásával.

5.2. LEVÉLTÁROSI GYAKORLAT

Sokakhoz hasonlóan a doktori tanulmányaim végéhez közeledve én is egy olyan munkahelyen szerettem volna elhelyezkedni, ahol – a kutatónap révén – van lehetőségem folytatni a tudományos kutatásaimat és felépíthetem a történelmi karrierem. Ezért különösen nagy öröm volt számomra, hogy 2014-ben felvételt nyertem az **MNL Országos Levéltárának (OL) Magánlevéltárak, gyűjtemények és gazdasági szervek főosztályára**. A főosztályon olyan levéltárszakmai miliő és kollegiális közeg fogadott, amire azóta is szívesen emlékezem vissza.

Levéltári pályafutásomat az óbudai telephelyen, a **mikrofilmtár referenseként** kezdtem. A mikrofilmtár nyilvántartási szempontból egy nagyon speciális iratanyag. Egyrészt másolat, aminek van valahol egy eredetije (akár az MNL-en kívül), másrészt sok esetben egy tekercsen több irattípus található anélkül, hogy fizikailag szétválasztható lenne. A kutatók tájékoztatása pedig rendkívül összetett volt, hisz a középkortól a 20. századig, a családfakutatóktól a tudományos kutatókig mindenkinek választ kellett tudni adni arra, hogyan találja meg az őt érdeklő információt. Ráadásul eleinte még a mikrofilmek adták a genealógiai kutatás gerincét, mivel csak 2015 júliusában indult útjára az online anyakönyvi adatbázis. Innen ered az érdeklődésem a családfakutatás levéltárszakmai támogatása iránt. 2017-ben részt vettem az anyakönyvi munkacsoport megalapításában, amely révén javaslatot tettünk az anyakönyvi adatbázis Kárpát-

medencei kataszterre történő alakítására. A megvalósítás akkor az adatbázisért felelős vezetők támogatásának hiányában elmaradt, a munkacsoport feloszlott.

Nemcsak a referenciához tartozó iratanyag, hanem a főosztály működése is speciális volt. A mikrofilmtárban egyedül voltam segédlevéltáros, egy idő után levéltári kezelő nélkül. Az óbudai telephelyen a főosztályhoz tartozó többi kolléga a gazdasági szervek iratainak referenciájában dolgozott, a magánlevéltárak és gyűjtemények iratanyaga és az azt kezelő munkatársak pedig a Bécsi kapu téren. A megosztottság és a tájékoztatási feladatok miatt ezért hamar szoros kollegiális kapcsolat alakult ki a telephely kutatószolgálati munkatársaival.

5.3. ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR

Mondhatni egy időben érkeztem az MNL-be a scopeArchiv levéltári nyilvántartó szakrendszerrel. Az Országos Levéltárban 2013 végén kelt főigazgatói utasítás vezette be a használatát, míg a vármegyei levéltárakban később, 2015-ben.³ 2014-ben, mikor igyekeztem beilleszkedni az intézmény munkatársai közé, egyszerű volt beszélgetést kezdeményezni a kollégákkal: elég volt csak megkérdezni, mi a véleményük a szakrendszerrel és máris volt elegendő téma ahhoz, hogy ne kelljen az időjárásról értekezni. A főosztályvezető biztatására – és a munkatársak negatív konnotációjának ellenére – igyekeztem **minél mélyebben megismerni az elektronikus nyilvántartásvezetés módszertanát**. Mivel időközben a vármegyékben is el kellett kezdeni használni a rendszert, a veszprémi levéltár igazgatójának szervezésében scopeArchiv képzést tartottunk néhány országos levéltári kollégámmal karöltve. A négy alkalmas képzésen becsülettel igyekeztünk minden lényegi információt elmondani, és hamar szembesültünk is vele, hogy ez ennyi idő alatt a hajnali utazással és a véges számú új információ befogadásának korlátaival abszolút lehetetlen feladat. Ezért az oktatásra elkészült handoutokból, kollégáim segítségével elkészítettem a scopeArchiv felhasználói kézikönyvét és létrehoztuk a szakrendszerrel kapcsolatos kérdések feltevésére alkalmas scope@mnl.gov.hu e-mail címet. Azóta is számos belső továbbképzés, workshop szervezésében vettem részt. Úgy vélem **innen ered szakmai életutam hangsúlyeltolódása a történészi karrierképtől az e-levéltár fejlesztése felé**.

5.4. VEZETŐI TAPASZTALATOK

2015. júliusában a főosztályvezető kérésére főigazgató asszonytól bizalmat kaptam **a főosztály helyettesi munkakörének** betöltésére. Hatalmas megtiszteltetésnek tartottam a helyettesi megbízást, rengeteget tanultam a főosztály vezetésétől és munkatársaiktól.

2017-től részt vettem a KÖFOP 1.0.0-VEKOP-15-2016-00011 projekt keretében az e-levéltár fejlesztésében. A főosztály vezetése és a projektben végzett feladataim lehetetlenné tették, hogy mindkét helyen maradéktalanul megfeleljek. Mivel szakmai érdeklődésem fókuszában ekkor már az e-levéltár állt, 2018-ban elvállaltam **az igazgatóhelyettesi munkakört** a Nemzetközi Kapcsolatok és Európai Unió Projekt Igazgatóságán.

Mindkét helyettesi feladatkörömben igyekeztem közvetlen vezetőmet támogatni az adott szervezeti egység operatív működtetésében és szakmai koncepcióik megvalósításában. Elsődleges

³ Az Országos Levéltárban 18/2013. (10.31) számú főigazgatói utasítás, a vármegyei tagintézményeiben pedig a 14/2015. (10.15.) számú főigazgatói utasítás vezette be a scopeArchivot.

érték volt számomra **a szolgálati út betartása, a szabálykövetés, az egyenes és őszinte kommunikáció, valamint a stratégiai partnerség.**

2020-ban megalakult a levéltári nyilvántartásért és elektronikus iratok archiválásáért felelős szervezeti egység, **az Elektronikus Nyilvántartások Főosztálya**. 2022-től először főosztályvezető helyetteseként, majd 2023-tól főosztályvezetőként volt szerencsém részt venni a főosztály munkájában. Ettől kezdve amit korábban egyedül csináltam, végre egy csapat tagjaként, majd a szakmai munka koordinátoraként végezhettem. Az erőforrásbővítés révén olyan szintű haladást lehetett elérni a szakterületen, amiről korábban nem is álmodtam, viszont ezzel párhuzamosan meg kellett tanulnom, hogy amit előtte egyedül végeztem, innentől csakis **kooperációban, kompromisszumokkal és önreflexióval folytathatok.**

Főosztályvezetőnek lenni egészen más, mint helyettesként dolgozni: első számú vezetőként a döntésekért és a főosztály működéséért is felelősséget kell vállalni. Amellett, hogy a jogszabályok, szabályzatok és eljárásrendek figyelembevételével vezetem a főosztályt, fontosnak tartottam, hogy a kollégák felé mindig empátiával forduljak, és a szervezeti egység működését az egyéni erősségekre építsem.

Alapvetésem, hogy mindenki a legjobb tudása szerint, magas színvonalon szeretné elvégezni a rábízott feladatokat. Ha azonban az eredmény nem felel meg a szabályozásnak vagy a vezetői elvárásoknak, akkor nem feltétlenül magát az embert, hanem a körülményeket, a feladatmeghatározást és a folyamatot is meg kell vizsgálni, majd szükség esetén újragondolni.

Vezetőként fontosnak tartottam azt is, hogy a kollégákat ne korábbi tapasztalatok, mások véleménye vagy kialakult prekoncepciók alapján ítélem meg. Meggyőződésem, hogy az emberek képesek változni, új kompetenciákat elsajátítani és szakmai fejlődést elérni, ezért a visszajelzéseimben igyekeztem mindig az aktuális teljesítményre, az egyéni lehetőségekre és a fejlődési irányokra fókuszálni. Skatulyák és kategorikus kijelentések helyett olyan visszajelzést kívántam adni, amely egyszerre tükrözi az elvégzett munka minőségét, az egyéni erősségeket és azokat a területeket, ahol további fejlődésre van lehetőség.

Tekintve, hogy az e-levéltári rendszer célközönsége nem csak belső felhasználókból, hanem külső, levéltárhasználókból is áll, valamint még a mikrofilmtárban töltött évek tapasztalatai miatt is ambicionált a kutatószolgálati munkában való részvétel, kérésemre 2023 márciusától **együttesen vezethetem az Elektronikus Nyilvántartások Főosztályát a Kutatószolgálati és Szakkönyvtári Főosztállyal**. Elsődleges célom volt a két főosztály munkájának összehangolása, a párhuzamosságok felszámolása, az erőforrások hatékony felhasználása és szükség szerinti átcsoportosítása. Úgy vélem, ez napjainkra megvalósult, a szervezeti egységek közötti **operatív együttműködés akadálymentes.**

5.5. KITÉRŐ

2020 és 2022 között tananyagfejlesztőként dolgoztam az E-Educatio Információtechnológia Zrt.-nél. Pályamódosításomat az indukálta, hogy egyrészt a KÖFOP projekt alatt megismerkedtem az e-learning módszereivel és tananyagkészítés alapelveivel, amelyben célom volt további, gyakorlati ismereteket szerezni, másrészt a megtapasztalt intézményi anomáliák miatt érdekelt, hogyan működik egy nem közgyűjteményi munkakörnyezet.

Az itt eltöltött két év során olyan kompetenciákat és tapasztalatokat gyűjtöttem, amelyekre a levéltári munkám során nem lett volna lehetőségem. Megismerkedtem **az e-learning és a tananyagfejlesztés különböző aspektusaival**, emellett betekintést nyertem a projektalapú munkavégzésbe is. A tananyagok készítése mellett **projektmenedzseri feladatokat is** elláttam, így a tervezéstől és koordinációtól kezdve a megvalósításig számos területen kipróbálhattam magam.

A közös feladatok során a csapatmunkában és a kooperációban is sokat fejlődtem: megtanultam különböző szakmai szempontokat összehangolni, a feladatokat hatékonyan megosztani, valamint egy közös cél érdekében összehangoltan dolgozni. A projektekben való aktív részvétel emellett hozzájárult ahhoz, hogy átfogóbban lássam a folyamatokat, és magabiztosabban kezeljem a tervezéssel, szervezéssel és megvalósítással járó feladatokat. Ez az időszak nemcsak a szakmai látókörömet szélesítette, hanem a rendszerszemléletemet, a kommunikációs és együttműködési készségeimet, valamint az önálló munkavégzéshez szükséges kompetenciáimat is jelentősen erősítette.

5.6. OKTATÓI TAPASZTALATOK

Amellett, hogy 2016-tól folyamatosan tartottam **belső továbbképzéseket az e-levéltár területén**, 2023-tól óraadóként részt vehetek **az Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Történelem Segédtudományai Tanszék** munkájában. Két kurzust tartottam eddig az egyetemen: az E-iratok, e-levéltár 1.: az elektronikus iratok és megőrzésük, illetve a Levéltári informatikai alapismeretek tantárgyakat.

Az egyetemi oktatásban való részvétel számomra különleges lehetőség. Megtisztelő, hogy bekapcsolódhatok a leendő levéltárosok képzésébe, ugyanakkor ez a szerep számomra korántsem egyirányú tudásátadást jelent: a hallgatókkal folytatott beszélgetésekből és az általuk adott visszajelzésekből én magam is sokat tanulok. Megmutatják, **hogyan gondolkodik a szakma következő nemzedéke**, milyen elvárásokat támaszt a hivatással és a munka világával szemben, és milyen irányokban látja a levéltáros szakma fejlődésének lehetőségét.

Ez a generáció már határozottan megfogalmazza, hogy milyen szakmai és etikai értékek mentén szeretne dolgozni, és milyen munkakörnyezetben képzei el a jövőjét. Ezekre az igényekre nekünk, a jelen szakembereinek is érdemes figyelniük, hiszen a következő levéltárosi nemzedék szemlélete és elvárásai a szakma jövőjére is hatással lesznek.

5.7. LIFELONG LEARNING

Az egyetemi éveimet anno úgy képzeltem el, hogy a diploma átvételekor birtokában leszek annak a széles körű bölcsészettudományi műveltségnek, amelyet célként tűztem ki magam elé. Ahogy azonban egyre többet olvastam, újabb és újabb kurzusokat látogattam, nem a tudásom teljességébe vetett magabiztosságom erősödött, hanem éppen ellenkezőleg: egyre világosabbá vált számomra, milyen hatalmas területet ölel fel mindaz, amit még szeretnék megismerni.

Ugyanez a felismerés kísérte a későbbi szakmai pályámat is. Minden új feladat, megszerzett tapasztalat és elsajátított kompetencia egyúttal újabb kérdéseket és továbblépési lehetőségeket hozott felszínre. Minél több területen próbáltam ki magam, annál pontosabban láttam, melyek azok az ismeretek és készségek, amelyeket még érdemes továbbfejlesztenem. Ma már ezt nem

hiányként, hanem a folyamatos tanulás természetes részeként élem meg: **a szakmai fejlődés számomra nem egy lezárható folyamat, hanem egy folyamatosan táguló horizont.**

5.8. FŐIGAZGATÓI MUNKAKÖR MEGPÁLYÁZÁSA

Az eddigi szakmai életutam során a történeti és levéltárosi szemlélet fokozatosan egészült ki az elektronikus levéltár, a szervezetfejlesztés és a vezetés tapasztalataival. Munkám során egyre inkább azt tapasztaltam, hogy egy összetett intézmény eredményes működéséhez nem elegendő a szakterület magas szintű ismerete: szükség van együttműködésre, rendszerszemléletre, a különböző szakmai szempontok összehangolására és a változásokhoz való alkalmazkodás képességére is. Vezetőként ezért mindig arra törekedtem, hogy a szakmai célok megvalósítása mellett építsek a munkatársak tudására és erősségeire, támogassam az együttműködést, és a döntéseket a közös intézményi célok szolgálatába állítsam.

Szakmai pályám különböző állomásai – a levéltári gyakorlat, az elektronikus levéltár fejlesztése, a vezetői feladatok, a projekt tapasztalat és az oktatás – **együttesen alakították ki azt a szemléletet, amellyel az MNL jövőjéről gondolkodom.** Megismertem az intézmény szakmai működésének különböző szintjeit, megtapasztaltam a változások és fejlesztések vezetői kihívásait, és megtanultam különböző szakmai területek, érdekek és munkatársak együttműködését összehangolni. Meggyőződésem, hogy ez a szakmai és vezetői tapasztalat megfelelő alapot ad ahhoz, hogy **a Magyar Nemzeti Levéltárat egyszerre hitelességgel, rendszerszemlélettel és a változások iránti nyitottsággal vezessem.**

6. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

Egy megalapozott intézményi stratégia készítéséhez **elengedhetetlen a nemzetközi levéltárszakmai trendek és nívumok ismerete majd intézményspecifikus adaptálása.**

Ennek egyrészt az ad külön súlyt, hogy ezek a trendek iránymutatást nyújtanak egy adott levéltár rezilienciájának fejlesztéséhez. Másrészt az MNL – mind szerkezetében és létszámában, azaz méretében, mind feladatainak összetettségében – jelentősen eltér a hazai levéltárak többségétől, a nemzet levéltáraként pedig kifejezetten az a feladata, hogy kövesse és közvetítse a legújabb szakmai irányokat. Harmadrészt a saját fejlesztés (AdatbázisokOnline (AOL), Elektronikus Levéltári Portál (ELP)) és hazai gyártói termék (Poszeidon) mellett használ nemzetközileg ismert szoftvereket (scopeArchív, Preservica) is. Mindezek okán a hatékony és optimális szervezeti működés kialakításához külföldi levéltárak szolgálhatnak példaként, a levéltárszakmai szervezetek témaspecifikus publikációi pedig támpontként.

A főigazgatói pályázat célja és keretei nem engedik meg, hogy minden levéltárra és szervezetre kiterjedő elemzést adjak, ezért **azokat emelem ki, amelyek az MNL helyzetelemzéséhez és jövőképéhez releváns szempontokat és irányvonalakat adnak.**

6.1. EURÓPAI LEVÉLTÁRAK STRATÉGIÁJA

Az Európai Levéltárak számára készült stratégia⁴ az első számú dokumentum, amit figyelembe kell venni az MNL jövőképének kialakításakor. Már ez a 2012-ben készült stratégia is a levéltárak változó szerepére helyezte a hangsúlyt a digitális korszakban, kitérve olyan kérdésekre, mint a digitalizálás, a közérdekű információk újrafelhasználása vagy a helyszíni/online hozzáférés. A 2024-ben publikált verzió is felhívja a figyelmet arra, hogy a digitális térben milyen új kihívásokkal kell megküzdeniük a levéltáraknak, vagyis az MI-vel, az adatközpontú gazdasággal, az elektronikus személyazonossággal és aláírásokkal, valamint a közszolgáltatások folyamatos digitális átállásával. A megküzdési stratégiák kialakításakor a levéltáraknak **két fő célt kell szem előtt tartaniuk:**

1. Demokrácia támogatása

A demokratikus társadalom alapvető feltétele, így a levéltárak legfőbb küldetése **a hiteles és megbízható információk megőrzése, és a hozzáférés biztosítása.** A dezinformáció és információs dömping világában erősíteni kell a levéltárak szerepét: olyan szakmai műhellyé kell válniuk, amelyek **nemcsak az iratok értékeléséért és átvételéért felelősek, hanem aktívan támogatják és részt vesznek azok létrehozásában is.** Vagyis a nemzeti levéltáraknak:

- küzdeniük kell a dezinformáció ellen a **hozzáférés minél széleskörű biztosításával,**
- hozzá kell járulniuk az adatközpontú gazdaság európai jövőképének megvalósításához,
- meg kell teremteniük az **egyensúlyt a hozzáférés szabadsága és az adatvédelem között,**
- aktívan részt kell venniük annak kialakításában, hogy az állampolgárok számára biztosítva legyen az egykapus, **élethelyzetre reagáló ügyintézés,**

⁴ Az Európai Bizottság szakértői testülete, az Európai Levéltári Csoport (EAG) által, 2025-2023 közötti időszakra készített stratégiája: https://commission.europa.eu/document/download/a9e9beb5-c6d3-4f9f-b58b-1f20e4c1f1fc_en?filename=strategy-of-the-european-archives-2025-2030.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

- a kormányok és közigazgatási szervek esetében a **támogatniuk kell a döntéshozatali folyamatok dokumentálását**, elősegítve ezáltal az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot.

2. Levéltárakba vetett bizalom fenntartása

A levéltáraknak hozzá kell járulniuk a társadalom zöld átalakulásához. **A digitális és a zöld átállás szorosan összefonódik**, a digitális munkafolyamatokban és rendszerekben az iratok életciklusának kezelését olyan módon kell javítani, hogy **az erőforráshatékony és hosszú távon fenntartható legyen**. Végso soron a levéltárak digitális információkezelése hozzájárulhat olyan új technológiák, megoldások és munkamódszerek kialakulásához, amelyek a szén-dioxid-semlegesség irányába vezetnek. Az Európai Unió (EU) digitális stratégiájának célja annak biztosítása, hogy a digitális átállás mindenki számára előnyös legyen, miközben hozzájárul az EU 2050-re történő klímasemlegességéhez. **A nemzeti levéltárak szerepe** ebben az összefüggésben a következő:

- részt kell venniük a **jogszabályi keretek kialakításában**,
- támogatniuk kell a **közszolgáltatások digitális átállását**,
- meg kell határozniuk, hogy milyen módon **befolyásolják az iratok létrehozását**,
- ki kell alakítaniuk az új módszertant **az iratok fenntartható hitelessége, hosszú távú megőrzése és hozzáférése biztosításához** (Archiving by Design koncepció),
- hozzá kell járulniuk **az elektronikus archiválás specifikációjának, tanúsítási és akkreditációs folyamatainak a kialakításához**, hogy a digitális repozitóriumokban tárolt adatok megfeleljenek a hitelességre és a megbízhatóságra vonatkozó konkrét szabványoknak,
- részt kell venniük a **közös, határokon átnyúló platformok kialakításában** az adattáraik tartalmával, hogy az őrzött adatok a lehető legkönnyebben hozzáférhetőek legyenek a nyilvánosság számára (amit az Európai Levéltári Csoport, vagyis az EAG az MI használatával kapcsolatos ajánlásokkal fog segíteni),
- közösen ki kell alakítaniuk egy olyan **kompetenciamátrixot**, amely iránymutatásul szolgál az iratkezelési és archiválási szakterületen⁵ elvárható ismeretekhez, a humán erőforrástoborzáshoz, karrierfejlesztéshez és **képzési programok tantervének kidolgozásához**, amelyben ötvözik az archiválási ismereteket, az adatkezelést, az adatintegritást, valamint az adatvédelmi és biztonsági jogszabályokat és szabványokat egyaránt.

A stratégia célkitűzései jól mutatják, hogy a levéltárak jövőjét a technológiai fejlődésre adott válaszok, a társadalmi felelősségvállalás és a hiteles információkhoz való hozzáférés együttesen alakítják. E kihívások és elvárások olyan közös európai keretrendszer jelölnek ki, amelyhez a nemzeti levéltáraknak saját fejlesztési prioritásaikat is igazítaniuk szükséges.

⁵ Idézem: „curriculum for training programmes for archivists and records managers that combines archival skills, data management, data integrity, privacy and security legislations and standards.”

6.2. THE NATIONAL ARCHIVES

A brit **The National Archives** (TNA) publikált stratégiájának⁶ tartalma erősen egybevág az EAG 2025–2030-as stratégiai irányjaival. Ezért kiváló benchmarking-példa arra, hogyan lehet az európai szintű célokat intézményi működésre lefordítani.

Céljuk az állam élő digitális levéltárává válni. Tehát a stratégia alapgondolata a jövőre való felkészítés, változás és ennek menedzselése. Azonosítja a problémákat, az implementálandó munkamódszereket, és a rendelkezésre álló lehetőségeket. Abból indul ki, hogy:

- a jelenlegi kormányzati iratkezelés nem biztosítja a keletkező iratok fennmaradását,
- a levéltár ismertsége elmarad az általuk ellátott feladatok értékétől,
- a levéltárhasználatot jelentősen akadályozzák a földrajzi távolságok és intézményi sajátosságok,
- kiberbiztonsági kockázatok növekednek,
- örökölt, elavult technológiára kell támaszkodni,
- a technológiai novumok, mint például az MI nyújtotta lehetőségek nincsenek kihasználva,
- mindenkit támogatni kell abban, hogy hozzáférjen a levéltár szolgáltatásaihoz.

A digitális átállás a levéltári intézmény esetében nem egyetlen digitalizálási vagy informatikai projektet jelent, hanem az iratok létrehozásától és átvételétől kezdve a megőrzésen, leíráson és technológiai infrastruktúrán át egészen a felhasználói hozzáférésig terjedő működési modell átalakítását. A TNA ennek részeként aktívan együttműködik a közfeladatot ellátó szervekkel a born-digital iratok megfelelő létrehozása és átadása érdekében, fejleszti az iratok nagy léptékű hozzáféréseinek modelljét, növeli a gyűjtemények kereshetőségét, modernizálja technológiai infrastruktúráját (felhőalapú működésre épülő rendszerekkel és szolgáltatásokkal), valamint vizsgálja az MI alkalmazásának lehetőségeit. A földrajzi és időbeli korlátok leküzdésért bővítik a digitális szolgáltatásaikat, a born-digital és analóg iratok digitális másolatban történő hozzáférését.

A TNA emellett nem kizárólag saját szervezeti működését fejleszti: **országos szakmai vezető szerepet vállal** a levéltári szektor digitális kapacitásának növelésében, képzéseket, módszertani támogatást és tudásmegosztási lehetőségeket biztosít a szektor szereplői számára.⁷ Ez az MNL számára is releváns mintát jelenthet arra, hogy ne csak saját digitális szolgáltatásait és belső kompetenciáit fejlessze, hanem a teljes magyar levéltári szektor digitális felkészültségének és interoperabilitásának fejlesztésében is vezető szerepet vállaljon.

A TNA tagja – ahogy az MNL is – a DLM Forumnak.⁸ Munkatársai rendszeresen adnak elő a szervezet programjain, az elhangzott prezentációk a honlapról elérhetők.⁹ Két előadást emelek ki, amely reflektál a fentebb megfogalmazott kihívásokra.¹⁰

⁶ <https://www.nationalarchives.gov.uk/about-us/how-we-work/plans-policies-performance-and-projects/strategy-2025-2030/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁷ Lásd bővebben: <https://www.nationalarchives.gov.uk/archives-sector/training-and-events/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁸ <https://www.dlmforum.eu/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁹ <https://dlmforum.eu/index.php/downloads/category/55-presentations> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁰ Balint Csolle, Chris Royds: AI for Appraisal. DLM Forum, Bern 2026. és Steve Daly: Managing Risk in moving to the Cloud.

A TNA munkatársai is az iratértékelés során szembesültek azzal a problémával, hogy hatalmas mennyiségű strukturálatlan információ áll rendelkezésre, miközben korlátozottan ismerik annak tartalmát és kontextusát, nehezen azonosíthatók a megőrzendő iratok. Az eddig használt módszerek alkalmazása a hatalmas mennyiségű, digitálisan keletkezett irat esetén nem életképes. **A digitális iratok értékelése, kiválasztása és adatvédelmi felülvizsgálata csak adatvezérelt megközelítésekkel és MI alkalmazásával lesz megvalósítható.** Ehhez befektetések szükségesek: szakértelembe és kompetenciákba, infrastruktúra-fejlesztésbe, valamint erősíteni kell a minisztériumokkal történő együttműködést. Utóbbi azért is érdekes, mert a TNA már régóta a kormányzat emlékezeteként működik a UK Government Web Archive (UKGWA) révén.¹¹ A gyűjtemény videókat, tweeteket, képeket és weboldalakat tartalmaz 1996-tól napjainkig, átfogó képet ad a kormányzat működéséről az elmúlt 29 évben. A tartalom kormányzati funkciók, illetve minisztériumok szerint is csoportosítható.

A TNA vizsgálja **a felhőalapú adattárolás lehetőségeit és kockázatait.** Ahogy minden levéltárban, itt is megtalálható a saját szervereken való tárolás öröksége. Előnye, hogy abszolút a levéltár kezelése és ellenőrzése alatt áll, szükség szerint testre szabható. Viszont működtetése speciális szakértelmet és erőforrást igényel (karbantartás, támogatás, frissítések, biztonsági kockázatok kezelése), könnyen elavulhat, a rendszer megújításához pedig jelentős tökebefektetés szükséges. Ezzel szemben a felhőalapú megoldások esetében nincs szükség a saját infrastruktúra és szoftverek teljes körű fenntartására, ami egyszerűbb erőforrás-gazdálkodást tesz lehetővé. A felhő használata ugyanakkor új kockázatokat is felvet: kezelni kell a szolgáltatóval kapcsolatos kockázatokat, számolni kell a szolgáltató kiesésének vagy megszűnésének lehetőségével, valamint a vendor lock-in, vagyis a szolgáltatóhoz való kötődés kockázatával. Emiatt fontos a megfelelő exit planning, azaz a kilépési terv kialakítása.

Ezért a TNA alkalmazza **Oxford Common File Layout (OCFL) szabványt.** Az erre épülő repozitórium olyan módon strukturálja az adatokat, hogy azokhoz a releváns metaadatok, verzióinformációk, valamint a rekonstrukcióhoz, eléréshez és migrációhoz szükséges információk is társuljanak. A repozitórium self-contained, vagyis önállóan értelmezhető, és nem kizárólag egy adott szolgáltató rendszerére támaszkodik. Ennek köszönhetően a TNA csökkenteni tudja a data lock-in és a vendor lock-in kockázatát, és megkönnyíti az adatok későbbi migrációját, illetve egy másik szolgáltatóhoz való áthelyezését.

A TNA által azonosított problémák és az ezekre adott válaszok az MNL számára is relevánsak. Érdekes ezért megvizsgálni, hogy a TNA által alkalmazott **kockázatcsökkentési stratégiák és technikai megoldások közül melyek adaptálhatók** a magyar levéltári környezetbe. Továbbá érdemes azt a szemléletmódot is adaptálni, miszerint **az archiválandó tartalom nem kizárólag az iktató- és ügykezelő rendszerekből, vagy egyéb hivatalos információs rendszerekből származhat,** hanem ezen kívül is (lásd: a kormányzat Facebook tevékenysége).

6.3. ARCHIVES NATIONALES DE FRANCE

Az Archives nationales de France (AnF) eddig publikált intézményi stratégiája¹² a francia államigazgatás digitális átállására és a felhasználóknak nyújtott szolgáltatások

¹¹ <https://www.nationalarchives.gov.uk/webarchive/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹² <https://www.archives-nationales.culture.gouv.fr/strategie-2021-2025> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

fejlesztésére reflektál. Abból indul ki, hogy a levéltár nem pusztán őrző intézmény, hanem **a digitális közigazgatás és a társadalmi szolgáltatások aktív szereplője.** Ennek megfelelően a stratégia négy fő tengelye az állampolgár-központú szolgáltatásokat, a társadalom felé nyitott levéltárat, a dokumentumok és adatok hozzáférhetőségének növelését, valamint a közös emlékezet hosszú távú megőrzését helyezi a középpontba.

Az AnF **a digitalizációt** nem önálló célként, hanem **a megőrzés és a hozzáférés együttes eszközeként értelmezi.** A hangsúly nem csupán a digitális képek előállításán, hanem a strukturált, kereshető és újrahasznosítható adatok létrehozásán van. Ezt a szemléletet jól példázza **a SIMARA projekt,** amelyben a levéltár **az MI segítségével** alakította át mintegy 800 000 kézzel írt leltári cédulát és több mint 100 000 oldalnyi **levéltári segédletet strukturált, kereshető adatokká.** A rendszer nem egyszerű optikai karakterfelismerést alkalmaz, hanem a kézírás szerkezetét és a levéltári leírás logikáját is felismeri, **így a korábban csak szakértő levéltárosok által használható kézírtos segédletek a digitális kutatószolgálat részévé válnak.**¹³

Az AnF emellett aktívan fejleszti a szemantikus metaadatokat, **a Records in Contexts (RiC)** szabványokra épülő leírási rendszereket, valamint olyan **innovációs projekteket,** amelyek az MI, a kutatási infrastruktúrák és a nyílt adatok összekapcsolásával **növelik a levéltári információk újrafelhasználhatóságát.**¹⁴ Ez a megközelítés jól illeszkedik az Európai Levéltárak 2025–2030-as stratégiájának azon célkitűzéséhez, amely a digitális megőrzés mellett az interoperábilis adatszerkezeteket, az innovációt és az állampolgárok számára hiteles, könnyen hozzáférhető levéltári szolgáltatások kialakítását tekinti a nemzeti levéltárak egyik meghatározó feladatának.

Az MNL számára példa, hogy **az MI nemcsak az iratértékelésben és az őrzött iratok feldolgozásában eszköz,** hanem **a saját kutatószolgálati tevékenysége során is** nyújt kiaknázandó lehetőségeket.

6.4. PORTAL DE ARCHIVOS ESPAÑOLES

A spanyol levéltári portál, vagyis a **Portal de Archivos Espanoles (PARES)**¹⁵ kilenc állami levéltár digitális anyagát¹⁶ fogja közre. A projekt **a kulturális minisztérium vezetésével** valósult meg, amelyhez önkéntesen csatlakozhatnak olyan levéltárak, amik nem a minisztérium felügyelete alá tartoznak.¹⁷

A PARES egy olyan **levéltári információs platform,** amely a spanyol állami levéltárakban őrzött iratok leírásait, a kontextusra vonatkozó információkat (például személyeket, családokat, szervezeteket, helyeket, fogalmakat és funkciókat), valamint a leírásokhoz kapcsolódó digitalizált objektumokat tartalmazza. A különböző leírások és a hozzájuk kapcsolódó entitások között kapcsolatokat hoz létre, ezáltal a levéltári információk nem csupán hierarchikus leírások, hanem **egymással összekapcsolt információs elemek hálózataként is kereshetők.** A leírások

¹³ <https://arxiv.org/abs/2304.13606> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁴ <https://github.com/ArchivesNationalesFR/Referentiels> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁵ <https://pares.cultura.gob.es/inicio.html> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁶ Archivo Histórico Nacional, Archivo General de Simancas, Archivo General de Indias, Archivo de la Corona de Aragón, Centro Documental de la Memoria Histórica, Archivo de la Real Chancillería de Valladolid, Archivo Histórico de la Nobleza, Archivo General de la Administración y Archivo Histórico de los Movimientos Sociales.

¹⁷ 1708/2011. számú királyi rendelet 19. cikkének a) pontja (Artículo 19.a)
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2011/11/18/1708/con> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

készítéskor a **spanyol nemzeti NEDA-szabványrendszer¹⁸** mellett a **nemzetközi ICA-szabványokat (ISDIAH, ISAD(G), ISAAR(CPF), ISDF)** is követik. Az adatok strukturálásában és interoperabilitásában **nemzetközi kódolási és adatsere-formátumokat**, így többek között az **EAD, EAC-CPF és EAG szabványokat** alkalmazzák. A levéltári információs modell továbbfejlesztésekor pedig a **RiC szabványt** keretrendszerét tekintik példának, vizsgálják, hogyan tudnák a későbbiek folyamán a saját CNEDA-modelljüket megfeleltetni annak.

Az online közzétételt támogató weboldal funkció mellett különböző munkafolyamat-eszközök is találhatóak a portálon, amelyeket a minisztérium által felügyelt összes levéltár közösen használ. Az **IntraPARES** minden felhasználója különböző jogosultságokkal rendelkezik, az egyes intézmények csak a saját munkaközpontjuk tartalmaihoz férhetnek hozzá.¹⁹ A felületen lehet **elkészíteni és módosítani a levéltári leírásokat, az indexeket és tezauruszokat, a hierarchiát, a sablonokat, továbbá van lehetőség tömeges módosításra és adatexportra.**

A PARES révén a kutatók tudnak **online iratot kikérni (mennyiségi korlátozással), digitális tartalmakat megtekinteni, iratmásolatokat megrendelni, valamint itt rögzítik a kutatótermi foglaltságait, az érkezését és távozását is.** Sőt, akár online **tájékoztatási kérelmet is** be tud küldeni. Szintén ebben a rendszerben **rögzítik az iratok kikölcsönzését** kiállítási vagy egyéb célra.

A minisztérium tehát az általa felügyelt levéltárakkal karöltve azon dolgozik, hogy megkönnyítsék az információkhoz való hozzáférést, támogassák a megértést a kontextus biztosításával, valamint javítsák az átláthatóságot az adatmegosztással és az információk visszakereshetőségével, ami korrelál az európai levéltári stratégia céljaival. Mindennek eszközt pedig a nemzetközi szabványok alkalmazásában és a nemzeti szabványok érvényesítésében látják. A PARES nem véletlenül az európai levéltári portál (Archives Portal Europe – APE) egyik fő tartalomszolgáltatója, stratégiai céljuk a közzététel, kereshetőség és feldolgozhatóság biztosítása, a spanyol levéltári iratok integrációja a közös strukturált adatvagyonba. **A minisztérium vezető szerepe, a szabványok elsődlegessége és levéltárak integráció nélküli kooperációja számos levonható tanulságot közvetít az MNL és fenntartója számára.**

6.5. RIGSARKIVET

A dán Rigsarkivet (RA) 2025-től hatályos intézményi stratégiája²⁰ három fő irányt határoz meg: **új technológiák alkalmazását, az állami szektorral való összekapcsoltság erősítését, valamint az adatgyűjtés és -megőrzés jövőbiztossá tételét.** Központi gondolata, hogy az RA Dánia emlékezte, ugyanakkor a levéltár szerepe nem merül ki a történeti dokumentumok megőrzésében. Az intézmény hiteles adatokat gyűjt, őriz és tesz hozzáférhetővé, és ezeket közintézményekkel, állampolgárokkal, kutatókkal és más szereplőkkel együttműködésben kívánja hasznosítani. A

¹⁸ <https://www.cultura.gob.es/cultura/areas/archivos/mc/cneda/presentacion.html>
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁹ A PARES projekt bemutatóanyaga, az IntraPares funkcióinak felsorolásával:
<https://www.cultura.gob.es/en/dam/jcr%3Ac0cf5abe-0d51-42e1-8852-00fcb9b23ac6/jornadaportales-pares.pdf>
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

²⁰ <https://en.rigsarkivet.dk/wp-content/uploads/2025/02/National-Archives-Strategy-2025.pdf>
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

hiteles adatokhoz való hozzáférést a társadalmi párbeszéd, a tudásalapú döntéshozatal és a demokratikus működés fontos feltételének tekinti.

Az RA folyamatosan alkalmazkodni kíván a közszféra technológiai környezetének változásaihoz annak érdekében, hogy az újonnan keletkező adatok is megőrizhetők legyenek. **Vagyis önmagát a közszféra digitális infrastruktúrájának integrált részeként értelmezi,** részére központi megoldásokat, szakértelmet és tudást kíván biztosítani a digitális levéltári feladatok hatékony és biztonságos ellátásához.

A jövőorientált, proaktív archiválási szemléletnek vannak előzményei: az RA már az 1970-es évek elejétől kezdve fogadott és őrzött meg elektronikus úton létrehozott adatokat, és ennek megfelelően fokozatosan kialakította az elektronikus iratok archiválásának szabályozási és technikai kereteit.²¹ **Eszerint az állami szervezeteknek minden informatikai rendszert be kell jelenteniük a RA-nak legkésőbb három hónappal a használatba vétel előtt.** Ez vonatkozik többek között az elektronikus ügy- és dokumentumkezelő rendszerekre (ESDH), szakági, könyvelési és pénzügyi rendszerekre, összekapcsolt rendszerkörnyezetekre és dokumentumtároló rendszerekre. A bejelentés alapján **a levéltár eldönti, hogy az adott rendszerből kell-e archiválási változatot (arkiveringsversion) átadni. Ha igen, magát a rendszert is jóvá kell hagyatni annak biztosítása érdekében, hogy archiválható legyen.** A dokumentumokat kezelő rendszereknél azt is ellenőrzik, hogy a dokumentumok nyilvántartása és tárolása megfelelő-e, és hogy azok később visszakereshetők legyenek.²² **A kijelölt rendszerekből ötévente kell archiválási változatot átadni,** amely technikai formátumát rendeletben szabályozzák.²³

A dán modell kulcseleme, hogy az államigazgatási szervek kötelesek előre értesíteni a levéltárat új informatikai rendszerek bevezetéséről, a kontroll így már a használatba vétel előtt megjelenik. A levéltár tehát nem utólag próbál alkalmazkodni a meglévő rendszerekhez, hanem aktív partnerként vesz részt azok kialakításában. Ez a megközelítés csökkenti a későbbi adatvesztés kockázatát, és világos elvárásokat teremt az iratképzők számára. **Ez a preventív hozzáállás az MNL számára is iránymutató lehet a szükséges feltételek rendelkezésre állása esetén.**

6.6. BUNDESARCHIV

A német Bundesarchiv (BArch) 2025-ben publikált küldetés és jövőképében²⁴ az egyik hangsúlyos elem **a hálózatba kapcsolt levéltár koncepciója** (vernetztes Archiv). A BArch úgy kíván az együttműködés motorja lenni, hogy közben nem kerül más intézményekkel azonos szervezeti keretbe. **A hálózati működés alapja tehát nem a centralizáció, hanem a kooperáció.** Németország nemzeti levéltáraként a BArch feladatának tekinti az információk és a tudás összekapcsolásának elősegítését, nemzetközi szinten pedig partnereivel együtt kívánja aktívan alakítani a levéltárak jövőjét. Ennek megfelelően magát egy tágabb levéltári ökoszisztéma részeként értelmezi.

²¹ <https://www.rigsarkivet.dk/vejledning/rigsarkivets-soegetjenester/myndighedsdata-digitalt-skabte-data/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

²² <https://www.rigsarkivet.dk/aflever-data/statslige-myndigheder/anmeld-og-faa-godkendt-it-systemer/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

²³ <https://www.rigsarkivet.dk/aflever-data/statslige-myndigheder/aflever-it-systemer-fra-statslige-myndigheder/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

²⁴ <https://www.bundesarchiv.de/das-bundesarchiv/organisation/leitbild/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

Az Archivportal-D²⁵ jó gyakorlati példája annak, amit a hálózatba kapcsolt levéltár jelent. A portálhoz kapcsolódó levéltárak önálló intézményekként, saját fenntartóik alatt és saját rendszereikben működnek, ugyanakkor adataikat egy közös országos digitális infrastruktúrában teszik elérhetővé. Az Archivportal-D mintegy 2600, különböző fenntartású németországi levéltár alapvető adatait és információit teszi hozzáférhetővé, több mint 300 partnerlevéltár iratleírásai kereshetők a portálon, továbbá a partnerlevéltárak publikált elektronikus iratai is elérhetők. Ez mutatja, hogy **azonos struktúrában tárolt és publikált adattartalom kialakítása lehetséges akkor is, ha (a spanyol példával ellentétben) nem ugyanaz a résztvevő intézmények fenntartója.**

6.7. ÖSTERREICHISCHES STAATSARCHIV

Az Österreichisches Staatsarchiv-ban (ÖStA) számos, egymással összefüggő digitális feladat és többéves fejlesztési projekt zajlott. Ezeket egy közös stratégiai keretben kívánták áttekinteni és a jövőbeli fejlesztések szempontjából rendszerezni. Ennek érdekében felállítottak **egy digitális roadmap létrehozására delegált munkacsoportot** (Task Force Digitale Roadmap).²⁶ A roadmap nem egyetlen informatikai projekt, hanem az intézmény digitális feladatainak és fejlesztési irányainak az összehangolása, vagyis a digitalizálás (Digitalisierung – analóg levéltári anyagok digitalizálása), az archiválás (Digitale Archivierung – az elektronikus iratok hosszú távú megőrzése) és a digitális feldolgozás (Digitale Erschließung: levéltári leírás, metaadatolás, kutathatóság).

Első lépésként a munkacsoport áttekintette az ÖStA már folyamatban lévő digitalizációval összefüggő tevékenységeit. Ez azért volt fontos, mert az ilyen jellegű feladatok több szervezeti egység között oszlottak meg: a digitalizálásért felelős szervezeti egység mellett az egyes iratórzo levéltári osztályok, az IT és külső partnerek is részt vettek a munkában. Második lépésként értékelték ezeket a tevékenységeket. Majd harmadik lépésként az értékelés eredményeként alakították ki az intézmény saját digitális roadmap-jét, amelynek célja az ÖStA felkészítése volt az intézmény előtt álló digitális kihívásokra.

Az ÖStA tehát **a digitalizáció hozta lehetőségeket és kihívásokat** nem egy szervezeti egység keretében kívánta kezelni, hanem **több szervezeti egység részvételével, intézményi szintű stratégiai keretben kívánta összehangolni.** Ez a szemléletmód fontos példa egy integrált, számos telephellyel rendelkező intézmény számára, mint amilyen az MNL.

6.8. LINKED DATA SERVICES

A Linked Data Services (LINDAS) a Schweizerisches Bundesarchiv (BAR) szolgáltatása a svájci közigazgatási szervek adatainak kezelésére. A közigazgatási szervek adatait olyan formában teszi hozzáférhetővé, amelyben nemcsak maguk az adatok, hanem az azok közötti kapcsolatok is egyértelműen meghatározhatók. Ez lehetővé teszi, hogy a különböző forrásokból származó adatokat összekapcsolják és újra felhasználják, illetve azokból különböző vizualizációk készüljenek.

²⁵ <https://www.archivportal-d.de/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

²⁶ A munkacsoport létrehozásáról és a digitális roadmaphez kapcsolódó fejlesztésekről az ÖStA 2023-2025 között kiadott éves jelentései számolnak be: <https://www.oesta.gv.at/veroeffentlichungen/publikationen/Jahresberichte.html> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

Az adatok LINDAS-ba történő bevitele három fő lépésben történik. Elsőként a BAR szakembereivel egyeztetik, hogy mely adatokat kívánja az adott közigazgatási szerv közzétenni, és hogy az adatokhoz kapcsolódó kontextus megfelelően ismert-e. Ezt követi a szervezeti előkészítés, amelynek során meghatározzák az adatokkal kapcsolatos további információkért felelős személyeket és a LINDAS-szal dolgozó munkatársakat. Végül megtörténik az adatintegráció: meghatározzák az adatok LINDAS-ba történő beillesztésének legmegfelelőbb módját, amelyhez a BAR szükség esetén támogatást is nyújt.

A rendszer gyakorlati és gazdasági haszna elsősorban abban áll, hogy **a közös infrastruktúra révén az adatok könnyebben összekapcsolhatók és újra felhasználhatók**. Ez hozzájárulhat az elkülönült adatszigetek és a költséges interfészek szükségességének csökkentéséhez.

A LINDAS gyakorlati alkalmazására példa a svájci villamosenergia-árak adatainak kezelése és vizualizációja: a rendszer segítségével a kantonok, települések és hálózatüzemeltetők árai összehasonlíthatók és elemezhetők. A LINDAS emellett különböző típusú és frissítési gyakoriságú, köztük valós idejű adatok vizualizációját is lehetővé teszi.²⁷

6.9. LATVIJAS NACIONĀLAIS ARHĪVS

Lettországban 2011. január 1-jén hozták létre a Latvijas Nacionālais arhīvs (LNA), vagyis a Lett Nemzeti Levéltár intézményét. Az integráció jogi alapját egyrészt a 2010-ben elfogadott új Levéltári törvény²⁸, másrészt a lett kormány 2010. december 7-i 706. számú határozata²⁹ jelentette. A kormányhatározat alapján **18 korábbi állami levéltári intézményt vontak össze**. Az LNA lett valamennyi elődintézmény jogutódja, és átvette azok iratanyagát, infrastruktúráját, adatbázisait és folyamatban lévő projekteit.³⁰

Az első években ugyanakkor **további szervezeti és szabályozási kiigazításokra volt szükség**. Az új intézmény működésének jogi kereteit a lett levéltári törvény mellett a 2010. december 28-i 1234. számú kormányrendelet,³¹ az LNA szervezeti és működési szabályzata, valamint későbbi módosítások rendezték. Az LNA éves beszámolójának sora 2011-től kezdve nyilvánosan hozzáférhető, így az integráció utáni működés többéves alakulása követhető.³²

Az LNA infrastruktúrájának és ingatlanállományának átfogó felülvizsgálatát tartalmazó 2020-as kormányzati jelentés³³ ugyan nem foglalkozik az elektronikus iratok átvételével és archiválásával, illetve az LNA szervezeti működésének optimalizálásával, de értékes információkat ad az összevonás közel 10 éves utóéletéről. Ebben a dokumentumban az integrációt adottságként, tartósan működő szervezeti modellként kezelik: nem merült fel a korábbi intézményi struktúrához való visszatérés, és az LNA továbbra is egységes országos intézményként működött. Ugyanakkor a jelentésből az is látszik, hogy az integráció nem oldotta meg automatikusan az összes működési

²⁷ <https://www.bar.admin.ch/de/daten-nutzbar-machen-mit-lindas> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

²⁸ <https://likumi.lv/ta/id/205971> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

²⁹ <https://likumi.lv/ta/id/222430-par-valsts-arhivu-sistemas-iestazu-reorganizaciju> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³⁰ <https://www.vestnesis.lv/ta/id/222430-par-valsts-arhivu-sistemas-iestazu-reorganizaciju> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³¹ <https://likumi.lv/ta/id/223620-latvijas-nacionala-arhiva-nolikums> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³² <https://www.arhivi.gov.lv/lv/publiskie-parskati> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³³ <https://www.vestnesis.lv/op/2020/237.14> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

problémát: az integrált intézmény legfontosabb problémájává a 2020-as években az örökölt infrastruktúra, a raktárkapacitás és a fenntartható finanszírozás vált.

Az országos intézmény 22, összesen mintegy 87 600 m² alapterületű ingatlanban működött, amelyek többsége eredetileg nem levéltári célra épült. Az épületek műszaki állapota és energiahatékonysága több helyen nem volt megfelelő, a raktárkapacitás pedig közel teljesen kimerült. A széttagolt ingatlanállomány fenntartása gazdaságtalan, miközben a rendelkezésre álló költségvetési források nem tették lehetővé az épületek szükséges felújítását és korszerűsítését. A jelentés ezért három lehetőséget vizsgált: a meglévő épületek felújítását, új ingatlanok bérletét, illetve az infrastruktúra racionalizálását.

A 2020-as kormányzati helyzetértékelést követően a lett kormány az LNA infrastruktúrájának racionalizálását választotta, amely négy regionális levéltári központ kialakítását és az infrastruktúra fokozatos átalakítását irányozta elő. A program megvalósítása azonban lassan haladt: a 2024-es kormányzati dokumentum³⁴ szerint a 2020-as koncepció elfogadása óta az abban előírt infrastruktúra-fejlesztések nem valósultak meg, miközben a raktárkapacitás és az épületek műszaki állapota továbbra is komoly problémát jelentett. A 2024-es kormányzati döntés ezért továbbfejlesztette a Vidzemes régió cēsisi központjának tervét: egy olyan közös létesítmény kialakítását irányozta elő, amely az LNA mellett más állami intézmények raktározási igényeit is kiszolgálja, részben uniós források bevonásával.³⁵ Közben egyes LNA-épületeknél energetikai korszerűsítési projektek is indultak.³⁶ **A problémák teljes körű megoldása 2026-ra sem valósult meg: a Kulturális Minisztérium és az LNA továbbra sem rendelkezett elegendő forrással a 2020-as koncepció teljes körű végrehajtásához,** ezért a kormány 2026-ban újabb sürgősségi forrást biztosított két rigai levéltári épület fűtési, elektromos és tűzjelző rendszereinek helyreállítására.³⁷

6.10. NATIONAL ARCHIVES AND RECORDS ADMINISTRATION

A National Archives and Records Administration (NARA) előképe volt a hazai e-levéltári rendszernek, ezért érdemes megvizsgálni, hogyan alakították ki a rendszerüket és milyen irányba fejlesztették tovább azt.³⁸

Az 1990-es években, különösen a Clinton-adminisztráció idején (1993–2001), ugrásszerűen megnőtt a számítógépek használata a hivatalos kormányzati iratok keletkeztetésekor. A szöveges dokumentumok, e-mailek, weboldalak és más elektronikus iratok archiválása kihívást jelentettek a levéltáraknak. Ennek kezelésére indította el 2000-ben a NARA az **Electronic Records Archives-nak** (ERA) nevezett rendszert. Az ERA kiépítése évekig tartott, és több százmillió dollárba került. 2008-ban az ERA átvette az első elektronikus iratait, 2009 januárjában pedig megkezdte a Fehér Ház elektronikus iratainak átvételét. A kifejlesztett technológia kisebb levéltárakban is

³⁴ <https://www.vestnesis.lv/op/2024/109.18> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³⁵ <https://likumi.lv/ta/id/352530-par-konceptualo-zinojumu-par-latvijas-nacionala-arhiva-vidzemes-regiona-centra-cesu-vestures-un-maksas-muzeja-kratuvju-un-valsts-zemes-dienesta-vidzemes-regionalas-parvaldes-centrala-arhiva-izveidi-cesis> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³⁶ <https://www.arhivi.gov.lv/lv/jaunums/lna-vares-uznemt-krajuma-pilsetprojekts-dokumentaciju-un-sakartot-siltumapgades-sistemu-divos-arhiva-namos> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³⁷ <https://www.vestnesis.lv/op/2026/101.37> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

³⁸ A 2009-2013 közötti projektfinanszírozásból megvalósult e-levéltár tervező, Magyar Országos Levéltárban dolgozó kollégák elmondásuk alapján a NARA tevékenységét vizsgálták a koncepció kialakítása előtt.

alkalmazható volt, például állami és helyi önkormányzati levéltárakban, magánvállalatoknál, nagyobb könyvtárakban és egyetemeken, így a projekt túlmutatott önmagán.³⁹

Az elektronikus iratok mennyiségének növekedése és komplexitása, valamint a technológiai környezet változása szükségessé tette a rendszer modernizációját, amelynek eredményeként létrejött az ERA 2.0.⁴⁰ A rendszer hibrid architektúrára épül: belső fejlesztésű szoftvereket, kereskedelmi (COTS) komponenseket, valamint külső vállalkozók által fejlesztett megoldásokat egyaránt alkalmaz.⁴¹ Ez egy tudatos architekturális döntés eredménye. A NARA 2016-os ERA 2.0 dokumentuma szerint a rendszernek moduláris eszközkészletként kell működnie, amelyben kereskedelmi, nyílt forráskódú és házon belül fejlesztett eszközök egyaránt helyet kaphatnak, és ezek **szükség esetén cserélhetők. A komponenseknek API-kon keresztül együtt is kell tudniuk működni.⁴²**

Alapvető cél volt az ERA kialakításakor, hogy az ne a papíralapú levéltári modell digitális változata legyen, hanem egy olyan digitális levéltári környezetet, amely képes alkalmazkodni a technológia változásához. Az ERA 2.0 jelenleg három komponensből áll:

1. Feldolgozási környezet (processing environment)

Itt történik az elektronikus iratok ellenőrzése és technikai feldolgozása. A rendszer különböző eszközöket biztosít például a fájlok és metaadatok vizsgálatához, majd az előkészített digitális csomagok átadhatók a hosszú távú megőrzést szolgáló adattárnak.

2. Digitális repozitórium (digital repository)

Ez biztosítja az elektronikus iratok biztonságos levéltári tárolását. A rendszer több fizikai helyszínen, felhőalapú infrastruktúrán keresztül tárolhatja az adatokat.

3. Űrlapok és munkafolyamatok (forms/workflows)

Az iratképzők (Federal agencies) ezen keresztül készíthetik elő és nyújthatják be iratkezelési dokumentációikat, illetve kezdeményezhetik a maradandó értékű iratok NARA-hoz történő átadását (transfer request). Az ERA 2.0 így egy integrált rendszerként összekapcsolja az iratkezelést, az iratátadást és a levéltári megőrzést.⁴³

A NARA digitális (e-levéltári) rendszerét nem egy egyszeri (projekt)feladatként kezeli. A fájlformátumok, a szoftverek, a hardverek és technológiák folyamatosan változnak, amihez alkalmazkodnia kell. Az ERA 2.0 jelenleg működő rendszer, ugyanakkor egyes kulcsfontosságú digitális megőrzési funkciók kiépítése és automatizálása még folyamatban vannak. A NARA saját

³⁹ <https://www.archives.gov/publications/prologue/2009/summer/history> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴⁰ ERA hivatalos oldala: <https://www.archives.gov/era> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

ERA 2.0 felhasználói kézikönyve: <https://www.archives.gov/files/era/records-mgmt/agency-user-manual.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴¹ <https://www.archives.gov/files/oig/reports/audit-reports-2021/23-aud-06-audit-of-naras-electronic-records-archives-2.0-system.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴² <https://www.archives.gov/files/preservation/electronic-records/nara-era-2.0-2016.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴³ Az iratok átadásának (feltöltésének) lehetősége jelenleg még nem érhető el; a feltöltési funkciókat jelenleg csak a NARA használja.

értékelése szerint a valódi digitális megőrzési képességek megvalósítása jelenleg még korai szakaszban van.⁴⁴

A fejlesztési fókusz a nagy volumenű elektronikus iratok skálázható kezelésén, az ingest-képességek fejlesztésén, a digitális megőrzési infrastruktúra megerősítésén, a felhőalapú környezetek ellenálló képességének növelésén és a hosszú távú digitális megőrzéshez szükséges automatizált megoldások előkészítésén van.⁴⁵

A hozzáférést az ERA 2.0-tól funkcionálisan elkülönülő National Archives Catalog biztosítja.⁴⁶ Amikor egy irat nyilvánosan hozzáférhetővé tehető, a NARA az ERA 2.0-ban megőrzött anyagból **hozzáférési példányt (access version)** készít, és ezt a National Archives Catalog felhőalapú tárhelye számára továbbítja, ahol a kutatók és a nyilvánosság számára kereshetővé és megtekinthetővé válik. Tehát ebben az architektúrási megoldásban ugyanahhoz a digitális levéltári objektumhoz **két eltérő célú réteg különíthető el: az ERA 2.0 megőrzési és feldolgozási környezete, illetve a National Archives Catalog nyilvános hozzáférési környezete.**

A NARA tehát nem egy monolitikus, egyszer megvásárolt „levéltári programot/rendszert” épített, hanem egy moduláris digitális ökoszisztémát, amit különböző eredetű technológiák együtt alkotnak és ezek a komponensek bármikor kicserélhetők.⁴⁷ **Rendszerfejlesztési koncepciója a stratégiai jellegű dokumentumaiban**⁴⁸ **is megjelenik.** Önmagát proaktív és problémamegoldó intézményként definiálja: az innovációk adaptálásával célja az iratok megőrzésének, hozzáférhetőségének biztosítása és a megértés javítása. **Elfogadja az elektronikus információ elsődlegességét.** Ennek jegyében adaptálni akarja az új technológiákat (MI, gépi tanulás, robotizált folyamatautomatizálás), átalakítani a saját működését. Kiemelt jelentőségű számára a pártsemlegesség, amely garantálja a hitelességet és objektivitást. Folyamatosan optimalizálja a működését, hogy a rá bízott erőforrások felelős gazdája legyen.

6.11. TANULSÁGOK ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

Az európai stratégia két átfogó célkitűzése – a demokrácia támogatása, valamint az állampolgárok levéltárakba vetett bizalmának fenntartása a digitális korban – alapján **az MNL számára az alábbi, egymással összefüggő stratégiai beavatkozási területek azonosíthatók:**

1. Elektronikus iratok tartós megőrzése és hitelességének biztosítása

Ahogy a stratégiában is szerepel, a levéltárak nagy részének kihívás az elektronikus iratok átvétele és archiválása. A későbbi problémákat és szükséges energiabefektetést mérsékli (vagyis segít a kihívás leküzdésében), ha az MNL nemcsak az iratértékelésért és átvételért felelős,

⁴⁴ <https://www.archives.gov/era/about> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴⁵ <https://www.archives.gov/files/about/plans-reports/performance-budget/2026-nara-congressional-justification.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴⁶ <https://www.archives.gov/research/catalog/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴⁷ <https://www.archives.gov/files/preservation/electronic-records/nara-era-2.0-2016.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁴⁸ <https://www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/final-nara-2022-2026-strategic-plan-february-2023.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

<https://www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/strategic-plan-framework-2026-2030.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

hanem **proaktívan részt vesz az irat/információ létrejöttében és életútjában.** Ez nem egyszerű record management szemlélet, ami végig követi az irat teljes életciklusát keletkezésétől fogva, hanem már azelőtt, a létrehozó környezet kialakításában is tevékenyen részt vesz, befolyásolja azt.

A közszolgáltatások minőségét rontja, ha döntéshozatalhoz nem állnak rendelkezésre megbízható vagy teljes körű információk, ezért azok létrehozása vagy levéltárba adása előtt már be kell avatkozni. Az információk jövőbeli felhasználhatóságának és újrahasznosíthatóságának feltételeit már életciklusuk legkorábbi szakaszában meg kell teremteni. **A rendszereket ezért eleve a jövőbeli hozzáférhetőség biztosítását szem előtt tartva kell megtervezni,** mivel utólag optimalizálni időigényes és költséges feladat.

Az iratkezelés és levéltári megőrzés eddig bevált megközelítései már nem hatékonyak. Előfordulhat, hogy az információk soha nem jutnak el az erre a célra szolgáló iratkezelő vagy archiváló (vagyis információs) rendszerekbe, túl sok az információ, amit kezelni kell. A kulturális és történelmi kutatási értékkel bíró adatok akár örökre elveszhetnek, ha az információs rendszeren kívül maradnak, vagy pedig a rendszerek nem megfelelően lettek kialakítva. **Az MNL-nek a közfeladatot ellátó szervek esetében támogatnia kell a döntéshozatali folyamatok dokumentálását, azok platformjától függetlenül.** Ki kell lépni a hagyományos iratkezelő rendszerek keretei közül, és az elektronikus levelezések, weboldalak, közösségi média, adatbázisok és mesterséges intelligenciával támogatott rendszerek által létrehozott információk levéltári értékelésére és megőrzésére is **ki kell alakítani a megfelelő módszereket.**

Ez a szemlélet az Archiving by Design, vagyis a tervezett archiválás. Cél a fenntarthatóság és hozzáférhetőség. Lényege tehát nem egyetlen módszer, hanem egy átfogó gondolkodásmód, amely az archiválást a mindennapi működés részévé teszi. Ez hosszú távon nemcsak a levéltárak munkáját könnyíti meg, hanem az iratképző szervezetek számára is kiszámíthatóbb és fenntarthatóbb információkezelést biztosít. **Az MNL-nek proaktív módon támogatnia kell az illetékességébe tartozó szerveknél a szemléletváltást, az innovatív módszerek adaptálását.**

2. A levéltári anyaghoz való hiteles, biztonságos és felhasználóközpontú hozzáférés biztosítása

A levéltári iratok feldolgozható módon történő publikációja és ezzel összefüggésben a közszektorbeli információk újrafelhasználása jelentős gazdasági és társadalmi potenciállal rendelkezik. A levéltári információ hozzáférhetősége ugyanakkor nem pusztán szolgáltatási kérdés: a hiteles és megbízható információhoz való hozzáférés a közintézményekben és a közszolgáltatásokba vetett bizalom egyik alapvető feltétele. **Ezért az MNL-nek a digitális hozzáférés fejlesztése során egyszerre kell biztosítania az információk hitelességét, megbízhatóságát, integritását és megfelelő kontextusának megőrzését, valamint azt, hogy azok a felhasználók számára könnyen kereshetők és értelmezhetők legyenek.**

Az információk kumulációját és széles körű felhasználását támogatni kell digitalizálással, online közzététellel és a publikus felületek felhasználói élményének javításával, a vonatkozó adatvédelmi, szerzői jogi és hozzáférési korlátozások figyelembevételével. A digitális közzététel során ugyanakkor kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy **a felhasználó számára egyértelmű legyen**

az információ eredete, hitelessége, keletkezési és megőrzési kontextusa, valamint az esetleges változtatások és korlátozások. Ennek részeként fejleszteni szükséges azokat a metaadatokat, leírásokat és technikai megoldásokat, amelyek a digitális levéltári anyag eredetének, integritásának és hitelességének ellenőrizhetőségét támogatják.

A hitelesség és megbízhatóság biztosítása az MI által támogatott információkeresés és -feldolgozás terjedésével is egyre fontosabbá válik. Az MNL-nek ezért olyan digitális szolgáltatásokat és tartalomszolgáltatási gyakorlatokat kell kialakítania, amelyekben az MI által generált vagy támogatott keresési, feltárási és információfeldolgozási eredmények mögött azonosítható és ellenőrizhető levéltári forrás áll. **Az MI alkalmazása nem helyettesítheti a hiteles levéltári forrást, hanem annak megtalálását, értelmezését és felhasználását kell támogatnia.**

Növelni kell a kutató- és ügyfélszolgálati szolgáltatások minőségét. Ennek jegyében fejleszteni kell a beiratkozás és a kutatótermi kutatásra történő kikérés folyamatát, biztosítani kell a helyszíni kutatáshoz és ügyintézéshez szükséges alapvető körülményeket, valamint a digitális és személyes ügyintézés egymást kiegészítő rendszerét.

3. Interoperábilis, közös és határokon átvívelő tartalomszolgáltatás

Az MNL-nek a **publikus felületeire vonatkozó átfogó koncepció** kialakítása során arra kell törekednie, hogy a felhasználók számára az általuk keresett információk és szolgáltatások könnyen megtalálhatók és elérhetők legyenek. Ennek érdekében **az adat- és információk struktúrákat szabványos, interoperábilis és más felületeken is újrahasznosítható módon szükséges kialakítani,**⁴ illetve támogatni kell az ilyen közös megoldások létrehozását és továbbfejlesztését. Kiemelt cél továbbá, hogy **az MNL szakmai és technikai támogatást nyújtson azon hazai vagy külföldi levéltárak számára,** amelyek erőforráshiány miatt önállóan nem képesek bekapcsolódni a közös tartalomszolgáltatási rendszerekbe.

Meg kell vizsgálni, hogy az MNL hosszú távon milyen **módon kapcsolódhat az uniós Single Digital Gateway rendszeréhez,** és ezen keresztül a Your Europe közös felhasználói felületéhez, különösen az MNL által nyújtott, a rendelet hatálya alá tartozó információk és online szolgáltatások tekintetében. Ennek során vizsgálni szükséges az információk strukturáltságát, kereshetőségét, interoperabilitását, többnyelvű elérhetőségét, valamint a kapcsolódó nemzeti és uniós technikai követelményeknek való megfelelést.

4. Felhasználóközpontú, élethelyzet-alapú és határon átnyúló ügyintézés

Az uniós Single Digital Gateway-rendelet ((EU) 2018/1724), a Your Europe portál, valamint a hazai digitális állami szabályozás – különösen a digitális államról és a digitális szolgáltatások nyújtásának egyes szabályairól szóló 2023. évi CIII. törvény – által képviselt felhasználóközpontú és digitális ügyintézési szemléletre tekintettel az MNL digitális szolgáltatásainak fejlesztése során **indokolt az intézményközpontú ügyintézési logika helyett az élethelyzet-alapú, felhasználóbarát és lehetőség szerint egykapus megoldások kialakítása.** Ennek érdekében erősíteni szükséges a központi, támogató funkciójú kutató- és ügyfélszolgálati tevékenységet ellátó szervezeti egység(ek)et,⁵ illetve az e területen dolgozó munkatársak létszámát és kompetenciáit.

5. Kompetenciamátrix és képzési programok kialakítása

A változó digitális környezetben **az iratkezelés és a levéltári megőrzés átalakulása új szakmai, digitális és technológiai kompetenciák elsajátítását teszi szükségessé.** Az MNL-nek ezért fel kell mérnie a jelenlegi és a stratégiai célok megvalósításához szükséges jövőbeli kompetenciákat, és ezek alapján **szakterületekre és munkakörökre lebontott kompetenciamátrixot kell kialakítania.** Ehhez kapcsolódóan képzési, továbbképzési és beiskolázási terveket szükséges kidolgozni (a 32/2017. (XII. 12.) EMMI rendelettel összhangban), amelyek nemcsak a jelenlegi módszertani ismeretekre alapozott levéltári és iratkezelési ismereteket, hanem **az elektronikus iratok kezelését és tartós megőrzését, az adat- és információmenedzsmentet, az interoperabilitást és szabványosítást, az információbiztonságot, az adatvédelmet, valamint az MI levéltári alkalmazásának lehetőségeit és kockázatait is magukban foglalják.** Az európai stratégia a levéltári és iratkezelési kompetenciák fejlesztését önálló stratégiai irányként kezeli, és a változó technológiai környezethez igazodó tudás és készségek folyamatos fejlesztését szorgalmazza.

A kompetenciafejlesztésnek ugyanakkor nem kizárólag az MNL saját munkatársaira kell irányulnia. Az MNL országos szakmai szerepéből következően feladata lehet olyan módszertani és képzési programok kidolgozása, amelyek az illetékességi körébe tartozó iratképző szervek, valamint más levéltárak munkatársainak kompetenciafejlesztését is támogatják. Ennek keretében **az MNL-nek ösztönöznie és koordinálnia kell a jó gyakorlatok, módszertani tapasztalatok és képzési tartalmak megosztását,** valamint lehetőség szerint bekapcsolódnia az európai szakmai együttműködésekbe és tudásmegosztó hálózatokba.

A képzési rendszernek ezért a jelenlegi feladatok támogatása mellett előretekintő kompetenciafejlesztési funkciót is be kell töltenie: fel kell készítenie a munkatársakat az olyan új szakmai kihívásokra, mint az MI alapú információfeldolgozás, a nagy mennyiségű és heterogén digitális adatok értékelése, a digitális objektumok hitelességének és integritásának biztosítása, valamint a különböző információs rendszerek és szolgáltatások közötti interoperabilitás megteremtése. Az európai stratégia által felvetett kihívások között az MI, az adatvezérelt gazdaság, az elektronikus azonosítás és a közszolgáltatások folytatódó digitalizációja is szerepel, ezért ezekhez kapcsolódó kompetenciák kialakítása az MNL hosszú távú alkalmazkodóképességének egyik feltétele.

Az EAG stratégiai céljai intézményi szinten akkor válnak működőképessé, ha **a levéltár a digitális információs ökoszisztéma aktív szereplőjévé válik.** **Az életciklus modellt fel kell váltssa az iratfolytonossági modell: nem elegendő az iratot keletkezésének pillanatától követni, hanem már a keletkezésének körülményeire is hatni kell.** Az iratképzés nem egy lineáris információs vonal, hanem egy szerteágazó, többféle kontextusban is létező folyamat, ezért tágítani kell a vizsgálati horizontot, ahol kijelöli a levéltár a megőrzendő tartalmak körét. Nemcsak a perspektíva változik, hanem a mennyiség is. **Ezért elkerülhetetlen a technológiai újdonságok adaptálása, a levéltárak működésében is.** Az MI és gépi tanulás nemcsak a szövegtörzsek feltárását, feldolgozását és újrafelhasználását segíti, hanem a levéltár belső munkafolyamatainak

racionalizálását. Ezzel párhuzamosan pedig átalakul az archivisztika tudománya is, az eddig alkalmazott fogalmak⁴⁹ és módszerek átalakulnak tanulságos előzményekké.

A megőrzés-tervezés kulcselemei a hozzáférhetőség, a fenntarthatóság és a hitelesség. Kialakítása során figyelemmel kell lenni az adatvédelmi irányelvekre és az IT biztonság alapvető kritériumaira. A hangsúly a tervezésen van: utólagos módosítás, korrekció költségigényes és értékes erőforrásokat veszteget el, veszélyeztetve a történeti jelentőségű információk fennmaradását. Ugyanakkor az e-levéltári rendszereket – hatókörüktől és funkciójuktól függetlenül – sosem lehet elkészült eredménytermékeként, tartós működési modellként kezelni. Ahogy az információs csatornák bővülnek, a technika változik, vele együtt kell változzon az archiválási környezet és az azt működtető levéltári szakemberek kompetenciái is.

A digitalizáció hozta kihívásokra **sokféle megküzdési stratégiai létezik. Ami közös, hogy a levéltárak nem veszítik sosem aktualitásukat és szerepük jóval túlmutat az egyszerű őrzés funkcióján.**

A nemzetközi példák alapján a digitális átállás nem kezelhető kizárólag informatikai vagy digitalizálási feladatként. Az ÖStA példája azt mutatja, hogy a digitalizálás, a digitális megőrzés, a digitális feldolgozás, az informatikai infrastruktúra és a digitális szolgáltatások fejlesztése egymással szorosan összefüggő területek. Ezeket ezért nem egymástól független projektek sorozataként, hanem **intézményi szintű stratégiai keretben** szükséges kezelni. Az MNL számára ebből az következik, hogy a digitális fejlesztések összehangolására olyan, folyamatosan felülvizsgálható digitális roadmap kialakítása indokolt, amely nemcsak az egyes fejlesztési projekteket, hanem azok egymásra épülését, erőforrásigényét és intézményi hatását is képes kezelni.

A TNA és a NARA példája alapján a technológiai rugalmasság és a szolgáltatófüggetlenség önálló stratégiai szemponttá válik. A digitális (e-levéltári) infrastruktúrát ezért úgy kell kialakítani, hogy az adatok és metaadatok hosszú távon is értelmezhetők, hordozhatók és migrálhatók legyenek, az egyes rendszerelemek pedig szükség esetén cserélhetők maradjanak. Az interoperabilitás, a szabványosítás és az adatok hordozhatósága nem pusztán technikai követelmény, hanem a hosszú távú intézményi fenntarthatóság feltétele. A fejlesztések során ezért nemcsak az aktuális funkcionalitást és költségeket, hanem a technológiai függőség, a vendor lock-in és az esetleges későbbi migráció kockázatait is mérlegelni szükséges.

A nemzetközi példák egy másik közös tanulsága, hogy **a megőrzés és a hozzáférés nem egymást követő, hanem egymással egyenrangú célok. A PARES, az AnF és a NARA gyakorlata egyaránt azt mutatja, hogy a digitális levéltár társadalmi hasznosulása akkor teljes, ha a megőrzött információ nemcsak biztonságban van, hanem kereshető, értelmezhető és újrahasznosítható is.** A felhasználó számára ezért nem elegendő a digitalizált irat közzététele: szükség van a megfelelő kontextusra, strukturált metaadatokra, összekapcsolható adatokra és olyan keresési megoldásokra, amelyek csökkentik a levéltári információhoz való hozzáférés szakmai és technikai akadályait. Az MNL digitális szolgáltatásfejlesztésének ezért a felhasználói igényekből, és nem az intézmény belső szervezeti struktúrájából kell kiindulnia.

⁴⁹ Az Ember Győző féle terminológia változásairól: Sipos András: Ember Győző terminológiai lexikona és a levéltári terminológia mai problémái. In: Levéltári Szemle, 72. 1. sz. (2022). 27-46.

Ezzel összefüggésben **az MI alkalmazása sem önálló technológiai cél, hanem a levéltári feladatok hatékonyabb ellátásának eszköze.** Az AnF példája alapján az MI képes olyan nagy mennyiségű, korábban nehezen hozzáférhető információ strukturálására és feltárására, amely hagyományos módszerekkel csak jelentős erőforrás-ráfordítással lenne feldolgozható. A TNA tapasztalatai pedig azt mutatják, hogy az MI az iratértékelésben, a strukturálatlan digitális információk feldolgozásában és az adatvédelmi felülvizsgálat támogatásában is alkalmazható. **Az MNL-nek ezért az MI-t nem elszigetelt kísérleti projektek sorozataként, hanem a szakmai munkafolyamatokba kontrolláltan és szakmailag validált módon beépíthető eszközként kell kezelnie.** Alkalmazásának ugyanakkor minden esetben meg kell őriznie a levéltári forrás hitelességét és ellenőrizhetőségét: az előállított eredmény nem helyettesítheti a hiteles levéltári forrást, hanem annak megtalálását, értelmezését és felhasználását kell támogatnia.

A nemzetközi trendek azt is mutatják, hogy **a nemzeti levéltár szerepe nem korlátozódhat saját intézményi működésére.** A TNA, a BArch és a Rigsarkivet gyakorlata alapján a nemzeti levéltárnak **szakmai vezető és koordináló szerepet is kell vállalnia:** módszertani támogatást, képzést, tudásmegosztást és lehetőség szerint közös infrastruktúrát kell biztosítania a levéltári szektor más szereplői számára. A BArch hálózatos levéltár koncepciója különösen fontos tanulság: **a szakmai vezető szerep nem jelent centralizációt.** A hálózatos működés alapja lehet a közös szabvány, az interoperabilitás, a tudásmegosztás és a közös szolgáltatások kialakítása, miközben az egyes intézmények megőrzik saját szervezeti és szakmai autonómiájukat. Az MNL országos szerepéből következően ezért saját fejlesztéseit is úgy kell terveznie, hogy azok lehetőség szerint a teljes magyar levéltári szektor digitális felkészültségét és interoperabilitását is erősítsék.

A lett LNA példája ugyanakkor arra figyelmeztet, hogy **a szervezeti integráció önmagában nem oldja meg a működési problémákat.** Az országos intézmény létrehozását követően is tartósan fennmaradtak az infrastruktúrával, a raktárkapacitással és a fenntartható finanszírozással kapcsolatos nehézségek. **A szervezeti racionalizálást ezért folyamat-, infrastruktúra- és erőforrás-racionalizálásnak is követnie kell.** Az MNL esetében ez azt jelenti, hogy a szervezeti működés, az ingatlan- és raktárkapacitás, a digitális infrastruktúra és az ezek működtetéséhez szükséges humán erőforrás nem egymástól független kérdésként, hanem egységes erőforrás-gazdálkodási rendszerként kezelendő.

Végül pedig valamennyi vizsgált példa közös tanulsága, hogy a jövő levéltárának egyik legfontosabb erőforrása a megfelelő kompetenciákkal rendelkező szakember! A technológiai környezet gyors változása miatt a jelenlegi tudás önmagában nem biztosítja az intézmény hosszú távú alkalmazkodóképességét. A kompetenciamátrix és az erre épülő képzési rendszer ezért nem kiegészítő humán erőforrás-fejlesztési feladat, hanem a stratégia végrehajtásának egyik alapfeltétele. Az MNL-nek egyszerre kell megőriznie és továbbfejlesztenie a klasszikus levéltári szaktudást, miközben ki kell építenie azokat az új kompetenciákat – az adat- és információmenedzsmenttől, a digitális megőrzésen és interoperabilitáson át az információbiztonságig és az MI alkalmazásáig –, amelyek a megváltozott információs környezetben szükségesek.

Összességében a nemzetközi példák nem egyetlen követendő modellt kínálnak az MNL számára. Sokkal inkább azt mutatják meg, hogy **a reziliencia feltétele a proaktív működés, a technológiai és szervezeti rugalmasság, a szabványosítás és interoperabilitás, a**

felhasználóközpontú szolgáltatásfejlesztés, valamint a folyamatos kompetenciaépítés. Az MNL-nek ezért nem valamelyik külföldi modell átvételére, hanem saját, a magyar közigazgatási és levéltári környezethez illeszkedő működési modell kialakítására kell törekednie. Ebben a modellben **az MNL egyszerre lehet a nemzeti emlékezet őrzője, a közsféra megbízható információs infrastruktúrájának szakmai partnere, a digitális levéltári innováció műhelye és a magyar levéltári szektor szakmai koordinátora.**

7. FŐIGAZGATÓI SZAKMAI KONCEPCIÓ

7.1. FELADATDEFINIÁLÁS

7.1.1. HELYZETJELENTÉS

Az újonnan megválasztott főigazgató feladata rendkívül összetett. Egy olyan intézményt kell vezetnie, amelynek egyes elemei évszázados múltra tekintenek vissza. Nemcsak az iratok, hanem a magyar kulturális hagyományok őrzője is egyben. Stratégiája viszont a jövőbe kell tekintsen, hogy ezt a szerepet változatlanul be tudja tölteni a későbbi generációk számára is. Mindezt úgy, hogy működési modelljét a közelmúlt eseményei és a jelen döntései határozzák meg.

Az intézmény egyfelől a **paranormatív krízis állapotában van.**

Az Országos Levéltár és a vármegyei tagintézmények gazdasági és szakmai integrációja a közelmúltban zárult le, aminek következtében a korábban önálló levéltárak egy közös konglomerátumban működnek. Nem történt még meg az integrációs folyamat kiértékelése, a pozitív hozadékok erősítése, a hibák korrekciója.

Emellett, előre nem tervezett módon **változik a felsővezetése.** A főigazgatói pályázat kiírásáig eltelt átmeneti állapot, illetve a poszt betöltése utáni új felsővezetés döntően befolyásolja a nemzet levéltárának távlati céljait, stratégiáját és ezáltal a kollégák mindennapjait.

Másfelől a közelmúltban nemcsak a vezetés és szervezeti keret, hanem az intézményt körülvevő **társadalmi tér is módosult.** A digitalizáció demokratizálta a tudást, felgyorsította az információáramlást, legyőzte a földrajzi távolságokat. Az MI használata tömegessé vált, amely révén – pontosabban amely tanácsára – olyan érdeklődők jelentek meg a levéltárak mindennapjaiban, akik korábban nem keresték volna fel az adott intézményt.

Ezért a leendő főigazgatónak ki kell alakítania az új vezetés és működés szervezeti kereteit, becsatornázva a felgyűlt gyakorlati tapasztalatokat. **Meg kell határoznia a stratégiai irányokat és elérendő távlati célokat,** majd ehhez igazítani a középtávú terveket és a mindennapi munkavégzést. **Mindez egy válságmenedzselési feladat,** hisz jelentősen megváltozik az intézmény korábban ismert működési modellje (már csak a felsővezetői személycserékből fakadóan is). Az alapvető működési stabilitás megteremtése után **pedig szükség van profiltisztításra és az MNL szerepének (újra)definiálására** a 21. századi társadalmi igényekhez szabva.

7.1.2. A LEVÉLTÁRAK SZEREPVÁLTOZÁSAI

A levéltárak⁵⁰ társadalmi szerepüket tekintve sosem voltak statikus intézmények. A jogbiztosítói, a történelmi forrásbázis, a közigazgatási és kultúraterjesztői funkciók, a tudományos tevékenység egymással párhuzamosan, állandóan jelen voltak, a súlypont viszont folyamatosan változott. Hol egyik, hol másik funkció került előtérbe egy adott korszakban.⁵¹

De nemcsak a funkció, hanem a levéltárakat felkeresők létszáma és társadalmi rétegződése is koronként eltért egymástól. Míg korábban jogbiztosítói vagy tudományos

⁵⁰ Levéltár kifejezés alatt a már adminisztratív használati értékkel nem, vagy csekély mértékben bíró iratokat, illetve az ezeket kezelő intézményeket értem, vagyis a közlevéltárakat és nyilvános magánlevéltárakat, az irattárakat viszont nem.

⁵¹ Lásd: Katona Csaba – Körmeny Lajos – Kerekes Dóra – Lakatos Andor: Internet és levéltár. Levéltári Szemle, 55. (2005) 1. 3., illetve Bényei Balázs: A magyar levéltárügy előtt álló kihívások a 21. században I. In: Levéltári Szemle 74. évf. 3. sz. (2024.) 5-22.

céllal keresték fel az intézményeket, az 1969. évi 27. törvény beemelte a levéltárak alapfeladatai közé a népművelést, valamint az 1970-es években nőni kezdett a családtörténeti kutatások száma is.⁵² Ez elindította a **levéltári kutatás popularizálódását**. A folyamatot erősítette egyrészt a 80-as, 90-es években lezajlott politikai változás, ami lehetővé tette, hogy az irattári és levéltári iratokhoz való hozzáférés alapvető demokratikus legyen. Ember Győző 1989-ben még határozottan elutasította, hogy a közművelődés egyenrangú feladatköre legyen a levéltáraknak a tudományos és közigazgatási szerepük mellett,⁵³ azonban a bővülés visszafordíthatatlanul megindult. Az 1990-es évek végére már elterjedt az a nézet, miszerint a levéltárak a történészek által használt közintézményi szerepből ki kell lépnie, és elindulni a társadalom számára identitást, lokalitást, történetet, kultúrát, személyes és közösségi emlékezetet biztosító intézmény irányába. A nagyközönségnek szóló, a levéltári forrásokon alapuló ismeretátadás, a levéltárpedagógiai programok, valamint a magániratok gyűjtésére fókuszáló projekteknek visszavonhatatlanul részei lettek a levéltárak szolgáltatási portfóliójának, intézményenként eltérő mértékben.⁵⁴

Az infokommunikációs forradalom jelentős magatartásváltozást okozott. Felgyorsult az információ terjedése, a földrajzi akadályok a digitalizáció révén megszűnnek. A levéltárhasználók a minél gyorsabb, felhasználóbarát és akadálymentes eléréseket preferálják. **Nem céljuk megérteni a levéltári szakmai alapelveket és az iratok kutatásra bocsátásának előfeltételeit, az információhoz akarnak hozzájutni, az oda vezető út mérföldkövei számukra irrelevánsok. A levéltárak igyekeztek lekövetni ezt a trendet, sőt, tevékenységprofiljuk kiszélesítésével gerjesztik is ezt a felgyorsult, populáris igényt.** Ennek jegyében születettek meg a közelmúltban a közgyűjteményi, ezen belül a levéltári stratégiák⁵⁵ és a stratégiai irányok megvalósításához forrást biztosító projektek.⁵⁶ **Kitűzött cél az iratok őrzése mellett a hozzáférés – annak motivációjától függetlenül – minél szélesebb körű és többértű biztosítása lett.** De mit is jelent ez a 21. század első évtizedeiben?

Az irat megőrzése a közirat esetében a keletkezésének levéltár általi kontrolljával, míg magánirat esetében a gyűjtőkörü koncepció érvényesítésével kezdődik. Az iratkezelés-felügyelet és azon belül a szaktanácsadás, valamint a gyűjtés során a maradandó érték konzekvens alkalmazása a garanciája annak, hogy az átvétel utáni archiválás teljes körű és hosszú távú legyen. Különösen igaz ez az elektronikus iratokra.⁵⁷ Utóbbiak nemcsak a köziratképző szervek digitalizációja miatt kerülnek előtérbe, hanem amiatt is, hogy az analóg hordozón lévő magániratokat is felváltják a digitális eszközökkel létrehozott dokumentumegyettesek.

A digitális tér nem pusztán új médiát jelent, hanem magát a kommunikációt alakítja át. Az ügyintézési folyamattal kapcsolatos kommunikáció több szereplővel fennálló, rövid informális

⁵² A genealógiai kutatások elterjedésére, illetve levéltáralakító szerepére jelen pályázat nem tér ki. Az anyakönyvi adatbázis alapjául szolgáló mikrofilmár egyik korábbi referenseként széleskörű ismerettel rendelkezem az anyakönyvi kutatás fejlődéstörténetéről, illetve számos cikket és előadást jegyzek a témában.

⁵³ Ember Győző: Levéltári intézmények. Levéltári Közlemények, 1989. 182-183.

⁵⁴ Bényei Balázs: A magyar levéltárügy előtt álló kihívások a 21. században I. In.: Levéltári Szemle. 74. évfolyam. 2024. 3. szám. 12.

⁵⁵ Lásd főként kronológiai sorrendben: 2008: A szolgáltató levéltár stratégia koncepciója, 2006–2010: Levéltárak középtávú informatikai stratégiája és feladatterve, 2017–2025: Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégia

⁵⁶ Lásd főként kronológiai sorrendben: 2009-2013: EKOP, 2017-2020: KÖFOP

⁵⁷ Elektronikus irat alatt értem az eleve elektronikusan keletkezett és csak abban a formában létezőket (e-born), valamint az analóg iratokról készült digitális másolatokat is.

kapcsolattartást igényel, csoportmunkát, párhuzamos információforrások igénybe vételét. Ez megnehezíti az iratkezelő rendszerekben való dokumentálást.

Az archiválás paradoxona, hogy minél frissebb egy irat, annál nagyobb kihívás azt megőrizni. Az elektronikus iratok esetében a fizikai és intellektuális instabilitás a megőrzés fokozott kockázatát jelenti. A fizikai instabilitás alatt a hardver- és szoftverfüggőséget, illetve az adathordozók sérülékenységet kell érteni. Az intellektuális instabilitás alatt pedig a formátumok gyors avulását, a megjelenési formák széles spektrumát, az információ fragmentáltságát (pl. adatbázisok), az egyes iratok bonyolult struktúráját (pl. hiperhivatkozások) és egy sor szervezeti, jogi és politikai tényezőt, amelyek más dimenzióban jelenítik meg a hitelesség, az adatvédelem és a szellemi tulajdonhoz kapcsolódó jogok korábban is ismert problémáit.

Az iratokhoz történő hozzáférés magába foglalja mind a tudományos vagy magáncélú kutatást, az egyedi ügyintézéshez szükséges dokumentum kérését, mind a levéltárpedagógiai, közművelődési, kiállításlátogatási vagy bármilyen más, hobbi vagy rekreációs tevékenységhez kapcsolódó levéltárhasználatot. Míg korábban a levéltárak alapfeladatai nem kaptak azonos hangsúlyt, hol egyik, hol másik (politikai vagy társadalmi nyomásra) élvezett előnyt a többivel szemben, **a 21. század levéltárának a megőrzés és használat minden formáját támogatnia szükséges.**

A szolgáltató levéltár stratégia okozta paradigmaváltásnak köszönhetően a levéltárak alapfeladatai egy olyan szolgáltatási modellre módosultak, amelyek az igényeket mintegy előre percipáló, **proaktív kezdeményezésekre építve tudnak megfelelni a társadalmi elvárásoknak.**⁵⁸ A levéltáraknak az iratörzés mellett egyre inkább olyan **komplex információs és tudásközponttá kell válniuk**, amelyben az adatok strukturálásra, összekapcsolásra, kereshetősége és értelmezése kerül előtérbe. Az analóg levéltári anyag átalakul strukturált adatvagyonná, az iratok az online térben nem pusztán másolatként jelennek meg, hanem automatizált feldolgozásra, összekapcsolásra és újrafelhasználásra alkalmas információegységként.⁵⁹

Az infokommunikációs forradalom világában a levéltáraknak iránytű szerepe van. Számos nem hiteles információ kering, az MI segítségével a történelmi forrásokat percek alatt módosítani lehet rendkívül meggyőző formában. Minél több digitális tartalom kerül az online térbe, annál nagyobb lesz az igény megbízható forráshelyekre. A hiteles adatokat időkorlát nélkül őrző levéltárak a hitelesség és ellenőrzés eszközei.⁶⁰

A felvázolt funkcióváltozások történeti íve megmutatja, hogy az iratok őrzése azok használatra bocsátásával nyernek valódi célt. A közigazgatási és jogbiztosítói, a tudományos és kulturális hangsúlyeltolódások mellett **a feladatok folyamatos bővülése figyelhető meg, ami soha nem jelentette a korábban meglévő feladatok leépülését, hanem az új használati**

⁵⁸ A szolgáltató levéltár és informatika kapcsolatáról lásd bővebben: A levéltárak közép fokú informatikai stratégiája és feladatterve (2006-2010).

https://mnl.gov.hu/sites/default/files/orszagos_leveltari_informatikai_strategia.pdf
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁵⁹ Bánki Zsolt-Hegedűs István-Mikó Zsuzsanna-Szabó Csaba-Szatucsek Zoltán: A pixeltől a szemantikus tudásig. In: Levéltári Szemle. 76. évfolyam. 2026. 2. szám. 29.

⁶⁰ Az itt megfogalmazott alapelvek követik a 2008-as Szolgáltató Levéltár koncepcióját, valamint a levéltárszakmai szervezetek közös állásfoglalását a levéltárak helyzetéről és jövőjéről.

Utóbbit lásd: <https://archivportal.hu/index.php/cselekvesi-terv-a-magyar-leveltari-rendszer-megujitasara/>
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

módok és használói csoportok igényeinek beemelését. Jogosan merül fel a kérdés, hogy lehet megfelelni ennek a széles spektrumnak úgy, hogy egyik érdek se sérüljön a másik javára.

Egyrészt a levéltárak vezetőinek feladata a koncepciójuk alapján készült intézményi stratégiákban kijelölni a prioritásokat, másrészt meg kell találni azokat az eszközöket, amelyek révén megvalósíthatóvá válnak a kitűzött célok.

Meglátásom szerint **a bővített alapeladatok megvalósításának eszközei a digitalizálás és a digitalizáció.**⁶¹ Folytatni kell az analóg iratok digitalizálását, az ehhez kapcsolódó adatbázis-építést és publikációt (az elektronikus iratokra is vonatkozóan) felhasználóbarát módon. Bővíteni kell az elektronikus (szak)rendszerekben kezelt belső és külső folyamatok körét. Ez nemcsak hatékonyabbá és mérhetővé teszi a levéltárak tevékenységét, hanem növeli a társadalmi beágyazottságukat a földrajzi és időbeli akadályok (távolság, nyitva tartás, kutatótermi kapacitás) feloldásával. Támogatni kell a levéltárhasználókat abban, hogy megtalálják a célzottan részükre készült és megvalósított projekteket, legyen az egy adatbázis vagy akár egy előadássorozat. Végezetül pedig az innovatív eljárásokfényében **rendszeresen felül kell vizsgálni, lehetne-e az intézmény működése, az erőforrások kiaknázása hatékonyabb és meg kell valósítani az ehhez kapcsolódó intézkedési terveket.**

7.1.3. A LEVÉLTÁROSOK SZEREPVÁLTOZÁSAI

A levéltárosi szakma fejlődése történetileg szorosan összefügg az írásbeliség és az iratképzés alakulásával. A levéltárak kezdeti funkciója elsősorban a jogbiztosítás volt: az oklevelek és egyéb dokumentumok jogok, birtokok, kiváltságok vagy mentességek bizonyítékául szolgáltak. Ennek megfelelően **a korai levéltári munka középpontjában az iratok biztonságos és hiteles megőrzése állt**, hogy szükség esetén bizonyító erejű dokumentumként lehessen azokat felhasználni.⁶²

Az állami és közigazgatási szervezet fejlődésével, különösen a kora újkortól kezdődően, az írásos ügyintézés jelentősége és az irattermelés volumene folyamatosan növekedett. A levéltárak így fokozatosan az igazgatás működésének nélkülözhetetlen részeivé váltak. **A levéltárosi munka az iratok átvételével, rendezésével és nyilvántartásával egészült ki**, miközben egyre fontosabbá vált a visszakereshetőség biztosítása. A gyarapodó állomány olyan rendszerezési és kezelési módszereket tett szükségessé, amelyek lehetővé tették a korábbi ügyintézés dokumentumainak hatékony használatát.

A 19. századtól az irattermelés további jelentős növekedését hozta a modern bürokratikus állam és a tömegessé váló közigazgatás kialakulása. A dokumentumok immár nemcsak korábbi jogok bizonyítékai, hanem az állami működés, valamint a társadalmi és gazdasági folyamatok fontos forrásai is lettek. Ezzel párhuzamosan előtérbe került az iratok szakszerű értékelése, rendezése és selejtezése, vagyis annak meghatározása, hogy **a nagy tömegben keletkező dokumentumok**

⁶¹ A digitalizálás alatt az analóg objektumok elektronikus formátumra történő átültetését értem, míg a digitalizáció az információtechnológiai megoldások széles körű bevezetését és alkalmazását foglalja magában (vagyis digitális átállás). Lásd bővebben: Bényei Balázs.: A magyar levéltárügy előtt álló kihívások a 21. században II. In.: Levéltári Szemle. 74. évfolyam. 2024. 4. szám. 17. o.

https://real-j.mtak.hu/28704/4/Leveltari_Szemle_2024_74_4.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁶² Hermann István: Köszöntő. In: Hermann István (szerk.): Magyarország levéltárai. 2. bőv., jav. kiad. Budapest, Magyar Levéltárosok Egyesülete. 2022. 5.

közül melyek képviselnek maradandó értéket. A levéltáros szerepe ezáltal az őrzés mellett az értékelés és a tudatos állományalakítás feladatával is bővült.

A 19. században megerősödő történettudomány újabb funkciót adott a levéltáraknak: a múlt megismerésének elsődleges forrásbázisává váltak. **A szakmai tevékenység ezért kiegészült a források feltárásával és leírásával, segédletek készítésével, forráskiadással, valamint tudományos kutatással.** A levéltári munka immár nem pusztán az iratok fizikai megőrzését jelentette, hanem azok tartalmi feltárását és tudományos hasznosítását is.

A 20. században az irattermelés további növekedése és az állományok sokfélesége a levéltárosi tevékenység további differenciálódásához vezetett. A kutatószolgálat intézményesülésével a szakember egyre inkább közvetítővé vált a forrás és a kutató között: tájékoztatást nyújtott, segédletekkel segítette a tájékozódást, kezelte a kutatási kérelmeket, és biztosította az iratok szabályos használatát. **A hangsúly így az őrzésről fokozatosan áthelyeződött az információ hozzáférhetővé tételére.**

A 20. század végétől, különösen a 21. században, **az informatika és a digitalizáció újabb feladatokat hozott.** A levéltári munka részévé vált az elektronikus dokumentumok kezelése, a digitalizálás, a digitális másolatok és metaadatok létrehozása, valamint az online hozzáférés biztosítása. A levéltáros szerepe ennek következtében az információk hosszú távú megőrzését és rendszerezését végző szakember szerepévé szélesedett.

Napjainkra a levéltárak **társadalmi funkciója is jelentősen kibővült. A kutatástámogatás mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a közművelődés:** kiállítások, előadások, kiadványok és digitális tartalmak készítése, **valamint a levéltárpedagógiai programok** révén a levéltári források a szélesebb közönség számára is hozzáférhetővé és értelmezhetővé válnak.⁶³

A levéltárosi feladatkör története így az irattermelés növekedésével párhuzamos, fokozatos bővülésként írható le. A jogbiztosító iratőrzést előbb az igazgatási és iratkezelési, majd a tudományos és kutatástámogató funkció követte, amely napjainkra digitális, közművelődési és pedagógiai feladatokkal egészült ki. A növekvő mennyiségű és egyre sokrétűbb levéltári anyag kezelése tehát nemcsak új módszereket, hanem **a levéltáros társadalmi szerepének folyamatos újraértelmezését is szükségessé tette.**

7.1.4. A MAGYAR NEMZETI LEVÉLTÁR KÜLDETÉSNYILATKOZATA

Az MNL funkciója korszakokon és rendszereken átívelő. Működése elválaszthatatlan a központi adminisztrációtól, a kulturális társintézményektől, az országos és helyi jelentőségű szervezetektől és emberektől. Küldetése olyan egyedi és kivételes, hogy létezése minden állampolgár számára kulcsfontosságú. **Az itt őrzött információ és szaktudás unikális, értéke máshoz nem hasonlítható, nem számszerűsíthető és mással nem pótolható.**

Óriznie kell az első írásos emlékeket, letűnt korok fennmaradt töredékeit, a kiépült közigazgatás exponenciálisan növekvő iratait, a közösségek, családok és magánemberek tevékenységének

⁶³ Káli Csaba: A Magyar Nemzeti Levéltár megyei levéltárai. In: Hermann István (szerk.): Magyarország levéltárai. 2. bőv., jav. kiad. Budapest, Magyar Levéltárosok Egyesülete. 2022. 34–46

írási lenyomatait. **Biztosítani kell a mindenkori társadalom számára az archivált információhoz való hozzáférést.**

Az MNL küldetésnyilatkozata alapján az intézmény a XXI. század modern közlevéltára kíván lenni. Célja, hogy dokumentálni és megjeleníteni tudja a nemzet írott örökségét. Alakítója legyen az emberek, a helyi közösségek, tágabb értelemben a nemzet azonosságtudatának.⁶⁴

Ehhez elengedhetetlen, hogy a szakmai bezárkózás helyett – támaszkodva az eddig felhalmozott tudásra és elért eredményekre – élen járjon az innovációk integrációjában, hogy ne csak elszenvedője legyen a társadalmi mobilitásnak, a megváltozott kommunikációs térnek és digitális információdömpingnek, hanem valódi nyertese.

A feladat sokrétű és az idő előrehaladtával folyamatosan bővül. Az analóg iratok tárolására alkalmas raktárakat felváltják a digitális szerverek, a papíralapú nyilvántartásokat és szokáshagyományt az elektronikus szakrendszerek és folyamatmenedzselő modulok. A kommunikációs formák mellett az arra alkalmazott eszközkészlet is módosul. Az MNL-nek aktívan alakítania kell ezt a technikai és tartalmi transzformációt, nemcsak (le)követnie.

A korábbi analóg iratokon megfogalmazott **levéltárszakmai elveket revideálni kell az informatika adta lehetőségek integrálásával.** Az egyetemes leírást biztosító szabványok, a digitális repozitóriumok archiválási modelljei nemcsak intézményeken, hanem nemzeteken átívelnek, lehetővé téve, hogy a korábban szigetszerűen létező információ széles körben ismert tudássá kumulálódjon. **A hazai és nemzetközi irányelvek ismerete és intézményspecifikus adaptálása a kulcsa annak, hogy az MNL valóban be tudja tölteni a társadalomban a küldetéséből fakadó szerepet, legyen szó egy középkori oklevél online publikálásáról, vagy egy e-born irat hosszú távú megőrzéséről.**

7.1.5. A FŐIGAZGATÓ KÜLDETÉSNYILATKOZATA

A főigazgató kezdeményezője az intézményi jövőkép megalkotásának, elősegíti, hogy az összes munkatárs magáénak érezze azt. Feladata, hogy a különböző humán, pénzügyi és információs erőforrások mozgósításával segítsen megbirkózni az intézménynek a belső problémáival és külső megpróbáltatásokkal. Az ő felelőssége, hogy mennyire hatékonyan használják fel ezeket az erőforrásokat, mennyire hasznos(ul) a levéltárban végzett munka a társadalom egésze számára. A hatékony felhasználás része nemcsak a pénzügyi-gazdasági terület, hanem a munkatársak energiája is. Minimálisra kell csökkenteni a szervezetlenségből, súrlódásokból származó veszteségeket. Ennek érdekében a főigazgatónak támogatnia kell olyan szervezeti struktúra, munkafolyamatok, formális kapcsolatok és intézményi kultúra kialakítását, amelyek lehetővé teszik a minél hatékonyabb munkavégzést. **A vezetés funkció, nem pedig pozíció vagy státusz.**

7.2. VEZETŐI ALAPELVEK

7.2.1. VEZETŐI STÍLUSOK

Egyetértek a vezetés hatékonyságról szóló kontingenciaelméletnek azon megállapításával, miszerint **nincs univerzálisan ideális vezetői stílus.** A hatékonyság attól függ, hogy a vezető

⁶⁴ <https://mnl.gov.hu/kuldetesnyilatkozoa> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

vezetési stílusa és a helyzet kedvezősege mennyire vannak összhangban egymással. **Különböző vezetési szituációkban más-más stílusok lesznek eredményesek.**⁶⁵

A 7.1.1. pontban írtaknak megfelelően megítélésem szerint jelen helyzetben **az új főigazgatónak feladatorientált vezetési stílust szükséges képviselnie** a kapcsolatorientált stílussal szemben. Mivel revideálni kell az intézmény működési modelljét, összhangba hozni a finansiális lehetőségeket az elvárt produktummal, végre kell hajtani a profiltisztítást, meghatározni a legfőbb prioritásokat, javítani kell a levéltári dolgozók élet- és munkakörülményein, valamint optimalizálni szükséges a közgyűjtemény társadalmi hasznosulását.

7.2.2. STRATÉGIAI DOKUMENTUMOK

A transzparens működéshez **szükség van a munkatársak között ismert és kellő beágyazottsággal rendelkező stratégiai céllal írt dokumentumokra**, vagyis koncepcióra, stratégiára, akció- és munkatervre.⁶⁶

Jelen pályázat gerince a főigazgatói koncepció első verziója (amely a fenntartó által meghatározott irányvonalaknak megfelelően módosítandó). A koncepció a stratégia⁶⁷ átfogó, magas szintű megalapozása. Részletes, a beavatkozások indokoltságát alátámasztó elméleti dokumentum, amely azonosítja a területtel kapcsolatos legfontosabb problémákat, meghatározza a jövőképet, továbbá a jövőkép elérését biztosító felső szintű célokat és prioritásokat.

Kiválasztás esetén a középvezetés közreműködésével **módosítani szükséges az MNL stratégiai dokumentumát**⁶⁸ **a jelen koncepciónak megfelelően**. A módosított dokumentumnak magába kell foglalnia a jövőkép eléréséhez szükséges célhierarchiát, a tervezett konkrét beavatkozásokat (eszközöket), a célok eléréséhez szükséges pénzügyi tervezést és megvalósítási-monitoring mechanizmusokat is.

El kell készíteni a stratégia megvalósítására fókuszáló operatív akcióterveket, amelyek a stratégiai célokat lebontják az elérésükhöz szükséges feladatokra, valamint a feladatok végrehajtására határidőket és felelősöket rendelnek.

Az akciótervekhez kell igazítani az egyes szervezeti egységek, tagintézmények és kollégák munkatervét, figyelembe véve a rendelkezésre álló erőforrásokat. A munkaterveknek részletes ütemezéssel tartalmazniuk kell az egyes akciókhoz kapcsolódó feladatokat, konkrét lépéseket.

⁶⁵ Fiedler, F. E.: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: Pataki Ferenc (szerk.): Csoportlélektan. 2., átdolgozott és bővített kiadás. Budapest, 1980. 603–644.

⁶⁶ Jelen pályázat fogalomkészlete és azok alkalmazása a következő szakirodalom alapul: Stratégia-alkotási Kézikönyv. https://www.budapest13.hu/wp-content/uploads/2011/04/strategia_alkotasi_kezikonyv.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁶⁷ A gyakorlatban a stratégia alapvetően két értelemben használt fogalom: egyrészt az elkészült stratégiai tervet, másrészt a jelenlegi állapotból a célállapothoz vezető útként is értelmezhető. E két fogalom elkülönítésére a kész dokumentumot stratégiai dokumentumnak, a célállapothoz vezető utat stratégiaként hívom. Lásd bővebben: Stratégia-alkotási Kézikönyv.

https://www.budapest13.hu/wp-content/uploads/2011/04/strategia_alkotasi_kezikonyv.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁶⁸ 2026-2030 közötti időszakra készült intézményi stratégia, amely minisztériumi jóváhagyás hiányában eddig nem került publikálásra. A dokumentum az előző vezetés koncepciója alapján készült, ezért szükséges az új főigazgató koncepciójához igazítani.

A múzeumi területhez hasonlóan az MNL működésében is megfigyelhető, hogy a korábban kiadott dokumentumok szintje megállt magánál a stratégiánál, a fenntartó nem követte, hogy az ott kitűzött célok megvalósítására készült-e operatív akcióterv, illetve mi valósult meg belőle, ezért sokszor azok az asztalfióknak készültek.⁶⁹ Az egyes tagintézmények és szervezeti egységek munkatervei viszont jellegükből fakadóan alulról építkeznek, a realitáshoz igazítva, így **a magas szintű elveket tartalmazó dokumentumok és a kollégák mindennapját meghatározó tervek között kognitív disszonancia állt fenn. Ezt a fenntartó támogatásával fel kell számolni: a stratégiaalkotást követnie kell az akcióterv készítésnek, a célok eléréshez pedig biztosítani kell az erőforrásokat (vagy pedig az erőforrásokhoz kell igazítani a célokat).**

7.2.3. DÖNTÉSELŐKÉSZÍTŐ DOKUMENTUMOK

A feladatorientált vezetési stílus egyik, ha nem legfontosabb eszköze **a releváns információkat összegyűjtő, tényeken alapuló, megoldási javaslatokat, várható következményeket és konklúziót tartalmazó felterjesztés.** Ezeket a dokumentumokat **közösen kell elkészíteniük az érintett szakterületeknek,** nem pedig egymástól elszigetelve, kizárva a köztük lévő hatékony kooperációt. Kiemelt cél, hogy **a felsővezetés professzionális, mindenki számára érthető és indokolható döntéseket hozzon,** kizárva a különböző, informális kapcsolatokon alapuló lobbierdekek érvényesülését.

Ki kell alakítani **az intézményi vitakultúrát.** A vezető véleménye mellett van létjogosultsága másik véleménynek, akkor is, ha a kettő nem egyezik. A nyílt vita produktív, és a véleménykülönbség feloldásának alapjai a szakmai érvek, nem pedig az erőviszonyok.⁷⁰

7.2.4. TRANSPARENCIA AZ INTÉZMÉNY MŰKÖDÉSÉBEN

Fontos, hogy **a középvezetők** a napi munkavégzést meghatározó döntésekről, a projektek státuszáról, valamint az intézmény pénzügyi helyzetéről **naprakészen és hivatalos csatornákon keresztül értesüljenek, és megfelelően tudják tájékoztatni munkatársaikat.** Ennek

⁶⁹ A „Szolgáltató levéltár” stratégia koncepció (2008) ugyan hatott mind az ágazati szereplőkre (levéltárak, levéltárosok, szakmai szervezetek), mind az ágazati irányítást ellátó minisztérium szemléletére, de elmaradt a stratégiában foglaltak megvalósulásának folyamatos nyomon követése, a tapasztalatok kiértékelése és a szakmai anyagokba való beépítése is. Lásd bővebben: Batalka Krisztina-Hermann István- Koltai András-Németh László Sándor-Schramek László-Tóth Eszter: „A szolgáltató levéltár” stratégia koncepciójában foglaltak megvalósulásának számbavétele és értékelése. 2020. 1. o.

https://mnl.gov.hu/sites/default/files/szolgáltato_lt_strategia_ertekeles_lk_utan_vegleges_04_21-1-converted.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

Múzeumi oldalról lásd: Csordás Izabella: Szabadok lettünk. És most? – Gondolatok a múzeumi kultúráváltás első lépéseiről. In.: Magyar Múzeumok. 2026.06.16.

https://magyarmuzeumok.hu/cikk/szabadok-lettunk-es-most-gondolatok-a-muzeumi-kulturavaltas-elso-lepeseirol?fbclid=IwY2xjawSsXB5leHRuA2FlbQIXMABicmlkETBSVGFla1g1YjVvUjNYRzhGc3J0YwZhcHBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHnxPLZ4-QI/ZJ-m2PSn_WMgQW87OOi8FX37cGgUvCwaVaG-Bv3RegmWj7XQnx_aem_n5W0PoKcBCYb6lhOOndMQ (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁷⁰ A lehetséges elvárásokhoz való előre alkalmazkodásról lásd: Kalla Zsuzsa: Boszorkányüldözés? In.: Magyar Múzeumok. 2026.06.22.

https://magyarmuzeumok.hu/cikk/boszorkanyuldozes?fbclid=IwY2xjawSsWuVleHRuA2FlbQIXMABicmlkETBSVGFla1g1YjVvUjNYRzhGc3J0YwZhcHBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHgwMcAclD08YkKMSE_NfGCaXCjCv32nJwNSKP2r_4BHB7MGt83pkra_F3OnrF_aem_4KkXKkJED_GPqotgBL-rkA (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

érdekében a felsővezetés részvételével zajló értekezleteken **a lényeges megállapításokat, a meghozott döntéseket, azok indokait, valamint az ezekből következő feladatokat és felelősségi köröket dokumentálni szükséges, továbbá biztosítani kell, hogy ezek az információk a vezetői kör számára hozzáférhetők és visszakereshetők legyenek.**

A döntéshozatal átláthatósága érdekében **nemcsak a meghozott döntéseket, hanem – a szükséges keretek között – az azok alapjául szolgáló szakmai előterjesztéseket, szempontokat és indokokat is megismerhetővé kell tenni valamennyi középvezető számára.** A hozzáférés nem korlátozódhat kizárólag azokra, akik az adott szakmai anyag előkészítésében közvetlenül részt vettek. A transzparencia ugyanakkor nem jelenthet korlátlan hozzáférést: a személyes adatokat, biztonsági szempontból érzékeny, valamint jogszabály vagy belső szabályozás alapján korlátozottan megismerhető információkat tartalmazó dokumentumokhoz való hozzáférést azok érzékenységehez és a vezetői feladatellátáshoz szükséges mértékhez kell igazítani.

A transzparens belső kommunikáció csökkenti az informális csatornák szerepét, az eltérő vagy hiányos információkból fakadó bizonytalanságot, valamint annak kockázatát, hogy az egyes szervezeti egységek ugyanazt a vezetői döntést eltérően értelmezzék. Egyúttal elősegíti, hogy a középvezetők megértsék a döntések hátterét és összefüggéseit, ezáltal azokat következetesen képviseljék. A középvezetőknek ugyanis nem pusztán a döntések végrehajtóiként, hanem **a felsővezetés és a munkatársak közötti információáramlás meghatározó szereplőiként kell működniük.**

7.2.5. VEZETŐKIVÁLASZTÁS SZEMPONTRENDSZERE

A javasolt szervezeti struktúra kialakítása (lásd: 7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL) a főigazgató-helyettesek személyén túl is generál néhány szakterület/szervezeti egység esetében vezetőváltást, vagy új vezető kinevezését. A kiválasztási folyamatban axióma a kontingenciaelmélet azon tétele, miszerint nincs univerzális (jó) megoldás, **a vezető személyét össze kell hangolni az általa irányított szakterület sajátosságaival.** Ezért szükség van az egyes területek hatékonyság-profiljának meghatározására. Fel kell mérni, melyek azok a területek, ahol a menedzsment eszközök alkalmazása magasabb prioritást élvező szempont kell legyen, mint a tudományos tevékenység, illetve fordítva, hol elengedhetetlen a levéltárspecifikus tudás. Például az általános (operatív) főigazgató-helyettes személyének kiválasztásakor nem szükséges, hogy a jelölt levéltárszakmai területéről érkezzen, tekintve, hogy feladatai döntő többségben az intézmény infrastruktúrájának napi működtetésére koncentrálnak, míg a levéltárszakmai szervezeti egységek felügyeleti vezetőjének vagy az Országos Levéltár igazgatójának ismernie és értenie kell a levéltári munka összetettségét.

Az új szervezeti működés stabilizálódása után **elérendő stratégiai cél, hogy a felső- és középvezetők kiválasztása – a vármegyei igazgatókhoz hasonlóan – nyilvános pályázatok útján, a főigazgató által felkért, véleményező jogosultsággal rendelkező bizottság közreműködésével történjen, ne pedig közvetlen kinevezéssel.**

7.2.6. INTEGRÁCIÓ UNIFORMIZÁLÁS NÉLKÜL

Az Országos Levéltár és a vármegyei levéltárak integrációja óta eltelt 14 év. **A munkatársak részéről az integráció egyfelől egy kompromisszum.** Ahogy egy számomra fontos kolléga szokta mondani: „*a kompromisszum olyan, hogy senki sem győzött, de cserébe mindenki elégedetlen*”.

Az Országos Levéltár szervezeti egységei az iratőrző osztályokat leszámítva MNL-szintűvé váltak, beleértve a kutatószolgálati feladatokat ellátó főosztályt is. Az ezzel generált többletfeladatokat a rendelkezésre álló humán erőforrásból kellett fedezni, a kieső kollégákat pedig nem minden esetben követte a megmaradt feladatokhoz igazodó pótlás. A korábban önállóan működő **Országos Levéltár így nemcsak szervezeti karakteréből veszített, hanem az integráció során kialakult új feladatstruktúrához szükséges erőforrások sem minden esetben jelentek meg megfelelően.**

Ezzel párhuzamosan **a vármegyei levéltárak elvesztették gazdasági és szakmai önállóságuk jelentős részét.** A központi irányelveknek megfelelően kellett működniük akkor is, amikor azok nem voltak egymással összehangolva, vagy nem voltak megfelelően adaptálhatók az adott intézmény földrajzi, szakmai vagy infrastrukturális sajátosságaihoz. Ráadásul nem minden esetben voltak megfelelően kiépítve azok a hivatalos csatornák, amelyeken keresztül a helyi tapasztalatok és szempontok visszakerülhettek a döntések előkészítésébe. Fontos azonban leszögezni, hogy **a probléma nem az MNL létrejötte vagy az integráció ténye.**

Az integráció másfelől egyértelmű szinergiát is teremtett. Számos területen korábban elképzelhetetlen gyorsaságú minőségi változást tett lehetővé. A szakrendszerek egységes használata, különösen a levéltári nyilvántartó rendszer, felszámolta a korábbi egyenlenségeket és eltérő szokáshagyományokat. Az informatikai beszerzések javították a kollégák eszközellátottságát és a hálózati infrastruktúrát. Az MNL-szintű munkacsoportok összekötötték a korábban szigetszerűen működő tudást, az országos hatókörű projektek pedig olyan levéltárszakmai eredményeket tettek lehetővé, amelyekre méltán lehet büszke az egész intézmény.

A sok probléma ellenére ezért az integrációnak szakmai szinten több hozzáadott értéke van, mint amennyi veszteséget okozott. **A feladat nem az integráció visszafordítása, hanem az integráció hátrányainak minimalizálása és a benne rejlő szinergiák további erősítése.**

Ehhez ugyanakkor szemléletváltásra van szükség. Nem a döntési szintet kell feltétlenül lejjebb vinni, hanem **a döntéshozatalt kell közelebb vinni a valósághoz azért, hogy a helyi szereplők tudása és szempontjai ténylegesen beépülnek.** A központi és a regionális érdekeket nem egymással szemben, hanem egyenrangú szempontokként kell kezelni. Az MNL egészére vonatkozó összesített adatok fontosak a stratégiai tervezéshez, de önmagukban nem elegendők: **az egyes tagintézményeket és szervezeti egységeket saját előtörténetük, adottságaik, feladataik, lehetőségeik és erősségeik figyelembevételével is vizsgálni kell.** Egy intézményi döntés akkor lehet megalapozott, ha az MNL egészének érdeke mellett megjelenik benne az adott régió és telephely, illetve tagintézmény és szervezeti egység valós helyzete is.

A cél tehát nem a teljes autonómia visszaállítása, hanem **a vertikális, alá-fölé rendeltségi viszonyrendszerek revideálása és a partneri működés erősítése.** Ehhez olyan kommunikációt kell kialakítani a központ, valamint az Országos Levéltár és a tagintézmények

között, amelyben a helyi vezetők és szakemberek nem pusztán végrehajtói, hanem aktív alakítói is a döntéseknek. Ugyanilyen fontos a horizontális, diagonális együttműködés: az egymással egy szinten lévő szervezeti egységek és tagintézmények tudásának, valamint tapasztalatainak összekapcsolása.

Az új főigazgatónak ezért a vezető kollégák bevonásával **akciótervet kell készítenie az integráció működési tapasztalatainak felülvizsgálatára**. Ezt nem ebben a szakmai programban kell részletesen meghatározni: éppen az lenne ellentétes a kitűzött céllal, ha egy egyszemélyi koncepció tartalmazna egy újabb, mindenki számára végrehajtandó programot. **Az integráció hatékonyságának növelése ott kezdődik, hogy megkérdezzük azokat, akik annak működését nap mint nap tapasztalják, és nem helyettük határozzuk meg, mire van szükségük.** A vezetőkkel közösen kialakított akciótervnek ezért konkrét lépésekben, mérőföldkövekben és felelősökben kell meghatározni, hogy mely területeken szükséges a működés korrekciója, hol kell erősíteni a regionális és helyi szempontok megjelenítését, és mely területeken lehet tovább növelni a közös működésből fakadó szinergiákat.

Az MNL-nek egységesen kell működnie, de nem homogén intézményként. Az integráció akkor tölti be valódi szerepét, ha az intézményi és regionális érdekek, a központi és helyi tudás, valamint az egyes szervezeti egységek saját tapasztalatai egymást erősítve jelennek meg a döntésekben. Nem a központ, az Országos Levéltár és a tagintézmények között kell választani, hanem olyan működési modellt kell kialakítani, amelyben az integrációból származó előnyök és a helyi sajátosságok egyaránt érvényesülnek.

7.2.7. INTÉZMÉNYI KULTÚRA

7.2.7.1. AZ ÖRÖMTELI SZERVEZET KULTÚRÁJA

A Levéltári Kollégium megbízásából **2025-ben kérdőíves kutatás indult a levéltári szféra bérhelyzetéről és bérelégedettségéről**. A kutatás kitért a munkahelyelhagyás legfőbb okainak vizsgálatára is. Eszerint a pénzügyi szemponton túl a szakmai megbecsülés, előrelépés és kihívás hiánya, a vezetői attitűd és munkahelyi légkör is kimagasló arányban szerepel a megnevezett indokok között.⁷¹

A kulturális szférával kapcsolatban több szakmai párbeszédben felbukkan a mérgező kultúra kifejezés. A mérgező szervezeti kultúrák jellemzői főként **a bizalom hiánya, a félelem jelenléte, információk visszatartása, a véleménykülönbségek elfojtása, a kiegész és elidegenedés fokozott kockázata**.⁷² A felsoroltak egyes elemeire, vagy akár azok kombinációjára a levéltári területről is lehet számos példát hozni.

A múzeumi perspektívából érkező szervezetfejlesztési javaslat szerint a mérgező szervezeti kultúra **felszámolásának legfőbb lépései a következők:**

⁷¹ In: Czetz Balázs-Farkasová Andrea: Összefoglaló a Levéltári Kollégium bérelégedettségi felméréséről. In: Levéltári Szemle 2026. 1. sz. 16.

⁷² Csordás Izabella: Szabadok lettünk. És most? – Gondolatok a múzeumi kultúraváltás első lépéseiről. In.: Magyar Múzeumok. 2026.06.16.

https://magyarmuzeumok.hu/cikk/szabadok-lettunk-es-most-gondolatok-a-muzeumi-kulturavaltas-elso-lepeseirol?fbclid=IwY2xjawSsXB5leHRuA2FlbQIXMABicmlkETBSVGFla1g1YjVvUjNYRzhGc3J0YwZhchBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHnxPLZ4-QI/ZJ-m2PSn_WMgQW87OOi8FX37cGgUvCwaVaG-Bv3RegmWj7XQnx_aem_n5W0PoKcBCYb6lhOOndMQ (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

- Fenntartó részéről: **a kiszámítható működési környezet** biztosítása az intézményi stratégiák időbeni elfogadásával, a célok eléréséhez szükséges források biztosításával,
- Vezetők részéről: **a döntési mechanizmusok átláthatóvá tétele, munkatársak bevonása a stratégiai gondolkodásba, szakmai vitakultúra kialakítása,**
- Munkatársak részéről: **közös gondolkodás és párbeszéd, szakmai álláspont megfogalmazása.**⁷³

A javaslat érvényes a levéltári területre is, adaptálása célszerű minden megnevezett szereplő részéről.

Az intézményi kultúraváltáskor viszont nemcsak azt érdemes megjelölni, mi az, amit leváltani szeretnénk, hanem arra a kérdésre is választ kell adni, **mi legyen helyette?**

Meglátásom szerint a mérgező szervezeti kultúrát fel kell váltsa az örömteli szervezet kultúrája. Ahhoz, hogy egy szervezet örömteli legyen, először egészségessé kell válnia, vagyis ki kell küszöbölni azokat a betegségeket (vagyis problémákat), amik akadályozzák a hatékony működést, energiát és erőforrásokat vonnak el a jövőkép valóra váltása elől.⁷⁴

Alapvető kritérium a vevő (levéltárhasználók), a szervezet (MNL) és az ott dolgozó munkatársak szükségleteinek kielégítése mellett az azok közötti egyensúly fenntartása. A három faktor között tehát **nemcsak prioritások vannak, hanem szükség van a harmóniára is**, ha egyik a másik kettő rovására túl nagy hangsúlyt kap, az egyensúly kibillen, betegségi tünetek jelentkeznek.⁷⁵

Az egészséges szervezet viszont nem magától értetődően örömteli, előbbi csupán előfeltétel, de nem végső állapot. Az örömteli szervezet egy magasabb szintet jelöl: míg az egészséges szervezet a problémák és a romboló működés hiányára épít, addig **az örömteli szervezet egy pozitív, alkotó és önfejlesztő energiát ad hozzá ehhez az alaphoz.**⁷⁶ A szintlépéshez már nem a hibák javítására, hanem a meglévő energiák optimalizálására van szükség, vagyis:

- transzparens kommunikációval és a hibázás lehetőségének elfogadásával **meg kell teremteni a bizalmat, meg kell szüntetni a belső politizálást,**
- a mikromenedzsment helyett **önálló döntési jogköröket kell adni** a szakterületeknek a saját feladataikban,
- meg kell mutatni a munkatársaknak, **hogyan járul hozzá a mindennapi munkájuk az intézmény stratégiájához,**
- **támogató és elismerő csapatkultúrát kell teremteni,** ahol a kollégák kooperálnak és elismerik egymás teljesítményét,
- **biztosítani kell a szakmai fejlődés lehetőségét,** hogy a munka ne váljon rutinszerűvé.

Az általános vélekedés szerint a vezetés nem más, mint prioritások kijelölése és a gyors eredményesség (hatékonyság) biztosítása. Az örömteli szervezet kialakításához ennél többre van

⁷³ Csordás Izabella: Szabadok lettünk. És most? – Gondolatok a múzeumi kultúraváltás első lépéseiről. In.: Magyar Múzeumok. 2026.06.16.

https://magyarmuzeumok.hu/cikk/szabadok-lettunk-es-most-gondolatok-a-muzeumi-kulturavaltas-elso-lepeseirol?fbclid=IwY2xjawSsXB5leHRuA2FlbQIXMABicmlkETBSVGFla1g1YjVvUjNYRzhGc3J0YwZhcHBfaWQQMjlyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHnxPLZ4-QIZJ-m2PSn_WMgQW87OOi8FX37cGgUvCwaVaG-Bv3RegmWj7XQnx_aem_n5W0PoKcBCYb6lhOOndMQ (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁷⁴ Lövey Imre-Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet. 2008. 12.

⁷⁵ Lövey Imre-Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet. 2008. 43.

⁷⁶ Lövey Imre-Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet. 2008. 17-30.

szükség. A vezető itt támogat, nem irányít, maga is lelkesedéssel, hitelesen és nyitottan végzi a munkáját, nemcsak elvárja azt. Nyilvánosan elismeri a jó teljesítményt és a pozitív erőfeszítéseket, nem a hibák szankcionálására összpontosít. Meghatározza azokat a csatornákat, ahol a munkatársak részt tudnak venni a döntési folyamatokban, olyan miliőt valósít meg, ahol nem kell tartani polémia esetén a megtorlástól.

7.2.7.2. FORMÁLIS (ÉS INFORMÁLIS) KAPCSOLATI HÁLÓK

Jelen pályázat arra épül, hogy a következő főigazgatói ciklusban a feladat a korábbi intézményi működés revideálása, a megszerzett tapasztalatok beépítése, a szervezet hatékonyságának növelése, a kitűzött célok igazítása a rendelkezésre álló erőforrásokhoz, valamint akcióterv készítése a minisztérium számára az általa elvárt működéshez szükséges financiális befektetésekről. A feladat teljesítéséhez **alapkritérium, hogy a munkatársak az intézmény vezetésének döntésmechanizmusában a formális kapcsolati hálón keresztül vegyenek részt.** Mindenki számára világos és magától értetődő kell, hogy legyen, mi a szerepük a döntéshozatalban, mikor és hogyan tudnak bekapcsolódni abba, hol van lehetőség a visszajelzésre és a kritikák következménymentes megfogalmazására.

7.2.7.3. INFORMÁCIÓÁRAMLÁS

A belső kommunikáció a munkavégzés gerince: fontos nemcsak az adatok, hanem a visszacsatolások célzott, hibamentes továbbítása. Alapvetően meghatározza a hatékonyságot, a munkavállalók elkötelezettségét és a problémamegoldó képességet. **Szükség van az utasítások, szabályzatok és döntések, valamint az azokról történő visszajelzések, alulról jövő kezdeményezések vertikális közvetítése mellett a horizontális és diagonális csatornák erősítésére is,** hogy az azonos szinten lévő, hasonló területen dolgozó munkatársak, szervezeti egységek, illetve a projektekben részt vevő, különböző beosztású kollégák között akadálymentes legyen a kooperáció. Enélkül előfordul, hogy „nem tudja a jobb kéz, mit csinál a bal”. Egy ekkora, országos hatókörű intézménynél elengedhetetlen, főleg a szervezeti egységeken átívelő projektek irányításakor, hogy a kiosztott feladatok összhangban legyenek az egyéni munkatervekkel, mindenki tisztában legyen azzal, **melyek azok a formális csatornák, ahol a hivatalos információkra szert tehet és kinek, hogyan tud visszacsatolni.**

A hatékony munkaszervezés része **azoknak az infokommunikációs eszközöknek a használata, amelyek feloldják a földrajzi távolság okozta gátaakat.** Az online tartott megbeszélések, a felhőalapú fájlmegosztások, a levelezőprogramok naptárfunkciói mind lehetővé teszik, hogy azonos módon be tudjanak kapcsolódni a kollégák a szakmai munkába attól függetlenül, hogy fővárosi telephelyen vagy fióklevéltárban dolgoznak. **Elsődleges cél, hogy az MNL ne Budapest-centrikus, hanem valóban országos hatókörű legyen.**

7.2.7.4. KRITIKAI ÉSZREVÉTELEK ÉS KEZELÉSÜK

A kritika a fejlődés egyik legfontosabb motorja. Az objektív, releváns érvekkel alátámasztott bírálat épít, valós visszajelzést ad a teljesítményről, a hibák megfogalmazásával lehetőséget teremt a problémák kiküszöböléséhez, a munka minőségének emeléséhez. Mindenki számára egyértelművé kell tenni, hol és milyen formában kommunikálhatja az építő jellegű észrevételeit, a fogadó félnek pedig a lehetőséget kell látnia benne a fejlődéshez. **Az intézményi kultúrának**

nem lehetnek részei – az informális kommunikációban sem – a destruktív, személyeskedő, másokat emberi minőségében sértő megjegyzések.

7.2.7.5. REZILIENCIA

A társadalmi hasznosulás szempontjából kulcsfontosságú az MNL rezilienciája. A levéltár betöltött szerepköre egyrészt összetett, másrészt a hangsúlyok folyamatosan változnak. Évszázadokkal ezelőtt az iratátvétel, az őrzés, a hitelesség biztosítása és a tudományos kutatás volt a fő profil, napjainkban, az információ demokratizálódásával mindez kiegészül az érdeklődők, a családfakutatók, a történelmet és levéltárat hobbiként űző és használó széles társadalmi rétegekkel, akik jobban preferálják a távolról is megvalósítható digitális kutatást. Az MI olyanokat is a levéltárakba irányít (sokszor tévesen), akik korábban soha nem fordultak volna meg az intézményben. Az online tér adta lehetőségek révén **újra kell gondolni a kutató és a kutatás fogalmát.** Míg az analóg világban a kutató a levéltáros segítségével jutott el az általa keresett iratokhoz, amit megtekintett a nyitvatartási időben a kutatóteremben, addig manapság látogatói jegy nélkül is szabadon böngészhet a publikált adatbázisokban, vagy kérheti digitalizálva az iratokat a saját kutatói fiókjába, amit bárhol megnézhet.⁷⁷ Ráadásul a publikált tartalmak könnyedén módosíthatók, akár manipulálhatók, így prioritást kell élvezzen az iratátvételen (és mentésen), a megőrzésen túl a hiteles információk hivatkozási alapjának biztosítása is.

A reziliencia nemcsak a fentebb felsorolt területeken szükséges. Az MNL-hez tartozó épületek okozta problémák, a raktárkapacitás hiánya, az elektronikus iratátvételt és kutatást akadályozó pénzügyi gondok sokszor olyan megoldásokra kényszerítik a levéltárosokat, amelyek már nem összeegyeztethetőek a jogszabályi előírásokkal és szakmai irányelvekkel. A jelenlegi pénzügyi és infrastrukturális körülmények között **az, hogy a levéltár ellátja alapfeladatait, számos elhivatott kolléga kitartása és reziliens képességének érdeme.** A reziliencia fejleszthető, viszont a közelmúlt azt mutatja, hogy az MNL munkatársai erősek ebben, **van mire alapozni bármilyen módosító szándékot.**

7.2.7.6. HAVÁRIA-KEZELÉS

A 2020-as évek első fele eddig nem látott kihívásokat hozott. A Covid-járvány, a nyári hőhullámok, a téli időszakban elrendelt költségcsökkentő intézkedések okozta alacsony épülethőmérsékletek, az elektronikus levéltár finanszírozási problémái abba az irányba mutatnak, hogy **szükség van specializált havária-tervekre.** Vannak előre látható krízisek, például az időjárási körülmények, de vannak váratlanul, de nagy valószínűséggel bekövetkezők, mint az áramszünet, informatikai üzemzavarok. A munkatársak bevonásával készült, egy adott munkaterületre, szervezeti egységre specializált havária-terv úgy biztosít ezekre megoldást, hogy **szolgáltatáskiesés nélkül folyjon tovább a levéltári munka.** A terveket bizonyos időszakonként felül kell vizsgálni, a korábban gyűjtött tapasztalatokat be kell építeni.

7.2.7.7. TÁVMUNKA

A távmunka sok munkahelyi kihívásra és élethelyzetre kínál megoldást. Egyrészt vannak telephelyek, ahol az irodai férőhelyek korlátozottak, amellet, hogy sűrűn ülnek a kollégák a munkaszobákban, a létszám akadályozza az elmélyült, hatékony munkavégzést. Másrészt a front

⁷⁷ Lásd: ELP külső tárhelyes kiszolgálása

office területeken, mint a kutató- és ügyfélszolgálat, azokon a napokon, amikor nincs nyitvatartás, vagy a rendelkezésre álló létszám megengedi, a back office tevékenységeket el lehet látni a munkaállomáson kívül is, akár vetésszolgálat rendszerben. Harmadrészt azokon a területeken, ahol nincs szükség a raktárak, vagy más egyéb, helyhez kötött eszközök használatára, a távmunka elősegíti, hogy a kolléga össze tudja egyeztetni a feladatait a magánéletének menedzselésével, hisz jelentős időt lehet megtakarítani a munkahely és az otthon közötti utazás kiiktatásával.

A távmunka alkalmazásához rendelkezésre kell állnia az ehhez szükséges infrastruktúrának, a szakrendszereknek, hálózati helyeknek távolról is elérhetőnek kell lennie és a munkavállalónak is rendelkeznie kell a távmunka helyszínén a munkavégzéshez szükséges alapfeltételekkel (pl. internet). **Az MNL-ben a feltételek adottak, a szakrendszerek és hálózati helyek távolról is elérhetők, az informatika célja már évek óta a mobil munkaállomások támogatása. Ezért fel kell mérni, melyek azok a területek, ahol van mód eseti (kolléga kérésére havi 1-2 nap), részbeni (hibrid munkavégzés), valamint állandó távmunkára, illetve bizonyos havária-helyzetek esetén a feladatellátás biztosításának egyetlen eszköze a távmunka elrendelése (pl. kánikulában fellépő vízhiány vagy járvány).** Távmunka esetén a közvetlen vezető felelőssége, hogy a folyamatos munkavégzés biztosított legyen, **a feladatellátás rovására nem mehet.** Egyénenként eltérő, ki mennyire tudja hatékonyan alkalmazni ezt a fajta munkarendet, **van, akinek problémát okoz, ha nincs elválasztva a magánélet és a munka(tér), ezért szakterületenként és egyénenként szükséges megvizsgálni, hol alkalmazható.**

7.2.7.8. MUNKA ÉS MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA

Egy átlag munkavállaló napi 8 órát tölt minimum a munkahelyén, vannak, akik gondolatban már az odaúton, illetve még a visszaúton is ott vannak. Ahogy az (EU) 2019/1158 irányelve⁷⁸ is jelzi, **a szakmai kötelezettségek és a személyes élet (család, hobbik, pihenés) egyensúlyban kell, hogy legyenek,** mivel ennek hiánya motiválatlansághoz, lojalitás csökkenéséhez, hosszú távon kiegészítéshez, stresszhez és a teljesítmény romlásához vezet. Mindezt tetézi, ha a bérek nincsenek összhangban az elvárt feladatok mennyiségével és/vagy minőségével, ha nem megfelelő (vagy akár mérgező) a munkahelyi légkör. **Az egyensúly megteremtését támogatják az atipikus munkavégzés formái** (részmunka, távmunka, rugalmas munkaidő, munkakör megosztás stb.), amire megteremti a lehetőséget a 2012. I. törvény a munka törvénykönyvéről. Kiemelten fontos ezeknek az irányelveknek és jogszabályi előírásoknak az alkalmazása. A levéltári szférában végzett kérdőíves kutatás is alátámasztja, hogy van igény a munkakörülmények javítására, a rugalmas munkaidőre, távmunkára.⁷⁹

7.2.7.9. ESÉLYEGYENLŐSÉG

Az esélyegyenlőség és a befogadó intézményi kultúra számomra alapvető vezetői érték: minden munkatárs számára biztosítani kell a szakmai kibontakozás és az előrejutás lehetőségét, egyéni körülményeitől és személyes adottságaitól függetlenül. **Ennek fontos eleme a családi kötelezettségeket vállaló, különösen a kisgyermeket nevelő, illetve családtagot gondozó**

⁷⁸ AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 2019/1158 irányelve

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX:32019L1158>

⁷⁹ In: Czetz Balázs-Farkasová Andrea: Összefoglaló a Levéltári Kollégium bérelégedettségi felméréséről. In: Levéltári Szemle 2026. 1. sz. 16.

munkatársak támogatása, valamint a megváltozott munkaképességű kollégák foglalkoztatásának és teljes értékű munkahelyi integrációjának elősegítése.

Meggyőződésem, hogy a sokszínű, egymás értékeit elismerő és támogató közösség nemcsak emberi, hanem szakmai szempontból is erősíti az intézmény működését. Ezt a szemléletet jól példázza az MNL és a KézenFogva Alapítvány között fennálló együttműködés, amelynek fenntartását és további elmélyítését kiemelten fontosnak tartom.

7.2.7.10. ETIKAI KÓDEX

Az etikai kódex amellet, hogy meghatározza az írott és íratlan szabályokat, rögzíti az elvárt erkölcsi normákat, alapelveket, a kívánatos viselkedési formákat. Iránymutatást kell adjon az etikus döntéshozatalhoz, valamint világossá kell tennie mindenki számára, etikai vétség esetén mik a teendők, hova lehet fordulni és mik a következmények. Bizonyos időközönként felül kell vizsgálni, a hatályba lépés óta eltelt időszak tapasztalatait be kell építeni.

Az MNL etikai kódexe 2013-ban készült. Szövegét több helyen módosítani szükséges az azóta kiadott irányelveknek és az új technológiák hozta kihívásoknak megfelelően (pl. közösségi médiahasználat).

A kódexhez és a 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről vonatkozó előírásaihoz kapcsolódóan, **mindenki számára ismert jelzőrendszert (visszaélés-bejelentési rendszert) kell kialakítani**, ahol a munkavállalók névvel vagy név nélkül jelezhetik az etikai szabályzatok megsértését, továbbá amely biztosítja a panaszok bizalmas kezelését, a retorziók elleni védelmet és a jogszerű kivizsgálást.

Az etikai kódex tartalmát minden munkavállalónak meg kell ismernie és maradéktalanul be kell tartania.

7.2.8. FELSŐVEZETŐ SZEREPE AZ INTÉZMÉNY MINDENNAPJAIBAN

A 2010-es, 20-as évek közgyűjteményi miliójében általánossá vált az a nézet, sokszor valós gyakorlat, hogy az erős vezető védi meg a munkatársakat képzelt vagy valós veszélyektől, ő verekedik ki az alapvető működéshez szükséges feltételeket, a projektek erőforrásait vagy akár a státuszokat, a béreket,⁸⁰ vagyis **az ő személye a fennmaradás záloga.**

Ez az intézményi kultúra könnyen **magával hozza a mikromenedzsment jellemvonásait**, miszerint az alapfeladatok elvégzéséhez a tudás nincs elosztva, a működés személyekhez kötődik, nem pedig előre definiált és mindenki által ismert (és elfogadott) folyamatokhoz. A döntések nem rendszerből (döntéselőkészítő mechanizmusokból) fakadnak, hanem egyes személyek részvételéből. Ha pedig minden egyes ügy végén, ahol valójában nincs szükség stratégiai döntéshozatalra, hanem csak a napi alpműködés biztosítására, ott áll a vezető személyes jóváhagyása, illetve közbenjárása, akkor **valójában ő nem vezetője az intézménynek, hanem szűk keresztmetszete.** Ráadásul ez a modell tovább devalválja a működést, csökkenti a

⁸⁰ A 2010-20-as évek intézményi vezetési stílusáról lásd: Kalla Zsuzsa: Boszorkányüldözés? In.: Magyar Múzeumok. 2026.06.22.

https://magyarmuzeumok.hu/cikk/boszorkanyuldozes?fbclid=IwY2xjawSsWuVleHRuA2FlbQIxMABicmlkETBSVGFla1g1YjVvUjNYRzhGc3J0YwZhcHBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHgwMcAclD08YkKMsENfGCaXCjCv32nJwNSKP2r_4BHB7MGt83pkra_F3OnrF_aem_4KkXKojED_GPqotgBL-rkA
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

döntések minőségét, rombolja az intézményi kulcsemberek motivációját, és egyre több feladatot generál a vezető számára, akinek így egyre kevesebb ideje marad, ami egy önmagát gerjesztő negatív spirál.

Cél az alapvető működés akadálymentességének biztosítása: a folyamatok tisztázása, kétoldalú visszajelzéshez szükséges csatornák kialakítása, intézkedési tervek megvalósítása és a folyamatos önkorrekciónak. Mindez ha társul a szükséges erőforrásokkal, **a felsővezetés idejének nagy részét a makromenedzsment töltheti ki.**

7.3. TÉNYÁLLAPOT

7.3.1. VIZSGÁLATI SZEMPONTRENDSZER

A köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény (Ltv.) kijelöli az MNL feladatait. Ez a tételes felsorolás **alapját képezi egy kötelezettségkataszternek, amely vizsgálati szempontrendszerként alkalmazható az intézmény aktuális helyzetének elemzéséhez.** Eszerint az MNL feladata (vázlatosan):

I. Köz- és magániratok levéltárba kerülése előtt:

- **ellenőrizni** az illetékességébe tartozó közfeladatot ellátó **szervek iratkezelését**, a maradandó értékű **köziratok megfelelő szintű védelmének megvalósulását**,
- **átvenni és megőrizni** az illetékességi körébe tartozó szervek nem selejtezhető **köziratait**,
- **gyűjteni**, valamint ingyenes **letétként megőrizni a maradandó értékű magániratot.**

II. Köz- és magániratok levéltárba kerülése után:

A levéltári anyagot:

- **nyilvántartani**,
- szakszerűen **kezeln**i,
- biztonságosan **megőrizni**,
- **feldolgozni és használhatóvá tenni** szükség szerinti átselejtezésével, rendezésével, a tudományos igényű áttekintést biztosító segédletek készítésével és közzétételével,
- **konzerválni és restaurálni**,
- **kutatásra és kölcsönzésre kiadni.**

A levéltári anyagról:

- **egyedi tájékoztatást adni**,
- **biztonsági másolatot** készíteni vagy készíttetni,
- **kutatói célú másolatot** készíteni és azokat használatra bocsájtani,
- **hiteles másolatot vagy tartalmi kivonatot** kiadni.

A levéltári anyaggal kapcsolatos elektronikus adatokról:

- **biztonsági mentéseket** létrehozni, valamint a biztonsági mentéseket a Kormány által kijelölt, **az adatok őrzéséért felelős szervnek megküldeni.**

III. A nemzet levéltáraként:

- **őrizni a törvények eredeti példányát**,
- **nyilvántartani a közlevéltárakat és a magánlevéltárakat**,
- gyűjteni és feldolgozni a közlevéltárak, valamint a nyilvános magánlevéltárak **működésével kapcsolatos adatokat**, mindezt évente **publikálni**,
- részt venni a **felsőfokú és középfokú levéltári képzésében**,
- ellátni a **levéltári szakfelügyelet** működtetésével kapcsolatos teendőit,
- a külön jogszabályban meghatározott szakmai követelmények érvényesítése érdekében **módszertani ajánlásokat és egyéb segédanyagokat** kidolgozni, valamint azokat közzétenni,
- **szaktanácsot adni** a maradandó értékű magániratok kiválogatására, szakszerű kezelésére vonatkozóan,
- közreműködik a maradandó értékű **magániratok védetté nyilvánításában**

- feltárni nyilvántartani és gyűjteni (másolatban beszerezni vagy megvásárolni) a **magyar vonatkozású külföldi levéltári anyagot**,
- gyakorolni **elővásárlási jogát és védési eljárást** lefolytatni,
- mint elektronikus ügyintézés biztosítására kötelezett szerv **biztosítani az elektronikus ügyintézésre** vonatkozó jogszabályokban előírt kötelezettségek teljesítését.

IV. Hatóságként:

- lefolytatni **az irat közirati minőségének megállapításával** összefüggő és a **köziratok védelmére** irányuló eljárást.

V. Tudományos műhelyként:

- **levéltár- és történettudományi kutatásokat végezni** a levéltári munka fejlesztése és a levéltári anyag felhasználásának elősegítése céljából,
- **közzétenni** a kutatás eredményeit,
- részt venni az általa **őrzött iratanyag publikálásában**,
- levéltár-tudományi **szakkönyvtárat** működtetni.

VI. Levéltárpedagógiai és közművelődési intézményként:

- elősegíteni a levéltári iratok **oktatási, közművelődési célú felhasználását**,
- **megismertetni a levéltári tevékenységet** kiadványokkal és egyéb módon.

VII. Más intézmények számára:

- levéltári anyagokról készült **biztonsági másolatokat megőrizni**,
- segítségnyújtás keretében **átmeneti tárolást biztosítani** szabad raktári kapacitásai függvényében a veszélyeztetett maradandó értékű iratanyag megőrzése érdekében,
- a levéltári anyagról, annak **külföldre vitele előtt biztonsági másolatot** készíteni,
- levéltári **állományvédelmi kérdésekben szaktanácsadást** nyújtani.

A fentebb meghatározott vizsgálati szempontrendszer alapján **az MNL tényállapota:**

7.3.2. KÖZ- ÉS MAGÁNIRAT LEVÉLTÁRBA KERÜLÉSE ELŐTT

Az illetékességi területen naprakész tudással kell rendelkezni a vonatkozó jogszabályokból. Ismerni kell az iratképző szervek történetét, működési struktúráját és lehetőségeit, az általuk használt digitális szoftvereket. Lekövetni a folyamatosan változó közigazgatási-intézményi szervezetrendszert. Szükség esetén szaktanácsokkal kell támogatni őket a levéltári szempontoknak megfelelő iratképzéshez, az állományvédelmileg megfelelő raktározás megvalósításához és az új iratraktárak kialakításakor, továbbá a papíralapról az elektronikus iratkezelésre történő átálláskor, az alkalmazott szoftverek cseréjekor, különös tekintettel a migráció okozta adatvesztés minimalizálására. Emellett magabiztosan kell használni az iktató, a levéltári nyilvántartó, valamint az elektronikus iratátvételt és archiválást biztosító szakrendszert. Vagyis **mindent ismerni és alkalmazni kell tudni**. Mindezt tetézi a terepmunka (nehézségei), miszerint a szervek ismeret- vagy erőforráshiány miatt minden levéltárszakmai támogatás mellett nem szakszerűen végzik az iratképzést és -kezelést.

Különösen fájó, hogy több tapasztalt és a szükséges kompetenciákkal felvértezett kolléga távozott az intézményből a túlterheltség, alulfizetettség, a szakmai támogatás hiányának következtében. Az intézményben maradók **feladatai exponenciálisan nőnek a fluktuáció, a létszámhiány és a digitalizáció térnyerése miatt**. Ráadásul sok esetben – főleg a vármegyei

levéltárakban – az iratkezelés-felügyeletért felelős kolléga nemcsak ezen a területen dolgozik, hanem számos más feladatot ellát, így nem marad érdemi ideje és energiája az elmélyült szakmai munkára.

Az iratkezelés-felügyelet utáni lépés maga az iratátvétel. Ezt akadályozza **a szabad raktárkapacitás hiánya**. Jelentős kintlévőséggel kell számolni, amely **az egyik legégetőbb megoldandó probléma**. Az elmúlt években megvalósult levéltárfejlesztési beruházások dacára az MNL tagintézményeinek fele, valamint az Országos Levéltár osztályai továbbra is iratelhelyezési problémákkal küzdenek.⁸¹

Az MNL gyűjtőköri koncepciója konzekvens. Mindenki számára ismertek a gyűjtés során alkalmazott fő szempontok, miszerint a felkínált dokumentumok illeszkedjenek az őrzött anyaghoz. Ez főként a vármegyei/területi jelentőségű családok, egyesületek, testületek, kiemelkedő személyek, valamint a külföldi magyar emigráció iratainak átvételét jelenti. Ezen belül kiemelten fontos az 1541 előtt keletkezett iratok, a jelentős történelmi eseményekhez köthető dokumentumok, a címeres nemeslevelek, a kéziratos térképek, az országos jelentőségű épületek tervrajzai, a 19. századnál korábbi pecsétnyomók és részvények gyűjtése. A személyi és családi irathagyatékok esetében pedig a minél teljesebb, lehetőleg helytörténeti értékkel is rendelkező irategyűttesek felkutatása.

A gyűjtőköri tevékenységnek csak a szabad humánerőforráskapacitás és pénzügyi problémák (iratajándékozást propagáló rendezvények forráshiánya és iratvásárlási keret szűkössége, felhamozási keret hiánya) **szabnak határt**.

7.3.3. KÖZ- ÉS MAGÁNIRAT LEVÉLTÁRBA KERÜLÉSE UTÁN

Iratátvétel történhet analóg és elektronikus formában. Az analóg iratátvételt akadályozza **a raktárkapacitás hiánya**, míg az elektronikus iratátvételt **az elektronikus levéltári rendszer (e-levéltár) problematikája**. Utóbbi nemcsak az elektronikus iratok átvételét és archiválását gátolja, hanem a nyilvántartásvezetést, a kutató és ügyfélszolgálati munkafolyamatokat, az állampolgárok levéltárhasználatát (beiratkozás, kikérés, segédletek és iratjegyzékek online használata), mivel mind a szakrendszerek bevonásával történik, digitálisan, papíralapú nyilvántartás nélkül. Ezért az MNL-ben folyó levéltárszakmai munka bemutatása és elemzése elválaszthatatlan **az e-levéltár történetétől és az abból fakadó problémáktól**.

Az e-levéltár megvalósítása két pillérre épül: magát a rendszert az EKOP-1.2.8-08-2008-0001 projekt keretében, **2009-2013 között** alakították ki, míg szolgáltatási képességeit és komponenseit a KÖFOP 1.0.0-VEKOP-15-2016-00011 projekt keretében továbbfejlesztették **2017-2020 között**. A rendszer az alábbi területeket fedi le:

- a 27/2015. (V. 27.) EMMI rendelet által előírt **nyilvántartások** vezetését,
- **a kutatószolgálati munkafolyamatok** támogatását,
- az Open Archival Information System (továbbiakban: OAIS) modell szerinti **digitális archiválást**,

⁸¹ Forrás az MNL 2025. évi munkatervé, amely az alábbi linken elérhető publikusan:

https://mnl.gov.hu/sites/default/files/mnl_foig_t_1501_4_2025_intezmenyi_munkaterv_2025_evre_vegleges_0.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

A 2026-os terv még nem került fel az MNL honlapjára, ugyanakkor a probléma megoldására érdemi előrelépés eddig még nem történt.

- az online beiratkozást és kikérést lehetővé tevő, segédleteket is publikáló, **bárki számára elérhető portált**, valamint
- a különböző szakrendszereket összekötő **kiegészítő komponenseket**.

A rendszer hardverei georedundáns módon a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.-ben (NISZ) vannak, utóbbi feladata az üzemeltetés is.

Az évkörökből látszik, hogy **a tervezési szakasz idején még nem létezett az MNL**, a konzorcium (egyik) tagja a Magyar Országos Levéltár volt, a vármegyei levéltárak nélkül. Utóbbiak csatlakozására készült projektterv,⁸² de a megvalósítást átformálta, hogy időközben megvalósult az integráció.

Az első projekt zárása (2013) után az összes tagintézményben be kellett (volna) vezetni a rendszert. Ehhez **hiányoztak az előfeltételek**: az elektronikus nyilvántartásvezetés és archiválás nemzetközi szabványainak széleskörű ismerete, bevezetési terv, felhasználói kézikönyv és segédletek, kulcsfelhasználói hálózat, delegált levéltárszakmai szervezeti egység. Így **szakaszosan, egységes módszertan kialakítása nélkül** vették használatba azt a munkatársak.⁸³

Ezek a körülmények számos problémát generáltak. Egyrészt utólag javítani kellett a központi irányelvek és segédanyagok, módszertani útmutatók hiánya miatt tévesen rögzített rekordokat, a migrációs hibákat, másrészt rendszerhasználat közben kellett a kollégáknak először önképzés formájában, majd szigetszerűen megjelenő belső képzésekkel, végezetül az Elektronikus Nyilvántartások Főosztályának (ENYF) 2020-as megalapításával központilag szervezett körülmények között elsajátítani az ehhez szükséges ismereteket. **Az MNL-szintű, összes funkcionalitást lefedő bevezetésre ezért egészen 2023-ig kellett várni.**

Az központilag irányított implementálás hiányának messzire nyúló következményei lettek. **Kialakult az a nézet, hogy a szakrendszerhasználat** csupán egy plusz teher, nem pedig a napi munkavégzés optimális eszköze, ami **az érdemi levéltárosi munka előtt veszi el az időt**. Éveknek kellett eltelnie ahhoz, hogy széleskörben ismertté váljanak a rendszerhasználat előnyei, ugyanakkor elfogadása még mindig nincs azon a szinten, ahol egy átgondolt és intézményre szabott bevezetési terv esetén lenne.

A bevezetés alapfeltételeinek és mérföldköveinek teljesítésével **párhuzamosan megindult a rendszer erőzítője**. Szomorú tény, hogy mire adaptálódott az e-levéltár a napi működésbe mind a munkatársak, mind a levéltárhasználók részéről, a projektfinanszírozás sajátosságai, az avulástervezés és működéshez szükséges költségkeret hiánya miatt tarthatatlanná vált a helyzet.

Mivel az üzemeltetést a NISZ végzi, az MNL-nek nincs és soha nem is volt közvetlen hozzáférése sem az adatbázisokhoz, sem egyéb rendszerelemekhez. Rendszergazdai hozzáféréssel rendelkezett az e-levéltári projektekben külső vállalkozóként részt vevő,

⁸² Lásd bővebben: Erdész Ádám-Hermann István-Kenyeres István-Mózes Gergely-Molnár László-Tilcsik György-Tyekvicska Árpád-Á. Varga László: A levéltárügy ágazati irányítási, finanszírozási, fejlesztési, valamint a területi általános levéltárak fenntartási kérdéseit vizsgáló levéltári kollégium bizottság jelentése. 2011. 67-76. https://mnl.gov.hu/sites/default/files/lk_eseti_bizottsag_jelentes_2_0_0.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁸³ A bevezetésről körülményeiről bővebben: Kohút Sára – Laczlavik György: A scopeArchiv öt éve a Magyar Nemzeti Levéltárban. Levéltári Szemle, 69. (2019) 1. 39–60.

rendszerintegrátori funkciók ellátó Telekom Rendszerintegráció Zrt. (Telekom, jogelődje: T-Systems Magyarország Zrt.) és alvállalkozói, viszont ezt a jogot a felelőségek megfelelő szétválasztására hivatkozva 2022-ben elvették. A továbbiakban a szolgáltatóknak távolról, a NISZ szakembereit irányítva kellett az üzemeltetés során felmerülő problémákat, feladatokat elvégezniük.

Az SQL szerverek több, mint 12 évesek, a szalagos mentőegység szintén. A többi hardver elem is kb. 7 éves. A szoftver infrastruktúra sok eleme szintén elavult, már nem támogatott. Ez napi működési problémákat okoz, sok esetben a rendszer elérése lassú, az adatkapcsolat megszakad, a nyilvános felület, az ELP a rendszer újraindításáig nem elérhető, illetve külföldről konstans módon nem elérhető a portál. A georedundancia korlátozott. Az éles site kiesése esetén a tartalék site élesbe állítás optimális esetben is napokat vesz igénybe.

Az 1672/2022. (XII. 23.) Korm. határozat 1. pontjában foglaltaknak megfelelően a NISZ egy, a piacon megszokott szolgáltató-igénybevevő (felhasználó, előfizető) viszonyrendszeren alapuló működési modellre tért át 2025. január 1-től. Ennek jogi környezetét a központosított informatikai és elektronikus hírközlési szolgáltatásokról szóló 341/2024. (XI. 14.) Korm. rendelet rögzíti. A jogszabály előírta az e-levéltári rendszer Kormányzati Adatközpontba (KAK) költöztetését, valamint az egyes e-levéltári szolgáltatási tételeket a NISZ norma felettiként határozta meg. Mivel ezen tételekre nem terjedt ki a közszolgáltatási szerződés, ezért a NISZ a költségek rendezését direktfinanszírozású szerződéssel kívánta rendezni az MNL-lel. Így 2025 januárjától több alkalommal is küldött üzemeltetési ajánlatot, amelyben megjelölt összeget az intézmény nem tudta biztosítani. Az MNL mind a KAK-ba történő költöztetés, mind az üzemeltetés kapcsán tájékoztatta a Kulturális és Innovációs Minisztériumot, de szükséges forrás hiányában érdemi lépések nem történtek.

A Telekommal az MNL jólteljesítési garanciát kötött, amely keretében a vállalkozó a nem gyártói szoftver hibáknak javítását vállalta. A Telekom garanciális vállalása 2025. május 18-án lejárt, így a szoftverhibák javítására azóta nincs lehetőség. Hibajavítás vagy egyéb szükséges fejlesztés csak külön megrendelés keretében készülhet, amire szintén nincs az MNL-nek fedezete.

Napjainkban tehát az MNL nyilvántartását, az elektronikus iratátvételt megvalósító szoftvert, a kutatást menedzselő nyilvános portált magába foglaló **e-levéltár működtetése krízishelyzet**, semmilyen üzemeltetési vagy támogatási (szupport) szerződéssel nem rendelkezik. **Kivezetése nem alternatíva, viszont finansziális ráfordítás nélkül bármikor tartós szolgáltatáskiesés vagy teljes üzemszünet léphet fel.**

A KÖFOP 1.0.0-VEKOP-15-2016-00011 projekt keretében nemcsak az e-levéltári rendszer újult meg, hanem az ügyfélszolgálati munka is az állampolgárok és a közigazgatási intézményrendszer számára nyújtott szolgáltatások egyszerűsítése, elektronizálása és országos kiterjesztése jegyében. Az MNL nemcsak a tudományos és amatőr kutatások támogató háttere, hanem szervesen kapcsolódik a közigazgatás rendszeréhez is. Az állampolgárok ügyeik intézéséhez szükséges igazolásokat a levéltár állítja ki, mint például a nyugdíjemállapítással összefüggően, de építési és hagyatéki ügyekkel, kisajátítással, szolgalmi joggal kapcsolatban is érkeznek megkeresések. A levéltár által őrzött iratok ez esetben jogbiztosító feladatot látnak el, számos közigazgatási eljárásban felhasználhatók.

2020. áprilistól az állampolgárok elektronikus úton fordulhatnak a levéltárhoz a személyre szabott ügyintézési felületen vagy az ELP-en keresztül, illetve a kormányablakokban indított állampolgári megkereséseket is elektronikus úton szolgálja ki a levéltár. **Az MNL társadalmi hasznosulása ezen a területen érhető leginkább tetten**, hiszen ha a levéltár nem őrizte volna meg az eljáráshoz szükséges iratot, és nem rendelkezne azzal a szaktudással, hogy hogyan találja meg a gyűjteményében, az állampolgár nem tudná elintézni az ügyét.

A vármegyei levéltárak és az Országos Levéltár iratórő szerveinek ügyfélszolgálati munkájának támogatására (amely karöltve járt a Poszeidon szakrendszer verziófrissítésével és használatának kiterjesztésével) létrejött a **központi feladatokat ellátó Ügyfélszolgálati Főosztály**.

Annak ellenére, hogy mind az integráció és egységes működés, mind az állampolgárok szempontjából az egyik legfontosabb szervezeti egység, sem humán erőforrásban,⁸⁴ sem intézményi támogatottságban nem kapta meg azt az alapvető támogatást, amely lehetővé tenné, hogy betöltsen a rá kiszabott szerepet. Továbbá nem hoztak léte kulcsfelhasználói hálózatot az irat- és dokumentumkezelő szakrendszer menedzselésére, nincs rendszeres monitoring a szakrendszerhasználatról, nincs munkakörökre és előrehaladási rendszerre épülő tananyag- és vizsgakövetelmény (új belépők, ügyintézői kör, vezetők, felsővezetők differenciálása), a belső folyamatok néhány kivétellel nem lettek implementálva. Vannak szervezeti egységek, amelyek papíralapon végzik a napi munkájukat annak ellenére is, hogy a szakrendszer lehetővé tenné az elektronikus ügyintézés.

A Poszeidon jelenleg főként iktatóprogramként üzemel. A szakrendszer logikájának, valamint a dokumentummenedzselési ismereteknek a hiánya miatt működési portfóliója kihasználatlan, a papíralapú ügyintézési reflexeket nem váltották fel a digitális tér adta lehetőségekkel (lásd pro domo használat). A szakrendszer esetleges cseréje előtt **az új felsővezetésnek mindenképpen át kell gondolnia, mit és hogyan akar megvalósítani a szakrendszerben, illetve azon kívül**, hogy a befektetett energia és erőforrás valóban megtérüljön.

Sokszor elhangzott tételmondat, hogy **a kutató- és ügyfélszolgálat a levéltár arca** a társadalom felé. Elsődleges közvetítő szerepük van az ezen a területen dolgozó kollégáknak az iratok és a levéltárhasználók között, nélkülük a kettő egymásra találása sok esetben nem valósulna meg. Ez a tételmondat viszont a szakterületen dolgozó kollégák részére biztosított eszközkészletben, illetve megbecsültségükben nem érhető tetten.

Az e-levéltár problémái a kutatószolgálati munkatársakon csapódnak le. Nekik kell képviselni, több esetben megmagyarázni, miért nem felhasználóbarátak az online felületek, miért nincs levéltári szaktudás nélkül is értelmezhető koherencia közöttük, miért lassú a kiszolgálás, miért akadozik a portál működése, miért áll kutatási korlátozás alatt az adott iratanyag, miért nincs elég hely a kutatóteremben, miért nem rendelkezik megfelelő infrastruktúrával az adott épület, és még hosszan lehetne sorolni, milyen akut és tervezhetetlen problémákat kell nap mint nap megoldaniuk.

⁸⁴ Jelenleg a főosztályvezető mellett kettő munkatárs dolgozik a szervezeti egységen, ebből egy fő látja el az ügyfélszolgálat MNL-szintű koordinálásával kapcsolatos feladatokat. Lásd: https://mnl.gov.hu/munkatarsaink?field_full_name_value=&field_boss_value=All&field_organization_unit_ti=9958 (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

A helyzetet tovább súlyosbítja, hogy nem kizárólag az e-levéltár működéséből fakadó problémákkal kell szembenézni: az MNL valamennyi kutatószolgálatára **jellemző a megkeresések számának folyamatos növekedése**. Ennek egyik oka, hogy az elmúlt években alapvetően megváltozott az a mód, ahogyan a potenciális kutatók kapcsolatba kerülnek a levéltári forrásokkal. A különféle médiumok, a digitalizált és egyre nagyobb számban publikált adatbázisok, valamint az MI térnyerése olyan érdeklődőket is eljuttatnak a levéltárba, akik korábban nem feltétlenül tudtak az intézmény, illetve az általa őrzött iratok létezéséről. Ez önmagában örömdetes és a levéltári anyag társadalmi hasznosulása szempontjából kifejezetten pozitív folyamat, ugyanakkor a kutatószolgálatok számára jelentős többletterhet és új típusú szakmai kihívást jelent.

Az újonnan jelentkező megkeresések ráadásul sok esetben konkrét kérdésekre, konkrét személyekre, eseményekre vagy iratanyagokra vonatkoznak, és a megkeresők valódi segítséget, érdemi eligazítást várnak. Az alapvető, gyakran ismétlődő tájékoztatásokat természetesen a honlapon kell megfelelő, könnyen hozzáférhető és naprakész formában biztosítani. **Ehhez a honlap megújítása és a rajta elérhető tájékoztató tartalmak fejlesztése is szükséges**. Ez azonban önmagában, ahogyan a sablonos válaszlevelek alkalmazása sem, nem jelent megoldást a növekvő számú és egyre konkrétabb kutatói megkeresésekre. A kutatók sok esetben nem általános tájékoztatást kérnek, hanem saját kérdéseikre, témájukra vagy konkrét forrásra vonatkozó szakmai segítséget várnak. **Ezeket az igényeket csak megfelelő szakmai kapacitással, a levéltári szakemberek tudására és tapasztalatára építve lehet érdemben kielégíteni**.

A megnövekedett ügyszám ezért nem egyszerűen nagyobb munkatempót, hanem a szolgáltatás kapacitásának és szakmai minőségének tudatos fejlesztését teszi szükségessé. Mindez szervezet- és humánerőforrás-fejlesztést igényel. A növekvő kutatói igények mellett a kutatószolgálati feladatok ellátására fordítható kapacitás változatlanul hagyása szükségszerűen a szolgáltatás színvonalának romlásához vezet. Ha nincs megfelelő számú, megfelelően képzett és szakmailag támogatott munkatárs, akkor a kutatószolgálat előbb-utóbb csak a legszükségesebb adminisztratív válaszokra tud korlátozódni, miközben éppen az érdemi tájékoztatás és a kutatók szakmai segítése veszik el a rendszerből. Ez különösen súlyos probléma azért, mert **a tájékoztatási szolgáltatás nem járulékos vagy másodlagos feladata a levéltárnak, hanem annak egyik alapvető közfeladata**. A levéltár társadalmi hasznosulása jelentős részben azon múlik, hogy az általa őrzött iratokhoz és az azokban rejlő információkhoz hozzá tudnak-e férni azok, akik ezeket kutatni, felhasználni vagy egyszerűen csak megismerni szeretnék. **A növekvő érdeklődés tehát nem teherként, hanem a levéltári szolgáltatások iránti társadalmi igény egyértelmű jelzéseként értelmezendő**. Erre azonban csak megfelelő szervezeti és humánerőforrás-kapacitással és szolgáltatásbővítéssel lehet érdemben reagálni. Ellenkező esetben éppen a levéltár egyik legfontosabb társadalmi szolgáltatása, a hiteles és szakmailag megalapozott tájékoztatás kerül veszélybe.

A belső rendszerek és az azokat felügyelő szervezeti egységek struktúrájának ismerete nélkül **átláthatatlan, mikor melyik publikus felületet kell használni**, mely információk és funkciók vannak az MNL gyűjtőportálján, az ELP-en, az AOL-on. A keresett levéltári anyagot mely portálon találja meg publikálva, mikor kapja meg a kutatóteremben, mikor kutathatja digitálisan az ELP-en lévő fiókjában, vagy más, hasonló funkciót betöltő szoftveren keresztül. A technikai

problémákkal kapcsolatos panaszok megoldhatók az e-levéltári rendszer finanszírozásának biztosításával, azonban a koncepcionális problémák okozta reklamációk orvoslásához **az egész kutatószolgálati munkafolyamat, illetve az e-levéltár működési modelljének újratervezése szükséges.**

A kutató- és ügyfélszolgálati munka nagyfokú történelmi, (e-)levéltári, jogi és adatvédelmi felkészültséget és mindenekelőtt stressztűrést kíván. A bérhelyzettől függetlenül is **jellemzőbb a szakterületen dolgozó kollégák között a fluktuáció,** amit az alacsony fizetések csak tetézték az elmúlt időszakban. Ráadásul a hosszas betanulás miatt nem könnyű a távozó kollégák pótlása, ezért kiemelten fontos MNL szinten a humán erőforrás megtartása.

Az elmúlt időszakban tapasztalható **intézményi anomáliák** miatt a kutatószolgálat munkatársai több, munkájukat érintő döntésbe nem voltak bevonva és érdemi tájékoztatást sem kaptak arról, hogy mi az intézmény álláspontja, illetve mit kommunikálnak a felhasználók részére.

Általánosságban is jelenlévő probléma a hivatalos csatornák hiánya, jellemzően a publikált digitális tartalmak és a közművelődés által szervezett rendezvények kapcsán. Az munkájukat szabályozó **eljárásrendek több esetben életszerűtlenek** (pl. a támogató állásfoglalások adminisztrálása és elbírálása), szükséges ezek felülvizsgálata.

Az egységes kutatószolgálati munkafolyamatok kialakítására és érvényesítésére **MNL szintre lett emelve az Országos Levéltár kutatószolgálatáért felelős főosztály.** Egy valós problémát kezelt az említett szervezeti egység feladatkörének bővítése, viszont **ehhez nem optimalizálták a létszámát.** Ugyan számottevő eredmények születtek az egységes működés kialakításában, de sok teendő maradt még e téren. Ráadásul a tagintézményeken átívelő feladatok előre nem tervezhetők, sokszor akutan fellépő problémák megoldásához több, eltérő telephelyen dolgozó kolléga részvétele szükséges. A vármegyei kollégák munkaidejét felemésztik a saját tagintézményük kutatótermi és egyéb, általuk végzett teendők, nincs kapacitásuk további, a központi kutatószolgálat menedzselésével országos hatókörű megbízások ellátására. A központi szervezeti egység létszámbiánya miatt pedig vagy az MNL-szintű feladatok, vagy az Országos Levéltár tájékoztatási és kutatótermi működése kerül háttérbe.

Mind a kutató- és ügyfélszolgálat, mind az adatbázisépítés szempontjából problémás, hogy **az iratok – különösen a papíralapúak – nem rendelkeznek a megfelelő szintű rendezettséggel, leírással és segédletekkel.** Így sok esetben nemcsak a levéltárhasználók, hanem a levéltárosok számára is láthatatlanok.

A probléma összefügg azzal is, ahogyan az elmúlt évtizedekben a levéltári munka a digitalizáció következtében átalakult. A korábban papíralapon vezetett jegyzékeket előbb Wordbe, majd Excelbe, később adatbázisokba kellett átültetni, ezt követte az online publikáció, majd az egyre összetettebb szakrendszerekbe történő integráció. A digitalizáció fejlődése fontos és elkerülhetetlen folyamat volt, ugyanakkor a szűkös humán erőforrás mellett jelentős kapacitásokat kötött le. **Miközben a már meglévő segédleteket és nyilvántartásokat újabb és újabb technológiai környezetbe transzformáltuk, kevesebb idő maradt azoknak az iratoknak a feltárására, amelyekről egyáltalán nem, vagy csak hiányos és nem megfelelő segédletekkel, nyilvántartásokkal rendelkezünk.** Így a már ismert iratanyag láthatósága javult, miközben a feltáratlan állományoké nem.

Ennek a folyamatnak a szakmai tudás átadására is hatása van. **Miközben a digitális kompetenciák egyre magasabb szintre kerültek, az iratfeltáráshoz, leíráshoz és az ezekhez kapcsolódó gyakorlati munkához szükséges, évtizedek alatt felhalmozott tudás átadása korlátozottabbá vált.** Ez különösen azért jelent kockázatot, mert fokozatosan nyugdíjba vonul az a generáció, amely még jelentős tapasztalattal rendelkezik az iratok tartalmi és kontextuális feltárázásában. **A levéltáros szakmai identitásának egyik alapját éppen az adja, hogy képes az iratot feltárni, értelmezni és leírni, ha erre a létszámhiány miatt tartósan nem jut idő, akkor a feldolgozási elmaradás mellett maga a szakmai tudás újratermelése is veszélybe kerül.**

A probléma tehát nem az, hogy a levéltárosnak ma több kompetenciával kell rendelkeznie, hanem hogy **az új kompetenciák megszerzése közben nem szabad elveszíteni azt a szakmai alapot, amelytől levéltáros a levéltáros.** A humánerőforrás pótlása mellett ezért biztosítani kell a generációk közötti tudásátadás lehetőségét, a kritikus szakmai tudás dokumentálását és megőrzését, valamint az iratfeltáráshoz fordítható kapacitást.

A feldolgozás hiánya a digitális szolgáltatások fejlesztését is korlátozza. **A digitalizálást szükségszerűen meg kell előznie az iratanyag megfelelő rendezésének és leírásának,** hiszen a digitális másolat önmagában nem tesz egy iratanyagot kutathatóvá. A tartalom megtalálhatóságához, azonosíthatóságához és értelmezhetőségéhez ismerni kell az iratanyag szerkezetét, tartalmát és összefüggéseit, és ezeket megfelelő metaadatokkal is rögzíteni kell. Feldolgozatlan iratanyag digitalizálása ezért könnyen csak a láthatatlan állomány digitális másolatának létrehozását jelenti.

A levéltári anyag elégtelen feldolgozása a raktárkapacitás problémáját is súlyosbítja. A rendezetlen, **felülvizsgálatlan állományok sok esetben indokolatlanul foglalnak raktári helyet,** miközben nem áll rendelkezésre elegendő információ az anyag tartalmáról és megőrzési értékéről. Számos iratanyag esetében ezért indokolt a szakmai felülvizsgálat és az átselejtezés is.

Ezért növelni kell a legalább középszintre rendezett iratanyag mennyiségét, és bővíteni kell a kutató- és ügyfélszolgálat szempontjából fontos iratanyagok levéltári leírását. **A rendezés, leírás és selejtezés megfelelő szintű elvégzése nemcsak a kutathatóságot javítja, hanem a digitalizálás és az adatbázisépítés szükséges szakmai alapját is megteremti.** A digitális fejlesztések ezért csak a megfelelően feldolgozott iratanyagra építve tudják valóban növelni a levéltári anyag hozzáférhetőségét és társadalmi hasznosulását.

7.3.4. A NEMZET LEVÉLTÁRAKÉNT

Az MNL egész magyar levéltárügyre gyakorolt hatását, az intézménnyel szemben támasztott társadalmi és szakmai elvárások teljesítését jelentősen **korlátozzák a finansziális lehetőségek és a szervezetspecifikus adottságok.**

A köz- és magánlevéltárak nyilvántartását, működésükkel kapcsolatos legfontosabb adataik, törzskönyvük és gyarapodásuk publikálását forrás híján az MNL mindezedáig nem tudta

kutató- és felhasználóbarát módon biztosítani, csak a rendelkezésére álló, online elérhető felületeket tudta alkalmazni a jogszabályi előírás teljesítésére.⁸⁵

Az MNL képzési és szaktanácsadási profilja megfelel a törvényi előírásoknak.

Több kolléga részt vesz oktatóként mind a középfokú, mind a felsőfokú levéltárszakmai képzésekben, szervezeti szinten pedig együttműködik más intézményekkel a szakmai gyakorlatok megvalósításában. Az ezzel kapcsolatos koordinációt külön szervezeti egység látja el professzionális szinten.

Mind a képzés, mind a módszertani ajánlások, segédanyagok kidolgozását és a szaktanácsadást (beleértve a védési eljáráshoz szükséges szakvélemények kiadását) akadályozza az ehhez szükséges magasszintű levéltárszakmai tudással bíró kollégák létszámának aránytalansága a rájuk bízott feladatokkal.

A szükséges végzettségek, valamint az elméleti tudás mellett a (levéltár)gyakorlati tapasztalok megszerzése évek, ha nem évtizedek eredménye. Az elmúlt időszakban tapasztalható fluktuáció és az ezzel párhuzamosan megnövekedett munkaterhelés jelentősen korlátozta azon kollégák számát, akik a munkakörükön/alapfeladatain kívüli levéltárszakmai tevékenységet tudnak ellátni. Ráadásul leterheltségüket tovább növeli az a sajátos intézményi kultúra, miszerint a vezetői pozíciók betöltésénél a kapcsolati tőke mellett nem a vezetési képességek, hanem a tudományos-szakmai kompetenciák megléte volt döntő kiválasztási szempont.

1107/2018. (III. 19.) számú kormányhatározat 3. b. pontja alapján az MNL levéltári hungarikakatasztert vezet, emellett kezeli a hungarikajelentés-gyűjteményt és ellátja a Klebelsberg Kuno Ösztöndíjjal kapcsolatos feladatokat. Kérésre konzultációt biztosít a levéltári hungarikát feltáró kutatóknak. Az ösztöndíjasok mellett a Bécsi, a Moszkvai, a Vatikáni és az Isztambuli Magyar Levéltári Kirendeltségeken dolgozó levéltári delegátusok is végeznek iratfeltárásokat, továbbá koordinálják az iratok digitális másolatban való gyűjtését. A szaktudás rendelkezésre áll, más területhez hasonlóan **a levéltári hungarika kapcsán is csak a munkaerő-kapacitás és finansziális lehetőségek szabnak határt.**

7.3.5. HATÓSÁGKÉNT

Az eljárások esetszámát tekintve többségben vannak a hivatalból indítottak, mint a kérelemre. Jelentős humán erőforrást igényel nemcsak az eljárással kapcsolatos **szakmai és adminisztratív munka**, hanem az online **árverések figyelése**, ahol a tapasztalatok alapján a legtöbbször bukkannak fel elszármazott köziratok, hanem az antikváriumok, más közlevéltárak megkeresése vagy az MNL egyik szervezeti egysége/tagintézménye jelzése alapján megindult eljárások során az irat **köziratminőségét alátámasztó szakvélemények készítése.**

⁸⁵ A levéltárak nyilvántartása az Európai Levéltárak Portálján, a törzskönyvi és gyarapodási adatok az MNL gyűjtőportálján találhatók:

<https://www.archivesportaleurope.net/advanced-search/search-in-archives/> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

https://mnl.gov.hu/mnl/ol/kozleveltarak_torzskonyvi_nyilvantartasa (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

https://mnl.gov.hu/kapcsolatok/magyarorszagi_leveltarak/kozleveltarak_iratgyarapodasa.html

(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

Közigazgatással összefüggő hatósági eljárást eddig még nem indított az MNL.⁸⁶ A hatósági jogkör ösztönzi a közfeladatot ellátó szerveket az állományvédelmi szempontok betartására, ehhez viszont elengedhetetlenek **a rendszeres szervellenőrzések, továbbá a hatósági eljárás megfelelő előkészítés mellett indítható**, amely szintén munkaerő függvénye.

7.3.6. TUDOMÁNYOS MŰHELYKÉNT

Az MNL szinergiája kimutatható a tudományos élet kontextusában. Az intézmény rendelkezik az egész országot átfogó legjelentősebb kutatói hálózattal, akik nemcsak a tudományos munkához szükséges képességekkel és kompetenciákkal rendelkeznek, hanem levéltárosként **ismerik és értik az irat útját annak megszületésétől a publikációkban történő felhasználásáig.** Egy kutatóbarát, átgondolt struktúrájú és kiemelkedő információtartalmú adatbázis építéséhez mind a történet-, mind a levéltártudomány eredményeinek beépítése szükséges, a munkatársak szaktudása ezért nemcsak a nevük alatt megjelent kiadványokban, a digitális forrásközlésben is elengedhetetlen. Itt a legfájóbb a fluktuáció, a közelmúltig bezárólag számos kolléga távozott az alulfizettség, a túlterheltség és a megfelelő intézményi kultúra hiánya miatt. Szaktudásuk évtizedek befektetett munkájának eredménye, pótlásuk ezzel az idővel arányosan lehetséges.

A tudományos munkához elengedhetetlen **háttérül szolgálnak a telephelyeken lévő szakkönyvtárak.** A vármegyei levéltárakban a könyvtári munkát többnyire levéltári feladatokat ellátó személyek kapcsolt munkakörként látják el, így a könyvtári munkára a túlterheltség miatt elenyésző idő jut. Az könyvállomány apasztása munkaidőigényes, az állománybővítés és a digitális adatbázisokra történő előfizetés szintén finansziális kérdéseket vet fel.

7.3.7. LEVÉLTÁRPEDAGÓGIAI ÉS KÖZMŰVELŐDÉSI INTÉZMÉNYKÉNT

Az MNL társadalmi hasznosulásához stratégiai terület a közművelődés és levéltárpedagógiai foglalkozások. A tudományos kutatók előbb-utóbb mindenféle ráhatás nélkül, maguktól kapcsolatba kerülnek a levéltárral, de a társadalom nagy része nem is tudja, hogy a történelemtankönyvek háttere, a kedvenc történelmi szálát is tartalmazó sorozatának tényei honnan származnak. A közművelődési és levéltárpedagógiai tevékenységen keresztül **válnak széles körben ismertté a levéltár feladatai, a gyűjteményekben őrzött iratok sokszínűsége és pótolhatatlansága.** Fontos, hogy a társadalom tudja, miért fontos és nélkülözhetetlen az MNL, hogy ne csak akkor halljon róla, amikor a hírekben egy váratlan eseményről számolnak be például vezetőváltás miatt. Ehhez olyan közművelődési koncepcióra van szükség, amely figyelembe veszi a tagintézmények és szervezeti egységek helyi sajátosságait. **A kiállításokat, foglalkozásokat és rendezvényeket támogatni kell háttéranyagokkal és iratválogatásokkal** (iratkataszterrel), hogy ne csak azok kerüljenek bemutatásra, amelyek formai és esztétikai értéket képviselnek.

⁸⁶ Forrás az MNL 2025. évi munkaterve, amely az alábbi linken elérhető publikusan:
https://mnl.gov.hu/sites/default/files/mnl_foig_t_1501_4_2025_intezmenyi_munkaterv_2025_evre_vegleges_0.p_d_f (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

7.3.8. MÁS INTÉZMÉNYEK SZÁMÁRA

Az Ltv. alapján a közlevéltárak segítségnyújtás keretében átmeneti irattárolást nyújtanak szabad raktárkapacitás függvényében. Mivel maga is kapacitáshiánnyal küzd, az MNL ezen a területen sem tudja betölteni a nemzet levéltárának szerepét.

Az MNL az óbudai épületében tárolja a BFL mikrofilmjeinek biztonsági másolatait, így megvalósul azok georedundáns őrzése. A földrajzilag elkülönített tárolás a hosszú távú állományvédelem alapvető eszköze, mivel biztosítja, hogy egy adott telephelyet érintő káresemény ne veszélyeztesse egyszerre az eredeti dokumentumokat és azok biztonsági másolatait.

Napjainkban a levéltárak nem alkalmazzák a mikrofilmzési technikát biztonsági másolatok készítésére, a digitalizáció térnyerésével az analóg technikák háttérbe szorultak.⁸⁷ Jelenleg nincs kapacitás más intézmények digitális adatvagyonának biztonsági őrzésére, a fenntartóval és levéltárközi szervezetekkel együttműködve meg kell tervezni, **a köz- és magánlevéltárak digitális tartalmait hogyan őrizzuk és archiváljuk georedundás módon, a kor adatvédelmi, informatikai és levéltári szabályainak és szabványainak megfelelően.**

⁸⁷ A törvény szövege a biztonsági másolat őrzésének helyét az MNL filmtáraként jelöli meg. A digitális technikai térnyerésével a vonatkozó pontot újra kellene gondolni és a fenntartó egyetértésének (és a szükséges eszközök biztosításának) függvényében ki kellene egészíteni az elektronikus archiválással is olyan intézmények számára, amelyeknek nincs más, kormányzati felhőtárhelyhez kötődő alternatív lehetőségük.

7.4. CÉLÁLLAPOT

Jelen pályázat ugyan egy koncepcionális dokumentum, viszont a műfaji keretekbe beleilleszthető az elérendő célok mellett a stratégiai megközelítési mód definiálása is. A koncepcióalkotás vezérfonala (vagyis megközelítési módja) a **jövőkép-vezérelt stratégia**. A jövőkép tehát a kiindulási alap, aminek eléréséhez **komoly innovációs kapacitásokra és a konvencionális gondolkodás revideálására** lesz szükség.⁸⁸ De mindenekelőtt az első lépés magának a célállapotnak a kidolgozása.

A cél az, hogy az MNL hiánytalanul be tudja tölteni nemzeti levéltári szerepét. Horizontja kiterjedjen az irat keletkezésének körülményeire, óvó figyelemmel kísérje és támogassa annak levéltárba kerülését (akár eredetiben, akár másolatban), biztosítsa megőrzését, konzerválását és kereshetőségét. **A közigazgatás részeként** ellenőrizze és szaktanácsal lássa el az iratképző szerveket, szolgálja ki az állampolgár ügyfélszolgálati ügyeiben támasztott igényeit. **Kulturális intézményként** bocsájtja a kutatók rendelkezésére az iratokat figyelembe véve az állományvédelmi, jogszabályi és adatvédelmi korlátozásokat, folyamatosan bővítse az online közzétett gyűjteményeit és adatbázisait, vegyen részt az ismeretterjesztésben és a tudományos vérkeringésben, különös tekintettel a levéltártudományi munkákra. **Mindezt úgy, hogy a munkatársaknak ne kényszerpálya, hanem karriercél legyen az MNL-ben dolgozni.**

Ezen célok eléréséhez elengedhetetlen egy letisztult, feladatorientált szervezeti struktúra, amely leköveti nemcsak a központi irányvonalakat, hanem teret ad az Országos Levéltár, a tagintézmények és központi szervezeti egységek eltérő profiljából fakadó különbségeknek.

Helyre kell állítani az Országos Levéltár karakterológiáját. A szakmai felügyeletét ellátó igazgató kinevezésével rehabilitálni kell az iratörző osztályok közti szerves kapcsolatot, erősíteni az együttműködést a korábban MNL szintre emelt kutatószolgálattal. Pótolni kell azokat a státuszokat, amelyek a központi egységek létrehozása miatt elkerültek az eredeti, országos levéltári helyükről.

A vármegyei levéltárak esetében meg kell találni azt az egészséges egyensúlyt, ami biztosítja a gazdasági háttér mellett az egységes levéltárszakmai irányelvek érvényesülését, de a helyi adottságokra adaptálva. **A tagintézmények saját regionális környezetükben önálló értéket képviselnek: a helyi és regionális társadalommal, közigazgatással, kulturális és tudományos élettel közvetlen kapcsolatban állnak, ismerik az adott térség történeti sajátosságait, és ezekre építve közvetítik a levéltár értékeit. Ezt a regionális szerepet erősíteni kell,** biztosítva azt a szakmai, személyi és infrastrukturális hátteret, amely lehetővé teszi, hogy saját környezetükben hiánytalanul betöltsék szerepüket. A cél nem egy minden részletében uniformizált szervezet, hanem egy olyan egységes MNL, amelyen belül a vármegyei levéltárak megőrzik és továbbfejlesztik saját regionális karakterüket, miközben az egységes szakmai követelmények és az intézményi szintű együttműködés érvényesülnek. A tagintézmények az MNL tudományos munkájában is jelentős szerepet vállalnak, és rajtuk keresztül az intézmény az egyes régiók történettudományi és kulturális életében is jelen van.

⁸⁸ Lásd bővebben: Stratégia-alkotási Kézikönyv.

https://www.budapest13.hu/wp-content/uploads/2011/04/strategia_alkotasi_kezikonyv.pdf
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

Méltó körülményeket kell teremteni az iratok és munkatársak számára. A raktárkapacitás bővítése mellett csökkenteni kell a telephelyi adottságból fakadó töredezettséget. Például az OL 1945 utáni Politikai Kormánysszervek és Pártiratok Osztályának iratanyaga közel 10 évvel ezelőtt kényszerből, átmeneti időre négy budapesti és egy vármegyei telephely között került szétosztásra a Hess András téri épületből történő kiköltöztetése után. Felül kell vizsgálni a telephelyek műszaki állapotát (különös tekintettel az irodákra, étkezést biztosító helyiségekre és mellékhelyiségekre), megoldási tervet kell készíteni a körülmények javítására, az évszakok szerinti hőmérséklet-kihívásokra.

Mindezek megvalósításának azonban van egy olyan előfeltétele, amelyet sem technológiai fejlesztéssel, sem szervezeti átalakítással nem lehet megkerülni: az MNL-ben dolgozó emberek megbecsülése és megtartása. **Amíg nincs érdemi bérfejlesztés és kiszámítható munkaerő-megtartási politika, addig semmilyen új módszer, technológia vagy szervezeti innováció nem képes érdemben javítani a jelenlegi helyzeten. Az innováció ezért nem helyettesíti a humánerőforrás-fejlesztést, hanem arra épül.** Új rendszereket csak olyan munkatársakkal lehet működtetni, akiknek van idejük, energiájuk és motivációjuk azok megtanulására és alkalmazására; a folyamatos létszámhiány, a túlterheltség és a szakemberek elvesztése minden fejlesztés hatását korlátozza.

Konzekvens – vagyis mindenki által ismert és logikus – **bérpolitikát kell követni. Ki kell alakítani a szakmai karrierút mérföldköveit,** amely nem a kapcsolati tőkére, hanem a befektetett energiára, készségekre és képességekre épül. A célállapot olyan intézmény, amely képes megtartani, fejleszteni és megbecsülni szakembereit, és ahol a teljesítmény, a megszerzett kompetenciák és a szakmai fejlődés kiszámítható előmenetelben és javadalmazásban is megjelenik.

Meg kell változtatni az intézményi kultúrát. Érték az, ha valaki évtizedek óta professzionálisan ellátja a rá bízott feladatokat, de nem érv. **A szakmai vitáknak teret kell biztosítani,** az érveket ütköztetni kell. A kritika előrevisz, nem pedig gátol. A kritikát pedig a hivatali nyelvnek megfelelően, egymást nem sértve kell megfogalmazni és személyektől függetlenül fogadni.

Fontosak a nemzetközi kapcsolatok, de elsősorban **a hazai, levéltárközi kapcsolatokat kell új platformra helyezni. A levéltárügy közös ügy, az intézményeknek nem egymással konkurálva, hanem kooperálva kell működniük.** Attól egyik levéltár érdemei sem lesznek nagyobbak, ha a másik intézmény tévúton jár vagy hibázott. **A jövedelmező kapcsolatok alapja az információ- és tapasztalatcsere,** egymás szakmai támogatása és a munkatársak erőfeszítéseinek elismerése. Az MNL-nek a nemzet levéltárához méltó szakmai vezető és tudásmegosztó szerepet kell betöltenie: közös szabványok, módszertanok, képzések, infrastruktúrák és szolgáltatások kialakításával, miközben az egyes levéltárak saját szakmai és szervezeti sajátosságait megőrzik. A cél olyan hálózatos levéltárszakmai működés, amelyben az MNL a magyar levéltári szektor fejlődésének egyik meghatározó szakmai motorja, és szakmai kapacitásával lehetőség szerint a teljes magyar levéltári rendszer rezilienciáját is növeli.

A célállapot ugyanakkor nem csupán a szervezeti működés rendezetté tételét jelenti. Olyan MNL-t kell létrehozni, amely az irat teljes életútjában képes felelősséget vállalni: az irat keletkezési környezetének alakításától az átvételen és tartós megőrzésen át egészen a hiteles,

biztonságos és felhasználóközpontú hozzáférésig. A levéltárnak ezért a hagyományos életciklus-szemléleten túlmutató, **proaktív és iratfolytonossági modell alapú működésre kell áttérnie**. Nem elegendő utólag kezelni azokat a problémákat, amelyek az iratok keletkezésekor már adóttak; az MNL-nek már az iratképző környezet és az információs rendszerek kialakításakor érvényesítenie kell a levéltári szempontokat. Ennek meghatározó eleme az **Archiving by Design szemlélete**, amelyben a jövőbeli hitelesség, megőrizhetőség, értelmezhetőség és hozzáférhetőség már a tervezés során követelménnyé válik.

Az elektronikus levéltárnak az MNL működésének szerves, stabil és fenntartható infrastruktúrájává kell válnia. A cél egy olyan digitális ökoszisztéma, amelyben a nyilvántartásvezetés, az elektronikus iratok átvétele és tartós megőrzése, a kutatószolgálat, a digitális tartalomszolgáltatás, az irat- és dokumentummenedzsment, valamint a kapcsolódó szakrendszerek összehangoltan működnek. **A digitális infrastruktúrának interoperábilisnak, technológiafüggetlennek, modulárisnak és fejleszthetőnek kell lennie, biztosítva az adatok és metaadatok hosszú távú értelmezhetőségét, migrálhatóságát és újrahasznosíthatóságát.**

A levéltári információhoz való hozzáférésnek egyszerűvé, kiszámíthatóvá és felhasználóközpontúvá kell válnia. A felhasználónak ne kelljen ismernie az MNL belső szervezeti struktúráját, a különböző szakrendszerek határait vagy az egyes telephelyek működési sajátosságait ahhoz, hogy megtalálja és használhassa az őt érdeklő információt. A digitális és személyes szolgáltatásoknak egymást kiegészítve, egységes felhasználói útvonalat kell biztosítaniuk az online beiratkozástól és kikéréstől a digitális kutatáson át a kutatótermi és ügyfélszolgálati segítségnyújtásig. A kutatószolgálat ennek megfelelően az MNL társadalmi kapcsolódásának egyik legfontosabb felülete.

A nyilvánosság számára elérhető levéltári tartalmaknak egyre inkább strukturált, kereshető és újrahasznosítható információként kell rendelkezésre állniuk. A digitalizálás célja ezért nem önmagában a digitális másolatok előállítása, hanem a hozzáférés, a kereshetőség, az összekapcsolhatóság és az újrafelhasználhatóság javítása. Az MNL-nek olyan szabványos és interoperábilis adatszerkezeteket kell létrehoznia, amelyek lehetővé teszik a hazai és nemzetközi közös tartalomszolgáltatásokhoz való kapcsolódást, és amelyek révén a levéltári információ más kutatási, oktatási és kulturális környezetekben is hasznosíthatóvá válik.

Az MI alkalmazása a levéltári munkában kontrollált, szakmailag validált és a hitelességet szolgáló eszközzé kell, hogy váljon. Az MI nem válthatja ki a levéltárosi szakértelmet és nem helyettesítheti a hiteles levéltári forrást, ugyanakkor jelentősen bővítheti az iratok feldolgozásának, feltárásának, összekapcsolásának és kereshetőségének lehetőségeit. A cél olyan működés kialakítása, amelyben az MI támogatja a tömeges feldolgozást, a strukturálatlan információk feltárását, az intelligens keresést és egyes kutatószolgálati folyamatokat, miközben minden eredmény mögött azonosítható és ellenőrizhető levéltári forrás áll.

A fizikai és a digitális állományvédelem egységes szemléletben kell, hogy megvalósuljon. A megfelelő raktári körülmények, a megelőző állományvédelem, az állapotfelmérés, a kockázatalapú prioritások, a restaurálás és konzerválás mellett a digitális objektumok hosszú távú megőrzésének is az intézményi állományvédelmi rendszer részévé kell válnia. A cél olyan állományvédelmi működés, amely ismeri az állomány állapotát, képes meghatározni a

beavatkozási prioritásokat, összehangolja a digitalizálási és állományvédelmi szempontokat, és a digitális tartalmak esetében is biztosítja a hitelességet, sértetlenséget, értelmezhetőséget és hozzáférhetőséget.

A szervezet működésének átláthatóvá, mérhetővé és fejleszthetővé kell válnia. Ehhez egységes minőségirányítási szemléletre, rendszeres monitoringra, vezetői információs rendszerre és a döntéshozatalt ténylegesen támogató statisztikai adatokra van szükség. A cél nem az adminisztráció növelése, hanem annak biztosítása, hogy a vezetői döntések megbízható információkra épüljenek, a folyamatok teljesítménye mérhető legyen, az eltérések időben felismerhetők legyenek, és az intézmény képes legyen saját működését folyamatosan korrigálni és fejleszteni. A projekttevékenységnek is ebbe a rendszerbe kell illeszkednie: a projektek ne pusztán időszakos forrásbevonást, hanem tartós intézményi kapacitás- és értékteremtést jelentsenek.

A finanszírozás célállapota a stabil alapműködés és a stratégiai fejlesztések egymásra épülése. Az MNL alapfeladatainak ellátását, a szükséges szakemberállományt, az infrastruktúrát és a már létrehozott rendszerek fenntartását stabil intézményi alapköltségvetésnek kell biztosítania. A pályázati és projektforrások ezt egészíthetik ki, de nem helyettesíthetik. A projektfinanszírozásnak ezért olyan fejlesztéseket kell szolgáltatnia, amelyek hosszú távon is fenntartható intézményi értéket, infrastruktúrát vagy kompetenciát hoznak létre.

Az MNL politikafüggetlen intézmény. A politikai hatalomtól függetlenül, szakmai és jogszabályi alapokon **a mindenkori magyar társadalmat kell szolgálnia, nem a politikát.** Feladata a nemzet emlékezetének hiteles megőrzése és hozzáférhetővé tétele, függetlenül attól, hogy az adott történelmi korszak vagy annak szereplői milyen politikai megítélés alá esnek.

Végső soron olyan Magyar Nemzeti Levéltár a cél, amely egyszerre őrzi a múlt hiteles dokumentumait, alakítja a jövő információs környezetét, és képes összekapcsolni a levéltári szakma meglévő tudását a digitális korszak új lehetőségeivel. Olyan intézmény, amelyben az analóg és digitális irat nem egymással versengő világok, hanem ugyanazon szakmai küldetés különböző megjelenési formái, amelyben a technológia nem öncél, hanem a megőrzés, a hozzáférés, a hitelesség és az újrafelhasználhatóság eszköze, amelyben a szakmai tudás, az innováció és az intézményi kultúra egymást erősítik.

A célállapot ezért nem egy egyszeri, lezárt végpontot jelent, hanem **egy olyan reziliens, tanuló és folyamatosan megújulni képes intézmény kialakítását, amelynek működése akkor is stabil marad, ha a technológiai, társadalmi, jogi vagy gazdasági környezet jelentősen megváltozik.** Az MNL így nem pusztán követi a változásokat, hanem szakmai tudásával, hiteles információival és együttműködési képességével maga is alakítója lesz annak a környezetnek, amelyben a magyar társadalom emlékezetét a következő évtizedekben megőrzi és hozzáférhetővé teszi.

Mindezek végső értelme egyetlen gondolatban foglalható össze: meg kell teremteni a múlt jövőjét! A levéltár feladata ugyanis nem egyszerűen a múlt megőrzése, hanem annak biztosítása, hogy az a jövő számára is hitelesen, értelmezhetően és hozzáférhetően megmaradjon.

7.5. TRANSZFORMÁCIÓ

7.5.1. FINANSZÍROZÁS ALAPELVEI

7.5.1.1. A TERVEZÉS NEHÉZSÉGEI

Az MNL hosszú távú, stratégiai céljainak megvalósítását alapvetően befolyásolja a finanszírozás kiszámíthatósága. A költségvetési támogatás összege csak a tárgyévet megelőző időszakban válik ismertté, miközben az év közbeni, különösen a közüzemi és egyéb működési költségek emelkedése előre nem tervezhető. További korlátot jelentenek az év közben meghatározott maradványképzési kötelezettségek, valamint a működési bevételek tervezésével kapcsolatos elvárások.

A finanszírozási környezet értékelésekor figyelembe kell venni azt is, hogy **az MNL kultúrstratégiai intézmény**. A 2019. évi CXXIV. törvény a Nemzeti Kulturális Tanácsról, a kultúrstratégiai intézményekről, valamint egyes kulturális vonatkozású törvények módosításáról 4. § (2)-(3) bekezdése alapján **működéséhez és feladatainak ellátásához szükséges forrást a központi költségvetés biztosítja, a Kormány pedig a hosszú távú finanszírozás érdekében ötéves finanszírozási megállapodást köt az intézménnyel**. A 1501/2021. (VII. 26.) Korm. határozat a 2021–2025. évekre rendezte a kultúrstratégiai intézmények többletforrásait és az ötéves megállapodások megkötésének kormányzati feladatait. Ezen időszak lezárultával a következő évek részletes, középtávon tervezhető intézményi finanszírozási keretei a nyilvánosan megismerhető dokumentumokból nem rajzolódhatnak ki olyan egyértelműen, hogy azokra az MNL többéves szakmai és fejlesztési terveit megfelelő biztonsággal alapozhatná.

A finanszírozási mozgásteret szűkíti, hogy az NKA Bizottságának 42/2021. (IV. 23.) számú határozata alapján a 2019. évi CXXIV. törvény szerinti kultúrstratégiai intézmények az NKA állandó és ideiglenes szakmai kollégiumainak pályáztatása során – az egyedi döntéseket is beleértve – nem indulhatnak. A korlátozást a 2026-ban közzétett NKA-pályázati felhívások is alkalmazzák, ezért **az MNL számára az NKA-források a jelenlegi főszabály szerint nem hozzáférhetők**, ezen csak a szabályozási gyakorlat változása vagy egyedi kivétel módosíthat.

Az MNL alapvetően éves költségvetési keretek között működik. Egy ilyen intézmény szakmai és infrastrukturális fejlesztései, az állományvédelem, a digitalizáció, az informatikai fejlesztések, az épületek korszerűsítése, valamint a megfelelő szakmai létszám biztosítása szükségszerűen többéves folyamatok. Ha a következő évekre rendelkezésre álló források nem jelezhetők előre megfelelő biztonsággal, **a középtávú stratégiai tervek végrehajtása is csak korlátozottan ütemezhető.**

Az éves finanszírozási keretek sajátos helyzetet teremtenek az MNL integrált működésében is. Az országos intézmény **számos, eltérő adottságú és szükségletű telephelyének működési és fejlesztési igényeit egységes intézményi keretek között kell összehangolni**. Az integráció lehetőséget teremt a források intézményi szintű, szakmai prioritások szerinti felhasználására, korlátozott költségvetés mellett azonban az alapműködésen túlmutató feladatok és fejlesztések nem valósíthatók meg valamennyi tagintézményben párhuzamosan, ezért prioritási sorrend alakul ki.

A prioritizálás a felelős gazdálkodás természetes része, tartósan szűkös keretek között azonban egy-egy tagintézmény indokolt működési vagy fejlesztési igényének ütemezését nem kizárólag

annak saját helyzete, hanem az MNL egészének aktuális szükségletei határozzák meg. Ha valamely tagintézményben az alaplátást vagy más kiemelt feladat ellátását érintő, halaszthatatlan beavatkozás válik szükségessé, másutt a kevésbé sürgős, de szakmailag indokolt fejlesztések későbbre tolódhatnak. A többéves pénzügyi tervezhetőség ezért az integrált működés előnyeinek teljesebb kihasználását is szolgálja: lehetőséget teremtene arra, hogy az országos prioritások mellett a tagintézmények saját szükségletei és fejlesztési ciklusai is kiszámíthatóbban érvényesüljenek.

Ez nem pusztán tervezéstechnikai kérdés. A középtávú stratégia csak akkor lehet valódi stratégia, ha a hozzá szükséges erőforrások legalább főbb kereteikben előre tervezhetők. Éves szinten változó, az inflációt legfeljebb követő finanszírozás mellett az intézmény erőforrásainak jelentős részét a működés fenntartására és az aktuálisan felmerülő költségek kezelésére kell fordítani, ami szűkíti a hosszabb távú szakmai fejlesztések mozgásterét. **A kultúrstratégiai intézményi státuszhoz kapcsolódó többéves finanszírozásnak ezért azt a stabilitást kellene biztosítania, amely lehetővé teszi, hogy az MNL az éves működés biztosítása mellett középtávú szakmai és fejlesztési céljait is reálisan megtervezhesse és következetesen végrehajthassa.**

7.5.1.2. AZ MNL KÖLTSÉGVETÉSE

A 2020–2025 közötti időszakban az MNL költségvetésének nominális növekedése lényegében az inflációt követte: miközben az intézmény költségvetése mintegy 62%-kal emelkedett (a 2020-as 3,5 milliárd forintos szintről 2025-re mintegy 5,6 milliárd forintra), a KSH fogyasztóiár-indexei alapján az általános árszínvonal ugyanebben az időszakban kumuláltan 61,7%-kal nőtt.⁸⁹ Ez azt jelenti, hogy **az MNL költségvetése reálértéken lényegében nem bővült**: a nominális többlet döntő része az időközben bekövetkezett áremelkedést kompenzálta.

A költségvetés nominális növekedése tehát önmagában nem jelentett tényleges kapacitásbővülést. Ahhoz, hogy az MNL fejlessze infrastruktúráját, felgyorsítsa a digitalizációt, biztosítsa az állomány megfelelő védelmét és megőrizze a szükséges szakemberállományt, az inflációt meghaladó, **reálértéken is növekvő finanszírozásra van szükség.**

7.5.1.3. A PROJEKTEK SZEREPE ÉS A MŰKÖDÉS ALAPFELTÉTELEI

Az MNL működésében a projektek és pályázati források jelentős kiegészítő finanszírozást biztosítanak. Sok esetben **ezek jelentik a fejlesztések megvalósításának egyetlen reális lehetőségét**, mivel az intézményi költségvetésből a működési és személyi kiadások mellett már nem marad elegendő forrás nagyobb beruházásokra.

A pályázatokra épülő fejlesztési tervezést ugyanakkor korlátozza, hogy a következő időszak hazai támogatási struktúrája, az egyes konstrukciók jogosult köré és finanszírozási feltételei nem ismerhetők előre kellő részletességgel. A rendszer kormányzati döntésektől függő alakulása, az új felhívások megjelenése, valamint a kultúrstratégiai intézmények részvételi lehetőségeinek meghatározása közvetlenül befolyásolja, hogy az MNL mely fejlesztések előkészítését kezdheti meg. Az előzőekben ismertetett NKA-korlátozás tovább szűkíti a hazai pályázati mozgásteret.

⁸⁹ https://www.ksh.gov.hu/stadat_files/ara/hu/ara0001.html (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

Indokolt ezért többféle finanszírozási feltételhez igazítható, előzetesen kidolgozott projekttervek kialakítása.

A közvetlen európai uniós források további lehetőségeket kínálnak, de jelentős részük nemzetközi együttműködéshez és az adott program céljaihoz igazodó szakmai tartalomhoz kötött. A Kreatív Európa program kulturális együttműködési projektjei,⁹⁰ az Erasmus+ oktatási és kompetenciafejlesztési konstrukciói,⁹¹ valamint a Horizont Európa kutatási és innovációs felhívásai⁹² megfelelő projektcél és partneri kör esetén az MNL számára is hozzáférhetők lehetnek. Ezek igénybevétele azonban jellemzően nemzetközi partnerhálózatot, konzorciumi részvételt és jelentős előkészítő kapacitást kíván. **Az uniós források ezért fontos kiegészítést jelenthetnek, de nem tekinthetők előre biztosan rendelkezésre álló finanszírozásnak.**

Külön vizsgálatot igényel az MNL részvétele az energiahatékonysági és épületkorszerűsítési pályázatokon. Az intézmény jogosultsága általánosságban nem állapítható meg: azt az adott felhívás jogosulti köre és támogatási célja, továbbá az érintett épület tulajdoni, vagyonkezelési és műemléki helyzete, a szükséges fenntartói vagy tulajdonosi hozzájárulás, valamint az önerő és a fenntartási kötelezettségek vállalhatósága határozza meg. Célszerű ezért az ingatlanállomány energiahatékonysági felmérése és olyan műszakilag előkészített projektsomagok kialakítása, amelyek megfelelő felhívás esetén rövid időn belül benyújthatók.

A projektforrások fontosságuk ellenére nem helyettesíthetik a kiszámítható intézményi finanszírozást. Egy projekt létrehozhat új rendszert, infrastruktúrát vagy szolgáltatást, lezárása után azonban az üzemeltetés, a karbantartás, a licencek, valamint a szükséges informatikai és szakmai kapacitások költségei már az intézményt terhelik. Megfelelő fenntartói forrás hiányában ezek csak más feladatok, végső soron akár a személyi kiadások terhére biztosíthatók.

Az e-levéltár ennek szemléletes példája: a rendszer projektfinanszírozásból valósult meg, miközben későbbi fenntartásához és folyamatos megújításához nem állt rendelkezésre stabil intézményi költségkeret. Ez felgyorsította műszaki elavulását, és növelte a biztonságos, fenntartható működés kockázatait.

A pályázati lehetőségek hatékony kihasználásához ezért intézményi projektportfólióra, megfelelő partnerhálózatra, pályázat-előkészítési kapacításra és előzetesen kidolgozott projekttervekre van szükség. **A középtávú stratégiai tervezés alapját azonban a projektforrások mellett továbbra is stabil, reálértéken is megfelelő intézményi alapköltségvetésnek kell biztosítania.**

7.5.1.4. A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ FORRÁSOK ÉS A SZEMÉLYI FELTÉTELEK

A levéltári munka szakemberigényes tevékenység, ezért **az MNL működésének alapvető feltétele a megfelelő létszámú, felkészült és megbecsült szakemberállomány.** A bérek az intézményben már korábban is alacsonyak voltak, és ezen a helyzeten a közelmúltban sem történt érdemi változás. **A bérszínvonal mára kritikus helyzetet eredményezett: a**

⁹⁰ <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/creative-europe-culture-strand/european-cooperation-projects> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁹¹ <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

⁹² <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/695/2024-03-01/eng> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

munkatársak nagy része demotivált, az alacsony bérek miatt fennáll a szakemberek elvesztésének és az intézményi tudás folyamatos eróziójának veszélye.

A helyzet bérrendezés nélkül nem megoldható (lásd: 7.5.4.3.5 BÉRPOLITIKA). **A megfelelő bérszínvonal biztosítása nem pusztán a munkatársak megtartásának kérdése, hanem az alapfeladatok ellátásának és az intézmény jövőjének feltétele.** Ha nincs lehetőség a szakemberek megfelelő megbecsülésére és megtartására, akkor ellehetetlenül az intézményi tudás megőrzése és átadása, valamint a feladatok megfelelő színvonalú ellátása.

Bérrendezés nélkül ezért bármilyen szakmai program vagy stratégiai koncepció kidolgozása csak korlátozottan értelmezhető: nem lesz meg az a stabil és motivált szakemberállomány, amely a kitűzött célokat meg tudja valósítani. A bérszínvonal érdemi rendezése így az MNL alapfeladatainak ellátásához és bármilyen jövőbeni szakmai program végrehajtásához elengedhetetlen.

7.5.1.5. A FENNTARTÓ FELELŐSSÉGE

Ezért szükséges, hogy a fenntartó minisztérium az MNL számára **az alapfeladatok tényleges és megfelelő színvonalú ellátásához szükséges többletforrást biztosítsa.**

A jelenlegi, reálértéken lényegében változatlan finanszírozási szint mellett ugyanis nem várható el, hogy az intézmény egyszerre tartsa fenn valamennyi alapfeladatát, biztosítsa a szükséges szakemberállományt, kezelje az épületek és az infrastruktúra problémáit, fenntartsa a korábbi projektek eredményeként létrejött rendszereket, valamint érdemi középtávú fejlesztéseket is végrehajtsa.

Ennek nemcsak szakmai, hanem jogszabályi alapja is van. **Az Ltv. 15. § (1) bekezdése szerint a közlevéltárat fenntartó szerv köteles gondoskodni arról, hogy a levéltár rendelkezzen a törvényben meghatározott feladatok ellátásához szükséges szakképzett személyzettel és technikai felszereléssel, továbbá a levéltári anyag szakszerű őrzéséhez, a kutatószolgálathoz és a működéséhez szükséges egyéb feltételekkel.**

A fenntartó felelőssége ezért nem merülhet ki egy nominálisan növekvő, de reálértéken lényegében változatlan költségvetési támogatás biztosításában. **A törvényben előírt feltételek biztosítása a fenntartó kötelezettsége.**

Amennyiben a minisztérium nem biztosítja az ehhez szükséges többletforrást, az MNL nem lesz képes valamennyi alapfeladatát megfelelően ellátni. Ez méltatlan lenne a nemzet levéltárához. A kérdés tehát nem az, hogy az MNL képes-e egy-egy projekt keretében fejlesztéseket megvalósítani. A kérdés az, hogy a fenntartó biztosítja-e azt a stabil intézményi alapköltségvetést, amelyből a nemzeti levéltár alapfeladatai, a szükséges szakemberállomány, a létrehozott rendszerek fenntartása és a működés alapfeltételei hosszú távon garantálhatók. Enélkül ugyanis a projektek csak időlegesen enyhítik a forráshiányt, miközben a középtávú stratégiai tervezés és a fenntartható intézményi működés továbbra sem válik lehetővé.

7.5.2. SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL

Módosítani kell a szervezeti struktúrát és működési modellt. Szükség van profiltisztításra, hogy olyan feladatokat ne vállaljon magára az MNL, amely nem fakad törvényi

vagy fenntartó által kijelölt kötelezettségeiből. Fel kell számolni a párhuzamosságokat, amely akadályozza az üzemszerű, akadálymentes működést. **Növelni kell a társterületeken tevékenykedő szervezeti egységek és szakemberek közötti kooperációt** mátrix rendszerben kialakított munkacsoportokkal (és roadmap-ek készítésével), illetve közös felügyeleti vezető alá rendeléssel. **Ki kell alakítani a szervezetfejlesztés kultúráját** és implementálni a módszertanát a stratégiai döntések hozatalakor.

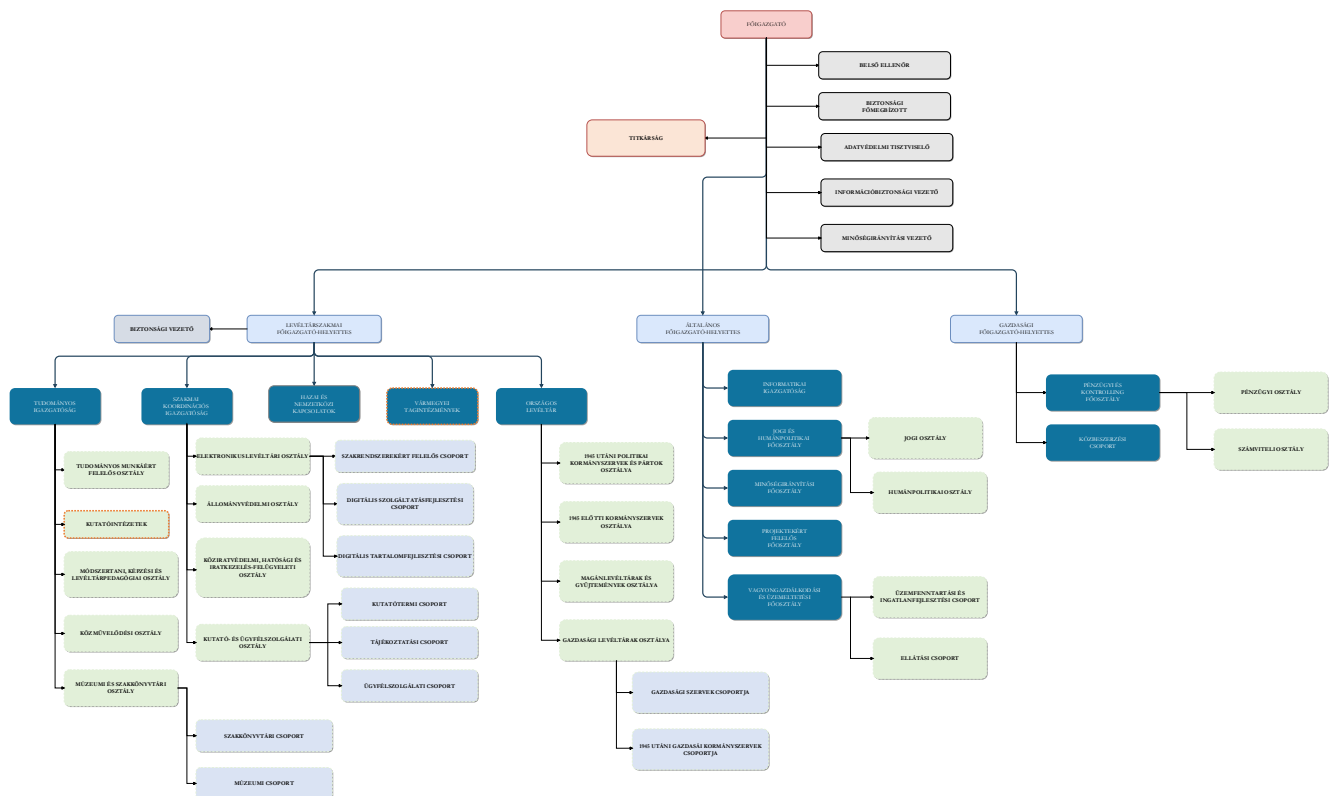
Konkrét irányelvek:

1. Szervezeti struktúra:

- 1.1. A főigazgató alá közvetlenül csak a jogszabályi és szabályzói előírások teljesítése miatti pozíciók és területek, illetve a főigazgató-helyettesek tartozhatnak a **hatékony hierarchia** jegyében.
- 1.2. A párhuzamosságok felszámolása és hatékony működéstámogatás érdekében⁹³ **három, egymástól jól elkülönülő profilú főigazgató-helyettesnek** kell lennie:
 - 1.2.1. **levéltárszakmai főigazgató-helyettes:** felügyelete alá tartozik az összes iratőrző funkciót ellátó egység, valamint az MNL-szintű levéltárszakmai támogatást adó szakterület (kivéve a jog és humánpolitika, valamint a minőségbiztosítás),
 - 1.2.2. **általános (operatív) főigazgató-helyettes:** támogató szakterületek (kivéve a gazdasági tevékenység).
 - 1.2.3. **gazdasági főigazgató-helyettes:** gazdasági tevékenység felügyelete.
- 1.3. A három, egymástól elkülönített területet, vagyis a gazdaságit, levéltárszakmait és operatívát szükséges tovább bontani a rájuk bízott feladatokat és felelősségi köröket szem előtt tartva, **összevonva a korábban különálló, de az azonos profilú és célú szervezeti egységeket.**
- 1.4. **A profiltisztítás jegyében** felül kell vizsgálni azokat a pozíciókat és egységeket, amelyek nem tartoznak az MNL jogszabályi vagy fenntartó által meghatározott kötelezettségei köré, vagy nem biztosítanak hozzáadott értéket azok megvalósításához.
- 1.5. A hatékony szervezeti struktúrához szükséges, hogy a benne dolgozók, vezetők és vezetői beosztás nélküli munkatársak is sajátjuknak érezzék. Értsék az intézmény felépítését és kövessék az abból fakadó elveket. Ezért abban az esetben, ha a jelen pályázatot választják ki győztesnek, az első teendők között lesz a felvázolt szervezeti struktúra és az az alapján elkészített **SZMSZ-tervezet véleményeztetése a munkatársak által.**
- 1.6. Az irányelveknek megfelelő **vázlatos organogram** az alább látható:⁹⁴

⁹³ A jelenlegi struktúrában az általános és gyűjteményi főigazgató-helyettes feladatai átfedik egymást. Eseti jellegű, melyik a felelős egy adott kérdésben, ami akadályozza a folyamatok automatikus működését. Például az MNL-szintű kutatószolgálati főosztály felügyeleti vezetője az általános főigazgató-helyettes, míg az iratanyagok és a vármegyei levéltárak kutató- és ügyfélszolgálati a gyűjteményi főigazgató-helyetteshez tartoznak.

⁹⁴ Szerkesztési szempontok miatt a különféle kutatóintézetek és vármegyei levéltárak egyenkénti felsorolására nem volt mód, ezért egy összegző elem mutatja pozíciójukat a szervezeti hierarchiában, amit a narancs színű keretezés is kiemel.



2. Főigazgató-helyettesek kompetenciaprofilja:

2.1. Közös alapelvek:

- 2.1.1. Stratégiai gondolkodás és rendszerszemlélet, az intézmény egészének működésében, összefüggő folyamatokban való gondolkodás.
- 2.1.2. A saját szakterület logikai struktúrájának és más szakterületekhez való kapcsolódásának értéke.
- 2.1.3. A részérdekek helyett a közös szervezeti célok érvényesítése.
- 2.1.4. Változásmenedzsment és változások kezdeményezésének képessége.
- 2.1.5. Innovációs és fejlesztési szemlélet.
- 2.1.6. Digitális transzformációs szemlélet: a digitális áttérés szükségességének felismerése és vezetői képviselése, a digitalizáció értelmezése a folyamatok, a szervezeti működés és a szolgáltatások átalakításaként.
- 2.1.7. Projekt- és változásmenedzsment.
- 2.1.8. Intézményi szintű koordinációs képesség.
- 2.1.9. Digitális kommunikációs és tudásmegosztási eszközök magabiztos és hatékony használata a vezetői munkában.
- 2.1.10. Hibrid munkavégzés, vagyis az online és személyes megbeszélések megfelelő kombinálásának képessége.
- 2.1.11. Távolról működő munkatársak és szervezeti egységek hatékony koordinálása.
- 2.1.12. Földrajzilag tagolt szervezetben való hatékony munkavégzés képessége.
- 2.1.13. A Budapest-központúságot meghaladó, országos hálózati szemlélet.
- 2.1.14. Hatékony horizontális és interdiszciplináris együttműködési képesség.
- 2.1.15. Érdekegyeztetési és kompromisszumkészség.

- 2.1.16. Erős együttműködési és konfliktuskezelési kompetencia.
- 2.1.17. Világos, célorientált és kétirányú kommunikáció.
- 2.1.18. Minőségirányítási és folyamatfejlesztési szemlélet, a szabályozási, működési, monitoring- és auditfolyamatok összehangolásának képessége.
- 2.1.19. Párhuzamosságok és működési anomáliák felismerése és kezelése.
- 2.1.20. Adataalapú döntéshozatal és vezetői információk értelmezésének képessége.
- 2.1.21. Projekतालapú munkavégzés és projektvezetési képesség.
- 2.1.22. Hatékony delegálás és felelősségmegosztás.
- 2.1.23. Munkatársak fejlesztésének és motiválásának képessége.
- 2.1.24. Szervezeti tanulás és tudásmegosztás támogatása.
- 2.1.25. Önálló döntéshozatali és felelősségvállalási képesség.
- 2.1.26. Prioritások kijelölésének és következetes érvényesítésének képessége.
- 2.1.27. Nemzetközi szakmai trendek és jó gyakorlatok iránti nyitottság.
- 2.1.28. A mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségei és kockázatai iránti nyitottság.
- 2.1.29. Folyamatos szakmai és vezetői fejlődésre való törekvés.
- 2.1.30. Az átlátható működés iránti elkötelezettség.

2.2. Levéltárszakmai főigazgató-helyettes:

- 2.2.1. Magas szintű és átfogó levéltárszakmai tudás.
- 2.2.2. A levéltári szakmai munkafolyamatok és azok összefüggéseinek rendszerszintű ismerete.
- 2.2.3. Az analóg és elektronikus iratok egységes szakmai szemléletű kezelése.
- 2.2.4. Elektronikus archiválási, nyilvántartási és információs rendszerek, valamint azok levéltári munkafolyamatokkal való kapcsolatának értése.
- 2.2.5. Digitalizálási folyamatok szakmai és szervezeti összefüggéseinek felismerése.
- 2.2.6. Az Archiving by Design szemléletének a képviselése.
- 2.2.7. Az iratfolytonossági modellben való gondolkodás képessége.
- 2.2.8. Adatkezelési, adatintegritási, adatvédelmi és információbiztonsági szempontok ismerete.
- 2.2.9. A hitelesség, megbízhatóság, integritás és kontextus megőrzésének szakmai szemlélete.
- 2.2.10. A digitális hozzáférés és online tartalomszolgáltatás lehetőségeinek értése.
- 2.2.11. Felhasználóközpontú levéltári szolgáltatási szemlélet.
- 2.2.12. A kutatói és ügyfélszolgálati igények prioritásként való kezelése.
- 2.2.13. Országos levéltárszakmai együttműködések koordinálásának képessége.
- 2.2.14. Levéltárszakmai módszertani egységesség, konszenzus kialakításának és fenntartásának képessége.
- 2.2.15. Levéltárszakmai innovációk kezdeményezése és adaptálása.
- 2.2.16. A levéltárszakmai tudás és a digitális kompetenciák integrálásának képessége.

2.3. Általános (operatív) főigazgató-helyettes:

- 2.3.1. Szervezetfejlesztési és szervezési kompetencia, az intézmény működési modelljének, szervezeti struktúráinak és folyamatainak rendszerszintű elemzése, újratervezése és optimalizálása.

- 2.3.2. Párhuzamosságok, működési hiányosságok és szervezeti akadályok felismerése és kezelése.
- 2.3.3. Mátrixszerű, horizontális együttműködés kialakításának és működtetésének képessége.
- 2.3.4. Egészséges decentralizációt támogató vezetői szemlélet.
- 2.3.5. Stratégiai HR-szemlélet, munkaerő- és utánpótlástervezés.
- 2.3.6. Kompetenciamenedzsment, kompetenciamátrixok kialakításának és alkalmazásának képessége.
- 2.3.7. Vezető- és munkatársfejlesztés.
- 2.3.8. Képzési és tudásmegosztási rendszerek fejlesztése.
- 2.3.9. Teljesítményértékelési és visszajelzési rendszerek működtetése.
- 2.3.10. Szervezeti kultúra fejlesztése.
- 2.3.11. Munkatársak bevonásának és motiválásának képessége.
- 2.3.12. Jogi, adatvédelmi és információbiztonsági szempontok vezetői szintű értése.
- 2.3.13. Vagyongazdálkodási szemlélet.
- 2.3.14. Digitális beruházások és informatikai fejlesztések hosszú távú költség- és fenntarthatósági szempontú értékelése.

2.4. Gazdasági főigazgató-helyettes:

- 2.4.1. Magas szintű pénzügyi és gazdasági szakmai kompetencia.
- 2.4.2. Költségvetési gazdálkodás átfogó ismerete.
- 2.4.3. Pénzügyi és költségvetési tervezési képesség.
- 2.4.4. Kontrolling- és költségelemzési kompetencia.
- 2.4.5. Stratégiai erőforrás-tervezési, -allokációs és -optimalizálási képesség, beleértve a telephelyek és szervezeti egységek közötti erőforrás-átcsoportosítást.
- 2.4.6. Beruházások és fejlesztések pénzügyi értékelésének képessége.
- 2.4.7. Gazdasági és pénzügyi kockázatok felismerése és kezelése.
- 2.4.8. Közbeszerzési és beszerzési folyamatok vezetői szintű értése.
- 2.4.9. Fenntartható és hosszú távon tervezhető gazdálkodási szemlélet.
- 2.4.10. Stratégiai gazdasági gondolkodás, a gazdasági döntések intézményi és szakmai következményeinek értése.
- 2.4.11. Költség–haszon szemlélet.
- 2.4.12. Elektronikus ügykezelés és digitális munkafolyamatok támogatásának képessége.
- 2.4.13. Technológiai függőségek és szolgáltatói kitettség gazdasági kockázatainak felismerése.
- 2.4.14. Adataalapú gazdasági döntéshozatal.
- 2.4.15. Vezetői információs rendszerek és gazdasági adatok értelmezésének képessége.
- 2.4.16. Gazdasági folyamatok digitalizálásának és egyszerűsítésének képessége.
- 2.4.17. Országos, földrajzilag tagolt szervezet gazdasági koordinációjának képessége, erőforrásainak összehangolt kezelése.
- 2.4.18. Közös intézményi célok mentén történő gazdasági döntéshozatal.
- 2.4.19. Megoldásorientált, szolgáltató szemlélet a gazdasági működésben.

3. Szervezetfejlesztés:

- 3.1. A kialakított feladatvégzés és munkafolyamatokat **nem lehet véglegesnek tekinteni.**
- 3.2. A változó környezethez történő reziliencia, felgyűlt tapasztalatok beépítése céljából meghatározott időközönként a különböző szakterületek képviselőivel **revideálni kell az addigi működést, roadmap-ek kell készíteni és kijelölni a beavatkozási pontokat.** Egy adott szakterület kulcsembere nem feltétlenül annak vezetője is egyben.
- 3.3. A belső koalíció létrehozásával **fel lehet oldani a szervezeti hierarchia okozta hátrányokat** a döntéshozó vezető és az érintett szakterület (több vezetőn keresztül) közti távolság áthidalásával.
- 3.4. Abban az esetben, ha a belső koalíció úgy ítéli meg, jelentős strukturális változtatásokat kell eszközölni, **külső tanácsadó segítségét** kell bevonni és a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat biztosítani.

4. Működési modell:

- 4.1. A szervezeti hierarchiából fakadó vertikális felelősségi és delegálási rendet ki kell egészíteni **mátrix rendszerű munkaszervezéssel**, pl. MNL-szintű feladatok, projektek, kulcsfelhasználói kör esetén.
- 4.2. A mátrix rendszer előnyeivel **ki kell használni a szinergia-hatásokat, továbbá erősíteni azokat a területeket, ahol tudás- vagy kompetenciahiány lép fel** a szakértelem oda irányításával.

7.5.3. GAZDASÁGI TERÜLET

A területen irreálisan magas a fluktuáció, amiről tanúskodnak a közelmúltban készült gazdálkodási beszámolók. Meg kell vizsgálni és orvosolni az okát, **mihamarabb fel kell számolni a tartós munkaerőhiányt. Be kell tölteni a gazdasági főigazgató-helyettesi pozíciót egy olyan szakemberrel, aki támogatja az intézményi működésben a digitális átállást és az elektronikus ügykezelést.**

A vármegyei tagintézményekkel egyeztetve ki kell alakítani **az MNL-szintű ügyintézői kör hatékony működésének kereteit.** Fel kell mérni, hogy hol van munkaerőhiány, illetve hogyan lehet optimalizálni a rendelkezésre álló erőforrásokat. **Meg kell vizsgálni, a meglévő szabályzatok és eljárásrendek megfelelnek-e** a jogszabályi előírásoknak és akadálymentesen átültethetők a gyakorlatba.

7.5.4. ÁLTALÁNOS (OPERATÍV) TERÜLETEK

7.5.4.1. FŐIGAZGATÓI TITKÁRSÁG

A főigazgatói titkárság azon kevés szervezeti egységek egyike, amely közvetlenül a főigazgató irányítása alá kell tartozzon. **Munkája rendkívül összetett.** Egyrészt támogatnia kell a főigazgató és főigazgató-helyettesek napi munkáját, meg kell szerveznie a kiküldetéseket és protokolláris eseményeket, koordinálnia kell a belső egyeztetéseket, kapcsolatot kell tartani a belső egységek mellett a külső intézményekkel, el kell végeznie a szükséges adminisztrációt, támogatnia kell az adatszolgáltatási tevékenységeket (mind az intézményen belüli, mind az intézményen kívülieket). Másrészt megoldást kell nyújtania olyan problémákra, amelyekre az őt megkereső szervezeti egységek vagy személyek nem találtak, tehát **a feladatainak és a hozzá**

szükséges kompetenciáknak nincs vége, csak kezdete. Ebből következőleg az itt dolgozóknak – a titkárságvezetőt is beleértve – nemcsak a koordináció terén kell tapasztalatokkal rendelkezniük, hanem ismerniük kell a levéltárszakmai munkát is, különös tekintettel az iratképzés és -kezelésre. Az MNL érdeke, hogy a titkárságon **alacsony legyen a fluktuáció**, a kollégák megbecsülve érezzék magukat (ellensúlyozva az őket érő folyamatos stresszt), továbbá az ott végzett **munkafolyamatok hatékonyak legyenek és megfelelően adminisztráltak.** Ennek megfelelően át kell gondolni a feladatokhoz mért létszámot és a napi működési modellt. **Integrálni kell a különféle szoftverek vezetéstámogató komponenseit** (mint például a levelezőprogram naptárfunkcióját a vezetői értekezletek tervezésekor), ki kell aknázni a digitális tér adta lehetőségeket a földrajzi távolságok áthidalására.

7.5.4.2. INFRASTRUKTÚRA

A Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium tájékoztatása szerint **az MNL infrastruktúrájáról eddig nem készült az intézmény egészére és valamennyi releváns körülményre kiterjedő komplex felmérés.** Jelenleg elsősorban a vagyongazdálkodás által összegzett épületleírások állnak rendelkezésre, ezek azonban számos, a levéltári működés, az állományvédelem, a munkatársak egészsége és a hosszú távú fejlesztések szempontjából meghatározó kérdésre nem térnek ki. Továbbá az Informatikai Igazgatóság tájékoztatása szerint nem készült hivatalos, dokumentált informatikai felmérés a közelmúltban, tehát nincs olyan dokumentáció, amit a szervezet jóváhagyott állapotfelmérése lenne az infrastruktúráról vagy a rendszerekről. Ennek fényében **megalapozott infrastruktúra-fejlesztési koncepció ezért csak teljes körű helyzetfelmérésre épülhet.**

A hasonló, integrált nemzeti levéltári modellben működő Lett Nemzeti Levéltár példája azt mutatja, hogy a szervezeti integráció önmagában nem oldja meg az örökölt infrastrukturális és raktárkapacitási problémákat. A lett válasz egy átfogó infrastruktúra-felmérés, majd több megoldási alternatíva működési és pénzügyi szempontú összehasonlítása volt. Ez az MNL esetében is követendő tervezési módszer lehet: a fejlesztési irányokról csak a feltárt állapot, a kockázatok, a várható költségek és a fenntarthatóság együttes értékelése alapján szabad dönteni. (Lásd bővebben: 6. Nemzetközi kitekintés – Latvijas Nacionālais arhīvs.)

7.5.4.2.1. A FELMÉRÉS ELŐKÉSZÍTÉSE

Első lépésként **meg kell határozni a levéltári infrastruktúra fogalmát.** Ez az épületeken és raktárakon túl magában foglalja az állományvédelmi és restaurálási feltételeket, a munkahelyi és közönségforgalmi tereket, az informatikai és digitális megőrzési infrastruktúrát, a biztonsági rendszereket, az iratmozgatás feltételeit, valamint az energiaellátást és az üzemeltetés fenntarthatóságát is.

Erre építve olyan általános szempontrendszer kell kialakítani, amely **az összehasonlíthatóság mellett az egyes épületek és tagintézmények sajátos adottságainak mérésére is alkalmas.** A vizsgálatnak ki kell terjednie különösen:

- az épületek műszaki állapotára, tulajdoni és használati viszonyaira,
- a raktárkapacitásra, a telítettségre és a bővíthetőségre,
- a klimatikus és levegőminőségi viszonyokra,
- a tűz-, víz-, vagyon- és katasztrófavédelmi kockázatokra,

- az akadálymentességre, a megközelíthetőségre és az iratmozgatás útvonalaira,
- a munkatársak elhelyezésére és a közönségforgalmi terekre,
- az energiafelhasználásra és az üzemeltetési költségekre,
- az informatikai hálózatra, az eszköz-, szerver- és tárolókapacitásra,
- a digitalizálás és a digitális megőrzés műszaki feltételeire.

Elsőként össze kell gyűjteni a tagintézményeknél rendelkezésre álló korábbi állapotfelméréseket, fejlesztési terveket, műszaki dokumentációkat, energetikai tanúsítványokat, szakértői véleményeket, árajánlatokat és káreseményekre vonatkozó adatokat. Ennek alapján határozható meg, hogy a hiányzó vizsgálatok külső szakértő bevonásával milyen tartalommal és költséggel végezhetők el. A szükséges fedezetről a fenntartóval kell egyeztetni.

7.5.4.2.2. A MUNKATÁRSÁK EGÉSZSÉGÉNEK VÉDELME

Kiemelten kell vizsgálni a munkatársak egészségét veszélyeztető körülményeket, különösen a penészes vagy mikrobiológiailag fertőzött iratanyagot, a port, a nem megfelelő szellőzést, a szélsőséges hőmérsékletet és páratartalmat, a restaurálás során alkalmazott vegyi anyagokat, a hiányos megvilágítást, továbbá a kézi anyagmozgatás és a nem megfelelő munkahelyi ergonómia kockázatait.

A veszélyeztetett területeken biztosítani kell a fertőzött anyag elkülönítését, a megfelelő szellőzési és higiénés feltételeket, az egyéni védőeszközöket és a biztonságos iratmozgatást. **Az egészségkárosító körülmények megszüntetése az azonnali beavatkozások közé tartozik,** nem rendelhető alá a hosszabb távú épületfejlesztések ütemezésének.

7.5.4.2.3. RAKTÁRKAPACITÁS

A raktárkapacitás tervezésekor nem elegendő a jelenlegi telítettség rögzítése. Ahol vannak adatok, ott aktualizálni szükséges, ahol nincs, ott fel kell mérni a kintlévőségeket, vagyis a maradandó értékű, de még az iratképző szerveknél található iratok mennyiségét, állapotát és várható átadási ütemét. **A jövőbeli kapacitásigényt** ezek, valamint az iratképzők várható gyarapodása és a selejtezési lehetőségek figyelembevételével kell meghatározni.

A tervezés során **számolni kell azzal is, hogy az 1995. évi LXVI. törvény 5. § (4)-(6) bekezdésében meghatározott feltételek teljesülése esetén** a papíralapú köziratról hiteles elektronikus másolat készíthető, és az eredeti – az illetékes közlevéltár egyetértésével – megsemmisíthető. A levéltár így a későbbiekben **az elektronikus példányt veheti át,** kivéve azokat az iratokat, amelyek papíralapú megőrzését szükségesnek ítéli. Az eljárás következetes alkalmazása mérsékelheti a fizikai raktárigényt, de nem szünteti meg új kapacitások kialakításának szükségességét.

A felmérés alapján intézményenként **meg kell határozni a kritikus, rövid és középtávú raktárigényt, valamint megvizsgálni, hogy az meglévő épület átalakításával, tömörraktári rendszerrel, bővítéssel, közös raktárbázissal vagy új létesítménnyel biztosítható-e a legkedvezőbbben.**

7.5.4.2.4. INFORMATIKAI INFRASTRUKTÚRA ÉS DIGITÁLIS MEGŐRZÉS

A tömegesen keletkező, eredendően digitális iratok várható átvétele miatt **a digitális megőrzés infrastruktúrája a fizikai raktárkapacitással azonos jelentőségű stratégiai kérdés.** Elsőként arról kell dönteni, hogy a digitális tartalmak hosszú távú tárolása milyen üzemeltetési modellben történjen: a KAK szolgáltatásaira támaszkodva, saját infrastruktúrán, más felhőszolgáltatás igénybevételével vagy ezek megfelelő kombinációjában.

E döntés nélkül az MNL saját digitális őrzési kapacitásának pontos mérete és fejlesztési üteme nem határozható meg. Jelentős helyi kapacitásbővítéssel azonban akkor is számolni kell, ha a hosszú távú megőrzés nem teljes egészében saját kezelésben történik. Az elektronikus iratok átvételéhez, ellenőrzéséhez, feldolgozásához és átmeneti tárolásához, továbbá a digitalizálási munkafolyamatokhoz és a szolgáltatási másolatok kezeléséhez szükséges intézményi igény folyamatosan növekedni fog.

A választott tárolási és üzemeltetési modelltől függetlenül **alapkövetelményként kell rögzíteni és folyamatosan biztosítani a digitális tartalmak georedundáns megőrzését, megfelelő mentési, helyreállítási és üzletmenet-folytonossági feltételekkel.** Biztosítani kell továbbá a kiszolgáló infrastruktúra tervszerű életciklus-kezelését, a megfelelő energiaellátást és a kibervédelmi követelmények teljesülését. Az e-levéltári rendszerek, az interoperabilitás, az adathordozhatóság, az információbiztonság és a digitális fejlesztési roadmap részletes követelményeit az Elektronikus levéltár című fejezet (7.5.5.3.1 ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR) tartalmazza.

7.5.4.2.5. AZ ORSZÁGOS LEVÉLTÁR ELHELYEZÉSÉNEK RENDEZÉSE

Az Országos Levéltár elhelyezése önálló, **kiemelt jelentőségű infrastrukturális probléma.** Az iratanyag és a szervezeti funkciók több budapesti helyszín között oszlanak meg: a Bécsi kapu téri, a Lángliliom utcai és a Daróczi úti telephely mellett az Úri utcai épületben és a Hattyúházban is dolgoznak munkatársak. A telephelyek eltérő rendeltetésűek és adottságúak, több épület korszerűtlen vagy nem megfelelően kialakított a levéltári feladatok hosszú távú ellátására. A szétagoltság megnehezíti a munkaszervezést, az iratmozgatást, a kutatók kiszolgálását és az egymással összefüggő szakmai folyamatok összehangolását.

A probléma rendezése az Ltv.-ben meghatározott levéltári feladatok teljesítésének alapvető feltétele. A fejlesztésnek korábbi kormányzati döntési és szabályozási előzményei is vannak: az 1991/2020. (XII. 23.) Korm. határozat a Lángliliom utcai levéltári létesítmény korszerűsítéséről és bővítéséről rendelkezett, a 655/2020. (XII. 23.) Korm. rendelet pedig az ehhez kapcsolódó hatósági ügyeket nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségűvé, a beruházást kiemelten közérdekűvé nyilvánította.

Az Országos Levéltár elhelyezésének rendezésére korábban **több elképzelés is felmerült.** Ezek közül a Lángliliom utcai telephely korszerűsítésének és bővítésének előkészítése jutott a legelőrehaladottabb szakaszba: az építési engedély, a teljes körű kiviteli terv és a költségvetés elkészült, a beruházás azonban nem valósult meg. A Lángliliom utcai beruházás elmaradását követően más megoldásokat is vizsgáltak, köztük a piliscsabai Iosephinum és egy kapcsolódó raktárbázis levéltári célú hasznosítását.

A felmérés során **valamennyi korábbi tervet és előkészítő anyagot össze kell gyűjteni**, és meg kell vizsgálni, hogy azokból milyen szakmai tapasztalatok, műszaki megoldások vagy részelemek hasznosíthatók. A cél nem valamely korábbi koncepció automatikus megvalósítása, hanem **a jelenlegi igényekhez, pénzügyi lehetőségekhez és szakmai követelményekhez igazodó megoldás kialakítása**.

A helyzet rendezése sürgős. Az Országos Levéltárnak megfelelő kapacitással kell rendelkeznie a kormányzati iratok folyamatos átvételéhez, és meg kell teremteni a Bécsi kapu téri műemlék épület elkerülhetetlen felújításának feltételeit is. A rekonstrukció csak akkor kezdődhet meg, ha az ott őrzött iratanyag, valamint az érintett munkatársak és szolgáltatások számára megfelelő elhelyezés biztosítható.

Ez az elhelyezés lehet átmeneti megoldás is, de **az átmeneti jelleg önmagában nem indokolhat szakmailag vagy működésileg kedvezőtlen döntést**. Az elhelyezési döntésnél abból kell kiindulni, hogy az átmenetinek szánt megoldás akár évtizedekig is fennmaradhat. Ezért az átmeneti helyszínek is alkalmasnak kell lennie az iratanyag biztonságos őrzésére, a munkatársak egészséges munkakörnyezetének biztosítására, valamint az alapvető levéltári, kutatószolgálati és ügyfélszolgálati feladatok folyamatos ellátására.

A tervezés során a földrajzi elhelyezkedést és a megközelíthetőséget is alapvető szempontként kell kezelni. **A levéltár nem egyszerűen iratraktár, hanem a tudományos és kulturális élet része, amelynek személyesen is elérhetőnek kell maradnia**. Nem választható olyan helyszín, amely a munkatársak napi bejárását aránytalanul megnehezíti, vagy a kutatók és az állampolgárok számára lényegében hozzáférhetetlenné teszi az intézményt. Az elhelyezési változatok összehasonlításakor ezért a beruházási és fenntartási költségek, a raktárkapacitás és a műszaki megfelelőség mellett a közösségi közlekedést, az utazási időt, a szolgáltatások elérhetőségét és a levéltár kulturális-tudományos kapcsolatrendszerének fenntarthatóságát is értékelni kell.

7.5.4.2.6. TAGINTÉZMÉNYI SAJÁTOSSÁGOK ÉS MŰEMLÉKI KÖRNYEZET

Az MNL által használt épületek között több műemléki vagy történeti értéket képviselő ingatlan található, ezért az energetikai, állományvédelmi és akadálymentesítési fejlesztések nem minden esetben valósíthatók meg az általános épületkorszerűsítési megoldásokkal. Ezeket az ingatlanokat külön kategóriában kell vizsgálni, és **a műemlékvédelmi, levéltár-szakmai, energetikai és gazdaságossági követelményeket együttesen kell mérlegelni**.

A vármegyei levéltárak esetében a földrajzi és kulturális beágyazottságot is figyelembe kell venni. **A fejlesztési lehetőségeket ezért a helyi könyvtárakkal, múzeumokkal, felsőoktatási intézményekkel és más közgyűjteményekkel való együttműködésben is indokolt vizsgálni**. Ez közös vagy összehangolt szolgáltatások, rendezvények, digitalizálási kapacitások és közösségi terek kialakítását egyaránt jelentheti. A vármegyei levéltárak szerepének, helyi önállóságának és kulturális kapcsolatainak részletes bemutatását a vármegyei levéltárak című fejezet tartalmazza (lásd: 7.5.5.2 VÁRMEGYEI LEVÉLTÁRAK).

A kutatótermeknek és más közönségforgalmi tereknek a biztonságos irathasználat mellett megfelelő munkakörülményeket, digitális kutatási lehetőséget, akadálymentes hozzáférést és rugalmas térhasználatot kell biztosítaniuk. A nemzetközi gyakorlatból

átvehető szolgáltatási megoldásokat és a személyes, illetve digitális kutatási környezet kapcsolatát a Kutató- és ügyfélszolgálat című fejezet fejt ki (lásd: 7.5.5.3.2 KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT).

7.5.4.2.7. PRIORITÁSOK ÉS MEGVALÓSÍTÁS (SZAKASZOLÁS)

A felmérés eredményeit intézményi infrastruktúráterképen kell összesíteni, amely telephelyenként bemutatja az állapotot, a kapacitást, a kockázatokat, a fejlesztési lehetőségeket és a beavatkozások becsült költségét. A végleges fejlesztési koncepció és az egyes ingatlanokra vonatkozó döntés kizárólag az érintett tagintézmény érdemi bevonásával és egyetértésével készülhet el.

A megvalósítást egymásra épülő szakaszokra kell bontani:

1. **Azonnali beavatkozások:** az élet-, egészség-, vagyon- és állományvédelmi kockázatok, valamint a működést közvetlenül veszélyeztető hibák kezelése.
2. **Rövid távú intézkedések:** a legsúlyosabb raktárkapacitási és munkakörnyezeti problémák enyhítése, a digitális működéshez szükséges kapacitások megerősítése, továbbá az Országos Levéltár elhelyezésére alternatívák kidolgozása.
3. **Középtávú fejlesztések:** épületfelújítások, raktárbővítések, energetikai korszerűsítések, valamint a munkatársi és közönségforgalmi terek fejlesztése.
4. **Hosszú távú fejlesztések:** az Országos Levéltár elhelyezésének rendezése, az intézményhálózat fenntartható térszerkezetének kialakítása, valamint a fizikai és digitális megőrzési kapacitások tervszerű megújítása.

Az infrastruktúra fejlesztése nem egyszeri beruházás, hanem folyamatos intézményi feladat. A prioritásokat a gyarapodás, a digitális átállás, az épületek állapotának változása és a tagintézmények tapasztalatai alapján rendszeresen felül kell vizsgálni. A fejlesztések pénzügyi kereteit és fenntarthatóságának követelményeit a 7.5.1. Finanszírozás alapelvei című fejezettel összhangban kell meghatározni.

7.5.4.3. HUMÁNERŐFORRÁSGAZDÁLKODÁS

7.5.4.3.1. LÉTSZÁM

Visszatérő elem az MNL napi munkavégzése során, hogy **nincs elegendő szakember**. Ez a tézis felbukkan minden munkabeszámolóban, a kollégák közötti beszélgetésekben, a vezetői iránymutatásokra adott válaszokban. Mivel minden szakterület ezt jelezte vissza, sajnos idővel **kialakult az a kezelési mód, ami ezt a közgyűjteményi munkavégzés általános velejáróként, nem pedig kezelendő problémaként kezelte**. Úgy jártunk, mint a farkast kiáltó fiú, egy idő után már nem hitt neki senki.

A munkaerőhiány valódi mélységéről és struktúrájáról azonban nem érdemes csak a közelmúlt adatai alapján beszélni. **A probléma ugyanis nem az MNL 2012-es létrejöttével kezdődött, hanem jóval korábban kialakult, és azóta több, egymást erősítő folyamat következtében vált egyre súlyosabbá.** Egyrészt folyamatosan növekedett a kezelt és őrzött iratanyag mennyisége, másrészt a levéltárak feladatköre is jelentősen bővült. A humánerőforrás-szükségletet ezért nem lehet kizárólag az iratfolyóméterek számával leírni, ugyanakkor az ifm hosszú távú alakulása jól mutatja a terhelés egyik legfontosabb objektív dimenzióját.

A vármegyei levéltárak esetében célszerű az arányszámokat vizsgálni, mivel az Országos Levéltár számos feladata átkerült az MNL központi szervezeti egységeihez, így a létszamarány jóval jelentősebb torzítást tartalmaz, mint a tagintézmények esetében. Történeti összehasonlításra az ifm-ben nyilvántartott iratanyag alkalmas, mivel a digitalizáció és a mikrofilmzés elterjedése későbbi időszakra tehető. Az adatok a következő trendet mutatják:

- A megyei levéltárak együttesen őrzött iratanyaga 1950-ben 43 645 iratfolyóméter (ifm) volt. Ez 1980-ra 100 650 ifm-re, 2001-re 193 154 ifm-re, 2013-ra 227 612 ifm-re, 2020-ra pedig 242 878 ifm-re emelkedett. Így **az 1950-es állományhoz képest 2020-ra az iratanyag 5,56-szorosára nőtt.**⁹⁵
- A levéltári dolgozók száma ezzel párhuzamosan 1950-ben 100 fő alatt volt, 1968-ban valamivel meghaladta a 100 főt, 1980-ban 325 főre, 2020-ra pedig 400 főre emelkedett. A megadott 1950-es kiinduló érték miatt a növekedés pontos szorzója nem határozható meg, de a forrás alapján **legalább négyszeresére nőtt a megyei levéltárakban dolgozók száma.**⁹⁶

Az adatok tehát azt mutatják, hogy az iratanyag növekedése hosszú távon jelentősen meghaladta a létszám növekedését. Ez azt jelenti, hogy egy munkatársra átlagosan egyre nagyobb iratanyag jutott. A létszámhiány ezért nem új keletű, az MNL létrejöttével kialakult probléma, hanem egy hosszabb időszak alatt felhalmozódott strukturális feszültség.

Az egy főre jutó ifm-re történő összehasonlításhoz rendelkezésre állnak **adatok megyei bontásban 1996 és 2025 között:**

	1996 ⁹⁷			2025 ⁹⁸			1 főre jutó növekedési arány %
Tagintézmény megnevezése	Létszám	ifm	1 főre jutó ifm	Létszám	ifm	1 főre jutó ifm	1996->2025
Baranya Vármegyei Levéltár	31	14700	474,1935484	26	14992,8	576,646923 1	22%
Bács-Kiskun Vármegyei Levéltár	26	7864	302,4615385	26	11332,8	435,878461 5	44%
Békés Vármegyei Levéltár	25	5150	206	18	10725,2	595,844444 4	189%
Borsod-Abaúj- Zemplén Vármegyei Levéltár	40	11372	284,3	29	13784,2	475,317931	67%
Csongrád-Csanád Vármegyei Levéltár	39,5	13032	329,9240506	39	16729,2	428,954102 6	30%
Fejér Vármegyei Levéltár	21	6500	309,5238095	21	9908,59	471,837619	52%

⁹⁵ Káli Csaba: A Magyar Nemzeti Levéltár megyei levéltárai. In: Hermann István (szerk.): Magyarország levéltárai. 2. bőv., jav. kiad. Budapest, Magyar Levéltárosok Egyesülete. 2022. 36.

⁹⁶ Káli Csaba: A Magyar Nemzeti Levéltár megyei levéltárai. In: Hermann István (szerk.): Magyarország levéltárai. 2. bőv., jav. kiad. Budapest, Magyar Levéltárosok Egyesülete. 2022. 38.

⁹⁷ Az adatok forrása: Blazovich László - Müller Veronika (szerk.): Magyarország levéltárai. 1996.

⁹⁸ Az adatok forrása: a Magyar Nemzeti Levéltár 2025. évi munkabeszámolója.

Győr-Moson-Sopron Vármegye Győri Levéltár	14	4800	342,8571429	13	8544,79	657,291538 5	92%
Győr-Moson-Sopron Vármegye Soproni Levéltár	12	4500	375	14	7212,44	515,174285 7	37%
Hajdú-Bihar Vármegyei Levéltár	18	7700	427,7777778	24	10174,2	423,922916 7	-1%
Heves Vármegyei Levéltár	28	6050	216,0714286	19	8399,99	442,104736 8	105%
Jász-Nagykun- Szolnok Vármegyei Levéltár	21	6000	285,7142857	17	8322,26	489,544705 9	71%
Komárom-Esztergom Vármegyei Levéltár	20	6020	301	17	9410,71	553,571176 5	84%
Nógrád Vármegyei Levéltár	31	6485	209,1935484	33	9503,59	287,987575 8	38%
Pest Vármegyei Levéltár	41	14000	341,4634146	32	20392,2	637,25625	87%
Somogy Vármegyei Levéltár	27	10667	395,0740741	20	17398	869,898	120%
Szabolcs-Szatmár- Bereg Vármegyei Levéltár	25	3739	149,56	19	8053,78	423,883157 9	183%
Tolna Vármegyei Levéltár	22	7900	359,0909091	18	12439,7	691,093888 9	92%
Vas Vármegyei Levéltár	22	8211	373,2272727	19	10234,1	538,638947 4	44%
Veszprém Vármegyei Levéltár	27	7308	270,6666667	31	15984,8	515,637741 9	91%
Zala Vármegyei Levéltár	30	7000	233,3333333	25	11157,9	446,3168	91%

Az adatok alapján a 20 vizsgált tagintézményben **1996 és 2025 között az összes őrzött iratanyag mintegy 48%-kal növekedett, miközben a vizsgált létszám összességében mintegy 12%-kal csökkent.** Ennek következtében az **egy főre jutó iratanyag átlagosan mintegy 67%-kal emelkedett.** Ez önmagában is jelentős terhelésnövekedést jelez.

A változás ugyanakkor nem egyenletes. A tagintézmények jelentős többségében, 13 intézményben 50% feletti az egy főre jutó ifm növekedése, és több helyen meghaladja a 90%-ot. Békés vármegyében 189%, Szabolcs-Szatmár-Beregben 183%, Somogyban 120%, Hevesben pedig 105% a növekedés. Ezzel szemben Hajdú-Biharban gyakorlatilag változatlan maradt az egy főre jutó iratanyag. Ez azért fontos, mert **az összesített MNL-létszám nem mutatja meg, hogy az egyes tagintézményekben milyen mértékű a tényleges humánerőforrás-terhelés.**

A helyzetet tovább súlyosbítja, hogy az ifm növekedése csak a terhelés egyik, viszonylag könnyen mérhető eleme. **Az elmúlt évtizedekben jelentősen bővült az elektronikus nyilvántartásvezetés és archiválás, a szakrendszerek használata, az e-levéltári, iktató- és dokumentumkezelő rendszerek működtetése, valamint a digitális tartalom- és szolgáltatásfejlesztés, ezen belül az adatbázisépítés.** Ezek a feladatok nem jelennek meg az ifm-adatokban, ugyanakkor **folyamatos többlet-humánerőforrásigényt generálnak. Vagyis**

miközben az iratanyag mennyisége növekedett, a levéltári munka tartalma is összetettebbé vált.

A Gazdálkodási beszámolók⁹⁹ alapján az MNL létszáma az elmúlt öt évben:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Létszám összesen	669	660	684	683	684	690
ebből magasabb vezető	99	5	5	4,4	4	4
ebből vezető		96	87	88	88	89
ebből levéltárszakmai munkakörben foglalkoztatottak	445	459	485	432,6	441	436
ebből nem levéltárszakmai munkakörben foglalkoztatottak	125	100	107	158	151	161

Hasonlításképpen a KULTSTAT vonatkozó korábbi statisztikája (két évet kiválasztva):

	2014	2018
Szakmai munkakörben foglalkoztatottak (teljes és részmunkaidősök is)	541	530
Nem szakmai munkakörben foglalkoztatottak (teljes és részmunkaidősök is)	148	136
Összesen	689	666

Ezek alapján a levéltárszakmai munkaköröket össze lehet vetni 4 éves periódusonként:

	2014	2018	2022	2024
Szakmai munkakörben foglalkoztatottak (teljes és részmunkaidős is)	541	530	577	533
Nem szakmai munkakörben foglalkoztatottak (teljes és részmunkaidős is)	148	136	107	151
Összesen	689	666	684	684

Az adatok alapján az MNL engedélyezett létszámállománya 2014 óta számottevő mértékben nem változott, miközben a feladatok és az iratanyag folyamatosan bővültek. Ez azt jelenti, **hogy a létszámprobléma a szervezet hosszabb idő alatt kialakult kapacitásfeszültsége.**

Ezt a problémát a centralizált szervezeti működés tovább nehezítette. Mivel valamennyi szakterület és valamennyi tagintézmény jelezte a humánerőforrás-hiányt, **a probléma központi szinten könnyen általános adottságként jelent meg:** „mindenhol kevés az ember”. Ez azonban éppen azt akadályozta, hogy **a hiányt annak tényleges összefüggéseiben, intézményenként, feladatonként és telephelyenként lehessen értékelni.** A humánerőforrás-hiány általánossága ugyanis nem jelenti annak homogenitását.

Különösen fontos szempont, hogy egy tagintézmény vagy az Országos Levéltár összesített létszáma nem feltétlenül mutatja meg a tényleges helyi kapacitást. A levéltári munka több telephely között oszlik meg, és **egy-egy intézmény akár több telephelyen is működhet.** Így egy összesített statisztika alapján megfelelőnek tűnhet egy intézmény létszáma, miközben az

⁹⁹ https://mnl.gov.hu/gazdalkodasi_beszamolo alapján (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

egyes telephelyeken már olyan alacsony a jelen lévő szakemberek száma, amely a napi működés, a helyettesítés vagy egy-egy speciális feladat ellátása szempontjából komoly kockázatot jelent. **A létszámhiány ezért nemcsak intézményi, hanem telephelyi szinten is értelmezendő.**

Mindezek alapján a humánerőforrás-probléma kezelésében nem kizárólag az MNL összesített létszámának növeléséből kell kiindulni. A megoldásnak figyelembe kell vennie az egyes intézmények eltérő iratanyag-mennyiségét, feladatstruktúráját, szakmai igényeit és telephelyi adottságait. **A humánpolitikai döntéseket ezért differenciáltan, helyi szinten kell megalapozni és kezelni, és nem pusztán az összesített létszámadat alapján.**

A kérdés tehát nem kizárólag az, hogy összességében hány munkatárs hiányzik az MNL-ből, hanem az, hogy **hol, milyen feladatokhoz, milyen szakmai kompetenciával és milyen telephelyi eloszlásban van szükség többlet-humánerőforrásra.** Ez teszi lehetővé, hogy a korábban általános adottságként kezelt létszámhiányból konkrét, mérhető és kezelhető beavatkozási területek legyenek.

A jelen szakmai program megvalósításához szükséges humánerőforrás-politikának két alapvető pillére van: **egyrészt megfelelő bérrendezésre van szükség** (lásd: 7.5.4.3.5 BÉRPOLITIKA), **másrészt a jelenlegi, statikus létszámkeret- és státuszgazdálkodás felülvizsgálatára és rugalmasabbá tételére.**

A megfelelő szakmai kapacitás biztosítása ugyanis nem kizárólag a rendelkezésre álló státuszok számának kérdése. Az MNL eltérő feladat- és telephelyi struktúrában működő szervezeti egységeinek humánerőforrás-igénye nem azonos, ezért az összesített létszámkeret önmagában nem alkalmas a valós szükségletek kezelésére. A fenntartó által meghatározott létszámkeretnek ezért nem merev korlátként, hanem a szakmai feladatellátáshoz igazítható erőforráskeretként kell működnie.

Tekintettel arra, hogy a költségvetés személyi juttatásokra vonatkozó előirányzata alapvetően meghatározza az intézmény tényleges bér- és foglalkoztatási lehetőségeit, indokolt a státuszgazdálkodás olyan szabályozása, amely nem akadályozza a rendelkezésre álló humánerőforrás helyi szükségletek szerinti koncentrációját, átcsoportosítását és differenciált bővítését. A cél ezért nem feltétlenül a státuszok mechanikus, minden szervezeti egységre kiterjedő növelése, hanem annak lehetővé tétele, hogy az intézmény a rendelkezésére álló személyi és pénzügyi erőforrásokat a tényleges szakmai szükségletekhez igazíthassa.

Ennek megfelelően a fenntartói létszámgazdálkodásnak lehetőséget kell biztosítania arra, hogy **az MNL a szakmai feladatok ellátásához szükséges létszámot az egyes tagintézmények és szervezeti egységek között rugalmasan alakíthassa, és ahol a feladatellátás indokolja, ott a kapacitást növelhesse.** Amennyiben az alapfeladatok ellátásához egy adott időszakban vagy szervezeti struktúrában 400, más esetben pedig akár 800 fő biztosítása szükséges, ennek ne a statikus státuszkeret jelentsen adminisztratív akadályt. A humánerőforrás-gazdálkodásnak a feladatokhoz, a terheléshez és a helyi szükségletekhez kell igazodnia, nem pedig fordítva.

7.5.4.3.2. MUNKAERŐFELVÉTEL

A munkaerő-felvétel elsődleges célja a fennálló létszámhiányok kezelése, de a létszámbővítés önmagában nem lehet cél. A felvételi döntéseket az egyes telephelyek feladataihoz és szakmai szükségleteihez kell igazítani, a kompetenciamátrix alapján.

A kiválasztás ne automatikusan a legerősebb általános szakmai profilt keresse, hanem az adott telephely hiányzó kompetenciáit. Ezért önmagában a kiemelkedő tudományos munkásság vagy a magas szintű digitális kompetencia sem indokolja egy jelölt felvételét, ha ezek a kompetenciák már rendelkezésre állnak. A döntés során azt kell vizsgálni, hogy a jelölt tudása és tapasztalata milyen konkrét szakmai hiányt képes pótolni.

A munkaerő-felvételt ezért a létszámtervezéssel, a kompetenciamenedzsmenttel, a képzéssel és az utánpótlástervezéssel összehangoltan kell kezelni. **A cél a feladatok ellátásához szükséges megfelelő létszám és kompetenciák biztosítása, nem pedig önmagában a létszám növelése.**

7.5.4.3.3. FLUKTUÁCIÓS RÁTA

A munkahelyi fluktuáció közvetlenül kihat bármely szervezet teljesítményére, hírnevére és jövőképeire is. Ha a fluktuáció túl magas, az extra költségeket és folyamatos bizonytalanságot jelent, a túl alacsony fluktuáció viszont akadályozhatja az új szemléletű, friss tudású kollégák érkezését. Ezért több szempontból fontos vizsgálni az MNL fluktuációs rátáját.

A fluktuáció általános okai:

- 1) Elégedetlenség a vezetővel vagy a munkakörnyezettel: a munkavállaló nem kap elég támogatást, visszajelzést vagy fejlődési lehetőséget.
- 2) Előrelépési lehetőség hiánya: a munkavállaló nem lát maga előtt világos karrierutat, elvesztette a motivációját.
- 3) Kiegyensúlyozatlan munka-magánélet: aránytalan a feladatmennyiség a munkaidőhöz viszonyítva, a folyamatos stressz és a rugalmatlan munkarend.
- 4) Fizetés és juttatások: a bér nem versenyképes (más levéltárakhoz viszonyítva).
- 5) Fluktuációs örvény: ha egy elismert kulcsembert távozik, az dominóhatást indít.¹⁰⁰

A 2020-2025 közötti gazdálkodási beszámolóik tartalmazzanak adatokat a fluktuációs ráta elemzéséhez. (korábbi beszámolóikban sajnos erre vonatkozóan nincs publikus adat). Számítására többféle módszer létezik¹⁰¹:

- a) **Kilépési arány vizsgálata:** az átlagos állományhoz képest hányan hagyták el a szervezetet egy adott időszakban.
- b) **Munkaerő-forgalom számítása:** nemcsak a kilépők, hanem az ő helyükre felvett új dolgozók létszámát is figyelembe kell venni. Ez azt is mutatja, mennyire cserélődött ki a teljes állomány, ami pontosabb képet adhat a mozgás intenzitásáról.

¹⁰⁰ <https://www.profession.hu/cikk/fluktuacio-a-munkahelyeken-jelentese-szamitasa-okai-es-megoldasai> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁰¹ <https://www.profession.hu/cikk/fluktuacio-a-munkahelyeken-jelentese-szamitasa-okai-es-megoldasai> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

Az adatok pedig a következők¹⁰²:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Átlag
Létszám	642	635	658	661	663	667	654,3
Belépő	44	109	84	47	71	66	70,2
Kilépő	78	54	69	62	61	58	63,7
Összes létszámmozgás/év	122	163	153	109	132	124	133,8
Éves munkaerőforgalom (%) (kilépő+belépő/létszám*100)	19%	25,67%	23,25%	16,49%	19,91%	18,59%	20,48%
Kilépési arány (%) (kilépő/létszám*100)	12%	9%	10%	9%	9%	9%	9,74%

Módszertani szempontból fontos jelezni, hogy a rendelkezésre álló adatok az intézmény egészére vonatkozó, összesített fluktuációs rátát mutatják. A fluktuáció mértéke és jellemzői ugyanakkor telephelyenként eltérhetnek, ami fontos információt jelentene annak feltárásához, hogy milyen okok állnak a munkatársak távozása mögött, illetve milyen intézkedésekkel lehetne a fluktuációt mérsékelni. Mivel az adatok jelenleg csak MNL-szinten állnak rendelkezésre, **az elemzés elsősorban az intézmény egészére vonatkozó általános trendek és tendenciák azonosítására alkalmas**, a telephelyek közötti különbségek feltárására azonban nem.

2020-2025 között átlagban a munkavállalók 9,74%-a hagyta el az intézményt, míg **a teljes létszám 20,58%-a cserélődött ki** ez időszak alatt, tehát öt évre visszamenőleg minden évben minden 5. munkatárs távozott az intézményből.

Az adatokat szervezeti kontextusban szükséges értelmezni. A humánpolitikai témájú szakirodalmak általában 5-15% közötti kilépési arányt jelölik meg optimálisnak (ágazati bontás nélküli átlagként). Ezért az MNL-ben tapasztalható fluktuáció mélyebb elemzés nélkül megfelel az átlagos irányelveknek. Ha figyelembe vesszük viszont az ágazati bontásra vonatkozó irányelveket, már teljesen más konzekvenciát kell levonni. A levéltár egy olyan szellemi munkára épülő intézmény, ahol **az itt eltöltött évek növelik a hozzáadott értéket**, a betanulás hosszadalmas, a megszerzett tudás gyakorlati tapasztalatok hiányában nem átadható, egy több évtizede itt dolgozó munkatárs nem pótolható egy új felvételével. Igaz ez a támogató és funkcionális területeken dolgozókra is, egy levéltári adatbázisépítéshez sem elegendő kizárólag a más területen megszerzett informatika tudás. **A máshol átlagosnak tekinthető fluktuáció jelentős működési zavarokat okoz egy speciális tevékenységet végző szervezetnél, mint amilyen maga a levéltár is.** Szükséges a munkaerőforgalom arányának csökkentése, az alábbi eszközökkel:

- 1) **Bérrendezés:** a bérszínvonal elmarad a KSH által kimutatott átlagbértől, illetve más levéltáraktól, iratkezelési tudást igénylő munkaköröktől. Amíg nem csökken az MNL és más intézmények közötti bérszakadék, nincs reális esély megtartani hosszabb távon a magas szaktudással rendelkező munkatársakat. (lásd: 7.5.4.3.5 BÉRPOLITIKA)
- 2) **Teljesítményalapú elismerés:** meg kell határozni az egyes munkakörök kompetenciamátrixát, majd ahhoz rendelni a feladatokat és konzekvens visszajelzést adni

¹⁰² https://mnl.gov.hu/sites/default/files/mnl_2025_evi_koltsegvetesi_beszamolo_szoveges_alatamasztasa.pdf
(utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

a munkavállalónak a teljesítményükről. (lásd: 7.5.4.3.7 TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER (TÉR))

- 3) **Karrierút:** biztosítani kell a fejlődési lehetőséget, támogatni a munkavállalót új kompetenciák megszerzésében és bizonyos mérföldkövek teljesítése esetén előrelépési alternatívákat kell kínálni.
- 4) **Rugalmas munkavégzés:** támogatni kell a munkatársakat a munka és magánélet egyensúlyának megteremtésében, a feladatmennyiséget a rendelkezésre álló munkaidőre kell optimalizálni.
- 5) **Támogató intézményi kultúra:** a munkatársak – különös tekintettel a 25-35 év közötti korosztályra – nem csak az elégtelen bérezés és életpálya-modell hiánya miatt távoztak az intézményből. A feladatorientált és teljesítményalapú munkakultúra, a nővumok és innovációk integrálása, a személyközi kommunikációban a másik ember személyének és méltóságának tisztelete alapelvárás. Enélkül nincs esély arra, hogy a magas kompetenciákkal és tudással rendelkező munkatársakat hosszabb távon megtartsa az intézmény (bérpolitikától függetlenül).
- 6) **(Vezető)képzés:** A fluktuációt jelentősen csökkenti, ha az újonnan belépő dolgozó átgondolt betanítási folyamattal találkozik és folyamatosan biztosítva van számára a munkájához szükséges kompetenciák elsajátítása mellett a teljesítményalapú értékelés. Ezért szükséges a képzések bővítése, beleértve a vezetők számára összeállított speciális képzési anyagot is. (lásd: 7.5.5.3.6 KÉPZÉSEK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS)

+

- 7) **Kilépő interjúk készítése és elemzése:** a távozó kollégák által megosztott, releváns tapasztalatok vissza kell, hogy hassanak az intézmény működésére.

7.5.4.3.4. KORFA ÉS KÖVETKEZMÉNYEI

Az MNL összegzett korfája a levéltárszakmai munkakörökben¹⁰³:

Kor	Főlevéltáros	Levéltáros	Segédlevéltáros	Össz fő	%
20-29	0	2	15	17	8%
30-39	8	36	30	74	34%
40-49	26	28	13	67	31%
50-59	28	12	4	44	20%
60-	9	4	1	14	6%
Összesen fő				216	100%

Kor	Levéltári asszisztens	Levéltári kezelő	Össz fő	%
20-29	0	6	6	4%
30-39	0	19	19	13%
40-49	9	34	43	28%
50-59	23	43	66	43%
60-	6	12	18	12%
Összesen fő			152	100%

¹⁰³ A táblázat alapjául szolgáló adatokat a Jogi és Humánpolitikai Főosztály bocsátotta rendelkezésemre. Az adatok 2026.07.02.-i exporton alapulnak.

Módszertani szempontból fontos jelezni, hogy a rendelkezésre álló adatok az intézmény egészének összesített korstruktúráját mutatják. A tudásátadás szempontjából ugyanakkor lényeges információ lenne annak ismerete, hogy **az egyes telephelyeken hogyan alakul a korfa**, hiszen az idősebb, nagy tapasztalattal rendelkező munkatársak és a fiatalabb generációk jelenléte telephelyenként jelentősen eltérhet. Ennek bemutatása azonban a kis létszámú egységek esetében adatvédelmi szempontból problémás lehet, ezért ettől a bontástól jelen elemzésben eltekintünk, és az intézményi szintű, összesített adatokat vizsgáljuk.

A korstruktúra alapján kettős tendencia rajzolódik ki. A levéltárosi állományban még rendelkezésre áll egy erős középgeneráció, amely a jövő szakmai és vezetői utánpótlásának alapja lehet. Ezzel párhuzamosan az asszisztensi és kezelői állományban az idősebb korosztályok felé tolódik a korstruktúra, ami középtávon **utánpótlási és tudásmegőrzési kockázatot jelent.**

A legnagyobb kihívást ugyanakkor nem önmagában a korstruktúra, hanem a fiatalok megtartása jelenti. A saját környezetemben a fiatal munkatársak fluktuációja jóval magasabb, mint az idősebb generációé, és a személyes beszélgetésekből az a kép rajzolódik ki, hogy a közgyűjteményi munkahelyi kultúra és légkör sok esetben **nem találkozik a fiatalabb generáció elvárásaival, amelynek nem kizárólag anyagi okai vannak.** Ezért a fiatalok pusztá felvétele önmagában nem oldja meg az utánpótlás problémáját: a megtartásukhoz intézményi kultúraváltásra is szükség van.

Ezzel párhuzamosan **szükség van a generációk közötti tudásátadás tudatos megszervezésére.** Ha a fiatalok nem maradnak tartósan a szervezetben, miközben a nagy tapasztalattal rendelkező munkatársak fokozatosan nyugdíjba vonulnak, fennáll annak a veszélye, hogy a felhalmozott szakmai és intézményi tudás jelentős része nem kerül át a következő generációhoz. Ez különösen fontos annak fényében, hogy a levéltár alapfeladataiban is egyre hangsúlyosabbá válik az elektronikus iratkezelés és az elektronikus iratok hosszú távú megőrzése. Félő, hogy **ha a tudásátadás nem történik meg tudatosan, az analóg iratokkal végzett évtizedes munka során felhalmozott tapasztalatok, gyakorlati ismeretek és értelmezési szempontok elvesznek.** Így a jövő generációja ugyan őrizheti ezeket az iratokat, de egyre kevésbé lesz képes azokat keletkezési körülményeit, összefüggéseit és szakmai jelentőségét mélyen érteni és értelmezni.

7.5.4.3.5. BÉRPOLITIKA

A Levéltári Kollégium megbízásából végzett 2025-ös, önkéntes részvételen alapuló, a levéltári szféra bérhelyzetét és bérezés kérdését felmérő kutatás¹⁰⁴ szerint a válaszadók közel fele megközelítőleg feleannyi bért visz haza, mint az átlag magyar munkavállaló, az átlagbért kb. 7 % éri el, afelett pedig kb. 10%-a keres.¹⁰⁵

Az MNL 2025. évi költségvetési beszámolója alátámasztja a kérdőíves kutatás a dolgozók keresetére vonatkozó megállapításait. Szöveges alátámasztása a bérhelyzet kontextusában

¹⁰⁴ 2024-es KSH adatokhoz viszonyítva az összes levéltári dolgozó 63%-a vett részt benne (764 fő, 2024-es létszámadat: 1219 fő). Az MNL munkavállalóinak 74%-a töltötte ki a kérdőívet. Lásd bővebben: Czetz Balázs-Farkasová Andrea: Összefoglaló a Levéltári Kollégium bérelégedettségi felméréséről. In: Levéltári Szemle 2026. 1. sz. 5-19.

¹⁰⁵ In: Czetz Balázs-Farkasová Andrea: Összefoglaló a Levéltári Kollégium bérelégedettségi felméréséről. In: Levéltári Szemle 2026. 1. sz. 11.

vizsgálva egy segélykiáltás. Az MNL-ben tapasztalható bérszínvonal messze elmarad nemcsak a KSH által kimutatott átlagbértől, hanem a hasonló szakmai feladatot ellátó intézményektől is, ami óriási elszívó erőt jelent a szakmailag jól képzett munkavállalókra és funkcionális dolgozókra is.¹⁰⁶ A 2026-os 15% béremelés egyrészt elmarad a közelmúlt inflációs mértékétől, másrészt mivel általános volt az alkalmazása, sok esetben egy korábban kialakult, nem a valós teljesítmény alapján megállapított volumeneket rögzített, növelve az amúgy is már meglévő bérfeszültséget. A kritikus helyzet kezelésére nem elegendő az inflációkövető béremelés, hanem jól átgondolt és következetesen alkalmazott bérpolitikára van szükség. Az új főigazgatónak ezért elsődleges feladata az MNL humánpolitikai és gazdasági területeinek kooperációjával, a szakszervezettel és levéltárszakmai vezetőkkel együttműködve akciótervet szükséges készíteni, majd a fenntartó felé benyújtani, ami az alábbiakat tartalmazza:

- 1) **(Alap)bérstruktúra kialakítása:** meg kell határozni az egyes munkakörökre érvényes minimum alapbért, figyelembe véve az elmúlt évek inflációs hatásait. Azoknál a munkaköröknél, ahol a jelenlegi nem éri el az akciótervben szereplő minimum alapbért, azonnali emelésre van szükség.
- 2) **Bérsávok kialakítása:** munkakörök szerint meg kell határozni a minimum, medián és maximum fizetési határokat és a munkavállalókat **kompetenciamátrix alapján** (lásd: 7.5.4.3.7.2 KOMPETENCIAMÁTRIX) besorolni az egyes kategóriákba. Biztosítani kell, hogy amennyiben a munkavállaló megszerzi a magasabb bérsávhoz rendelt kompetenciákat, elérhető időhatáron belül béremelésben részesüljön.
- 3) **Alapbéren felüli, teljesítményalapú juttatások rendszerének kialakítása:** Munkakörön kívüli, vagy a rendelkezésre álló munkaidőn túli többletfeladatokhoz transzparens időszakos béremelés, vagy egyszeri bónusz kifizetése kell, hogy társuljon, amely alapja a teljesítmény, nem pedig a kapcsolati tőke.
- 4) **Bértranszparencia:** az előző pontoknak megfelelő bérpolitika biztosítja az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2023/970 irányelvének¹⁰⁷ MNL-szintű adaptálását.

7.5.4.3.6. ÉLETPÁLYAMODELL¹⁰⁸

Az MNL feladatellátásához nélkülözhetetlen unikális szakértelem megtartásához és hosszú távú biztosításához olyan strukturált karrier- és juttatási rendszer szükséges, amely a munkavállalók szakmai előmenetelét, bérezését és teljesítményértékelését szakterületekre lebontva szabályozza a belépéstől a nyugdíjig. Elsődleges cél a motiváció fenntartása, a fluktuáció csökkentése és a minőségi munkavégzés honorálása.

Egy hiteles, célját betöltő életpályamodell több részből áll:

¹⁰⁶ https://mnl.gov.hu/sites/default/files/mnl_2025._evi_koltsegvetesi_beszamolo_szoveges_alatamasztasa.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁰⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX:32023L0970> (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

¹⁰⁸ A levéltári dolgozók életpályamodelljének vitaanyagáról lásd: Hermann István: Levéltári dolgozók életpályamodelljének vázlata. In: Levéltári Szemle 68. évf. 2. sz. (2018.) 5-34. https://epa.oszk.hu/03000/03048/00010/pdf/EPA03048_leveltari_2018_02_005-034.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.12.)

- **képesítés/végzettség elismerése:** a szakirányú képzések és végzettség megléte vagy megszerzése jelenjen meg a juttatási rendszerben, ezáltal is hangsúlyozva a kompetenciafejlesztés fontosságát,
- **garantált előmeneteli rendszer:** a kompetenciafejlesztés és megszerzett tapasztalat, vagyis az előre meghatározott mérföldkövek teljesítése magasabb bérkategóriát jelentsenek,
- **érdemi bérrendezés:** az alapbér valódi megtartóerő legyen, csökkentse a pályaelhagyást és ösztönözze az előremenetelhez szükséges feltételek teljesítését,
- **tevékenység alapú bontás:** az előremenetelhez kapcsolódó mérföldkövek tevékenységek szerint legyenek meghatározva, ne pedig általánosságban, munkakörönként, mivel más lépcsőfokokat kell definiálni egy iratkezeléssel foglalkozó levéltárosnál, mint egy szakrendszerért felelős alkalmazásigazgatónál (aki lehet levéltáros vagy más szakterületet képviselő is),
- **mobilitás biztosítása:** ha egy adott munkavállaló megszerzi a szükséges képesítéseket, elsajátítja (akár a megszokottnál hamarabb) az elvárt kompetenciákat, az ezeknek megfelelő feladathoz legyen csoportosítva, vagyis az intézményen belüli mozgás biztosítva legyen nemcsak vertikálisan (időarányos tapasztalatszerzés és előremenetel), hanem horizontálisan (munkakörváltás) is.

Az intézményen belüli életpályamodell során figyelembe kell venni, hogy nemcsak a támogató (funkcionális) területeken jelent elszívó erőt a magasabb fizetés vagy jobb munkakörülmények, hanem a levéltárszakmai területeken is. A bérszínvonal olyan alacsony, hogy sokan már a pályaelhagyásig jutottak.

Sokszor példaként szolgál egy informatikus fizetése, miszerint a versenyszférában többszörösét megkeresheti a közgyűjteményi szférában tapasztalt bérekhez képest. Viszont az kevesebb hangsúlyt kap, hogy az informatikus pótlása döntően pénzügyi kérdés, míg egy több éve, akár évtizede itt dolgozó levéltáros szaktudása annyira unikális, hogy mással nem helyettesíthető, felmondása akár évekig betölthetetlen űrt hagy maga után. **Ezért az életpályamodell kidolgozásakor a különböző munkaterületek azonos hangsúlyt kell kapjanak, hisz egyik levéltárszakmai terület sincs meg a támogató (funkcionális) egységek nélkül, ahogy fordítva ez is igaz.**

7.5.4.3.7. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER (TÉR)

7.5.4.3.7.1. TÉR TOVÁBBFEJLESZTÉSE

2024-ben teljesítményértékelési rendszert (TÉR) vezetett be az MNL-ben. A TÉR kialakításával az intézmény célja a teljesítmény alapú szervezeti és vezetési kultúra megerősítése, a szervezet által értékként megfogalmazott kompetenciák, magatartásformák, szakmai teljesítmények elfogadtatása és fejlesztése, ezáltal motiváló légkör kialakítása.

Az értékelés során a munkáltató által előre meghatározottakon túl egyénre szabott teljesítménykövetelményeket meg kell határozni egy előre megadott kompetencialistából az értékelést végző vezetőnek, illetve az értékelt munkavállalónak közösen. A vizsgálati szempontrendszer meghatározása és az időbeli ismétlés lehetősége teremt a vezetőnek a visszajelzésre, a munkavállalónak pedig a fejlődési területek nyomon követésére. A TÉR adta

lehetőségek teljeskörű kiaknázáshoz célszerű olyan további módszereket integrálni, mint a kompetencia-mátrix és a 360 fokos értékelés.

7.5.4.3.7.2. KOMPETENCIAMÁTRIX

A kompetenciamátrix segít átlátni a munkavállalók jelenlegi (meglévő) és jövőbeni (egy adott feladathoz szükséges) kompetenciáit. Így nemcsak a korrekt teljesítményalapú értékeléshez eszköz, hanem **a kollégák látják maguk előtt a fejlődési irányokat, az előrelépéshez szükséges mérföldköveket, valamint a munkáltató kiolvashatja belőle a rendelkezésre álló erőforrásokat, illetve munkaerő- és kompetenciabővítési igényt, utóbbira pedig fel lehet építeni a belső képzések rövidtávú koncepcióját.**

Ezért a kompetenciamátrix kialakítása és vezetése kulcsfontosságú feladat. Hiszen a minőségi feladatellátást csak úgy lehet szavatolni, ha a munkát a legalkalmasabb készséggel és képességekkel rendelkező egyének végzik, feloldva ezzel a szervezeti struktúrából fakadó (vertikális) kötöttségeket, főleg a projektalapú munkavégzés során.

7.5.4.3.7.3. 360 FOKOS ÉRTÉKELÉS

A TÉR értékelés a vertikális, fölé-alárendeltségi státuszon keresztül ad visszajelzést a munkavállalónak a közvetlen főnökétől. A 360 fokos értékelés viszont egy **komplex, többdimenziós teljesítmény- és kompetenciaértékelő módszer.**

A hagyományos hierarchikus módszerrel ellentétben az értékelt munkavállalóról a közvetlen vezető mellett kollégái (oldalirányban), vezető esetén beosztottjai (alulról felfelé) is véleményt nyilvánítanak, ami kiegészíthető a külső partnerek (más levéltárakban dolgozók, ügyfelek, kutatók stb.) és maga a dolgozó (önértékelés) által adott visszajelzéseivel. A 360 fokos értékelés kiküszöböli, hogy egyetlen, a közvetlen vezető által adott szubjektív vélemény legyen az alapja az értékelésnek, és objektív, több szempontú képet ad a munkavállaló teljesítményéről és kompetenciáiról.

A módszer bevezetéséhez **megfelelő intézményi kultúra kialakítása szükséges.** Ezért bevezetésére fokozatosan, előre meghatározott egyéncsoportonként haladva célszerű.

7.5.4.3.8. KIÉGÉSI SZINDRÓMA

A túlterheltség okozta stressz, a hiányos vagy nem megalapozott teljesítménymérés és visszajelzés, fokozott vagy értelmetlen adminisztrációs teher társulva bizonytalan társadalmi presztízzsel és elégtelen bérezéssel, előrejutási lehetőség nélkül mind egyenes út a kiégéshez.¹⁰⁹

Az MNL teljes állománya kitett a kiégési szindróma veszélyeinek, különösen azok a kollégák, akik feladatvégzésük során vagy az állampolgárok (kutató- és ügyfélszolgálat, közönségkapcsolati, levéltárpedagógiai és közművelődési tevékenységet végzők), vagy a munkatársak (operatív feladatokért, monitoringért és szakrendszerekért felelősök), részéről további nyomást érzékelnek. Ennek megelőzéséhez nem elegendő kizárólag a béremelés, hanem a jelen pályázatban ismertetett, **átfogó reformok és bérrendezés szükségesek.**

¹⁰⁹ <https://www.pszichiatriaikozpont.hu/korkepek/pszichoszomatikus-betegsegek/kieges-burnout-szindroma#a-kieges-burnout-kialakulasa-gyakorisaga> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

7.5.4.3.9. VEZETŐTÁMOGATÓ RENDSZER

Amellett, hogy a vezetőket transzparens módon, a feladathoz rendelt kompetenciák alapján kell kiválasztani, **támogatni kell őket az alapfeladatok és akutan felmerülő problémák kezelésében.** Ehhez szükséges:

- a) **Képzési rendszer kialakítása:** jelenleg a vezetők kinevezésekor információszerzésre vagy az elődtől, vagy a közvetlen vezetőtől van mód, ami sokszor az adott szakterületre korlátozódik. MNL-szintű, szervezetműködési ismeretek átadása korlátozott. Ezért fontos kialakítani egy vezető-képzési programot, amely tartalmazza az alapvető jogi (különös tekintettel a munka törvénykönyvére és levéltárszakmai törvényekre), adatvédelmi, humánpolitikai, gazdasági, levéltárszakmai-állományvédelmi és szervezeti ismereteket és vizsgatételi kötelezettséggel zárul. Bármilyen változás (jogsabályi vagy belső szabályzati) esetén kiegészítő-ismétlő képzésre van szükség. (lásd: 7.5.5.3.6 KÉPZÉSEK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS)
- b) **Mentor-program („utánpótlásnevelés”) bevezetése:** a vezetők közötti mentorprogramok segítenek a stratégiai látásmód fejlesztésében, a tapasztalatcserében és a szervezeti kultúra erősítésében. A vezetői tapasztalattal rendelkezők (akár korábbról is) támogatást nyújtanak a jövő, vagy újonnan kinevezett vezetőinek a hatékony döntéshozatalban és a válságkezelésben. A mentorálás legfontosabb célja a tudásmegosztás és soft-skill fejlesztés: fókuszban az empátia, a delegálás, a tárgyalástechnika és az érzelmi intelligencia. A hosszú távú stabil működés és szervezetfejlesztés kulcsfontosságú területe nemcsak a megfelelő vezetők kinevezése, hanem az utódnevelés, az utánpótlás biztosítása.
- c) **Eseti iránymutatás:** egy megalapozott képzési és mentorálási program mellett is előfordulhatnak váratlan problémás helyzetek (pl. fegyelmi ügyek, munkáltató általi elbocsátás). Intézményi érdek, hogy szabályozva legyen, mely esetben mi a teendő, hova fordulhat az érintett vezető iránymutatásért.

7.5.4.4. JOG ÉS ADATVÉDELEM

Egy adott szakterületet szabályozó jogi környezet ismerete, maguknak a jogszabályoknak az értelmezéséhez szükséges kompetenciák megléte, különös tekintettel **a munka törvénykönyvére, a levéltári feladatellátást szabályozó rendeletekre, adatvédelmi előírásokra és a digitális tér okozta kihívásokra, alapelvárás** kell, hogy legyen.

A digitális munkakörnyezetben ugyanakkor a jogi és adatvédelmi kérdések egyre kevésbé választhatók el a szakmai és technológiai döntésektől. Az elektronikus iratok kezelése, a digitális másolatok publikálása, az adatbázisok összekapcsolása, az automatizált adatfeldolgozás és az MI alkalmazása olyan helyzeteket teremthet, amelyekben a levéltárszakmai, informatikai, jogi és adatvédelmi szempontok együttes mérlegelése szükséges. Ezért az érintett munkatársaknak nem feltétlenül az a feladatuk, hogy minden felmerülő jogi kérdést önállóan megoldjanak, hanem az, hogy **felismerjék a jogi vagy adatvédelmi kockázatot, és tudják, mikor, kitől és milyen formában kell állásfoglalást kérniük.**

A támogató állásfoglalások befogadását szükséges egy mindenki által ismert és követett munkafolyamattal központilag szabályozni, amelyben van **mód jogi és adatvédelmi**

iránymutatást kérni. Jelenleg a kollégáknak sokszor olyan esetekben kell döntést hozniuk, amelyre nem lettek felkészítve, továbbá az adminisztratív út sem követi a célszerűség elvét. Olyan egységes, dokumentált folyamat kialakítása szükséges, amely meghatározza, hogy milyen ügýtípusokban kötelező jogi vagy adatvédelmi véleményt kérni, ki jogosult annak kezdeményezésére, ki adja meg a szakmai álláspontot, és hogyan válik az állásfoglalás a későbbi, hasonló ügyekben is felhasználható intézményi tudássá.

Ennek részeként indokolt **egy központi jogi és adatvédelmi tudástár kialakítása**, amelyben a gyakran előforduló ügýtípusokhoz kapcsolódó állásfoglalások, döntési szempontok, mintadokumentumok és eljárási rendek kereshető formában rendelkezésre állnak. A cél nem a jogi döntéshozatal decentralizálása, hanem annak biztosítása, hogy a munkatársak a mindennapi munkavégzés során azonos elvek és intézményi gyakorlat alapján járjanak el.

A kompetenciafejlesztésnek ezért ki kell terjednie arra is, hogy **a munkatársak gyakorlati példákon keresztül ismerjék fel a jogi, adatvédelmi és információbiztonsági kockázatokat.** Különösen fontos ez az elektronikus iratok átvétele, feldolgozása és publikálása, a kutatói hozzáférés, a személyes adatokat tartalmazó digitális tartalmak kezelése, valamint az automatizált és MI-alapú feldolgozás esetében.

A jogi és adatvédelmi kompetenciát ezért a levéltári működés horizontális kompetenciájaként kell kezelni, amely nem csak egyetlen szervezeti egység feladata, hanem **a levéltári munkafolyamatok megfelelő pontjain beépített támogató funkció.** Ez illeszkedik a nemzetközi tapasztalatokhoz is: a digitális levéltári működésben a jogi, adatvédelmi, technológiai és levéltárszakmai szempontok integrált kezelése, valamint az ezekhez szükséges munkatársi kompetenciák folyamatos fejlesztése a hosszú távú működés egyik alapfeltétele.

A cél tehát nem az, hogy minden munkatárs jogásszá váljon, hanem hogy **az intézményben kialakuljon a jogi és adatvédelmi tudatosság egységes szintje, és mindenki számára egyértelmű legyen a saját döntési kompetenciája,** valamint az a pont, ahol szakértői támogatás bevonása szükséges. Ez csökkenti az egyedi, esetleges döntésekből fakadó kockázatot, gyorsítja az ügyintézés, és egyben hozzájárul az intézményi tudás megőrzéséhez is.

7.5.4.5. MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER

A szolgáltató levéltár stratégia, azon belül az e-levéltári projekt első szakasza már előirányozta a minőségbiztosítási rendszer kiépítésének szükségességét. Ennek ellenére **a 2008 és 2019 között eltelt időszakban egyetlen magyar levéltárban sem került sor minőségbiztosítási rendszer bevezetésére.** A stratégia 2020-ban készült értékelése szerint az egységes szakmai folyamatok és a hozzájuk rendelt minőségi kritériumok hiánya érdemben befolyásolta a megvalósulását is.

Mind a levéltárak, mind a levéltárhasználók részéről megfigyelhető az intézményekben folyó munka értékelésének igénye, ami többek között az Év Levéltára, az Év Levéltári Kiadványa és az Év Kutatóhelye díjak adományozásában is megnyilvánul. Az ilyen visszajelzések ugyanakkor elsősorban az intézményi teljesítmény egyes elemeire irányulnak, ezért nem helyettesítik az intézmény teljes működésére kiterjedő, rendszerszerű minőségirányítást. Az Év Kutatóhelye díj

esetében például a kutatói tapasztalat és a szolgáltatások minősége közvetlenül is megjelenik a visszajelzésben.¹¹⁰

Az MNL vezetősége 2019-ben minőségirányítási rendszert (MIR) vezetett be. A MIR az **MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeire épülő rendszerként** azt szolgálja, hogy a munkafolyamatok országosan egységes keretek között, meghatározott szakmai és jogszabályi követelményeknek megfelelően működjenek, valamint hogy az intézmény működésében megfelelő helye és szerepe legyen a külső és belső visszajelzéseknek, a vevői elégedettség mérésének és a kockázatalapú gondolkodásnak.

A MIR kulcsfontosságú eszköz egy ilyen összetett és földrajzilag tagolt szervezet működésének optimalizálására. Ezért **támogatni kell a meglévő munkafolyamatok szakszerű felülvizsgálatát és a hiányzó folyamatok leírását, a minőségirányítási ismeretek és az ahhoz kapcsolódó portál munkatársi használatának és intézményi beágyazottságának erősítését, a vevői elégedettség-mérési eszközök fejlesztését,** valamint a negatív hatások minimalizálására és a lehetőségek maximális kihasználására alkalmas **intézkedési tervek megvalósítását.**

A folyamatleírások készítéséhez olyan kompetenciákra is szükség van, amelyekre a napi feladatellátás során nem feltétlenül. A folyamatgazdák személyének felülvizsgálata után ezért szükséges az érintett levéltári és támogató (funkcionális) területen dolgozó szakemberek továbbképzése, hogy valóban használható, a napi munkavégzést ténylegesen támogató munkafolyamat-leírások készüljenek.

A MIR továbbfejlesztése során ugyanakkor fontos, hogy **a minőségirányítás ne kizárólag dokumentációs és megfelelési rendszerként működjön.** A folyamatleírásoknak, auditoknak, monitoringnak, visszajelzéseknek és intézkedési terveknek egymásra épülő, folyamatos fejlesztési ciklust kell alkotniuk. Ennek megfelelően a minőségirányítási rendszernek nemcsak azt kell vizsgálnia, hogy a munkatársak betartják-e a meghatározott folyamatokat, hanem azt is, hogy maguk **a folyamatok megfelelőek, életszerűek és hatékonyak-e.**

7.5.4.5.1. MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PORTÁL

Egy ekkora, több szervezeti egységre és tagintézményre bomló intézménynél különösen fontos, hogy mindenki számára elérhető és világos iránymutatás álljon rendelkezésre a napi feladatok ellátásához, illetve bizonytalan vagy vitás helyzetben legyen egyértelmű hivatkozási és segítségkérési pont. Ezért kulcsfontosságú, hogy mindenki számára egyértelmű legyen: az intraneten elérhető MIR-portál az elsődleges intézményi információforrás a szabályozott munkafolyamatok és kapcsolódó szakmai dokumentumok tekintetében.

Abban az esetben, ha valamely folyamatleírás nem életszerű, vagy az esetlegesen megváltozott jogszabályi vagy egyéb körülmények miatt módosítani szükséges, ezt jelezni kell az illetékeseknek és a folyamatot szabályozott módon felül kell vizsgálni. Informális úton eltérni a hatályos

¹¹⁰ Batalka Krisztina-Hermann István-Koltai András-Németh László Sándor-Schramek László-Tóth Eszter: „A szolgáltató levéltár” stratégia koncepciójában foglaltak megvalósulásának számbavétele és értékelése. 2020. 10-11. https://mnl.gov.hu/sites/default/files/szolgaltato_lt_strategia_ertekeles_lk_utan_vegleges_04_21-1-converted.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

folyamatleírástól nem lehet. A munkafolyamatok felülvizsgálatának és módosításának ezért egyértelmű felelőse, kezdeményezési módja és jóváhagyási rendje kell, hogy legyen.

Meg kell vizsgálni, hogy a portál megfelel-e a felhasználóbarát használat követelményeinek, illetve **tisztázni kell az ott publikált tartalmak viszonyát más oktatási vagy munkatársi segédletközlési felületekkel.**

A MIR-portál fejlesztésének ezért nem pusztán technikai kérdésként kell megjelennie. **A cél egy olyan egységes intézményi tudásfelület kialakítása, amely a munkatársak számára a szabályozás, a folyamatleírások, a kapcsolódó segédletek, a gyakran felmerülő kérdések és az érvényes szakmai állásfoglalások elsődleges hozzáférési pontja.**

7.5.4.5.2. AUDITÁLÁS

Az auditok feladata a folyamatok megfelelőségének és megvalósulásának utólagos ellenőrzése, a folyamatjavító, helyesbítő és kockázatkezelő intézkedések hatásvizsgálata. **Az MNL vezetése így valós képet kap a működéséről, a hatékonyságáról és a teljesítményéről, amely előfeltétele az erőforrástervezésnek és a stratégiaalkotásnak.** Ezért az éves auditterv alapján készült jelentéseknek és az azokhoz kapcsolódó intézkedési terveknek alapvető döntés-előkészítő szerepet kell betölteniük.

Az audit eredményeit ugyanakkor nem kizárólag az adott folyamat megfelelőségének megállapítására kell felhasználni. **Az auditoknak vissza kell csatolniuk a tapasztalatokat a folyamatgazdákhoz, a vezetéshez és – szükség esetén – a képzési rendszerhez is.** Amennyiben egy folyamat ismétlődően ugyanazon hibákat produkálja, annak okát **nem feltétlenül kizárólag a munkatársak szabálykövetésében kell keresni:** felül kell vizsgálni a folyamat kialakítását, a kapcsolódó dokumentációt, a rendelkezésre álló informatikai támogatást és a munkatársak kompetenciáit is.

7.5.4.6. MONITORING

A folyamatleírások megléte és az auditálás önmagukban nem elegendőek, támogatásukra **be kell vezetni a rendszeres monitoring tevékenységet a munkavégzés jelen idejű vizsgálatára.** Monitoring az MNL-ben jelenleg az elektronikus nyilvántartásvezetéshez kapcsolódóan van állandó jelleggel, amit ki kell terjeszteni más szakterületekre, illetve szakrendszerhasználatra.

A monitoring által a munkatársak visszajelzést kapnak a szakrendszerekben végzett munkájukról, a monitoringot végzők pedig a munkafolyamatok életszerűségéről. Egy jól kialakított rendszer visszahat: **abban az esetben, ha egy adott munkafolyamat nagy hibaszámot produkál, növeli a kollégák elégedetlenségét és csökkenti a szabálykövetési képességét, felül kell vizsgálni és újra kell tervezni azt.** Tehát a monitoring kettős célú: ellenőrzi a feladatot végző kollégákat, de emellett magukat a feladatot leíró folyamatokat, segédanyagokat is, és kijelöli a beavatkozási szükségleteket. Így az érintett szakterületek korrigálni tudják a napi munkavégzésüket azelőtt, mielőtt a hibák és szabálytalanságok egy felsővezetői szintet elérő, intézkedési tervet igénylő problémahalmazzá kumulálnának.

A monitoringrendszer működéséhez meg kell határozni azokat a mérhető indikátorokat, amelyek alapján az egyes folyamatok teljesítménye, minősége és fejlesztési szükséglete értékelhető. Az indikátoroknak nem kizárólag a mennyiségi teljesítményt kell mérniük, hanem – ahol lehetséges –

a folyamatok minőségét, hatékonyságát, átfutási idejét, hibaarányát és a szolgáltatások felhasználói megítélését is. **A cél nem a munkatársak teljesítményének önmagában történő számszerűsítése, hanem olyan megbízható vezetői információ biztosítása, amely alapján az intézmény képes felismerni a beavatkozási és fejlesztési szükségleteket.**

Az indikátorokat ezért rendszeresen felül kell vizsgálni, és biztosítani kell, hogy azok ténylegesen kapcsolódjanak az intézményi stratégiai célokhoz. A mérés önmagában nem eredmény: az adat akkor válik a minőségirányítás eszközévé, ha az eredményei alapján döntés, beavatkozás vagy folyamatfejlesztés történik.

A monitoring eredményeit ezért rendszeresen vissza kell csatolni a minőségirányítási rendszerbe: az ismétlődő hibák, eltérések és teljesítményproblémák alapján szükség esetén módosítani kell a folyamatleírásokat, a segédanyagokat, a képzési tartalmakat vagy akár magát a szakrendszert támogatást. Ezzel kialakítható egy olyan folyamatos fejlesztési ciklus, amelyben a szabályozás → munkavégzés → monitoring → audit → értékelés → folyamatfejlesztés → képzés → újraszabályozás egymásra épül.

7.5.4.7. VEZETŐINFORMÁCIÓS RENDSZER (VIR)

A KÖFOP 1.0.0-VEKOP-15-2016-00011 projekt keretében kialakításra került egy szakrendszert exportokat alapul vevő vezetőinformációs rendszer (VIR). Bevezetésére és integrálására a döntéshozó folyamatokban nem került sor, mivel több esetben a riportokhoz olyan adatforrásokra lett volna szükség, amelyet vagy nem egységesen vezettek a kollégák, vagy nem létezett az adott adatmező kiexportálható formában a forrásrendszerben. 2020 óta viszont növekedett a szakrendszerek beágyazottsága és egységesített alkalmazása, ezért **meg kell tervezni és végrehajtani a VIR bevezetését és széleskörű alkalmazását**, ami nemcsak a döntéshozókat támogatja meg objektív adatokkal, hanem a fenntartónak küldendő éves terv és beszámoló szempontjából is **jelentős munkaerőmegtakarítást eredményezne**. Jelenleg mindkét intézményi dokumentum előállítását, a szakrendszer és terület-felelősök, valamint a vezetők részéről jelentős adminisztratív teher, amit egy átgondolt és megalapozott VIR rendszer minimálisra csökkentene.

7.5.4.8. STATISZTIKA MINT VEZETÉSTÁMOGATÓ ESZKÖZ

Az intézmény működésének értékeléséhez szükséges minőségi mutatók meghatározása. A statisztika viszont nemcsak nyers adatok gyűjteménye, hanem azokat előre meghatározott módszertannal kell értelmezni. Nem véletlen, hogy a statisztika egy tudományág, nem lehet nyers adatokból kontextusba helyezés nélkül megállapításokat tenni és döntéseket hozni.

A központi szervezeti egységek, az Országos Levéltár és tagintézmények szakmai profilja, erőforrásai egymástól eltérnek, így egy MNL-szintű feladat megvalósításakor előrehaladásukat önmagukhoz kell vizsgálni, figyelembe véve a sajátosságaikat, nem pedig egymáshoz viszonyítva.

A fentebb leírt alapelveket célszerű alkalmazni nemcsak az MNL-en belül, hanem **az intézményt más levéltárakhoz történő összehasonlítások is**. Az MNL jelenleg az alapító okirata

alapján¹¹¹ 66 telephellyel rendelkezik, ebből 42 rendelkezik kutatóteremmel.¹¹² A raktárak kapacitása véges és nincs arányban az őrzendő iratok mennyiségével. Több kutatóterem csak limitált, alacsony számú férőhellyel rendelkezik, és gyakori a teltházas működés, ami jelentősen korlátozza a kutatók létszámát. Ez olyan egyedi működési modell, ami nem összevethető egy egy-két telephelyes, megfelelő raktárkapacitással rendelkező, nagy kutatói létszámot fogadni képes, tized vagy annál kevesebb munkatárssal rendelkező levéltárral.

Ha a statisztikai adatelemzést leszűkítjük csak a kutatókra, akkor a létszámadatok elemzésekor figyelembe kell venni, hogy **az egyes iratanyagtípusok más-más profilú kutatókat vonzanak.** Vannak kutatók, akik egy tudományos témát vagy saját családtörténetüket hosszas, több alkalmas kutatótermi jelenléttel tárják fel, míg mások csak egy térképet, tervrajzot keresnek és miután megkapták (esetleg fotójegy birtokában le is fotózták), többet nem mennek az adott intézménybe. Ha mindez társul azzal, hogy az utóbbi csoportot is kutatóként kezel egy adott intézmény az egyszerűbb adminisztráció és gördülékeny ügyintézés végett, nem pedig ügyfélszolgálati ügyként, míg a vele összevetésben lévő nem kutatóként, hanem ügyfélként tartja nyilván, mindkettő esetében könnyen azonos kutatói létszám kalkulálható annak ellenére, hogy a két kutatóteremnek és az iratot előkészítő és kiszolgáló munkatársaknak a terheltsége jelentősen eltér egymástól.

Ráadásul a kutatói létszám nem vonatkoztatható el a publikált iratok mennyiségétől és összetételétől. A statisztikában kutatóként az jelenik meg, aki beiratkozott az adott intézménybe, míg azok, akik az online publikált iratokat dolgozzák fel, más adatcsoportba, portálok felhasználóiként jelennek meg csupán a statisztikákban. Jó példa erre az Országos Levéltár középkori gyűjteményének online közzététele, azóta középkorász történésszel ritkán találkozni a Bécsi kapu téri kutatóteremben.

Az iratanyag kutatásra történő kikérése is eltérő módon történhet. Ugyan a kiadott fizikai mennyiség maximuma általában megegyezik levéltárakként, de az, hogy azt hány kéréslappal, vagy elektronikus nyilvántartásvezetés esetén hány kérés rekorddal szolgálnak ki, szintén különbözhet egymástól. Egy doboz lehet akár egy kérés rekord, de ha a hozzá tartozó iratanyag leírása mélyebb szintű, tehát több leírási egység tartozik az adott dobozhoz, akkor ki lehet kérni akár 20 rekorddal is. Így ugyanaz a kutatás megvalósítható egy vagy akár 20 kéréssel, hagyományos kifejezéssel élve kéréslappal is. Ezért informatívabb, ha hozzávesszük az elemzéshez a kutatási esetek számát is.¹¹³

¹¹¹ https://mnl.gov.hu/alapito_okirat (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹¹² https://mnl.gov.hu/kutatoTERMek_adatai (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹¹³ Budapest Főváros Levéltárának 2025-2028-as stratégiájában az intézmény kutatószolgálati adatainak elemzésekor (is) összehasonlítási alapul szolgálnak az MNL vonatkozó adatai. Ezek a nyers adatok, a stratégia nem tér ki a két intézmény eltérő adottságaira, különböző nyilvántartásvezetési sajátosságaira, és az ebből fakadó hasonló volumenek kialakulásának mélyebb elemzést igénylő okaira. Következtetését kizárólag a beiratkozott kutatók számára alapozza. Viszont ha mindezt kiegészítjük a kutatási esetek számaival, egészen más arányszámot kapunk: míg a kutatói létszám volumene azonos, a kutatási esetek más tendenciát mutatnak: 2024-es évet nézve: a BFL 4555, az MNL 12540 db kutatási esetet tart nyilván.
<https://bparchiv.hu/wp-content/uploads/2025/04/Kenyeres-Istvan-Budapest-Fovaros-Leveltara-intezmenyi-strategia-2025-2028-20250214.pdf> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

A kutatási számadatok példájából is látszik, hogy a szakrendszerekből vagy a kollégák által önbevalláson alapuló **nyers adatokból nem lehet kontextushoz igazított súlyozás nélkül univerzális, vezetői (fenntartói) döntéselőkészítő következtetéseket levonni.**

7.5.4.9. PROJEKTEK

A projektforrások finanszírozási szerepét és korlátait a finanszírozás alapelveiről szóló fejezet részletesen bemutatta (lásd: 7.5.1 FINANSZÍROZÁS ALAPELVEI). A vezetői program szempontjából ezért az a meghatározó kérdés, hogy **az MNL miként alakíthat ki a változó pályázati környezethez alkalmazkodó, ugyanakkor saját stratégiai céljaira épülő intézményi projektportfóliót.** A projekttevékenységet nem az egyes felhívásokra adott eseti válaszok sorozataként, hanem összehangolt, előre tervezett intézményi fejlesztési rendszerként kell működtetni.

Az MNL projekttevékenységében jelenleg jelentős súlyt képviselnek a tudományos kutatások, a forrásfeltárás, a digitalizálás, a levéltárszakmai fejlesztések, valamint a hazai és nemzetközi szakmai együttműködések. Ezeknek továbbra is a projekt munka meghatározó elemeinek kell maradniuk. A következő időszakban ugyanakkor arra kell törekedni, hogy **a projektek szakmai céljaik megvalósítása mellett tartósan erősítsék az MNL infrastruktúráját, szervezeti kapacitásait, munkatársainak kompetenciáit és intézményi együttműködéseit is.**

Ennek érdekében intézményi szintű projektportfóliót kell kialakítani. A pályázati lehetőségek kiválasztásakor nem elegendő azt vizsgálni, hogy az adott felhívás milyen tevékenységet finanszíroz: értékelni kell a projekt illeszkedését az MNL stratégiai céljaihoz, várható szakmai és intézményi eredményeit, humánerőforrás-igényét, megvalósítási kockázatait, fenntartási költségeit, valamint azt is, hogy milyen további fejlesztések alapját teremtheti meg.

A projektkiválasztás során ezért különösen **a következő szempontokat kell figyelembe venni:**

- milyen szakmai eredményt hoz a projekt;
- hogyan kapcsolódik az MNL stratégiai céljaihoz és alapfeladataihoz;
- milyen intézményi kapacitást, infrastruktúrát vagy kompetenciát hoz létre;
- milyen humán- és szervezeti erőforrásokat igényel a megvalósítása;
- eredményei miként hasznosíthatók a projekt lezárása után;
- milyen üzemeltetési és fenntartási kötelezettséget keletkeztet;
- szükséges-e hozzá hazai vagy nemzetközi partnerhálózat;
- milyen pénzügyi és megvalósítási kockázatokkal jár;
- hogyan egészíti ki az intézményi és fenntartói finanszírozást.

A projektportfólió működtetéséhez **egyértelmű intézményi felelősségi és döntési rendet kell kialakítani.** Meg kell határozni a projektjavaslatok szakmai előkészítésének, pénzügyi és jogi vizsgálatának, vezetői jóváhagyásának, megvalósításának, ellenőrzésének és lezárásának felelőseit. Minden projektnek rendelkeznie kell szakmai felelőssel és olyan projektvezetéssel, amely biztosítja a szakmai, pénzügyi és adminisztratív feladatok összehangolását.

Az országos vagy több szervezeti egységet érintő **projektek előkészítésébe az érintett tagintézményeket, illetve iratőrző osztályokat már a tervezés kezdetétől be kell vonni.** Ez biztosítja, hogy a projektcélok meghatározásakor a helyi szükségletek, a rendelkezésre álló szakmai kapacitások és a megvalósítás gyakorlati feltételei is érvényesüljenek. A

projektfeladatokat úgy kell elosztani, hogy azok **illeszkedjenek az egyéni munkatervekhez és a szervezeti egységek alapfeladataihoz, ne hozzanak létre tartós párhuzamosságokat, és ne veszélyeztessék az alapműködést.**

A pályázati döntést minden esetben **előzetes pénzügyi és kapacitásvizsgálatnak kell megelőznie.** Ennek ki kell terjednie az önerőre, az előfinanszírozási és likviditási igényre, a nem elszámolható költségekre, az esetleges árfolyamkockázatra, valamint arra, hogy a projekt végrehajtásához szükséges munkatársi kapacitás az alapfeladatok ellátásának veszélyeztetése nélkül biztosítható-e. **A támogatás megszerzése önmagában nem lehet elegendő érv egy projekt elindítása mellett, ha annak végrehajtása vagy későbbi fenntartása aránytalan pénzügyi és szervezeti terhet róna az intézményre.**

A projektek előkészítésébe a szakmai területek mellett már **a kezdeti szakaszban be kell vonni a gazdasági, jogi, beszerzési, adatvédelmi és informatikai biztonsági szakterületeket.** Különösen a digitalizálási, adatbázis-építési és nemzetközi együttműködésben megvalósuló projektek esetében előzetesen rendezni kell az adatkezelés, a hozzáférés, a szerzői és felhasználási jogok, az információbiztonság, valamint az eredmények hosszú távú megőrzésének feltételeit. A konzorciumi projektekben emellett egyértelműen meg kell határozni a partnerek feladatait, felelősségét, pénzügyi kötelezettségeit és az eredmények felhasználásának szabályait.

A projekttervezés során törekedni kell arra, hogy a létrejövő szakmai eredményekhez – amennyiben azt a pályázati konstrukció lehetővé teszi – **a hosszú távú hasznosítást szolgáló eszközök és kapacitások is kapcsolódjanak.** Egy digitalizálási projekt például a szakmai és személyi költségek mellett járuljon hozzá a digitalizáló eszközpark, az adattárolási kapacitás, az informatikai infrastruktúra vagy a szoftverkörnyezet fejlesztéséhez. Hasonlóképpen egy kutatási projekt eredményeként olyan adatbázisok, digitális kutatási környezetek, módszertanok vagy technológiai megoldások is létrejöhetnek, amelyek később más kutatásokban és az MNL alapfeladatainak ellátásában is felhasználhatók.

A projektportfólióban az informatikai és digitális infrastruktúra, az adatbiztonság, a digitalizálási és állományvédelmi eszközrendszer, a kutatási és adatfeldolgozási környezet, valamint a raktári, épületenergetikai és fenntarthatósági fejlesztések egyaránt helyet kaphatnak. A pályázati részvételről azonban minden esetben a felhívás feltételeinek, a szükséges önerőnek, a rendelkezésre álló intézményi kapacitásoknak és a későbbi fenntartási kötelezettségeknek az együttes mérlegelésével kell dönteni.

A változó pályázati környezethez való alkalmazkodás érdekében **folyamatos pályázatfigyelést és előzetes projektfejlesztést kell működtetni.** A szakmai és funkcionális területek bevonásával olyan projektötlet- és projektterv-állományt célszerű létrehozni, amely tartalmazza a fejlesztési célokat, a várható eredményeket, a szükséges erőforrásokat, a lehetséges hazai és nemzetközi partnereket, valamint a fenntarthatóság feltételeit. Ez lehetővé teszi, hogy megfelelő pályázati felhívás megjelenésekor az intézmény ne az alapoktól kezdje meg az előkészítést, hanem már kidolgozott szakmai koncepcióval rendelkezzen.

A projekttevékenység fejlesztésének további feltétele, hogy **a projektekben megszerzett tudás és tapasztalat ne kizárólag a közvetlen megvalósítóknál maradjon, hanem intézményi szinten is hozzáférhetővé és hasznosíthatóvá váljon.** Ennek érdekében fejleszteni kell a

projektmenedzsmenttel kapcsolatos kompetenciákat, biztosítani kell a tapasztalatok belső megosztását, és ösztönözni kell a szakmailag érintett szervezeti egységek, tagintézmények és munkatársak bekapcsolódását.

A projektstratégia részévé kell tenni **az átláthatóságot és a belső nyilvánosságot is**. Olyan intézményi projektinformációs rendszert vagy nyilvántartást kell kialakítani, amely a jogszabályi, adatvédelmi és szerződéses korlátok figyelembevételével hozzáférhetővé teszi a munkatársak számára a projektek legfontosabb adatait. A nyilvántartásnak ki kell terjednie különösen:

- a projekt címére, céljára és időtartamára,
- a részt vevő szervezeti egységekre, tagintézményekre és munkatársakra,
- a szakmai és projektvezetési felelősségre,
- a teljes költségvetésre és az elnyert támogatásra,
- a felhasznált forrásokra és a főbb költségtípusokra,
- a szakmai előrehaladásra és a vállalt eredmények teljesítésére,
- a létrejött eszközökre, infrastruktúrára és intézményi kapacitásokra,
- a projekt lezárása után fennmaradó feladatokra és kötelezettségekre.

Az átlátható működés nemcsak az ellenőrizhetőséget, hanem a projekttevékenység belső elfogadottságát is erősíti. A munkatársak így nem kizárólag az adott projektben rájuk háruló feladatokat érzékelik, hanem annak szakmai célját, gazdasági hátterét és intézményi hasznát is megismerhetik.

Már a projekt előkészítésekor meg kell határozni, hogy **annak eredményei miként épülnek be az MNL alapműködésébe, és milyen forrásból biztosítható hosszú távú fenntartásuk**. Nem jöhet létre olyan rendszer, adatbázis, szolgáltatás vagy infrastruktúra, amelynek a projekt lezárását követően nincs egyértelmű intézményi felelőse, működtetési rendje és finanszírozási háttere.

A projekt lezárását követően nemcsak a pályázati vállalások teljesítését, hanem az intézményi hasznosulást is értékelni kell. Vizsgálni szükséges, hogy létrejött-e a tervezett szakmai eredmény, ténylegesen használatba került-e az új rendszer vagy eszköz, javította-e az intézmény működését, és arányban állnak-e az elért eredmények a megvalósításra, valamint a fenntartásra fordított erőforrásokkal. E tapasztalatokat a későbbi projektek kiválasztásakor és előkészítésekor is fel kell használni.

A cél az, hogy az MNL projekttevékenysége ne pusztán külső források bevonását jelentse. Minden projektnek – szakmai céljainak teljesítése mellett – lehetőség szerint hozzá kell járulnia az intézmény tudásának, infrastruktúrájának, működési kapacitásának és együttműködési rendszerének tartós fejlődéséhez.

7.5.5. LEVÉLTÁRSZAKMAI TERÜLETEK

7.5.5.1. ORSZÁGOS LEVÉLTÁR

Az MNL 2012-es megalakulásával a tagintézmények közötti munkát támogató (funkcionális) és koordináló (levéltárszakmai) szervezeti egységek humán erőforrása az Országos Levéltárból vált ki. Ez a folyamat kettős hatással bírt.

Egyrészt a vármegyei levéltárak azt tapasztalták, hogy önállóságukat felváltotta a korábban Országos Levéltárra szakosodott munkaszervezés, főleg a levéltárszakmai területeken, és sok

esetben nem volt sem idő, sem keret a vármegyei nézőpont érvényesítésére. Ez idővel oldódott, de a Budapest-centrikusság miatt manapság is előfordul, hogy a központi döntésekben nem érvényesülnek a vármegyei szempontok.

Másrészt a vármegyei levéltárak önállóságának felszámolása mellett viszont jóval kevesebb szó esik **az Országos Levéltár MNL-ben módosult helyzetéről**. A támogató és koordináló területek (beleértve ezzel a kutatószolgálatot is!) MNL-szintűvé válását a humánerőforrás mennyisége nem követett le, így a korábban külön főigazgató vezetése alatt álló Országos Levéltár leszűkült az iratórző egységekre. Az SZMSZ módosításokkal pedig elvesztette szakmai vezetésének főigazgató-helyettesi rangját, az igazgatói pozíció pedig nem került betöltésre. Az iratórzők közti szerves kapcsolat sérült, amit tovább rontott a telephelyek okozta töredezettség és a munkatársi kiegész és fluktuáció.

Helyre kell állítani az Országos Levéltár karakterológiáját. Ki kell nevezni a szakmai felügyeletét ellátó igazgatót. Meg kell vizsgálni, hogy az igazgató mellé szükséges-e titkársági és adminisztrációs feladatot ellátó munkatárs(ak) kinevezése, továbbá **rehabilitálni kell az iratórző osztályok közti szerves kapcsolatot és erősíteni (vagy revidálni) az MNL szintre emelt kutatószolgálattal az együttműködést.** (lásd: 7.5.5.3.2 KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT)

Át kell gondolni a jelenlegi osztály szintű felosztást, mivel az 1945 utáni gazdasági és politikai szervek iratanyagának átvétele folyamatos. Előbb-utóbb **szükség van az 1945 utáni korszaknak a lezárására, örökké nem gyarapodhat az 1945 utáni Politikai Kormányzatok és Pártiratok Osztályának és Gazdasági Levéltári Osztálynak az anyaga!** A közösen meghatározott korszakhatár utáni iratokat és jövőbeni gyarapodásokat már újonnan alapított szervezeti egység(ek)hez kell rendelni. Ez korábban is bevett gyakorlat volt, az Országos Levéltár iratórző osztályai számtalan szakaszoláson és módosításon mentek már keresztül.

Az Országos Levéltár jövőjének garanciája nemcsak a levéltárszakmai és funkcionális működési modelljének a felülvizsgálata, hanem az ezeknek helyszínt nyújtó **épületek használatának stratégiai újragondolása,** különös tekintettel a raktárkapacitások bővítésére, az elektronikus iratok átvételéhez és az exponenciálisan növekvő digitális másolatgyűjteményének a tárolására. **Az új főigazgatónak első teendői között egyeztetnie szükséges a fenntartóval az ingatlan-nyilvántartás szerinti Budapest belterület 20023/16, 20023/17 és 20023/18 helyrajzi számú ingatlanokon az Országos Levéltár már meglévő épületei korszerűsítésének és bővítésének a bemutatott koncepciójáról.** Az előkészítés 2022. augusztus 8-án az építési engedéllyel, teljes körű kiviteli terv és költségvetés elkészítésével megvalósult. A koncepció érinti a budavári reprezentatív főépület funkciójának módosítását is. Kérdés, hogy az új kormányzatnak mi a szándéka az elkészült tervdokumentációval és a budavári épületet érintő funkciómódosítással, van-e lehetőség azoknak az új főigazgató koncepciójához való igazítására.

Az Országos Levéltár szakmai és intézményi megerősítése ugyanakkor nem történhet a vármegyei levéltárak rovására, és az Országos Levéltár nagyobb érdekérvényesítő képességét sem szabad a vármegyei tagintézményekkel szembeállítani. **Az MNL működésének olyan együttműködésen alapuló modellre kell épülnie, amelyben az Országos Levéltár és valamennyi vármegyei levéltár egyaránt önálló szakmai értéket és kompetenciát**

képviselő, azonos működési szintű szereplő. A központi szervezeti egységek feladata ebben nem az Országos Levéltár és a tagintézmények irányítása vagy a közöttük lévő szakmai viszonyok hierarchikus szervezése, hanem azoknak a feltételeknek a megteremtése és támogatása, amelyek lehetővé teszik a tudás, a szakmai tapasztalatok, a kapacitások és az erőforrások kölcsönös megosztását. Így az Országos Levéltár megerősödése nem a vármegyei levéltárak mozgásterének szűkülését, hanem az egész MNL szakmai érdekérvényesítő és együttműködési képességének növekedését eredményezheti.

7.5.5.2. VÁRMEGYEI LEVÉLTÁRAK

Önmagában problémás, hogy a vármegyei tagintézmények jellemzően egy fejezet alatt vannak megnevezve, általánosítva, mintha egyetlen, valamennyiükre alkalmazható koncepció illene rájuk. Nem lehet pusztán földrajzi alapon vagy a központ–tagintézmény viszonyrendszerére építve két kategóriára – tagintézményre és szervezeti egységre – egyszerűsíteni a kérdést. Ahogy az Országos Levéltár, úgy valamennyi vármegyei levéltár is 2012 előtt önálló intézmény volt, külön-külön alakult előtörténettel, iratanyaggal, jövőbeli célkitűzésekkel és sajátos tevékenységi portfólióval. Ezek a különbségek az integráció után sem tűntek el, ezért a működés és a fejlesztési irányok meghatározásakor ma is figyelembe kell venni őket.

Amikor 2012-ben az addig önálló megyei levéltárakat egyetlen állami intézménybe integrálták, a döntésnek komoly gazdasági és szakmai indokai voltak. Az integráció és a központi koordináció számos olyan szakmai és infrastrukturális fejlesztés megvalósítását tette lehetővé, amelyek az egyes intézmények önálló működése mellett jóval nehezebben vagy kisebb léptékben valósulhattak volna meg. A közös stratégiai irányítás, az összehangolt fejlesztések és a rendelkezésre álló központi kapacitások ezért az MNL működésének fontos erőforrásai.

Ugyanakkor a közös működés tapasztalatai azt is megmutatták, hogy **a stratégiai és szakmai egység mellett a mindennapi működésben nagyobb helyi rugalmasságra van szükség.** A tagintézmények eltérő adottságai és helyi igényei miatt bizonyos döntéseket célszerű azon a szinten meghozni, ahol a szükséges helyi ismeretek és a közvetlen felelősség rendelkezésre állnak. Ez különösen a működtetéshez kapcsolódó, gyors reagálást igénylő ügyekben – például kisebb beszerzések, eszközpótlások vagy karbantartások esetében – jelenthet érdemi hatékonyságnövekedést.

A megoldás tehát nem a 2012 előtti teljes széttagoltsághoz való visszatérés, hanem egy egészséges decentralizáció kialakítása, amely az MNL egységes szakmai és stratégiai működését megőrizve nagyobb helyi mozgásteret biztosít a tagintézmények számára. **A vármegyei levéltáraknak lehetőséget kell adni arra, hogy a helyi sajátosságokra és szükségletekre gyorsan és rugalmasan reagáljanak, miközben a központi stratégia és az egységes szakmai, módszertani működés továbbra is biztosított marad.**

A vármegyei levéltárak működése jelenleg éppen ennek az egyensúlynak a kialakítását igényli: tevékenységüket a központi stratégia, valamint az egységes szakmai és módszertani koncepció mentén kell megszervezniük, ugyanakkor érzékenyen kell beépíteniük mindennapjaikba a regionális és lokális elvárásokat. Ez intézménypróbáló komplex feladat, amelyet tovább nehezít, hogy az integrációt még nem követte minden területen megfelelő visszacsatolás és korrekció. **A**

központi stratégia kialakításakor ezért már eleve érvényre kell juttatni a regionális szempontokat, és nem az egyes vármegyei levéltáraknak kell utólag megküzdeniük a központi elvárások és a helyi realitások közötti egyensúly megteremtésével.

A tagintézmények működési feltételei jelentősen eltérnek egymástól. Meghatározó az infrastrukturális helyzetük, a humánerőforrás-ellátottságuk, a helyi kompetenciák, valamint a szűkebb környezetük: van-e a közelben egyetem vagy más közgyűjtemény, milyen az intézmények közötti együttműködés, mennyire megközelíthető az épület, illetve milyen helyi szakmai kapcsolatok és lehetőségek állnak rendelkezésre. **Ezért nem célszerű valamennyi vármegyei intézményre egységes fejlesztési modellt alkalmazni.**

A különböző adottságok ugyanakkor nemcsak eltéréseket, hanem az MNL egészének hasznosítható erőforrásait is jelentik. Fel kell mérni, hogy az egyes tagintézmények mely területeken rendelkeznek olyan szakmai tudással, kapcsolatrendszerrel vagy infrastruktúrával, amely más intézmények számára is hasznosítható, és hol van szükség központi támogatásra. A cél nem az, hogy minden tagintézmény minden területen azonos kapacitásokat építsen ki, hanem hogy a hálózat egészének erőforrásai összehangoltan hasznosuljanak. A központ feladata ebben nem kizárólag az irányítás, hanem a tudás- és erőforrás-megosztás koordinálása is.

A vármegyei levéltárak helyi beágyazottsága különösen fontos érték. A helyi önkormányzatokkal, közgyűjteményekkel, felsőoktatási intézményekkel, kulturális és civil szervezetekkel kialakított kapcsolatok olyan lehetőségeket teremthetnek, amelyek központilag nem vagy csak korlátozottan reprodukálhatók. Ezekre a kapcsolatokra építve a tagintézmények nem egyszerűen az MNL végrehajtó egységei, hanem a helyi társadalmi, kulturális és tudományos környezet aktív szereplői lehetnek.

A cél tehát nem a centralizáció felszámolása, hanem annak újragondolása: **az MNL legyen egységes, de ne homogén intézmény.** Az országos szakmai egységet és a közös stratégiai célokat olyan működési keretek között kell biztosítani, amelyek mellett a tagintézmények képesek saját adottságaikra építve működni, kezdeményezni és fejlődni. Ez teremtheti meg annak feltételét, hogy az MNL a központi szakmai kapacitásokat és a helyben felhalmozott tudást egyaránt hasznosítva, valódi hálózatként működjön.

7.5.5.3. MNL-SZINTŰ KOOPERÁCIÓT IGÉNYLŐ TERÜLETEK

7.5.5.3.1. ELEKTRONIKUS LEVÉLTÁR

Levéltárspecifikus, hogy mitől elektronikus egy levéltár, vagyis milyen rendszerkomponensekből, munkafolyamatokból és feladatokból áll az adott intézmény e-levéltári rendszere.

Az MNL rendszerstruktúrája hordozza az eredettörténetét: a MOL (és a BFL) e-levéltári koncepciója az EKOP részeként valósult meg. A program keretében ki akarták alakítani a köziratképző szervek maradandó értékű elektronikus iratainak hosszú távú megőrzését, külső személyek és szervezetek számára elérhetővé tételét biztosító feltételrendszert. **Az intézmények e-levéltári szolgáltatásaikkal így a közigazgatás hatékony partnerévé kívántak válni,** amely stratégiai irányt az alkalmazásfejlesztést lehetővé tevő KÖFOP is megerősítette.¹¹⁴

¹¹⁴ https://mnl.gov.hu/mnl/szkk/hirek/elektronikus_leveltarak_kialakitasa (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

A szakmai koncepcióba integrálták az analóg iratok digitális másolatait is, hogy az e-levéltár illetékessége ne csak az átvett elektronikus iratok nyilvántartására és archiválására korlátozódjon.¹¹⁵ Ugyan a MOL-ban nem létezett elektronikus ügykezelés, viszont annak kialakítását, iktatóprogram bevezetését intézményen belül az e-levéltár részeként képzelték el.¹¹⁶ Végül azonban a projektekből megvalósult **e-levéltár hatóköre nem terjed ki az iktató- és dokumentumkezelő rendszerre, illetve az MNL digitális tartalmainak egy részét publikáló, adatbáziskezelő felületre (AOL).** Az e-levéltári rendszerhez tartozó szervereket a NISZ üzemelteti, a szoftverek levéltárszakmai irányítását az ENYF végzi. Az AOL alkalmazásgazdai feladatait és üzemeltetését a Digitális Szolgáltatásfejlesztési Osztály (DSZO) végzi.

A nyilvántartásvezetéshez és az iratképzőktől átvett információk csomagok átvételéhez megvan a szükséges szaktudás, belső képzések és tananyagok mellett **országos lefedettségű kulcsfelhasználói hálózat áll rendelkezésre.** A főosztály és kulcsfelhasználói kör létszáma a napi működés menedzselésére elegendő, a továbblépéshez, **az e-levéltár újratervezéséhez és annak megvalósításához jelentős humán erőforrástöbbletre van szükség** a pénzügyi háttér biztosítása mellett. **A jelenlegi konstrukció viszont nemcsak pénzügyi, hanem koncepcionális felülvizsgálatra is szorul.**

A nemzetközi tapasztalatok alapján ugyanakkor a megújulás során nem elegendő a jelenlegi rendszerkomponensek technikai korszerűsítése. **Az e-levéltárat olyan intézményi digitális infrastruktúraként kell értelmezni, amely az irat létrehozásától a megőrzésen át a hozzáférésig és újrahasznosításig terjedő teljes folyamatot képes támogatni.** A nemzetközi példák közös tanulsága, hogy a digitális átállás nem kizárólag informatikai vagy digitalizálási feladat, hanem az iratkezelés, a digitális megőrzés, a feldolgozás, az infrastruktúra és a szolgáltatások egymásra épülő rendszere.

7.5.5.3.1.1. KONCEPCIÓ

Az e-levéltári rendszer az 27/2015. (V. 27.) EMMI rendelet 2. § 4. pontja alapján a levéltár működését támogató olyan informatikai alkalmazások és központi infrastruktúra összessége, amely **elektronikus módon biztosít levéltári feladatellátást.** A rendelet értelmező rendelkezésének megfelelően **az e-levéltári keretet ki kell terjeszteni** a nyilvántartó és archiváló szoftver, a kutatói funkciókat biztosító portál, valamint a szoftvereket összekötő, kiegészítő komponenseken túlra: vagyis **az irat- és dokumentumkezelő rendszerre, a digitális másolatokat és segédleteket publikáló adatbázisportálokra, valamint az MNL honlapjára.**

Indoklásul szolgál, hogy egyrészt ezek párhuzamosan átfedő funkciókat látnak el és azonos kompetenciájú szakembergárdát igényelnek. Jelenleg pl. a Poszeidon szakrendszer alkalmazásgazdai feladatait az e-levéltári területen dolgozó kolléga látja el, valamint annak a tagintézményekben dolgozó kulcsfelhasználói köre rendelkezik azzal a tudással, hogy valóban

¹¹⁵ Az Országos Levéltár 2009-ben zajló főigazgatói pályázatára érkezett beadványok egy része elérhető az MNL honlapján. Mivel ez az e-levéltár kialakításának kezdeti szakasza, számos értékes információt tartalmaznak a megvalósítási tervekről, különösen dr. Kenyeres István és dr. Szabó Csaba pályázatában.

A pályázatok elérhetők az alábbi linken:

https://mnl.gov.hu/mnl/ol/hirek/uj_foigazgato_a_leveltar_elen (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹¹⁶ Lásd dr. Szabó Csaba pályázati anyagának III. Elektronikus Levéltár fejezetét.

https://mnl.gov.hu/mnl/ol/hirek/uj_foigazgato_a_leveltar_elen (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

hatékonyan tudja támogatni más szakrendszerekben folyó munkavégzést. Ezért a kulcsfelhasználók feladatait (és az ezeket támogató képzésportfóliót) bővíteni szükséges, ehhez igazított javadalmazási rendszerrel összekötve, hogy minimalizálni lehessen közöttük a fluktuációt.

Másrészt átalakulóban van maga a levéltártudomány, különös tekintettel a megőrzés-tervezésre.

Az irat életciklusainak intézményi daraboltságát felváltja az iratfolytonossági modell, a papíralapon is vezethető levéltári leírás logikájának statikusságát feloldja a RIC szabvány, a megőrzés-tervezés során tekintettel kell lenni a hozzáférhetőségre is (Archiving by design). Az eddig alkalmazott szakrendszeri felosztottság, miszerint élesen elkülönül a nyilvántartás az archiválástól, a segédlet a nyilvántartástól, a publikálás a megőrzéstől, idejétmúlt keretrendszer.

A nemzetközi gyakorlatok alapján ezt az elvet tovább kell vinni az iratképzőkkel való kapcsolatban is. Az MNL-nek nem kizárólag az iratok levéltárba kerülése után kell foglalkoznia az elektronikus információk megőrzésével, hanem **már az informatikai rendszerek és munkafolyamatok tervezési szakaszában meg kell jelennie a levéltári szempontoknak.** A dán Rigsarkivet gyakorlata erre különösen jól alkalmazható példa: az állami szerveknek már új informatikai rendszereik használatba vétele előtt kapcsolatba kell lépniük a levéltárral, amely meghatározza az archiválhatóság követelményeit.

Ennek MNL-re adaptált formája az Archiving by Design szemlélet intézményesítése lehet. Az MNL-nek az illetékességébe tartozó szervek esetében módszertani és szakmai támogatást kell biztosítani az elektronikus információk keletkezésének, kezelésének és megőrzésének megtervezéséhez. A levéltári szempontokat nemcsak az elektronikus iratkezelő rendszerekre, hanem az elektronikus levelezésekre, weboldalakra, adatbázisokra, közösségi médiára és a mesterséges intelligenciával támogatott rendszerek által létrehozott információkra is ki kell terjeszteni. Az MNL-nek proaktív szakmai partnerként kell megjelennie az információs rendszerek tervezésében, és ki kell alakítania az ehhez szükséges módszertani, szabályozási és kompetenciafeltételeket.

Az informatika át tudja hidalni a több funkciónak, szabványnak vagy követelménynek történő megfeleltethetőséget. Ezért kulcsfontosságú, hogy a nemzetközi ajánlások adaptálásra kerüljenek, a munkaszervezés pedig ezzel párhuzamosan, ne pedig utólag alakuljon át.

A fentieknek megfelelően egy szervezeti egységnek kell felügyelnie az iratkezelést, a nyilvántartást, az archiválást, a digitalizálást és tartalompublikálást végző szakrendszereket és szakterületeket. (lásd: 7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL)

Újra kell tervezni a jelenlegi felosztáson alapuló struktúrát és folyamatokat. A nyilvántartó és archiváló szakrendszer az iratanyag levéltári rendjében publikálja a kutatási segédleteket és digitális fájlokat az ELP-re, utóbbit nem felhasználóbarát módon, viszont mivel gyári szoftverekről és a NISZ által üzemeltetett portálról van szó, fejlesztésük jelentősen akadályozott (a finansziális okon túl). Míg az AOL segédletadatbázisként feloldja ezt a kötött rendet, mind a design, mind a funkcionalitás rugalmasan módosítható a felhasználói ergonómia igényeinek, ugyanakkor a felületére történő publikációhoz informatikus szükséges, míg az a nyilvántartó és archiváló rendszerek használatát a levéltárosi szakfeladatot ellátók önállóan képesek.

A felülvizsgálat és újratervezés során **ki kell térni az MNL kezelésében lévő szerverekre is**, mi szolgál átmeneti tárhelyként, mi archiváló szerverként, mikről szükséges folyamatos mentéseket végezni, miről elegendő az egyszeri mentés, mert tartalma nem változik. **Továbbá át kell gondolni a digitális tartalmmegőrzési módokat, a felhőalapú tárolás előnyeit és kockázatait.**

A nemzetközi példák alapján ehhez hozzá kell **kapcsolni az interoperabilitás és a technológiai függetlenség követelményét is**. A digitális infrastruktúrát úgy kell megtervezni, hogy az adatok és metaadatok hosszú távon értelmezhetőek, hordozhatóak és migrálhatóak legyenek, az egyes rendszerkomponensek pedig szükség esetén cserélhetőek maradjanak. A fejlesztések értékelésekor ezért a funkcionalitás és a bekerülési költség mellett vizsgálni kell a szolgáltatói függőség, a vendor lock-in és a későbbi migráció kockázatát is.

A megőrzési és hozzáférési funkciók között ugyanakkor nem szükséges merev határvonalat fenntartani. A NARA ERA 2.0 példája azt mutatja, hogy a feldolgozási környezet, a digitális repozitórium és az iratképzőkkel kapcsolatos munkafolyamatok integrált rendszerben is kezelhetőek, miközben az egyes komponensek önálló funkciókat látnak el.

Az e-levéltári szervezeti egységhez rendelt szakterületek között szoros kooperációra van szükség, amit ki kell egészíteni bizonyos időszakonként munkacsoport formájában a kutató- és ügyfélszolgálattal és iratőrző- és feldolgozó tevékenységet végző levéltári szakemberek részvételével. Alapvető fontosságú ugyanakkor annak szem előtt tartása, hogy az e-levéltár nem a levéltári iratoktól és a levéltári szakmai tevékenységtől elkülönülő, önálló szakterület, hanem annak szerves és egyre meghatározóbb részét képezi. Az elektronikus iratképzés és a levéltári működés digitalizációjának előrehaladtával hosszabb távon az e-levéltári szemlélet a levéltári tevékenység egészét áthatja majd, így az e-levéltár és a levéltár közötti jelenlegi megkülönböztetés jelentősége fokozatosan csökken. Éppen ezért különösen **fontos, hogy az e-levéltár szakmai fejlődését, működési irányait és stratégiai prioritásait ne kizárólag az erre kijelölt szervezeti egység határozza meg.** Az érdemi döntéshozatalba és a stratégiai tervezésbe intézményi szinten be kell vonni mindazokat a szakterületeket, amelyek munkáját az iratok kezelése, megőrzése, feldolgozása, kutathatósága érinti. Az e-levéltár fejlesztését ezért nem egy szervezeti egység elkülönült feladataként, hanem **a teljes intézmény közös szakmai és stratégiai felelősségeként szükséges kezelni.**

Az e-levéltár fejlesztésének az alábbi kitűzött célokat szükséges elérnie:

- a levéltári munkafolyamatok optimalizálása,
- a nemzetközi irányelvek beépítése az iratfolytonossági modell, a tervezett archiválási szemlélet, az MI és más technológiai vívmányok adaptálásával,
- az iratképző szervek támogatása a proaktív, tervezett archiválási szemlélet kialakításában,
- a szabványosítás, interoperabilitás és technológiai hordozhatóság biztosítása,
- a levéltárhasználók elégedettségének növelése,
- egy aggregációt megvalósító publikációs felület kialakítása,
- az MNL országos szakmai koordináló szerepének megerősítése a digitális levéltári fejlesztések területén.

Alapvető kritérium, hogy **az e-levéltár rendszerét egy folyamatosan változó és fejlesztendő területként kell kezelni**, illetve hangsúlyt kell helyezni az ehhez szükséges kompetenciák fejlesztésére, a kialakított struktúra intézményi implementálására. Az e-levéltár nem tekinthető egyszeri projekt eredményének: a technológiák, fájlformátumok és információk környezet változásával maga a megőrzési rendszer is folyamatos felülvizsgálatra szorul.

7.5.5.3.1.2. SZAKRENDSZEREK

Felül kell vizsgálni a meglévő szoftverinfrastruktúra, mint a scopeArchiv, a Preservica, és a Poszeidon stratégiai célorientáltságát. A scopeArchivra és Preservicára nincs jelenleg az MNL-nek érvényes support szerződése, a Poszeidon szakrendszer ugyan supportálva van, de funkcionálisan bevezetése részleges és a korábbi papíralapú működést leképező, nem pedig a rendszer logikáját követő.

Fejleszteni kell a munkatársak szakrendszerhasználati kompetenciáit. Az elektronikus eszközök, a digitális tér olyan lehetőségeket rejtnek magukban, amelyek kiaknázását megakadályozza a papíralapú logika megtartása. A rosszul integrált és nem belső logikája mentén alkalmazott szoftverek egy idő után olyan hatással bírnak, hogy a velük dolgozó kolléga azt érzi, nem a rendszer van érte, hanem ő a rendszerért. Ezáltal csökken a motivációja és szabálykövetési hajlama, növekszik a rosszul kezelt és (szabályellenesen) szakrendszeren kívül megvalósított folyamatok és rekordok száma, ami monitoring hiányában ellehetetleníti a statisztikai célú adatexportot, valamint végső soron szoftvercserekor a megfelelő migrációt, egy új szoftver valódi implementálását. Támogatni kell a munkatársakat abban, hogy felismerjék, **egy rendszer használatakor megszerzett tudás és kompetencia annak cseréjekor nem veszik el, sőt, az új rendszer bevezetéséhez elengedhetetlen a múltbéli tapasztalatok alkalmazása.** A szakrendszerek cseréje pedig az elektronikus munkavégzésnek természetes velejárója, a hatékonyság egyik legfontosabb eszköze.

A szoftverek megtartásához vagy kiváltásához minden szempontot mérlegelő, **megalapozott döntési mátrix szükséges az érintett összes szakterület bevonásával.** A mátrix készítésekor az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

- **Előzetes mérlegelés:** át kell gondolni, melyek azok a folyamatok vagy feladatok, ahol jogszabályi vagy egyéb kötelezettség írja elő a szakrendszerhasználatot, melyek azok, ahol a szabályozott digitális tér támogatja a munkavégzést, végezetül pedig melyek azok, ahol nem szükséges szakrendszeri folyamatmegtartás.
- **Stratégiai tervezés:** az intézményi stratégia szempontjából meg kell vizsgálni a rendszereket, hogyan illeszthetők a hosszú távú szervezeti célokhoz, mennyire rugalmasan igazíthatók ahhoz.
- **Követelményjegyzék készítése:** meg kell határozni, hogy mik azok a funkcionális alapkövetelmények, amelyeknek meg kell felelniük a szakrendszereknek.
- **Interoperabilitás és technológiai függetlenség:** meg kell határozni, hogy az egyes rendszerek milyen nyílt vagy szabványos adatcsere-megoldásokkal kapcsolódnak egymáshoz, hogyan biztosítható az adatok és metaadatok hordozhatósága, illetve hogyan kezelhető egy későbbi rendszer- vagy szolgáltatóváltás.
- **Financiális és fenntarthatósági tervezés:** figyelembe kell venni nemcsak az állandó (beszerzési és fenntartási), hanem az előzményrendszer kiváltásához kapcsolódó egyéb,

változó tételeket (migrációs, képzési stb.) is, vagyis ki kell számolni a teljes bekerülési és üzemeltetési költséget (TCO). Kell egy hosszú távú fejlesztési és üzemeltetési ütemterv (roadmap).

- **IT biztonsági tervezés:** alapkritérium a jogszabályi követelmények mellett a szükséges tanúsítványok megléte, a biztonsági előírásoknak történő megfelelés is.
- **Ergonómiai szempontok:** fel kell mérni a munkatársi viszonyulást a rendszerhasználathoz, támogatni a megfelelő kompetenciák elsajátítását és figyelembe kell venni a betanulási görbe hosszát.
- **Jövőbeni fejleszthetőség:** vizsgálni kell, hogy a rendszer mennyiben támogatja az új technológiák, így különösen az automatizált adatfeldolgozás és az MI kontrollált bevezetését.

A döntési mátrix megalkotásakor a felsorolt szempontrendszereket súlyozni szükséges.

Ugyan a jelenlegi gazdasági környezetben általában prioritást élvez a finansziális szempont, de ha hosszabb távon vizsgáljuk a kérdést azt látjuk, hogy egy olcsó, de rosszul bevezetett rendszer, ami nem felel meg a munkatársi elvárásoknak, nem hasznosul, míg ha ezeket a szempontokat figyelembe véve választunk, középtávon megtérül a befektetés. Meg kell határozni a kritikus területeket: vannak kritériumok, amiktől nem lehet eltekinteni még akkor sem, ha az adott rendszer elől szerepel a súlyozott pontozási mátrixban.

A döntési mátrixnak ezért nem pusztán a jelenlegi rendszerek kiválasztását kell támogatnia, hanem az MNL hosszú távú technológiai függőségének kezelését is. A nemzetközi példák alapján a rendszer lecserélhetősége, az adatok migrálhatósága és a szabványos kapcsolódási lehetőség ugyanolyan stratégiai jelentőségű, mint az aktuálisan elérhető funkcionalitás.

Jelen pályázat egy átfogó módosítási javaslattal kooperál, mivel nem elegendő a különféle szoftverelemek supportálása vagy egyszerű cseréje. Mindenekelőtt **meg kell határozni az MNL hosszú távú, e-levéltári stratégiáját, különös tekintettel a megőrzési és az üzemeltetési kérdésekre.** Újra kell tervezni a rendszerkomponensek funkcionalitását az MNL szerverein és kezelésében lévő publikációs felületekkel összekapcsolva, valamint meg kell határozni az üzemeltetés és alkalmazásgazdai szereplőket, a köztük lévő feladatleosztást.

7.5.5.3.1.3. PUBLIKUS FELÜLETEK ÉS DIGITÁLIS KUTATÁS

Az állampolgár, legyen az kutató, egyéni ügyet intéző, vagy csak a régi iratok iránt érdeklődő, azzal szembesül, hogy **az MNL-nek számos publikus felülete van, egymást átfedő funkcionalitással.** A levéltári hírekről, az elérhetőségekről és a kutatótermek kapacitásáról a honlapon nézhet utána, majd az ELP-en iratkozhat be és kérhet ki iratot kutatásra, emellett itt a levéltári irat logikai rendjében lévő digitális tartalmakat is böngészhet alacsony funkcionalitással, majd áttérhet a magasabb minőséget képviselő adatbázisokat tartalmazó AOL-ra, végezetül pedig betérhet a kutatóterembe analóg iratokat, illetve még nem publikált digitális tartalmakat nézni. Utóbbit kétféle szakrendszeren keresztül: vagy az ELP kutatói fiókjában, vagy a Nextcloud rendszeren keresztül, a digitális tartalom technikai tárolásának függvényében. Mindez ha nem lenne elég, a másolatmegrendeléseit szintén a Nextcloudon keresztül, de már a levéltári hálózaton kívül is elérhető verziója segítségével töltheti le, továbbá ha igénybe veszi a levéltár fizetős szolgáltatását, az ELP fiókja akár otthonról is elérhetővé válik.

Állampolgár legyen a talpán, aki el tud ezen igazodni, sőt, a legtöbb levéltárszakmai munkakörben foglalkoztatott kolléga sem feltétlenül érti, miért az adott szakrendszer látja el a kijelölt feladatkört. A megosztottság természetesen nem véletlenszerű: elvi (levéltárszakmai) és technikai (finansziális, szervezetfejlesztési) okai vannak. Viszont az ok az állampolgár szempontjából irreleváns. **A megosztottság ráadásul megfelelő koncepcióval és finansziális háttérrel elrejtethető.**

Szükség van egy elsődleges felületre, amely aggregációs szerepet tölt be. Figyelemmel kell lenni arra, hogy az MNL szerepéből fakadóan ne csak a saját tartalmait és szolgáltatásait publikálja. Mivel feladata a köz- és magánlevéltárak nyilvántartása, kereshető adatbázisban történő publikálása, ezzel összefüggésben egy valóban felhasználóbarát, online elérhető kataszterre célszerű bővíteni ezt, ami korrelál saját szolgáltatásait biztosító felületeivel.

A nemzetközi példák ezt a koncepciót erősen alátámasztják. A német Archivportal-D olyan hálózatos modellben működik, amelyben az egyes levéltárak önálló intézményként, saját rendszereikben működnek, adataik azonban egy közös országos digitális infrastruktúrában válnak kereshetővé. **Az MNL esetében ezért nem feltétlenül a rendszerek centralizációját, hanem az adatok és szolgáltatások interoperábilis összekapcsolását kell célul kitűzni.**

Emellett elérendő cél, hogy **biztosítani tudja önkéntes alapon az e-levéltári rendszereihez történő csatlakozási lehetőséget** azoknak az intézményeknek, amelyek méretükből vagy más egyéb okokból nem tudnak saját rendszert kiépíteni. Továbbá legyen egy közös felület, ahol közel az összes levéltár adata és iratkeresője elérhető az állampolgárok számára. Ez azonban csak akkor működhet, **ha a háttérben közös adatmodellek, szabványok, metaadatstruktúrák és interoperábilis kapcsolódási pontok állnak.** Az országos aggregáció tehát nem egyszerű portálfejlesztési feladat, hanem az intézmények közötti digitális együttműködés infrastruktúrájának kialakítása.

A publikus felületek koncepciójának megalkotásakor figyelembe kell venni, hogy **azok az iratok, amelyekről nem készült másolat, vagy a másolatok online nem elérhetőek, láthatatlanok maradnak** azokhoz képest, amelyeket publikáltak, főleg ha mindez kiegészül tartalmi adatközléssel (metaadatolás, az MI által megvalósított full-text kereshetőség). Ez fontos szempont a publikus felületek és azok funkcióinak kialakításakor.

A felhasználó számára ezért nem elegendő a digitalizált irat közzététele. A digitalizált tartalomhoz megfelelő kontextust, strukturált metaadatokat, összekapcsolható adatokat és hatékony keresési lehetőségeket is biztosítani kell. A nemzetközi tapasztalatok alapján a megőrzés és a hozzáférés nem egymást követő feladatok, hanem egymással egyenrangú célok.

Ebből következően **az MNL digitális szolgáltatásfejlesztésének nem az intézmény belső szervezeti struktúrájából, hanem a felhasználói élethelyzetből és információs igényből kell kiindulnia.** Az állampolgár számára a háttérben működő rendszerek felosztása nem lehet érzékelhető akadály.

Az MI alkalmazása ebben a rendszerben nem önálló technológiai cél, hanem a levéltári feladatok hatékonyabb ellátásának eszköze. Alkalmazható többek között strukturálatlan információk feldolgozására, kereshetőség javítására, adatkinyerésre és az iratok feltárásának

támogatására. Ugyanakkor az MI által létrehozott eredmény nem helyettesítheti a hiteles levéltári forrást: az alkalmazásnak annak megtalálását, értelmezését és felhasználását kell támogatnia.

7.5.5.3.1.4. DIGITALIZÁLÁS

A digitalizálás az egyik legfontosabb eszköz: **a biztonsági másolatkészítés támogatja a megőrzést, a használati példányok lehetővé teszik a kutatást időtől és tértől függetlenül,** az adatbázisépítés és az MI segítségével létrejött strukturált adatvagyon pedig **megvalósítja a levéltári iratok széleskörű társadalmi hasznosulását.**

Ugyanakkor a tervezéskor figyelembe kell venni annak közvetett hatásait. Itt is visszaköszön a láthatatlan iratok problematikája, miszerint a raktárakban lévő hátrányt szenvednek a digitálisan publikáltakkal és feldolgozottakkal szemben az elérés szempontjából. Ezért **nemcsak a digitalizálást, hanem ezzel összefüggésben az adatbázisépítést és képfeldolgozást is tervezni kell** egy előre meghatározott és érvényesített döntési mátrix keretében.

A digitalizálási prioritások meghatározásánál ezért nem elegendő a kutatottságot vagy az aktuális felhasználói igényt figyelembe venni. Vizsgálni kell az iratanyag automatizált feldolgozhatóságát, a hozzá kapcsolható metaadatok és strukturált adatok lehetőségét, a társadalmi hasznosulás várható mértékét, valamint azt is, hogy az adott digitalizálási projekt milyen további szolgáltatások vagy adatbázisok alapját képezheti.

A mátrix súlypontja ezért a kutatottságtól az automata-gépi feldolgozhatóság felé mozdul. Ez nem jelenti a kutatottság szempontjának elhagyását, hanem azt, hogy a digitalizálási döntéseket hosszabb távú adatvagyon-építési szempontokkal kell kiegészíteni.

A digitalizálási projekteket ezért célszerű az e-levéltári és digitális szolgáltatási roadmap részeként kezelni, nem pedig egymástól független projektekként. Az Österreichisches Staatsarchiv példája is azt mutatja, hogy a digitalizálást, digitális megőrzést, feldolgozást, informatikai infrastruktúrát és digitális szolgáltatásokat közös stratégiai keretben érdemes tervezni.

7.5.5.3.1.5. AKCIÓTERV

Az informatikai és digitalizálási stratégiákban, fejlesztési tervekben, az e-levéltárral kapcsolatos publikációkban rendre szerepel az a tény, hogy a szükséges beruházásokra, szakemberképzésre és -foglalkoztatásra, végezetül pedig a fenntartásra nem rendelkeznek a levéltárak forrással.¹¹⁷ Az MNL e-levéltári rendszere is európai uniós projektfinanszírozásból valósult és újult meg, az

¹¹⁷ Például: Lakos János-Szőgi László-Tyekvicska Árpád-Á. Varga László: A magyar levéltári rendszer jövője. 2007. https://mnl.gov.hu/sites/default/files/orszagos_leveltar/magyar_leveltari_rendszer_jovoje.pdf

(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

A levéltárak közép fokú informatikai stratégiája és feladatterve (2006-2010)

https://mnl.gov.hu/sites/default/files/orszagos_leveltar/informatikai_strategia.pdf

(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

Erdész Ádám-Hermann István-Kenyeres István-Mózes Gergely-Molnár László-Tilcsik György-Tyekvicska Árpád-Á. Varga László: A levéltárügy ágazati irányítási, finanszírozási, fejlesztési, valamint a területi általános levéltárak fenntartási kérdéseit vizsgáló levéltári kollégium bizottság jelentése. 2011.

https://mnl.gov.hu/sites/default/files/lk_eseti_bizottsag_jelentes_2_0_0.pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

Levéltárszakmai szervezetek közös állásfoglalása a levéltárak helyzetéről és jövőjéről.

<https://archivportal.hu/index.php/cselekvesi-terv-a-magyar-leveltari-rendszer-megujitasara/>

(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

alapvető üzemeltetési költségekre, support-szerződésekre, elavuláskezelésre és fejlesztésekre a projektzárás óta nincs fedezet.

2025. május 18-a óta semmilyen támogatással nem rendelkezik az elektronikus levéltári rendszer, ráadásul az MNL nem fér hozzá az adatbázishoz, így megbízható információval sem rendelkezik, miből erednek a hibák és **nem garantálható, nem áll-e le tartósan az e-levéltári rendszer**. A szolgáltatáskiesésre vonatkozó teendőket tartalmazó rendszer üzletfolytonossági terv a rövid leállás esetén ad támpontokat, de tartós leállásra nem ad megnyugtató megoldást. A publikus szolgáltatásokat biztosító ELP amúgy is a kutatói kritikák egyik sarokpontja, jelenleg napi szintű rövid szolgáltatáskiesések tapasztalhatók, tartós üzemszünet esetén tovább növekedne a portál okozta vevői elégedetlenség.

Ehhez kapcsolódóan **az üzembiztonság és a reziliencia önálló stratégiai célként kezelendő**. Az e-levéltár működését nem lehet kizárólag egyetlen projekt, szolgáltató vagy technológiai platform fennállására alapozni. A rendszernek akkor is biztosítania kell az alapvető levéltári működést, ha valamelyik komponens vagy szolgáltatás átmenetileg kiesik.

A kritikus helyzet felszámolására az alábbiakra van szükség:

1. Egy stabilizáló és üzemszerű működést biztosító megoldásra:

- 1.1. vagy a fenntartó fedezze az ezzel járó költségeket, vagy
- 1.2. meg kell tervezni, tartós leállás esetén hogyan fog működni az MNL nyilvántartása, kutatószolgálat és archivált digitális tartalmainak a kezelése.

Erre azért is van szükség, mert bármilyen irányt is követ a jövőben az MNL (csak szoftvercsere a korábbiakkal azonos működési modellel vagy teljes újratervezés), a megvalósítás időbe telik és azalatt is biztosítani kell tudni az alapműködést.

2. Egy koncepcióra a megújuláshoz: (e-levéltári projekt 3.0)

- 2.1. meg kell tervezni, hogyan viszonyuljanak a saját, illetve más intézmény által működtetett publikus portálok egymáshoz,
- 2.2. felül kell vizsgálni az ELP funkcionalitását és logikáját (pl. kikérés menete, ezen belül a súlyszámrendszer),
- 2.3. át kell gondolni a publikus felület mögötti szoftverek-struktúrát (a scopeArchiv-Preservica felosztás egy mesterséges határvonal, ezek valójában egymással konkuráló, hasonló profilú rendszerek, elsődleges a megőrzéstervezés),
- 2.4. megoldást kell találni a már meglévő, de még nem archivált digitális tartalmak minél gyorsabb és felhasználóbarát közzétételére,
- 2.5. döntést kell hozni, hogy az üzemeltetés maradjon a NISZ-nél, vegye az MNL saját kezelésbe vagy más szolgáltatót vegyen igénybe, vagy költöztesse-e a KAK-ba (illetve ezek kombinációja),
- 2.6. meg kell határozni az e-levéltári infrastruktúra interoperabilitási és adathordozhatósági követelményeit, hogy a későbbi rendszer- vagy szolgáltatóváltás ne veszélyeztesse az archivált tartalmakat,
- 2.7. ki kell alakítani az Archiving by Design intézményi módszertanát, amelynek alapján az MNL már az iratképző rendszerek és munkafolyamatok tervezési szakaszában képes levéltári szempontokat érvényesíteni,

- 2.8. létre kell hozni egy digitális fejlesztési roadmapet, amely az e-levéltár, a digitalizálás, a digitális megőrzés, az adatbázisépítés, az MI és a publikus szolgáltatások fejlesztéseit egymással összefüggésben kezeli,
 - 2.9. ki kell dolgozni az MNL országos digitális levéltári koordinációs szerepét, amely a módszertani támogatás, képzés, tudásmegosztás és – ahol indokolt – közös infrastruktúra biztosítására is kiterjed.
- 3. egy költségvetésre az állandó és változó költségek együttesével, majd ezt benyújtani a fenntartónak:**
- 3.1. a szükséges források biztosítása esetén el kell készíteni a megvalósítás akciótervét,
 - 3.2. abban az esetben, ha a pénzügyi háttér csak egy részét tudja biztosítani a fenntartó, a koncepciót annak megfelelően át kell dolgozni és újból megküldeni jóváhagyásra,
 - 3.3. az akciótervben külön kell választani a stabilizációhoz, a működtetéshez és a fejlesztéshez szükséges forrásokat, mert ezek eltérő időtávú és eltérő finanszírozási igényű feladatok,
 - 3.4. a költségvetésben a szoftverlicenck és support mellett számolni kell a migráció, adatminőség-javítás, interoperabilitás, információbiztonság, képzés, kompetenciafejlesztés és folyamatos technológiai megújulás költségeivel is.
- 4. egy kompetencia és szervezetfejlesztési programra:**
- 4.1. ki kell alakítani egy szakterületekre és munkakörökre bontott kompetenciamátrixot,
 - 4.2. ennek alapján képzési, továbbképzési és beiskolázási programot kell létrehozni,
 - 4.3. a képzési portfólióba be kell építeni az elektronikus iratok kezelését és tartós megőrzését, az adat- és információmenedzsmentet, az interoperabilitást és szabványosítást, az információbiztonságot, az adatvédelmet, valamint az MI levéltári alkalmazásának lehetőségeit és kockázatait,
 - 4.4. a meglévő kulcsfelhasználói hálózatot tovább kell fejleszteni, és a kulcsfelhasználói szerepet az intézményi tudásmegtartás egyik eszközeként kell kezelni,
 - 4.5. az MNL országos szerepéből következően a kompetenciafejlesztést nemcsak saját munkatársaira, hanem az iratképző szervekre és – ahol indokolt – más levéltárakra is ki kell terjeszteni.

7.5.5.3.2. KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

Az MNL-ben őrzött iratanyag társadalmi hasznosulásának egyik legfontosabb eszköze a kutató- és ügyfélszolgálati tevékenység. **Kiemelt stratégiai cél, hogy a levéltár mindenki számára elérhető legyen,** függetlenül attól, hogy a felhasználó:

- nem rendelkezik digitális kompetenciákkal,
- jártas a digitális eszközök használatában,
- személyesen keresi fel a levéltárat,
- online szolgáltatásokat preferálja,
- rendelkezik a levéltári kutatáshoz szükséges módszertani ismereteknek,
- vagy támogatásra szorul az általa keresett információ megtalálásához és értelmezéséhez.

A levéltárak popularizálódásának következtében a hozzá forduló állampolgárok összetétele minden tekintetben heterogén. A megrendelésre, a saját célra végzett tudományos és hobbicélú

kutatók, egyedi ügyet intézők profilját nem lehet egy trendre szűkíteni. Igényeik kiszolgálása nagyfokú szakmai felkészültséget, megfelelő front office kompetenciákat és **felhasználóközpontú szolgáltatási szemléletet kíván.**

Az információtechnológiai megoldások – adatbázisok, digitális platformok, felhőalapú szolgáltatások és MI-alapú alkalmazások – jelentősen javíthatják a levéltári anyagokhoz való hozzáférést, ugyanakkor az iratanyag értelmezéséhez szükséges szaktudást és a személyre szabott tájékoztatást nem képesek kiváltani. **A levéltárhasználat támogatása ezért nem automatizálható:** a digitális szolgáltatásoknak nem a szakértői segítséget kell kiváltaniuk, hanem az önálló kutatást kell támogatniuk, és szükség esetén a felhasználót a megfelelő szakmai segítséghez kell irányítaniuk.

A kutatótermi látogatások száma az online hozzáférés fokozatos bővítésével párhuzamosan csökkenő tendenciát mutat, amely a kutatási szokások átalakulásának természetes következménye, nem pedig negatív fejlemény. A személyes kutatás ugyanakkor továbbra is fontos marad, különösen a még nem digitalizált, illetve összetett kutatási kérdéseket érintő iratanyagok esetében. **A helyszíni és digitális kutatási környezet ezért nem egymást helyettesítő, hanem egymást kiegészítő szolgáltatási formaként kezelendő.**

A digitális környezetben is nélkülözhetetlenek az alapvető levéltárhasználati és módszertani ismeretek, így különösen a keresőfelületek használata, a levéltári rendezési és leírási elvek, a történeti iratkezelési gyakorlat, valamint az egyes irattípusok sajátosságainak ismerete. A kutatói támogatás ezért nem korlátozódhat a konkrét irat lelőhelyének megadására: **a felhasználót képessé kell tenni arra, hogy a levéltári információs környezetben önállóan tájékozódjon, a forrásokat megtalálja, értelmezze és megfelelően használja.**

A nemzetközi példák alapján a kutatástámogatásnak ezért **a tájékoztatáson túl készségfejlesztő és módszertani szolgáltatásokat is magában kell foglalnia.** A The National Archives online és személyes gyakorlati levéltári készségfejlesztő programokat működtet diákok és kutatók számára, amelyek az eredeti dokumentumok megtalálásához, használatához és értelmezéséhez szükséges ismereteket fejlesztik. A program általános bevezető képzéseket és speciális témákhoz, korszakokhoz és iratcsoportokhoz kapcsolódó workshopokat is kínál.¹¹⁸

Az MNL-ben is indokolt ezért olyan **kutatástámogató képzések, webináriumok és workshopok kialakítása,** amelyek a kutatói célcsoportok eltérő igényeihez igazodnak. Ezek között szerepelhetnek általános levéltárhasználati bevezetők, digitális kutatási módszerek, család- és helytörténeti kutatások, paleográfiai képzések, egyes korszakok vagy irattípusok kutatására felkészítő workshopok, valamint az MNL adatbázisainak és digitális szolgáltatásainak használatát bemutató képzések. E szolgáltatások a kutatószolgálat és a képzési rendszer közötti közvetlen kapcsolatot is erősítik.

A kutatói támogatás fejlesztésének másik iránya **a személyre szabott kutatási szolgáltatások kialakítása** lehet. Nemzetközi példák alapján egyes levéltárak a kutató számára meghatározott iratanyagok azonosítását, rövid és célzott kutatását, valamint az eredményekről készített jelentést,

¹¹⁸ <https://www.nationalarchives.gov.uk/professional-guidance-and-services/our-research-and-academic-collaboration/research-education-and-training/practical-archival-skills-training/> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

átíratot vagy másolatot is vállalják. A London Archives például meghatározott iratokra vonatkozó, rövid kutatási megbízásokat teljesít térítés ellenében.¹¹⁹ Az MNL-nek ezért érdemes megvizsgálnia, hogy milyen körben, milyen feltételekkel és milyen szolgáltatási szinteken vezethető be hasonló szolgáltatás. Ez nemcsak bevételi lehetőséget jelenthet, hanem olyan felhasználók számára is hozzáférést biztosíthat az iratanyaghoz, akik saját szakmai vagy időbeli korlátaik miatt önálló kutatásra nem képesek. Ennek megfelelően szükséges a szakterületen dolgozó **kollégák létszámának optimalizálása, a belső eljárásrendek felülvizsgálata és munkájuk képzésekkel történő támogatása.** (lásd: 7.5.5.3.6 KÉPZÉSEK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS)

A párhuzamos munkavégzés és folyamatok racionalizálása végett **az MNL-szintű Kutatószolgálati Főosztályt össze kell vonni az Ügyfélszolgálati Főosztállyal**, a Poszeidon szakrendszer üzemeltetési és alkalmazásgazdai feladatait pedig át kell adni a kibővített feladatkörű Elektronikus Levéltári Osztálynak. (lásd: 7.5.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS MŰKÖDÉSI MODELL) A szervezeti struktúra módosítása leköveti ezáltal a tagintézmények működési rendjét, illetve a megkeresések gyakorlati módját, miszerint az állampolgárok többsége maga sem tudja eldönteni, hogy mely megkeresési csatornán keresse fel az intézményt.

Az összevonás mellett **bővíteni kell az így kialakított főosztály létszámát**, hogy legyen munkaerő az MNL-szintű feladatokra, tételesen:

- szabályzatok, eljárásrendek készítése olyan témákban, amelyekkel korábban nem találkoztak a kollégák, viszont kezelni szükséges (pl. MI által támogatott megkeresések, iratbetekintések specializált esetei),
- meglévő szabályzatok, eljárásrendek folyamatos felülvizsgálata az eltelt időszak tapasztalatai vagy jogszabály, ill. egyéb körülmény változása esetén,
- help desk felmerülő akut problémák esetén,
- jogi, adatvédelmi, és módszertani tanácsadás és továbbképzés,
- problématerkép és intézkedési tervek készítése,
- innovációs javaslatok és koncepciók készítése a felsővezetés számára,
- szorosabb kooperáció az e-levéltári szakterülettel,
- levéltárhasználói igények és kutatói visszajelzések rendszeres gyűjtése és elemzése,
- kutatástámogató módszertani anyagok és útmutatók fejlesztése,
- az online és személyes kutatástámogatási szolgáltatások összehangolása.

Létszámbővítés esetén pedig **újra kell tervezni a kutató- és ügyfélszolgálati folyamatokat** a 2023. évi CIII. törvény a digitális államról és a digitális szolgáltatások nyújtásának egyes szabályairól alapján. Eszerint a korábbi, hivatalközpontú ügyintézési logikát (hatóság → űrlap → ügy) fel kell váltsák **a felhasználóbarát, egykapus élethelyzetre reagáló megoldások** (felhasználó → élethelyzet → szolgáltatás). A KÖFOP projektben készült koncepció első változata még a központi tájékoztatás, online beiratkozás (kutatószolgálat) és űrlapleadás (ügyfélszolgálat) elképzelését tartalmazta, a megvalósítás azonban már a tagintézményi bontásra

¹¹⁹ <https://www.thelondonarchives.org/our-services/paid-document-research-service>
(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

épült. A digitális állampolgárság program fényében újra **meg kell vizsgálni, van-e mód az egykapus, kutató- és ügyfélbarát szolgáltatási modell kialakítására.**

Tisztázni kell a publikus felületek egymáshoz való viszonyát, el kell rejteni a szakrendszeri töredezettséget a digitális kutatás esetében, **ki kell alakítani egy aggregációs portált, amely tudás- és szolgáltatáskataszterként támogatja az intézményt felkeresők céljaik elérésében.**

Az aggregációs portálnak ugyanakkor nem pusztán technikai keresőfelületként kell működnie. **A felhasználó kutatási céljából kiindulva kell elvezetnie a releváns információforrásokhoz, adatbázisokhoz, digitalizált iratokhoz, kutatási útmutatókhoz és szükség esetén a szakértői segítséghez.** A rendszer fejlesztése során ezért a keresetőség mellett a kontextus biztosítását, a kapcsolódó iratanyagok és források megjelenítését, valamint az önálló kutatást támogató funkciókat is vizsgálni kell.

A levéltárhasználatkor **biztosítani kell a megfelelő infrastrukturális körülményeket:** mind épületüzemeltetési (hőmérséklet, higiéniai alapfeltételek), mind pedig a szükséges eszközök (wifi, számítógép, mikrofilmolvasó stb.) szempontból. (lásd: 7.5.4.2 INFRASTRUKTÚRA)

Kezdeményezni kell a kutatást meghatározó feltételrendszerekkel és jogszabályi környezettel kapcsolatos levéltárközi egyeztetéseket, különös tekintettel a védelmi idő meghatározására, az anyakönyvi törvény értelmezésére, a támogató állásfoglalások kiadásának rendjére, és az egyházi anyakönyvek státuszának rendezésére vonatkozóan.

Az Országos Levéltárban tisztázni kell az iratórző osztályok és a kutatószolgálatot intéző főosztály közötti **munkamegosztást,** a mindenki által elfogadott és megismert alapelveket **pedig konzekvensen érvényesíteni kell.** Ennek keretében át kell gondolni (a jelenlegi működéshez képest optimalizálni) a tájékoztatás, az általános ügyintézés és a kutatótermek üzemeltetésének keretrendszerét.

A kutató- és ügyfélszolgálat fejlesztésének fontos eleme továbbá **a kutatói visszajelzések rendszeres és strukturált gyűjtése.** A szolgáltatás minőségét nem kizárólag az ügyek és kutatói megkeresések száma alapján kell értékelni, hanem azt is vizsgálni kell, hogy a felhasználók mennyire tudtak önállóan eligazodni a digitális és helyszíni kutatási környezetben, mennyire voltak elégedettek a kapott segítséggel, illetve mely pontokon ütköztek akadályokba. Az így nyert adatok a folyamatok és digitális szolgáltatások folyamatos fejlesztésének alapját képezhetik.

Végezetül pedig **meg kell vizsgálni, a nemzetközi kutatástámogatási szolgáltatások implementálhatók-e és ha igen, milyen szinten.** Ez nagyban függ a fenntartó ezirányú elképzeléseitől. Ezek a szolgáltatások nemcsak növelik a levéltár társadalmi ismertségét és elfogadottságát, hanem elősegítik az iratokban rejlő információkhoz való hozzáférést és azok értelmezését. A cél nem az, hogy a levéltár a kutató helyett elvégezze a kutatást, hanem hogy az eltérő kompetenciájú és eltérő célú felhasználók számára megfelelő szintű támogatást biztosítson az önálló kutatástól a személyre szabott szakértői szolgáltatásig.

A fejlesztendő szolgáltatások között ezért az alábbiak vizsgálata indokolt:

- **gyakorlati levéltári készségfejlesztő képzések** kutatók, diákok és más érdeklődők számára, online és személyes formában. A TNA jelenlegi PAST programja jó példa arra, hogyan lehet az általános levéltári bevezetést speciális korszakokhoz, témákhoz és irattípusokhoz kapcsolódó workshopokkal kiegészíteni.¹²⁰
- **paleográfiai és forrásolvasási képzések**, amelyek az eredeti dokumentumok olvasásához és értelmezéséhez szükséges készségeket fejlesztik.¹²¹
- **tematikus kutatási workshopok**, amelyek egy-egy iratcsoport, korszak vagy kutatási kérdés forrásait és kutatási módszereit mutatják be.¹²²
- **digitális kutatómódszertani képzések**, amelyek az MNL adatbázisainak, digitális gyűjteményeinek és keresőfelületeinek használatát segítik.
- **kutatási tanácsadás**, amelynek keretében a kutató segítséget kaphat a megfelelő iratanyagok és forráscsoportok azonosításához.¹²³
- meghatározott feltételek mellett **térítéses célzott kutatási szolgáltatás**, amelyben az MNL a kutató által meghatározott kérdéshez vagy iratkörhöz kapcsolódó rövid és célzott kutatást végez, és az eredményről jelentést, átiratot vagy másolatot készít.¹²⁴

7.5.5.3.3. GENEALÓGIAI KUTATÁSTÁMOGATÁS

A származás és a személyes múlt feltárása egyszerre jelent kulturális, társadalmi és tudományos értéket. A korábbi nemzedékek életének megismerése erősítheti a kötődést a helyi közösségekhez, a településekhez és a nemzeti múlthoz, miközben lehetőséget teremt arra is, hogy a történelmi folyamatok személyes sorsokon keresztül váljanak érzékelhetővé. A genealógiai érdeklődés ezért nem pusztán szabadidős tevékenység: hozzájárul a történelmi emlékezet fenntartásához, a közösségi identitás formálásához és a társadalom múltjának alulnézeti, személyes léptékű megismeréséhez. Egy-egy felmenő életútjának rekonstrukciója révén kirajzolódhatnak a migráció, a társadalmi mobilitás, a vallási és felekezeti viszonyok, a háborúk, a járványok vagy éppen a településszerkezet változásának olyan hatásai, amelyek más forrásokból nehezebben ragadhatók meg.

¹²⁰ <https://www.nationalarchives.gov.uk/professional-guidance-and-services/our-research-and-academic-collaboration/research-education-and-training/practical-archival-skills-training/> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹²¹ Az AnF paleográfiai tanfolyamokat kínál, amelyek célja, hogy a résztvevők megtanulják olvasni és értelmezni a XIV–XVIII. századi kéziratok dokumentumokat. A képzéseken levéltári szakemberek vezetésével eredeti levéltári iratokat olvasnak és írnak át, kezdő és haladó szinten, miközben a dokumentumok történelmi, intézményi és diplomatikai háttérét is megismerik. A tanfolyamok fizetősek, és a párizsi Archives nationales helyszínén zajlanak. Lásd: <https://www.archives-nationales.culture.gouv.fr/cours-de-paleographie> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.) A francia levéltárak gyűjtőportálján továbbá ki lehet listázni, mely levéltárak kínálnak még hasonló szolgáltatást: <https://francearchives.gouv.fr/fr/article/87410735> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹²² <https://www.nationalarchives.gov.uk/professional-guidance-and-services/our-research-and-academic-collaboration/research-education-and-training/practical-archival-skills-training/> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹²³ Az RA a kutatók számára a Forskerservice szolgáltatáson keresztül nyújt segítséget a megfelelő iratanyagok azonosításában és felhasználásában. A szolgáltatás legfeljebb egyórás ingyenes tanácsadást foglal magában nagyobb kutatási projektek esetében azonban díj ellenében vállalják a releváns analóg és elektronikus iratok nagyobb körének feltárását, valamint egyedi adathalmazok összeállítását. <https://www.rigsarkivet.dk/vejledning/forskerservice/> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹²⁴ Számos levéltár díj ellenében a kutató helyett is végez kutatást saját gyűjteményében. Ilyen például a The London Archives, amely konkrét iratokban végez rövid és célzott kutatást, majd az eredményről írásos jelentést, szükség esetén pedig átiratot vagy másolatot készít. Hasonló szolgáltatást nyújt Magyarországon Budapest Főváros Levéltára is, amely előre meghatározható iratkör és munkaidő esetén, előzetes árajánlat alapján vállal térítésköteles kutatást <https://www.thelondonarchives.org/our-services/paid-document-research-service> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

A kutatás legfontosabb kiindulópontjai között **kiemelt helyet foglalnak el az anyakönyvek.** Ezek nemcsak a születések, házasságkötések és halálozások adatait őrizték meg, hanem az adott korszak társadalmi, vallási és települési viszonyairól is fontos információkat közvetítenek. Az MNL-ben ebből a szempontból különösen gazdag és értékes forrásanyag áll rendelkezésre. A gyűjtemény meghatározó részét az 1895 előtt vezetett egyházi anyakönyvek alkotják, amelyek mellett állami anyakönyvi másodpéldányok és egyéb kapcsolódó iratok is megtalálhatók. Az 1960-as években készült mikrofilmek jelentős részét 2013–2016 között digitalizálták, és az ezekből létrejött digitális képek ma az MNL anyakönyvi szolgáltatásának fontos alapját képezik.

A genealogiai kutatás ugyanakkor jóval szélesebb forráskörre támaszkodik. Az anyakönyvek mellett fontos szerepet töltenek be a népszámlálások és összeírások, a katonai és hadifogoly-iratok, a hagyatéki és bírósági iratok, az iskolai nyilvántartások, a temetői és sírfelirat-gyűjtemények, a gyászjelentések, valamint számos egyéb személy- és helytörténeti dokumentum. Ezek együttes vizsgálata teszi lehetővé, hogy az egyes élettörténetek ne elszigetelt adatok soraként, hanem a korabeli társadalmi környezetbe ágyazva legyenek rekonstruálhatók.

A Családtörténeti Kutatóközpont létrehozásának alapját az 1989/2020. (XII. 23.) Korm. határozat teremtette meg, amely az MNL szervezeti keretében létrehozandó központ feladatai között a családtörténeti források feltárását, digitalizálását, az eredeti iratok digitális másolataihoz való elektronikus hozzáférés elősegítését, valamint a kutatást támogató tartalom- és szolgáltatásfejlesztést is meghatározta. A határozat 2024. szeptember 19-én visszavonásra került, az általa kijelölt szakmai irányok azonban megfelelő alapot teremtenek a már létrejött szolgáltatások továbbfejlesztéséhez.

A családtörténeti kutatásokkal kapcsolatos szolgáltatásfejlesztés során **figyelembe kell venni a kutatói igények és a kutatás kiindulópontjának változását is.** Korábban jellemzően rendelkezésre állt egy olyan családi emlékezet és információs alap, amely legalább a nagyszülők, gyakran a dédszülők generációjáig lehetővé tette a kutatás megkezdését. **A családszerkezet és a társadalmi mobilitás változásával azonban egyre több olyan érdeklődő jelenik meg, aki válás, külföldre költözés, a családi kapcsolatok megszakadása vagy más élethelyzet miatt már a közeli felmenőiről is csak hiányos információval rendelkezik.** Számukra ezért maga a kutatás kiindulópontjának meghatározása is segítséget igényelhet.

Ez új típusú kutatástámogatási és ügyfélszolgálati igényt teremt, különösen az anyakönyvi adatokhoz való hozzáférés, a kutathatóság és a közigazgatási ügyintézés határterületein. Az érintettek egy része az anyakönyvi szervektől jut el a levéltárhoz, miközben számukra sok esetben nem egyértelmű, hogy a keresett információ mely szervnél található és milyen feltételekkel férhetnek hozzá. Emiatt könnyen az a benyomásuk alakulhat ki, hogy az egyes intézmények érdemi segítség helyett egymáshoz irányítják őket.

Indokolt ezért az anyakönyvi szervekkel együttműködésben megvizsgálni egy összehangolt tájékoztatási és továbbirányítási gyakorlat kialakításának lehetőségét. Ennek során célszerű felmérni az ilyen megkeresések jellemzőit és volumenét is. A cél nem a közigazgatási és levéltári feladatkörök összemossága, hanem olyan átlátható ügyfélút kialakítása, amely egyértelművé teszi, hogy az egyes élethelyzetekben milyen információval mely szerv rendelkezik, és az ügyfél hol, milyen feltételekkel folytathatja a keresést.

7.5.5.3.3.1. AZ MNL ANYAKÖNYVI KATASZTERE

A következő fejlesztési szint az MNL-ben jelenleg rendelkezésre álló **anyakönyvi adatbázisok, segédletek és digitális tartalmak egységes MNL anyakönyvi kataszterre történő átalakítása**. A fejlesztés nem a nulláról indul: az MNL már rendelkezik jelentős mennyiségű anyakönyvi leíró adattal és digitalizált képpel, amelyekre az új rendszer felépíthető.

A kataszter kialakítását megelőző első feladat ezért az MNL saját iratanyagának és a hozzá kapcsolódó segédleteknek a teljes körű felmérése. Fel kell tárni, hogy az MNL különböző szervezeti egységeiben és gyűjteményeiben milyen állami és egyházi anyakönyvek, másodpéldányok, mikrofilmes és digitális másolatok, illetve ezekhez kapcsolódó leíró adatok és segédletek állnak rendelkezésre. A felmérésnek ki kell terjednie arra is, hogy az egyes források milyen időszakot, földrajzi területet és felekezetet fednek le, milyen minőségű digitális másolat áll rendelkezésre, milyen szinten kereshetők, továbbá milyen kutatási és publikálási korlátozások vonatkoznak rájuk.

Ezt követően **ki kell alakítani a kataszter koncepcióját és adatmodelljét**. Ennek egyik alapvető kérdése annak meghatározása, hogy mi legyen a kataszter alapegysége: az anyakönyvi fond vagy állag, az egyes kötet, az egyes bejegyzés, vagy – a későbbi kutatástámogató szolgáltatások szempontjából – azonosítható személy, család, hely vagy esemény. Olyan adatmodellt célszerű kialakítani, amely lehetővé teszi e különböző szintek egymáshoz kapcsolását, és amely később más intézmények, más forrástípusok és más adatbázisok integrációjára is alkalmas.

A kataszternek ezért nem pusztán az anyakönyvek jegyzékét kell tartalmaznia, hanem az egyes iratokhoz kapcsolódó legfontosabb információkat is: az iratörzű intézményt, az irat típusát, időhatárait, földrajzi és közigazgatási kapcsolatait, kutathatósági és publikálhatósági státuszát, valamint a hozzá kapcsolódó digitális objektumokat és egyéb szolgáltatásokat. A rendszernek kezelnie kell azt is, ha egy irathoz többféle digitális vagy analóg másolat kapcsolódik.

A kataszter egyben aggregációs és kutatástámogató szolgáltatásként is működhet. Célja, hogy a felhasználó számára egy helyen tegye láthatóvá, milyen családtörténeti források léteznek, hol találhatóak, milyen formában érhetők el, és mely további dokumentumok lehetnek relevánsak a kutatásához. Az anyakönyv mellett ezért olyan kapcsolódó iratleírások is megjeleníthetők, amelyek ugyan nem érhetők el online, de az eredeti iratörzű tagintézményben személyesen kutathatók. Így az online szolgáltatás nemcsak az otthonról elérhető digitális tartalmakhoz vezet el, hanem a személyes levéltári kutatás lehetőségét is tudatosan támogatja.

A rendszerben az iratörzű intézmények legfontosabb kapcsolattartási, kutatási és szolgáltatási adatai is megjelenhetnek. A felhasználó ezáltal nemcsak azt ismerheti meg, hogy hol található a számára releváns dokumentum, hanem azt is, hogy melyik telephelyen, milyen feltételek mellett és milyen módon folytathatja a kutatást.

7.5.5.3.3.2. AZ MNL KÁRPÁT-MEDENCEI ANYAKÖNYVI KATASZTERE

Az MNL saját anyakönyvi kataszterének kialakítása teremti meg annak lehetőségét, hogy a rendszer a későbbiekben **Kárpát-medencei anyakönyvi kataszterre bővüljön**. A cél ebben a szakaszban már nem kizárólag az MNL-ben őrzött és feldolgozott iratok bemutatása, hanem a

Kárpát-medence különböző országaiban és intézményeiben fennmaradt, genealógiai szempontból releváns anyakönyvi iratok egységes szemléletű feltárása és összekapcsolása.

A Kárpát-medencei kataszter ezért elsősorban nem közös adatbázist jelentene az egyes intézményekben őrzött valamennyi adat tartalmának átvételével, hanem olyan interoperábilis aggregációs rendszert, amelyben **az egyes iratórzkok saját döntésük alapján határozhatják meg, milyen szinten kívánnak részt venni.** Együttműködési megállapodás alapján megjelenhet az intézmény és gyűjteményeinek leírása, részletes jegyzék, digitalizált képek vagy – az adott intézmény által engedélyezett módon – közvetlen digitális tartalomszolgáltatás is.

A partnerintézmények számára az MNL szakmai, technológiai és infrastrukturális erőforrásaival olyan támogatási lehetőséget is célszerű kialakítani, amely segítséget jelenthet azoknak az iratórzk levéltáraknak és más intézményeknek, amelyek saját erőforrásaikból nem, vagy csak korlátozottan képesek digitalizálni és hosszú távon szolgáltatni gyűjteményeiket. **A digitalizálás és a digitális tartalomszolgáltatás számukra nemcsak szolgáltatásfejlesztési, hanem jelentős állományvédelmi előnyt is jelent:** a digitális másolatok révén csökkenthető az eredeti, esetenként sérülékeny iratok kutatási célú használata, miközben az eredeti iratok hosszú távú megőrzésének követelménye változatlanul fennmarad.

Ennek részeként az MNL – a lehetőségekhez és a partneri megállapodásokhoz igazodóan – **felajánlhatja az együttműködő intézmények számára a digitális képfájlok biztonsági másolatként történő megőrzését is.** Ez különösen azoknál az intézményeknél jelenthet segítséget, ahol nem áll rendelkezésre megfelelő digitális megőrzési infrastruktúra. A több, földrajzilag elkülönülő helyszínen történő tárolás egyben a digitális állományok georedundanciáját is biztosíthatja.

A partnerségi modellnek ugyanakkor minden esetben tiszteletben kell tartania az eredeti iratokat őrző intézmények szakmai és intézményi autonómiáját. A kataszterben ezért úgy kell kialakítani a jogosultsági és szolgáltatási rendszert, hogy a partnerintézmény meghatározhassa: kizárólag az intézmény és gyűjteményei leírását kívánja megjeleníteni, részletes jegyzékeket is közzétesz, vagy a digitalizált képek MNL általi szolgáltatásához is hozzájárul. Lehetővé kell tenni azt is, hogy az intézmény a későbbiekben saját maga vegye át egy korábban az MNL által szolgáltatott gyűjtemény digitális tartalomszolgáltatását, illetve **a korábban megadott publikálási engedélyt a megállapodásban rögzített feltételek szerint visszavonhassa.**

A kataszter az együttműködő intézmények számára használati és kutatói érdeklődési statisztikákat is biztosíthat. A gyűjteményekre és intézményekre szűrhető, aggregált és anonimizált használati adatok alapján az eredeti iratórzk képet kaphat az online közzétett gyűjteményei iránti kutatói érdeklődés nagyságrendjéről. Ez egyrészt visszajelzést adhat a digitalizálás és közzététel eredményességéről, másrészt segítheti az intézmények saját kutatószolgálati és digitalizálási prioritásainak meghatározását.

A Kárpát-medencei kataszter kialakításának ezért alapvető feltétele az anyakönyvi forrásokat őrző intézményekkel kialakított **hosszú távú stratégiai partnerségi és kooperációs**

rendszer. A cél a rendelkezésre álló erőforrások összehangolása, a digitalizálás és tartós digitális megőrzés támogatása, valamint a források szélesebb körű és szabályozott hozzáférhetővé tétele.

7.5.5.3.3.3. AZ EGYHÁZI ANYAKÖNYVEK HELYZETÉNEK RENDEZÉSE

A Kárpát-medencei kataszter megvalósításának egyik **első és alapvető előfeltétele az egyházi anyakönyvekhez kapcsolódó történeti, elvi és szakmaetikai helyzet tisztázása.** Az 1895 előtti anyakönyvi források jelentős része egyházi kezelésben keletkezett, ezért a genealógiai kutatás szempontjából alapvető jelentőségű dokumentumok esetében az egyházak mint az eredeti iratok őrzői és az MNL mint levéltári, digitalizálási és digitális szolgáltatási infrastruktúrával rendelkező intézmény közötti hosszú távú partneri kapcsolat kialakítása elengedhetetlen. A cél nem a korábbi együttműködés utólagos minősítése, hanem annak feltárása, hogy a történetileg kialakult helyzetből milyen, **valamennyi érintett számára elfogadható és hosszú távon fenntartható szolgáltatási modell alakítható ki.**

7.5.5.3.3.4. A KUTATÓI KÖZÖSSÉG BEVONÁSA

A kataszter koncepciójának kialakításakor nem elegendő kizárólag az intézményi és informatikai szempontokat figyelembe venni. A rendszer elsődleges használói a genealógiai kutatók, ezért **szükséges a családkutatással foglalkozó egyesületek, közösségek, egyéni kutatók és professzionális kutatócsoportok bevonása is.** A szakmai együttműködésbe egyaránt be kell vonni a hobbi- és professzionális kutatókat, valamint a területen aktív civil és tudományos közösségeket, például a Magyar Családtörténet-kutató Egyesületet (MACSE) vagy a téma szerinti releváns kutatócsoportokat, így a Lendület program keretében működő kutatóműhelyeket. A bevonás célja nem pusztán a felhasználói igények megismerése, hanem a kataszter adatmodelljének, keresési logikájának, kapcsolt forrásainak és szolgáltatásainak közös kialakítása.

Ennek érdekében olyan szakmai konzultációs és visszacsatolási mechanizmust kell kialakítani, amelyben a kutatói közösség a fejlesztés különböző szakaszaiban véleményezheti a szolgáltatást, visszajelzést adhat a kereshetőségről és a kutatási folyamat támogatásáról, illetve javaslatokat tehet új iratcsoportok és funkciók bevonására.

7.5.5.3.3.5. KAPCSOLT IRATOK ÉS KUTATÁSTÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁSOK

A Kárpát-medencei anyakönyvi katasztert már a tervezés során úgy kell kialakítani, hogy az anyakönyvekhez **kapcsolódó, család- és személytörténeti szempontból releváns más dokumentumok** is összekapcsolhatók legyenek vele. Így egy olyan kutatástámogató rendszert kapunk, amely nem áll meg az anyakönyvi találatnál, hanem további lehetséges forrásanyagot ajánl a kutató figyelmébe.

Relevánsok lehetnek például temetői és sírfelirat-gyűjtemények, gyászjelentések, katonai és hadifogoly-iratok, népszámlálási és összeírási források, hagyatéki iratok, iskolai nyilvántartások és más, személyekhez, családokhoz vagy településekhez kapcsolódó dokumentumok. A kataszternek ezért nemcsak azt kell megmutatnia, hogy milyen anyakönyvben található releváns adat, hanem azt is, hogy az adott személy, család, település vagy időszak vizsgálatához milyen további források lehetnek érdemesek.

Ezzel a kataszter az online genealógiai kutatás és a kutatótermi levéltári kutatás között is kapcsolatot teremthet: az online felhasználó a digitális anyakönyvi forrás mellett olyan további iratleírásokkal és intézményi információkkal találkozhat, amelyek alapján célzottan folytathatja kutatását személyesen az eredeti dokumentumot őrző levéltárban vagy más intézményben.

7.5.5.3.3.6. TECHNOLÓGIAI FEJLESZTÉSEK

A kataszter kialakítása lehetőséget teremt arra is, hogy az MNL a történeti iratok feldolgozásában fokozatosan alkalmazza a korszerű kézírásfelismerési és az MI-alapú technológiákat. A HTR (Handwritten Text Recognition) alkalmazása különösen a nagy mennyiségű, kézírással vezetett történeti anyakönyvek és egyéb kézíratos források gépi feldolgozását teheti hatékonyabbá.

A technológiai fejlesztés célja lehet többek között a kézírás gépi átírása, személy- és helynevek felismerése, névváltozatok kezelése, automatikus vagy géppel támogatott metaadatolás, valamint az egyes személyek, helyek, események és források közötti kapcsolatok felismerése. Az MI ezen túlmenően a szemantikus keresés, az intelligens ajánlórendszerek és a kapcsolt források automatikus feltárásának eszköze is lehet.

Folytatni és kiterjeszteni kell azt a már létező gyakorlatot, hogy a gépi feldolgozás eredményei össze vannak kapcsolva az eredeti digitális képpel és az irat leírásával, valamint azok megbízhatósága minőségbiztosítási eljárásokkal van támogatva.¹²⁵ **Az MI alkalmazása nem váltja ki a levéltári forráskritikát, hanem a nagy mennyiségű dokumentum gyorsabb feltárását, kereshetőségét és összekapcsolását szolgálja.**

7.5.5.3.3.7. ADATVÉDELEM, KUTATHATÓSÁG ÉS INFORMÁCIÓBIZTONSÁG

A kataszter megvalósításának egyik alapvető feltétele az adatvédelmi és információbiztonsági követelmények már a tervezés során történő érvényesítése. Az anyakönyvi és kapcsolódó személytörténeti források jelentős mennyiségű személyes adatot tartalmaznak, és egyes iratok esetében a kutathatóságot vagy publikálást jogszabályi, adatvédelmi vagy egyéb hozzáférési korlátozások érintik. Az MNL kutatási szabályzata is a vonatkozó levéltári, anyakönyvi és adatvédelmi szabályozás alapján határozza meg a kutatás kereteit.

A kataszternek ezért kezelnie kell az egyes iratok kutathatósági, hozzáférési és publikálhatósági státuszát, és a digitális tartalomszolgáltatásnak minden esetben az adott levéltári anyagra irányadó jogszabályi és intézményi feltételekhez kell igazodnia. A rendszerben szükség szerint annak is meg kell jelennie, hogy egy adott tartalom miért és milyen feltételek mellett korlátozottan hozzáférhető.

Az információbiztonságot nem utólagos védelmi funkcióként, hanem már az architektúra kialakításakor érvényesítendő alapelvnek kell venni. A kataszterben kezelt jelentős mennyiségű személyes és potenciálisan érzékeny adat miatt kiemelt figyelmet kell fordítani a jogosultságkezelésre, a hozzáférések naplózására, a biztonsági mentésekre, a sérülékenységek kezelésére és a rendszer külső támadásokkal szembeni védelmére. A digitális

¹²⁵ <https://adatbazisokonline.mnl.gov.hu/adatbazis/allami-anyakonyvek-kezirasfelismeressel>
(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

megőrzés és a georedundáns biztonsági másolatok kialakítása során egyaránt biztosítani kell, hogy a tartós megőrzés ne jelentsen egyben jogosulatlan hozzáférési kockázatot.

7.5.5.3.3.8. A FEJLESZTÉS SZAKASZOLÁSA

A felvázolt továbbfejlesztési koncepció egymásra épülő szakaszokban valósítható meg.

1. Előkészítő szakasz:

Elsőként szükséges az eredeti iratokat őrző intézményekkel – különösen az egyházi levéltárakkal – stratégiai partnerségi modell kidolgozása, valamint a kutatói közösség bevonásának és az adatvédelmi, információbiztonsági kereteknek a meghatározása.

2. Az MNL saját anyakönyvi forrásainak felmérése:

Teljeskörűen fel kell tárni, hogy az MNL-ben milyen állami és egyházi anyakönyvek, másodpéldányok, mikrofilmek, digitalizált képek, adatbázisok és segédletek állnak rendelkezésre, milyen időszakot és területet fednek le, és milyen szinten feldolgozottak és kereshetők.

3. Az MNL anyakönyvi kataszterének kialakítása:

A meglévő adatbázisokat és segédleteket egységes adatmodellbe kell rendezni, meg kell határozni a kataszter alapegységeit, az iratok közötti kapcsolatokat, a digitális objektumok kezelését, a kutathatósági és publikálhatósági státuszokat, valamint ki kell alakítani az aggregációs és kutatástámogató szolgáltatásokat.

4. Az MNL anyakönyvi kataszterének Kárpát-medencei kataszterre bővítése:

Az MNL-ben kialakított szabványos és interoperábilis modellre építve fokozatosan be kell vonni a Kárpát-medence más országaiban és intézményeiben őrzött anyakönyvi forrásokat. Ennek keretében az együttműködő intézmények saját döntésük alapján kapcsolhatják be iratleírásaikat, jegyzékeiket vagy digitalizált tartalmaikat, miközben az MNL szakmai, technológiai és – a megállapodásokban rögzített módon – digitális megőrzési támogatást is biztosíthat számukra.

A fejlesztés eredményeként olyan **folyamatosan bővíthető és karbantartható, interoperábilis Kárpát-medencei családtörténeti iratkataszter és szolgáltatási infrastruktúra** alakítható ki, amely az MNL saját gyűjteményeiből kiindulva fokozatosan kapcsolja össze a régió különböző intézményeiben őrzött anyakönyvi és kapcsolódó történeti dokumentumokat. A rendszer egyszerre szolgálhatja az iratőrző intézmények digitalizálási és állományvédelmi törekvéseit, a digitális tartalmak szélesebb körű és szabályozott hozzáférhetővé tételét, valamint a kutatók eredményesebb tájékozódását és munkáját.

A koncepció így az MNL meglévő digitális fejlesztéseinek természetes továbbépítése: a jelenlegi, elsősorban saját gyűjteményekre épülő adatbázisoktól egy olyan **hálózatos, partneri alapon működő, határon átnyúló aggregációs és kutatástámogató rendszer** felé vezet, amelyben a technológiai innováció, az állományvédelem, az intézményi együttműködés és a társadalmi hasznosítás egymást erősítve jelenik meg.

7.5.5.3.4. TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉG

A tudományos tevékenység **nem kiegészítő eleme az MNL működésének, hanem jogszabályban meghatározott alapfeladat:** az intézmény levéltár- és történettudományi kutatásokat végez, közzéteszi azok eredményeit, és részt vállal az általa őrzött iratanyag publikálásában. Az MNL-nek ezért a kutatásra nem az alapfeladatoktól elkülönülő egyéni tevékenységként, hanem az intézmény szakmai színvonalát, szolgáltatásait és társadalmi hasznosulását erősítő feladatként kell tekintenie.

Az MNL tudományos tevékenységét az intézményben felhalmozódott történettudományi, levéltárszakmai és forrásismereti tudás alapozza meg. Munkatársainak kutatásaiban a történettudományi felkészültség az iratanyag keletkezési, iratkezelési és megőrzési összefüggéseinek ismeretével, valamint a levéltári leírás módszertanával kapcsolódik össze. **Ez a tudás közvetlenül hasznosul az MNL szakmai feladatainak ellátásában, az őrzött iratanyag feltárásában és feldolgozásában, valamint a levéltári szolgáltatások fejlesztésében.** Az MNL tudományos tevékenységének egymással összefüggő súlypontjai ezért a levéltártudományi, valamint történeti segédtudományi kérdések vizsgálata, továbbá az őrzött iratanyag feltárására és feldolgozására épülő történettudományi kutatás.

7.5.5.3.4.1. KONCEPCIÓALKOTÁS

Az MNL számos munkatársa végez magas színvonalú kutatómunkát, publikál, előadásokat tart és részt vesz hazai vagy nemzetközi tudományos együttműködésekben. Egyes témák köré kutatócsoportok is szerveződtek. Jó példa erre a 2017-ben megalakult Károlyi Kutatócsoport,¹²⁶ amely levéltárosok, történészek, közgyűjteményi szakemberek és fiatal kutatók együttműködésére építve ösztönzi a Károlyi család történetéhez és a kapcsolódó forrásanyaghoz kötődő kutatásokat. Az ilyen **kezdeményezések azonban jelenleg nem alkotnak egységes intézményi rendszert.** Hiányzik az a közös tudományos koncepció, amely az egyéni kutatásokat és a kutatócsoportok munkáját stratégiai keretbe foglalná, és kijelölné az MNL tudományos prioritásait.

Ezért széles körű belső szakmai egyeztetés alapján el kell készíteni az MNL középtávú tudományos koncepcióját. Ennek az intézményben meglévő tudásra, az őrzött iratanyag sajátosságaira, a helyi kutatási hagyományokra, valamint a levéltár- és történettudomány új irányaira kell épülnie. A koncepció nem központilag meghatározott, egységes kutatási irányvonalat jelent, hanem olyan összehangolt keretet, amelyben **az Országos Levéltár és a vármegyei levéltárak saját szakmai adottságaikra és kutatási hagyományaikra építve működhetnek együtt.**

A koncepció kialakítását meg kell előznie **az MNL-ben folyó tudományos tevékenység átfogó felmérésének.** Át kell tekinteni a folyamatban lévő és korábban megkezdett kutatásokat, kutatócsoportokat, forráskiadási és adatbázis-építési programokat, ezek eredményeit, további hasznosíthatóságát és erőforrásigényét. A tudományos prioritások így nem kizárólag új kezdeményezések kijelölését jelentik, hanem annak mérlegelését is, hogy mely meglévő

¹²⁶ <https://www.karolyikutatocsoport.com/> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

programokat indokolt folytatni, lezárni, más programokkal összekapcsolni vagy intézményi szintre emelni.

Különösen fontos, hogy a vármegyei levéltárak helytörténeti kutatásai és kiadványai ebben a keretben megfelelő súlyt kapjanak. Ezek nem periférikus vagy másodlagos témák, hanem az MNL tudományos tevékenységének nélkülözhetetlen részei: a helyi társadalmak múltjának feltárásával az országos történeti kép gazdagításához is hozzájárulnak. A közös prioritások kijelölése mellett ezért meg kell őrizni a tagintézmények saját témáit, módszereit és kezdeményezéseit.

Az intézményi prioritások kijelölésének nem az egyéni kutatások tematikus korlátozása, hanem az együttműködésre alkalmas területek azonosítása a célja. Elsősorban olyan kutatási kérdések köré indokolt közös programokat szervezni, amelyek az MNL őrzött iratanyagára és sajátos forrásismeretére épülnek, több tagintézmény vagy szervezeti egység együttműködésével eredményesebben vizsgálhatók, illetve amelyek eredményei az intézmény levéltárszakmai, szolgáltatási vagy társadalmi feladataiban is hasznosíthatók. A közös programok és az egyéni kutatások így nem egymással versengő, hanem egymást erősítő elemei az MNL tudományos működésének.

A koncepció végrehajtását több szervezeti egység vagy tagintézmény munkatársait összekapcsoló kutatócsoportok segíthetik. Ezek egy-egy jelentős forrásegyüttes, történeti korszak, levéltárszakmai probléma, illetve új módszertani vagy technológiai kérdés köré szerveződhetnek. Működésük közös kutatási programok, forráskiadványok, adatbázisok, konferenciák és pályázatok alapját teremtheti meg, egyúttal intézményes keretet adhat az egyetemekkel, akadémiai kutatóhelyekkel és más szakmai partnerekkel való együttműködésnek.

A tudományos koncepció részeként ki kell alakítani **a digitális forráskiadás egységes szakmai és technikai alapelveit is.** A digitális forráskiadást nem a nyomtatott kiadvány elektronikus változataként, hanem strukturált, kereshető, hivatkozható és hosszú távon hozzáférhető tudományos tartalomként kell értelmezni. Ennek követelményeit össze kell hangolni a levéltári leírással, a digitalizálással, az adatbázis-építéssel, a tartós azonosítók és metaadatok használatával, valamint az MNL digitális megőrzési és online kutatási környezetének fejlesztésével.

7.5.5.3.4.2. A TUDOMÁNYOS IGAZGATÓSÁG SZEREPE

A Tudományos Igazgatóság létrehozása fontos szervezetfejlesztési eredmény, szerepét tovább kell erősíteni. Az igazgatóságnak **az adminisztratív feladatok ellátása mellett az MNL tudománysztratégiai, tudományszervezési és kiadói központjaként kell működnie.**

Feladata a tudományos koncepció végrehajtásának koordinálása, a kutatónap rendszer működtetése, a kutatócsoportok támogatása, a tudományos teljesítmény nyilvántartása és elemzése, valamint az intézményi kiadói tevékenység összehangolása. Ide tartozik az MNL által kiadandó támogató állásfoglalásokhoz kapcsolódó megkeresések fogadása, nyilvántartása és szakmai előkészítése is.

Koordináló feladatának ellátásához a szervezeti egységeknek és a tagintézményeknek előzetesen be kell jelenteniük tudományos programjaikat, konferenciáikat, rendezvényeiket és kiadványterveiket. Ez nem utólagos adminisztrációt, hanem olyan **előzetes intézményi egyeztetést jelent,** amely segít elkerülni az időbeli torlódásokat és az egymással versengő

programokat, továbbá lehetővé teszi a szükséges szakmai, kiadói és kommunikációs kapacitások megtervezését.

Különösen fontos **az éves és középtávú kiadványtervezés**. El kell kerülni a kampányszerű működést, amikor hosszabb időszakok alacsony terhelését egyszerre nagyszámú kötet sürgős előállítása követi. A kéziratok előkészítését, lektorálását, szerkesztését, korrektúráját, tördelését és megjelentetését a rendelkezésre álló szakmai, technikai és pénzügyi kapacitásokhoz igazodva, egyenletesebb munkaterheléssel kell megszervezni.

A Tudományos Igazgatóság közös kiadói szolgáltatások szervezésével **a tagintézmények közötti erőforrás-egyenlőtlenségeket is mérsékelheti**. Nem szükséges minden vármegyei levéltárban külön-külön fenntartani valamennyi, a kiadványok előállításához szükséges speciális kapacitást. A szerkesztési támogatás, a korrektúra, a tördelés, a grafikai előkészítés, a digitális megjelentetés és a nyomdai kapcsolattartás közös intézményi szolgáltatásként hatékonyabban és egyenletesebb minőségben biztosítható. Így a helyben megszülető tudományos eredmények az adott tagintézmény saját erőforrásaitól függetlenül megfelelő szakmai formában jelenhetnek meg.

Ehhez egységes, ugyanakkor a különböző kiadványtípusokhoz rugalmasan igazítható kiadói követelményrendszerrel kell dolgozni. Ennek ki kell terjednie a tudományos lektorálásra, a szerkesztésre és szöveggondozásra, a hivatkozások és illusztrációk kezelésére, valamint a technikai előkészítésre. **A cél az, hogy az MNL kiadványai tartalmi, szerkesztési, nyelvi és vizuális szempontból egyaránt az intézmény rangjához méltó minőséget képviseljenek.** Olyan egységes kiadói arculatot kell kialakítani, amely felismerhetővé teszi az MNL tudományos termékeit, miközben megőrzi a tagintézmények és a helyi témák sajátosságait.

7.5.5.3.4.3. KUTATÓNAP ÉS EGYÉNI KUTATÓI MOTIVÁCIÓ

A kutatónap fontos intézményi támogatási forma, mert lehetővé teszi, hogy a munkatársak tudományos feladataik egy részét munkaidőben végezzék. Önmagában azonban nem fedezi a kutatáshoz, a szakirodalom követéséhez, a források feldolgozásához, a kéziratok elkészítéséhez és az eredmények bemutatásához szükséges teljes időráfordítást. A tudományos munka rendszerint a munkatársak szabadidejét is igénybe veszi, ezért **az intézménynek ezt a személyes elkötelezettséget értéként kell elismernie, és fenn kell tartania az egyéni motivációt.**

Az egyéni érdeklődésből kiinduló kutatás akkor is hasznos lehet az MNL számára, ha nem kapcsolódik közvetlenül valamely kiemelt intézményi programhoz. **A kutatómunka során a munkatárs elmélyíti iratfeltárási, forráskritikai és elemzési módszereit, fejleszti tudásprezentációs készségét, és szakmai kapcsolatokat épít.** Ezek a kompetenciák az iratanyag feldolgozásában, a kutatók tájékoztatásában, a munkatervi feladatokban és az intézményi projekteken egyaránt hasznosulnak.

A kutatónapi rendszernek ezért az intézményi prioritások mellett az egyéni kezdeményezéseknek és a tudományos érdeklődés fősodrán kívül eső témáknak is teret kell biztosítania. A pályázatok és beszámolók értékelése során a publikációs eredmények mellett figyelembe kell venni a kutatás levéltárszakmai, módszertani és intézményi hasznosulását. A rendszernek átláthatónak, kiszámíthatónak és ösztönzőnek kell lennie, miközben a kutatónapok igénybevétele nem okozhat fennakadást az MNL alapfeladatainak ellátásában.

7.5.5.3.4.4. TUDOMÁNYMETRIA ÉS INTÉZMÉNYI TANULÁS

Az MTMT-adatok pontos és rendszeres vezetésére építve áttekinthetővé kell tenni az MNL munkatársainak publikációit, előadásait, kutatási projektjeit és tudományos együttműködéseit. **A tudományos teljesítmény értékelésének a felelős kutatásértékelés elveire kell épülnie.** A tudománymetria nem szűkíthető le a közlemények, hivatkozások vagy más mennyiségi mutatók mechanikus számbavételére: ezeket szakmai és minőségi értékeléssel, az adott tudományterület és kutatástípus sajátosságainak figyelembevételével kell értelmezni.

Tudományos eredményként nemcsak a könyveket és tanulmányokat, hanem a forráskiadványokat, adatbázisokat, digitális tartalmakat, módszertani fejlesztéseket és kutatási infrastruktúrákat is el kell ismerni. Értékelésüknél figyelembe kell venni tudományos és levéltárszakmai jelentőségüket, az intézményi célokhoz való kapcsolódásukat, valamint módszertani, szolgálatfejlesztési és társadalmi hasznosulásukat.

A tudományos munkának jelentős, közvetlenül nem mérhető intézményi hatása is van. A kutatás során megszerzett ismeretek a szakmai beszélgetéseken, műhelyvitákon, közös projekteken és kézirat-előkészítéseken keresztül akkor is terjednek, ha nem kapcsolódik hozzájuk formális képzés. Ez a látens tanulás fokozatosan emeli az intézmény szakmai színvonalát, a látható és elismert kutatói teljesítmény pedig új kutatásokra, együttműködésekre és továbbtanulásra ösztönözheti a kollégákat.

A Tudományos Igazgatóságnak ezért rendszeres fórumokat kell teremtenie a folyamatban lévő kutatások bemutatására és a tapasztalatok megosztására. Az egyén által megszerzett tudás és kapcsolatrendszer így nem marad elszigetelt, hanem az egész intézmény számára hozzáférhető erőforrássá válik.

7.5.5.3.4.5. KIADÓI MODELL ÉS TUDOMÁNYOS LÁTHATÓSÁG

Át kell tekinteni az MNL kiadói működését, és meg kell vizsgálni azokat a megoldásokat, amelyek **a szakmai minőség fenntartása mellett csökkentik a megjelentetés költségeit és gyorsítják az eredmények hozzáférhetővé tételét.** Ennek részeként fel kell mérni a nyílt forráskódú publikációs rendszerek alkalmazhatóságát. Ilyen az **Open Journal Systems (OJS)**, amely lektorált tudományos folyóiratok, valamint az **Open Monograph Press (OMP)**, amely könyvek kiadási folyamatának támogatására szolgál.

A rendszerek kezelhetik a kéziratok benyújtását, lektorálását, szerkesztését és online megjelentetését, valamint strukturáltan tárolhatják a bibliográfiai adatokat, az absztraktokat, a kulcsszavakat, az egyedi és tartós azonosítókat – különösen a DOI-, ORCID- és ROR-azonosítókat – és a felhasználási licenceket. **A szabványos protokollokon és interfészeken keresztül megvalósuló adatcsere növelheti az MNL kiadványainak kereshetőségét, nemzetközi láthatóságát és idézhetőségét, továbbá egységesebbé és átláthatóbbá teheti a folyóirat- és könyvkiadás munkafolyamatait.**

A digitális kiadói modell egyik alapelve **a tudományos eredmények lehetőség szerinti nyílt és tartós hozzáférhetősége.** Az MNL által finanszírozott vagy intézményi keretek között létrejött tudományos tartalmaknál ezért törekedni kell arra, hogy a szerzői jogi, adatvédelmi és egyéb korlátozások figyelembevételével azok minél szélesebb körben online is elérhetőek legyenek.

A digitális megjelenés nem jelenti a nyomtatott kiadványok teljes háttérbe szorítását. Indokolt esetben a kis példányszámú, igényalapú nyomtatás megfelelő egyensúlyt teremthet a költséghatékonyság és a kulturális jelenlét között. **A nyomtatott könyvek révén az MNL könyvbemutatókon, könyvnapokon, konferenciákon és más kulturális rendezvényeken is képviselheti tudományos tevékenységét.**

A publikációs platform használata önmagában nem biztosítja **a kiadványok hosszú távú digitális megőrzését.** A rendszert ezért repozitóriumi elhelyezéssel, tartós azonosítókkal, rendszeres biztonsági mentéssel és dokumentált megőrzési eljárással kell összekapcsolni. **A saját digitális kiadványok hosszú távú hozzáférhetőségét az MNL általános digitális megőrzési koncepciójába illesztve kell biztosítani,** meghatározva a megfelelő fájlformátumokat, metaadatokat, tárolási és verziókezelési követelményeket, valamint a tartós visszakereshetőség feltételeit.

Folytatni és erősíteni kell a munkatársak doktori disszertációinak kiadását is. Ezek a többéves kutatómunkára és gyakran jelentős, részben feltáratlan levéltári forrásanyagra épülő művek egyszerre szolgálják a szerzők szakmai előmenetelét, a tudományos eredmények hozzáférhetőségét és az MNL kutatóhelyként való láthatóságát.

7.5.5.3.4.6. TUDOMÁNYOS UTÁNPÓTLÁS ÉS KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEK

Az MNL tudományos utánpótlása érdekében **támogatni kell a doktori képzésben részt vevő munkatársakat.** A doktori képzés azonban szervezett továbbképzési forma, ezért az ahhoz szükséges munkaidő-kedvezményt nem célszerű a kutatónap rendszer terhére biztosítani. A doktori tanulmányokat tanulmányi szerződési keretben kell kezelni, meghatározva az intézményi támogatás feltételeit, a munkatárs vállalásait és a megszerzett tudás MNL-en belüli hasznosulását. A támogatás szakmai koordinációját a Tudományos Igazgatóságnak kell ellátnia a humánpolitikai területtel és az érintett szervezeti egység vezetőjével együttműködve.

A tudományos tevékenységet **össze kell hangolni a közművelődéssel, a levéltárpedagógiával és az intézményi kommunikációval.** Biztosítani kell, hogy a kutatási eredmények már a tervezés során bekapcsolhatók legyenek a tudománynépszerűsítés és a társadalmi hasznosítás megfelelő formáiba. Ennek részletesebb leírását az e területekkel foglalkozó fejezetek határozzák meg.

A cél, hogy az MNL az egyéni kutatói kezdeményezések támogatása mellett intézményi szinten is a levéltár- és történettudomány meghatározó műhelyeként jelenjen meg. Ehhez a munkatársak tudományos teljesítményét közös stratégiába kell rendezni, az általuk megszerzett tudást pedig vissza kell építeni az intézmény szakmai folyamataiba és fejlesztéseibe.

7.5.5.3.5. KÖZMŰVELŐDÉS ÉS LEVÉLTÁRPEDAGÓGIA

Az online közzététel mellett a közművelődési tevékenység és a levéltárpedagógiai foglalkozások támogatják, hogy a levéltári iratok, valamint a tudományos kutatások eredményei **minél szélesebb körben hozzáférhetővé és megismerhetővé váljanak.** A szolgáltató levéltár stratégiája jelentősen hozzájárult a levéltári anyag társadalmi hasznosulásához, és ismertebbé tette a maradandó értékű iratok őrzésének és felhasználásának módjait, valamint a levéltárosi munka

sajátosságait. A kiállítások, a Nyitott Levéltárak programsorozat és az intézmény levéltárpedagógiai foglalkozásai elősegítik a történelmi ismeretek elmélyítését, a nemzeti emlékezet ápolását, valamint **erősítik az MNL társadalmi pozícióját**. Különösen fontos ez a tevékenység a vármegyei levéltárak esetében, mivel a helyi közösségek és kisebb települések életében a kulturális örökség megőrzésében és közvetítésében betöltött szerepük kiemelkedő.

A nemzetközi példák és a korábban felgyűlt tapasztalatok fényében **a közművelődés és a levéltárpedagógia szerepe átgondolandó**. A levéltárak egyre kevésbé kizárólag az őrzött kulturális örökség bemutatásának helyszínei, és egyre inkább olyan **nyitott, felhasználóközpontú tudás- és közösségi intézményként** jelennek meg, amely aktívan támogatja a hiteles információhoz való hozzáférést, az információk értelmezését és újrashasznosítását. Ez a szemlélet szorosan kapcsolódik az európai levéltári stratégiában megfogalmazott célokhoz is: a levéltárak demokratikus társadalomban betöltött szerepéhez, a hiteles információhoz való hozzáférés biztosításához, valamint a levéltárakba vetett társadalmi bizalom fenntartásához.

Az MNL közművelődési tevékenysége során ezért **a hangsúlyt a hozzáférés bővítése mellett a használat támogatására és a közönség aktív bevonására is szükséges helyezni**. A digitalizált levéltári anyag önmagában nem jelent valódi hozzáférést: a felhasználónak segítséget kell kapnia az információ megtalálásához, a forrás eredetének és kontextusának megértéséhez, valamint annak értelmezéséhez. **A közművelődési programoknak és a digitális tartalomszolgáltatásnak ezért egymást erősítő rendszert kell alkotniuk**. Az online tartalmak egyfelől önállóan is elérhetővé tehetik a levéltári forrásokat, másfelől előkészíthetik és kiegészíthetik a személyes levéltárlátogatást, a kiállításokat és a foglalkozásokat.

A közművelődés fejlesztésének egyik fontos iránya ezért **a célcsoportok priorizálása, szükség szerinti szűkítése és tudatosabb megszólítása**. Tekintettel arra, hogy a rendelkezésre álló erőforrások nem teszik lehetővé valamennyi lehetséges célcsoport azonos intenzitású és színvonalú elérését, indokolt világos szakmai prioritásokat meghatározni. A jelenlegi programok mellett nagyobb hangsúlyt szükséges helyezni az iskolai korosztályok, a pedagógusok, az egyetemi hallgatók, a családok, a helytörténet iránt érdeklődő közösségek, valamint az egyéb, jelenleg kevésbé elért társadalmi csoportok igényeire.

Az iskolai korosztályokon belül **célszerű elsősorban azokra a fiatalokra összpontosítani, akik életkoruknál és tanulmányaiknál fogva már képesek megérteni az írásbeliség, az írott források és a levéltári iratanyag jelentőségét**. Ennek megfelelően az óvodás, illetve az általános iskola alsó tagozatos korosztályának bevonása nem elsődleges feladat, a célcsoportok közötti határt a szakmai célok, a befogadói érettség és a rendelkezésre álló kapacitások együttes mérlegelésével indokolt meghúzni.

A programfejlesztésnek a közönség igényeiből és visszajelzéseiből kell kiindulnia, az intézménynek pedig rendszeresen vizsgálnia szükséges, hogy mely csoportokat éri el, melyeket nem, illetve milyen akadályok nehezítik a levéltár szolgáltatásainak igénybevételét.

A levéltárpedagógia esetében indokolt a forrásalapú, aktív tanulás további erősítése. **A levéltári foglalkozásoknak** nem kizárólag történelmi ismeretek közvetítésére kell szolgálniuk, hanem **a forráskritikai és kritikai gondolkodás, az információértékelés, valamint a digitális**

információs műveltség fejlesztését is támogatniuk kell. Ez különösen fontos a dezinformáció és az információs dömping korában, amikor a hiteles információ felismerésének és ellenőrzésének képessége önálló társadalmi értékke vált. A levéltárpedagógia ezáltal közvetlenül kapcsolódhat az MNL demokratikus társadalomban betöltött szerepéhez is. Az akkreditált levéltárpedagógiai képzés pedig jelentős előrelépést jelent a szakterületen dolgozók kompetenciáinak fejlesztésében.

A digitális technológiák fejlődése új lehetőségeket kínál a levéltárpedagógia és a közművelődés számára is. **Az MI és más digitális eszközök** nemcsak a levéltári feldolgozás és feltárás hatékonyságát növelhetik, **hanem a felhasználók számára is könnyebbé tehetik a gyűjtemények megismerését.** Az MNL-nek ezért vizsgálnia kell az olyan digitális megoldások alkalmazásának lehetőségét, amelyek a felhasználót a megfelelő levéltári forráshoz vezetik, annak kontextusát megmutatják, és támogatják a forrás értelmezését. Az ilyen technológiák alkalmazásakor ugyanakkor alapvető követelmény a hiteles levéltári forrás egyértelmű azonosíthatósága: az MI nem helyettesítheti az iratot és a levéltárosi szakértelmet, hanem azokhoz való hozzáférést és azok értelmezését támogathatja.

Az MNL közművelődési szerepe **az országos szakmai koordináció** irányába is továbbfejleszthető. Nemcsak saját programjait és foglalkozásait kell fejlesztenie, hanem **módszertani központként is támogatnia kell** a magyar levéltári szektor közművelődési és levéltárpedagógiai tevékenységét. Ennek keretében indokolt a jó gyakorlatok összegyűjtése és megosztása, közös módszertani ajánlások kidolgozása, képzések szervezése, valamint olyan digitális és pedagógiai tartalmak fejlesztése, amelyekhez a tagintézmények és más levéltárak is hozzáférhetnek.

Különösen fontos ennek **a hálózatos működésnek a kialakítása a vármegyei levéltárak esetében.** A nemzetközi példákban megjelenő hálózati levéltári modellhez hasonlóan az MNL-nek a központi szakmai és módszertani kapacitásokat úgy kell biztosítani, hogy közben **a tagintézmények helyi sajátosságai és közösségi kapcsolatai megmaradjanak.** A vármegyei levéltárak a helyi történeti emlékezet, identitás és kulturális örökség fontos intézményei, ezért közművelődési programjaik fejlesztésében kiemelt szerepet kell kapniuk a települési közösségekkel, oktatási intézményekkel, múzeumokkal, könyvtárakkal és más kulturális szervezetekkel kialakított partnerségeknek.

A közművelődési és levéltárpedagógiai tevékenység fejlesztése során ezért szükséges **a központi szakmai koordináció és a helyi kezdeményezések egyensúlyának megteremtése.** A tagintézmények és szervezeti egységek jelenleg kapacitásaik függvényében vesznek részt a kiállítások, programok és foglalkozások szervezésében. A következő időszakban indokolt olyan közös módszertani és szervezeti keretek kialakítása, amelyek csökkentik a kapacitáskülönbségekből fakadó egyenatlenségeket, ugyanakkor lehetővé teszik a helyi gyűjteményekből és közösségi kapcsolatokból fakadó sajátosságok érvényesítését.

A fejlesztések eredményességét a jövőben nem kizárólag a programok és résztvevők számával szükséges mérni. A közművelődési és levéltárpedagógiai tevékenység hatásának vizsgálatába be kell vonni a közönség összetételét, az új célcsoportok elérését, a partnerkapcsolatok alakulását, a résztvevők visszajelzéseit és a tanulási eredményeket is. Ez

lehetővé teszi, hogy a programfejlesztés ne kizárólag a rendelkezésre álló kapacitásokhoz igazodjon, hanem ténylegesen a társadalmi igényekre és az MNL stratégiai céljaira épüljön.

A közművelődés és a levéltárpedagógia így az MNL jövőbeli működésében nem kiegészítő tevékenységként, hanem a levéltári anyag társadalmi hasznosulásának egyik alapvető eszközeként értelmezendő. A cél olyan nyitott, felhasználóközpontú és hálózatosan működő intézmény kialakítása, amely a hiteles történeti információhoz való hozzáférést nemcsak biztosítja, hanem aktívan támogatja annak megértését és felhasználását is. Ezzel az MNL egyszerre erősítheti kulturális örökségvédelmi, oktatási és társadalmi szerepét, valamint a hiteles információhoz való hozzáférés biztosításán keresztül a demokratikus társadalomban betöltött funkcióját.

7.5.5.3.6. KÉPZÉSEK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A képzésszervezés az egyik legfontosabb stratégiai és szervezetfejlesztési eszköz.

Fókuszterülete két részre bontható:

- 1. saját humánerőforrásának fejlesztésére,** ami lehetővé teszi, hogy
 - 1.1. a munkatársak a szakmai irányelveknek megfelelően tudják ellátni **mindennapi alapfeladataikat és**
 - 1.2. adaptálni tudják a szakterületükön jelentkező **innovációkat,** valamint
 - 1.3. a felsővezetés **be tudjon avatkozni,** ha kompetenciahiány lépne fel bármely szakterületen.
- 2. külsősök számára** tartott képzésekre, hogy
 - 2.1. az MNL-ben kumulálódott **tudás hasznosuljon** a társadalom számára is,
 - 2.2. növelje az intézmény **presztízsét és társadalmi támogatottságát.**

Az intézményi humánerőforrás fejlesztését össze kell kapcsolni a munkakörökre kialakított kompetenciamátrixszal és teljesítményértékeléssel. Így egyrészt a munkatársak tudásbővítése illeszkedik az intézményi stratégiai célokhoz, miszerint az elérésükhöz szükséges ismeretek rendelkezésre álljanak. Másrészt valós szakmai előrehaladási út áll a munkatársak előtt, melynek mérföldkövei jelenthetik a magasabb fizetési kategóriába történő belépést.

A 32/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet a kulturális szakemberek továbbképzéséről által előírt **ötévenkénti képzési terv, valamint az évenkénti beiskolázási terv készítését valós igényfelmérésnek kell megelőznie.** Először is ki kell alakítani a vezetők bevonásával az új főigazgató koncepciójának megfelelő intézményi stratégiát, és meg kell határozni, a stratégiai célok eléréséhez milyen kompetenciákra van szükség. Másodszor fel kell mérni, hogy melyek azok a területek, ahol tudásbővítésre van szükség, és ez alapján elkészíteni a stratégiához illeszkedő képzési tervet. Harmadszor pedig az Országos Levéltár, a tagintézmények és szervezeti egységek munkaerőkapacitásainak és egyéni munkaterveinek függvényében kell megírni az évenkénti beiskolázási tervet.

Jelen pályázat a digitalizálás és digitalizáció eszközkészletében látja a főigazgatói koncepció megvalósíthatóságát, ezért ehhez a két területhez köthető képzéseknek kell hangsúlyosnak lenniük a levéltárszakmai alapismeretek mellett a tervben. **A legfőbb fókuszpontok** a felvázolt képzési portfólióban:

- jogszabályi környezet és adatvédelmi ismeretek,

- MNL belső eljárásrendjei és szabályzatai,
- folyamatmenedzsment ismeretek,
- levéltárszakmai alapismeretek (minden szakmai munkakörben foglalkoztatott részére általános áttekintés),
- levéltárszakmai területekre specializált ismeretek,
- digitális kompetenciák,
- informatikai alapismeretek és (szak)rendszerhasználat,
- **mesterséges intelligencia alkalmazási módjai (nemcsak a szolgáltatásfejlesztés tekintetében, hanem a belső munkafolyamatok támogatásában is),**
- minőségirányítási ismeretek,
- asszertív kommunikáció és kooperáció,
- közművelődési, közönségfejlesztési és kommunikációs ismeretek,
- levéltárpedagógiai és oktatásmódszertani ismeretek (forrásalapú, aktív tanulást támogató módszerek),
- digitális pedagógiai és tartalomfejlesztési kompetenciák,
- vezető képzés,
- angol nyelvi képzés.

A megfogalmazott témakörökből munkakörönként és szakterületenként változó mélységű ismeretcsomagokat kell készíteni és alapelvárásokat megfogalmazni. Nem kell minden munkakörben azonos mélységű tudással rendelkezni, differenciálni kell pl. a szakrendszerekről, a szervellenőrzésről, vagy a kutatószolgálati tevékenységről megszerzendő ismeretanyagot. A munkatársaknak a számukra releváns képzésekben lévő kompetenciák elsajátítása kötelező, amelyekről változások esetén, illetve bizonyos időközönként számot is kell adjanak.

A saját humánerőforrás fejlesztése megvalósulhat **részben akkreditált, részben nem formális tudásátadási és kompetenciafejlesztési programokkal.** Meg kell vizsgálni, melyek azok az ismeretek, amelyek átadása megvalósítható saját kollégák részvételével, illetve mik azok, ahol külső támogatásra van szükség. Mely képzéseket érdemes akkreditáltatni, illetve melyek azok a már akkreditált képzések, amelyeken érdemes lenne a munkatársaknak részt vennie (képzési helytől függetlenül, akár más intézményben).

Kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy **a technológiai, szakmai, pedagógiai és közönségkapcsolati kompetenciák egységes rendszerben fejlődjenek.** A digitális technológiák, az MI és az új információs környezet ismerete mellett ugyanolyan fontos a hiteles és felhasználóközpontú kommunikáció, a források értelmezésének támogatása, a különböző célcsoportok megszólítása és a közösségi együttműködések kialakításának képessége. A közművelődési és levéltárpedagógiai feladatokat ellátó munkatársak esetében ezért a képzéseknek ki kell terjedniük a célcsoportok igényeinek felismerésére, a programfejlesztésre, a forrásalapú és aktív tanulási módszerekre, a digitális pedagógiai eszközök alkalmazására, valamint a programok eredményességének mérésére is.

Intézményen kívüli személyek részére fenntartott képzések tekintetében az MNL szerteágazó munkát végez. Teljesíti az Ltv. 17. § (2) i) pontja által támasztott követelményt, vagyis részt vesz

a levéltárosok felsőfokú képzésében, és ellátja a középfokú levéltári szakképzéssel kapcsolatos feladatait akkreditált képzés keretében. Utóbbiból rendelkeznek levéltárosoknak, állományvédelmi és iratkezelési szakembereknek szánt programokkal is.¹²⁷

Az intézményen kívüli képzések célcsoportját ugyanakkor nem kizárólag a levéltári szakemberek és iratkezelési feladatokat ellátók jelentik. **Az MNL országos szakmai szerepéből következően a képzési tevékenységet három, egymással összefüggő célcsoport számára indokolt fejleszteni: a levéltári és iratkezelési szakterületen dolgozó szakemberek, az illetékességi körbe tartozó iratképző szervek munkatársai, valamint a levéltári anyag iránt érdeklődő szélesebb társadalmi közönség számára.** Az első két célcsoport esetében a szakmai módszertan és a technológiai alkalmazkodóképesség fejlesztése, míg a harmadik esetében a levéltári források használatához szükséges ismeretek és készségek átadása, valamint a levéltári anyag értelmezésének támogatása a képzések elsődleges célja.

A kutató- és ügyfélszolgálat, a közművelődés és levéltárpedagógia mellett ez az a szakterület, amely tevékenysége **rövidtávon is kézzelfogható társadalmi haszonnal jár.** Az intézményben felhalmozódott tudás átadására nem elegendőek a tudományos és levéltárszakmai publikációk, kutatószolgálati segédletek. Ezek csak egyirányú csatornák, **szükség van kétirányú, az igényekre reagáló, a társadalommal kölcsönhatásban lévő megoldásokra is.**

Számos nemzetközi példát látunk arra, hogy **külsősöknek szánt képzéseket tart egy levéltár önállóan vagy egy intézettel, ill. egyetemmel kooperálva,** akár fizetős szolgáltatásként is.¹²⁸ A nemzetközi trendbe illeszkedve **ki kell bővíteni az MNL képzési portfólióját és differenciálni kell annak célcsoportjait és szolgáltatástípusait.** A levéltárhasználókat – a meglévőket és reménybelieket – célcsoportokra szükséges bontani, meg kell keresni a hozzájuk vezető csatornákat, fel kell mérni az igényeiket és ezekre építve kell kidolgozni az MNL ez irányú szolgáltatásait (kereslet-kínálat egyensúlyának megteremtése).

A képzési portfólió fejlesztése során ezért külön kell kezelni a szakmai továbbképzéseket, az iratképző szervek és más kulturális intézmények munkatársainak szóló módszertani képzéseket, valamint a szélesebb közönség számára kínált, a levéltári források használatát és értelmezését támogató képzéseket. Kiemelt fejlesztési terület lehet a pedagógusok és közművelődési szakemberek képzése. Az akkreditált levéltárpedagógiai képzésre építve az MNL-nek olyan módszertani tudásközpontként érdemes működnie, amely nemcsak saját munkatársainak kompetenciáit fejleszti, hanem a levéltári források oktatási és közművelődési felhasználásához szükséges módszereket is közvetíti. Ennek részeként indokolt

¹²⁷ Az akkreditált levéltári képzések listája az alábbi oldalról tölthető le:

<https://kormany.hu/application/documents/97c6520b-1275-4807-a93c-99300116c7a8/download>

(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

A lista sajnos nem az aktuális állapotot tükrözi.

¹²⁸ Néhány példa: <https://www.nationalarchives.gov.uk/professional-guidance-and-services/our-research-and-academic-collaboration/research-education-and-training/practical-archival-skills-training/>

(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

<https://www.history.ac.uk/study-training/research-training-short-courses> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

https://www.hgw.geschichte.uni-muenchen.de/ueber_uns/faecher/palaeographie/index.html

(utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

pedagógus-továbbképzések, módszertani workshopok, forrásalapú oktatási csomagok és digitális tananyagok kialakítása.

A képzési portfólió fejlesztése során a digitális és technológiai kompetenciák mellett **a forráskritikai, információértékelési és kritikai gondolkodást fejlesztő képzéseknek is helyet kell kapniuk.** Ez közvetlenül kapcsolódik az MNL felhasználóközpontú szolgáltatási szemléletéhez: a cél nem pusztán a levéltári információ hozzáférhetővé tétele, hanem a felhasználó képessé tétele annak önálló, kritikus és szakszerű használatára.

Az MNL képzési tevékenysége ezáltal a szakmai tudás átadásán túl a levéltári anyag társadalmi hasznosulásának eszközévé válhat. A képzések fejlesztése egyben lehetőséget teremt arra is, hogy **az intézmény országos szakmai vezető és módszertani szerepét erősítse,** más levéltárak számára hozzáférhetővé tegye a kialakított módszereket és jó gyakorlatokat, valamint új partnerségeket építsen ki az oktatási és kulturális szektor szereplőivel. **A képzések így nemcsak az egyéni kompetenciák fejlesztését, hanem az intézményi tudásmegosztást és a levéltári szektor szakmai megújulását is szolgálják.**

A képzési rendszernek ezért nemcsak egyéni kompetenciafejlesztési, hanem intézményi tudásmegosztási funkciót is be kell töltenie. Indokolt a bevált módszerek, foglalkozástervek, digitális tananyagok, forráscsomagok és egyéb szakmai tartalmak rendszeres összegyűjtése és megosztása, valamint más intézményekkel történő tapasztalatcsere erősítése. Ez hozzájárulhat ahhoz, hogy a közművelődési és levéltárpedagógiai szolgáltatások minősége kevésbé függjön az egyes intézmények vagy munkatársak egyéni kapacitásaitól, miközben lehetőség nyílik a helyi sajátosságok és jó gyakorlatok megőrzésére is.

Ezáltal hasznosul a felhalmozott szaktudás, az MNL-nek pedig lehetősége nyílik forrásbővítésre a képzések ellentételezésének bevezetésével, miközben a képzési szolgáltatások fejlesztése az MNL társadalmi kapcsolatrendszerének és szakmai presztízsének erősítését is szolgálja.

7.5.5.3.7. PR ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Az MNL társadalmi ismertségének és elfogadottságának növeléséhez **egy jól átgondolt és perspektivikus kommunikációs és PR-stratégia kialakítása szükséges.** Ennek nem kizárólag az intézmény programjainak és eredményeinek népszerűsítése a célja, hanem **annak bemutatása is, hogy miért fontos a levéltár a társadalom számára, milyen tudást őriz, és milyen módokon használható fel az általa őrzött iratanyag.** A kommunikációnak ezért szorosan kapcsolódnia kell a tudományos tevékenység, a kutató- és ügyfélszolgálat, a közművelődés, a levéltárpedagógia, a digitalizáció és a képzési tevékenység fejlesztéséhez.

A PR-tevékenységet központi stratégiai elvek és a tagintézmények aktív közreműködése mellett kell felépíteni. **Központilag szükséges meghatározni az MNL kommunikációs arculatát, fő üzeneteit, célcsoportjait, kommunikációs csatornáit és alapvető tartalmi elveit, míg a tagintézmények feladata a helyi közösségekhez kapcsolódó tartalmak és történetek előállítása.** A cél nem az azonos tartalom minden felületen történő megjelenítése, hanem egységes intézményi identitás mellett **a helyi sajátosságok megőrzése.**

A fejlesztés során **a célcsoportokat differenciálni kell.** Más kommunikációs eszköz és üzenet szükséges a kutatók, a pedagógusok, a diákok, a helytörténeti és családtörténeti érdeklődők, a

kulturális intézmények, a sajtó, valamint a levéltárat még nem használó állampolgárok megszólításához. Kiemelt célcsoportot kell jelteniük azoknak is, akik nem tudják, hogy egy levéltárban számukra releváns információ található. A PR egyik legfontosabb feladata ezért a meglévő közönség kiszolgálása mellett **az új közönségek elérése**.

A kommunikáció fejlesztésének egyik legfontosabb iránya **a tartalomközpontú kommunikáció**. Az MNL-nek nem pusztán programjairól és szolgáltatásairól kell hírt adnia, hanem az iratanyagban rejlő történeteket, különleges dokumentumokat, kutatási eredményeket és a levéltári munka érdekességeit kell közérthető formában bemutatnia. A levéltári tartalom ezáltal a közösségi média, a honlap, a sajtó és a digitális szolgáltatások számára is felhasználható kommunikációs erőforrássá válik.

Kiemelt fejlesztési irány a digitális kommunikáció professzionalizálása: a honlap és a közösségi média felületeinek összehangolása, a vizuális és rövid, könnyen fogyasztható tartalmak arányának növelése, valamint az online kampányok tudatos tervezése. A digitalizált iratanyag és az online adatbázisok PR-eszközként is használhatók: egy-egy dokumentum vagy történet bemutatása egyben a hozzá kapcsolódó digitális gyűjteményhez és kutatási lehetőséghez is elvezetheti a felhasználót.

A PR-tevékenységnek ugyanakkor nem egyszerűen a látogatottság növelését, hanem a levéltár használatának ösztönzését kell szolgálnia. Egy jól működő kommunikációs folyamat végpontja lehet például egy online kutatás, adatbázis-használat, kutatói megkeresés, kiállításlátogatás, levéltárpedagógiai foglalkozás vagy képzésre történő jelentkezés. Ennek megfelelően a kommunikációs **eredményességet nem kizárólag a médiamegjelenések vagy követők száma, hanem a szolgáltatásokhoz vezető felhasználói út és annak eredményessége alapján is érdemes mérni.**

Az intézményi PR fejlesztésének része kell legyen továbbá **a sajtókapcsolatok és szakmai partnerségek tudatos építése, az oktatási és kulturális intézményekkel, kutatóhelyekkel, közgyűjteményekkel, valamint a helyi közösségekkel kialakított kapcsolatok erősítése.** A tagintézmények helyi beágyazottsága ebben különösen fontos erőforrás, hiszen a vármegyei levéltárak olyan helyi történeteket és közösségi kapcsolatokat tudnak megjeleníteni, amelyek országos szinten is alkalmasak lehetnek az MNL ismertségének növelésére.

A fejlesztési irányok ezek értelmében röviden:

- egységes MNL-szintű kommunikációs és PR-stratégia kialakítása,
- egységes arculat és kommunikációs alapelvek, a tagintézményi sajátosságok megtartásával,
- célcsoport-alapú kommunikáció kialakítása,
- tartalomközpontú, történetmesélésre épülő kommunikáció,
- a digitális és közösségimédia-jelenlét professzionalizálása,
- az iratanyag és a digitális gyűjtemények tudatosabb bevonása a PR-ba,
- sajtó- és intézményi partnerségek fejlesztése,
- a tagintézmények kommunikációs együttműködésének erősítése,
- a PR, a közművelődés, a levéltárpedagógia, a képzések és a kutatószolgálat kommunikációjának összehangolása,

- valamint a kommunikációs tevékenység eredményességének rendszeres mérése.

A cél egy olyan felhasználóközpontú intézményi kommunikáció, amely a levéltárat nem csupán iratőrző intézményként, hanem **aktív tudásközpontként, közösségi és kulturális szolgáltatóként, valamint a nemzeti és helyi emlékezet hozzáférhető forrásaként** jeleníti meg.

7.5.5.3.8. LEVÉLTÁRI SZAKKÖNYVTÁR

Az MNL könyvtári hálózata a levéltári szakmai és tudományos munka nélkülözhetetlen háttérintézménye. A háttér jellegéből fakadóan a szűk erőforrások miatt viszont **nem kapja meg azt a támogatást és figyelmet, amely megteremtené a hatékony működés kereteit és kiaknázható a szakterület lehetőségeit.** A vármegyei tagintézményekben a könyvtári feladatokat többnyire levéltári feladatokat is ellátó munkatársak kapcsolt munkakörben végzik, és az erre fordítható idő intézményenként eltérő.

Ezért a jövőbeni működéstámogatás három fő irányra épülhet: a könyvtári raktárkapacitás hosszú távú megoldására, a teljes állomány elektronikus feltárására és a központi Levéltártudományi Szakkönyvtár hálózati, szakmai támogató szerepének megerősítésére.

Ennek jegyében **a központi szakkönyvtár módszertani támogatást, szakmai konzultációt és képzést** biztosítana a vármegyei tagintézmények munkatársai számára, különösen az állományba vétel, katalogizálás, állományvédelem, revízió, elektronikus nyilvántartás és szolgáltatás területén. Ezáltal a központi szakkönyvtár nemcsak saját gyűjteményének kezelőjeként, hanem az MNL teljes könyvtári hálózatának szakmai tudásközpontjaként és módszertani támogatójaként működhetne. A könyvtári feladatokat ellátó vármegyei munkatársakat pedig célszerű ösztönözni, hogy saját kompetenciafejlesztésük során, hosszabb távon szakirányú végzettséget szerezzenek.

A könyvtári állomány elhelyezését hosszú távon, a folyamatos gyarapodással és az állományvédelmi szempontokkal számolva kell megtervezni. Célszerű lenne a raktárkapacitás felmérése valamennyi tagintézményben, majd ennek alapján **középtávú kapacitás- és elhelyezési terv készítése.**

7.5.5.3.9. LEVÉLTÁRI MÚZEUM

7.5.5.3.9.1. MUZEÁLIS TÁRGYAK NYILVÁNTARTÁSA

Az Országos Levéltárban és a vármegyei levéltárakban az iratanyag mellett **jelentős mennyiségű tárgyi anyag is felhalmozódott.** Ezek egy része családi és személyi fondokkal együtt került a levéltár őrizetébe, más részük az intézmények működéséhez, történetéhez vagy egykori használóihoz kapcsolódik. A tárgyak között családi ereklyék, használati és reprezentációs tárgyak, technikai eszközök (pl. mikrofilmolvasók), iparművészeti és képzőművészeti alkotások, valamint néprajzi és helytörténeti jelentőségű emlékek egyaránt előfordulhatnak.

A tárgyi anyag pontos mennyisége, összetétele, állapota és értéke jelenleg nem minden esetben ismert, és a tárgyak teljes körű, egységes szempontok alapján történő felmérése és nyilvántartása sem történt meg. **A feladat megoldása ugyanakkor nem jelenthet aránytalan többletterhet a levéltárak munkatársai számára,** különösen azért, mert a tárgyi gyűjtemények feldolgozása

speciális muzeológiai, művészettörténeti, néprajzi, restauratori és bizonyos esetekben értékbecslési ismereteket igényel.

A koncepció ezért egy olyan hosszú távú együttműködési modell kialakítását javasolja, amelyben az MNL felsőoktatási intézményekkel, múzeumokkal, restaurátorokkal és más szakmai partnerekkel közösen kezdi meg a tárgyi örökség szisztematikus felmérését. Ennek egyik lehetséges **kiindulópontját a Debreceni Egyetem alkalmazott muzeológiai képzésével kialakított kapcsolat jelenthetné.** A képzés gyakorlati partneri körének tapasztalataira építve megvizsgálható lenne annak lehetősége, hogy a hallgatók szakmai gyakorlatuk vagy projektfeladataik egy részét az MNL tagintézményeiben teljesítsék.

A programba hosszabb távon további egyetemek és képzések is bevonhatók lennének, különösen a muzeológia, művészettörténet, néprajz, régészet, örökségtudomány és restaurálás területéről. A különböző szakterületek bevonása azért is indokolt, mert a levéltárakban őrzött tárgyi anyag rendkívül heterogén lehet, ezért annak meghatározása, dokumentálása és értékelése interdiszciplináris megközelítést igényel.

A felmérés során külön kérdést jelenthet a tárgyak kulturális, művészeti és esetleges piaci értékének meghatározása. Mivel jelenleg nem áll rendelkezésre egységes lista a teljes tárgyi állományról, az elsődleges feladat nem az értékbecslés, hanem a tárgyak azonosítása, alapadatainak rögzítése és állapotuk dokumentálása lenne.

MEGVALÓSÍTÁS LÉPÉSEI

Felmérés és nyilvántartásba vétel:

A program elsődleges célja a tárgyi állomány országos szintű feltérképezése lenne. Ennek során egységes szempontrendszer alapján készülhetne előzetes tárgyjegyzék, amely legalább a tárgy megnevezését, lelőhelyét, méretét, anyagát, korát, származását, kapcsolódó levéltári fondját, rövid leírását, állapotát és fényképes dokumentációját tartalmazná.

Fontos különbséget tenni az elsődleges állományfelmérés és a muzeológiai értelemben vett leltározás között. **Az első szakasz célja elsősorban annak meghatározása lenne, hogy mi, hol és milyen állapotban található, illetve mely tárgyak igényelnek további muzeológiai, restauratori vagy művészettörténeti vizsgálatot.**

A hallgatók munkáját minden esetben megfelelő muzeológiai szakmai felügyelet mellett célszerű megszervezni. Így a program egyszerre jelentene valós segítséget az MNL számára és gyakorlati képzési lehetőséget a részt vevő hallgatóknak.

Feldolgozás és bemutatás:

A tárgyi állomány felmérése nem kizárólag nyilvántartási célt szolgálna. A feldolgozott tárgyak új lehetőséget teremthetnének **a levéltár közönségkapcsolati és kiállítási tevékenységének fejlesztésére is.**

A hallgatók és az oktatók bevonásával kisebb időszaki vagy kamarakiállítások készülhetnének, amelyekben az iratok és a hozzájuk kapcsolódó tárgyak együtt jelennének meg. Ez különösen izgalmas lehet családi hagyatékok esetében, ahol egy levél, fénykép, napló vagy más dokumentum mellett ugyanannak a személynek vagy családnak egy használati tárgya, műalkotása vagy

személyes emléke is fennmaradt. Ez a megközelítés lehetőséget teremtene arra, **hogy a levéltári dokumentum és a tárgyi örökség egymást kiegészítve meséljen történeteket**, ezáltal a levéltár a szélesebb közönség számára is könnyebben értelmezhető és élményszerűbb módon mutathatná be gyűjteményeit.

ÜTEMEZÉS

A program hosszú távú, több lépcsőben megvalósítható fejlesztésként képzelhető el. Az első időszakban célszerű lenne az együttműködési rendszer, a szakmai módszertan és az egységes adatfelvételi szempontrendszer kidolgozása, majd **egy pilotprojekt elindítása.**

Ezt követően egy nagyobb, felsőoktatási intézményhez viszonylag közel fekvő **vármegyei levéltár teljes vagy részleges tárgyi állományának felmérése szolgálhatna mintaprojektként.** A tapasztalatok értékelése után a program fokozatosan terjeszthető ki további tagintézményekre. Az együttműködések kialakításától az első nagyobb intézményi tárgyalomány teljes körű felméréséig és feldolgozásáig **reálisan mintegy ötéves fejlesztési időszakkal lehet számolni.** Ezt követően kezdődhetne meg a felsőoktatási és szakmai központoktól távolabb fekvő levéltári intézmények tárgyi anyagának szisztematikus feldolgozása.

NEMZETKÖZI PÉLDÁK

Nemzetközi párhuzam is van a koncepciónak. Különösen releváns a NARA gyakorlata. Az intézmény levéltári feladatai mellett múzeumi gyűjteményeket és kiállításokat is kezel, gyakornoki programjába pedig egyetemi hallgatókat és friss diplomásokat is bevon. A NARA 2026-os programjaiban a muzeológiai, történeti és kapcsolódó képzéseken tanuló gyakornokok múzeumi tárgygyűjteményekkel dolgozhatnak.

7.5.5.3.9.2. BÉCSI KAPU TÉRI PALOTA KIÁLLÍTÁSA

Az MNL Bécsi kapu téri épülete eredetileg is levéltárnak épült, ezért célszerű adottságait és elhelyezkedését kihasználva benne egy levéltártörténeti kiállítást rendezni. A kiállítás a magyar levéltárügy kialakulását, a levéltári palota történetét, valamint az iratok megőrzésének és feldolgozásának évszázadok során változó módszereit mutatná be. A tárlat központi gondolata szerint a levéltár nem pusztán régi dokumentumok őrzőhelye, hanem az írásos emlékek, az állami, közösségi és személyes emlékezet egyik legfontosabb intézménye. Az épület alaprajzát, raktárait, munkaszobáit és technikai rendszerét eleve az iratok biztonságos elhelyezésére, feldolgozására és kutathatóvá tételére alakították ki. A látogató így egyszerre ismerhetné meg az épület történetét és azokat az embereket, szakmai módszereket, eszközöket, amelyeknek köszönhetően az iratok napjainkban is olvashatóak és értelmezhetőek.

A kiállítás épülettörténetéről szóló része szemléltetné, hogyan szolgálta a palota kialakítása a levéltári munkát. Eredeti tervek, metszetek, korabeli fényképek és egy átvilágítható épületmodell segítségével a látogató betekinthez a nyilvánosság elől többnyire elzárt raktárak világába is. A gazdag belső díszítés, a Dudits Andor által készített falképek, a Róth Miksa műhelyéből származó üvegablakok és a Zsolnay tetőcserepek az épület reprezentatív szerepét hangsúlyoznák. Külön egység foglalkozna az 1945-ös ostrom és az 1956. évi harcok pusztításaival, az iratmentéssel, valamint az 1961-re befejezett helyreállítással. Ez a rész azt

érezkeltné, hogy az írott örökség fennmaradása nem magától értetődő, hanem folyamatos szakmai gondoskodás eredménye.

A tárlat másik fő szála a levéltáros munkáját és a levéltártechnika fejlődését követné végig. A látogatók megismerhetnék az iratok átvételének, tisztításának, rendezésének, jelzetelésének, leírásának és kutathatóvá tételének folyamatát. A régi iratládák, faszekrények, zsineggel átkötött iratcsomók, kézzel írt lajstromok és mutatók mellett megjelenének a savmentes dobozok, a korszerű raktári polcrendszerek, a restauratori eszközök, a fényképezés, a mikrofilmezés és a digitalizálás technológiái, és akár a korunkat egyre gyorsabb fejlődésre kényszerítő mesterséges intelligencia is helyet kapna. A fejlődés így nem egyszerű eszköztörténetként, hanem az iratok biztonságát és hozzáférhetőségét szolgáló folyamatos alkalmazkodásként jelenne meg. A kiállítás arra is rámutatna, hogy a levéltáros nem csupán őriz, hanem rendszerez, összefüggéseket tár fel, segédleteket készít, kutatókat segít, tudományos munkát végez, és ma már elektronikus iratok, adatbázisok és digitális másolatok hosszú távú megőrzéséről is gondoskodik.

7.5.5.3.10. ÁLLOMÁNYVÉDELEM

A levéltári állományvédelem alapvető célja a levéltárban őrzött dokumentumok hosszú távú fennmaradásának biztosítása úgy, hogy közben az iratok kutathatósága, digitalizálása és szélesebb körű felhasználása is lehetővé váljon. Az állományvédelem ezért nem egyetlen szakmai tevékenységet jelent, hanem egymással szorosan összefüggő feladatok rendszerét. A restaurálás mellett meghatározó szerepe van a megelőző, preventív állományvédelemnek, a megfelelő raktári környezet biztosításának, az állomány állapotának és veszélyeztetettségének rendszeres felmérésének, valamint a fizikai és digitális dokumentumok hosszú távú megőrzésének. Az MNL-ben e területeken meglévő jó gyakorlatokra építve kell meghatározni a továbblépés irányait.

Az állományvédelem egyik legfontosabb területe a megelőzés. A levéltári iratok fizikai állapotának hosszú távú megőrzését elsősorban az biztosíthatja, ha **megfelelő környezeti és tárolási körülmények között vannak elhelyezve.** Ennek része a raktárak klimatikus paramétereinek folyamatos ellenőrzése, a hőmérséklet és a páratartalom szabályozása, a kártevők elleni védelem, a raktári higiénia, valamint a biztonsági és katasztrófavédelmi szempontok érvényesítése. A megfelelő raktári infrastruktúra, tárolóeszközök, monitorozó rendszerek és műszaki berendezések biztosítása és tervszerű fenntartása ezért az állományvédelem szerves része.

Az állományvédelmi és raktári infrastruktúra működtetése és korszerűsítése során **a fenntarthatósági szempontokat is érvényesíteni kell.** A megfelelő őrzési körülmények biztosítása mellett olyan műszaki és működési megoldásokra kell törekedni, amelyek hosszú távon is fenntartható és költséghatékony működést tesznek lehetővé. E szemlélet hazai módszertani háttere is erősödik: a Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ Zöld múzeum programja a fenntartható intézményi működés részeként önálló területként kezeli a fenntartható

gyűjteményezést és állományvédelmet, összekapcsolva azt az infrastrukturális, energetikai és humánerőforrás-szemponatokkal.¹²⁹

A preventív szemlélethez rendszeres, egységes szempontrendszerű állapot- és kockázatfelmérésnek kell kapcsolódnia. Nem csupán azt szükséges vizsgálni, hogy mely iratok károsodtak már, hanem azokat a környezeti, infrastrukturális, használati és biztonsági kockázatokat is azonosítani kell, amelyek a jövőben állapotromláshoz vagy állományvesztéshez vezethetnek. A felmérések alapján **MNL-szintű prioritási rendszer alakítható ki**, amelyhez a preventív intézkedések, az infrastrukturális feladatok, valamint a restaurálási és konzerválási beavatkozások tervezése igazítható. Így a rendelkezésre álló, szükségszerűen korlátozott erőforrások elsősorban a legsürgetőbb kockázatok csökkentésére és a leginkább veszélyeztetett iratanyag megővésére fordíthatók.

A megelőző védelem mellett továbbra is nélkülözhetetlen **a restaurálási és konzerválási kapacitások fenntartása és szükség szerinti bővítése.** A restaurálási és konzerválási munkák dokumentálását és nyilvántartását össze kell kapcsolni az állapotfelmérésekkel, hogy az egyes dokumentumok, illetve irategyüttesek állapotának változása hosszabb távon is követhető legyen.

Az elmúlt időszakban megkezdett regionális restaurátorközpontok kialakítása helyes és továbbvivendő szakmai irány. Az integrált intézmény lehetőséget teremt arra, hogy az egyes tagintézményekben meglévő speciális restauratori tudás és technikai kapacitás ne kizárólag helyben hasznosuljon, hanem szükség szerint az MNL más szervezeti egységei számára is hozzáférhető legyen. A már kialakított regionális kapacitásokat ezért meg kell őrizni és tovább kell erősíteni, működésüket pedig célszerű az MNL egészére kiterjedő állapot- és kockázatfelméréshez, valamint az ebből következő állományvédelmi prioritásokhoz kapcsolni.

A működőképes regionális rendszerhez ugyanakkor nem elegendő a műhelyek, eszközök és technológiai feltételek biztosítása. **A tagintézményeket abban is támogatni kell, hogy a szükséges restauratori és állományvédelmi szakembereket fel tudják venni, szakmai fejlődésüket biztosítsák és hosszú távon meg is tudják tartani.** A megfelelő szakemberállomány biztosítása különösen fontos egy olyan területen, ahol a magas szintű szakmai kompetencia megszerzése hosszú időt igényel, a kieső tudás pedig nehezen pótolható. A regionális restaurátorközpontok stabil humánerőforrással válhatnak az MNL egészét kiszolgáló, fenntartható állományvédelmi hálózattá.

A kockázatalapú, preventív megközelítés nemzetközi jó gyakorlatként is megjelenik. **A brit The National Archives állományvédelmi koncepciójában¹³⁰ a fizikai és digitális gyűjteményeket érintő kockázatok rendszeres felmérésére és kezelésére építi a megőrzési tevékenységet, a fizikai állomány kockázateértékelését rendszeresen aktualizálja, és annak eredményeit a kockázatcsökkentő intézkedések tervezésében is felhasználja.** A restaurálási beavatkozásokat meghatározott prioritások – többek között a digitalizálás, a hozzáférés biztosítása és a potenciális állományvesztés megelőzése – alapján tervezi, a restauratori munkát pedig megfelelő szakképzettséghez és szakmai felügyelethez köti. A

¹²⁹ <https://www.mokk.skanzen.hu/20240626zold-muzeum> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

¹³⁰ <https://www.nationalarchives.gov.uk/about-us/how-we-work/plans-policies-performance-and-projects/our-policies/preservation-policy/> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

The National Archives állományvédelmi gyakorlatát több nemzetközi és brit szabványhoz, illetve szakmai keretrendszerhez igazítja, köztük a BS ISO 11799:2015, az ISO/TR 19814:2017, a BS 4971:2017, a BSI PAS 198:2012, a BS ISO 14721:2012 (OAIS) és a BS EN 16893:2018 szabványokhoz.

Az állományvédelem és a digitalizálás kapcsolatát szintén egységes rendszerben kell kezelni. A digitalizált másolat az eredeti dokumentum használatának kiváltásával csökkentheti annak fizikai igénybevétele, de a digitalizálás nem helyettesíti az eredeti irat megőrzését. Ezzel párhuzamosan **az állományvédelem fogalmának ki kell terjednie a digitálisan keletkezett és a digitalizálás során létrejött tartalmak hosszú távú megőrzésére is.** A digitális megőrzés nem azonos a fájlok tárolásával: az integritás, a hitelesség, az értelmezhetőség és a hosszú távú hozzáférhetőség fenntartása előre megtervezett folyamatokat, megfelelő metaadatokat, biztonsági megoldásokat és a technológiai változásokból eredő kockázatok folyamatos kezelését igényli.

Az állományvédelmi szempontokat ezért a teljes levéltári munkafolyamatban érvényesíteni kell. Az irat átvételétől, raktári elhelyezésétől és feldolgozásától kezdve a kutatói használaton, restauráláson és digitalizáláson át egészen a digitális megőrzésig minden szakaszban azonosítani kell a hosszú távú fennmaradást veszélyeztető kockázatokat és a szükséges beavatkozásokat. **Így az állományvédelem nem utólagos beavatkozás, hanem a levéltári működés egészét átható szemlélet.**

Az állományvédelem célja tehát nem pusztán a károsodott iratok helyreállítása, hanem a levéltári örökség teljes körű és hosszú távú megőrzése. Ennek biztosítása a meglévő jó gyakorlatok következetes fenntartására és továbbvitelére, valamint az indokolt továbblépési irányok kijelölésére épül. Meghatározó elemei a megelőző és kockázatalapú állományvédelem, a megfelelő és fenntartható raktári környezet, az országosan összehangolt restaurálási és konzerválási kapacitás, az ehhez szükséges szakemberállomány biztosítása és megtartása, a digitalizálás állományvédelmi szempontú alkalmazása, valamint a digitális tartalmak hosszú távú megőrzésének tervezése.

7.5.5.3.11. IRATKEZELÉS-FELÜGYELET

A szakterületen dolgozó kollégákat támogatni kell jogi, adatvédelmi, a partneri viszony kialakításához szükséges asszertív kommunikációs és informatikai képzésekkel. Lehetőséget kell teremteni számukra, hogy felsőfokú, jogi és államigazgatási végzettséget szerezzenek és **biztosítani kell, hogy karrier- és életútjukat az MNL berkein belül lássák megvalósíthatónak.**

A gyakorlati informatikai kompetenciák fejlesztését az iratkezelés-felügyeleti feladatokhoz kell igazítani. Az ellenőrzések eredményességéhez szükséges, hogy a kollégák ismerjék az iratképző szerveknél alkalmazott informatikai rendszerek működését, az azokban keletkező és kezelt információk sajátosságait, valamint az archiválás és az iratértékelés szempontjából releváns technikai megoldásokat. Ennek érdekében **szükséges a piacon elérhető, az iratképző szerveknél ténylegesen használt irat- és dokumentumkezelő, illetve kapcsolódó szakrendszerek megismerését célzó képzések és gyakorlati betanítások megszervezése, lehetőség szerint tesztkörnyezetek biztosításával.** Az olyan rendszerek, mint például a Robotzsaru, a DMS One Ultimate vagy a Contentum ismerete hozzájárulhat

ahhoz, hogy az iratkezelés-felügyeletet végző kollégák az ellenőrzések során az iratkezelési szabályzatok és irattári tervek mellett az azok mögött álló tényleges informatikai és munkafolyamatokat is vizsgálni tudják. **A cél nem egy-egy konkrét rendszer használatának elsajátítása, hanem olyan széles körű rendszerismeret kialakítása, amely lehetővé teszi az iratképző szervek által alkalmazott különböző megoldások levéltári szempontú értékelését.**

Elsődleges az MNL raktárkapacitási problémáinak a megoldása, ami viszont hathatós fenntartói támogatás mellett is több időt igényel. Addig is **az iratátvételi munkát priorizálni szükséges: fő cél az iratmentés,** kiemelt figyelmet kell fordítani azokra a közfeladatot ellátó szervekre, amelyek az iratok védelmét nem tudják megfelelő mértékben biztosítani. **MNL-szintű felmérést kell végezni,** hol van szükség azonnali iratátvételre, illetve a szinergia előnyeinek kihasználása érdekében átgondolni, hol van szabad raktárkapacitás a veszélyeztetett iratok átvételére addig, amíg az adott tagintézmény/szervezeti egység elhelyezési problémái meg nem oldódnak. Nem optimális megoldás, de szükségszerű.

Az elektronikus iratok átvétele esetén – levéltárközi egyeztetések révén – újra kell tervezni az iratértékelés, selejtezés és átvétel módjait. A digitalizáció okozta irat- és információdömping és elégtelen létszámú humánerőforrás lehetetlenné teszik a korábbi elvek érvényesítését, szükség van automatizmusok beépítésére, az innovációk adaptálására a levéltáros szerepének újragondolására.

Az újragondolás során **figyelembe kell venni a regionális és szervezeti adottságokat.** A digitális átállás szintje iratképzőnként eltérő, nem ugyanaz tapasztalható egy vidéki iskolában, mint egy tartós állami tulajdonú gazdasági szervnél vagy minisztériumban. Ehhez kell igazítani nemcsak az MNL szakterületi képzési portfólióját, hanem a munkatársakkal szemben támasztott kompetenciafejlesztési elvárásokat és tevékenységi mutatókat. Itt is érvényesül a szinergia-hatás: a központi szervezeti egységek, az Országos Levéltár és egyes tagintézmények már jelentős tapasztalattal fognak rendelkezni az elektronikus iratok felügyelete és átvétele terén addigra, mire a teljes iratkezelés-felügyeleti területen dolgozók napi munkavégzésében is döntő mennyiségű lesz az elektronikus iratképzés.

A ballasztképződés mérséklése érdekében erősíteni szükséges a levéltár iratértékelő szerepét. Ennek része, hogy a levéltári szempontok nagyobb súllyal jelenjenek meg az őrzési időkre vonatkozó szabályozás, az iratkezelési szabályzatok és az irattári tervek véleményezésében, valamint hogy az alkalmazás során felmerülő iratértékelési problémák korrigálására is legyen lehetőség. **Különösen indokolt ez az iratátadás előtt, amikor a ténylegesen keletkezett iratanyag és annak értéke még közvetlenül vizsgálható.** Az elektronikus iratok esetében ehhez az informatikai környezet és az iratok keletkezésének folyamatában betöltött szerepük ismerete is hozzátartozik, hiszen az értékelés során az egyes iratok mellett azok összefüggéseit és az adott rendszerben elfoglalt helyét is figyelembe kell venni.

Adaptálni szükséges az Archiving by design módszertanát. Ennek értelmében az MNL a közigazgatás részévé kell váljon abban az értelemben, hogy az iratkezelés-felügyelet már az irat keletkeztetésének körülményeire is kihasson. Számos nemzetközi példa – különösen a dán modell – mutatja, hogy erőforráshatékonyabb, ha a levéltár már az információs rendszerek kiválasztására és implementálására is hatással van, jóval azelőtt, mielőtt a valódi iratátvétel és

archiválás megkezdődne. Az utólagos egyeztetések és megoldások kevésbé hatékonyak és drágábbnak bizonyulnak, mint a proaktív szemlélet. **Ennek feltétele, hogy az MNL rendelkezzen az iratképző szerveknél alkalmazott rendszerek megfelelő ismeretével, és képes legyen azok archiválási következményeinek szakmai megítélésére.** A rendszerismeretre ezért nem önálló informatikai kompetenciaként, hanem az iratkezelés-felügyelet, az iratértékelés és az Archiving by Design gyakorlati eszközeként van szükség.

Ezzel párhuzamosan szükséges a fenntartó minisztériummal egyeztetni az Archiving by Design módszertanának alkalmazásáról, és **a minisztérium támogatásával kialakítani annak intézményesített formáit, hogy az MNL már az iratok keletkezési körülményeinek, az iratkezelési folyamatoknak és az alkalmazott információs rendszereknek a kialakításakor érvényesíthesse a levéltári szempontokat.** Ennek érdekében meg kell teremteni az iratkezelés-felügyelet megfelelő időben történő bekapcsolódásának szervezeti és eljárási kereteit, hogy a levéltári szempontok már az iratképzést meghatározó döntések során megjelenhessenek.

Az MNL szerepe erősítésének az iratkezelés-felügyeletben aktualitást ad az 1260/2026 (VIII. 14.) kormányhatározat az EKEIDR kötelező jellegű használatának felfüggesztéséről. Ennek jegyében az iratképző szervek szabadon választhatnak irat- és dokumentumkezelő rendszert. A kormányhatározatban nem jelenik meg a levéltári átadás mint vizsgálendő szempont, és az MNL jelenlegi erőforrásaival nem is kész arra, hogy megfelelően támogassa az iratképző szerveket a kiválasztás folyamatában, ugyanakkor a fenntarthatóság és jövőálló archiválás érdekében az ideális állapot és realitások közötti szakadékot fel kell számolni.

7.5.5.3.12. KÖZIRATVÉDELMI HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK

A köziratvédelmi hatósági eljárás a közfeladatot ellátó szerv irattári anyagának szabályszerű megőrzését súlyosan veszélyeztető körülmények fennállása esetén alkalmazható. Az MNL az érintett szervet felszólítja a feltárt hiányosságok megszüntetésére, határidőt állapíthat meg azok orvoslására, és a határidő eredménytelen eltelte esetén további hatósági intézkedést is alkalmazhat, így például kötelezheti a szervet az irattári anyag központi szolgáltatónál történő elhelyezésére.

Az MNL korábbi munkatervei és beszámolóí alapján a köziratok védelmére irányuló hatósági eljárás megindítására eddig nem került sor. Indokolt megvizsgálni, hogy az iratkezelés-felügyeleti ellenőrzések során feltárt, a nem selejtezhető iratok fennmaradását, épségét vagy használhatóságát súlyosan veszélyeztető hiányosságok esetében **milyen feltételek fennállása mellett és milyen eljárásrendben szükséges a rendelkezésre álló köziratvédelmi hatósági jogkör alkalmazása. Szükség esetén kezdeményezni kell a jogszabályi környezet felülvizsgálatát és módosítását,** mivel az eljárások megindításának egyik jelentős akadálya, hogy nem ad egyértelmű iránymutatást azok lefolytatására.

A hatósági eszköz következetesebb alkalmazása erősíthetné az iratkezelés-felügyelet jogérvényesítő funkcióját, és hozzájárulhatna ahhoz, hogy a köziratok védelmét súlyosan veszélyeztető hiányosságok megszüntetése szükség esetén hatósági intézkedés útján is biztosítható legyen. Ugyanakkor **a cél elsősorban a kooperatív, kölcsönös együttműködésen alapuló megelőzés és problémakezelés,** a hatósági eljárás indítása csak a végső eszköz akkor, ha más úton nem lehet eredményt elérni az iratvédelem érdekében.

7.5.5.3.13. MAGÁNIRATVÁSÁRLÁS ÉS VÉDÉSI ELJÁRÁSOK

A magániratok megvásárlása és védetté nyilvánítása egymást kiegészítő eszközök. A megvásárlás lehetővé teszi az iratok közgyűjteményi tulajdonba és őrizetbe kerülését, míg a védetté nyilvánítás akkor is elősegítheti megőrzésüket, ha azok magántulajdonban maradnak. Az Ltv. 33. § (3)-(4) bekezdése alapján a hatóság kötelezheti a tulajdonost arra, hogy a védetté nyilvánított levéltári anyagot biztonsági másolat készítése céljából meghatározott időre adja át az MNL-nek. Ezáltal az irat információtartalma, valamint történeti forrásértékének a másolatban rögzíthető része akkor is megőrizhető, ha az eredeti példány közgyűjteményi megszerzésére nincs lehetőség.

A jelenlegi rendszer szakmai és eljárási keretei alapvetően alkalmasak a vásárlás és a védetté nyilvánítás összehangolására. Működésének elsősorban **a szakavatott munkatársak rendelkezésre álló kapacitása és az iratvásárlásra fordítható pénzügyi források szabnak határt. Ezért érdemes** megvizsgálni annak jogi és költségvetési feltételeit, hogy **miként alakítható ki az értékes iratok megvásárlására szolgáló, rugalmasan felhasználható pénzügyi tartalék.**

A nagyobb antikváriumi árveréseket jellemzően a nyári és a téli szünetet megelőző időszakban tartják. Különösen az év végi aukcióknál okoz nehézséget, hogy az iratok szakmai értékelésének, a vásárlási döntés meghozatalának és a pénzügyi teljesítésnek az év végi pénzügyi zárás előtt, rövid időn belül kell megtörténnie. Emellett előre nem jelezhető, hogy mikor kerül piacra olyan kiemelkedő történeti értékű irategyüttes vagy egyedi tétel, amelynek megszerzése jelentősebb forrást igényel.

A tartalék létrehozható lenne olyan **gyorsan mozgósítható költségvetési keretként**, amelynél a szükséges jogszabályi és költségvetési feltételek lehetővé teszik, hogy a tárgyévből fel nem használt összeg a következő költségvetési évben is azonos célra rendelkezésre álljon. Megvizsgálandó, hogy a keret az MNL intézményi költségvetésében jelenjen-e meg, vagy a kultúráért felelős minisztérium költségvetési fejezetében, fejezeti kezelésű előirányzatként álljon rendelkezésre. Utóbbi esetben a forrás felhasználásáról nem közvetlenül az MNL rendelkezne, ezért külön szabályozni kellene a levéltár szakmai kezdeményezési jogát, a döntéshozatal határidejét, a kötelezettségvállalás rendjét és az összeg gyors rendelkezésre bocsátását. Ez a megoldás az ingó kulturális javak védelmének tágabb intézményi rendszerébe illesztené a forrást, miközben a megfelelően kialakított eljárás biztosíthatná annak gyors, levéltári célú igénybevételét. Így csökkenthető lenne annak kockázata, hogy egy előre nem látható időpontban piacra kerülő, kiemelkedő jelentőségű levéltári tétel megszerzése az MNL adott évi intézményi költségvetésének korlátai vagy az év végi pénzügyi zárás miatt hiúsuljon meg.

Érdemes erősíteni a civil szervezetekkel és alapítványokkal – így például az Iratmentő Alapítvánnyal¹³¹ –, valamint az egyes korszakokkal és irattípusokkal foglalkozó kutatókkal fennálló szakmai kapcsolatokat. E kapcsolatrendszer elsősorban az árverések és az iratpiaci figyelemmel kísérését szolgáló jelzési mechanizmust támogatná. Ez elősegítené, hogy a

¹³¹ <https://iratmentoalapitvany.hu/> (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

magántulajdonban lévő vagy piaci forgalomban megjelenő, történeti szempontból jelentős iratok mielőbb a levéltár látókörébe kerüljenek, és szakmai értékelésük időben megtörténhessen.

7.5.5.3.14. LEVÉLTÁRI HUNGARIKA

A levéltári hungarika feltárása a magyar történeti és kulturális örökség megőrzésének kiemelt feladata. **Az MNL levéltári delegátusai** a hungarika feltárásának és a digitális másolatok gyűjtésének fontos szakmai bázisát jelentik, emellett **tudománydiplomáciai feladatokat is ellátnak, és jelentősen hozzájárulnak az MNL nemzetközi kapcsolathálójának erősítéséhez.**

A Kárpát-medence levéltáraiban a magyar vonatkozású iratanyag feltárása nehéz feladat, mivel az utódállamok intézményeinek elsődleges történeti fókuszja értelemszerűen saját nemzetük múltja, ezért a magyar történelem és a magyar kisebbségek története nem jelenik meg hangsúlyosan a feldolgozandó iratanyagok kiválasztásakor. Ezt tovább nehezíti a magyarul tudó levéltári szakemberek számának folyamatos csökkenése.

Ezért a következő években különösen fontos a még rendelkezésre álló szakmai tudás és kapcsolatrendszer tudatos hasznosítása. A feladatot nem egyszerűen a hungarikakataszter bővítéseként kell kezelni. **Ki kell alakítani a kataszter, a delegátusi hálózat, a határon túli partnerintézmények, a digitalizálási programok és a kutatói együttműködések egymásra épülő rendszerét.** Ennek része lehet a Kárpát-medencei levéltárakkal közös fondjegyzék- és digitalizálási programok, Interreg-projektek, szakmai csere- és gyakornoki programok, valamint a bécsi, moszkvai, vatikáni és isztambuli delegátusok szerepének további erősítése. **Emellett indokolt az együttműködés erősítése azokkal a hazai közgyűjteményekkel is, amelyek saját gyűjteményi profiljuk alapján szintén végeznek hungarikafeltárást.** A feltárási eredmények, módszertanok és adatok összehangolása hozzájárulhat a párhuzamos kutatások elkerüléséhez, a rendelkezésre álló szakmai kapacitások hatékonyabb kihasználásához, valamint egy egységesebb hazai hungarika-adatvagyon kialakításához.

Továbblépési lehetőséget **a hungarikakataszter tartalmi és technológiai újragondolása** jelenti. A cél egy olyan összekapcsolt történeti tudásbázis kialakítása lehet, amely nem pusztán azt rögzíti, hogy egy irategyüttes hol található, hanem annak teljes kontextusát is képes megjeleníteni. Ehhez a RiC szabvány szemlélete megfelelő keretet adhat: az iratok, személyek, családok, intézmények, helyek, események és funkciók közötti kapcsolatok feltárása révén a hungarika nem elszigetelt rekordok, hanem összefüggő hálózat formájában válhat kutathatóvá.

Erre építve különösen fontos **a névterek, a rekord-összekapcsolás, a MI és a térinformatika együttes fejlesztése.** A térinformatikai megjelenítés révén egy településhez, történeti régióhoz vagy intézményhez nemcsak egyetlen levéltári leírás, hanem a hozzá kapcsolódó személyek, események és különböző országokban őrzött iratanyagok hálózata is megjeleníthetővé válhat.

A digitalizált irat akkor válik igazán értékké, ha strukturált metaadatokkal, kontextussal és más forrásokkal való kapcsolatokkal együtt válik kereshetővé és újrahasznosíthatóvá. A hungarikakataszter jövőjét ezért olyan interoperabilis rendszerként érdemes elképzelni, amely képes a különböző országokban és intézményekben található magyar vonatkozású források összekapcsolására, és amelybe a névterek, a térinformatikai adatok, a digitalizált dokumentumok és az MI-alapú feldolgozás eredményei egyaránt beépülhetnek.

7.5.6. HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK

7.5.6.1. LEVÉLTÁRKÖZI KAPCSOLATOK, SZAKMAI FÓRUMOK

Az Az MNL levéltári kapcsolatrendszerét három részre kell bontani: **a hazai társintézményekkel folytatott együttműködésre, a levéltári hungarikát őrző külföldi intézményekkel kialakított kapcsolatokra, valamint a nemzetközi tapasztalatcserét, innovációt és szakmai érdekképviselést szolgáló partnerségekre.** E három terület célja és jellege eltérő, ezért a kapcsolatépítés irányait és eszközeit is ennek megfelelően kell meghatározni.

A hazai levéltárakkal azonos jogszabályi keretek között kell működjön az MNL, a levéltárakkal szemben támasztott politikai és társadalmi elvárás szintén egyező, illetve a levéltárhasználók körében is jelentős átfedés van. Ezért kiemelten fontos az együttműködés: azonosítani kell a közös kihívásokat és problémákat, majd **meg kell keresni annak a módját, hogy minden intézmény számára kielégítő megoldások szülessenek.**

Cél a hazai levéltárosi céh kialakítása. Közös szakmai és etikai axiómák meghatározása, az intézményközi feszültségek feloldása, az asszertív kommunikáció és támogató szakmai partnerség meghonosítása. Attól egyik levéltár működése sem lesz eredményesebb, ha bebizonyítja, a másik miben hibázott, vagy megmutatja, miben ért el kevesebb statisztikai mutatót. **Az intézményvezetők az összes munkatársukat képviselik, akik munkáját nem lehet az intézményvezető személyének megítélésén keresztül értékelni.**

Támogatni kell a levéltárban dolgozó szakembereket abban – legyen az levéltári asszisztens, levéltáros, restaurátor, digitalizáló munkatárs, informatikus, jogász, humánpolitikai területen dolgozó munkatárs –, hogy vegyenek részt a szakmai fórumokon, képviseljék álláspontjukat, folytassanak érdemi vitákat és kooperáljanak egymással. Érték, ha egy kolléga más intézményben is szerzett tapasztalatot, mert **minden levéltárnak megvan a maga sajátos iratanyaga és munkafolyamata, a levéltárak közötti munkaerőáramlás számos pozitív hatással bír.**

A nemzetközi kapcsolatrendszer kiemelt területét jelentik a levéltári hungarikát őrző külföldi intézmények. Az együttműködés célja a magyar történelemre és kulturális örökségre vonatkozó, külföldön őrzött iratok feltárásának elősegítése, az ezekre vonatkozó információk cseréje, valamint lehetőség szerint digitális formában történő hozzáférhetővé tételük. Ebből a szempontból különösen fontosak a szomszédos országok levéltárai, hiszen a közös történelmi múlt és a történelmi államhatárok változásai következtében jelentős magyar vonatkozású iratanyag található ezekben az intézményekben.

A szomszédos országokkal fenntartott kapcsolatokban az MNL országos hálózata különleges lehetőséget jelent. **A határ menti vármegyékben működő tagintézmények a nemzetközi kapcsolatépítés erős bázisai,** mivel földrajzi helyzetük, történelmi kapcsolatrendszerük, valamint az általuk őrzött iratanyag természetes alapot teremt a határ túloldalán működő levéltárakkal való rendszeres szakmai kooperációhoz. Ezek erősítése egyszerre szolgálhatja a levéltári hungarikák feltárását, a közös történelmi örökség kutatását, a tapasztalatcserét és közös projektek kialakítását. A tagintézmények meglévő kapcsolataira építve olyan intézményes hálózat kialakítására kell törekedni, amelyben a helyi és regionális kezdeményezések az MNL egészének nemzetközi jelenlétét erősítik.

A nemzetközi kapcsolatok másik szakmai súlypontját a nemzetközi kitekintés fejezetben bemutatott irányok jelentik, amely az európai nemzeti levéltárak stratégiai törekvéseit és az ezekből kirajzolódó tendenciákat tekinti át. A nemzetközi együttműködés gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy egyes, nagyobb erőforrással rendelkező levéltárak előrébb járnak a technológiai vívmányok és levéltárszakmai novumok alkalmazásában, így tapasztalataik fontos támpontot jelenthetnek az MNL számára. A kapcsolatrendszer ugyanakkor lehetőséget teremt **az MNL eredményeinek és jó gyakorlatainak bemutatására, az országspecifikus levéltárszakmai szempontok és érdekek képviselésére, valamint a közös európai levéltári stratégiai gondolkodásba történő bekapcsolódásra.** Ebben az MNL országos lefedettségű, integrált működése és az ebből fakadó szinergiák önmagukban is értékes, nemzetközileg megosztható tapasztalatot jelentenek.

A nemzetközi kapcsolatok ezen ágában ezért elsősorban azokkal az intézményekkel és szakmai szervezetekkel indokolt szorosabb partnerséget kialakítani, amelyek a **nemzetközi kitekintés fejezetben bemutatott innovatív megoldások, technológiai fejlesztések és új levéltárszakmai módszerek** alkalmazásában meghatározó szerepet töltenek be. A kapcsolatépítésnek ebben az esetben tudatos intézményi tanulást kell szolgálnia: az MNL számára releváns fejlesztések azonosítását, működésük és eredményeik megismerését, majd a hazai környezetben történő alkalmazhatóságuk értékelését.

Ennek érdekében **minél szélesebb körű szakmai jelenlétre kell törekedni a nemzetközi fórumokon, rendezvényeken, szakmai szervezetekben és tanulmányutakon,** az ott megismert gyakorlatok alkalmazhatóságának vizsgálatával és az adaptálható megoldások intézményi hasznosításával.

A nemzetközi kapcsolatok fenntartása nem kizárólag a felsővezetés és az ezért felelős igazgatóság feladata. Az intézményt a konferenciákon, szakmai programokon, műhelymunkákon és tanulmányutakon részt vevő **munkatársak is képviselik.** Ezért **ki kell alakítani a megszerzett tapasztalatok megosztásának formális MNL-szintű csatornáit,** hogy a tudás ne az egyes résztvevőknél vagy szervezeti egységeknél koncentrálódjon, hanem visszacsatornázva az érintett szakterületek munkájában hasznosuljon.

A kapcsolatrendszer eredményes működtetéséhez egyértelműen meg kell határozni a stratégiai koordináció és a szakmai megvalósítás felelősségi szintjeit. **A hazai és nemzetközi kapcsolatokért felelős igazgatóság feladata a különféle együttműködések stratégiai célú kezdeményezése, összehangolása és nyilvántartása.** Ennek keretében gondoskodik arról, hogy azok illeszkedjenek az MNL távlati céljaihoz, biztosítja az intézményen belüli információáramlást, és összehangolja az egymáshoz kapcsolódó kezdeményezéseket. **Az együttműködések tartalma szerint érintett munkatársak, szakterületek és tagintézmények felelősek a gyakorlati megvalósításért és a szakmai kooperációért.** Ez a feladatmegosztás biztosítja az egységes intézményi koordinációt, miközben a szakmai tartalmat és a tényleges működést az adott területen megfelelő tudással, tapasztalattal és kompetenciával rendelkező munkatársak és szervezeti egységek alakítják.

7.5.6.2. KUTATÓMŰHELYEK ÉS INTÉZETEK

Az MNL mellett, hogy maga is egy tudományos műhely, számos intézet és kutatócsoport munkájához elengedhetetlen források őrzője. A tudományos kutatásnak szabályozott keretrendszere van, pályázatok, munkatervek és beszámolók követik egymást, **a kutatott iratanyagok kiválasztása tervszerű**, emiatt előre meghatározható. Mindkét félnek, a forrást biztosító levéltárnak és a kutatást végző tudományos körnek elemi **érdeke a hatékony kooperáció, hogy a levéltár el tudja látni alapfeladatát, az információkhoz való hozzáférés biztosítását**, a kutató pedig el tudja végezni a rá bízott munkát. Ezért ki kell alakítani a hatékony párbeszéd és visszajelzés módját, hogy a tudományos projektek előre jelezzék, milyen iratanyagok szükségesek a kutatásuk elvégzéséhez, amely tudás birtokában az MNL fel tud készülni és a megfelelő erőforrásokat biztosítani a gördülékeny együttműködéshez (pl. szükség szerinti restaurálás és digitalizálás, iratelőkészítés és levéltárosi feldolgozás).

7.5.6.3. EGYETEMEK

Az MNL felsőoktatási kapcsolatai **négy fő funkció** köré rendezhetők:

1. a levéltárszakmai képzés **gyakorlati támogatása**,
2. felsőoktatásban való **közvetlen részvétel** oktatóként,
3. hallgatói szakmai és kutatómódszertani **programok**,
4. közös **tudományos kutatás** és szakmai programok.

Az MNL felsőoktatási kapcsolatainak továbbfejlesztése során a jelenlegi, elsősorban szakmai gyakorlatra, hallgatói programokra és egyes kutatási együttműködésekre épülő kapcsolatrendszer **tudatosabb, intézményesebb és kölcsönösebb partnerséggé fejleszteni**. A cél az, hogy az MNL ne csupán gyakorlati helyet és szakmai tudást biztosítson az egyetemek számára, hanem **a felsőoktatási kapcsolatok az MNL szakmai utánpótlását és munkatársainak továbbképzését is szolgálják a levéltáros, illetve az iratmenedzsment szakirányú végzettség megszerzésével**. Ez különösen azoknál a munkatársaknál lehet fontos, akik hosszabb távon levéltári szakmai, oktatói, iratkezelési vagy információmenedzsment-feladatokat látnak el.

Kiemelt fejlesztési irány **a levéltár-pedagógia beemelése a tanárképzésbe**. Az MNL számára fontos lehet, hogy a levéltár-pedagógiai módszerek és a levéltári források oktatási célú használata megjelenjen a pedagógusképzésben, különösen a történelemtanár-képzésben. Ennek keretében az MNL egyetemi partnereivel közösen olyan kurzusok, kurzuselemek vagy gyakorlati foglalkozások kialakítását kell kezdeményezze, amelyek megismertetik a leendő pedagógusokat a levéltári források tanórai alkalmazásával, a forrásalapú történelemtanítással, valamint a levéltár-pedagógiai programok módszertanával. Ez hosszabb távon **egyszerre erősítheti az MNL oktatási és közművelődési szerepét, illetve az iskolák levéltárhasználatát**.

Bővíthető az MNL oktatói szerepvállalása is. A jelenlegi gyakorlatra építve célszerű lenne növelni azoknak az MNL-munkatársaknak a számát, akik egyetemi oktatásban, szakmai gyakorlatok vezetésében, konzultációban, diplomamunkák témavezetésében vagy vendégelőadóként vesznek részt. Az oktatói tevékenység támogatásához szükséges a belső módszertani koordináció erősítése, amely segíti az intézményi tudás egységes megjelenítését.

További fejlesztési irány **a kölcsönös tudástranszfer erősítése**. Az egyetemekkel való együttműködés ne kizárólag az MNL tudásának átadására épüljön: az egyetemek kutatási, módszertani és technológiai tudása is hasznosítható az MNL tevékenységében. Ennek keretében különösen a digitalizáció, az MI, a kutatómódszertan, az információ- és iratmenedzsment, valamint a levéltári források új típusú hasznosítása kínálhat további együttműködési lehetőségeket.

7.5.7. SZAKMAI EGYEZTETÉSEK

7.5.7.1. JOGSZABÁLYMÓDOSÍTÁS

Az 1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről és **a 27/2015. (V. 27.) EMMI rendelet** a közlevéltárak és a nyilvános magánlevéltárak tevékenységével összefüggő szakmai követelményekről többszöri módosítása ellenére sem fedik le a digitális átállás, az elektronikus iratátvétel, nyilvántartásvezetés és archiválás okozta levéltárszakmai változásokat. **A jogszabályok alapja a papíralapú logika.**¹³² Cél nem ennek a felülírása, hisz a teljes levéltári környezetet meghatározzák és nem minden intézményben van szükség a digitális átállás módszertanának adaptálására, hanem kiegészítése az archivisztika tudományában jelentkező változásokkal. Ennek jegyében **egy olyan koalíciós javaslatot kell elkészíteni, amely a teljes levéltári szakma által elfogadható.**

Szükség van a különböző jogszabályok előírásainak tükrében javaslatot készíteni **a védelmi idő meghatározásáról**. A vonatkozó bekezdések gyakorlati alkalmazása levéltáronként eltér.

Az anyakönyvi eljárásról szóló 2010. évi I. törvénnyel kapcsolatban felmerültek normavilágossági, koherencia- és jogbiztonsági problémák. A levéltári anyakönyvi kutatás szabályozása különösen nehezen értelmezhető.

7.5.7.2. TÁMOGATÓ ÁLLÁSFOGLALÁS

A támogató állásfoglalás tartalmáért, a kutatás támogatásának jogalapjáért, valamint a kiadás jogszerűségéért **a kiadó szerv felelős**, a levéltár feladata az állásfoglalás jogszabályi követelményeknek való megfelelésének ellenőrzése. A gyakorlatban több esetben előfordul, hogy a támogató állásfoglalások hiányosak vagy nem megfelelően kerülnek kiállításra, azokat így a levéltár nem fogadja be, ami **a kutatók számára kellemetlenséget és idővesztést eredményez.**

Ezért indokolt a levéltárak preventív szaktanácsadói szerepének megerősítése a támogató állásfoglalást kiadó szervek felé. Ennek célja nem a kiadó szervek felelősségének átvállalása, hanem a hibás vagy hiányos állásfoglalások megelőzése. A levéltárnak meg kell találnia annak módját, hogy a kiadó szervek számára az egységes formanyomtatvány használatához és megfelelő kitöltéséhez előzetes szakmai tájékoztatást, útmutatást és szükség esetén szaktanácsadást biztosítson. A preventív együttműködés kialakításával csökkenthető a hibás

¹³² Néhány példa: a törvény a biztonsági másolatok őrzésének helyét a biztonsági filmtárban jelöli ki. A rendelet számos pontja nem értelmezhető az elektronikus irat viszonylatában, mint a kiemelés feltételei vagy az őrjegy használata. Továbbá nem tér ki azok tárolásával (megőrzésével) szembeni követelményekre, míg az analóg iratok esetében előírja, hogy a raktárhelyiségek állapotát rendszeresen ellenőrizni kell, a szakfelületesi vizsgálatnak is hangsúlyos része. A levéltári leírás és az tartós megőrzés nemzetközi szabványai alapján érdemes revideálni a jogszabályok szövegét.

állásfoglalások száma, egyszerűsíthető a levéltári ügyintézés, és mindenekelőtt mérsékelhetők a kutatókat érő többletterhek.

7.5.7.3. E-GYŰJTEMÉNYKEZELÉS ÉS TARTÓS MEGŐRZÉS

Az elektronikus iratok tömegessé válása új technológiák és levéltárszakmai elvek adaptálását hozta magával. Ezzel a kihívással minden levéltár igyekszik megbirkózni a saját erőforrásainak és szaktudásának függvényében. Vannak intézményi pilot projektek, megvalósított e-levéltári rendszerek, jövőbeli fejlesztési elképzelések, koncepciók, követelményjegyzékek. **A területen dolgozó munkatársak között szakmai rendezvényeken megvalósul az információcsere, ugyanakkor az erőforrások és a tudáskumuláció hatékony kihasználása érdekében ezeket rendszeres, formális keretek közé kell terelni.** A tapasztalatcsere és egy közösen összeállított követelménykatalógus minden intézmény hasznára válhat: a döntési mátrixában súlyozottan veszi figyelembe azt, amely a stratégiai céljainak megvalósítását a leginkább támogatja, valamint kiküszöbölhető, hogy ugyanazt a gyártói terméket vagy szolgáltatást hasonló elvek mentén több intézmény párhuzamosan auditáljon.¹³³

Ezzel párhuzamosan szükséges a fenntartó minisztériummal egyeztetni az Archiving by Design módszertanának alkalmazásáról, és a minisztérium támogatásával kialakítani annak intézményesített formáit, hogy az MNL és a levéltárak már az iratok keletkezési körülményeinek, az iratkezelési folyamatoknak és az alkalmazott információs rendszereknek a kialakításakor érvényesíthessék a levéltári szempontokat. Ennek érdekében meg kell teremteni az iratkezelés-felügyelet megfelelő időben történő bekapcsolódásának szervezeti és eljárási kereteit, hogy a levéltári szempontok ne utólag, hanem már az iratképzést meghatározó döntések során megjelenhessenek.

A tartós megőrzés, a megőrzés-tervezés terén nemcsak a levéltárak együttműködése van szinergiahatással, mivel ezzel a problematikával minden közgyűjtemény szembesül. Ezért fontos kilépni a levéltárszakmai keretből és megvizsgálni, hogy egy adott szakterületnek milyen stratégiája van a digitális repozitóriumok terén, illetve a tudáskumuláció és tapasztalatcsere céljából, a minisztérium hathatós közreműködésével **ki kell alakítani ezen a téren egy közgyűjteményi együttműködési keretrendszert, akár intézményesített formában is.**

7.5.7.4. NYILVÁNTARTÁS

A 27/2015. (V. 27.) EMMI rendelet 30–40. §-a meghatározza a vezetendő nyilvántartásokat és azok módját, de **nem határozza meg egyértelműen a nyilvántartandó irat fogalmát.** Ide tartozik-e a digitális másolatok nyilvántartása, vagyis azoké, amelyeknek van eredeti formájuk más adathordozón? Ez lehet analóg – papír, pergamen, mikrofilm, síkfilm stb. –, de akár born-digital irat is. **Hogyan viszonyulnak egymáshoz az irat különböző manifesztációi?** A born-digital iratról kutatói használatra készített másolat nyilvántartási szempontból ugyanazon iratnak tekintendő-e? Minek tekintendő az az eset, amikor az analóg iratot a levéltári törvény 5. § (4)

¹³³ Példaként szolgál az MNL és BFL nyilvántartásvezetése. Mindkét levéltár nyilvántartó szakrendszere a scopeArchiv, de mind a kutatószolgálati munkafolyamatokat, mind a leírási egységek vezetését eltérő módszertannal vezetik, vagyis csak a szoftver azonos, a használat nem. Mindkét megoldási módnak vannak előnyei és átgondolandó pontjai. Az eddigi informális tapasztalatcserét hasznos lenne hivatalos keretbe terelni és összegző dokumentumokat publikálni a témában, amely alapját képezi a szélesebb körű szakmai párbeszédnek.

bekezdése alapján megsemmisítik, és csak a digitalizált változat kerül a levéltárba? Ezekre a kérdésekre a levéltárak eltérő gyakorlatokat követnek.¹³⁴

Az MNL gyakorlata szerint a digitális másolatokat az eredeti irattól elkülönítve, önálló nyilvántartási egységként vezetik. Ez azonban nemcsak levéltárszakmai, hanem humánerőforrás-kérdéseket is felvet: az eredeti irat leírásának és a hozzá kapcsolódó segédleteknek az ismételt rögzítése munkaerő-igényes, növeli a redundanciát, és a kutató számára sem feltétlenül áttekinthető. Ugyanakkor szükséges jelezni, ha a kutatás nem az eredeti irat, hanem annak digitális manifesztációja alapján történt. A tájékoztatásban pedig továbbra is fontos szerepe van annak a levéltárosnak, aki az eredeti iratot a legjobban ismeri. Mindez felveti az adathordozó-alapú nyilvántartások és referenciák hatékonyságának kérdését is.

A levéltárszakma számára ezért szükséges lenne olyan módszertan kidolgozása, amely meghatározza, **milyen elvek szerint kell nyilvántartani az irat különböző manifesztációit**, és hogyan kell a publikációkban egyértelműen jelezni, hogy a szerző pontosan mely iratot, illetve annak mely változatát kutatta.

7.5.7.5. MESTERSÉGES INTELLIGENCIA

Az MI több szempontból is hatást gyakorol a teljes közgyűjteményi szektor működésére. Lehetővé teszi, hogy az őrzött állományok ne pusztán másolatként vagy statikus képfájlként kerüljenek az online térbe, hanem **automatizált feldolgozásra, összekapcsolásra és újrafelhasználásra alkalmas információegységekké váljanak.** Ez az eljárás nemcsak meggyorsítja, hanem új szintre emeli az iratokban lévő információk kinyerését és kumulációját. Átalakítja a kutatást, a politikai döntések előkészítését és a közigazgatás egyes területeit is. A hálózatos leírás és gráfmodellek lehetővé teszik, hogy az őrzött állományt több kontextusban értelmezzük és az ezek közötti kapcsolatot is feltárjuk (ahogy az irat esetében a RiC – Records in Contexts szabvány elnevezése is többes számra utal). Így az MI által kínált lehetőségek alapvetően átalakítják az archivisztika, a muzeológia és a könyvtartudomány módszertani kereteit.

A Nemzetközi Levéltári Tanács honlapján elérhető publikus tananyag kiindulási alap a levéltárak esetében az MI alkalmazási területeire. Segítő eszköz lehet az iratkezeléssel foglalkozók, a levéltári iratok leírásában és metaadatolásában, a fájlok minőségének javításában, valamint a levéltárhasználók számára a keresésben (többnyelvű, szemantikus keresési lehetőségek, téma szerinti böngészés), és az információk összekapcsolásában, mintázatok felismerésében. **Alkalmazása nemcsak az iratra szűkül, hanem a munkatársak mindennapjait is megkönnyítheti.** A külső kapcsolattartásra fejlesztett chatbot, vagy a belső munkafolyamatok során előállítandó eredménytermékek létrehozásához is támogatást tud nyújtani, ezáltal az értékes szaktudást más, nem automatizálható feladatokra lehet összpontosítani.

A digitális tér és online kultúra számos etikai problémát is felvet, amire a közgyűjteményeknek reagálniuk kell. A hitelesség, megbízhatóság és pártatlanság

¹³⁴ Fontos kitekintés, hogy az eredeti és másolat problematikája más közgyűjteményekben is felmerül. A muzeális tárgyak eredetiségéről, múzeumba kerülésük utáni kontextusvesztésről és a digitális formában megvalósult intézménylátogatóról lásd bővebben: Járdán-Bihari Ágnes: Eredetiség és autopszia a digitális kultúrában. In: Nagyerdei Almanach 2018/2. 8. évf., 17. 13-27.
https://nagyalma.hu/container/volume/2018/182.02_JBA_13-27p..pdf (utolsó megtekintés: 2026.09.13.)

alapkövetelmény velük szemben. Az algoritmusok a meglévő adatállományok torzulásait újratermelik és láthatóbbá teszik. A történeti hátrányok, a reprezentációs egyenlőtlenségek és marginalizált csoportok láthatatlansága digitális formában is fennmarad, sőt, erősödhet. A közgyűjtemények – különösen a levéltár – szerepe ezáltal már nemcsak őrző és használatot biztosító, hanem adatmenedzser, rendszertervező, értelmező és etikai közvetítő is. A humán szakértelem tehát nemhogy szükségtelenné válik, ellenkezőleg, felértékelődik.¹³⁵

Ezek a hatások nemcsak az MNL működését befolyásolják. **A magyarországi közgyűjtemények foglalkoznak az MI használatának adaptációjával, küzdenek az általa megjelenő kihívásokkal. Ez egy olyan terület, ahol jelentős eredményeket lehet elérni, ha a különféle profilú intézmények a felgyűlt tapasztalatokat megosztják, és segítik egymást a novumok implementálásában.**

¹³⁵ Bánki Zsolt-Hegedűs István-Mikó Zsuzsanna-Szabó Csaba-Szatucsek Zoltán: A pixeltől a szemantikus tudásig. In: Levéltári Szemle. 76. évfolyam. 2026. 2. szám. 35.

7.6. MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TANULMÁNY

A szakmai és vezetői programban meghatározott **célállapot elérése többéves, egymásra épülő intézkedéseket igényel.** A vezetési, szervezeti, humánerőforrás-, infrastrukturális, levéltárszakmai és digitális beavatkozásokat egységes intézményi keretben, világos prioritások szerint kell megtervezni.

Az új főigazgató kinevezésére várhatóan 2026 októberének közepén kerül sor. **A vezetői ciklus első szakasza az intézmény vezetésének dokumentált átadás-átvételével kezdődik.** Ennek során az új főigazgatónak a megbízott vezetéstől átfogó tájékoztatást kell kapnia az intézmény szakmai, szervezeti, pénzügyi, humánerőforrás- és infrastrukturális helyzetéről, a folyamatban lévő ügyekről és projektekről, a fennálló kötelezettségekről, valamint a legsürgetőbb működési kockázatokról.

Az első négy hónapot az átadás-átvétel mellett jelentős részben **a következő évi intézményi terv és a tárgyévi beszámoló elkészítése határozza meg.** Ez az időszak nem terhelhető valamennyi tervezett felmérés és fejlesztés párhuzamos elindításával. Az átadás-átvétel, a beszámoló és az intézményi terv ugyanakkor együttesen megalapozhatja az intézmény helyzetének értékelését és az első év reálisan végrehajtható prioritásait.

A vezetési alapelvek alkalmazása nem halasztható e szakasz lezárultáig. Az átlátható és szabályszerű működés, a döntések megfelelő előkészítése és dokumentálása, a felelősségi viszonyok egyértelműsége, valamint az érintett munkatársak bevonása a vezetői ciklus első napjától érvényesítendő követelmény.

A vállalások megvalósíthatósága szempontjából **három intézkedési szint különíthető el:**

- Az elsőbe a főigazgatói döntéssel, következetes vezetéssel és **a meglévő kapacitások átrendezésével megkezdhető változtatások** tartoznak. Ilyen a szabályszerű működés megerősítése, a döntés-előkészítés egységesítése, az információáramlás javítása és a tagintézményi részvétel fejlesztése.
- A második szintet **az intézmény működőképességének kritikus személyi feltétele, a bérrendezés jelenti.** Ez fenntartói döntést és tartós többletforrást igényel, kezdeményezése azonban azonnali vezetői feladat. Bérrendezés nélkül a program többi eleme legfeljebb részlegesen vagy átmenetileg valósítható meg.
- A harmadik szintbe **a nagy költségigényű fejlesztések, különösen az elektronikus levéltár megújítása, a raktárkapacitás bővítése és az infrastruktúra átfogó fejlesztése tartoznak.** Az MNL feladata ezek szakmai előkészítése, végrehajtásuk üteme azonban a fenntartó döntésétől és a szükséges források rendelkezésre állásától függ.

A nagyberuházások időtávja jellemzően meghaladja az ötéves főigazgatói ciklust. Ezeket nem egyetlen főigazgató személyéhez kötődő projektként, hanem az MNL hosszú távú intézményi érdekeit szolgáló fejlesztésként kell kezelni. Előkészítésükhöz és megvalósításukhoz széles körű szakmai, intézményi és fenntartói egyetértés szükséges. A döntéseket olyan dokumentált követelményekkel és fenntarthatósági garanciákkal kell megalapozni, amelyek vezetőváltás esetén is biztosítják a folytonosságot.

A program időkerete az ötéves vezetői ciklushoz igazodik:

- **induló szakasz:** a kinevezéstől számított első négy hónap, várhatóan 2026. október közepétől 2027. február közepéig,
- **első éves szakasz:** az 5–12. hónap,
- **középtáv:** a vezetői ciklus második és harmadik éve,
- **cikluszáró szakasz:** a vezetői ciklus negyedik és ötödik éve,
- **ciklusokon átívelő időtáv:** az öt éven túlmutató, nagyberuházást vagy tartós fenntartói szerepvállalást igénylő fejlesztések.

Az erőforrásigény meghatározása négy fokozat szerint történik. Az alacsony erőforrásigényű intézkedések vezetői döntést, koordinációt vagy belső szabályozást igényelnek. **A közepes** erőforrásigény belső kapacitások tartós lekötésével, képzéssel vagy kisebb fejlesztéssel jár. **A magas** erőforrásigény létszámbővítést, jelentősebb beszerzést vagy többéves projektet feltételez. **A kiemelkedő** erőforrásigényű vállalkozások fenntartói döntés és többéves finanszírozás nélkül nem teljesíthetők.

7.6.1. INDULÓ VEZETÉSI, SZABÁLYOZÁSI ÉS STRATÉGIAI FELADATOK

A vezetői ciklus első feladata a programban rögzített **vezetési alapelvek átültetése az intézmény napi működésébe**. Ennek középpontjában az átláthatóság, a szabályzatok és eljárásrendek szerinti működés, a megalapozott döntés-előkészítés, a felelősségi viszonyok egyértelműsége, valamint a nyílt és kiszámítható belső kommunikáció áll.

Az első négy hónapban az átadás-átvétellel, az intézményi tervvel és a tárgyévi beszámolóval párhuzamosan azonosítani kell azokat a szabályozási és működési kockázatokat, amelyek a jogszabályi működést, az alapfeladatok ellátását, a munkatársak vagy az iratanyag biztonságát közvetlenül érintik. A teljes szabályzat- és folyamatfelmérés az induló szakasz lezárását követően végezhető el.

Át kell tekinteni, hogy a szükséges szabályzatok rendelkezésre állnak-e, megfelelnek-e a hatályos jogszabályoknak és a tényleges munkafolyamatoknak, továbbá az érintettek ismerik-e és alkalmazzák-e azokat. A hiányzó vagy elavult szabályozásokat kockázati jelentőségük alapján rangsorolni, majd ütemezetten elkészíteni vagy felülvizsgálni szükséges. A cél nem a szabályzatok számának növelése, hanem világos, követhető és a munkavégzést segítő keretek kialakítása.

A pályázatban javasolt működési modell alapján **el kell készíteni és széles körben véleményeztetni az intézmény új Szervezeti és Működési Szabályzatának tervezetét**. Az elfogadott SZMSZ-t a kapcsolódó szabályzatok, eljárásrendek és felelősségi körök összehangolásával, az érintettek megfelelő tájékoztatása mellett kell átültetni a gyakorlatba. A bevezetés tapasztalatait értékelni, a szükséges korrekciókat pedig elvégezni szükséges.

Egységesíteni kell a jelentősebb vezetői döntések előkészítését. A döntési javaslatoknak tartalmazniuk kell a megoldandó probléma meghatározását, a releváns adatokat, az érintett szervezeti egységek és tagintézmények álláspontját, a lehetséges megoldásokat és azok következményeit. A döntések indokait, felelőseit és végrehajtási határidejét dokumentálni, megvalósulásukat pedig nyomon követni szükséges.

A középtávú intézményi stratégia kidolgozása az első négy hónap lezárását követően kezdődhet meg. A stratégiát évente aktualizált akciótervekre kell lebontani, minden intézkedéshez felelőst, határidőt, erőforrásigényt, függőséget és eredményindikátort kell rendelni. Külön kell jelezni az intézményi hatáskörben végrehajtható, a fenntartói döntéstől függő és a vezetői cikluson túlmutató vállalásokat. Ehhez olyan vezetőinformációs és monitoringrendszer kell kialakítani, amely megbízhatóan támogatja az értékelést, de nem növeli szükségtelenül az adminisztrációt.

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: a jogi, adatvédelmi, minőségirányítási, gazdasági és szakmai tervezési feladatokért felelős szervezeti egységek, valamint a tagintézmények és szervezeti egységek vezetői.

Időkeret: átadás-átvétel, SZMSZ, intézményi terv, beszámoló és a kritikus kockázatok azonosítása az első négy hónapban, teljes szabályzat- és folyamatfelmérés az 5–10. hónapban, középtávú stratégia az első vezetői év végéig, a sürgős szabályozási hiányosságok rendezése az első évben, a teljes felülvizsgálat lezárása a második év végéig.

Erőforrásigény: alacsony–közepes, döntően intézményi hatáskörben biztosítható.

Indikátorok: dokumentált átadás-átvétel, SZMSZ, határidőben elkészült intézményi terv és beszámoló, szabályzat- és eljárásrend-leltár, felülvizsgált és hozzáférhető szabályzatok aránya, egységes rend szerint előkészített döntések aránya, elfogadott középtávú stratégia és éves akciótervek, működő monitoringrendszer, határidőre végrehajtott intézkedések aránya.

7.6.2. BÉRRENDEZÉS, HUMÁNERŐFORRÁS- ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A program egészének legfontosabb megvalósíthatósági feltétele a munkatársak bérének rendezése. A jelenlegi bérszínvonal kritikus: nem biztosít megfelelő megtartóerőt, nehezíti az új munkatársak felvételét, növeli a pályaelhagyás és a fluktuáció kockázatát, valamint veszélyezteti a nehezen pótolható intézményi tudás folytonosságát.

A bérrendezés nem a program egyik, a többi vállalással azonos súlyú eleme, hanem azok végrehajtásának előfeltétele. A feladatok bővülése, az elektronikus iratok tömegessé válása, a szolgáltatási igények növekedése és az új módszerek bevezetése többlettudást és többletmunkát igényel. Ezek tartósan nem építhetők túlterhelt, alulfizetett és fogyatkozó szakemberállományra.

A helyzet kritikusságára tekintettel már 2026 őszén szükség van azonnali, legalább részleges béremelésre. Ez mérsékelheti a legsürgetőbb megtartási kockázatokat, de nem tekinthető teljes körű bérrendezésnek.

Az első négy hónapban rendezni kell a bér- és humán erőforrás-adatokat. Ezt követően feladat- és kompetenciaalapú felmérést kell készíteni a létszámhiányokról, a béaránytalanságokról, a kritikus kompetenciákról, a várható nyugdíjazásokról, a túlterhelt területekről és a tudásvesztés kockázatairól. Létre kell hozni az intézményi kompetenciamátrixot, és erre, valamint a munkakörök egységes értékelésére építve 2027-ben – amint a szakmai és pénzügyi feltételek lehetővé teszik – **végre kell hajtani az átfogó bérrendezést.**

A bérrendezés keretében minimum alaphérek és munkaköri bérsávokat kell meghatározni, elismerve a szakmai kompetenciát, a felelősséget és a tapasztalatot. Ezt követően **fokozatosan be kell vezetni a bértranszparenciát**. Ez nem az egyéni munkabérek nyilvánosságát, hanem a bérképzés elveinek, a bérsávoknak és az előmeneteli lehetőségeknek a megismerhetőségét jelenti.

A kompetenciamátrixra építve meg kell tervezni az utánpótlást, a tudásátadást és a képzéseket, ki kell alakítani a szakmai karrierutakat, valamint tovább kell fejleszteni a teljesítményértékelést. A szervezeti kultúra fejlesztése során erősíteni kell az együttműködést, a munkatársi bevonást és a szakmai véleménykülönbségek rendezett megvitatását.

A bérrendezéshez szükséges forrás nem teremthető elő belső átcsoportosítással. Az MNL feladata a helyzet és a beavatkozás elmaradásából eredő kockázatok bemutatása, valamint az ütemezett javaslat elkészítése, a tartós többletforrás biztosítása a fenntartó döntését igényli.

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: a humánpolitikai, gazdasági, tudományos és képzési feladatokért felelős szervezeti egységek, valamint a tagintézmények és szervezeti egységek vezetői.

Külső felelős: a szükséges többletforrás biztosításában a fenntartó.

Időkeret: részleges béremelés kezdeményezése és lehetőség szerinti végrehajtása 2026 őszén, adatrendezés az első négy hónapban, kompetenciamátrix és bérpolitikai koncepció az első vezetői évben, átfogó bérrendezés 2027-ben, amint a feltételek lehetővé teszik, bértranszparencia, karrierrendszer és képzési programok fokozatos bevezetése a második és harmadik évben.

Erőforrásigény: a bérrendezés kiemelkedő, a kapcsolódó humánerőforrás-fejlesztés közepes–magas.

Indikátorok: a 2026. évi béremelés megvalósulása, kompetenciamátrix és bérpolitikai koncepció elkészülte, bérsávokkal rendelkező munkakörök aránya, betöltetlen álláshelyek száma, fluktuáció és kilépési arány, kritikus munkakörök megtartási mutatói, megismerhető bérképzési és előmeneteli szabályok, képzésben részt vevő munkatársak aránya.

7.6.3. SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS DIFFERENCIÁLT INTEGRÁCIÓ

Az MNL szervezeti működését feladat- és folyamatközpontú vizsgálatnak kell alávetni.

Ennek ki kell terjednie a központi szervezeti egységek, az Országos Levéltár és a vármegyei levéltárak feladatmegosztására, a döntési hatáskörökre, a párhuzamosságokra és a hiányzó funkciókra. A cél olyan differenciált integrált működés kialakítása, amely az országos szervezet előnyeit a helyi tudással és cselekvési képességgel kapcsolja össze.

Rendezni kell az Országos Levéltár szakmai irányítását, meg kell erősíteni az iratőrző egységek együttműködését, valamint tisztázni kell a központi, az országos levéltári és tagintézményi felelősségi szinteket. A vármegyei levéltárak helyi beágyazottságát és szakmai karakterét az egységes szakmai követelmények érvényesítése mellett kell megőrizni.

Biztosítani kell, hogy a földrajzilag távol működő **vármegyei levéltárak vezetői rendszeresen bekapcsolódhassanak a döntés-előkészítésbe és az operatív koordinációba.** Az online és blended vezetői értekezletek meglévő gyakorlatát kiszámítható értekezleti renddel, megfelelő

technikai feltételekkel, közös dokumentumkezeléssel és a döntések követését támogató eszközökkel kell megerősíteni.

Mivel valamennyi tagintézmény minden operatív kérdésbe történő közvetlen bevonása nem lenne hatékony, **meg kell vizsgálni egy köztes koordinációs és képviseleti szint kialakítását.** A lehetséges csoportképzési modelleket – a földrajzi besorolás mellett az intézményi méret, feladatmennyiség, infrastruktúra, szakmai profil, szolgáltatási terhelés, digitális tapasztalat, valamint a tematikus vagy rotációs képviselet lehetőségét – össze kell hasonlítani.

A rendszernek lehetővé kell tennie, hogy a közös álláspont mellett **a szakmailag releváns különvélemények és helyi sajátosságok is dokumentáltan eljussanak a felsővezetéshez.** A köztes szint feladata nem a vélemények egységesítése, hanem azok strukturált összegzése.

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: a tagintézmények és szervezeti egységek vezetői, valamint az informatikai és belső kommunikációs feladatokért felelős szervezeti egységek.

Időkeret: tapasztalatgyűjtés az első négy hónapban, részletes folyamatfelmérés az 5–8. hónapban, modellek kidolgozása az első év végéig, próbaüzem és véglegesítés a második vezetői évben.

Erőforrásigény: alacsony–közepes.

Indikátorok: elfogadott tagintézményi egyeztetési rend, online és blended értekezletek részvételi aránya, megfelelő technikai kapcsolódással rendelkező tagintézmények aránya, köztes szinten előkészített ügyek átfutási ideje, dokumentált különvélemények aránya, a központi szervezeti egységek, az Országos Levéltár és tagintézmények vezetőinek elégedettsége.

7.6.4. INFRASTRUKTÚRA, RAKTÁRKAPACITÁS ÉS ÁLLOMÁNYVÉDELEM

Az intézmény egészére kiterjedő **infrastruktúra- és raktárfelmérést kell készíteni.** Ennek értékelnie kell az épületek műszaki állapotát, a munkakörnyezetet, a raktárak telítettségét, az állományvédelmi kockázatokat, az informatikai infrastruktúrát és a telephelyi széttagoltság következményeit. A felmérés alapján prioritási sorrendet, alternatív megoldásokat és szakaszolt intézkedési tervet kell kialakítani.

A végleges fejlesztésekig meg kell tenni **a legsürgetőbb kockázatcsökkentő intézkedéseket.** A raktárkapacitás érdemi bővítése, az Országos Levéltár elhelyezésének rendezése és a nagyobb épületfejlesztések azonban kiemelkedő forrásigényű, több vezetői cikluson átívelő programok.

E fejlesztések szakmai követelményeit és prioritásait az MNL-en belül széles körű egyetértéssel kell meghatározni, a fenntartóval pedig hosszú távú megállapodásra kell törekedni. A dokumentációnak biztosítania kell **a fejlesztések vezetőváltástól független folytathatóságát.**

Az állományvédelmi munkát rendszeres állapotfelmérésre és kockázati besorolásra kell építeni, egységes rendszerben kezelve a fizikai iratok, a digitalizált állományok és az eredetileg elektronikus dokumentumok megőrzését.

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: a gazdasági, üzemeltetési, állományvédelmi és levéltárszakmai feladatokért

felelős szervezeti egységek, valamint a tagintézmények és szervezeti egységek vezetői.

Külső felelős: a nagyberuházások jóváhagyásában és finanszírozásában a fenntartó.

Időkeret: előzetes adatgyűjtés az első négy hónapban, részletes felmérés és prioritási terv az első és második évben, sürgős intézkedések folyamatosan, nagyberuházások előkészítése az ötéves ciklus alatt, végrehajtásuk a fenntartói döntések szerint, szükség esetén több vezetői cikluson keresztül.

Erőforrásigény: magas–kiemelkedő.

Indikátorok: felmért telephelyek és raktárak aránya, kockázati besorolással rendelkező állományrészek aránya, kritikus hiányosságok számának változása, egyeztetett fejlesztési koncepció, fenntartói döntési pontok teljesülése, új raktári férőhely, megfelelő körülmények között őrzött iratanyag aránya.

7.6.5. E-LEVÉLTÁR, ADATVAGYON ÉS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA

Az elektronikus levéltár fejlesztését átfogó szakmai és informatikai koncepcióra kell alapozni. Fel kell mérni a jelenlegi rendszereket, adatkapcsolatokat, működési kockázatokat, fenntartási költségeket és szakmai követelményeket, majd célarchitektúrát, alternatívaelemzést és szakaszolt fejlesztési tervet kell készíteni.

Az elektronikus levéltár megújítása **több vezetői cikluson átívelő intézményi fejlesztés.** Irányáról széles körű levéltárszakmai, informatikai, adatvédelmi, intézményi és fenntartói egyetértést kell kialakítani. A beruházás mellett az üzemeltetés, a továbbfejlesztés, az adatbiztonság és a szükséges szakemberállomány tartós fedezetét is meg kell tervezni.

A digitalizálási programokat egységes prioritási rendszer szerint kell kialakítani, figyelembe véve az állományvédelmi szükségleteket, a kutatottságot, a társadalmi hasznosulást és az összekapcsolhatóságot. **A mesterséges intelligencia alkalmazását szakmai ellenőrzéshez, adatvédelmi és információbiztonsági követelményekhez kell kötni.** Megfelelő kapacitás esetén korlátozott **pilotprojektek a nagyobb rendszerfejlesztéstől függetlenül is indíthatók.**

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: az elektronikus levéltári, informatikai, adatvédelmi és érintett levéltárszakmai feladatokért felelős szervezeti egységek, valamint a tagintézmények, az Országos Levéltár és szervezeti egységek vezetői.

Külső felelős: a nagyobb fejlesztések jóváhagyásában és finanszírozásában a fenntartó.

Időkeret: előzetes helyzetértékelés az első négy hónapban, követelményrendszer és fejlesztési koncepció az első és második évben, pilotok a második és harmadik évben, a jóváhagyott fejlesztés megkezdése az ötéves ciklus alatt, teljes végrehajtás szükség esetén több vezetői cikluson keresztül.

Erőforrásigény: magas–kiemelkedő.

Indikátorok: elfogadott digitális stratégia és célarchitektúra, egyeztetett szakmai követelményrendszer, elkészült alternatíva- és életciklusköltség-elemzés, fenntartói döntési pontok teljesülése, átvett és tartósan megőrzött elektronikus iratok mennyisége, rendszerelérhetőség, értékelt pilotprojektek száma.

7.6.6. KUTATÓ- ÉS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT FEJLESZTÉSE

A kutatói és állampolgári szolgáltatásokat **egységes felhasználói szemlélet alapján kell fejleszteni**. Fel kell mérni a megkeresések mennyiségét, típusát, feldolgozási idejét és erőforrásigényét, majd ezek alapján kell **meghatározni a szükséges szolgáltatási kapacitásokat és folyamatokat**.

A digitális információs környezet olyan érdeklődőket is a levéltárhoz irányít, akik nem rendelkeznek előzetes levéltári ismeretekkel. A konkrét kérdések megválaszolása mellett ezért azt is **világossá kell tenni, milyen információt és szakmai segítséget tud a levéltár biztosítani**. Fejleszteni kell az online tájékoztató és kutatástámogató tartalmakat, miközben meg kell őrizni a személyre szabott levéltárosi segítség lehetőségét.

Új szolgáltatások tartósan csak a szükséges szakmai kapacitás és működtetési feltételek biztosítása esetén vezethetők be.

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: a kutató- és ügyfélszolgálati, valamint a digitális szolgáltatásokért felelős szervezeti egységek, továbbá a tagintézmények, az Országos Levéltár és szervezeti egységek vezetői.

Időkeret: előzetes értékelés az első négy hónapban, részletes felmérés az első év végéig, folyamatfejlesztés a második évben, nagyobb szolgáltatásfejlesztések a harmadik–ötödik évben, a szükséges források függvényében.

Erőforrásigény: közepes–magas.

Indikátorok: megkeresések száma és megoszlása, átlagos válaszadási idő, határidőn belül lezárt ügyek aránya, felhasználói elégedettség, online kutatástámogató tartalmak használata, szolgáltatásokhoz kapcsolódó panaszok száma.

7.6.7. LEVÉLTÁRSZAKMAI ALAPFELADATOK ÉS IRATKEZELÉS-FELÜGYELET

Az analóg és elektronikus iratok kezelését egységes szakmai folyamatként kell szemlélni. Az iratkezelés-felügyeletet fokozatosan az iratok és információs rendszerek keletkezési környezetére is ható, proaktív működéssé kell fejleszteni. Adaptálni kell az Archiving by Design szemléletét, fejleszteni kell a szükséges jogi, adatvédelmi és informatikai kompetenciákat.

Fel kell mérni az iratátvételi elmaradásokat és a veszélyeztetett iratanyagokat, majd kockázati alapon kell meghatározni az átvételi prioritásokat. Az elektronikus iratok esetében felül kell vizsgálni az iratértékelés, a selejtezés és az átvétel módszereit. Ki kell dolgozni a digitális és analóg manifesztációk nyilvántartásának egységes módszertanát, továbbá meg kell vizsgálni a köziratvédelmi hatósági jogkör alkalmazásának szakmai és eljárási feltételeit.

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: az iratkezelés-felügyeleti, jogi, elektronikus levéltári és érintett levéltárszakmai feladatokért felelős szervezeti egységek, valamint a tagintézmények, az Országos Levéltár és szervezeti egységek vezetői.

Külső felelős: jogszabályi vagy fenntartói intézkedést igénylő kérdésekben a fenntartó.

Időkeret: előzetes kockázati kép az első négy hónapban, részletes felmérés és módszertani munka az első és második évben, pilotalkalmazás a második és harmadik évben, intézményesítés a harmadik–ötödik évben.

Erőforrásigény: közepes–magas.

Indikátorok: felmért veszélyeztetett iratanyagok, végrehajtott elektronikus iratátvételek, kidolgozott módszertanok és eljárásrendek, szakirányú képzésben részt vevő munkatársak, korai levéltári bevonással megvalósuló rendszerfejlesztések száma.

7.6.8. TUDOMÁNYOS, OKTATÁSI ÉS INTÉZMÉNYKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Az MNL tudományos, közművelődési és oktatási feladatait egységes intézményi célokhoz kell kapcsolni. Tudományos stratégiát kell készíteni, meg kell erősíteni a kutatások koordinációját, támogatni kell a munkatársak kutatói teljesítményét, valamint javítani kell az eredmények láthatóságát.

Az egyetemekkel kölcsönös partnerségeket kell kialakítani, különösen **az ELTE BTK Segédtudományi Tanszékével a levéltári szakmai képzés területén.** Ösztönözni és lehetőség szerint támogatni kell az MNL munkatársainak beiratkozását a képzésre, és számukra tanulmányi, munkaszervezési és mentori segítséget kell biztosítani. A megszerzett ismereteket az intézményi feladatellátásban és tudásátadásban is hasznosítani kell.

A hazai levéltárakkal rendszeres szakmai fórumokat, módszertani együttműködéseket és tudásmegosztási csatornákat kell működtetni. Ide kapcsolódik a hungarikafeltárás, a delegátusi hálózat és a határon túli partnerkapcsolatok összehangolt fejlesztése, valamint a hungarikakataszter hosszabb távú technológiai megújítása.

Elsődleges felelős: főigazgató és felsővezetői testület.

Közreműködők: a tudományos, közművelődési, képzési és nemzetközi kapcsolatokért felelős szervezeti egységek, valamint a tagintézmények, az Országos Levéltár és szervezeti egységek vezetői.

Külső közreműködők: egyetemek, kutatóhelyek, levéltárak és más szakmai partnerintézmények.

Időkeret: a meglévő kapcsolatok áttekintése az első négy hónapban, koncepciók és partnerségi keretek az első és második évben, programok és fejlesztések a második–ötödik évben, a forrásigényes elemeknél a finanszírozás függvényében.

Erőforrásigény: közepes, nagyobb digitális és nemzetközi projektek esetén magas.

Indikátorok: intézményi tudományos stratégia, egyetemi és levéltárközi együttműködések, levéltári képzésre beiratkozó és azt elvégző MNL-munkatársak száma, tudományos publikációk és projektek, közművelődési programok elérése, feltárt és hozzáférhetővé tett hungarikaanyagok.

7.6.9. A VÉGREHAJTÁS IRÁNYÍTÁSA ÉS FELÜLVIZSGÁLATA

A program végrehajtását a főigazgató és a felsővezetői testület irányítja. Az éves prioritások meghatározásában és az operatív megvalósításban a tagintézmények, az Országos Levéltár és a szervezeti egységek vezetői saját feladat- és hatáskörük szerint vesznek részt.

Az első négy hónapban az átadás-átvételre, az intézményi tervre, a tárgyévi beszámolóra és a legsürgetőbb kockázatok azonosítására kell összpontosítani. Az egységes monitoring a középtávú stratégia és az éves akciótervek elfogadásával párhuzamosan vezethető be.

A nyomon követés során külön kell értékelni:

- az intézményi hatáskörben vállalt intézkedések végrehajtását,
- a fenntartói döntésre előkészített javaslatok megalapozottságát,
- a jóváhagyott fejlesztések előrehaladását,
- a forráshiány miatt elhalasztott intézkedések kockázatait,
- a vezetői cikluson túlmutató programok támogatottságát és folytonosságát.

A fenntartói egyeztetések során elsőbbséget kell adni a bérrendezésnek. Már 2026 őszén szükség van a bérhelyzetet legalább részben javító intézkedésre, amelyet 2027-ben a kompetenciamátrixra, a munkakörök értékelésére és az átlátható béripolitikai elvekre épülő bérrendezésnek kell követnie. **Az elektronikus levéltár és az infrastruktúra fejlesztése ugyancsak nélkülözhetetlen, de stabil és megbecsült szakemberállomány nélkül nem tehető fenntarthatóvá.**

A program akkor tekinthető eredményesnek, ha az MNL kiszámíthatóbban működik, képes megtartani szakembereit, jobban őrzi és teszi hozzáférhetővé a rábízott iratanyagot, és magasabb színvonalon tölti be a nemzet levéltárának szerepét.

8. MELLÉKLETEK

8.1. Szakmai Önéletrajz

TANULMÁNYOK

2010-2013	DOKTORI (PHD) TUDOMÁNYOS FOKOZAT Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar Történelmi és Néprajzi Doktori Iskola Történelmi Doktori Program
2005-2010	TÖRTÉNELEM-NÉPRAJZ SZAK Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar

MUNKAHELYEK

2023. március – jelenleg	FŐOSZTÁLYVEZETŐ Kutatószolgálati és Szakkönyvtári Főosztály, Magyar Nemzeti Levéltár (2024. július – 2026. május között gyermekgondozás miatt távollét)
2023. január – jelenleg	FŐOSZTÁLYVEZETŐ Elektronikus Nyilvántartások Főosztálya, Magyar Nemzeti Levéltár (2024. július – 2026. május között gyermekgondozás miatt távollét)
2022. január – 2022. december	FŐOSZTÁLYVEZETŐ-HELYETTES Elektronikus Nyilvántartások Főosztálya, Magyar Nemzeti Levéltár
2020. április – 2021. december	E-LEARNING TANANYAGKÉSZÍTŐ E-Educatio Információtechnológia Zrt.
2020. január - 2020. április	FŐOSZTÁLYVEZETŐ-HELYETTES Kutatószolgálati, Tájékoztatási és Levéltártudományi Szakkönyvtári Főosztály, Magyar Nemzeti Levéltár
2018. június – 2020. április	IGAZGATÓHELYETTES Nemzetközi Kapcsolatok és Európai Unió Projekt Igazgatósága, Magyar Nemzeti Levéltár
2015. június - 2018. június	FŐOSZTÁLYVEZETŐ-HELYETTES Magánlevéltárak, gyűjtemények és gazdasági szervek főosztálya, Magyar Nemzeti Levéltár Országos Levéltára
2014. január - 2015. június	SEGÉDLEVÉLTÁROS Magánlevéltárak, gyűjtemények és gazdasági szervek főosztálya, Magyar Nemzeti Levéltár Országos Levéltára

PÁLYÁZATOK, ÖSZTÖNDÍJAK

2013. július -2014. július	APÁCZAI CSERE JÁNOS DOKTORANDUSZI ÖSZTÖNDÍJ
-------------------------------	--

2009/2010-es tanév **KÖZTÁRSASÁGI ÖSZTÖNDÍJ**

2007/2008,
2008/2009-es tanév **PRO REGIONE ALAPÍTVÁNY ÖSZTÖNDÍJA**

KÜLFÖLDI KUTATÓI ÖSZTÖNDÍJAK

2013. április 1.- június 30., 2012. április 1.- július 31. **ERNST MACH ÖSZTÖNDÍJ, BÉCS**

2012. október 1.- november 30. **COLLEGIUM HUNGARICUM ÖSZTÖNDÍJ, BÉCS**

2009. február 14.- március 21. **JOHANNES KÜNZIG INTÉZET ÖSZTÖNDÍJA, FREIBURG**

DÍJAK

2011. április 20. **ELSŐ HELYEZÉS**
XXX. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Humán Tudományi Szekció, 19. századi magyar történelem II. tagozat. Eger

OKTATÓI TEVÉKENYSÉG

2026/2027-es tanév,
első félév **E-IRATOK, E-LEVÉLTÁR 1.: AZ ELEKTRONIKUS IRATOK ÉS MEGŐRZÉSÜK**

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar,
Történelem Segédtudományai Tanszék

2023/2024-as tanév,
második félév **LEVÉLTÁRI INFORMATIKAI ALAPISMERETEK**

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar,
Történelem Segédtudományai Tanszék

2022/2023-as tanév,
első félév **E-IRATOK, E-LEVÉLTÁR 1.: AZ ELEKTRONIKUS IRATOK ÉS MEGŐRZÉSÜK**

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar,
Történelem Segédtudományai Tanszék

PUBLIKÁCIÓK

<https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10044901>

9. RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

Rövidítés	Feloldás
AOL	AdatbázisokOnline (www.adatbazisokonline.hu)
APE	European Archives Portal
AnF	Archives nationales de France
BAR	Schweizerisches Bundesarchiv
BArch	Bundesarchiv
BFL	Budapest Főváros Levéltára
EAG	Európai Levéltári Csoport
EKOP	Közigazgatás Operatív Program
e-levéltár	Elektronikus Levéltár
ELP	Elektronikus Levéltári Portál (www.eleveltar.hu)
ENYF	Elektronikus Nyilvántartások Főosztálya
ERA	Electronic Records Archives
EU	Európai Unió
ICA	International Council on Archives, Levéltárak Nemzetközi Tanácsa
KAK	Kormányzati Adatközpont
KIM	Kulturális és Innovációs Minisztérium
KKDSZ	Közcgyűteményi és Közművelődési Dolgozók Szakszervezete
KÖFOP	Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program
LINDAS	Linked Data Services
LNA	Latvijas Nacionālais arhīvs
MI	Mesterséges intelligencia
MNL	Magyar Nemzeti Levéltár
MOL	Magyar Országos Levéltár
NARA	National Archives and Records Administration
NEDA	Normas Españolas de Descripción Archivística, Spanyol Levéltári Leírási Szabványok
NISZ	Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.
OCFL	Oxford Common File Layout
OJS	Open Journal Systems
OL	Országos Levéltár
OMP	Open Monograph Press
ÖStA	Österreichisches Staatsarchiv
PARES	Portal de Archivos Espanoles
RA	Rigsarkivet
RiC	Records in Contexts
TNA	The National Archives
UKGWA	UK Government Web Archive