

Nemzeti  
Közszolgálati Egyetem

PRINCZINGER PÉTER

# Stratégiák a közigazgatásban



Budapest, 2014.

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.



**Szerző:**

© Princzinger Péter 2014

**Kiadja:**

© NKE, 2014

**Felelős kiadó:**

Patyi András  
rektor

# Tartalom

1. A stratégiai szemlélet és annak jelentősége a közigazgatásban .....	4
1.1. A stratégia fogalma, megjelenése a közigazgatásban .....	4
1.2. A közigazgatási szervek viszonya a stratégiákhoz .....	5
2. A stratégiai tér .....	6
2.1. A stratégiák hierarchikus rendszere .....	7
2.2. A stratégiák jellemzői .....	8
A stratégiák hatóköre .....	8
Kötelező és nem kötelező stratégiai tervdokumentumok.....	8
A stratégiák időtávja.....	9
A stratégiai tervdokumentum kibocsátója.....	9
3. Egyes konkrét stratégiai dokumentumok bemutatása .....	10
3.1. Kiemelt stratégiai tervdokumentumok .....	10
Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció (OFTK).....	10
Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia (NTFS) .....	12
Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012-2024. ....	13
2013. évi Nemzeti Reformprogram .....	14
Új Széchenyi Terv (gazdaságfejlesztés 2020-ig) .....	15
3.2. Különböző típusú stratégiai tervdokumentumok.....	16
A Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programja.....	16
Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia (2013-2020) .....	16
Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020.....	18

# 1. A STRATÉGIAI SZEMLELET ÉS ANNAK JELENTŐSÉGE A KÖZIGAZGATÁSBAN

## 1.1. A stratégia fogalma, megjelenése a közigazgatásban

A stratégia kifejezés **eredetileg a hadviseléshez** kapcsolódott, a végső győzelem eléréséhez vezető tevékenységek megszervezésének és a szükséges erőforrások mobilizálásának és mozgatásának átgondolt rendjét jelentette. A stratégia lényegét legkönnyebben a taktika és az akció fogalmak segítségével, az ezektől való elhatárolással lehet kifejezni. A közvetlen akciókban egy adott ütközet megnyeréséhez szükséges taktika nyilvánul meg, az egyes csatákkal lehet megnyerni magát a háborút. Fontos, hogy egy háborút adott esetben egy-két elvesztett csatával, a hibásnak bizonyult taktika korrigálásával is meg lehet(ett) nyerni.

Míthogy a gazdasági életre is jellemző, hogy az egyes szereplők között – átvitt értelemben – a legkülönbözőbb harcok („piaci háborúk”) dúlnak, illetve e szereplők is hosszú távú célok elérésére törekednek, és ennek során számos akadályt (ellenfeleket) kell legyőzniük, a stratégia fogalma, a stratégiai gondolkodás használhatónak bizonyult az üzleti szféra számára is. A gazdaságban ennek megfelelően általánossá vált a stratégiai szemléletmód, a piaci szereplők (nagyvállalatok és kis cégek egyaránt) vállalati-, üzleti stratégiában, ennek részeként marketing stratégiában, HR stratégiában gondolkodnak, a gazdaságtudományon belül pedig lényegében önálló diszciplínává vált a stratégiai menedzsment.

A politika és a magánszektor között egyre élénkülő kapcsolatoknak köszönhetően, illetve a modern államot érő kihívásokra válaszul, a XX. század végére **a stratégiai szemlélet elérte a közszektor is**, elsősorban a nonprofit szféra szervezeteit, majd a közigazgatást, államigazgatást is. Egyes államokban léteznek a stratégiai tervezés módszertanát rögzítő törvények. Magyarországgal szemben az elmúlt évtizedben az EU részéről merült fel a konkrétumokat tartalmazó, átlátható és számon kérhető kormányzati stratégiai tervek iránti igény. A magyar államnak ebből kifolyólag voltak és vannak országos szintű (NFT, ÚMFT, Új Széchenyi Terv) és ágazati (például környezetvédelmi, informatikai-, fenntartható fejlődési-, turizmus-fejlesztési vagy korrupció-elleni) stratégiái. Ezek a stratégiák különböző időszakokban, egységes módszertan híján különböző formában és eltérő mélységben és tartalommal készültek, és a megvalósításuk nyomán követésére és értékelésére sem készült egységes szempontrendszer.

A magyar közjogi rendszerben intézményes formában korábban is jelen volt a közigazgatás tervezési (stratégiaalkotási) kötelezettsége. A „rég” Alkotmány úgy rendelkezett, hogy az Országgyűlés határozza meg az ország társadalmi-gazdasági tervét, e **társadalmi-gazdasági tervek kidolgozását** a Kormány biztosítja, a Kormány gondoskodik megvalósulásukról, illetve meghatározza a **tudományos és kulturális fejlesztés** állami feladatait, és biztosítja az ezek megvalósulásához szükséges feltételeket [Ld. Alkotmány 19. § (3) bek. c) pontja, 35. § (1) bek. e) és f) pontok].

A stratégiai tervdokumentumok és az azokhoz kapcsolódó kormányzati intézkedések összhangjának biztosítása érdekében – az Alaptörvényben biztosított eredeti jogalkotó hatáskörben – bocsátotta ki a Kormány **a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendeletet**, amely *„a stratégiai tervdokumentumok előkészítésére, társadalmi véleményezésére, elfogadására, közzétételére, megvalósítására, nyomon követésére, valamint előzetes, közbeni és utólagos értékelésére, továbbá felülvizsgálatára vonatkozó követelményeket határozza meg”*.

Igazgatástudományi értelemben a stratégia-alkotás nem más, mint a kitűzött hosszú távú, számszerűsített formában rögzített célok eléréséhez vezető út (igazgatási folyamat) meghatározása – ezen belül a helyzetfelmérés, a környezeti adottságok és az erőforrások számbavétele, a jövőkép (vízió) felvázolása, a középtávú célok és a végcél eléréséhez szükséges eszközök, intézkedések, és a megvalósítás folyamatában alkalmazandó kontroll-, illetve korrekciós mechanizmusok megtervezése.

A közigazgatás feladata nem ér véget a politikák, stratégiák kimunkálásával. Evidens, hogy részben a közigazgatásra vár a stratégiai megvalósítása is, a közigazgatás rendelkezik a stratégiai megvalósítás megvalósítására, koordinálására megfelelő eszközrendszerrel, valamint a közigazgatás feladata gondoskodni magának a stratégiának, illetve a stratégia megvalósulása folyamatában tett egyes lépéseknek a társadalmi kommunikációjáról is.

## 1.2. A közigazgatási szervek viszonya a stratégiákhoz

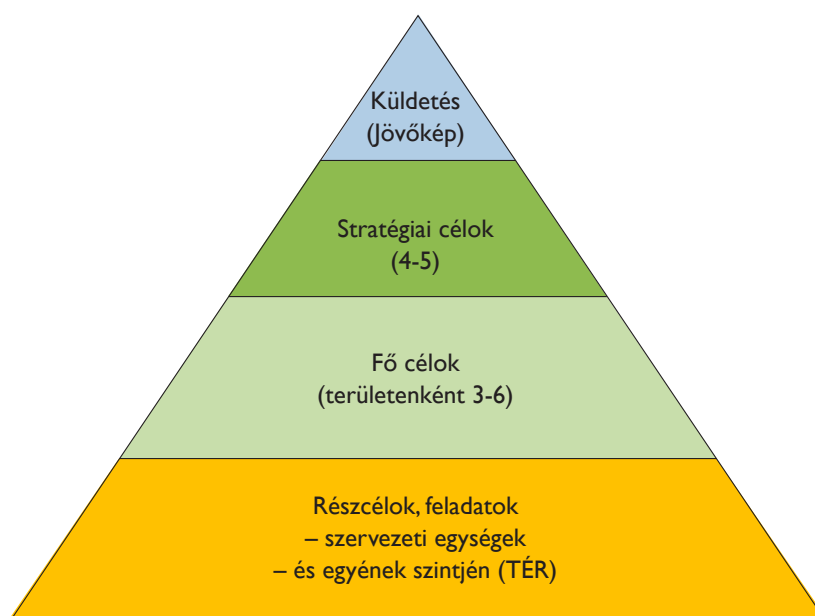
Kell-e egy közigazgatási szervnek stratégiával rendelkeznie, illetve lehet-e egyáltalán saját stratégiája? Az első kérdésre adandó válaszhoz az azt előkérdést kell tisztázni, hogy vannak-e az adott szervnek **hosszú távú céljai**. Ha vannak, értelemszerűen kell, hogy legyen valamilyen terve arra vonatkozóan, hogyan fogja elérni ezeket a hosszú távú célokat. Ami pedig a második kérdést illeti: tekintve, hogy a közigazgatási szervek túlnyomó többsége szervezeti értelemben nem autonóm, egy közigazgatási szervnek csakis **az irányítását, felügyeletét ellátó szerv (ágazat) stratégiájához illeszkedő**, annak részét képező stratégiája lehet.

A stratégiai szemléletmód (nevezhetjük célorientált, tervszerű működésmódnak is) hozzájárul **a szervezet integritásához**, végső soron ahhoz, hogy a szerv a rendeltetésének megfelelően működjön. A stratégiai szemléletmód hiányában a közigazgatási szervben belül eluralkodhat a bizonytalanság („máról holnapra élünk”), míg az átgondolt stratégia mentén körvonalazódó, biztos perspektíva stabilitást, kiszámíthatóságot kölcsönöz a szervezetnek („látjuk az irányt”).

Az alábbi ábra szemlélteti a két szemléletmód közötti különbséget:

A) „Elszenvedni” (lekövetni, „megúszni”, túlélni)	B) „Megélni” (alakítani, „élvezni”, „alkotni”)
Szétaprózott feladatrendszer, Szerteágazó célrendszer (minden cél „egyformán fontos”)	„Összerendezett” célrendszer „Összehangolt” feladatrendszer, (a célok fontosság szerint rendezhetők)
Éves szakmai és költségvetési tervezés (bázis személet)	3-4 évre szóló, távlatos(abb) tervezés, hosszabb távú vízió
Évről évre történő „túlélés”	Előre tekintő erőforrás tervezés
Állandó „rángatás” (védekezés)	Állandó kezdeményezés
Szervezeti szintű bizalmatlanság (külső és belső)	Szervezeti szintű bizalom (külső és belső)
Források állandó veszélyben	Stabil forrás-ellátottság, forrás-bővülés
(Állandósuló) bizonytalanság	(Relatív) biztonság

Másfelől a stratégiai szemléletmód teszi egyáltalán lehetővé a célok pontos megfogalmazását, illetve a célok és rész-célok hierarchiájának meghatározását, és a célokhoz vezető utak, folyamatok lefektetését. A stratégiai célok szervezeti modellje:



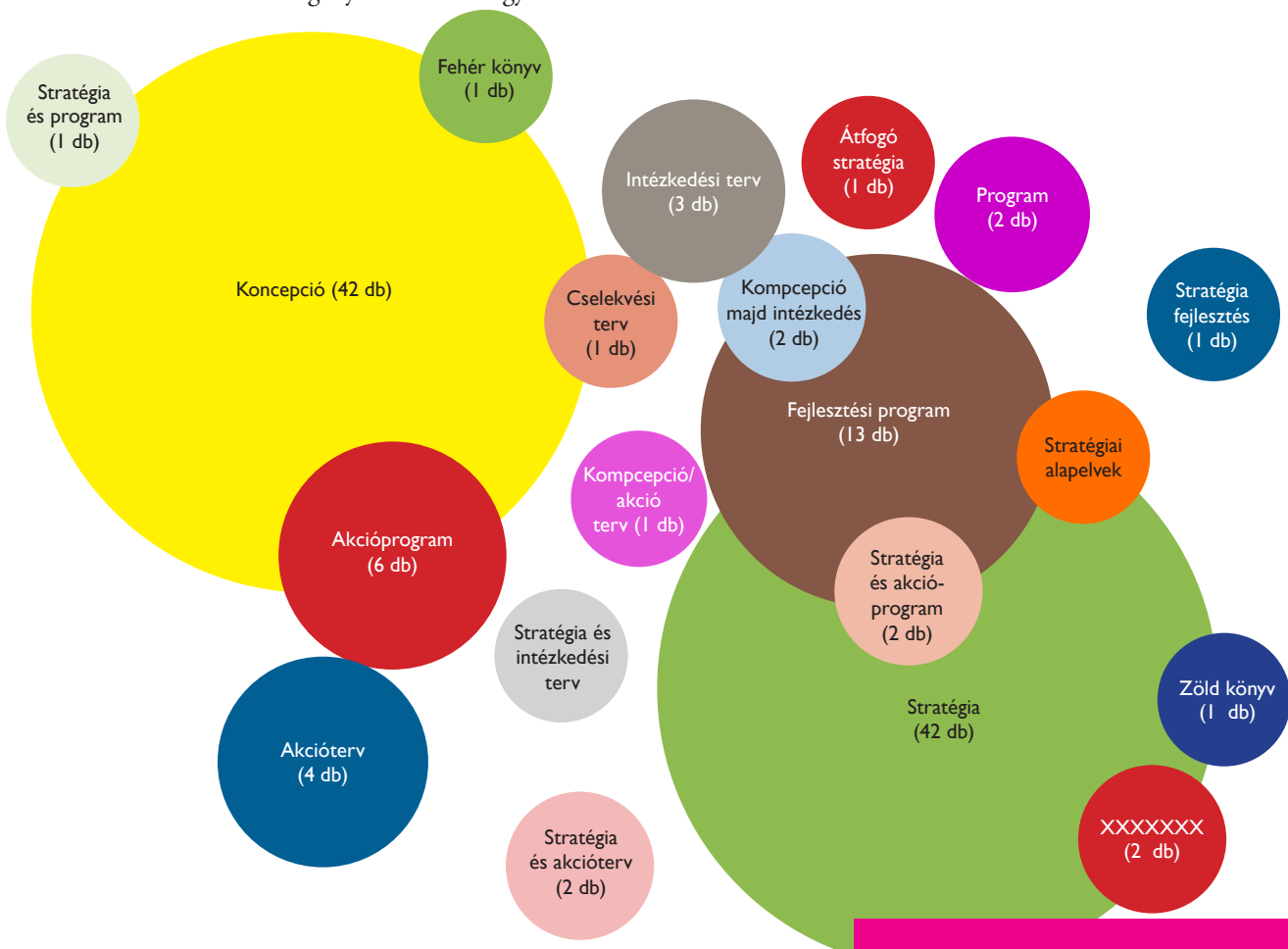
## 2. A STRATÉGIAI TÉR

Stratégiai téren a különböző stratégiai dokumentumok meghatározott szempontok alapján strukturálható rendszerét értjük. A strukturálásnak, az alá-fölé vagy éppen mellé rendelésnek számos szempontja lehet. A legfontosabb rendezési szempontok, elvek a következők:

- a stratégiák hierarchikus rendszerében elfoglalt helye szerint (átfogó stratégia vagy az átfogó stratégia témakörének egy részére koncentrált stratégiai dokumentum),
- a stratégiák hatóköre szerint (pl. országos, intézményi),
- a stratégiai tervdokumentum típusa szerint (pl. ország előrejelzés, szakpolitikai stratégia, intézményi munkaterv),
- kötelezőségük szerint,
- a kibocsátó szerint (pl. a Kormány vagy egy miniszter),
- a stratégiák időtávja szerint (pl. középtávú, hosszú távú),
- a megvalósulás fázisa szerint.

2011. januárban a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium felmérte a stratégiai tervdokumentumokat. A felmérés azt állapította meg, hogy a 2010. előtről megörökölt mintegy 110 stratégiai tervdokumentum nem alkotott rendezett, áttekinthető rendszert. A legfontosabb azonosított problémák a következők voltak:

- a stratégiai tervdokumentumok megnevezései alapján mintegy 20 típus létezett, amelyeknek elnevezése sok esetben nem állt összhangban a dokumentumban leírtakkal,
- a szakpolitikai stratégiák sem egymással, sem a magasabb szintű dokumentumok tartalmával nem álltak összhangban, esetenként több dokumentum egymással átfedő területekre nézve fogalmazott meg célokat, javasolt intézkedéseket,
- a dokumentumok kidolgozottsága, belső struktúrája, részletezettsége nagymértékben eltérő volt, alapvető fontosságú elemek hiányoztak vagy csak részlegesen voltak kifejtve, megfogalmazva,
- több esetben nem volt megállapítható a stratégiák kapcsolódása a megfogalmazott kormányzati célkitűzésekhez, vagyis a „levegőben lógtak”,
- a stratégiai tervdokumentumok kétharmadához nem készült költségbecslés, ugyanakkor a készített költségtervek összes forrásigénye irreálisan nagy volt.



Az elvégzett helyzetelemzés tapasztalatai alapján szabályozásra került a kormányzati stratégiai tervezési folyamat (a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III.12.) Korm. rendelet), ennek részeként lehatárolásra került a kormányzati stratégiai tér, a stratégiai dokumentumok típusai és kötelező formátuma, tartalma, hierarchiája is.

Az intézkedés-sorozat eredményeként kialakult az átlátható, strukturált stratégiai tervezési rendszer, amely magában foglalja – a fentiek mellett – a stratégiai tervdokumentumok előkészítésének, társadalmi egyeztetésének, elfogadásának, nyomon követésének (előzetes, közbeni és utólagos értékelésének), továbbá felülvizsgálatának és módosításának egyértelmű, könnyen megérthető és elsajátítható szabályrendszerét.

A kormányzati stratégiai irányítás rendszere (KSIR) természetesen túlmutat egy jogi szabályozás bevezetésén és fenntartásán. Célja, hogy a szervezetek tervezési képességei javuljanak és működésük alapvető elemévé váljon a stratégiai gondolkodás: legyenek képesek megjelölni a rövid- és középtávú prioritásokat, meghatározni a felelősöket és a feladatokat, nyomon követni ezek ütemezett végrehajtását, valamint szükség szerint eredményesen tudjanak beavatkozni a folyamatokba.



IDŐHORIZON	MEGNEVEZÉS	KIMENETEK TÍPUSA
HOSSZÚ TÁV 10 éven túl	Koncepcióalkotás	Alkalmazható dokumentumok: HOSSZÚ TÁVÚ KONCEPCIÓ FEHÉR KÖNYV, ZÖLD KÖNYV
KÖZÉPTÁV 4–10 év	Stratégia tervezés	Kötelező: NEMZETI KÖZÉPTÁVÚ STRATÉGIA További alkalmazható dokumentumok: SZAKPOLITIKAI STRATÉGIÁK INTÉZMÉNYI STRATÉGIÁK
RÖVIDTÁV 1–4 év	Programtervezés Operatív tervezés	Kötelező: INTÉZMÉNYI MUNKATERV További alkalmazható dokumentumok: SZAKPOLITIKAI PROGRAMOK

A következőkben a stratégiai tér felépítését ismertetjük, néhány meghatározó elemzési szempont alapján.

## 2.1. A stratégiák hierarchikus rendszere

A stratégiai tervdokumentumok esetében alapvető elvárás, hogy a szűkebb területet, témát felölelő stratégia nem lehet ellentétes az adott kérdéskört érintő, átfogóbb tartalmú stratégiával. Jó példa erre a Kormányzati Személyzeti Stratégia, amely a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program egyik beavatkozási területével, a humán erőforrásokkal foglalkozik, építve a Magyar Programban ezzel kapcsolatban írtakra, de részleteiben kifejtve az ott meghatározott törekvések eléréséhez szükséges tennivalókat.

A stratégiai tervdokumentum előkészítése során az előkészítéséért felelősnek kell azt biztosítani, hogy az előkészítendő stratégiai tervdokumentum összhangban legyen az érintett szakpolitikai területre vonatkozó és a tartalmilag vele összefüggő stratégiai tervdokumentumokkal.

A stratégiai tér egészére vonatkozó elvárás, hogy a különböző tervdokumentumok elkészítése során különös figyelmet kell fordítani a nemzeti érdekek és nemzetpolitikai célok érvényesítésére. Ebből a szempontból vizsgálva a kérdést, alapvető elvárás a stratégiák illeszkedése az összkormányzati célkitűzésekhez, amelyeket elsősorban a kormányprogram fogalmaz meg.

Egyfajta külső elvárásként jelentkezik az európai uniós kötelezettségekhez kapcsolódóan a nagy uniós stratégiai tervdokumentumokkal való összhang igénye (pl. EU 2020).

A stratégiai téren belüli harmonizációval kapcsolatban a 38/2012. Korm. rendelet egészen pontosan meghatározza a hierarchiát. Ennek értelmében az intézményi munkaterv (amely 1 vagy 2 évre szóló tervdokumentum) nem lehet ellentétes a hosszabb távra szóló intézményi stratégiával. Az intézményi stratégiának illeszkednie kell az átfogóbb, az egész szakpolitikai területet felölelő stratégiához és programhoz. (A szakpolitikai stratégia egy adott szakpolitikai területre vonatkozó jövőkép elérésének középtávú – 4-10 évre vonatkozó – stratégiai tervdokumentuma, amely elsősorban a célok és a beavatkozási területek kereteinek meghatározására törekszik. A szakpolitikai program ennek rövid távú végrehajtási dokumentuma, amely részletesen bemutatja a célok eléréséhez szükséges beavatkozásokat, az intézkedések határidejét és felelőseit.)

A szakpolitikai stratégiának összhangban kell lennie a miniszteri programmal, ha ez nem így van akkor a közigazgatás eszközeivel változtatni kell a szakpolitikai dokumentumokon. A miniszteri program a miniszter feladat- és hatáskörébe tartozó szakpolitikai területekre vonatkozó jövőképet és célokat foglalja össze. A miniszteri programnak



pedig végső soron a nemzeti középtávú stratégiához, annak középtávon megfogalmazott, átfogó társadalmi, gazdasági és környezeti helyzetelemzéséhez, jövőképehez és közpolitikai célkitűzéseirez hasznos igazodnia, de ez nem kötelező. A miniszteri program a KSIR egyik legfontosabb alapköve, amely megújíthatja a stratégiai teret!



A miniszteri program elsősorban

- a kormányprogramból, vagy annak megfelelő miniszterelnöki útmutatásból indul ki,
- a szakpolitikákat alapvetően meghatározó dokumentum, de akár ellentmondhat hatályos jogszabálynak vagy bármely stratégiai tervdokumentumnak is, hiszen új célokat tartalmaz,
- középtávú (azaz, négy évre szól) ugyan, de tartalmaznia kell hosszú távú kitekintést is (jövőképet),
- a miniszteri program „politikai arcát” ad a miniszternek és szakpolitikai alapvetést ad a minisztériumnak,
- a miniszteri programoknak – implicit főszabályként – összehangoltaknak kell lenniük, de tartalmazhatnak egymásnak „ellentmondó” célokat, hiszen négy év alatt változhat (és tényszerűen változik is) a kormányzati politika,

A fentiek miatt miniszteri programok összessége rajzolja fel a Kormány szakpolitikai stratégiai elképzeléseit, adja meg a politikai és a szakpolitikák összefüggéseit, mutatja meg azok egymásra utaltságát.

## 2.2. A stratégiák jellemzői

### A stratégiák hatóköre

A stratégiai tervdokumentumnak a stratégiák hierarchikus rendszerében elfoglalt helye alapvetően befolyásolja a stratégia hatókörét is. Az ország előrejelzés vagy a nemzeti középtávú program értelemszerűen a teljes állami intézményrendszerre nézve tartalmazhat megállapításokat. Ezzel szemben például egy szakpolitikai stratégiai tervdokumentum az adott ágazatban érintett közigazgatási szervekre, illetve egyéb szereplőkre nézve fogalmaz meg célokat, feladatokat. A legszűkebb hatókörrel az intézményi tervdokumentumok rendelkeznek, amelyek az adott közigazgatási szerve (valamint az annak irányítása, felügyelete alá tartozó intézményekre) vonatkoznak.

### Kötelező és nem kötelező stratégiai tervdokumentumok

A stratégiai térben lévő dokumentumok kötelezően elkészítendő, illetve a stratégiai tervdokumentum elfogadására jogosult döntése alapján elkészíthető – nem kötelező – tervdokumentumokra oszthatóak. Kötelező elkészíteni az ország előrejelzést, a nemzeti középtávú stratégiát, a miniszteri programot, valamint az intézményi munkatervet.

1 A miniszteri program az ún. nemzeti középtávú stratégiákra vonatkozóan is tartalmazhat, őket megújító, a bennük foglaltakban eltérő tartalmakat



Nem kötelező stratégiai dokumentum a hosszú távú koncepció, a fehér könyv, a zöld könyv, a szakpolitikai stratégia, a szakpolitikai program és az intézményi stratégia.

A nem kötelezően elkészítendő dokumentumokra szintén vonatkoznak a stratégiai hierarchia kapcsán korábban leírtak. Amennyiben egy adott szakterületen nincsen szakpolitikai stratégia vagy program, illetve intézményi stratégia, akkor az intézményi munkatervnek a miniszteri programhoz kell illeszkednie.

### **A stratégiák időtávja**

A stratégia dokumentumok rendszere három időtávot különböztet meg. Hosszú távnak a 10 évet meghaladó időtávot, középtávnak a legalább 4, legfeljebb 10 éves időtávot tekint, míg a rövidtáv a legalább 1, legfeljebb 4 éves időtávot takarja.

Minél hosszabb egy stratégiai tervdokumentum időtávja, annál kevésbé lehet és érdemes pontosan meghatározni a konkrét beavatkozásokat, intézkedéseket, illetve ezek eszközeit, felelőseit, határidejét. Éppen ezért a hosszú távú tervdokumentumok fő funkciója elsősorban a koncepcióalkotás, az adatokkal alátámasztható, illetve valószínűsíthető társadalmi, gazdasági, kulturális, környezeti folyamatok és hatások elemzése, a problémák feltárása, valamint az átfogó fejlődési irányvonalak, trendek és lehetséges jövőbeni forgatókönyvek, illetve jövőképek megfogalmazása. Hosszú távú tervdokumentum az ország előrejelzés, illetve az egy adott szakterületre koncentrált hosszú távú koncepció.

A középtávú tervdokumentumok (így például a nemzeti középtávú stratégia, a miniszteri program, a szakpolitikai stratégia vagy az intézményi stratégia) a 4-10 éves időtávhoz illeszkedve már részletes helyzetelemzését és helyzetértékelést, az adott területen megvalósítandó, mérhető célokat, valamint a tervezett beavatkozások megvalósításának és nyomon követésének kereteit (eszközök, személyi, tárgyi, anyagi, szervezeti feltételek) is meghatározzák.

A stratégiák végrehajtását, konkrét intézkedésekre, felelősökre, határidőkre történő lebontását döntően a rövid távú stratégiai tervdokumentumok tartalmazzák. Ilyen tervdokumentum például az intézményi munkaterv vagy a szakpolitikai program.

A hosszú távú, a középtávú és a rövid távú stratégiai tervdokumentumokat úgy kell kialakítani, hogy a rövidebb időtávot felölelő stratégiai tervdokumentum a hosszabb időtávra szóló stratégiai tervdokumentummal összhangban legyen.

### **A stratégiai tervdokumentum kibocsátója**

A stratégiák csoportosítása, rendezése történhet a tervdokumentum kibocsátója, elfogadója (Országgyűlés, Kormány, miniszterek) alapján is. Itt is érvényesül az az elv, hogy a hosszabb távú, átfogóbb dokumentumokat magasabb szinten, a rövid távú, szűkebb területet érintő tervdokumentumokat alacsonyabb szinten kell elfogadni, jóváhagyni. A hosszú távú koncepciót vagy a szakpolitikai programot például a Kormány fogadja el, akárcsak a miniszter által előkészített miniszteri programot. A szakpolitikai stratégia elkészítése és elfogadása az adott ágazatot felügyelő miniszter hatásköre. Az intézményi munkatervet a közigazgatási szerv vezetője készíti elő, és a felügyelő miniszter fogadja el.

### 3. EGYES KONKRÉT STRATÉGIAI DOKUMENTUMOK BEMUTATÁSA

Jelen tanulmány írásakor a stratégiai teret alkotó, érvényben lévő dokumentumok száma meghaladja a 110 darabot (a pontos szám e pillanatban is kormánydöntések függvénye), amelynek nagyságrendileg 60-70 százaléka kormányzati dokumentum, amelynek végső jóváhagyója a Kormány, illetve a fennmaradó 30-40 százalék esetén pedig az Országgyűlés fogadta el az adott stratégiai tervdokumentumot.

Mint említettük, a dokumentumok a téma és persze az elfogadó alapján is egyfajta hierarchiába rendeződnek. A hierarchia értelme a gyakorlatban az is, hogy léteznek olyan dokumentumok, amelyek tartalmára a tisztviselői, kormányzati, közigazgatási munka minden aspektusában figyelemmel kell lenni, azokhoz az összes más stratégiai dokumentumnak megfelelő módon kapcsolódnia kell. Mivel a kormányrendelet a stratégiai teret akkor fogja majd teljes mértékben definiálni, ha a hatálybalépése előtt kiadott összes dokumentum helyett új típusú kerül majd kiadásra, jelenleg még nem teljesen egyértelmű az ún. kiemelt stratégiák köre.

Tekintettel erre, e fejezetben bemutatjuk, hogy véleményünk szerint mely stratégiák tekinthetők a stratégiai tér meghatározó pontjainak, illetve emellett be is mutatjuk a legfontosabb jellemzőiket. Emellett kiválasztottunk és elemzünk több alacsonyabb szintű dokumentumot is annak érdekében, hogy a kormányrendeletben szereplő legtöbb stratégiatípust be tudjuk mutatni a valóságban, vagyis elfogadott stratégia formájában.

Alapelvünk az egyes dokumentumok elemzése során a strukturáltság és a rövid, lényegre törő fogalmazásmód.

#### 3.1. Kiemelt stratégiai tervdokumentumok

A teljes körűsége törekedve bemutatjuk a legátfogóbb (nemzeti középtávú stratégia szintű) tervdokumentumot, a társadalom, a környezet és a gazdaság fejlesztési programjait, valamint fontossága okán az Európai Unió fő célkitűzéseit hazánkra adaptáló stratégiai dokumentumot is.

Véleményünk szerint az ezen stratégiai dokumentumokban található célkitűzésekhez mindenképpen fontos minden alacsonyabb szintű és kisebb hatókörű stratégiai dokumentumnak kapcsolódnia, illetve e dokumentumok legalább alapszintű ismerete elengedhetetlen a közszolgálati, de még inkább a kormányzati munkához.

#### Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió (OFTK)

**Elfogadása:** A dokumentumot, amelynek teljes neve NEMZETI FEJLESZTÉS 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió, az Országgyűlés 1/2014. (I. 3.) OGY határozatával<sup>2</sup> fogadta el<sup>3</sup>.

**Típusa:** Önmagát a dokumentum hosszú távú koncepcióként definiálja, de, mint látni fogjuk, több elem is megjelenik a nemzeti középtávú stratégia kötelező részei közül is. Erre tekintettel véleményünk szerint ez ma hazánkban a legkomplexebb és talán legmagasabb szintű stratégiai dokumentum.

**Indíttatás, funkció:** „Az ország társadalmi, gazdasági, valamint ágazati és területi fejlesztési szükségleteiből kiindulva egy hosszú távú jövőképet, valamint fejlesztéspolitikai célokat és elveket határoz meg. Ezek alapján kijelöli a 2014–2020-as fejlesztési időszak nemzeti, szakpolitikai súlypontjait.” Vagyis megmutatja gyakorlatilag az összes területen, ágazatban, milyen legyen, hová fejlődjön hazánk 2030-ra.

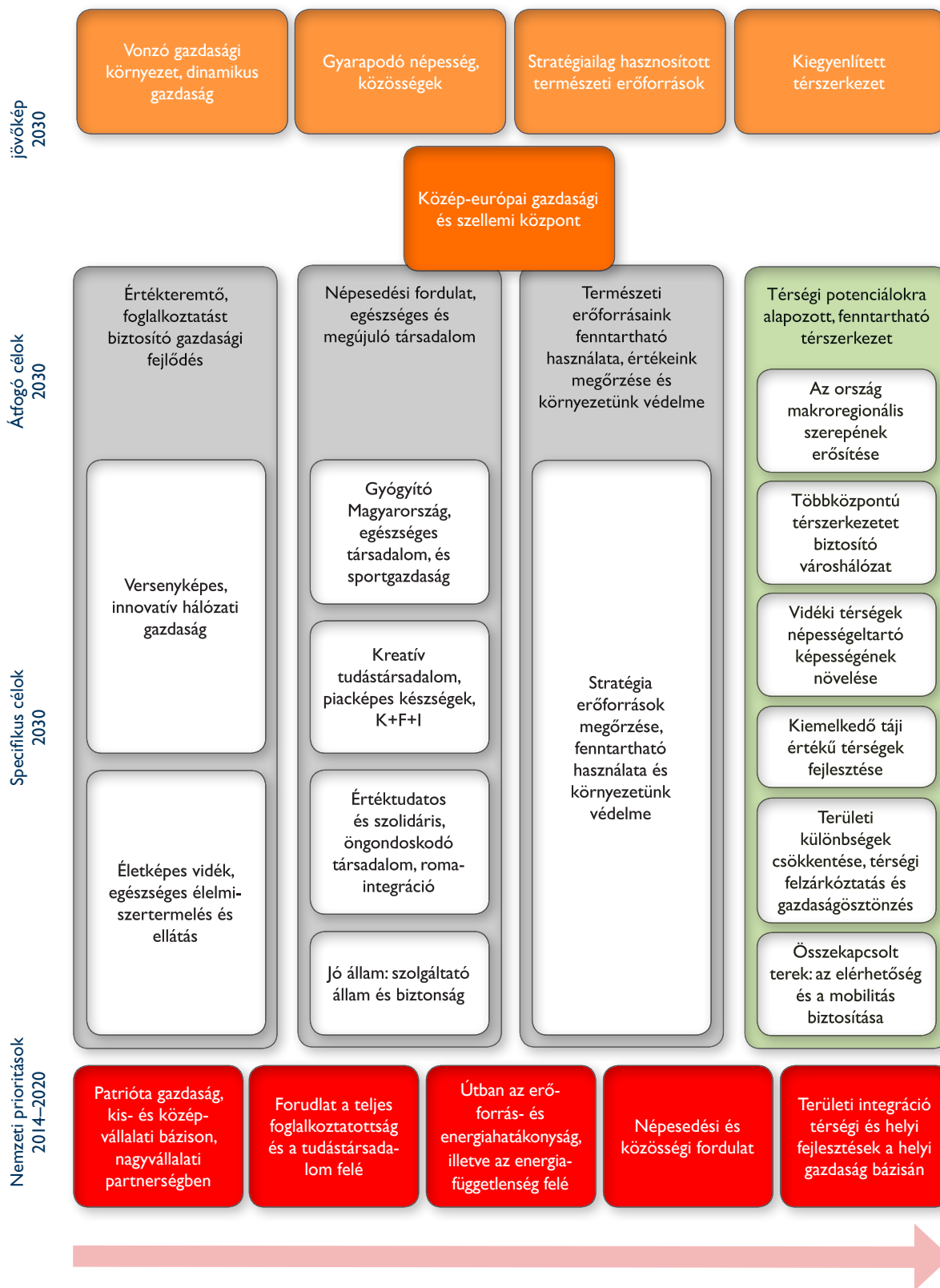
**Időtáv:** A dokumentum hosszú távon, 2030-ig határozza meg a célokat.

**Jövőkép:** A meghatározott ún. nemzeti jövőkép 2030-ra vonatkozóan a következő: „Magyarország 2030-ban Kelet-Közép-Európa egyik vezető gazdasági és szellemi központja lesz, lakosságának biztonságos megélhetést biztosító, az erőforrások fenntartható használatára épülő versenyképes gazdasággal, azzal összefüggésben gyarapodó népességgel, megerősödött közösségekkel, javuló életminőséggel és környezeti állapottal.” Tehát a demográfiai fordulat mellett gazdasági és társadalmi fordulatot is előírányoz a fejlesztési koncepció.

2 Letölthető az OGY határozat innen ([http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=166141.256164](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=166141.256164)) és melléklete, a stratégia innen ([http://doc.hjegy.mhk.hu/2014413000001\\_1.PDF](http://doc.hjegy.mhk.hu/2014413000001_1.PDF)).

3 A tényleges elfogadás az Országgyűlés 2013. december 17-ei ülésnapján történt.

**Célrendszer:** A teljes célrendszert a következő ábra<sup>4</sup> mutatja be. Fontos megemlíteni, hogy külön nevesítésre kerültek a 2030-as célokon kívül a 2014-20-as uniós tervezési ciklus vonatkozásában a meghatározott célok is.



4 Forrás: NEMZETI FEJLESZTÉS 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció, 30. ábra (90. oldal)

**Elvart eredmények:** Az elvart, nevesített eredmények a fenti ábrán is látható öt 2014-20-as célhoz kapcsolódnak, és megegyeznek a később bemutatandó Nemzeti Reform Programban az EU2020 stratégia kapcsán vállalt magyar célkitűzésekkel:

- A 20–64 évesek foglalkoztatási rátájának 75%-ra növelése.
- A kutatás-fejlesztési ráfordítások bruttó hazai termékhez viszonyított szintjének 1,8 %-ra növelése.
- Az üvegházhatású gázok kibocsátásának legfeljebb 10 százalékos növekedése a 2005. évi szinthez képest; a teljes energiafelhasználáson belül a megújuló energiaforrások részarányának 14,6 százalékra növelése; 10 százalékos energia megtakarítás elérése.
- A felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők arányának 30,3 százalékra növelése a 30–34 éves népességben belül; az oktatásban, képzésben nem részesülő, legfeljebb alsó középfokú végzettséggel rendelkezők arányának 10 százalékra csökkentése a 18–24 éves népességben belül.
- A szegénységben vagy társadalmi kirekesztettségben élő népesség számának csökkentése 450.000 fővel, ez 5 százalékpontos csökkentést jelent.

**Felelősök, végrehajtók:** Az OGY határozat szerint a Kormány döntéseit lehetőség szerint a koncepcióban javasoltakra figyelemmel kell meghozni, illetve a Kormány figyelemmel kell kísérje a végrehajtást, és arról 3 évente jelentést kell készítenie.

**Mint látható, e dokumentum kiemelt fejlesztési irányokat határoz meg a legfontosabb szférák tekintetében.** Kitérési pontokat határoz meg a gazdaság, társadalom és környezet, valamint a területi fejlesztések vonatkozásában is. Mindemellett a megyék és a főváros által meghatározott fejlesztési/fejlesztési irányokat is elfogadták a dokumentumon belül, így ezeket is szerves részeként tartalmazza a stratégia.

## Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia (NTFS)

**Elfogadása:** A stratégia teljes címe: Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia – Mélyszegénység, Gyermekszegénység, Romák – (2011–2020), amelyet a Kormány a 1430/2011. (XII. 13.) Korm. határozatával<sup>5</sup> fogadott el.

**Típusa:** Szakpolitikai stratégia.

**Indíttatás, funkció:** A stratégia alkotója felismeri, hogy a társadalmi leszakadás olyan súlyos probléma hazánkban (is), amely jelentősége folyamatosan növekszik, az eddigi politikák nem tudtak hatékonyan gátat vetni a káros folyamatoknak, nem volt megfelelő nyomonkövetés sem. A stratégiával ezeket szeretnék elérni. Ezzel a stratégia funkciója a stratégiai térben a társadalmi felzárkózás horizontális szempontjainak beemelése, így céljaihoz minden stratégiának fontos kapcsolódnia.

**Időtáv:** A dokumentum középtávon, 10 éves időtávban, 2020-ig határoz meg célokat.

**Jövőkép:** Cél az EU 2020-as vállalásainak teljesítése, a jövőkép szerint „a stratégia céljainak megvalósulásával 2020-ban Magyarországon mintegy félmillió fővel kevesebben élnek szegénységben és kirekesztettségben”.

---

5 Letölthető a kormányhatározat innen ([http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=140874.210672](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=140874.210672)) és melléklete, a stratégia innen (<http://romagov.kormany.hu/download/8/e3/20000/Strat%C3%A9gia.pdf>).

**Célrendszer:** A stratégia célrendszerét a következő táblázat<sup>6</sup> foglalja össze.

1.	<b>A szegénységben és társadalmi kirekesztettségben élők arányának csökkentése, különös tekintettel a roma népességre</b>
1.1	A romák, mélyszegénységben élők munkaerő-piaci integrációjának elősegítése, illetve foglalkoztatottsági szintjük emelése.
1.2	A gyermekszegénységet, mélyszegénységet és a roma népességet célzó szakpolitikák, beavatkozások tervezését, nyomon követését, értékelését szolgáló adminisztrációs és statisztikai adatforrások, információs rendszerek fejlesztése.
2.	<b>A szegénység, szociális kizáródás újratermelődésének megakadályozása</b>
2.1	A gyermekek szegénységének csökkentése.
2.2	A roma és mélyszegénységben élő gyerekek oktatáshoz való hozzáféréseinek javítása.
2.3	Az iskolai lemorzsolódás csökkentése.
3.	<b>A társadalmi gazdasági javakhoz történő egyenlő esélyű hozzáférés javítása, a társadalmi összetartozás erősítése</b>
3.1	A lakhatási körülmények, a lakhatás biztonságának javítása, lakhatási lehetőségek bővítése.
3.2	A települési és térségi szegregáció csökkentése.
3.3	A romák, mélyszegénységben élők és gyermekek egészségi állapotának javítása, a születéskor várható élettartam növelése, valamint az egészségügyi ellátórendszerhez való hozzáférésük javítása.
3.4	A társadalmi együttélés alapját jelentő bizalom erősítése, a romákkal szembeni diszkrimináció csökkentése.
3.5	Az érintettek bevonása a programok tervezésébe, végrehajtásába, értékelésébe.

**Elvárt eredmények:** A fő indikátorokat a következő tábla<sup>7</sup> tartalmazza.

Indikátor	Elfogadáskori adat	Vállalás	Csökkentés
Szegénységben élő gyermekes háztartások aránya	16% (225 ezer háztartás)	12,8% (180 ezer háztartás)	(45 ezer háztartás)
Aktív kereső nélküli háztartásban élők aránya (0-60 évesek)	10,3% (1018 ezer fő)	8,2% (814 ezer fő)	204 ezer fő
Súlyos anyagi deprivációban élők aránya	17,9% (1771 ezer fő)	14,% (1417 ezer fő)	354 ezer fő

**Felelősök, végrehajtók:** A végrehajtásért alapvetően az Emberi Erőforrások Minisztere felelős. Fontos, hogy a tervezési logika alapján kormányhatározatokba foglalt három, illetve két éves intézkedési terveket alakítsanak ki (az említett 1430/2011-es kormányhatározatban szerepel az első, 2012-2014. közötti), illetve létrehozzák a beavatkozások eredményeinek, hatásainak átfogó mérési, értékelési rendszerét illetve a nyomonkövetési mechanizmusokat.

## Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012-2024.

**Elfogadása:** A stratégia teljes címe: „A fenntarthatóság felé való átmenet nemzeti koncepciója – Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024”, amelyet az Országgyűlés a 18/2013. (III. 28.) OGY határozatával<sup>8</sup> fogadott el.

**Típusa:** Hosszú távú koncepció.

**Indíttatás, funkció:** A stratégia célja, hogy hozzájáruljon egy nemzeti egyetértés kialakulásához a fenntarthatóság-ról, vagyis arról, hogy az erőforrások négy típusának (emberi, társadalmi, gazdasági és környezeti erőforrások) felhasználása a jelenben olyan módon történjen meg, hogy nem veszélyezteti a jövő nemzedékek hasonló jellegű „fogyasztását”, vagyis egy fenntarthatóan működő társadalom alakuljon ki.

„Fenntarthatóságon az előbbieken alapján azt értjük, hogy az egyéni jó élet és a közjó biztosításának feltételeit az adott időpillanatban saját jólétét megteremtő generáció nem éli fel, nem meríti ki erőforrásait, hanem megfelelő mennyiségben és minőségben a következő generációk számára is megőrzi, bővíti azokat. A még meg sem születettek,

6 Forrás: Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia, 58-59. o. alapján saját szerkesztés

7 Forrás: Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia, 61. o. alapján, saját szerkesztés; az adatok forrása: EUROSTAT, KSH

8 Letölthető a határozat és melléklete, stratégia innen: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=159665.239130](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=159665.239130)

vagyis a szavazati joggal még nem rendelkezők érdekeit úgy lehet megvédeni, hogy a most élők értékrendi, alkotmányos vagy más intézményi korlátokat állítanak önnön mozgásszabadságuk elé. Tisztázzák azokat a határokat, amelyek túl bizonyos lépéseket nem tesznek, nem tehetnek meg, és hogy a kísértésnek ellen tudjanak állni, előre akadályokat gördítenek maguk elé.”<sup>9</sup>

**Időtáv:** A dokumentum hosszú távon, 2024-ig határoz meg célokat.

**Jövőkép:** Kialakul az előzőekben már említett fenntartható társadalommal rendelkező Magyarország.

**Célrendszer:**

- *Átfogó célja* a folytonosan változó társadalmi humán/gazdasági/természeti külső környezethez való alkalmazkodóképesség feltételeinek biztosítása, az ahhoz szükséges kulturális adaptáció minőségi javítása. Ezen belül a négy erőforrás területén a célok rendszere a következő:
  - **Emberi erőforrások:** „Stabil, egészséges, a kor kihívásainak megfelelő készségekkel és tudással rendelkező emberek alkotta, a kirekesztettséget fokozatosan csökkentő társadalom”.
  - **Társadalmi erőforrások:** „Cél a fenntartható társadalom szempontjából pozitív értékek, erkölcsi normák és attitűdök erősítése”.
  - **Természeti erőforrások:** „A környezeti eltartó képességet, mint a gazdálkodás korlátját kell érvényesíteni”.
  - **Gazdasági (fizikai) erőforrások:** „Cél a fizikai tőke szelektív gyarapítása, a közösségi tőkejavak amortizációjának pótlása. Kiemelt feladat a vállalkozói réteg megerősítése, a hazai tőkebefektetések fokozatos növelése, külföldi kitértségünk csökkentése. Fontos a lokalizáció és a nemzetközi gazdasági kapcsolatok kihasználása közötti ésszerű arány megteremtése, a helyi gazdasági kapcsolatok (pl. város és vidéke) erősítése.”

**Elvárt eredmények:** A stratégiai logika szerint a fenntarthatóság kulcsindikátorainak eredményét évről évre nyilvánosságra hozzák.

**Felelősök, végrehajtók:** A végrehajtás felelőse alapvetően a Kormány, aki a megtett intézkedésekről két évente számot kell adjon. A végrehajtást a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács követi nyomon, az állásról négy évente kell tájékoztatni az Országgyűlést.

Mint látható, e tervdokumentum kifejezetten kiterjesztő értelemben kezeli a fenntarthatóságot, alapelveket határoz meg a többi tervdokumentumnak a gazdasági, társadalmi, környezeti és a humán fejlesztések területén, így a kapcsolat e stratégiával elengedhetetlennek tűnik.

## 2013. évi Nemzeti Reformprogram

**Elfogadása:** A stratégia teljes címe: MAGYARORSZÁG 2013. ÉVI NEMZETI REFORM PROGRAMJA, amelyet a Kormány 2014. áprilisában fogadott el<sup>10</sup>.

**Típusa:** Szakpolitikai program.

**Indíttatás, funkció:** Az EU 2020. stratégiája azt tartalmazza, hová szeretne az Unió eljutni 2020-ra, melyek a legfontosabb területek, és azokban melyek a legfontosabb célok összeurópai szinten a versenyképesség javítása érdekében. Ehhez a tagországoknak is hozzá kell járulniuk, e hozzájárulásról szólnak az évente elfogadott Nemzeti Reformprogramok, amelyek be kell mutatniuk a tagországok, a meghatározott területeken vállalt célok/célértékek elérése hogyan halad. A legfrissebb a 2013. évi reformprogram, amely bemutatja a magyar Kormány által elsősorban 2013-2014-re (de a hosszabb távú intézkedések esetén akár 2020-ig) a nemzeti vállalások teljesítése érdekében tervezett intézkedéseket.

**Időtáv:** A dokumentum középtávon, 10 éves időtávban, 2020-ig határoz meg célokat és intézkedéseket.

**Jövőkép:** Cél az EU 2020-as vállalásainak teljesítése.

**Célrendszer:** A stratégia célrendszere, vagyis a hazai EU 2020-as vállalások a következők:

- Foglalkoztatás: a 20-64 év közötti népesség foglalkoztatási arányának 75 %-ra növelése 2020-ig.
- Kutatás-fejlesztés: a kutatás-fejlesztési ráfordítások szintjének a bruttó hazai termék 1,8 %-ára történő növekedése 2020-ig.
- Energia és klíma:
  - a hazai adottságokhoz igazodóan a megújuló energiaforrások részarányának 14,65 százalékra növelése,
  - 10 százalékos teljes energia megtakarítást,
  - az üvegházhatású gázok kibocsátásának (2005-ös szinthez képest) legfeljebb 10 százalékos növekedése 2020-ig.

<sup>9</sup> Forrás: Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012-2024., 6.o.

<sup>10</sup> Letölthető a stratégia innen (<http://www.kormany.hu/download/e/cb/d0000/Nemzeti%20Reform%20Program%202013.pdf>).



- Oktatás:
  - a felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők arányának (a 30-34 évesek körében) 30,3%-ra növelése,
  - és a korai iskolaelhagyók arányának (a 18-24 évesek körében) 10%-ra csökkentése 2020-ig.
- Társadalmi felzárkózás: a gyermekes családok szegénységi rátájának, a súlyos anyagi nélkülözésben élők számának, valamint az alacsony munkaintenzitású háztartásban élők számának 20-20%-os csökkentése vállalja 2020-ig (ez 450 ezer fő szegénységből való kiemelésével egyenértékű).

**Elvárt eredmények:** A fő indikátorok állása a következő linken követhető nyomon:

[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/magyarorszag/progress-towards-2020-targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/magyarorszag/progress-towards-2020-targets/index_hu.htm)

**Felelősök, végrehajtók:** A végrehajtásért alapvetően a Kormány felel, illetve szakterületenként az egyes minisztériumok:

- Foglalkoztatás, K+F+I: Nemzetgazdasági Minisztérium.
- Energia és klíma: Vidékfejlesztési és Nemzeti Fejlesztési Minisztérium.
- Oktatás és társadalmi felzárkózás: Emberi Erőforrások Minisztériuma.

## Új Széchenyi Terv (gazdaságfejlesztés 2020-ig)

**Elfogadása:** A stratégia teljes címe: Új Széchenyi Terv – A Talpraállás, Megújulás és Felemelkedés Fejlesztéspolitikai Programja, amelyet a Kormány a 2011. januárban fogadott el.

**Típusa:** Szakpolitikai stratégia.

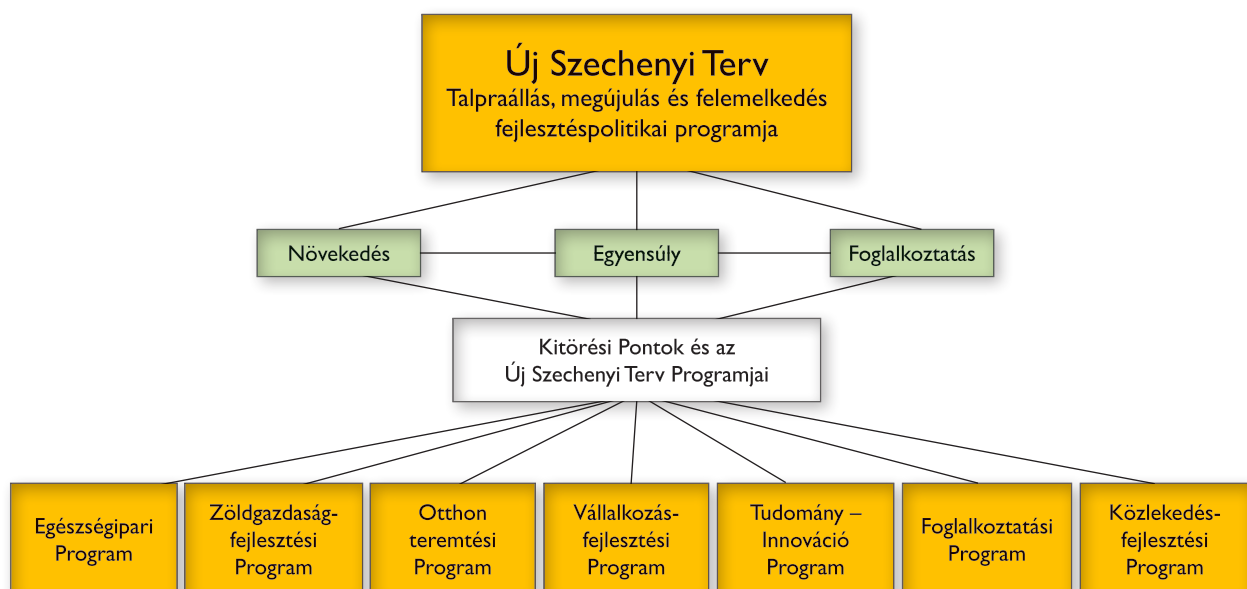
**Indíttatás, funkció:** A dokumentum hazánk hosszú távú gazdaságfejlesztési stratégiája lett elfogadásával – ez azt is jelentette, hogy részben az uniós fejlesztéspolitikai dokumentum „helyét” is átvette (korábban ez az Új Magyarország Fejlesztési Terv volt).

**Időtáv:** A dokumentum hosszú távon, 2030-ig határoz meg célokat.

**Jövőkép:** A gazdaságfejlesztési program jövőképét azon a kormányzati célon alapul, hogy 2030-ra hazánk legyen versenyképesebb, gyorsabban fejlődő, mint az EU átlaga. Ennek elérését alapvetően két tényező határozza meg: javuljon a vállalkozások versenyképessége, és teljesüljön az egymillió új és adózó munkahely célkitűzése. Ennek érdekében „szövetséget kell kötni az állam és a vállalkozói szektor között”.

**Célrendszer:** A stratégia célrendszerét a következő ábra<sup>11</sup> foglalja össze.

### Az Új Széchenyi Terv felépítése, a magyar gazdaság kitörési pontjai



**Elvárt eredmények:** A legfontosabb, már említett indikátor az 1 új, adózó munkahely létrejötte 2020-ig.

**Felelősök, végrehajtók:** A végrehajtásért elsősorban a Nemzetgazdasági Miniszter felelős.

<sup>11</sup> Forrás: Új Széchenyi Terv, 27. o.



## 3.2. Különböző típusú stratégiai tervdokumentumok

E fejezetben a teljességre nem törekedve bemutatunk az előzőekben használt módszerrel néhány olyan stratégiai tervdokumentumot, amelyek alapvető ismeretét a tisztviselők számára fontosnak tartjuk<sup>12</sup>.

### A Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programja

**Elfogadása:** A programot a Kormány 1104/2012. (IV.6.) számú határozatával<sup>13</sup> fogadta el.

**Típusa:** Szakpolitikai program.

**Indíttatás, funkció:** A dokumentum elfogadásának célja „a korrupció jelenségét felismerő, azt elítélő és elhárító közszféra kialakítása, továbbá egy társadalmi összefogás életre hívása etikai értékeink gyakorlatban való megszilárdításáért”.

**Időtáv:** A dokumentum rövid távon, 2014-ig határozza meg a célokat és tartalmaz intézkedéseket.

**Jövőkép:** Ebben az esetben a jövőkép egybeesik az indíttatással és funkcióval.

**Célrendszer és elvárt eredmények:** A program fő célja a közigazgatási és egyes kapcsolódó közszolgáltatási korrupciós jelenségek visszaszorítása az ellenálló képesség növelése, mint új eszköztár bevezetésével.

A cél teljesüléséhez a következő mutatószámokat és célértékeket határozták<sup>14</sup> meg:

	Mutató elnevezése	Kiindulási érték	Célérték 2014
1.	A teljes államigazgatási szervezetrendszerben bevezetésre kerül az integritásirányítási rendszer		
	Az integritásirányítási rendszert alkalmazó államigazgatási szervek aránya	0%	100%
2.	Ötödével csökkenjen azok aránya, akik szerint a személyes kapcsolatoknak jelentős szerepük van a közhivataloknál folyó ügyintézésben, az engedélyeztetésben, vagy állami megrendelések elnyerésében		
	Csökkenjen azok aránya, akik szerint a személyes kapcsolatoknak jelentős szerepük van a közhivataloknál folyó ügyintézésben, az engedélyeztetésben, vagy állami megrendelések elnyerésében	63%	50%
3.	Negyedével csökkenjen a korrupcióval érintett közbeszerzések vállalkozások által becsült aránya		
	Csökkenjen a korrupcióval érintett közbeszerzések vállalkozások által becsült aránya	57%	45%

**Felelősök, végrehajtók:** A koordinációért a közigazgatási és igazságügyi miniszter a felelős, a végrehajtásért viszont az összes miniszter. A pontos felelősségi és feladatrendet az említett kormányhatározat tartalmazza részletesen<sup>15</sup>.

### Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia (2013-2020)

**Elfogadása:** A stratégiát a Kormány 1414/2013. (VII. 4.) számú határozatával<sup>16</sup> fogadta el.

**Típusa:** Szakpolitikai stratégia.

**Indíttatás, funkció:** A Kormány az EU 2020 stratégiához kapcsolódó Nemzeti Reform Programban vállalt, hazánk kutatás-fejlesztési és innovációs teljesítményének növelésére irányuló célkitűzések elérése érdekében fogadta el a stratégiát. Fontos megközelítés, hogy a stratégia szerint a „kutatás-fejlesztés és az innováció területén az állam nem veheti át a vállalkozások alapvető szerepét, ugyanakkor a mindenkori kormányok fontos feladata, hogy olyan keretfeltételeket alakítsanak ki, amelyek a vállalatokat a kutatás-fejlesztésre és az innovációra ösztönzik”.

**Időtáv:** A dokumentum közép távon, 2020-ig határozza meg a célokat.

**Jövőkép:** „Magyarországon – a KFI-szakpolitika aktív támogatásával – 2020-ra jelentősen megerősödnek és a globális innovációs folyamatok egyenrangú szereplőivé válnak a nemzeti innovációs rendszer kulcsszereplői, amelyek ezt követően – a tovagyrúzó hatások révén – képessé válnak arra, hogy dinamizálják a nemzeti innovációs rendszer egészét, és ezzel jelentős mértékben hozzájárulnak a magyar gazdaság versenyképességének növekedéséhez, valamint fenntartható tudás gazdasággá alakulásához.”

12 A terjedelmi korlát nem teszi lehetővé még megközelítő mértékben sem, hogy a fontosabbnak tartott összes dokumentumot bemutassuk. A bemutatás sorrendje nem tükröz fontossági sorrendet.

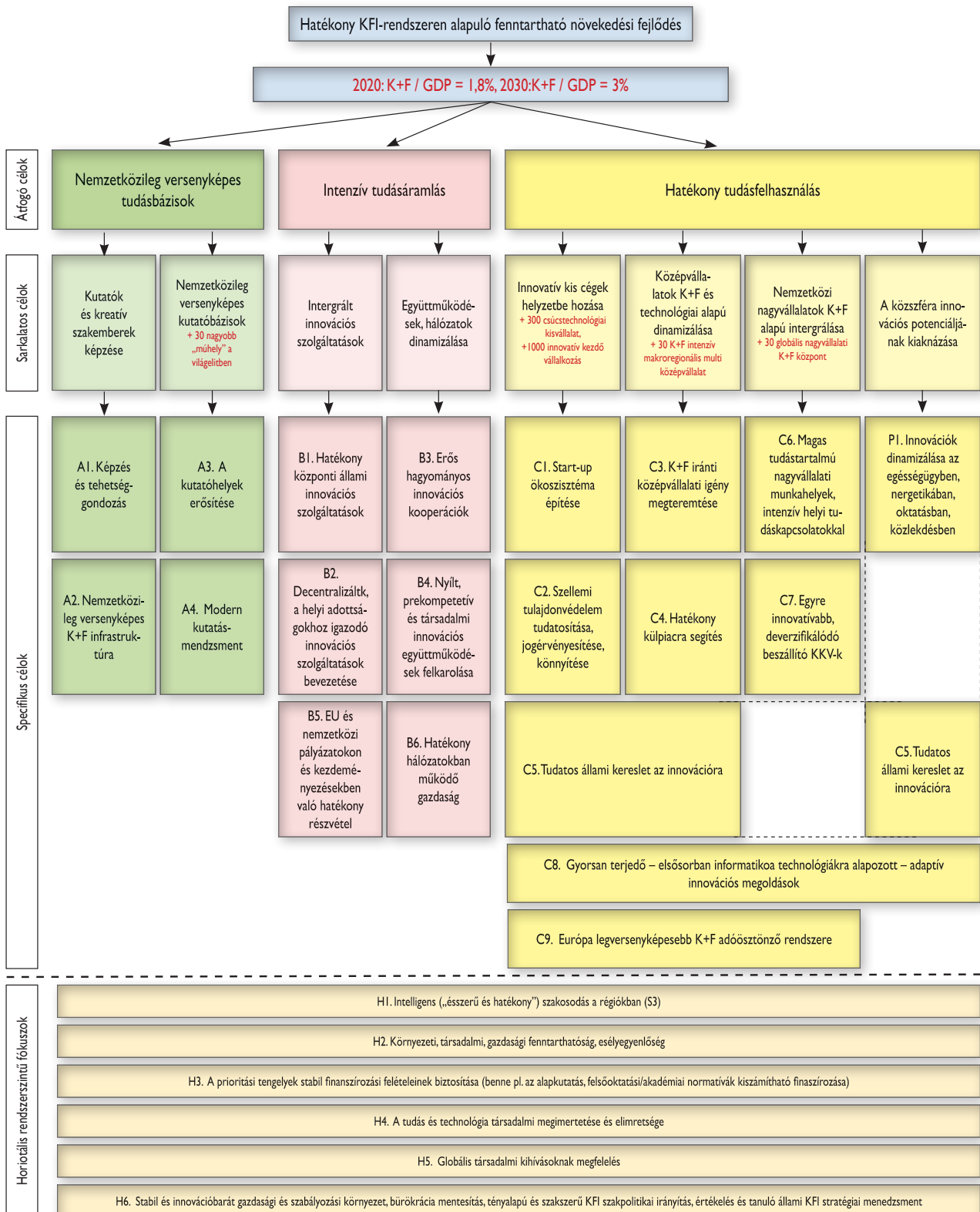
13 Letölthető a kormányhatározat és melléklete, a program innen: ([http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=147403.215553](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=147403.215553)).

14 Forrás: Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programja, Céljaink c. fejezet

15 További részletek a program honlapján találhatóak: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/index>

16 Letölthető a kormányhatározat és melléklete innen: ([http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=161771.244652](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=161771.244652)).

**Célrendszer:** A célrendszert a következő, stratégiában található táblázat szemlélteti<sup>17</sup>:



17 Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia (2013-2020), 3.7. A célkitűzések rendszerbe foglalása c. fejezet, 18. ábra

**Elvart eredmények:** A legfontosabb, kiemelt teljesítendő célértékek a következők:

- 30 nagyobb kutatási és technológiai fejlesztési műhely lép be a „világelitbe”,
- 30 globális nagyvállalati K+F központ telepedik meg / erősödik meg,
- 30 K+F intenzív makroregionális közép vállalat termel és szolgáltat
- 300 K+F+I és növekedésorientált kisvállalat (ún. „gazella”) cég találja meg globális piaci számításait,
- 1000 innovatív kezdő vállalkozás jut az induláshoz szükséges jelentős támogatáshoz,
- a már megtelepedett, illetve megtelepedő globális nagyvállalatokat hazai döntéshozatali központú innovatív beszállító cégek tömegei szolgálják ki.

**Felelősök, végrehajtók:** A fő végrehajtó a nemzetgazdasági miniszter, de mivel a kutatás-fejlesztés egyfajta horizontális szempontrendszer, így az összes kormányzati szervezet felelős végső soron a megvalósításért.

## Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020.

**Elfogadása:** A programot<sup>18</sup> a Kormány 2014. február 5-ei ülésén fogadta el.

**Típusa:** Szakpolitikai stratégia.

**Indíttatás, funkció:** A stratégia célja, hogy „koherens képet adjon a magyar információs társadalom jelenlegi viszonyairól, és ez alapján a 2014-20-as uniós tervezési ciklussal egybeeső időtávra meghatározza az infokommunikációs területre vonatkozó fejlesztési irányokat, közpolitikai, szabályozási és támogatási teendőket, és számba vegye az ezek megvalósításához szükséges eszközöket/erőforrásokat”.

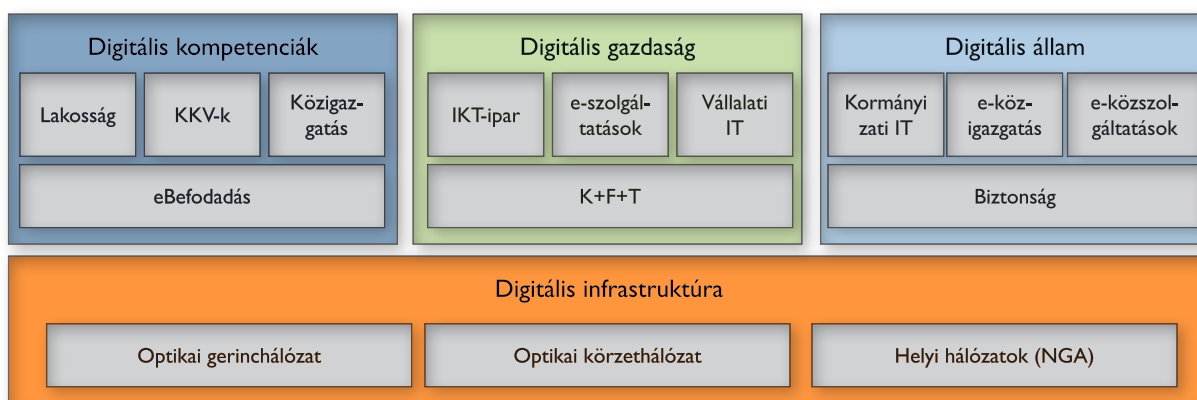
**Időtáv:** A dokumentum közép távon, 2020-ig határozza meg a célokat.

**Jövőkép:** A „digitális ökoszisztémának a lakosság, a vállalkozások, a civil szervezetek és a közigazgatás összefogásával megvalósuló, kiegyensúlyozott fejlődése”, amely magában foglalja

- digitális infrastruktúra kiépülését,
- a szükséges digitális kompetenciák széles körű elsajátításának biztosítását,
- a digitális gazdaság nemzetközi trendekkel összhangban lévő fejlődését,
- digitális állam létrejöttét.

**Célrendszer:** Átfogó stratégiai célja „a digitális ökoszisztéma kiegyensúlyozott fejlődésének biztosításával az infokommunikációs eszközök és szolgáltatások pozitív versenyképességi, növekedési, foglalkoztatási és esélyegyenlőségi hatásainak biztosítása”.

A részletesebb célrendszert a következő táblázat tartalmazza<sup>19</sup>:



<sup>18</sup> Letölthető innen: <http://www.kormany.hu/download/b/fd/21000/Nemzeti%20Infokommunik%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia%202014-2020.pdf>

<sup>19</sup> Forrás: Nemzeti Infokommunikációs Stratégia, 73.o.

**Elvárt eredmények:** A stratégia több indikátor elérésén keresztül tervezi a célok megvalósítását. A következőkben bemutatjuk a használt mutatószámokat<sup>20</sup> (a horizontális célokhoz kapcsolódókon kívül).

Pillér	Mutató	Bázisérték (évszám)	Célérték (évszám)
Digitális infrastruktúra	szélessávú lefedettség (4 Mbps letöltés/1Mbps feltöltés)	94%	100% (2014)
	minimum 30 Mbps-os internet-szolgáltatás elérhetősége	59,7%	100% (2020)
	minimum 100 Mbps-os internet-szolgáltatás elérhetősége	x	50% (2020)
	NGA-hálózatok elérhetősége az 5000 főnél népesebb településeken	x	80% (2020)
	optikai hálózattal el nem ért települések száma	x	0 (2016)
	Nemzeti Távközlési Gerinchálózat (NTG) kiépítettsége	x	100% (2016)
	mobil szélessávú lefedettség	91,3%	95% (2016)
	mobil internet sáv szélesség (elméleti letöltési/feltöltési sáv szélesség)	x	uniós átlag (2016)

Pillér	Mutató	Bázisérték (évszám)	Célérték (évszám)
Digitális kompetenciák	digitálisan írástudatlanok aránya a felnőtt lakosság körében	44,5	>40% (2016) >30% (2020)
	rendszeres internethasználat	58%	65% (2016) 75% (2020)
	rendszeres internethasználat a hátrányos helyzetűek körében	x	50% (2016) 60% (2020)
	online vásárló és/vagy e-közigazgatást használó felnőtt lakosság aránya	x	50% (2016)
	internet-hozzáféréssel rendelkező mikro- és kisvállalkozások aránya	x	90% (2016) 99% (2020)
	internetes jelenléttel rendelkező mikro- és kisvállalkozások aránya	x	50% (2016) 80% (2020)
	e-közigazgatási szolgáltatások ismerete a közszolgálati alkalmazottak körében	x	100% (2016)
	alapszintű digitális kompetenciák a köznevelésben pedagógus-munkakörben és a nevelő-oktató munkát segítő munkakörben, továbbá a felnőttképzésben dolgozók teljes körében	x	100% (2016)
	infokommunikációs oktatás új alapokra helyezése a köznevelésben		igen

<sup>20</sup> Forrás: Nemzeti Infokommunikációs Stratégia, 85-87.o.

Pillér	Mutató	Bázisérték (évszám)	Célérték (évszám)
Digitális gazdaság	felsőfokú IKT-képzésben résztvevők száma	x	+100% (2020)
	a betöltetlen IKT-álláshelyek száma	x	<1000 (2020)
	kockázati tőke bevonásával működő hazai IKT KKV-k aránya	x	uniós átlag (2020)
	magyar szoftver- és szolgáltatásexport	x	+100% (2020)
	online beszerző vagy értékesítő KKV-k aránya	x	33% (2016)
	integrált vállalati rendszerekkel rendelkező KKV-k aránya	x	uniós átlag (2020)
	internetes csatlakozással rendelkező számítógépet használó munkavállalók aránya	x	uniós átlag (2020)

Pillér	Mutató	Bázisérték (évszám)	Célérték (évszám)
Digitális állam	létrejön az egységes kormányzati IT-háttér (infrastruktúra, üzemeltetés)		igen (2016)
	közigazgatáson belüli alkalmazások felhőalapú elérhetősége	x	>20% (2020)
	kormányzati ASP/SaaS szolgáltatási kapacitás a potenciális igénybevétel százalékában	x	100 % (2020)
	államigazgatásban újonnan bevezetendő szoftverek, alkalmazások esetében a nyílt forráskódú alkalmazások aránya	x	15% (2016)
	lakossági és vállalkozói elektronikus közszolgáltatások online elérhetősége (ahol az eljárás jellege ezt lehetővé teszi), ide értve a határon átnyúló ügyintézését)	x	100% (2018)
	az állam által nyújtandó szeűsz-ök elérhetősége	x	100% (2014)
	az interoperabilitás megvalósítását támogató szabályozási környezet létrejötte		Igen (2016)
	adatbázis szintű interoperabilitás az állami nyilvántartások között		Igen (2020)
	intézmények közti, ill. intézményeken belüli folyamatok, rendszerek interoperabilitása	x	Igen (2020)
	papírmentes folyamatok aránya a központi közigazgatási intézményekben	x	80% (2020)
	átfogó E-egészségügyi Akcióterv		Igen (2014)
	az egészségügyi intézmények belső és külső folyamatai informatizáltságának szintje	x	80% (2020)
	az iskolákban rendelkezésre álló, a tanulók által használható informatikai eszközök (PC, laptop, tablet stb.) száma a tanulók számának százalékában		10% (2016)
	a digitalizálandó gyűjtemények körének felmérése (könyvtári, levéltári, kulturális, művészeti stb.)	x	igen (2016)
	archívumok analóg állományának digitalizáltsági foka	x	100% (2020)
	az állami közadat-vagyon teljes körű online elérhetőségének infrastrukturális és informatikai feltételei rendelkezésre állnak	x	Igen (2016)
	a felsőoktatásban és a kutató intézeti hálózatokban a felhő alapú szolgáltatások használata		Uniós átlag (2016)

**Felelősök, végrehajtók:** A koordinációért a nemzeti fejlesztési miniszter a felelős, de a közigazgatási és igazságügyi miniszter a digitális állam kapcsán részfelelős, ahogyan a nemzetgazdasági miniszter a hálózatfejlesztések okán. Tekintettel arra is, hogy az infokommunikáció horizontális feltétel, így végeredményben az összes kormányzati szerv feladata a végrehajtás.