

***A NEMZETBIZTONSÁGI SZAKSZOLGÁLAT  
JÖVŐKÉPE***



***2011.***

# A BM NEMZETBIZTONSÁGI SZAKSZOLGÁLAT JÖVŐKÉPE

## Bevezetés

A VEZETŐ feladatai:

### KÜLSŐ KÖRNYEZETI HATÁSOK

J	1, Az irány kijelölése.	J
E	2, A közeg megváltozása, a változáshoz való alkalmazkodás és befolyásolás.	Ö
L	3, Az ügy szószólójává kell válnia.	V
E	4, Irányítania kell és példát mutatnia a többiek számára.	Ő
N	5. Az anyagi források biztosítása.	

### BELSŐ KÖRNYEZETI HATÁSOK

#### I. A helyes Jövőképpel szemben támasztott követelmények:

- Feleljen meg a szervezetnek és az időnek, igazodjon a szervezet történetéhez, kultúrájához, értékeihez, következzen a szervezet jelenlegi helyzetéből, reális értékelésen alapuljon, elérhető célokat tartalmazzon.
- Határozzon meg kiváló minőséget és tükrözzön kiváló gondolatokat.
- Tiszta, világos célokat és irányt mutasson.
- Ösztönözzön és bátorítson a cselekvésre, vonja be a szervezetre befolyással bíró valamennyi személyt és szervet.
- Jól megfogalmazott és könnyen érthető legyen.
- Tartalmazza a szervezet sajátosságait, hatáskörét, hogy miért lett létrehozva és annak képességeit.
- Legyen nagyratörő, szélesítse ki a szervezet horizontját.

## **A kezdeti lépések:**

- Össze kell gyűjteni minden lehetséges információt a szervezetről, a hasonló szervezetekről és arról a szervről, ahová tartozik, meg kell állapítani az erős oldalát és az érzékeny pontjait.
- Ismertetni kell a Jövőkép kialakítási eljárást valamennyi érintettel /megrendelők, szakszervezet, beruházók, szolgáltatók, ellátók, vezetők, beosztotti állomány stb./, először csak beszélgetések során, majd hivatalosan kérni a javaslataikat.
- Teljesen nyitottnak kell lenni valamennyi véleményre.
- Nem szükséges, hogy a végül elkészült Jövőkép megegyezzen az eredeti elképzeléssel, a legjobb ötletek gyakran a szervezet mélyéről törnek fel. Ösztönözni kell mindenkit, hogy vegyen részt a Jövőkép kialakításában, és tudatni kell velük, hogy fontos a véleményük.
- Nem szabad az előző vezetés módszereit, terveit leszólni, mindenki tudja, hogy mást és máshogyan tervezünk.

## **II. A szervezet jelenlegi állapotának felmérése:**

### **1. Melyek a szervezet jelenleg meghatározott feladatai?**

- A jogszabályi keretek között a titkos információgyűjtés, illetve a titkos adatszerzés eszközeivel és módszereivel – írásbeli megkeresésre – szolgáltatást végez az erre feljogosított szervezetek titkos információgyűjtő, illetve titkos adatszerző tevékenységéhez.
- A törvény által feljogosított szervezetek igényei alapján biztosítja a titkos információgyűjtő, illetve a titkos adatszerző tevékenységhez szükséges különleges technikai eszközöket és anyagokat.
- Speciális távközlési összeköttetést biztosít a Kormány által meghatározott felhasználók részére.
- Ellátja a biztonsági okmányok védelmével összefüggő hatósági felügyeletet.
- Szakértői és igazságügyi szakértői tevékenységet végez.
- Elvégzi a hatáskörébe tartozó személyek nemzetbiztonsági ellenőrzését, illetve ellátja az objektum műveleti védelmét.
- Végzi a feladatai teljesítéséhez szükséges technikai rendszerek, eszközök beszerzését, kutatását, fejlesztését és az eszközök alkalmazásával kapcsolatos szakmai felkészítést.
- Ellátja a rendkívüli állapottal, a megelőző védelmi helyzettel és a szükségállapottal összefüggő, külön törvényben meghatározott feladatokat.

- Ellátja az Nbtv. keretei között a Kormány, illetve a belügyminiszter által meghatározott feladatokat.
- Gondoskodik a hivatásos állományú munkatársak és a közalkalmazottak szakirányú képzéséről.
- A megrendelők (9 szervezet) működésének támogatása /kapcsolattartás, kiszolgálás /.
- Támogatja a Magyar Köztársaság nemzetközi kötelezettségvállalásaiból fakadó feladatokat.
- Felkutatja, koordinálja a nemzetközi kapcsolatokat és külföldi finanszírozási lehetőségeket.

## 2. Milyen értékeket biztosít a szervezet a közösség számára?

- hivatásos és közalkalmazotti jogviszonyból adódó biztonság és presztízs
- biztos munkahely
- hazai és nemzetközi elismertség
- szakmai fejlődéshez szükséges továbbtanulás támogatása

## 3. Milyen típusú szervezethez tartozik az NBSZ?

- polgári nemzetbiztonsági szerv
- titkos információgyűjtéssel és adatszerzéssel foglalkozik
- szakértői és hatósági feladatokat lát el
- országos hatáskörrel, illetékességgel rendelkező szolgáltató rendvédelmi szerv
- nemzetbiztonsági képzés és koordináció tartozik hozzá
- önálló központi költségvetési szerv

## 4. Milyen különleges helyet foglal el az NBSZ a szervezeten belül?

- országos hatáskörű nemzetbiztonsági szakszolgáltatással foglalkozó szerv
- valamennyi magyar rendvédelmi (bűnüldöző) és nemzetbiztonsági szervvel kapcsolatban van
- széleskörű koordinációs tevékenységet végez a megrendelők és a szolgáltatók irányába
- nem csak a BM-hez tartozó szervezetek számára nyújt szolgáltatást
- közbizalmat erősítő szervezet (jogi és szakmai garanciák biztosítása)

## 5. Mi az, ami sikeressé teheti az NBSZ-t?

- felkészült és motivált vezetői állomány
- rendelkezésre álló alkotószellemű szakembergárda
- kiváló felszereltség
- nemzetközi kapcsolatok
- rugalmasság a megrendelők irányába a szolgáltatás nyújtásában
- előremutató fejlesztések
- hatékony kapcsolatrendszer az állami és civil szolgáltatói szféra szereplőivel

## **III. Hogyan működik jelenleg az NBSZ?**

### 1. Melyek az intézmény szervezeti kultúrájának értékei, amelyek meghatározóak a vezetésre és a működésre:

- NBSZ iránti lojalitás
- szakmai elhivatottság, elkötelezettség
- arra alkalmas személyek kerülnek előléptetésre
- az egész napi munkáért mindenki egész napi fizetést kap
- a személyi járandóságok a jogszabályok/szabályzók szerint biztosítottak
- az emberek beleszólási lehetőséget kapnak az őket érintő döntésekbe
- a kiváló munkát végzők elismerése
- megrendelőbarát szolgáltatás
- szociális érzékenység

### 2. Melyek az erős és a gyenge oldalai az intézménynek?

#### A) Erős oldalai:

- koncentrált szervezet, központosított kapacitás
- komplex szolgáltatás
- jól képzett és kreatív munkaerő
- fiatal és tettere kész vezetői gárda
- környezeti hatásokhoz alkalmazkodó, feladatorientált szervezeti felépítés
- gyors reagáló képesség
- naprakész technikai szolgáltatások
- jó együttműködés az igazgatóságok között
- kiváló felszereltség
- folyamatos hatékonyságnövelés

- nemzetközi szinten előremutató fejlesztések
- központi elhelyezkedés
- elismertség a megrendelő szervek körében
- nyelvismeret
- fogékonyság az új dolgok iránt, megújulási képesség
- széleskörű, erős szabályozottság

B) Gyenge oldalai:

- esetenként túlszabályozottság
- túlzott bürokrácia
- alacsony működtetési költségvetés
- nem versenyképes jövedelmi viszonyok
- létszámhiány
- párhuzamos kapacitások kiépítéséhez vezető kapacitáshiány
- korlátozott jogkörök
- fiatal szakembergárda, kevés szakmai tapasztalattal
- jövedelmek nem megfelelő differenciálhatósága

3. Mi az NBSZ jelenlegi stratégiája, és az tartható-e?

Az Alapító Okiratban és a középtávú stratégiában meghatározott feladatok teljesítése.

Tartható és fejleszthető.

4. Van-e az NBSZ-nek egy világos, kinyilatkoztatott Jövőképe, és ha van mi az?

Elemeiben létezik.

5. Ha az NBSZ a jelenlegi irányba halad, hová fog eljutni a következő tíz évben? Mennyire helyes ez az irány?

Megmarad a jelenlegi, szolgáltatói tevékenységnél.  
Jogszabálykövető az irány.

6. Tudják-e az NBSZ vezetői, mi ez az irány, és egyetértenek-e vele?

Igen, ismerik és elfogadják.

7. A szervezeti felépítés, a működés rendje, a személyzet, az ösztönzési és információs rendszer megfelel-e a jelenlegi iránynak?

Nem minden területen.

#### **IV. A Jövőkép kiterjedése**

Minden intézményt közvetlen és közvetett hatással bíró szervek és személyek befolyásolhatnak. Ezért az ő szerepüket is értékelni szükséges:

1. Melyek a legfontosabb szervek és személyek az NBSZ-en kívül és belül?

Külső:

- Az Országgyűlés és a Nemzetbiztonsági, valamint Honvédelmi- és Rendészeti Bizottság
- Állampolgári Biztosok
- Kormány
- Miniszterelnök
- Bíróság
- Ügyészség
- Állami Számvevőszék
- Belügyminiszter
- BM Közigazgatási Államtitkár
- BM Parlamenti Államtitkár
- BM Kabinetfőnök
- BM Gazdasági Helyettes Államtitkár
- BM Szabályozási és Koordinációs Helyettes Államtitkár
- BM Nemzetközi Helyettes Államtitkár
- BM Személyügy
- Nemzeti Biztonsági Felügyelet
- Információs Hivatal
- Alkotmányvédelmi Hivatal
- Rendőrség
- Terror Elhárítási Központ
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal
- Nemzeti Védelmi Szolgálat/RSZVSZ
- Katonai Biztonsági Hivatal
- Katonai Felderítő Hivatal
- Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága
- Felsőoktatási intézmények
- Hírközlési és postai szolgáltatók
- NMHH
- Közreműködő szervezetek (KEK KH, BÁH, KÜM, MÁK)
- A különböző szabályzók és törvények készítői
- Külföldi (EU-s) társszolgáltatók
- Média, közvélemény

Belső:

- beosztotti állomány és érdekvédelmi szervezetük
- vezetők

2. Melyek az elvárásai és érdekeltségei a legfontosabb öt-hat befolyással bíró szervezetnek?

A. Országgyűlés, a Nemzetbiztonsági, valamint Honvédelmi- és Rendészeti Bizottság

- törvényes működés
- dokumentáltság
- hatékony nemzetbiztonsági védelem
- politika-független működés

B. Kormány, belügyminiszter

- kiváló együttműködés a megrendelőkkel, a külföldi társszervezetekkel
- költséghatékony működés
- magas színvonalú feladat-végrehajtás
- az elérhető legmodernebb eszközök és módszerek alkalmazása
- információbiztonság
- az elektronikus kommunikáció kiszélesítése

C. Megrendelők

- gyors és hatékony reagáló-képesség, munkavégzés
- 24 órás rendelkezésre állás
- kapacitás biztosítása
- teljes körű felderítés
- az igényekhez igazodó fejlesztések
- szakszerűség, konspiráció
- időszerű információátadás
- rugalmasság

D. Beosztotti állomány

- munkalehetőséget hosszú távon
- versenyképes munkabért és egyéb juttatásokat
- stabil, kiszámítható életpályát
- biztonságos munkahelyi feltételeket



- munkahelyi sikereket
- visszajelzéseket az elvégzett munkával kapcsolatban
- a munkahely külső elismertségét
- személyes érdekeik érvényesülését
- továbbtanulási lehetőséget
- egészségügyi ellátást
- célokat, amikkel azonosulni tudnak

#### E. Vezetők

- fejlődési lehetőséget
- elégedett megrendelőket
- innovatív munkavállalókat
- a szervezeten /BM/ belül az intézmény munkájának elismerését
- nagyobb önállóságot
- a hatáskörök megfelelő bővítését a hatékonyság növelése érdekében
- munkasikereket
- megfelelő működési feltételeket
- véleményeik, javaslataik figyelembevételét
- gyorsabb belső ügymenetet, kisebb bürokráciát

### 3. Milyen veszélyek és lehetőségek származhatnak ezen személyektől és szervezetektől?

#### A) Országgyűlés

##### Veszélyek:

- csökkentheti az éves költségvetést
- a javasolt törvénymódosítások elutasítása
- hasonló törvényi felhatalmazás és költségvetési támogatás biztosítása más rendvédelmi szervek számára
- a nemzetbiztonsági szolgálatok összevonása
- az NBSZ feladatai egy részének átadása más szervek részére
- megszünteti a hivatásos jogviszonyt

##### Lehetőségek:

- bővíti az NBSZ jogkörét
- növeli a szervezet költségvetését

## B) Kormány, Belügyminiszter, Államtitkárok

### Veszélyek:

- korlátozza az NBSZ költségvetésének felhasználását
- létszámcsökkentés
- jogköröket von el, vagy korlátozza azok végrehajtását
- új szervezeteket telepít az NBSZ objektumába
- új feladatokat ad megfelelő erőforrások nélkül
- teret enged a párhuzamos kapacitásoknak
- az NBSZ némely objektumainak elvonása
- politikai befolyásolás

### Lehetőségek:

- új szervezeti egységek létrehozása az NBSZ-en belül
- az NBSZ tevékenységének kibővítése
- létszámbővítés
- nemzetközi feladatok bővülése
- párhuzamos kapacitások kialakulásának korlátozása

## C) Megrendelők

### Veszélyek:

- további párhuzamos képességek létrehozása
- saját erőforrásainak csökkenése/elégtelensége miatt feladatok áthárítása az NBSZ-re
- megrendelők szakszerűtlen feladat-végrehajtása
- információk kiszivárogtatása
- szakképzett munkaerő elszívása
- az NBSZ képességeivel kapcsolatos ismeretek hiánya és szakmai tapasztalatlanság
- túlzott fluktuáció

### Lehetőségek:

- az NBSZ célkitűzéseinek támogatása saját erőikkel és eszközeikkel
- közös célok, összehangolt fejlesztések
- NBSZ képességeinek hatékony felhasználása
- jól felkészült humán erőforrás
- közös célok, közös érdekérvényesítés
- oktatási és tudományos anyagok, eszközök biztosítása

## D) Beosztotti állomány

### Veszélyek:

- elvándorlás más szervekhez
- motiváltság, és a szervezet iránti lojalitás csökkenése
- romló anyagi és szociális helyzet miatti biztonsági kockázatok növekedése
- élettapasztalat hiánya és szakmai tapasztalatlanság
- speciális körülmények között dolgozó állomány megtartásának nehézsége, korlátozott belső továbbfoglalkoztatása
- túlzott leterheltség és ennek következményei

### Lehetőségek:

- fiatal és jól képzett munkaerő nagy létszámú megjelenése az NBSZ-nél
- pozitív hozzáállás az új feladatokhoz
- kihívást jelentő feladatok megoldása

## E) Vezetők

### Veszélyek:

- túlzott önállóság, önbizalom,
- együttműködési készség, döntési képesség hiánya
- felelősség áthárítása
- hatásköri bizonytalanság
- megrendelői feladatok nem megfelelő kezelése
- a beosztottakkal való nem megfelelő bánásmód, kommunikáció

### Lehetőségek:

- új, kreatív vezetői gárda kialakítása
- elismertség a nemzetbiztonsági és a rendvédelmi területen
- szakmai vezetési tapasztalatok
- egységes arculat kialakításában, formálásában való aktív, kezdeményező részvétel
- közös célokkal azonosulás

4. Saját magad tekintve ezen személynek, mit szeretnél, ha történne az NBSZ-szel?

- A jövőben is teljesítse a megrendelői igényeket.
- Növelje jó hírnevét a nemzetbiztonsági és rendvédelmi területen.
- Konstruktív együttműködés a partnerekkel.
- A várható szakmai feladatok felismerése és megvalósítása.
- Szakmai sikerek.
- Elismert legyen nemzetközileg is.
- Olyan munkahelyi légkörrel rendelkezzen, ahol öröm dolgozni.
- Növelje megtartó erejét.
- Nagyobb függetlenséggel, önállósággal működjön.
- Segítse elő a nemzetbiztonsági vezetők új generációjának kezdeményezni akaró, minden újra fogékony gondolkodását.
- Tartson lépést az információ technológiai fejlődésével.
- Speciális munkakörülményeket figyelembe vevő pótlékrendszer kialakítása.
- Részesítse előnyben a minőséget a mennyiséggel szemben.

## **V. A Jövőkép megrajzolása**

1. Melyek a határai az új Jövőképnek? Például időbeli, földrajzi, társadalmi szempontból?

A) Időbeli

- Kettőtől – tíz év

B) Földrajzi

- NATO és az Európai Unió országai
- Oroszország és a volt Szovjetunió tagállamai
- a Balkán országai
- az Amerikai Egyesült Államok és Kanada
- a Közel-kelet és az Arab világ
- Kína
- India
- Brazília
- Japán
- Afrika

## C) Társadalmi

- nemzetbiztonsági szervezetek
- rendvédelmi szervek
- államigazgatási szervek
- önkormányzatok
- civil szervezetek, társulások, alapítványok
- együttműködő szolgáltatók (hírközlési, postai szolgáltatók stb.)

## 2. Mit akarunk elérni, és honnan tudjuk majd, hogy sikerült-e?

### A) Az elismertség mértékei

- kiemelkedő szakmai, partneri viszony (külföld, belföld)
- több potenciálisan alkalmas felvételre jelentkező az NBSZ-hez
- több állami, kormányzati megrendelés
- magas színvonalon végrehajtott feladatok eredményeként összetettebb, komplex igények a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervek részéről
- több és magasabb rangú látogató, vendég megjelenése
- anyagi és erkölcsi elismertség
- a szerzett jogok megtartása

### B) A jó munkahelyi légkör és körülmények mérése

- a munkahelyi környezet javulása, fizikálisan és mentálisan egészségesebb dolgozók
- a munkavégzés színvonalának javulása
- őszinte légkör
- egységes tenni akarás
- munkahelyi biztonság
- a panaszok száma
- az elvándorlás mértéke
- nyugdíjazási kérelmek mennyisége
- érdekképviselők aktivitása
- munkaidőn kívüli önszerveződő kollektív rendezvények száma

### C) Az újító gondolkodás mérése

- új igények megjelenése
- új területeken való megjelenés
- új feladatok megtalálása, partnerek fogadókészsége és bevonása
- az új javaslatok száma
- új szolgáltatások megjelenése
- meglévő szolgáltatások fejlesztése
- új komplex feladatok megjelenése

### D) Az intézményről kialakult pozitív kép ellenőrzése

- a megrendelők elégedettségének növekedése
- a panaszok csökkenése
- elismertség a szakmában, illetve a megrendelőknél
- a szaksajtóban megjelenő cikkek számának növekedése
- pozitív kép megjelenése a társadalomban, a közbizalom erősödése
- a felvételre jelentkezők számának növekedése

### E) A vezetői és a beosztotti állomány teljesítmény mérése

- a vezetők és a beosztottak felkészültségének minősége és színvonala
- a hatékonyság növekedése
- a szolgálattól eltávozók számának csökkenése, megtartó erő növekedése (anyagi, erkölcsi)
- az aktív munkából való kiesés mértéke
- a képzettségi és gyakorlottsági fok emelkedése
- a munkaerő rugalmas felhasználása
- minőségi vezetői döntések
- az elismerések mértékének fokozódása

Ebből a hosszú listából a legfontosabbnak tartott öt – hét mércét célszerű kiválasztani.

3. Melyek azok a kritikus pontok, amelyeket a Jövőképben szerepeltetni szükséges?

- a fejlesztési irányok
- az alapító okiratból adódó valamennyi fő feladat
- a vezetői és szakmai továbbképzésben való hatékonyabb részvétel
- nemzetközi képzések, konferenciák, gyakorlatok szervezése
- a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervek Jövőkutatásában való részvétel
- költségvetési támogatás kérdése
- megrendelői igények
- humán-erőforrás

## **VI. A Jövőkép tartalma**

1. Először is azonosítani kell az NBSZ Jövőjére befolyással bíró külső környezeti hatásokat.

A) Milyen változások várhatóak, amelyek megrendelőink szükségleteit is befolyásolhatják?

- a különböző nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervek feladatainak és szervezetének, felépítésének változása, alakulása
- az információ és hírközlés-technológia ugrásszerű minőségi és mennyiségi növekedése
- a szervezett és erőszakos bűnözés növekedése
- a fehérgalléros és számítógépes bűnözés előretörése
- a speciális ismeretek szükségessége
- a feladatok számának emelkedése
- a NATO és az Európai Unió keretein belüli, valamint a szomszédos országokkal való együttműködés növekedése
- a költségvetési szervek pénzügyi helyzetének romlása
- az EU összetétele földrajzi kiterjedésének változása

B) Milyen elvárásokat támasztanak az NBSZ-re befolyással bíró személyek és szervezetek a jövőben?

1. Országgyűlés

- politikamentes működést
- törvényes működést
- dokumentáltságot
- szélesebb körű ráhatás a nemzetbiztonsági szolgálatok működésére
- a szolgálatok számának csökkentését, azok összevonását

## 2. Belügyminiszter

- hatékonyabb működést
- technikai és szervezeti fejlesztést
- információ-biztonságot
- nemzetközi kapcsolatok bővülését
- pályázati lehetőségek felkutatását

## 3. Megrendelők

- új szolgáltatásokat és az azokról való tájékoztatást
- oldjuk meg az általuk megfogalmazott plusz igények teljesítését
- növeljük a kapacitásokat
- rugalmasabban alkalmazkodjunk az igényeikhez
- folyamatos fejlesztést

## 4. Állomány

- magasabb jövedelmet és szociális ellátottságot
- kulturált munkakörülményeket, azok folyamatos fejlesztését
- kiszámítható életpályát és - nyugdíjrendszert
- „értelmes” munkát
- kiemelkedő teljesítmény értékelését, elismerését
- vezetői gondoskodást és szakmai-emberi példamutatást
- több és kiszámíthatóbb szabadidőt
- részesedést az előnyökből
- az érdekképviseleti szervezetek szerepének növekedését
- a tanulás, képzés lehetőségét

## 5. Vezetők

- nagyobb és szélesebb jogkört és felelősséget a középvezetőknek (főosztályvezető, osztályvezető)
- több női vezetőt
- a vezetők számának csökkenését az informatika térhódításával
- adminisztratív terhek csökkentését
- a beosztottak nagyobb arányú bevonását a döntési mechanizmusokba
- hatékonyabb érdekérvényesítést



### C) Milyen változások várhatók a gazdasági környezetben?

- a gazdasági válság folytatódása, még 2-3 évig
- az éves költségvetés csökkentése
- a belföldi nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervek költségvetésének csökkentése
- az Euró bevezetése
- az igénybe vehető EU-s források csökkenése
- a működési költségek növekedése
- külső tudás bevonása költségeinek emelkedése

### D) Milyen változások várhatók a társadalmi környezetben?

- a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervek feladatkörének átrendeződése következtében a közvélemény figyelmének csökkenése
- a magánbiztonsági (titkos) szolgálatok megerősödése
- a lakosság etnikai és szociális összetételének megváltozása /a roma lakosság számának drasztikus emelkedése/
- az otthoni munkavégzők számának növekedése
- a lakosság elöregedése
- növekvő számú és szervezettebb bűnözés
- az informatika szerepének ugrásszerű előretörése
- a migráció növekedése
- civil szervezetek befolyásának növekedése
- elszegényedés következtében a megélhetési bűnözés növekedése

### E) Milyen politikai változások várhatóak?

- az EU bel- és igazságügyi együttműködés bővülése
- a politikai befolyásolási szándék növekedése a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervekre, azok vezetőire
- új, mind szélesebb területre kiterjedő, részletesebb törvényi szabályozás
- a kormánytisztviselői, köztisztviselői státusz bevezetése a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szerveknél
- EU/NATO stratégiai döntések

F) Milyen változások várhatóak a technológiai környezetben?

- az informatikai rendszerek ugrásszerű fejlődése az élet minden területén
- a felhasználói titkosítás térnyerése
- a hírközlési és információtechnológia további összeolvadása (konvergenciája), újabb ellenőrizendő kommunikációs formák megjelenése
- az elektronikus információáramlás fejlesztése/fejlődése
- a távoktatás szerepének növekedése

G) Milyen más környezeti tényezők lehetnek még befolyással az intézményre?

- radikalizmus, extrémizmus erősödése a társadalomban, ide értve a vallás szerepének változását
- az elkövetői kör felkészültebb lesz eszközeink, módszereink kivédésére
- a média, sajtó szerepének további erősödése
- az úrkutatás előrehaladása
- a természeti és ipari katasztrófák számának növekedése

2. Értékelni kell a jelentőségét és a lehetőségeit a jövőbeli fejlődésnek

Át kell nézni valamennyi idáig leírt szempontot és négy szintes fontossági sorrendet szükséges felállítani közöttük, majd százalékban megadni a bekövetkezés valószínűségét:

**Az első szinthez** a legnagyobb befolyással rendelkezőket kell sorolni, és tizenöt – húszat ezekből részletesebben szükséges értékelni.

- a közbiztonság (nemzetbiztonság) növelése iránti igény növekedése, 100% valószínűség
- az EU befolyásának növekedése, 100% valószínűség
- a NATO befolyásának növekedése, 60% valószínűség
- a bűnözés számának emelkedése, 80% valószínűség
- a szolgálatok összevonásának lehetősége, 60%
- kormányváltás, 40% valószínűség
- technológiai, informatikai forradalom, 100% valószínűség
- távoktatás előtérbe kerülése, 80% valószínűség
- a magánbiztonsági szolgálatok térnyerése, 80% valószínűség
- csökkenő költségvetési támogatás, 70% valószínűség

- a titkosszolgálati munka és együttműködés nemzetközi szerepének felértékelődése, 70% valószínűség
- a speciális nyelvismereti igények növekedése, 100% valószínűség
- a speciális szakmai ismeretek felértékelődése, 80% valószínűség
- a békefenntartási feladatok számának növekedése, 50% valószínűség
- az Interpol-lal, EUROPOL-lal, CEPOL-lal, SECI-vel Frontex-el való együttműködés megvalósítása, 70% valószínűség
- új oktatási formák bevezetése, 60% valószínűség

3. Három – négy forgatókönyvet kell készíteni a Jövő várható alakulásáról.

A forgatókönyv elkészítéséhez célszerű felhasználni az előző táblázat adatait és kiemelni azok közül néhányat.

### **I. számú Forgatókönyv**

Ha minden folytatódik az eddigiek szerint, akkor 2020-ra az alábbiak várhatóak:

A világban az egypólusú hatalom csökken, az USA befolyása mellett új nagyhatalmak (Kína, India, Oroszország, Brazília) megjelenése. A helyi és regionális konfliktusok száma megnövekszik. A NATO és az EU is az USA befolyása alatt működik, az ENSZ szerepe kibővül. Kínában is bekövetkeznek a politikai változások. A nemzetiségi, szociális és etnikai gondok megoldatlansága még több globális problémát okoz.

Az energia és alapanyag árak megnövekednek, energia- és alapanyaghiány alakul ki. Az éhezés és az ivóvízhiány, a környezetszennyezés növekszik. A nemzetközi szervezett bűnözés befolyása kiterjed az élet valamennyi területére. A kábítószer élvezők számának növekedése.

Az etnikai arányok drasztikusan változnak. A klímaváltozás miatt a legális és illegális migráció növekszik. Az infrastruktúra és az oktatás hiányosságai számottevő veszélyeket hordoznak. A lakosság előregedik. A családok kisebbek lesznek, és szerepük csökken. A politikai, jogi és pénzügyi szabályozottság növekszik. Politikai, társadalmi és gazdasági nyomás nehezedik a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervekre. Az oktatás minisztériumi feladat marad. A nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervek nemzetközi együttműködése növekszik.

Létrehozásra kerül az EU rendőrség, az EU-titkosszolgálat létrehozásának előkészítése megkezdődik.

A fegyveres testületi státusz átalakítása kormánytisztviselői, köztisztviselői státusszá az addigi hivatásos állományú szakember-gárda elvándorlásához vezethet. A folyamatosan csökkenő központi támogatás lehetetlen helyzet elé állítja a rendészeti szervek vezetőit.

A nemzetbiztonsági érdek biztosítja az NBSZ fennmaradását.

## **II. számú Forгатókönyv**

A gazdaság folyamatos fejlődése esetén:

A 2020-as évek kezdetére kedvező gazdasági, politikai és társadalmi helyzet jöhet létre. Csökken az infláció, az euró bevezetése gazdasági előnyökkel jár. A NATO garantálja a földrész biztonságát. Növekszik a kábítószer élvezők száma. Növekszik az Európára nehezedő nyomás az illegális bevándorlók szempontjából, melyet az éhínség növekedése befolyásol. Az EU külső határok védelme erősödik. A nemzetbiztonsági és rendvédelmi szerveket fel kell készíteni a radikális változásokra. A technológiai és informatikai forradalom miatt előtérbe kerül az otthon végzett munka. Az emberek kiköltöznek a nagyvárosokból. A városokban perifériára szorulnak a szegények, az idősek és a menekültek. Itt romlik a szolgáltatások minősége, a közbiztonság. Az erre fordítandó költségek növekszenek. Nagyobb szerepet kap a környezetvédelem, növekszik az alternatív energiaforrások felhasználása. Nagyobb figyelmet kapnak a szociálisan hátrányos helyzetű csoportok, az etnikai kisebbségek – elsősorban a romák –. Növekszik az igény a nyelveket beszélő, számítástechnikát ismerő, jól felkészült szakemberek iránt. Az elektronikus írásbeliség szerepe tovább nő.

A nemzetközi együttműködés /oktatás, bűnüldözés, békefenntartás és válságkezelés/ felértékelődik. Új nemzetközi (NATO, EU, regionális) titkosszolgálati intézmények jelennek meg.

A fegyveres testületi státusz átalakítása kormánytisztviselői, köztisztviselői státusszá. A javuló központi költségvetési támogatás segíti az új bérezési és életpálya-modell kialakítását.

### III. számú Forгатókönyv

A technológia ugrásszerű fejlődése esetén 2020-ra az alábbiak várhatók:

A gazdasági és politikai folyamatok várhatóan az I. sz. Forгатókönyv szerint alakulnak. A megoldatlan problémák, mint a kisebbségek helyzete, a hajléktalanok számának növekedése, a nagyszámú munkanélküliség továbbra is fennmaradnak. A szavazók többségét a nyugdíjasok fogják adni. A jövő nemzedékének meg kell küzdenie a természeti kincsek csökkenéséből, a természeti és környezeti veszélyek növekedéséből adódó problémákkal.

Az információs technika szintén hatalmas befolyással lesz a nemzetbiztonsági és rendvédelmi tevékenységre és az oktatásra. Az erőszakos bűncselekmények száma tovább nő, de a csúcstechnológiának a bűnözés szolgálatába állításával a fehérgalléros bűnözés növekedését is magával vonja.

Az oktatási területen a távoktatásé lesz a vezető szerep, olcsósága és hatékonysága miatt.

Növekszik a technikai felderítés szerepe.

**Ezután már képesek vagyunk néhány következtetést levonni az intézmény Jövőképével kapcsolatban, ha mindegyik Forгатókönyvet külön-külön megvizsgáljuk és értékeljük az intézményre gyakorolt előnyös hatásait.**

Másik lehetőség, hogy az intézmény jelenlegi erős és gyenge oldalait vetjük vizsgálat alá a Forгатókönyv figyelembevételével. Ez lehetőséget ad a gyengeségek kiküszöbölésére és az erős oldalra való építésre.

Az I. sz. Forгатókönyvet alapul véve:

1. Az USA szerepének csökkenésével az EU és a nemzetközi szervezetek jelentősége növekszik. Ezáltal a nemzetközi bűnüldözési és együttműködési szervezetek, mint az Interpol, Europol, SECI, CEPOL, OLAF, FRONTEX stb. szerepe bővülni fog. Az Euró bevezetése a gazdasági stabilitást segíti. A NATO-val és az EU-val való titkosszolgálati együttműködés az NBSZ elemi érdeke.

2. A nemzetközi szervezett bűnözés és illegális migráció növekedésével előtérbe kerül a környező országok nemzetbiztonsági és rendvédelmi szerveivel a szorosabb együttműködés. Itt nagy jelentősége lehet a bűnözés alakulása előrejelzésének és a bűnüldöző szervek hatékonysága növelésének. Az NBSZ komoly szerepet vállalhat a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szervek Jövőkutatási és Újítási tevékenységében.
3. A központi költségvetési támogatás csökkentését részben ellensúlyozhatjuk az EU-tól igényelt és elnyert pályázatokkal, illetve más nemzetközi szervezetektől (ENSZ, EBESZ stb.) igényelt külön egyszeri támogatásokkal. A megrendelő szervek elvárásai csak az NBSZ szervezeti hatékonyságának további növelésével biztosíthatók.
4. A távoktatási technikai rendszer kiépítésével növelhetnénk az intézmény hatékonyságát.

#### A II. sz Forgatókönyvet figyelembe véve:

1. A speciális szakismeretek, többek között a nyelvtudás - különösen a különleges nyelvek – szerepe még jobban megnő. Szükség lesz nyelvtudással rendelkező magyar szakemberekre, a NATO-ban, az EU-ban és annak titkosszolgálati szerveiben, rendőrségében, a környező országokban, a nemzetközi válságkezelésben és itthon.
2. Az NBSZ a nyelvtanfolyamok szervezése mellett a nemzetbiztonsági és rendvédelmi szakemberek külszolgálatra történő felkészítésében és a velük történő kapcsolattartásban is részt tud vállalni.
3. Nemzetközi kapcsolatok szélesítését követően egy magyarországi nemzetközi nemzetbiztonsági vezetőképző/továbbképző intézmény felállítása az NBSZ keretein belül elősegíthetné a régióban a hatékonyabb titkosszolgálati és bűnüldöző munkát, együttműködést.

#### A III. sz Forgatókönyv szerint:

A fejlesztési kihívásokra való reagálási igény:

1. Jelenleg az NBSZ létszámhiánnyal küzd, nincs elegendő különleges idegen nyelvet beszélő és szakképzett munkatárs. Szükséges az állomány feltöltése, felzárkóztatása, képzése.

2. A környezeti változások nagyon sok lehetőséget biztosítanak az NBSZ számára. A Jövőkutatásból adódó feladatokra egy új csoport létrehozása lehetne az egyik cél.
3. Az EU-val közösen létrehozandó vezetőképző intézmény emelheti az NBSZ nemzetközi elismertségét.
4. Csökkenő költségvetési lehetőségek mellett kell megfelelni a technológiai fejlődésből fakadó fejlesztési kihívásoknak.

## **VII. A Jövőválasztás**

A helyes Jövőválasztáshoz az alábbi tulajdonságokra is szükség van:

- rugalmas reagálás a helyzet változásaira
- a hirtelen változások előnyeinek kihasználása
- megérteni a kétértelmű, vagy ellentmondó üzenetek értelmét
- felismerni a helyzet elemeinek fontosságát
- megtalálni a helyzetből adódó azonosságokat, azon különbségek ellenére, amelyek elválasztják őket
- felismerni a helyzetből adódó különbségeket, az azonosságok ellenére, amelyek összekötik őket
- összeállítani egy új koncepciót a régiek felhasználásával
- új ötleteket létrehozni

Egy Jövőkép összeállítása gyakran csak egy új kapcsolatrendszer kialakítását jelenti a régi elemek között. A következőkben nézzünk néhány ilyen példát:

1. Vizsgáljuk át még egyszer az előző fejezetekben a kérdéseinkre összegyűjtött anyagot teljes nyitottsággal. Ne siessük el a következtetések levonását, és ne próbáljuk meg azonnal kitalálni, hogy mi hiányzik belőle. Hagyjuk forrni magunkban. Maradjunk rugalmasak és írjuk le minden ötletünket, amelyek a legváratlanabb helyzetekben születnek. /vezetés közben, sportolásakor, késő este stb./
2. Készítsünk elméletben egy térképet a lehetséges Jövőképről. Ez sok irányba kiterjedhet, pl. a megrendelőkre, szolgáltatókra, a dolgozókra, a piacra, a gazdálkodásra stb. Koncentráljunk a teljes képre és a hosszú távra.  
A térképezéshez használhatunk grafikont, vagy egy táblázatot, listát is készíthetünk, esetleg mátrixhálót.

3. Fejlesszünk ki Jövőkép változatokat, legyenek ezek szokatlanok és egzotikusak. Minél több alternatívánk van, annál jobb. Néha egy teljesen használhatatlan ötlet szül új, érdekes felfedezéseket, vagy egy vadnak tűnő ötlet a gyakorlatban beigazolódik.

**Minden szervezetnek megvannak a maga korlátai.** Fel kell, hogy tegyünk magunknak a következő kérdést: a felsorolt irányok közül az elkövetkezendő két - tíz évben melyik a legígéretesebb számunkra és az intézményre befolyással bíró szervekre, személyekre. Ezek után elkészíthető egy lista a legvonzóbb lehetséges Jövőképekről az intézmény számára. Ez az a varázslatos pillanat, amikor minden együtt van – információ, elméleti modell, tapasztalat, érték, vélemények, kezdeményezőkézség – és mindez egy kreatív gondolkodó agyában. Itt egy ötletroham keretében egyszerűen soroljuk fel az álmainkat.



## LÁSSUK TEHÁT A BM NBSZ JÖVŐJÉT:

1. Váljon az NBSZ speciális szakértelme és szakértői tudása alapján a titkosszolgálati eszközök és módszerek, valamint a különleges titkosszolgálati eszközök alkalmazásának megkerülhetetlen központi bázisává.
2. Váljon az NBSZ a nemzetközi szervezetek, külföldi és belföldi nemzetbiztonsági és rendvédelmi partnerek vezetői számára értékes szakmai együttműködő partnerré.
3. A párhuzamosságok elkerülése érdekében teljes mértékben vegye át szakterületén a nemzetközi együttműködéssel kapcsolatos feladatokat.
4. Tegyen szert nagyobb befolyásra a NATO-ban és az EU-ban folyó speciális titkosszolgálati és szakértői tevékenységekre.
5. Váljon a különleges nyelvi és nemzetbiztonsági informatikai oktatás bázisává a szakterület vezetői és szakértői számára.
6. Legyen szakterületén a jövő kutatás, a fejlesztés és újítás központja.
7. Szakmai centrumként – nemzetközi és hazai viszonylatban - töltse be a szakértői képzésben és a vezetők technikai képzésében tátongó úrt.
8. Szolgálja ki a megrendelő szervek speciális taktikai képzési igényeit.
9. Maradjon meg az NBSZ költségvetési, gazdálkodási önállósága.
10. Váljon egy nemzetközileg is elismert hatékony intézménnyé.

**A valódi sikerek mögött mindig csapatmunka áll!**