

## TEKE ANDRÁS: EU-CSATLAKOZÁS, STRATÉGIAI TERVEZÉS, A HATÁRŐRSÉG JÖVŐJE

Minden szervezet életében bekövetkezik az a pillanat, amikor a szervezet jövőjét érintően elgondolkodásra késztető jelenségekkel kell foglalkozni. Ezek a jelek – jelenségek eredhetnek a környezetből, de magától a szervezetből is kiindulhatnak. A közleműltat vizsgálva az első ilyen jelek a rendszerváltozás közvetlen előzményeihez kötődnek. Fontos felismerés volt annak tudatosítása, hogy „így nem lehet tovább csinálni.” Leginkább az elektromos jelzőrendszer lebontása jelképezi ezt az időszakot, de elkezdődött valami új, addig nem tapasztalt folyamat, amely még ma is tart.

A Határőrség 1989-től kezdve aktív kezdeményezője volt a nyugat-európai mintára történő szervezeti- működési átalakításnak. Az elképzelések megvalósítása csak fokozatosan történhetett meg, tovább vive a régiből az értékeset, keresve az új utakat, adaptálva a haladó európai értékeket. A folyamat első szakasza a rendszerváltozástól gyakorlatilag a szervezet működését szabályzó 1997. évi XXXII. Törvény hatályba lépéséig tartott. Bonyolult időszak volt ez, hiszen 1997-ig a Határőrség tevékenységének jogi hátterét más szervezetekre, testületekre vonatkozó törvényi szabályozások határozták meg. Erre az időszakra esik a Határőrség rendészeti feladatait rögzítő Alkotmány-módosítás is. Az akkor még sorállománnyal is rendelkező szervezet megtette az első lépéseket a tisztán állandó (hivatásos, szerződéses, köztisztviselő, közalkalmazott) állományú testület kialakítása érdekében.

Ez már a második szakasz kezdetét is jelentette. Tisztázásra és értelmezésre került a schengeni joganyag, meg lettek fogalmazva a fő tennivalók, szervezeti racionalizálás kezdődött, mely funkcionális oldalról közelítette meg a tennivalókat. Fontos minőségi mutatónak tekinthető a technikai fejlesztés komplex megfogalmazása és megkezdése.

Az Európai Integrációs Tárcaközi Bizottság Bel- és Igazságügyi Munkacsoportjában való részvételre alapozva kirajzolódott a Határőrség csatlakozási stratégiai elgondolása. 1998. januárjában készült el „A magyar határőrizeti rendszer az európai uniós követelmények tükrében” című munkaokmány, amely körvonalazta és ütemezte a csatlakozás érdekében elvégzendő feladatokat jogi-, működési-, szervezeti-, létszám-, anyagi-, technikai- pénzügyi területeken. Ez az anyag képezte az alapját a COP, a nemzeti segélyprogramok tervezésének összeállításának, az eljárási rend és szervezeti környezet megváltoztatásának, a fejlesztés irányainak. A fenti dokumentum tekinthető az első részletes, magyar határőrségi fejlesztési stratégiai tervnek, amely az EU határellenőrzési elvárásai teljesítését célozta meg.

1999. novemberében került jóváhagyásra a BM EU Csatlakozásra való felkészülésének 3 éves terve, amely 2002-ig ütemezetten tartalmazza a fejlesztési terveket.

*(E tervek még 2002-ben jelölték meg a csatlakozás időpontját.)*

A Határőrségi átfogó fejlesztésnek a feladatait kormányzati szinten az Európai Unió Közösségi Vívmányainak átvételéről szóló Nemzeti Program (ANP), illetve az egységes határellenőrzésre vonatkozó 2013/2001. (I. 17.) Kormányhatározat, belügyminisztériumi szinten a BM 3 éves fejlesztési koncepciója, határőrségi szinten „Az Európai Unió

normáknak megfelelő külső és belső határellenőrzési rendszer kiépítésének Határőrséget érintő feladatai” című dokumentumok, valamint a 17/2001. (BK.7) BM utasítás tartalmazzák. A csatlakozási feladatok tervszerű megvalósításával a Határőrség a sorállomány 1998-ban történő szervezeti kivonását követően szervezeti, működési, technikai- technológiai vonatkozásban elérkezett az EU csatlakozásra való felkészülés harmadik szakaszához. Ennek jellemzője az EU és schengeni szakértők közvetlen részvétele a Határőrség felkészítésében, helyzetének értékelésében.

A technikai fejlesztés soha nem látott mennyiségi és minőségi szintet ért el. Ezt jól érzékelteti, hogy 2001-ben több mint 54.000 darab technikai eszköz és berendezés került használatba vételre. Ugyanakkor a működtetési feltételek megteremtése és az amortizációs cserék ütemezése messze elmaradt a technikai fejlődéstől.

A Határőrség létszámát az Országgyűlés 14.000 főben határozta meg (7/2000.OGY. Határozat.).

A bekövetkezett jogszabály-módosítások a jogharmonizáció eredményeként markánsan közelítették a szervezet működését a csatlakozás után várható helyzethez.

Befejezés előtt áll a Magyar Schengen Kézikönyv kidolgozása, s már a 2002/2003 évi beiskolázástól kezdve tananyagként szolgálhat. Tervszerűen, de nem az optimális mértékben folyik a személyállomány felvétele a státusok feltöltése, az állomány szolgálati-szociális élet-és munkakörülményei EU-kompatibilissé tétele. A Határőrség történelmében még nem fordult elő, hogy közös kapcsolattartási helyek működtek volna, de 2001-től Hegyeshalom – Nickelsdorf határátkelőhelyen már teljes értékűen funkcionál ilyen szolgálati hely.

Az európai integrációs folyamat elvárásainak sikeres teljesítése a Határőrség jövőjének záloga. A csatlakozási folyamat egyszerre megmérettetés, felkészülés és katalizátor is. Fontos ismérve, hogy már a csatlakozás idejére eleget kell tenni a schengeni elvárások szerinti működés feltételeinek.

A Határőrség – mint a fegyveres erők része, rendvédelmi szerv, közszolgálati szervezet – alapvető funkcióját tekintve – rendészeti feladat – fokozott társadalmi, politikai és nemzetközi elvárások által determinált környezetben működik. A rendszerváltásig jellemző, viszonylag stabilnak nevezhető környezeti feltételek jellege megváltozott, amely szervezeti- működési és szervezeti kultúráváltási, alkalmazkodási kényszert idézett elő. A változások gyakorisága nőtt, a lefolyási periódus ciklikussá vált, ugyanakkor a nemzetközi elvárások ismeretében egyes folyamatok jól tervezhetővé, körülhatárolhatóvá váltak. Bár a napi problémák jelentős leterheltséget jelentenek a szervezet teljes állománya, így a vezetők számára is, lépések történtek a rövid távú gondolkodástól való elszakadástól és megkezdődött a tudatos, stratégiai gondolkodáson alapuló jövőépítés.

Korábban is készültek stratégiai fejlesztési tervek, de ezek rendszerint egy-egy szakterületi prioritást támasztottak alá, hiányzott belőlük a komplexitás. Felvetődhet a kérdés, hogy miért szükséges egy sajátos, kettős rendeltetésű, fegyveres, költségvetési szervnek a saját jövőjével foglalkozni, mikor a jogszabályi háttér immár teljesnek tekinthető, ismert az EU csatlakozás elvárásai kerete? A válasz egyidejűleg egyszerű és összetett. Korunk globalizációval, informatikai társadalmi jellemzőkkel, váratlan kihívásokkal jellemezhető mindennapjaiban meghatározó a környezet – mikro és makro – elvárásainak való megfelelési igény. Vulgárisan ez sikerorientációnak is felfogható. Olyan, valamennyi társadalmi tevékenységi körbe behatoló versenyhelyzet kialakulására kell és lehet számítani, ahol az „elvárás oldal” érték – érdek elvárásainak minél hatékonyabb és hatásosabb valamint lehető legteljesebb kielégítése lesz az értékteremtő tényező. Az eddig

megszokott hatósági érdekvényesítés túl fog lépni a nemzeti kereteken és az EU valamint a schengeni elvárások lesznek a meghatározók. Egyértelműen azoknak a szervezeteknek lesz nagyobb esélyük a megfelelésre, amely képesek önmagukat „versenyformába” hozni, azaz hatékony működési- eljárási elvek szerint funkcionáló, minőségügyi szempontokra épített, ügyfélorientált és rugalmasan alkalmazkodni képes szervezetté tenni. Ezen állapot eléréséhez indokolt és elkerülhetetlen a stratégiaalkotás, a stratégiai tervezés. Felmerülhet a kérdés, hogy kényszerhelyzetről van –e szó, akkor, amikor a Határőrségi stratégiai tervezésről beszélünk? Meglátásom szerint igen, méghozzá egy alapos elemző- értékelő munkán alapuló tudatos felismerésre épített tevékenységi kényszerről. A Határőrség helyzete eddig is „alakult magától”, s szkeptikusan fogalmazva ez így mehetne tovább is, hiszen Határőrségre szükség lesz mindig. Ide kíváncszik, hogy a rendszerváltozás óta a szervezetet racionalizálás, vagy éppen partikuláris érdekek miatt próbálták többször is integrálni más szervezetbe, esetleg egyidejűleg többbe is, s a közeli közelmúltig a rendőrségi – határőrségi integráció reális tény, a határőrök megfogalmazása szerint „veszély” volt.

A stratégiaalkotás nem fogható fel egyszerűen „önmentő” folyamatként, hanem nagyon is tudatos, esetlegesen a válság vagy konfliktus menedzselést is magába foglaló jövőalakításról van szó.

A stratégiai döntések a társadalom, egy-egy szervezet, az érdekcsoportok és az egyén életében a legfontosabb döntések. Ezek mindig – az esetek többségében – irreverzibilis vagy csak nehezen visszafordítható és komoly költségkihatásokkal járó, drágán módosítható folyamatot indítanak el, amelynek megvalósítása hosszabb időt igényel, meghatározva a költségvetés felhasználását és mindezekon felül a megvalósított döntések következményeivel hosszú időn keresztül együtt kell élni. A dolog velejárója, hogy a döntéshozatal helyessége sokszor csak évek, esetleg évtizedek múlva értékelhető reálisan.

Az EU csatlakozás és a schengeni működés elvárásai teljesítéseinek nincs ésszerű alternatívája, ennek a megvalósítása képezi a stratégiai gondolkodás kiindulópontját.

Ma Határőrsége olyan változások előtt áll, amelyek megvalósulása – megvalósítása a „jövő Határőrségét” eredményezik. Az oda vezető útra már rálépett a szervezet, a további lépéseket körültekintő pontossággal kell megtervezni.

A Határőrség egyszemélyi vezetője és vezetői állománya a stratégiaalkotás mellett döntött, amikor jövőkép és küldetés által orientált stratégiai tervezési folyamat megvalósítását tűzte ki célul. A komplex elemzés eredményeként kirajzolódott a Határőrség lehetséges és reális jövőképe:

A Határőrség egy folyamatos megújulásra képes, egységes, racionális struktúrájú, állami finanszírozású, alapvetően centrális felépítésű, a tevékenységi köröknek megfelelően tagolt, önálló, a jogellenes cselekmény elkövetés mindenkori formáihoz alkalmazkodva, de alapvetően preventív tevékenységre építő, az EU elvárásoknak megfelelni képes szervezet.

Olyan szervezet, amely:

- nagyfokú önállósággal rendelkezik
- törvényesen, szakszerűen, hatékonyan és határozottan tevékenykedik
- polgárbarát, ügyfeleivel kulturáltan intézkedik
- környezete támogatását kivívtva, megbecsülését élvezni
- minőségirányítási-fejlesztési-biztosítási elvek szerint működik
- költségkímélő, feladatfinanszírozású, működést valósít meg

- biztosítja tagja részére a vonzó életpályát
- felismerve az élethosszig való tanulás fontosságát, nagy hangsúlyt felelt az egész életpályát átfogó folyamatos (szakmai, nyelvi) képzésre.

A jövő Határőrsége az érdekazonosság megvalósulását keresve és elfogadva együttműködik a fejlett európai országok hagyományait követve mindazon érdekcsoportokkal, és szervezetekkel, amelyek a demokratikus fejlődést, az általános emberi jogokat képviselik, és hozzájárulnak az általános biztonság erősítéséhez. Ennek érdekében a testület a jogszabályokat és szolgálati érdekeket nem sértő, széleskörű nyilvánosságot biztosít a civil kontroll részére. A szervezet jelenlétével és tevékenységével kívánja erősíteni az állampolgárok biztonságát és biztonságérzetét ehhez modern eljárásokkal, technikai felszereltséggel, modern szervezeti kultúrával, jól működő külső és belső kommunikációval járul hozzá.

A jövőképet alátámasztó küldetés a jogszabályi háttérre, a feladatrendszerre, annak várható alakulására illetve az európai közösségen belüli helyre és szerepre alapozódik.

- Mindezek előtt a demokratikus, jogállami, az EU és schengeni elvárásoknak megfelelő komplex biztonsági rendszer aktív részeseként való működés, a számon kérhető, és tevéleges részvétel az, amelyre a küldetést építeni indokolt.
- A jogellenes cselekmények megelőzése kiemelten az illegális migráció elleni hatékony fellépés, a határokon átható bűnözés (szervezett bűnözés, terrorizmus, illegális fegyver- és kábítószer-kereskedelem) megakadályozása, az embercsempészet (emberkereskedelem), jogellenes belföldi tartózkodás visszaszorítása a fentiekre épül.
- Fontos küldetési elem az ország komplex biztonsága megteremtésében való tevéleges részvétel, a határterületen túl, az egész ország területére kiterjedő illegális migráció elleni háló működtetésében a kezdeményező, koordináló szerep felvállalása, a lakosság védelme, a jogellenes cselekményt elkövetők igazságszolgáltatás elé állítása.
- A külső veszélyeztetés elleni hatékony fellépés a szervezet rendeltetéséből ered.

Mindezt az új helyzetnek megfelelő szerepvállaláshoz társuló minőségügyi környezetben kell megvalósítani.

A jövőkép és küldetés megfogalmazása, bár a szakirodalom egyszeri, az egyes számú vezetőhöz kötődő aktusnak tekinti, egy folyamat eredménye. A Határőrség helyének, szerepének, jövőjének meghatározása nem lehet illuzórikus, utópikus vagy spekulatív produktum, hanem a szerves fejlődésre kell építeni.

A Határőrség nagy utat tett meg a rendszerváltozás óta, képes volt identitását megőrizni, testületi arculata pozitív, társadalmi megítélése biztató. Az EU csatlakozási fejezetek közül a 24. (Bel- és igazságügyi) ideiglenes lezárásában a Határőrség által megvalósított felkészülés értékelése meghatározónak bizonyult. A központi, területi és helyi vezetői szintre kiterjesztett, s SWOT – analízis elveit figyelembevevő, reprezentatív kérdőíves felmérés alapján a megkérdezettek a szervezeti identitást, a szakmai hozzáértést, a törvényes eljárást, a közösségi értékeket emelték ki. Olyan időszakban, amikor a költségvetési likviditás megőrzése komoly kihívást jelent, az állomány kötelességtudatra épülő magas szintű szakmai megfelelést tartja egyik legfőbb értéknek. A felmérésből kitűnik, hogy az állomány bízik a szervezet és saját jövőjében, egyéni boldogulásában,

tisztában van a – maga szintjén – szervezet erősségeivel, gyengeségeivel, a lehetőségekkel és fenyegedettségekkel. Mer az állomány közép illetve hosszú távra tervezni!

A Határország testületi stratégiája 5-6 évet kíván átfogni, ami egybeesik a felmérés eredményével. Miért éppen ennyit? Pragmatikus és logikai megközelítés alapján az EU csatlakozást követően legalább 2 év kell a teljes jogú schengen tagság elérésére és kb. 2007-től lehet számítani a komplex schengeni működésre. Természetesen a stratégia nem lehet csak egy időszak velejárója, ezért évente célszerű azt áttekinteni és a stratégiai célok teljesülését vizsgálni. A szakirodalomban lehet találkozni olyan megközelítéssel is, amely a stratégiai tervezést nagy távlatra kivetítve végzi, de a belátható időintervallumot folyamatosan elemezve fogalmazva meg a konkrét, további lépéseket.

Ha jellemeznénk a készülő Határorségi Testületi Stratégiát, úgy a szerves fejlődésre építő, EU integrációra alapuló, középtávú, aktív átalakító stratégiáról beszélhetünk. Vulgárisan megközelítve a stratégiai cél a tervezett tevékenységi folyamat finisét jelenti. Ennél azonban bonyolultabb a kérdés, mert olyan célokat célszerű megfogalmazni, amelyek teljesítése a továbblépést garantálja, illetve biztosítja a folyamatosságot. A céloknak egy egységes, komplex és komplementer jellegű rendszert kell képezniük megfelelő rugalmassággal. Ismerve a Nemzeti Biztonsági Stratégiát, a szervezet előtt álló célokat, elvárásokat, a környezeti megítélést és feltételeket, a célokat indokolt a alábbiak szerint meghatározni:

„Kompatibilitást, szervezési- működési- minőségügyi illeszkedést biztosító célcsoportok.”

Nehéz a tervezésnél a realitás talaján maradni: túlzott optimizmus illetve pesszimizmus egyaránt rossz irányba vihet el, épp úgy mint a túl sok cél kiválasztása, vagy éppen a lényegi kérdések megkerülése. Komoly dilemmát okoz ez a kérdés olyan esetben, amikor nincsenek előzmények a testületi stratégiai tervezést illetően. Elengedhetetlen az is, hogy a teljes állomány azonosuljon a kitűzött stratégiai célokkal, anélkül csak formális megvalósítás várható. Érdekességként ide kívánkozik, hogy a kérdőíves felmérés kontrolljaként a központi vezetési szinten brainstorming keretében is áttekintésre került a kérdés. A résztvevők egy része addig még nem vett részt hasonló probléma megoldó fórumon, illetve nem foglalkozott stratégiai tervezéssel. A megoldandó feladat mindenkit „megfogott”, úgy közelített e kérdéshez, mintha attól valóban a jövő függne. Ez a hozzáállás kivetítésre került a beosztotti állományra is.

A vázlatos eszmefuttatás után nézzük meg, hogyan lehet körvonalazni a Határország előtt álló stratégiai célokat. A célkitűzésnél fontos egy új minőségi szint elérése, amely alapvetően nem a múltból táplálkozik, de épít arra. Az érték és érdekcsoportok elemzése alapján logikus az a következtetés, amelynek végkicsengése az alábbi:

A nemzeti és európai komplex biztonság egymástól elválaszthatatlan így már a csatlakozás időszakára meg kell felelni a biztonsággal szemben támasztott követelményeknek, ehhez olyan kondíciókkal kell rendelkeznie, amely alkalmassá eszik az EU és schengeni rendszerben való működésre.

A biztonság és szervezeti működés egymást feltételező fogalmak, ezért a minőségre törekvést sem mellőzhetjük. A jövő Határorsége megteremtését és működését egymásra épülő, egymással szorosan összefüggő stratégiai célegyüttesre kell alapozni.

Az elfogadásra kerülő, testületi stratégia a szervezet komplex fejlesztésére és fejlődésére épül, amely minden szervezeti egységre, elemre, egyénre, valamennyi tevékenységre, eljárásra kiterjed.

Az eddigiek alapján úgy tűnhet, hogy a Határőrség már deklarált Testületi Stratégiával rendelkezik. A helyzet korántsem ilyen egyszerű. 2001. októberében létrehozásra került egy, a központi vezetési szinthez kapcsolódó Integrációs és Stratégiai Tervező Osztály, amelynek feladata többek között a Testületi Stratégia kidolgozása illetve annak koordinálása. A bemutatott helyzetkép az eddigi munka eredményeit tükrözi. Széleskörű és koordinált műhelymunka folyik, úgy értékelhető, hogy még nem késtünk el. Ez év végéig kommunikálhatóvá válik a Testületi Stratégia, amely összhangban lesz a vonatkozó belügyi ágazati stratégiával. A megkönnyebbülés látszata helyett a dolog neheze még csak most kezdődik, hiszen olyan horderejű feladatokat kell megvalósítani, amelyek feltétlenül a szervezeti kultúra alakító tényezőinek tekinthetők.

A szervezeti és egyéni motivációt, teljesítményértékelést új megközelítésben célszerű értelmezni. Egységes kritérium rendszer alapján indokolt az értékeléseket elvégezni, s mindent a hatékonyságra alapozni. A készülő Testületi Stratégia a határőrségi stratégia tervezési hierarchia csúcán helyezkedik el. Elkészülnek a rendészeti, gazdasági és humán szakterületi stratégiák, ezeket a szakterületi részstratégiák „bontják le”. (szakterületi részstratégia lehet, pl. határellenőrzési, bűnügyi és felderítő, idegenrendészeti részstratégia) Területi szinten (igazgatóságok) is készül ún. Területi stratégia, amely rendészeti, gazdasági és humán területi stratégiára épül. Helyi szinten a stratégiatervezés külön nem indokolt. A stratégiai terv fejlesztési tervekben, éves munkatervekben (taktikai tervben) kerül lebontásra, az operatív feladatokat a havi bontású illetve eseti (cél) tervek tartalmazzák.

Minden terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle. Nem mindegy tehát, hogy hogyan viszonyul a társadalom a jövő Határőrségéhez. Sok nyitott kérdés van még: ilyen például a Határőrség Alkotmányban rögzített kettős jogállása, amelyben a rendvédelmi-rendészeti jelleg dominál, a Határőrség hatáskörének körülhatárolása, a biztonsági rendszerben betöltendő szerepe stb.. A leendő külső határok vonatkozásában az eljárásrend viszonylag egyértelmű: nemcsak hazánk, de az EU határait is őrizzük. A belső határokon az államhatárhoz kapcsolódó ellenőrzési tevékenység formális megszüntetésével egy biztonsági deficit keletkezik, amelyet úgynevezett kiegészítő (kompenzációs) intézkedésekkel lehet és kell ellensúlyozni. Ezt hivatott szolgálni az ún. „illegális migrációt ellenőrző háló” működtetése, amelynek kezdeményező és koordinációs feladatát a Határőrség vállalta magára. Ez egy új tevékenységi forma, amely több szerv térben és időben összehangolt tevékenységére, együttműködésére épül. A Határőrség „kimozdul” tehát a határterületről és a biztonság megteremtésében az egész ország területére kiterjedően fog tevékenykedni, amely egy új minőségi szintet jelent. A társadalmi támogatottság területi spektruma kibővül és ennek meg is kell tudni felelni. Fontos annak a felismerésnek a tudatosítása, hogy a tulajdonviszonyok átrendeződése, a jogállami működés új típusú érdekérvényesítési, érdekvédelmi szerveződések kialakulását eredményezték. A közös társadalmi közegben történő mozgás óhatatlanul kapcsolódási pontok kialakulását eredményezi, amelyeket indokolt kihasználni. A jövő alakításában a polgárőrség, karitatív szervezetek, civil és lakossági önszerveződésekkel való együttműködés meghatározó.

#### ***A jövő tevékenységének garanciája lehet:***

- a teljes állomány maradéktalan azonosulása a jövőképpel, a küldetéssel és a Testületi Stratégiával,

- nyelveket beszélő, szakmailag magas fokúan képzett, gyakorlati tapasztalattal rendelkező, önálló feladat-végrehajtásra képes PROFI személyi állomány;
- garantált, a feladatoknak megfelelő szervezeti- és létszámstruktúra;
- anyagilag és erkölcsileg motivált, elkötelezett vezetői és beosztotti állomány;
- korszerű (európai) általános és szakmai szemlélet;
- megújulásra képes, eredményorientált minőségfejlesztési management fenntartása,
- a kitűzött célok megvalósítása iránti elkötelezettség
- nemzeti haladó szakmai és testületi hagyományok ápolása, EU és schengeni értékek integrálása a szervezeti kultúrában.

Ahhoz, hogy összefogásunk a társadalommal, tovább erősödjék, feltétlenül szükségünk van a minőségi határőr tevékenység folytatásához, mivel ennek tükrében látja a lakosság biztonságának garantálását. Ehhez megfelelő kapcsolatrendszert kell kialakítani, amiben az információs csatornák adta hatalmas lehetőséget maradéktalanul ki kell aknázni.

A kialakított jó kapcsolat fenntartása és mindkét oldalról való garantálása kulcskérdés a Határország további munkájának sikerességében és a lakosság biztonságának megteremtésében.

A környezet, a társadalom, az Európai Közösség és a világ értékítélete a mérvadó abban a folyamatban, amelyben a Határország a kezdeti lépéseket több mint egy évtizede megtette. Ez az értékítélet biztatóan pozitív.

A Határország személyi állományának eltökéltsége, hagyománytiszteletből táplálkozó elkötelezettsége, az új iránti fogékonysága és igénye, szakmai felkészültsége a garancia arra, hogy a „szervezet hajója” a megcélzott kikötőbe időben, épségben be tudjon futni.

Erre lehet stratégiát építeni.

#### ***Feldolgozott, felhasznált és javasolt irodalom, dokumentumok***

- Salamonné Huszty Anna: Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth kiadó, Bp. 2000. V.I.P. ISBN9630941915
- Barakonyi Károly: Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp. 1999. ISBN 9631903370
- A Kormány 2144/2002. (V.6.) Korm. határozata a Magyar Köztársaság nemzeti biztonsági stratégiájáról Határozatok Tára 2002/16.szám
- Enczi László r. alez.: Stratégiai Tervezés (Elméleti összefoglaló) – Oktatási segédlet a Rendészeti Vezetővé képző Tanfolyam hallgatói részére Budapest,2001. ORFK.
- ORFK Hivatala által szervezett stratégiai tervezési továbbképzés anyaga, Dobogókő,2001. November 5-7. (Szöveggyűjtemény)
- Teke András: Előadás a határőrségi stratégiai tervezés lehetőségeiről és a minőségfejlesztésről, 2002.február 20. Határőrségi Tudományos Tanács (kézirat)
- Teke András: Előadás a Határország jövőjéről (ZMNE Hadtudományi Kar,2002. Május 16. Kézirat)
- SWOT- analízis anyaga (Határőrség Országos Parancsnokság,2002. Kézirat)
- 1949 évi. XX. tv. a Magyar Köztársaság Alkotmányáról.
- 3065/1991. évi Kormány határozat a Magyar Köztársaság honvédelmének alapelveiről és követelmény-rendszeréről és a honvédelmi tárca kapcsolódó feladatairól.

- A Magyar Köztársaság és az Európai Közösségek és azok tagállamai között társulás létesítéséről szóló 1994. évi I. törvény.
- 1093/1994 (X. 07.) Kormány határozat az európai integrációval összefüggő kormányzati feladatok felelősségi és koordinációs rendjéről.
- 2186/1996. (VII. 16.) Korm. Határozat a Határőrség szervezeti átalakításának végrehajtásáról és a további működési feltételeinek biztosításáról.
- 2141/1997. (V. 30.) Korm. Határozat a Határőrség szervezeti továbbfejlesztéséről.
- 73/1997. (VII. 17.) OGY határozat a Határőrség fejlesztésének irányairól.
- 2416/1997 (XII. 17.) Korm. Határozat a Határőrség határvadász századainak létszám- és eszközigényéről, valamint fegyverzetéről.
- 2186/1996. (VII. 16.) Korm. Határozat a Határőrség szervezeti átalakításának végrehajtásáról és a további működési feltételeinek biztosításáról.
- 2141/1997. (V. 30.) Korm. Határozat a Határőrség szervezeti továbbfejlesztéséről.
- 73/1997. (VII. 17.) OGY határozat a Határőrség fejlesztésének irányairól.
- 2416/1997 (XII. 17.) Korm. Határozat a Határőrség határvadász századainak létszám- és eszközigényéről, valamint fegyverzetéről.
- 2087/2000. (V. 4.) Korm. Határozat az Európai Unióhoz történő csatlakozással összefüggő, a határok őrizetével, a határforgalom-ellenőrzésével és a határátkelőhelyek fejlesztésével kapcsolatos feladatokról és intézkedésekről.
- 1063/2000. (VII. 11.) Korm. Határozat a PHARE 2001. évi Nemzeti Programjának prioritásairól és tárgyalási irányelveiről.
- 2013/2001. (I. 17.) Korm. Határozat az Európai Unióhoz történő csatlakozással összefüggésben az egységes határellenőrzési rendszer megvalósításáról szóló kormányzati koncepcióról.
- 17/2001. (BK 7.) BM utasítás a schengeni joganyag átvételéről és annak gyakorlati megvalósításáról.
- 2149/2001. (VI. 20.) Korm. Határozat az Európai Unió Közösségi Vívmányainak átvételéről szóló Nemzeti Program 2001. évi felülvizsgálatáról.
- 1065/2001. (VII. 10.) Korm. Határozat a PHARE 2002. évi Nemzeti Programjának intézményfejlesztési prioritásairól és tárgyalási irányelveiről.
- 2001. évi XXXIII. törvény a határőrizetről és a Határőrségről szóló 1997. évi XXXII. törvény módosításáról.
- 70/2001. (IV. 20.) Korm. Rendelet a Szervezett Bűnözés Elleni Koordinációs Központról.
- 1087/2001. (VIII. 8.) Korm. Határozat az Európai Unión belüli igazságügyi együttműködéssel összefüggő feladatokról és intézkedésekről.
- Schengeni Egyezmény: <http://www.euroinfo.hu/schengen.htm> – 2001. augusztus 10-i lekérdezés
- Schengen Végrehajtási Egyezmény: 1990-es aláírt változat
- SCH/Com-ex (93) decl 6 a határellenőrzésért felelős hatóságok közötti együttműködésről.
- SCH/Com-ex (94) decl 8 a schengeni külső határok biztonságának javítását szolgáló intézkedésekről.

- 
- SCH/Com-ex (97) decl 4 éves jelentés a külső határok ellenőrzésének helyzetéről azon tagállamokban, amelyek már alkalmazták a Schengeni Végrehajtási Egyezményt 1996. január I. és december 31. között.
  - SCH/Com-ex (98) 1 rev 2 a Schengeni Munkacsoport (Task Force) tevékenységéről.
  - SCH/Com-ex (98) 26 def. egy állandó bizottság felállításáról a Schengeni Egyezmény végrehajtására és értékelésére.
  - SCH/Com-ex (98) 37 def. 2 az illegális migráció elleni akció terv.
  - SCH/Com-ex (99) 13 a Végrehajtó Bizottság határozata a Közös Kézikönyv és Közös Konzuli Utasítás végleges változatairól