



A külügyi igazgatás stabilizációjának 10 pontja

KÜLPOLITIKAI ELEMZŐ KÖZPONT (KEK)
CENTER FOR FOREIGN POLICY ANALYSIS (CFPA)

- 1.** A KKM informatikai biztonságának helyreállítása
- 2.** A külpolitika stabilitásának helyreállítása
- 3.** A szabálytalanságok feltárása a KKM-ben
- 4.** Szakminisztérium-központú külpolitikai döntéshozatal
- 5.** A Külügyminisztérium hatékony szervezeti működésének biztosítása
- 6.** A külszolgálat hatékony működtetése
- 7.** A személyi állomány átvilágítása
- 8.** A belső képzési rendszer átalakítása
- 9.** Az állomány morálját javító intézkedések
- 10.** A magyar külpolitikai stratégia (Külügyi Stratégia 2027) megalkotása



Bevezetés

A külügyi igazgatás stabilizációjának stratégiai terve tíz pontos javaslatot tartalmaz a külpolitikával kapcsolatos közigazgatási feladatokat végző intézmények újjászervezésére. Meggyőződésünk, hogy bármilyen külpolitikai célokat is tűz ki a választások után hivatalba lépő kormány, azokat csak akkor valósíthatja meg, ha hatékony külügyi apparátus áll rendelkezésére. Felismerve a változás iránti igényt és érzékelve, hogy a külpolitikai kérdésekben nyilatkozók gyakran híján vannak a külügyi igazgatási tapasztalatnak, azonosítottunk tíz problémás területet, és a megoldásokra megfogalmaztunk tíz konkrét kulcsintézkedést, amelyet a következő külügyi vezetés egy 100 napos program keretében átültethet a gyakorlatba.

Tartózkodtunk az olyan átfogó javaslatoktól, amelyek időigényes és bizonytalan végrehajtása oly mértékben megzavarná az ügymenet folyamatosságát, hogy az már sértené a stabilitás alapelvét (pl. törvénymódosítást igénylő változások). Azt is el kívánjuk kerülni, hogy a szükséges reform lendülete megtörjön az olyan apró, de költséges és szenzitív intézkedések elleni rezisztencián, mint az egyes elnevezések és szimbólumok cseréje (pl. Külgazdasági és Külügyminisztérium (KKM) vagy Külügyminisztérium).

A külügyi igazgatás struktúrája szétzilálódott. A KKM-et voluntarista módon, kapkodva irányítják. A rendszerszerű

működést felváltotta a kézi vezérlés. Nincs stratégiai tervezés, teljes a bizonytalanság. Az igazgatás szétzilálása együtt járt a több évtizedes diplomata múlttal rendelkező külügyi tisztviselők leépítésével, háttérbe szorításával és a minisztériumi helyek pártemberekkel való feltöltésével. Következésképpen: a külügyi tárca szakmai színvonala soha nem látott mélységekbe süllyedt. Az igazgatás nem stabilizálható a minisztériumi állomány megújítása nélkül.

Az új vezetés nem egy jól működő gépezet kormányrúdját kapja majd meg, amit csak meg kell ragadni és új irányba fordítani. Egy roncsot fognak átvenni, amivel képtelenség a cél felé haladni. Teljes rekonstrukcióra van szükség, hogy újból hatékony és sikeres külügyi munka valósuljon meg.

Javaslataink az általánostól a specifikus felé haladnak. Az első négy általános érvényű kulcsintézkedés végrehajtása teremti meg a keretet, amelyet a következő öt – igazgatástechnikai – javaslat tartalommal tölt meg. A tizedik pontban a magyar külpolitika jogi és gyakorlati alapjainak újrarakását és irányának kijelölését javasoljuk.

Jelen stratégiai dokumentumot a Külpolitikai Elemző Központ (KEK) égisze alatt szakértők készítették, akik sokévnnyi tapasztalattal rendelkeznek mind a központi, mind a külszolgálatban végzett külügyi igazgatás terén.

1. A KKM informatikai biztonságának helyreállítása

A KKM elismerte, hogy a 2020-as évek elején az orosz titkosszolgálat megbízásából hackerek sikeres támadást hajtottak végre informatikai rendszere ellen. Sem a nyilvánosságot, sem a tárca dolgozóit – és tudomásunk szerint –, a nemzetközi partnereket sem tájékoztatta a KKM arról, milyen lépéseket tettek kiszorításukra, és mennyire vált biztonságossá a külügy IT-hálózata.

Az átadás-átvétel első lépéseként a Külügyminisztérium új vezetésének el kell végeztetni a számítógépes rendszer kiberbiztonsági auditját, és azonnal át kell ültetni

a gyakorlatba annak következtetéseit. A közvélemény és a nemzetközi partnerek (pl. NATO-szövetségesek) bizalmának visszaszerzése érdekében, nyilvánosságra kell hozni az audit eredményét és azokat az ellenintézkedéseket, amelyek nem minősülnek bizalmasnak. Az auditot az Európai Unió (EU) kibervédelemről szóló NIS 2 irányelve által javasolt kétéves határidő lejárta előtt meg kell ismételni.

KULCSINTÉZKEDÉS: kiberbiztonsági szempontból auditálni a KKM informatikai rendszerét.



2. A külpolitika stabilitásának helyreállítása

Gazdasági válságban a külpolitika elsődleges célja az ország jólétéhez való minél teljesebb hozzájárulás. Módszere a stabilitás, a megbízhatóság és a hiteles nemzetközi jelenlét megteremtése. Az új külügyi irányítás feladata, hogy Magyarország külkapcsolatait a nyugalomra, a kiszámíthatóságra és a partneri kölcsönösségre alapozza. Az ideológiai töltetű, túlpolitizált, öngerjesztett válságokat menedzselő influenszerdiplomáciát a „csendes szakmaiságon” és a tudatos, kimért kommunikáción alapuló külpolitikának kell felváltani.

A megújítás első lépése egy világos értékn nyilatkozat: Magyarország külpolitikai célja a stabilitás és a nemzetközi kötelezettségek maradéktalan betartása. Ez a deklaráció nem jelent választást az értékalapú és az érdekevezérelt külpolitika között. A kiszámíthatóság elve alapján a nemzet jólétét és az ahhoz szükséges nemzetközi bizalom megteremtését nyilvánítja céljának, ami érték és egyben érdek is.

Nem szükséges, és nem is volna bölcs lépés, ha Magyarország hangzatosan „nyugati”, „európai” vagy „liberális demokrata” irányultságot hirdetne meg, mert ezek a címkék önmagukban nem hordoznak valós külpolitikai tartalmat. A hitelesség tettekben, nem jelzőkben rejlik.

A partnerek – legyenek azok nyugati szövetségesek vagy keleti gazdasági szereplők – az új külpolitikát nem a szavak, hanem a megfontolt döntések és a következetes cselekvés alapján fogják megítélni. Éppen ezért kell egy 100 napos stabilizációs programot kidolgozni és végrehajtani jól megválasztott, egymást erősítő bilaterális találkozók, multilaterális fórumokon tett nyilatkozatokból, kommunikációs elemekből és public diplomacy eseményekből – elsősorban a kormányfő és a külügyminiszter számára, de bevonhatók a külpolitikát megjelenítő más tisztségviselők is (az Országgyűlés elnöke, miniszterek, nagykövetek).

A külpolitikai stabilitás meghirdetése nem passzivitás vagy semlegesség, hanem tudatos, felelős és aktív stratégia. Magyarország nem elzárkózni kíván, hanem az illiberalizmus ideológiai kényszerzubbonya nélkül újra kapcsolódni a regionális, európai és transzatlanti partnerekhez, illetve fenntartani a jó viszonyt a világ felelős gazdasági szereplőivel – oly módon, hogy a kapcsolat alapját stratégiai célja, a gazdasági növekedés és nemzetközi bizalom megteremtése adja.

KULCSINTÉZKEDÉS: végrehajtani a 100 napos stabilizációs programot.



3. A szabálytalanságok feltárása a KKM-ben

Az Állami Számvevőszék (ÁSZ), a sajtó és a közvélemény több esetben is nyilvánosan megkérdőjelezte a KKM törvényes és hatékony működését. Miután a tárca jelenlegi vezetése nem reagált érdemben ezekre a felvetésekre, társadalmi igény mutatkozik arra, hogy a minisztérium új vezetése ezeket megválaszolja. Az ügyek feltárásának elmaradása aláásná a Külügyminisztérium új vezetésének demokratikus legitimitációját.

Néhány kirívó esetben elkerülhetetlen a működés közigazgatási, polgári és büntetőjogi törvényességét felderítő eljárás megindítása. Ezek lebonyolítása nem az új külügyi vezetés feladata. A teljes megtisztulás érdekében azonban a minisztérium új vezetésének meg kell vizsgálnia, hogy – ugyan a meglévő jogszabályi keretek között, de – a KKM mennyire volt gondos gazdája a rábízott közvagyonnak.

Ezeket a vizsgálatokat a Külügyminisztériumon belül, vagy az ÁSZ, esetleg külsős auditor bevonásával lehet lefolytatni. Az eljárás nem okozhat fennakadást a minisztérium és az alá tartozó gazdasági társaságok működésében. A tiszta lappal indulás igénye azt diktálja, hogy röviddel az átadás-átvétel után megkezdődjön a folyamat, és hat hónap alatt lezáruljon.

Alább – a teljesség igénye nélkül – példákat mutatunk be, amelyek a szélesebb közvélemény számára megválaszolatlanul hagyott kérdéseket vetettek fel a KKM működésével kapcsolatban.

Az Állami Számvevőszék mindössze két alkalommal vizsgálta a KKM-et és az irányítása alá tartozó gazdasági társaságokat, annak ellenére, hogy például a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség és a HIPA Nemzeti Befektetési Ügynökség ezermilliárdos pályázatokról és egyéni támogatásokról rendelkezett, de még így is találtak szabálytalanságokat. A Külgazdasági és Külügyminisztérium mint irányító hatóság és a HEPA

Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Nonprofit Zrt. mint közreműködő szervezet vizsgálata során az ÁSZ a Brexit Alkalmazkodási Tartalékból 1,2 milliárd forint szabálytalan kifizetést talált. Az ellenőrzés feltárta azt is, hogy a KKM – a jogszabályi előírások megsértésével – egy olyan társaság részére is kibocsátott támogatói okiratot, amelylyel szemben már felszámolási eljárás volt folyamatban.

A Comitatus-Energia Zrt. és a MANEVI Zrt. tulajdonosa egy KKM által irányított, közfeladatot ellátó közérdekű vagyongazdálkodó alapítvány (Közép-európai Épített Örökség Megőrző Alapítvány). A fent említett gazdasági társaságok törvényes és gazdaságos működésének ellenőrzését az általuk megvásárolt kétes értékű ingatlanportfólió indokolja, amely wellnesshotelektől történelmi kastélyokig terjed.

A KKM lélegeztetőgép-beszerzése is olyan ügy, amelynek törvényességével és célszerűségével kapcsolatban több kétely merült fel a nyilvánosságban.

A KKM 1,5 milliárd forintot költött EU támogatásból humánerőforrás-fejlesztésre és a belső képzési rendszerére 2016 és 2021 között. A program gyakorlati haszna, – az internetes pályázati rendszert leszámítva – minimum kétséges.

A diplomata-útlevelel rendelkezők megrostálását, a kétes jogosultság alapján kibocsátott okmányok visszavonását, esetleg érvénytelenítését elvárja a közvélemény.

A KKM vezetői elhíresültek a pazarló utazási költségeikről, amelyek felülvizsgálatát, az indokolatlan kifizetések utólagos behajtását szintén joggal követelhetik az adófizetők.

KULCSINTÉZKEDEŚ: transzparensen és gyorsan végrehajtani a vizsgálatokat.

4. Szakminisztérium-központú külpolitikai döntéshozatal

Alapvető igény, hogy a külügyek irányítása ismét a Külügyminisztérium kezében összpontosuljon. A külpolitika a nemzeti érdekek szakmai és intézményi képviseletének terepe, amely hosszú távú stratégiai gondolkodást, nemzetközi jogi és diplomáciai tapasztalatot, valamint stabilitást és kiszámíthatóságot igényel. Magyarországon 2010, de különösen 2014 óta fokozatosan a kormánypárt hatalom-megtartási stratégiájának eszközévé vált, amely hatalomtechnikai célokat helyezve előtérbe, a nemzetközi együttműködést ideológiai alapon válogatott partnerekre szűkítette. A szakminiszter szerepe végrehajtóivá vált, pusztán igazgatási-személyügyi hatalmat gyakorolt. A külügyi döntéshozatal és stratégiaalkotás elsősorban a kormányfő környezetéhez kötődött, rövid távú, belpolitikai célt szolgált, gyengítve az ország nemzetközi hitelességét és rombolva a partnerek bizalmát.

A szaktárca döntés-előkészítő, horizontális egyeztető funkciójának és a szakpolitikai szempontok érvényesítésének megerősítése nem pusztán munkaszervezési kérdés, hanem a diplomáciai professzionalizmus helyreállításának

alapfeltétele. Több európai ország – köztük Németország, Hollandia és a skandináv államok – sikeres példát kínál arra a modellre, amelyben a külügyek irányítása a szaktárcánál marad, miközben a kormányfő stratégiai, koordináló szerepet tölt be, de nem „személyesíti meg” a teljes diplomáciát. Válsághelyzetekben hatékonyabban működtethető a rendszer, ha a miniszter és a hivatali állomány gyors reagálását nem akadályozza a túlzott központosítás. Az Információs Hivatal (IH) által nyújtott célzott tájékoztatáshoz való gyors és teljes hozzáférés, elengedhetetlen része a szakpolitikai döntéshozatalnak.

Magyarország átfogó, hosszú távú külügyi stratégiájának megalkotását is a Külügyminisztériumnak kell koordinálni (lásd 10. pont).

KULCSINTÉZKEDÉS: elindítani a külügyi stratégia megalkotását.



5. A Külügyminisztérium hatékony szervezeti működésének biztosítása

Javasoljuk a négy hagyományos vezetői szint fenn tartását – miniszteri, államtitkári, helyettes államtitkári, főosztályvezetői.

A miniszterre kivételesen sok feladat hárul majd, mivel a Külügyminisztériumot gyakorlatilag újjá kell építeni. Indokolt, hogy négy államtitkár segítse a munkáját: (1) politikai államtitkár, (2) közigazgatási államtitkár, (3) multilaterális államtitkár, (4) bilaterális államtitkár.

Ehhez kapcsolódóan fel kell számolni a miniszteri kabinet jelenlegi túlzott hatáskörét és felduzzasztott létszámát. A 2014 óta – a korábbiakhoz képest – ötszörösére bővült kabinet lényegében úgy működik, mint egy „minisztérium a minisztériumban”. Mivel ez is hozzájárult a külügyi tárca szabályos működésének szétzilálásához, szűkíteni kell a szerepét.

A közigazgatási államtitkárnak több évtizedes államigazgatási és diplomáciai tapasztalattal kell rendelkeznie ahhoz, hogy hatékonyan irányítsa a minisztériumi apparátust. Ez egy átfogó, szigorúan szakmai feladat, amely ellentétben azzal a „szuper-HR-es” szereppel, amit jelenleg betölt. A KKM mostani struktúrájában – ellentétben a Martonyi-féle Külügyminisztériummal és a magyar külügyi hagyománnyal – a közigazgatási államtitkár csak az úgynevezett funkcionális főosztályokat (pl. pénzügy, személyügy, jog, protokoll) vezeti. Ezeket továbbra is célszerű közvetlenül a közigazgatási államtitkár felügyelete alatt tartani, olyan többletfunkciókat hozzárendelve, amelyek nyilvánvalóvá teszik, hogy ő a külügyi apparátus szakmai vezetője, a többi államtitkárhoz képest akár *primus inter pares* alapon.

A multilaterális ügyek államtitkára alá tarthatnak a globális léptékű ügyek, például a biztonságpolitika, a nemzetközi fejlesztési együttműködés, valamint a nemzetközi szervezetekkel ápoltság kapcsolat. Célszerű ide sorolni az Észak-Amerika területi főosztályt is, hogy egy kézben legyenek a transzatlanti együttműködés multilaterális és bilaterális aspektusai.

A bilaterális ügyek államtitkára a területi főosztályok mellett a *public diplomacy* is felügyelheti. Utóbbi vezetésével egy külön helyettes államtitkárt szükséges megbízni.

A politikai államtitkár fő feladata a miniszter helyettesítése kormányüléseken, nemzetközi és hazai eseményeken. Célszerű ezenkívül még hozzá delegálni a Külügyminisztérium háttérintézményeinek felügyeletét.

A helyettes államtitkárok titkársága jelenleg túlságosan is felduzzadt. Tulajdonképpen duplikálja azt a munkát, amit a főosztályok és a külképviselők már elvégeztek. Indokolt, hogy az új struktúrában e titkárság fő feladata a koordináció legyen.

A főosztályok tartják a napi kapcsolatot a külképviselőkkel és a relációhoz tartozó budapesti nagykövetségekkel. Ezen a szinten különösen fontos a kiemelt régiókra koncentrálni az erőforrásokat. Főleg az európai és ázsiai relációk között, az eltúlzott várakozásokat be nem váltó „keleti nyitás” következtében kialakult jelentős egyensúlytalanságot kell megszüntetni. A kijelölt új prioritások alapján kell újrarajzolni a főosztályok tevékenységi körét, valamint a missziók munkájával szemben támasztott elvárásokat. Összességében: a jelenlegi 47-nél kevesebb főosztály kialakítását javasoljuk, ugyanakkor szorgalmazzuk a pár éve eltörölt főosztályvezető-helyettesi pozíció visszaállítását. Osztályvezetők kinevezését a hagyományosan nagy létszámú főosztály esetében – mint a protokoll- vagy a konzuli – tartjuk indokoltnak.

A kiegyensúlyozott kommunikáció érdekében vissza kell állítani a külügyi szóvivői funkciót. Növelni kell a sajtófőosztály szakmai súlyát és modernizálni kell az online jelenlétet.

KULCSINTÉZKEDES: az európai és az ázsiai relációk vonatkozásában átalakítani a területi főosztályok struktúráját.

6. A külszolgalat hatékony működtetése

Hazánknak miért van szüksége 168 külképviseleti állomáshelyre, amely csaknem kétszer annyi, mint Ausztriának, Finnországnak vagy a Cseh Köztársaságnak? Az elmúlt évek misszióalapítási láza „globális” magyar külpolitikát vizionált, amely a világ összes térségével való kapcsolatépítést tűzte célul, de az erőforrások fölösleges fragmentációját vonta maga után. Magyarország gazdasági állapota nem teszi lehetővé és kívánatos, hogy külpolitikai és külgazdasági jelenlétét az egész világra kiterjessze. A távoli relációkban kikényszerített, ideológiai alapú és államilag vezérelt expanzió helyett szerves fejlődés eredményeképpen kell missziót létrehozni vagy fenntartani. A külképviseleti rendszer teljes átszabására a Külügyi Stratégia 2027-ben kerülhet sor, de a stabilitás elvének figyelembevételével, egy új kormánynak azonnal lehetősége nyílik a meglévő kereteken belül súlypontát helyezésre: diplomatahelyek és erőforrások átcsoportosításával. A konzuli érdekvédelem és vízumkiadás területén érdemes megvizsgálni egyedi képviseleti megállapodások megkötését az adott állomáshelyen nagykövetséget fenntartó EU-tagállamok egyikével.

A külképviseletekre egyéb minisztériumok is delegálnak diplomata státuszú munkatársakat. Klasszikusan a honvédelmi tárca küldi a katonai attasékat, de mezőgazdasági vagy tudományos és technológiai (TéT) attasékat is találhatunk a jelentősebb nagykövetségeken. A külgazdaság

beolvasztásával a KKM helyezi ki a külgazdasági szakdiplomátákat is. A magyar kulturális intézetek viszont csak néhány évig voltak a külügy felügyelete alatt, 2022-ben másik tárca alá helyezték őket – holott a nemzetközi diplomáciában bevett gyakorlat, hogy a kulturális intézetek a Külügyminisztérium irányítása alá tartoznak. Ez abból a szempontból is célszerű megoldás, hogy a nagykövet irányítja és hangolja össze a különböző tárcáktól delegált diplomatakat – beleértve a kulturális intézetekben dolgozókat – feladatait. Az egységes külpolitikai tevékenység érdekében egyértelművé kell tenni, hogy a fogadó országban működő bilaterális magyar missziók (nagykövetség, főkonzulátus, konzulátus, kereskedelmi kirendeltség) hierarchiájában a nagykövetet illeti a vezető szerep.

A misszióvezetői értekezlet rangja megkopott, belterjessé és szigorúan titkos formátumúvá vált az utóbbi években. Zárt körűvé tétele, a sajtó és a nyilvánosság kizárása, egy „bennfentes klub” koncepcióját sugallja, az átlátható politizálás és a public diplomacy törekvéseivel ellentétben. Az új külügyi vezetésnek a stabilitásra és kiszámíthatóságra való törekvés jegyében, észszerű határokon belül nyilvánossá kell tenni a misszióvezetői értekezletet.

KULCSINTÉZKEDÉS: átcsoportosítani az erőforrásokat az európai és ázsiai missziók vonatkozásában.

7. A személyi állomány átvilágítása

Az új külügyi vezetésnek biztosítania kell, hogy képzett és tapasztalt diplomataállomány álljon rendelkezésre, amely magas színvonalon látja el az újjászervezett külügyi igazgatás sokrétű feladatait. A 2014 óta kialakult vezetői állományt és az azóta felvett munkatársak státusát át kell vizsgálni. A KKM-ben mára kezdő szinten is dolgoznak politikai kinevezettek, akiknek munkáját nem a teljesítményük, hanem párthűségük alapján ítélik meg. Átvilágításukat nem a leszámolás igénye vagy lojalitásuk biztosítása, hanem az ügymenet hatékonyságának helyreállítása indokolja. Az átvilágítás nem mehet a stabilitás és az ügyvitel folytonosságának kárára, legkésőbb hat hónap alatt le kell bonyolítani.

A normális körülmények között is politikafüggőnek számító vezetői szint (miniszter, államtitkár, miniszteri biztos, illetve kormánybiztos) már az átadás-átvétel idején változik.

A további személyügyi lépések tekintetében a minisztériumban decentralizált folyamatra teszünk javaslatot, amelynek során minden vezetői szint a saját felelősségi területén maga végzi el az átvilágítást.

Első lépésében az alapcsapatot (HR Core Team) kell létrehozni, amely segíti a további szintek átvilágítását. Ez egy ideiglenes, a személyügyi főosztály szokványos működésébe nem illő feladat, amelyre két lehetőséget vázolunk: az új vezetés (1) kinevezi a HR-főosztály vezetőjét, valamint egy kifejezetten a személyi állomány átvilágításával megbízott teamet, azaz egy külügyi tisztviselő koordinátort és egy megbízási szerződéssel dolgozó HR-ügynökséget, vagy (2) miniszteri biztost jelöl ki a személycserék lebonyolítására: hat hónapra, három-négy fős stábbal.

A HR Core Team első lépésben segíti a minisztert és az államtitkárokat az átvilágítási folyamat megszervezésében. A folyamat központi eleme, hogy a különböző vezetői szintek, a magasabb beosztásoktól lépcsőzetesen lefelé haladva, a felelősségi területükön osztályvezetői szintig, a HR Core Team segítségével újra pályáztathatják a státuszokat.

Javasoljuk, hogy a vezetői kiválasztás első körében csak a diplomáciában járatos, aktív státuszú külügyes, valamint a KKM-ből 2014 óta eltávolított vagy nyugdíjba küldött pályázók vehessenek részt. A pályázaton a posztokat addig betöltők is indulhatnak. Csak az első kiválasztási kör után betöltetlen pozíciókra kell nyílt, külsős pályázatot kiírni.

Végül: az új főosztályvezetők átvilágítják beosztottjaikat, és egyedi döntés alapján pályázatot íráthatnak ki posztjukra. Az álláshirdetések megszövegezésénél, illetve a jelentkezéssel kapcsolatos adminisztratív feladatok és az interjúk lebonyolítása során a HR Core Team segítséget nyújt nekik. Az újrapiályáztatott beosztotti státuszok betöltését elsőként azokkal a kollégákkal kell megoldani, akiknek a minisztérium strukturális átalakítása nyomán megszűnt a pozíciója. Számítani lehet a Magyar Diplomáciai Akadémia 2025–2026-os évfolyamának végzőseire is.

Ez a folyamat komoly felelősséget és többletmunkát ró a középvezetői szintre (helyettes államtitkár, főosztályvezető), de lehetővé teszi az egyes szakterületeken kialakult partikuláris érdekek integrálását a személycsere folyamatába. A decentralizáció másik előnye, hogy csökkenti a politikai szempontok érvényesülését.

A misszióvezetők átvilágításában és cseréjében is segítségére lehet az új vezetésnek a HR Core Team bár az új kinevezésének folyamatában, főleg a kiemelt (pl. Washington, Varsó) vagy szenzitív (pl. Moszkva, Kijev) relációk tekintetében vegyülnek a politikai és szakmai szempontok.

A KKM háttérintézményei és a felügyelete alá tartozó gazdasági társaságok elkerülhetetlenül átszervezésre kerülnek egy új kormány alatt. Amennyiben az új struktúrában is a külügy alá tartoznak majd, a személycseréket hasonló elvek alapján kell végrehajtani, lehetőleg a saját HR-részlegük vezetésével.

KULCSINTÉZKEDÉS: kinevezni a személyi állomány átvilágításával megbízott HR Core Team-et.

8. A belső képzési rendszer átalakítása

Több magas presztízsű külügyi szolgálat (Egyesült Államok, Nagy-Britannia, Ausztrália, Japán) a külszolgálati posztjuk elfoglalására akár egyéves, teljes munkaidőben végzett, nyelvi és kultúrát oktató tanfolyammal készíti fel a munkatársait. Ez jelenleg talán meghaladja a magyar diplomácia lehetőségeit, éppen ezért kulcsfontosságú, hogy jól sáfárkodjunk azokkal a személyekkel, akik erőfeszítést tesznek szolgálati helyük hivatalos nyelvének elsajátítására és próbálnak elmélyedni kultúrájában.

A jelenlegi szabályozás felszámolta, hogy a sikeresen letett nyelvvizsga után fizetésemelést kapjanak a diplomáták. A korábbi gyakorlat visszaállítása jobban ösztönözné a munkatársakat az idegen nyelvek elsajátítására.

A kézi vezérlés eluralkodása és a stratégiai tervezés hiánya a specifikus külügyi képzés korábbi lehetőségeit is elorvasztotta, különös tekintettel a nyelvi képzésre. A KKM jelenleg kizárólag késő délutáni időpontokban nyújt nyelvi kurzusokat, ami szinte lehetetlenné teszi a részvételt gyermekes szülők számára. A családbarát munkahely megteremtésének céljával összhangban a nyelvórákat a munkaidő keretén belül kell biztosítani, hiszen az idegen nyelv ismerete és az ezzel járó beágyazottság a partnerország kulturális és politikai életében alapvető eszköze a diplomáciai munkának.

Vissza kell állítani a külszolgálatra készülők szisztematikus szakmai felkészítését számonkérhető felkészülési terv alapján.

Fontos, hogy a Külügyminisztérium intézményesítse a rendszerezett és magas színvonalú szakmai továbbképzést. Ennek keretében lehetőséget kell teremteni, hogy a komoly diplomáciai múlttal rendelkező munkatársak átadhassák tapasztalataikat a pályakezdő kollégáknak.

Ugyanilyen fontos figyelmet fordítani a pályát lezáró, vagyis a nyugdíjba vonulást megelőző időszakra. A minisztérium felelőssége, hogy méltó elismerésben részesítse a pályafutásukat befejező munkatársakat, valamint információval lássa el őket a nyugdíjazással kapcsolatos teendőkről és tudnivalókról.

A KKM számítógépes rendszerébe való külföldi behatolás megmutatta a kibervédelem fontosságát. Közhely, hogy a számítógépes védelmi rendszerek legsebezhetőbb pontja a felhasználó. Rendszeres, kötelező kibervédelmi képzést kell bevezetni a munkatársak számára.

Ezek az apró, de az állomány moráljára (lásd 9. pont) jelentős hatással bíró átalakítások gyorsan bevezethetők. A képzési rendszer átfogó reformját, ideértve a diplomataképzés és a munkaerő-felvétel átgondolását a Külügyi Stratégia 2027 diplomataéletpálya-modell fejezetének keretében javasoljuk.

KULCSINTÉZKEDÉS: a munkaidőben biztosítani a nyelvórákat.

9. Az állomány morálját javító intézkedések

Az állomány morálja kulcskérdés a külügyi igazgatásban. A diplomata hivatás olyan specifikumokkal jár, amelyek jóval közelebbi viszonyt tesznek szükségessé a munkatársak között, mint egy átlagos munkahelyen. Gondoljunk csak a külszolgálatban teljes családjukkal évekig egy helyen lakó, bizonyos létesítményeket közösen használó munkatársakra. Ugyanakkor a diplomaták regionális és nyelvi specializációja olyan kulcsképeségeket elsajátíttatást eredményezi, amelyek elengedhetetlenek a hatékony külpolitikai munkához, de nem feltétlenül teszik piacképessé őket. Hány indonézül tökéletesen beszélő, a kultúrát értő és helyismerettel bíró munkavállalót tud felszívni a magyar munkaerőpiac? A stabil diplomataéletpálya-modell hiánya oda vezet, hogy a külügyi pálya vonzereje megkopik, és megszűnik a mainstreamen kívüli relációkra való specializáció.

A KKM-ben kialakult humánpolitikai helyzet kontraproduktív. A minisztérium szakmai színvonalának csökkenése, valamint a munkatársakat sújtó egzisztenciális bizonytalanság toxikus munkahelyi légkört hozott létre, amely aláásta az állomány kohézióját, értékrendjének szilárdságát. A koherenciát nélkülöző személyügyi politika, az igazságtalan elbocsátások és az érdemtelen kijelölési gyakorlat feszültséget gerjesztett. Az életpálya-modell felszámolása, a munkahelyi érdekképviselet ellehetlenítése lerombolta a dolgozók hivatástudatát.

Az állomány morálját leginkább a diplomata életpálya-modell kialakítása javítaná, amely kiemelt célja kell legyen a Külügyi Stratégia 2027-nek. Mielőtt ez az átfogó rendezés megszületne, az alábbi azonnali intézkedésekre is szükség van, hogy visszaálljon a vezetés és a beosztottak közötti a partneri viszony, a bizalmon és együttműködésen

alapuló munkahelyi légkör és a pártpolitika mentes szakmai munkavégzés: (1) a külszolgálatra történő kihelyezésnél következetes és átlátható, szabályos pályázati rendszer, (2) részrehajlás nélküli, érdemi alapokon nyugvó felvételi és vezetői kiválasztási folyamat, (3) pontos munkaköri leírás – a párhuzamos munkavégzés elkerülése és a hivatali út betartása érdekében, (4) a hibrid munkavégzés engedélyezése – indokolt esetben, és (5) a hatékony munkavégzéshez szükséges információáramlás biztosítása érdekében megfelelő körben terjesztett írásos anyag készítése a diplomáciai találkozókrol.

Ezek az alapvető változásokon túl célszerű, hogy az új vezetés egyszerű, de jelentőségteljes jóléti intézkedésekkel demonstrálja, hogy megszűnt az állomány személyi és szakmai lebecsülése: (1) csapatépítő programok újbóli beindítása, (2) a hagyományos és színvonalas külügyi bál újraélesztése és kulturális programok szervezése, (3) a Diplomata Klubjának rendszeres összejövetele, a nagy tapasztalattal rendelkező és a Fiatal Diplomata Klubjának egymáshoz közelítése, külpolitikai témájú események közös rendezése, (4) nyitás a hazánkba akkreditált diplomáciai testület felé, (5) a Magyar Külpolitikai Évkönyv felélesztése, amely nemcsak pótolhatatlan kordokumentum, hanem a külügyi szakma és a benne dolgozók elismerése, továbbá (6) év végi összejövetelek, karácsonyi és újévi köszöntők, a bel- és külföldön szolgálók közös üdülése, illetve közös sportnapon való részvétele.

KULCSINTÉZKEDÉS: külszolgálatra történő kihelyezésnél, következetes és átlátható pályázati rendszert bevezetni.

10. A magyar külpolitikai stratégia (Külügyi Stratégia 2027) megalkotása

Magyarország utolsó külpolitikai stratégiája 2011-re datálódik. Az elmúlt évtizedben nem történt meg a külpolitikai célok rendszerszintű összegzése. Egy átfogó külpolitikai alapidokumentum helyett újságcikkekben, tanulmányokban és infotainment könyvekben jelentek meg szlogenek, amelyek kevésnek bizonyultak egy nemzeti érdekeinket hatékonyan érvényesítő külpolitika alapjának. Mindemellett a töredezettség és túlideologizáltság akadályozta a belpolitikai konszenzus kialakulását a pártpolitikától független külügyi minimumról.

Túl a félidején, nem ismert előttünk olyan dokumentum, amely kiértékelné a Nemzeti Exportstratégia 2019–2030 című külgazdasági szakági stratégia megvalósításának ütemét.

A külpolitikai stabilitás és kiszámíthatóság általános célját szem előtt tartva, az országgyűlési választást követő évben el kell készíteni az egységes magyar külpolitikai stratégiát (Külügyi Stratégia 2027), amely tartalmazza a magyar diplomácia általános alapvetését, áttekinti kihívásait és kijelöli céljait, fejlődési irányát. A külügyi stratégia alapidokumentuma javaslatot tesz a tárca átfogó szervezeti átalakítására (SZMSZ), a vonatkozó jogszabályok (pl. a 2016. évi LXXIII. törvény a külképviseletekről és a tartós külszolgálatról) módosítására vagy teljes újragondolására és a diplomata életpályamodell részletes szabályozására. Ehhez kapcsolódóan elengedhetetlen egy külön, a külpolitikai irányváltást támogató külügyi kommunikációs stratégia kidolgozása is.

Az új külügyminiszternek létre kell hozni egy Külügyi Stratégia 2027-munkacsoportot, amely koordinálja a magyar külpolitikai stratégia kidolgozását. Az elnöklő miniszteren kívül a munkacsoport tagja lenne egy erre a feladatra kinevezett miniszteri biztos operatív vezetőként, továbbá a különböző külpolitikai szakterületeket

felügyelő külügyminisztériumi államtitkárok. A dokumentum átfogó jellege miatt a Miniszterelnökség külügyi részlegének képviselője is meghívást kapna a munkacsoportba. A team operatív tevékenységét rendszeres találkozók keretében delegáltakon keresztül végeznék, de a téma legalább havi rendszerességgel szerepelne a miniszteri értekezlet pontjai között.

A jelentős munkateher miatt javasoljuk, hogy a stratégia első változatát – a munkacsoport által jóváhagyott program alapján – egy külügyekre szakosodott civil szervezet vagy tudományos intézet készítse el. A második fázisban az anyag a tárcán belül kerülne véleményezésre, majd a harmadik lépésben minisztériumok és külpolitikai tevékenységet végző hivatalok (pl. Országgyűlés Hivatalának Külügyi Igazgatósága, Köztársasági Elnöki Hivatalának Társadalmi és Nemzetközi Kapcsolatok Igazgatósága, titkosszolgálatok) közötti egyeztetés keretében fogadnák el.

A transzparencia jegyében az elkészült anyagot a Külügyminisztérium társadalmi vitára bocsátaná. Miután a véglegesítés megtörtént, a munkacsoport konferencia keretében mutatná be a Budapestre akkreditált diplomáciai testületnek; a magyar külképviseletek vezetői pedig egy példányát átnyújtanák a fogadó ország szakminisztériumának. A külügyi stratégia jogszabályba foglalása erősítené annak belpolitikai elfogadottságát.

KULCSINTÉZKEDÉS: kinevezni egy miniszteri biztost a Külügyi Stratégia 2027 megalkotására.

A szöveg magánvélemény, nem képviseli az Európai Bizottság álláspontját.

A külügyi igazgatás stabilizációjának 10 kulcsintézkedése

- 1.** Kiberbiztonsági szempontból auditálni a KKM informatikai rendszerét
- 2.** Végrehajtani a 100 napos stabilizációs programot
- 3.** Transzparensen és gyorsan végrehajtani a vizsgálatokat
- 4.** Elindítani a külügyi stratégia megalkotását
- 5.** Az európai és ázsiai relációk vonatkozásában átalakítani a területi főosztályok struktúráját
- 6.** Átcsoportosítani az erőforrásokat az európai és ázsiai missziók vonatkozásában
- 7.** Kinevezni a személyi állomány átvilágításával megbízott HR Core Teamet
- 8.** Munkaidőben biztosítani a nyelvórákat
- 9.** Külszolgálatra történő kihelyezésnél, következetes és átlátható pályázati rendszert bevezetni
- 10.** Kinevezni egy miniszteri biztost a külügyi stratégia 2027 megalkotására