

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**  
**Hadtudományi Doktori Iskola**

**Csatlós Fruzsina**

**A MENEKÜLTEK HELYZETÉNEK KEZELÉSE  
VÁLSÁGÖVEZETEK BEN CIVIL ÉS KATONAI  
ESZKÖZÖKKEL**

Doktori (PhD) értekezés  
(tervezet)

**Témavezető:**

**Prof. Dr. Resperger István ezredes**

-----

Budapest, 2020

## Tartalom

<b>BEVEZETÉS</b> .....	5
<b>A tudományos probléma megfogalmazása, szakirodalmi áttekintés</b> .....	6
<b>Elméleti keretrendszer</b> .....	15
Az értekezés illeszkedése a kijelölt hadtudományi kutatási irányok rendszerébe .....	16
<b>Kutatási célok, hipotézis és kutatásmódszertan</b> .....	17
A kutatás célja .....	17
Hipotézisek .....	17
Kutatási módszerek .....	18
<b>A dolgozat felépítése</b> .....	19
<b>1. A NEMZETKÖZI MIGRÁCIÓ JELLEMZŐI, A (MENEKÜLT)VÁLSÁGOK KEZELÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI</b> .....	21
<b>1.1. A migráció fogalma, a nemzetközi migráció jellemzői</b> .....	21
1.1.1. A migráció fogalma, a vegyes migráció problematikája .....	21
1.1.2. Biztonságelméleti háttér .....	28
1.1.3. Nemzetközi trendek .....	31
<b>1.2. A menekültek nemzetközi védelmének alapidokumentumai</b> .....	40
<b>1.3. A (menekült)válságok kezelésének elméleti alapjai</b> .....	46
<b>1.4. A nemzetközi erők alkalmazásának alapjai válságövezetekben</b> .....	51
1.4.1. ENSZ .....	51
1.4.2. NATO .....	52
1.4.3. EU .....	54
1.4.4. EBESZ .....	55
<b>1.5. A menekültek védelmével foglalkozó legfontosabb szervezetek</b> .....	56
1.5.1. UNHCR .....	57
1.5.2. A Nemzetközi Migrációs Szervezet (IOM) .....	58
1.5.3. Az ENSZ Palesztin Menekülteket Segélyező és Munkaközvetítő Hivatala a Közel-Keleten (UNRWA) .....	59
1.5.4. Az Egyesült Nemzetek Humanitárius Ügyek Koordinációs Hivatala (UNOCHA) .....	60
1.5.5. Nemzetközi Vöröskereszt (ICRC/IFRC) .....	61
1.5.6. Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal (EASO) .....	63
1.5.7. Európai Határ- és Partvédelmi Ügynökség (Frontex) .....	64
1.5.8. Egyéb szervezetek .....	66
1.5.9. Egyházi szervezetek .....	69
<b>1.6. Összegzés, részkövetkeztetések</b> .....	74
<b>2. A MENEKÜLTKÉRDÉS KEZELÉSÉNEK KÜLÖNBÖZŐ ASPEKTUSAI</b> .....	78

<b>2.1. A katonai erő feladata a menekültek helyzetének kezelésében .....</b>	<b>78</b>
<b>2.1.1. A fegyveres erők alkalmazásának alapjai a menekültek helyzetének     kezelésében válságövezetekben.....</b>	<b>79</b>
<b>2.1.2. A CIMIC alakulatok jelentősége a menekültek helyzetének kezelésében .....</b>	<b>81</b>
<b>2.1.3. A fegyveres erők legfontosabb feladatai a menekültek helyzetének     kezelésében .....</b>	<b>84</b>
<b>2.1.4. Esettanulmány: A nemzetközi katonai erők szerepe az afganisztáni     menekültek megsegítésében .....</b>	<b>87</b>
<b>2.2. A rendvédelmi erők feladatai a menekültek helyzetének kezelésében válságövezetekben.....</b>	<b>93</b>
<b>2.2.1. A rendvédelmi erők alkalmazásának alapjai a menekültek helyzetének     kezelésében válságövezetekben.....</b>	<b>95</b>
<b>2.2.2. A nemzetközi rendőri erők legfontosabb feladatai a menekültek helyzetének     kezelésében .....</b>	<b>97</b>
<b>2.3. A nemzetbiztonsági szolgálatok lehetséges feladatai a menekültek helyzetének kezelésében.....</b>	<b>99</b>
<b>2.3.1. A nemzetbiztonsági szolgálatok menekültekkel kapcsolatos tevékenységének     szabályozása .....</b>	<b>99</b>
<b>2.3.2. A nemzetbiztonsági szolgálatok legfontosabb feladatai a menekültek     helyzetének kezelésében.....</b>	<b>101</b>
<b>2.3.3. A „cyber” faktor jelentősége.....</b>	<b>108</b>
<b>2.4. A civil szervezetek tevékenysége a menekültválságok kezelése során .....</b>	<b>110</b>
<b>2.4.1. A menekültek védelmét ellátó civil szervezetek működésének alapjai műveleti     területen .....</b>	<b>111</b>
<b>2.4.2. A civil szervezetek feladatai a menekültek helyzetének kezelésében .....</b>	<b>114</b>
<b>2.4.3. Esettanulmányok.....</b>	<b>117</b>
<b>2.5. A vállalati szektor szerepvállalása a menekültek helyzetének kezelésében .....</b>	<b>132</b>
<b>2.5.1. A vállalati szektor növekvő szerepe a menekültek helyzetének kezelésében</b>	<b>132</b>
<b>2.5.2. A vállalati szektor legfontosabb feladatai a menekültek helyzetének     kezelésében .....</b>	<b>133</b>
<b>2.5.3. A vállalati szektor projektjeinek sikerességét befolyásoló tényezők .....</b>	<b>139</b>
<b>2.6. A civil és katonai szervezetek együttműködésének előnyei és nehézségei a menekültválságok kezelése során .....</b>	<b>140</b>
<b>2.6.1. A különböző szakterületek menekültekkel kapcsolatos feladatait, az     együttműködés lehetőségeit és nehézségeit vizsgáló interjú-sorozat áttekintése ....</b>	<b>140</b>
<b>2.6.2. A civil szervezetek és a fegyveres erők együttműködésének előnyei és     nehézségei.....</b>	<b>144</b>
<b>2.7. Összegzés, részkövetkeztetések.....</b>	<b>154</b>
<b>3. A VERSENYSZFÉRA EGYES MÓDSZEREINEK ALKALMAZHATÓSÁGA A KÜLÖNBÖZŐ SZEKTOROK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN .....</b>	<b>160</b>

<b>3.1. A „Lean” menedzsment módszereinek alkalmazása a hatékonyabb civil-katonai együttműködés kialakítása érdekében .....</b>	<b>162</b>
3.1.1. A „Lean” filozófia .....	162
3.1.2. A „Lean” alkalmazhatóságának specifikumai a fegyveres erők esetében .....	165
3.1.3. A „Lean” menedzsment gyakorlati alkalmazásának alapjai .....	179
3.1.4. Esettanulmányok: A „Lean” alkalmazása a gyakorlatban .....	189
<b>3.2. Egy „RunBook” elemeket alkalmazó kézikönyv, mint a hatékony civil-katonai együttműködés biztosításának lehetséges eszköze a menekültekkel kapcsolatos műveletek során .....</b>	<b>195</b>
3.2.1. Mi is a „RunBook”? .....	196
3.2.2. Egy menekültügyi válsághelyzetre kidolgozott „kézikönyv” lehetséges felépítése .....	197
<b>3.3. Összegzés, részkövetkeztetések .....</b>	<b>200</b>
<b>BEFEJEZÉS .....</b>	<b>202</b>
A kutatómunka összegzése .....	202
Összegzett következtetések .....	202
Új tudományos eredmények .....	204
A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága, ajánlások .....	205
További kutatási igénylő területek .....	206
<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>209</b>
I. Melléklet: A nemzetközi rendőri erők feladatai válságövezetekben .....	210
II. Melléklet: A nemzetközi erők feladatai a menekültek helyzetének kezelésében válságövezetekben – Összefoglalás .....	211
III. Melléklet: Kihívások, kockázatok, fenyegetések és a Függetlenségi, biztonsági, logisztikai dilemma .....	212
IV. Melléklet: A „Runbook” módszerekhez kapcsolódó táblázatok .....	213
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM .....</b>	<b>220</b>
Könyvek, folyóirat cikkek .....	220
Egyezmények, jogszabályok, szabályzatok, kézikönyvek .....	241
Egyéb források .....	247
<b>ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>259</b>
<b>PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK .....</b>	<b>262</b>

## BEVEZETÉS

*„A történelem bebizonyította, hogy a kényszervándorlás nem egyszerűen konfliktusok következménye, hanem azok okozója is lehet. Emberi biztonság nélkül nem létezhet béke és stabilitás.”*

*/Sadako Ogata<sup>1</sup>*

Szentgyörgyi Albert az 1970-ben megjelent „Az örült majom” című könyvében úgy fogalmazott, hogy „*az emberiség történelmének egyik legkritikusabb szakaszát éli...*”<sup>2</sup> Megállapítása a mai napig megállja a helyét, sőt, napjainkban még inkább igaznak látszik, mint a 70-es évek hidegháborús légkörében, mikor a bipoláris szembenállás a fenyegetés mellett egyfajta stabilitást is teremtett, vagy legalább is elfedte a kisebb-nagyobb regionális és helyi konfliktusokat. Szentgyörgyi szerint az „*emberiség úgy növekszik, mint a kígyó. Időnként levedli régi bőrét, és új bőrre tesz szert. Úgy tetszik, ez a folyamat az emberiség történelmének forrongó és nyugodt periódusaival esik egybe.*”<sup>3</sup> A történelem periodikus váltakozásának ezen elmélete a reneszánsz tudós, Erasmus elképzelésén alapszik, aki különbséget tett „*a történelem forrongó és nyugodt szakaszai között. A forrongó időszakokban történtek a hirtelen változások. Minél gyorsabb volt az átalakulás, annál nagyobb volt a zavar.*”<sup>4</sup>

Erasmus és Szentgyörgyi gondolatainak aktualitása megkérdőjelezhetetlen, hiszen a globalizáció hatásainak, illetve a technika fejlődésének köszönhetően igencsak felgyorsult világunkban a biztonsági környezetben, valamint a geopolitikai folyamatok dinamikájában bekövetkezett változások eredményeként sokféle szempontból beszélhetünk globális hatással rendelkező kihívásokról, kockázatokról és fenyegetésekről. Ezek a komplex problémák oly szorosan összefonódnak, hogy nem lehet őket külön kezelni. Az új típusú konfliktusok, válságok – melyek legfőbb okai között ott szerepel a demográfiai robbanás, a migráció, a radikalizmus és a terrorizmus – gyorsan keletkeznek, elhúzódóak és heves lefolyásúak.<sup>5</sup> Ma már alig van a világnak olyan része például, amelyet ne érintene a tömeges migráció problémája. Ennek legfőbb okaiként egyértelműen az éhínséget, az élettér csökkenését, a természeti erőforrások kimerülését, az egyenlőtlenségeket, a háborúkat és fegyveres

---

<sup>1</sup> Az Egyesült Nemzetek Szervezetének volt menekültügyi főbiztosa, Lásd: Cutts, Mark (szerk.): A világ menekültjeinek helyzete. ENSZ Menekültügyi Főbizottság Magyarországi Képviselete, Budapest, 2001., p. xi.

<sup>2</sup> Szentgyörgyi Albert: Az örült majom – Írta egy biológus; Magvető Könyvkiadó, Debrecen, 1989, 5. oldal

<sup>3</sup> Uo.

<sup>4</sup> Uo.

<sup>5</sup> Resperger István: A válságkezelés új megközelítése. Hadtudományi Szemle, IX. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 32-33.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2016\\_03\\_030-056.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2016_03_030-056.pdf);

Resperger István: A válságkezelés kicsit másképp. Nemzetbiztonsági Szemle, 4. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 28-48.; [http://epa.oszk.hu/02500/02538/00015/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi-szemle\\_2016\\_3\\_028-48.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00015/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi-szemle_2016_3_028-48.pdf)

konfliktusokat, a politikai- és fegyveres erőszakot, az ökológiai változásokat és az egyre gyakoribb természeti katasztrófákat, valamint, a vallási, etnikai, politikai üldöztetést jelölhetjük meg. Ilyen formán a válságok kezelése a közvetlenül nem érintett államok problémájává is válik. A nagyméretű menekülthullámok például megbolygathatják az egyes közösségek közt meglévő egyensúlyt, valamint erőn felüli gazdasági, biztonsági terhet róhatnak befogadó országok gazdaságára, kormányaira és közigazgatására. Ez a tendencia új konfliktuskezelési módszerek kidolgozását követeli meg, melyek nemcsak magát a fegyveres konfliktust szüntetik meg, hanem segítenek a béke, a biztonság, valamint az életkörülmények helyreállításában, illetve a stabilizációban.<sup>6</sup>

Jelen értekezés célja, hogy ezen új eszközök közül a menekültválságok kezelésének különböző – civil, katonai, nemzetbiztonsági, rendvédelmi, nagyvállalati – aspektusait, valamint a civil és katonai szervezetek együttműködésének lehetőségeit és nehézségeit vizsgálja a válságövezetekben. A folyamatok jobb megértése érdekében áttekinti a menekültekkel kapcsolatos legfontosabb nemzetközi trendeket. Emellett vizsgálja, hogy a vállalati szférában bevált eszközök és módszerek alkalmazhatóak-e a hatékonyabb együttműködés elősegítése érdekében.

## **A tudományos probléma megfogalmazása, szakirodalmi áttekintés**

Témaválasztásom kapcsán első pillantásra felmerülhet a kérdés, vajon mennyiben katonai feladat a menekültek helyzetének kezelése, hogyan kapcsolódik a katonák klasszikus béke- és különleges műveleti tevékenységéhez. Nem pusztán politikai, társadalmi, illetve gazdasági problémáról van-e szó, melyet a szóban forgó kategóriák eszközeivel lehet és kell kezelni. A válasz azonban korántsem egyértelmű. A menekültek és hontalanok, különösen azokon a területeken, ahol fegyveres konfliktusok, vagy stabilizációs műveletek zajlanak, lépten-nyomon

---

<sup>6</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 5-6.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 73-74.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

Csatlós Fruzsina: A menekültkérdés kezelésének nemzetbiztonsági aspektusai válságövezetekben és itthon. Szakmai Szemle, 2014/2. szám, p. 160.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014\\_2\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014_2_szam.pdf)

Resperger István: A válságkezelés elméleti kérdései. In: Szenes Zoltán (szerk.): Biztonságpolitika és Válságkezelés, Nemzeti Közszerkeleti Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2016, pp. 5-17.; [http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika\\_valsgkezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika_valsgkezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Friedmann Viktor: A konfliktuskezelés új terei – Az államon belüli konfliktusok regionális, inter- és transznacionális dimenziói. Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata, IV. évfolyam, 2007. 3-4. szám, pp. 76-82.

a fegyveres erők útjába kerülnek. Ennélfogva helyzetük rendezése a műveletek sikere szempontjából is kulcsfontosságú lehet. Ráadásul, mint ahogy az már számos esetben, például az afganisztáni műveletek során is, bebizonyosodott, a civil szervezetek sokszor nem tudnak eljutni a kérdéses területekre, vagy nem képesek ellátni feladataikat katonai segítség nélkül. Ez a tény irányította rá a figyelmet, hogy milyen rendkívüli jelentőséggel bír annak vizsgálata, hogy a fegyveres erők a területen jelen lévő civil szervezetekkel és egyéb szereplőkkel együttműködve, milyen módon tudják segíteni a menekültek visszatelepítését, reintegrálását, helyzetük racionalizálását, illetve, hogy milyen kihívásokkal kell szembenézniük az együttműködés kialakítása során.<sup>7</sup>

Kutatásom főbb irányainak meghatározása során nagy hatással voltak rám Padányi József a bosznia-hercegovinai békeműveletek tapasztalataival, a civil-katonai együttműködés felértékelődésével, illetve a menekültek és hontalanok visszatelepítésével kapcsolatos tanulmányai<sup>8</sup>, valamint Resperger István és Szternák György a fegyveres erők megváltozott feladataival, válságkezeléssel, globális kihívásokkal, kockázatokkal, fenyegetésekkel kapcsolatos munkássága.<sup>9</sup> Kaiser Ferenc globális kihívásokkal – köztük túlnépesedéssel, a

---

<sup>7</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 73.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

<sup>8</sup> Lásd például: Padányi József: A menekültek és a hontalanok visszatelepítése Bosznia-Hercegovinába. Hadtudomány, X. évfolyam, 2000. 2. szám, pp. 116-121.; [http://mhht.eu/hadtudomany/2000/2\\_13.html](http://mhht.eu/hadtudomany/2000/2_13.html)

Padányi József: Aknahelyzet a délszláv térségben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények 2002. 3. szám, pp. 86–102.; <http://www.bjkmf.hu/tanszekek/muszaki/akna/padesz.pdf>

Padányi József: A civil–katonai együttműködés felértékelődése a békefenntartás során Bosznia-Hercegovinában, 1995–2000 között. In: Gőcze István (szerk.) Az igazságos háború elvétől az igazságos békéig, Dialóg Campus Kiadó, 2017., pp. 145-158.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Az\\_igazsagos\\_haboru\\_elvetol\\_az\\_igazsagos\\_bekeig\\_JAV.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Az_igazsagos_haboru_elvetol_az_igazsagos_bekeig_JAV.pdf)

<sup>9</sup> Lásd például: Resperger István: A fegyveres erők megváltozott feladatai a katonai jellegű fegyveres válságok kezelése során. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2002.; [http://real.mtak.hu/85314/1/17\\_4\\_bp\\_remek.pdf](http://real.mtak.hu/85314/1/17_4_bp_remek.pdf);

Resperger István: A válságkezelés új megközelítése. Hadtudományi Szemle, IX. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 30–56.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2016\\_03\\_030-056.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2016_03_030-056.pdf);

Resperger István: A nemzeti és nemzetközi válságkezelés új megközelítése. Szakmai Szemle, XIV. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 112–149.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2016\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2016_3_szam.pdf);

Resperger István: Az aszimmetrikus hadviselésre adható válaszok. Honvédségi Szemle, 145. évfolyam, 2017. 1. szám, pp. 24–43.; [www.honvedelem.hu/container/files/attachments/61193/az\\_aszimmetrikus\\_hadviselesre\\_adhato\\_valaszok.pdf](http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/61193/az_aszimmetrikus_hadviselesre_adhato_valaszok.pdf);

Resperger István: A katonai erő helye, szerepe a humanitárius beavatkozásoknál, In: Gőcze, István (szerk.): Az igazságos háború elvétől az igazságos békéig. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017., pp. 73-108.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Az\\_igazsagos\\_haboru\\_elvetol\\_az\\_igazsagos\\_bekeig\\_JAV.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Az_igazsagos_haboru_elvetol_az_igazsagos_bekeig_JAV.pdf)

Szternák György: A nem háborús műveletek kutatásának irányairól. Hadtudomány, XV. évf., 4. szám, 2005.; [http://mhht.eu/hadtudomany/2005/4/2005\\_4\\_13.html](http://mhht.eu/hadtudomany/2005/4/2005_4_13.html);

Szternák György: A válságok kialakulása és kezelésük lehetséges módja. Jegyzet, Zrínyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest, 1994.;

Szternák György: A válságreakáló műveletek végrehajtására történő felkészítés néhány jellemzője, Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2006.;

Szternák György: Gondolatok a válságreakáló műveletekről, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 2004/3. szám, pp. 5-27.

migrációval és menekültválságokkal – valamint a válságkörzetek kutatásával kapcsolatos előadásai és írásos munkái tovább finomították terveimet.<sup>10</sup>

A témakör szűkítése során azzal szembesültem, hogy bár mind magyar, mind nemzetközi viszonylatban voltak elérhető tanulmányok, melyek a nemzetközi migrációval, a menekültválságok kezelésének különböző szempontrendszer szerinti vizsgálatával, vagy éppen a civil-katonai együttműködéssel foglalkoztak, a bennem felmerülő kérdésekre ezek csak részben tudtak választ adni. Olyan átfogó munkát, mely többféle (civil, katonai, rendvédelmi, nemzetbiztonsági) szempontból egyszerre mutatta volna be a problémakört, illetve vizsgálta volna a szervezetek között esetlegesen felmerülő nehézségeket és azok kezelésének módját, nem találtam.

A probléma gyökereinek, valamint interdiszciplináris jellegének megértéséhez rendkívül jó alapul szolgált Szabó A. Ferenc a migráció és a megváltozott biztonsági környezet kihívásainak összefüggéseit vizsgáló munkássága,<sup>11</sup> valamint Kiss Zoltán László „civil-katonai kapcsolatokkal” és migrációval foglalkozó szociológiai megközelítésű tudományos tevékenysége<sup>12</sup>. A migráció szociológiai és jogi értelmezési kereteinek meghatározásával kapcsolatban jelentős segítséget jelentettek Sik Endre, Tóth Judit, illetve Nagy Boldizsár publikációi és témával kapcsolatos tanulmányai, monográfiái.<sup>13</sup> Kutatásomat tovább árnyalta

---

Szternák György: A válságreagáló műveletek végrehajtására történő felkészítés néhány jellemzője, Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2006., pp. 31-114.

<sup>10</sup> Lásd például: Kaiser Ferenc: A túlnépesedés, mint a globális migráció fő kiváltó oka. Felderítő Szemle XIV. évfolyam, 2015. 4. szám, 2015 november, pp. 142-145.; <https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2015-4.pdf>;

Kaiser Ferenc: A túlnépesedés és globális biztonsági kihívásai I. Nemzet és Biztonság, IV. évfolyam, 2011. 8. szám, 2011. október, pp. 27-36.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser\\_ferenc-a\\_tulnepesedes\\_es\\_globalis\\_biztonsagi\\_kihivasai.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser_ferenc-a_tulnepesedes_es_globalis_biztonsagi_kihivasai.pdf);

Kaiser Ferenc: A túlnépesedés és globális biztonsági kihívásai II. Nemzet és Biztonság, IV. évfolyam, 2011. 9. szám, 2011. november, pp. 15-27.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser\\_ferenc-a\\_tulnepesedes\\_es\\_globalis\\_biztonsagi\\_kihivasai\\_ii.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser_ferenc-a_tulnepesedes_es_globalis_biztonsagi_kihivasai_ii.pdf)

<sup>11</sup> Lásd például: Szabó A. Ferenc: A nemzetközi migráció és korunk biztonságpolitikai kihívásai. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2006.

<sup>12</sup> Lásd például: Kiss Zoltán László: A migráció szociológiai kérdései. In: Kiss Zoltán László (szerk.): Bevezetés a szociológiába, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, pp. 441-555.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web\\_PDF\\_EKM\\_Bevezetes\\_a\\_szociologiaba.pdf#page=442](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web_PDF_EKM_Bevezetes_a_szociologiaba.pdf#page=442); Kiss Zoltán László: Magyarok a békefenntartásban. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2011.; [https://honvedelem.hu/files/files/26487/magyarok\\_a\\_bekfenntartasban.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/26487/magyarok_a_bekfenntartasban.pdf)

<sup>13</sup> Lásd például: Sik Endre: Menekültekről és menekülthullámokról: Előtanulmány. TÁRKI, Budapest, 1989  
Sik Endre: A migrációs burok. In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 1. Budapest, ELTE-TÁTK, 2012., pp. 133-158.; [www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio\\_Szociologiaja\\_1.pdf](http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio_Szociologiaja_1.pdf)

Sik Endre: Adalékok a menekültek, a menekülés és a menekültügyi rendszer születésének szociológiai jellemzőihez. In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 1. Budapest, ELTE-TÁTK, 2012., pp. 212-256.; [www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio\\_Szociologiaja\\_1.pdf](http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio_Szociologiaja_1.pdf) ;

Tóth Judit: Menedékjog – kérdőjelekkel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.;

Tóth Judit: Menekültügy Magyarországon. In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 2. ELTE TÁTK, Budapest, 2012. pp. 257–267.;

Nagy Boldizsár: Kizárás vagy befogadás – A menekültekre és a migránsokra vonatkozó szabályozás az Európai Unióban. Café Babel, 2004. 47–48. szám. pp. 83–92.; [http://www.nagyboldizsar.hu/uploads/2/6/7/7/26778773/cafe\\_babel\\_pdf\\_valtozat.pdf](http://www.nagyboldizsar.hu/uploads/2/6/7/7/26778773/cafe_babel_pdf_valtozat.pdf);



Görbe Attiláné Zán Krisztina doktori értekezése<sup>14</sup>, mely az Európai Unió és a migráció viszonyrendszerét vizsgálja, hangsúlyozva, hogy bár globalizált világunkban a migráció kezelése elsősorban biztonsági kérdés, ugyanakkor komplex, átfogóan értelmezendő társadalmi és gazdasági probléma is. Mindehhez jogi szempontú kiegészítést adott Windt Szandra doktori értekezése<sup>15</sup>, mely a nemzetközi illegális migráció társadalomra gyakorolt hatásait, kockázatait vizsgálja. Ligetvári Krisztina biztonságpolitikai megközelítésű kutatása az édesvízszűkösség migrációt ösztönző hatását veszi górcső alá.<sup>16</sup> Ritecz György munkája<sup>17</sup> szintén a biztonság és a migráció viszonyrendszerét állítja kutatása középpontjába, vizsgálja a migráció hatásait a migrációban érintett személyekre, közösségekre, valamint foglalkozik a migráció demográfiai, gazdasági vonatkozásaival is. Emellett kitér a Kelet-közép-európai térséget érintő illegális migrációs trendek vizsgálatára és arra, hogy ezek az EU csatlakozásra való felkészüléssel együttesen, hogyan hatottak a magyar határőrizetre. Gubicza József kifejezetten a határőrség menekültekkel kapcsolatos feladatait vizsgálja értekezésében.<sup>18</sup> Hautzinger Zoltán monográfiái<sup>19</sup> és tanulmányai<sup>20</sup> további alapot szolgáltattak a nemzetközi migráció komplex elméleti hátterének, valamint a külföldről érkezettekkel kapcsolatos jogi, büntetőjogi szabályozás rendszerének megértéséhez. Új megközelítést jelentett a téma kutatásában Laufer

---

Nagy Boldizsár: Nyitott határok vagy kivételek? Érvek a szabad vándorlás mellett és a menekültek védelmében. In: Kajtár Gábor – Kardos Gábor (szerk.): Nemzetközi jog és európai jog – Új metszéspontok, Budapest, 2011., pp. 179–211.;

Nagy Boldizsár: A magyar menekültjog és menekültügy a rendszerváltozástól az Európai Unióba lépésig. Gondolat Kiadó, Budapest, 2012.

<sup>14</sup> Görbe Attiláné Zán Krisztina: A magyarországi migráció helyzete, kezelésének feltételei és lehetőségei, PhD értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008

<sup>15</sup> Windt Szandra: Az illegális migráció kriminológiai jellemzői. Doktori (PhD) értekezés, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolc, 2008.; <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5733>

<sup>16</sup> Ligetvári Krisztina: Az édesvízszűkösség, mint konfliktusforrás és migrációs ösztönző a Földközi-tenger térségében. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018.; [https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari\\_krisztina\\_doktori\\_ertekezes\\_2018.pdf](https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari_krisztina_doktori_ertekezes_2018.pdf)

<sup>17</sup> Ritecz György: Az illegális migráció és az EU csatlakozás hatása a magyar határőrizetre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2003.; <http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9846/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>18</sup> Gubicza József: A Határőrség menekültügyi feladatai. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2001.

<sup>19</sup> Hautzinger Zoltán: A migráció és külföldiek büntetőjogi megjelenése. AndAnn Kiadó, Pécs, 2018

Hautzinger Zoltán: Idegen a büntetőjogban. AndAnn Kiadó, Pécs, 2016

Hautzinger Zoltán: Szemelvények a migráció szabályozásáról. AndAnn Kiadó, Pécs, 2016

<sup>20</sup> Lásd például: Hautzinger Zoltán: Az irreguláris migráció büntetőjogi aspektusai. In.: Hautzinger, Zoltán (szerk.) Migráció és rendészet, Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozat, Budapest, 2015., pp. 49-68.;

Hautzinger Zoltán: Büntetőjogi válaszok a tömeges bevándorlás okozta válsághelyzetre Magyarországon. In: Tálás, Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017., pp. 69-83.

Hautzinger Zoltán (szerk.): A migráció büntetőjogi hatásai. Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozat. Budapest, 2016., pp. 181-202.

Balázs doktori értekezése<sup>21</sup>, valamint kapcsolódó tanulmányai<sup>22</sup>, melyek hangsúlyozzák, hogy a migráció és az illegális migráció konkrét, nemzetbiztonsági kockázatokkal bíró jelenségek, s a kezelésükkel kapcsolatos kihívások országonként eltérőek lehetnek. A rendőrség lehetséges feladatainak vizsgálata során nagy segítséget jelentettek Boda József a rendvédelmi békefenntartás területén megszerzett tapasztalatait feldolgozó, illetve Urszán József a nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponensének szerepét vizsgáló doktori értekezései, valamint kapcsolódó tudományos munkásságuk<sup>23</sup>.

Boldizsár Gábor értekezése<sup>24</sup>, illetve a témával kapcsolatos tanulmányai<sup>25</sup> a fegyveres erők jövőbeni feladatait, illetve a CIMIC képesség jellemzőit világitották meg. Mindezek mögé gyakorlati tapasztalatokat állított Besenyő János doktori értekezése<sup>26</sup>, mely többek közt részletesen elemzi és bemutatja a nyugat-szaharai térség menekülttáborainak működését, a régióban tevékenykedő civil szervezetek munkáját és annak hatását a katonai és rendvédelmi feladatokra. Ehhez kapcsolódva szintén említésre méltónak ítélem Marsai Viktor afrikai

---

<sup>21</sup> Laufer Balázs: A migráció rendvédelmi és nemzetbiztonsági kihívásai. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9708/Laufer%20Bal%20a%20zs%20a%20rtekez%20a9s?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>22</sup> Lásd például: Gubicza József – Laufer Balázs: Az illegális migráció rendészeti, kiemelten nemzetbiztonsági aspektusú vizsgálata keretében végzett interjúorozat megállapításai, kutatási eredményei. Határrendészeti Tanulmányok, IX. évfolyam, 2012. 1. Különszám, Budapest, 2012., pp. 1-46.; [http://rendeszet.hu/hatarrendeszetitagozat/Hor\\_tanulmanyok\\_2012\\_1kulon.pdf](http://rendeszet.hu/hatarrendeszetitagozat/Hor_tanulmanyok_2012_1kulon.pdf);

Laufer Balázs: Az illegális migráció és a menekültügy biztonsági vetületei. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XI., Tanulmányok a „Quo vadis rendvédelem? szabadságjogok, társadalmi kötelezettségek és a biztonság” című tudományos konferenciáról, Pécs, 2010., pp.195-203.; <http://www.pecshor.hu/periodika/XI/lauffer.pdf>;

Laufer Balázs: A migráció jelensége, valamint az egyes külföldi biztonsági (elhárító) és hírszerző szolgálatok ezzel kapcsolatos kommunikációja. Felderítő Szemle, IX. évfolyam, 2010. 2. szám, 2010. június, pp.47-62.; <https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2010-2.pdf>

<sup>23</sup> Boda József: A rendvédelmi békefenntartás kialakulása, fejlődése, helye és szerepe a XXI. században. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2006; [http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda\\_jozsef.pdf](http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda_jozsef.pdf)

Urszán József: A rendőri komponens szerepe az EU civil válságkezelő műveleteiben a Nyugat-Balkánon. Budapesti CORVINUS Egyetem

Politikatudományi Doktori Iskola, PhD értekezés, Budapest, 2016; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan\\_Jozsef.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan_Jozsef.pdf)

Urszán József: A nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponense és Magyarország új nemzeti biztonsági stratégiája. In: Külügyi Szemle. 2013, 4.szám, pp.25-45.; [https://kki.hu/assets/upload/02\\_Urszen\\_Jezsef.pdf](https://kki.hu/assets/upload/02_Urszen_Jezsef.pdf)

<sup>24</sup> Boldizsár Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%20c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>25</sup> Lásd például: Boldizsár Gábor A haderő feladata a jövő béketámogató műveleteiben. A haderő feladata a jövő béketámogató műveleteiben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 5. évfolyam, 2001. 1.szám pp. 18-28; [https://nkeredo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/1052/nek\\_2001\\_1\\_boldizsar.pdf?sequence=2](https://nkeredo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/1052/nek_2001_1_boldizsar.pdf?sequence=2)

<sup>26</sup> Besenyő János: Az ENSZ nyugat-szaharai békemissziójának tapasztalatai. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2011.; <http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9829/Teljes%20sz%20c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

migrációs trendekkel kapcsolatos kutatásait<sup>27</sup>, melyek kiváló magyarázattal szolgálnak a fekete kontinensről kiinduló migráció kiváltó okaival kapcsolatosan. Lóderer Balázs értekezése<sup>28</sup>, illetve a témával kapcsolatos tanulmányai<sup>29</sup> a katona szemszögéből közelít a civil-katonai együttműködés lehetőségeinek és korlátainak vizsgálatához. A tény, hogy ugyanazt a témát civil oldalról közelíthettem meg feltárva az esetleges eltéréseket, rendkívül gondolatébresztően hatott rám kutatásom során.

A téma civil megközelítéséhez új szint adott Ujházi Lóránd a katolikus egyház migrációs politikájával, a menekültek humanitárius segítségével, valamint az egyházi szervezetek és a fegyveres erők együttműködésével kapcsolatos munkássága.<sup>30</sup> Fischl Vilmos doktori

---

<sup>27</sup> Lásd például: Marsai Viktor: A klímaváltozás, Afrika és a migráció. Elemzés, Migrációkutató Intézet, 2018. február 26.; <https://www.migraciokutato.hu/hu/2018/02/26/a-klimavaltozas-afrika-es-a-migracio/>  
Marsai Viktor: A migrációs diskurzus margójára I.: Afrika mint kibocsátó régió. Nemzet és Biztonság: Biztonságpolitikai Szemle, IX. évfolyam, 2016. 4. szám, pp. 1-21.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2016\\_4\\_09\\_marsai\\_viktor\\_-\\_a\\_migracios\\_diskurzus\\_margojara-afrika\\_mint\\_kibocsato\\_regio.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2016_4_09_marsai_viktor_-_a_migracios_diskurzus_margojara-afrika_mint_kibocsato_regio.pdf) (Letöltve: 2018. március 24.);

Marsai Viktor – Vogel, Dávid (szerk.): Közel Afrikához: A válságkezelés és a stabilizáció lehetőségei és kihívásai a fekete kontinensen. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web\\_PDF\\_Kozel\\_Afrikahoz.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web_PDF_Kozel_Afrikahoz.pdf)

<sup>28</sup> Lóderer Balázs: A civil szervezetek szerepe, lehetőségei és korlátai, valamint az együttműködés mechanizmusai a civil-katonai együttműködésben. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2015.; <http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9971/L%20c%20b3derer%20Bal%20a%20zs%20a%20a9rtekez%20a%209s?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>29</sup> Lásd például: Lóderer Balázs: A nonprofit szervezetek a fegyveres testületek tükrében. Hadtudományi Szemle, 3. évfolyam, 2010. 3. szám, pp. 11–16.;

[http://epa.oszk.hu/02400/02463/00017/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2010\\_3\\_011-016.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00017/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2010_3_011-016.pdf);

Lóderer Balázs: CIMIC képzés: a „civil szervezetek” című oktatási témakör. Szakmai Szemle, XI. évfolyam, 2013. 3. szám, pp. 73–79; [http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf);

Lóderer Balázs: Együttműködni vagy elhatárolódni? - Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együttműködésében. Hadtudományi Szemle, 4. évfolyam, 2011. 4. szám, pp. 104–110.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2011\\_4\\_104-110.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2011_4_104-110.pdf)

<sup>30</sup> Lásd például: Ujházi Lóránd: A Magyar Katolikus Egyház szerepvállalása a migrációs válság kezelésében. Honvédsági Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata, 145. évfolyam, 2017. 1. szám, pp. 140-148.; [https://honvedelem.hu/files/files/61193/a\\_magyar\\_katolikus\\_egyhaz\\_szerepvallalasa\\_a\\_migracios\\_valsga\\_kezel-eseben.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/61193/a_magyar_katolikus_egyhaz_szerepvallalasa_a_migracios_valsga_kezel-eseben.pdf);

Resperger István - Ujházi Lóránd (szerk): A vallási elemek jelentősége napjaink fegyveres konfliktusaiban és biztonsági kihívásaiban. Budapest, Magyarország: Dialóg Campus Kiadó – Wolters Kluwer, 2019., [http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20pdf/web\\_pdf\\_vallasi\\_elemek\\_jelentosege.pdf](http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20pdf/web_pdf_vallasi_elemek_jelentosege.pdf);

Ujházi, Lóránd - Kaló, József - Petruska, Ferenc (szerk.): Budapest-jelentés a keresztényüldözésről 2019. Háttér Kiadó, Budapest, 2019.;

<https://iccphungary.com/assets/files/Budapest%20jelent%C3%A9s%20a%20kereszt%C3%A9ny%C3%BCld%C3%B6z%C3%A9sr%C5%91%202019.pdf>;

Ujházi, Lóránd: A szentszéki migrációs politika a realista biztonságelmélet tükrében, In: Gócze István (szerk.): Keresztény teoretikusok, államférfiak és katonák háborúelméletei, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2019., pp. 35-50.; [https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/KESZ\\_GI\\_20190902\\_JAV%C3%8DTOTT.pdf](https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/KESZ_GI_20190902_JAV%C3%8DTOTT.pdf);

Ujházi Lóránd: Az Apostoli Szentszék válságkezelése, avagy a soft power eredményei a keresztény közösségek védelme érdekében. In: Kaló József – Ujházi, Lóránd (szerk.) Budapest-Jelentés a keresztényüldözésről 2018., Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018., pp. 211-222.; [http://www.dialogcampus.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-5945-11-3/pdf/budapest\\_jelentes\\_a\\_keresztenyuldozesrol\\_kicsi.pdf](http://www.dialogcampus.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-5945-11-3/pdf/budapest_jelentes_a_keresztenyuldozesrol_kicsi.pdf)

értekezése<sup>31</sup>, a témával kapcsolatos tanulmányai<sup>32</sup>, valamint azonos című doktori tantárgya, mely a nemzetközi egyházi szervezetek konfliktus- és válságkezelő tevékenységet végző szakterületeit vizsgálja.

A fenti értekezések mellett ki kell emelni az utóbbi években megjelent migrációval és menekültekkel kapcsolatos átfogó tanulmányköteteket, tankönyveket és egyetemi jegyzeteket<sup>33</sup>, illetve az ezekben megjelent tanulmányokat is, melyek szintén sok értékes információval szolgáltak a téma komplexitásának megértéséhez. Említésre méltónak tartom a Hautzinger Zoltán által szerkesztett magyar nyelvű, illetve angol nyelvű tanulmánykötetekben<sup>34</sup> megjelent tanulmányokat. Ritecz György és Sallai János könyvét<sup>35</sup>, valamint a korábban Póczik Szilveszter és Dunavölgyi Szilveszter szerkesztésében megjelent kötetet<sup>36</sup>. A Klenner Zoltán által szerkesztett tankönyv<sup>37</sup> áttekinti a menekültek védelmének kialakulását, valamint szervezeti rendszerét a nemzetközi és hazai szinten egyaránt, bemutatja

---

Ujházi, Lóránd: A katolikus egyház szervezeteinek részvétele a migrációs válság kezelésében. In: Orbán, Balázs (szerk.): Budapest-jelentés a keresztényülözésről 2017. Emberi Erőforrások Minisztériuma – Migrációkutató Intézet, Budapest, 2017., pp. 173-185.; <https://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/parlamenti-allamtitkarsag/hirek/budapest-nyilatkozat>;

Ujházi, Lóránd: A Nemzetközi Katolikus Karitás – Caritas Internationalis – működési kerete. Hadtudományi Szemle, X. évfolyam, 2017. 3. szám.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_3\\_429-448.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_429-448.pdf);

Ujházi, Lóránd: A menekültek lelkipásztori és humanitárius segítése a Katolikus Egyházban. Iustum Aequum Salutare, 12. évfolyam, 2016. 2. szám; pp. 317-341.; [http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19\\_UjhaziL\\_IAS\\_2016\\_2.pdf](http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19_UjhaziL_IAS_2016_2.pdf)

<sup>31</sup> Fischl, Vilmos: A nemzetközi egyházi szervezetek szerepe az államközi valamint csoportok közötti konfliktusok és válságok kezelésében. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006.; [http://m.ludita.uni-](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)

[nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)  
<sup>32</sup> Lásd például: Fischl, Vilmos: Az ökumenikus segélyszervezetek működése és eredménye a konfliktusokkal terhelt területeken. In: Resperger István – Ujházi Lóránd (szerk.): A vallási elemek jelentősége napjaink fegyveres konfliktusaiban és biztonsági kihívásaiban, Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, Budapest, 2019., pp. 25-29.; [http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-](http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20/pdf/web_pdf_vallasi_elemek_jelentosege.pdf)

[9%20/pdf/web\\_pdf\\_vallasi\\_elemek\\_jelentosege.pdf](http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20/pdf/web_pdf_vallasi_elemek_jelentosege.pdf);

Fischl Vilmos: Egyházi karitatív szervezetek szerepe a válságkezelésben. KARD ÉS TOLL: Válogatás a hadtudomány doktoranduszainak tanulmányaiból 2, 2006, pp. 92-101.

<sup>33</sup> Lásd például: Hautzinger Zoltán – Hegedüs Judit – Klenner Zoltán: A migráció elmélete. Nemzeti Közszerzői Társaság, Rendészettudományi Kar, Budapest, 2014.; [http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat\\_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%](http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf)

[3Dapplication%252Fpdf](http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf)

<sup>34</sup> Hautzinger Zoltán (szerk.): Migráció és Rendészet. Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozat, Budapest, 2015.

Hautzinger, Zoltán (ed.) ed.: Dynamics and Social Impact of Migration. Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, Budapest, 2019

Hautzinger Zoltán (szerk.): A migráció bünyügyi hatásai. Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozat. Budapest, 2016

<sup>35</sup> Ritecz György – Sallai János: A migráció trendjei, okai és kezelésének lehetősége. Hanns Seidel Alapítvány, Budaörs, 2015

<sup>36</sup> Póczik Szilveszter – Dunavölgyi Szilveszter (szerk.): Nemzetközi migráció – Nemzetközi kockázatok. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2008.

<sup>37</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, [https://akfi-dl.uni-](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

a menekültügyi eljárás gyakorlati rendjét, illetve a menekültügy és a biztonságpolitika összefonódásának jellegzetességeit, azonban nem tér ki részletesen a katonai erő más szektorokkal való együttműködésének kérdésre részleteiben.

A kutatásom során új fordulatot hozott a felismerés, hogy a menekültválságok kezelését, azok komplex jellege miatt már a multinacionális vállalati szektor szintjén is lehet értelmezni. Nem véletlen, hogy a világ vezető könyvvizsgáló és gazdasági tanácsadó vállalatai (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young stb.), vagy a pénzügyi és energia szektor képviselői (például a Citibank) évek óta rendszerszinten foglalkoznak a problémával.<sup>38</sup>

Ezzel párhuzamosan Porkoláb Imre kutatásai<sup>39</sup> arra is rámutattak, hogy a fegyveres erők működési környezetének vizsgálata könnyedén párhuzamba állítható a vállalati szektorral a gyorsan változó tényezőkhöz való alkalmazkodás szükségessége és az általuk leküzdendő komplex kihívások hasonlósága alapján. A kérdés további vizsgálatához jó kiegészítésül szolgáltak a mindennapi munkám során, a multinacionális szektorban alkalmazott módszerek (lásd 3. fejezet), illetve ezek, hazai és nemzetközi háttériródalma.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Lásd. PwC's Global Crisis Centre: Managing the refugee and migrant crisis The role of governments, private sector and technology, 2016, 161213-175203-KK-OS; <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/refugee-and-migrant-crisis-report.pdf>;

PwC's Global Crisis Centre: Managing the refugee crisis Building capabilities to manage refugee influx in country, 2016, 160229-092907-JP-OS, <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/pwc-managing-the-refugee-crisis.pdf>;

Deloitte: The economic lives of Syrian refugees in Europe, 2017; <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/talent-displaced-syrian-refugees-europe.pdf>;

EY: Managing the EU migration crisis - From panic to planning, 2016; [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-managing-the-eu-migration-crisis/\\$FILE/ey-managing-the-eu-migration-crisis.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-managing-the-eu-migration-crisis/$FILE/ey-managing-the-eu-migration-crisis.pdf);

Citi GPS: Global Perspectives & Solutions- Oxford Martin School: Migration and the Economy, September 2018; <https://www.citibank.com/commercialbank/insights/assets/docs/2018/migration-economy.pdf>

<sup>39</sup> Lásd például: Porkoláb Imre: Az innováció hatása a hadviselésre. In: Hadtudomány, 26. évfolyam, 2016. 1-2. szám, pp. 19-28.; [http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany\\_2016\\_1\\_2\\_netre.21\\_30\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany_2016_1_2_netre.21_30_u.pdf)

Porkoláb Imre: Szolgálj, hogy vezethess - Amit egy elit katonától tanulhatunk az üzleti életben, HVG Könyvek, Budapest, 2019.

Jobbágy Zoltán – Porkoláb Imre – Bakos Csaba Attila – Komjáthy Lajos – Mező András – Czeglédi Mihály – Farkas Sándor – Sztankai Krisztián: A Jó Állam – Hatékony Haderő A Ludovika Kutatócsoport összesített kutatási jelentése – 1. rész. Hadtudomány, 28. évfolyam, 2018. 1. szám, p. 65.; [http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181\\_60\\_74\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181_60_74_u.pdf)

<sup>40</sup> Lásd például: Berényi László, A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2015.; <http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57f62a3f9bdcc/szerzo/11.pdf>;

Womack, J. P. – Jones, D. T. – Roos, D.: The machine that changed the world Massachusetts Institute of Technology & Rawson Associates, New York, 1990;

Losonci Dávid: Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai. 119. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, 2017. január; <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf>;

Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html);

Budai Balázs Benjámin: Lean, Six Sigma és a Theory of Constraints a közigazgatás minőségi (értékalapú) újrászervezésében. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2017/1, pp. 222–236.; [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Budai\\_Lean\\_Six\\_Sigma\\_.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK_2017_1_Budai_Lean_Six_Sigma_.pdf)

A nemzetközi szakirodalom tanulmányozása egyértelműen rámutatott arra, hogy az utóbbi évtizedben nemzetközi szinten is egyre nagyobb az érdeklődés a civil-katonai együttműködés lehetőségeinek, fejlesztésének vizsgálata, valamint a jelenlegi migrációs válság gyökereinek megértése, és a probléma megoldása iránt. Cécile Wendling az Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire (IRSEM) kutatója tanulmányában<sup>41</sup> arra világít rá, hogy a napjainkban jelentkező válságok komplexitása összehangolt koordinációt igényel. Valamint hangsúlyozza, hogy a biztonság, a kormányzás helyreállítása, a fejlesztések elindítása ügynökségek, minisztériumok vagy akár szervezetek közötti megközelítést igényel. Victoria Metcalfe, Simone Haysom és Stuart Gordon az Overseas Development Institute (ODI) és a Humanitarian Policy Group (HPG) megbízásából készített munkája<sup>42</sup> a civil-katonai műveletek összehangolásának koncepciójával és gyakorlati alkalmazásával foglalkozó akadémiai és szürke irodalom áttekintését célozza meg. Meinrad Studer tanulmányában<sup>43</sup> a Nemzetközi Vöröskereszt és a fegyveres erők kapcsolatát vizsgálja fegyveres konfliktusok idején. Idean Salehyan és Kristian Skrede Gleditsch a san diego-i Kaliforniai Egyetem Politikatudományi Karának valamint az oslói Polgárháborús Kutatások Központjának kutatói tanulmányukban<sup>44</sup> bemutatják, hogy azokban az országokban, melyekben a szomszédos államokból érkező menekültek vannak jelen, növekszik annak esélye, hogy maguk is polgárháborús helyzettel szembesüljenek. A politikai intézmények azonban mérsékelhetik a migrációs áramlatok konfliktusra gyakorolt hatását. Sarah Deardorff Miller és Elizabeth Ferris a The Brookings Institution kutatói munkájukban<sup>45</sup>, melyet az ausztrál védelmi minisztérium civil-katonai együttműködési központja is támogatott, vizsgálják a menekültek és hontalanok biztonságra gyakorolt hatását, valamint esettanulmányokon keresztül összegzik a nemzetközi és civil szervezetek, valamint a fegyveres erők együttműködésével kapcsolatos tapasztalatokat. Az Amerikai Egyesült Államok Légierőjének megbízásából a RAND intézet által készített

---

<sup>41</sup> Wendling, Cécile: The Comprehensive Approach to Civil-Military Crisis Management: A Critical Analysis and Perspective. IRSEM, 2010. január 1;

[https://www.defense.gouv.fr/content/download/153068/1551135/file/UK\\_Cahier6\\_Approche\\_globale-3.pdf](https://www.defense.gouv.fr/content/download/153068/1551135/file/UK_Cahier6_Approche_globale-3.pdf)

<sup>42</sup> Metcalfe, Victoria – Haysom, Simone – Gordon, Stuart: Trends and challenges in humanitarian civil–military coordination: A review of the literature. ODI - HPG Working Paper, 2012. május; <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7679.pdf>

<sup>43</sup> Studer, Meinrad: The ICRC and civil-military relations in armed conflict. International Review of the Red Cross, No. 842, 2001 június; [https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/367-392\\_studer.pdf](https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/367-392_studer.pdf)

<sup>44</sup> Salehyan, Idean – Skrede Gleditsch, Kristian: Refugee Flows and the Spread of Civil War. International Organization, Volume 60, Issue 2, April 2006, pp. 335-366.; <https://www.jstor.org/stable/3877896?seq=1>

<sup>45</sup> Deardorff Miller, Sarah – Ferris, Elizabeth: The Role of Civil-Military-Police Coordination in Supporting Durable Solutions to Displacement. The Brookings Institution Workshop report, 2015. május 8.; <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2015/05/Brookings-CivMil-Displacement-Workshop-Summary-Report-May-2015.pdf>

tanulmánykötet<sup>46</sup> azt vizsgálja, hogy az amerikai fegyveres erők, elsősorban a légierő, hogyan javíthatja együttműködését a segélyszervezetekkel és az európai szövetségesekkel a humanitárius műveletek során.

A fentiek mellett egyre több nyilvánosan hozzáférhető kézikönyv, jelentés és ajánlás is rendelkezésre áll, melyek bemutatják, hogy az egyes katonai, állami, nemzetközi vagy civil szervezetek, hogy viszonyulnak a kérdéshez, milyen módon próbálják kezelni a felmerülő problémákat. Ezek közül munkámra az egyes országokra vonatkozó CIMIC kézikönyveken kívül, a legnagyobb hatással az amerikai fegyveres erők Center for Army Lessons Learned által kiadott kézikönyve<sup>47</sup>, az ENSZ Civil-katonai Koordinációs Kézikönyve<sup>48</sup>, valamint a Peace Operations Training Institute égisze alatt Christopher Holshek és Cedric de Coning által készített tréninganyag<sup>49</sup> voltak.

## Elméleti keretrendszer

Az értekezés átfogó képet kíván nyújtani a menekültkérdés kezelésének különböző – katonai, rendvédelmi, nemzetbiztonsági, civil – szempontjairól a válságövezetekben, áttekinti a legfontosabb nemzetközi migrációs trendeket, illetve a civil-katonai együttműködés lehetőségeit és nehézségeit a menekültekkel kapcsolatos műveletek során. Az értekezés a fenti területeket kizárólag a válságövezetekben vizsgálja. Terjedelmi korlátok, illetve a fókusz megtartása érdekében nem tér ki az Európai Unión belüli, illetve a magyarországi menekülthelyzet vizsgálatára, valamint az aktuálpolitikai folyamatok bemutatására, elemzésére. A fenti témakörökkel csupán olyan mértékben foglalkozik, amennyire azt a címben szereplő téma, és alkalmazott kutatási munkamódszer megkívánta.

---

<sup>46</sup> Byman, Daniel – Lesser, Ian – Pirnie, Bruce – Benard, L Cheryl – Waxman, Matthew: Strengthening the Partnership – Improving Military Coordination with Relief Agencies and Allies in Humanitarian Operations. RAND Project AIR FORCE Report, 2000.;

[https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/2005/MR1185.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1185.pdf)

<sup>47</sup> Commander's Guide to Supporting Refugees and Internally Displaced Persons. US Army Combined Arms Center – Center for Army Lessons Learned; <https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/12-21.pdf>

<sup>48</sup> Civil-Military Guidelines & Reference for Complex Emergencies. United Nations Humanitarian Civil-Military Coordination Guidelines, OCHA- IASC, 2008.;

<https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/02.%20Civil%20Military%20Guidelines%20and%20Reference%20for%20Complex%20Emergencies.pdf>

<sup>49</sup> Holshek, Christopher – de Coning, Cedric: Civil-Military Coordination in Peace Operations. Peace Operations Training Institute training material, 2017.;

[https://cdn.peaceopstraining.org/course\\_promos/civil\\_military\\_coordination/civil\\_military\\_coordination\\_english.pdf](https://cdn.peaceopstraining.org/course_promos/civil_military_coordination/civil_military_coordination_english.pdf)

## Az értekezés illeszkedése a kijelölt hadtudományi kutatási irányok rendszerébe

2016-ban a Nemzeti Közszerológáti Egyetem, Egyetemi Kutatási Tanács Hadtudományi Kollégiuma (HAKO) egy tanulmányban foglalta össze azokat a legfontosabb hadtudományi „kutatási irányokat, prioritásokat és témaköröket, amelyek a Nemzeti Közszerológáti Egyetem Intézményfejlesztési tervében, illetve Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiájában meghatározott célok” eléréséhez és megvalósításához szükségesek. Vizsgálták azokat „a nemzetközi – biztonság- és védelempolitikához, hadviselési elvekhez, haderőfejlesztéshez, haderőszerzéshez kapcsolható – trendeket és stratégiai irányokat, amelyek hazai vonatkozásban a hadtudományra értelmezhetőek”.<sup>50</sup>

A tanulmány hangsúlyozta, hogy a biztonsági környezet gyors változásai azonnali válaszokat követelnek. Az új kihívásokat, fenyegetéseket már nem lehet pusztán a fegyveres erők eszköztárával kezelni. A siker eléréséhez műveleti területen és az európai válsághelyzetekben (pl. migrációs válság) is együttműködésre van szükség civil, katonai, rendvédelmi és nemzetbiztonsági dimenzióban egyaránt. „A modern hadelméletnek tehát már a nem katonai tényezőkkel és aktorokkal is számolni kell”, ami lehetőséget teremt az egyéb szektorokkal közös kutatásokhoz, illetve azok módszereinek átvételéhez.<sup>51</sup>

A szerzők kiemelték azt is, hogy a hadtudományi kutatások már a 2015-ös migrációs válságot megelőzően is vizsgálták a hontalanok és menekültek problémáját. A 2015-ös válság tapasztalatai pedig „a hagyományos biztonság- és védelempolitikai, valamint katonai kérdéseken kívül új kutatási irányokra is rámutattak, köztük „a nemzetközi együttműködés katonai feladataira”, a különböző szervezetek együttműködésére, vagy „a visszatelepülők katonai eszközökkel való támogatásának” lehetőségére.<sup>52</sup> Az értekezés alábbiakban felsorolt célkitűzései, valamint a megfogalmazott hipotézisek jól beilleszthetőek a megfogalmazott kutatási irányvonalak által kijelölt rendszerbe, és gondolat ébresztőül szolgálhatnak a későbbi kutatásokhoz is.

---

<sup>50</sup> Boda József – Boldizsár Gábor – Kovács László – Orosz Zoltán – Padányi József – Resperger István – Szenes Zoltán: A hadtudományi kutatási irányok, prioritások és témakörök, Államtudományi Műhelytanulmányok, 2016. 16. szám, p. 2-3.; <http://www.med.u-szeged.hu/download.php?docID=90702>

<sup>51</sup> Uo.: p. 3.

<sup>52</sup> Uo.: p. 19.



## Kutatási célok, hipotézis és kutatásmódszertan

### A kutatás célja

Az értekezés elkészítése során az alábbi célkitűzéseket tartottam szem előtt:

1. Bemutatni, hogy a vegyes migráció és a menekültválságok vizsgálatának, azok komplex jellégéből, valamint a biztonsági környezet változásaiból fakadóan, egyre nagyobb jelentősége van a biztonsági tanulmányok szintjén is, felhasználva a globális migrációs és menekültügyi trendeket, valamint a hazai és a nemzetközi tapasztalatokat.
2. Azonosítani és áttekinteni a fegyveres erők, a rendvédelmi és nemzetbiztonsági szolgálatok, a civil szervezetek és a vállalati szektor szereplőinek lehetséges feladatait, valamint együttműködésük lehetséges területeit a menekültválságok kezelése során a válságkezelésben az utóbbi évtizedek nemzetközi tapasztalatainak felhasználásával.
3. Feltárni a nemzetközi válságkezelő műveletekben résztvevő (fegyveres) erők és a civil szervezetek közötti együttműködés nehézségeinek okát, valamint ajánlásokat megfogalmazni a közös tevékenység javítására.
4. Megvizsgálni néhány a vállalati szektorban alkalmazott módszer adaptálhatóságát a fegyveres erők és a civil szervezetek együttműködési lehetőségeinek javítására érdekében.

### Hipotézisek

Doktori értekezésem a kutatási célokkal összhangban a következő hipotéziseket vizsgálja:

1. Habár, a menekültek kérdése nem tartozik a fegyveres erők klasszikus békeidőszaki és békeműveleti tevékenységei közé, a menekültválságok kezelése új elemként jelenik meg feladataik között, és kihívások elé állítja azokat.
2. A biztonsági környezet változásai és a kihívások komplexebbé válása átalakítja, kibővíti a válságkezelő műveletekben résztvevő katonai, nemzetbiztonsági, rendvédelmi és polgári szereplők menekültekkel kapcsolatos feladatkörét, ami a feladatok összetettségéből adódóan szélesebb körű szektoriális egyeztetést tesz szükségessé.

3. A fegyveres erők és civil szervezetek közötti együttműködésnek, a szervezetek alapvető céljaiból, jellegéből fakadóan adódnak nehézségei, ami a menekültekkel kapcsolatos tevékenységük szintjén is értelmezhető. A válságkezelő művelet sikeréhez azonban szükség van a szervezetek között egy szélesebb körű együttműködés és koordináció kialakítására.
4. A dinamikusan változó üzleti környezet és a hadviselés komplex kihívásainak hasonlóságából kiindulva a vállalati szektor egyes módszerei, megfelelő adaptációt követően, hatékonyan hozzájárulhatnak a fegyveres erők és a civil szervezetek közötti együttműködés javításához, a köztük lévő problémák okainak feltárásához, valamint a hatékonyabb koordináció kialakításához például a menekültekkel kapcsolatos feladataik ellátása során.

### **Kutatási módszerek**

Kutatói tevékenységem előkészítését, a doktori iskola előírásaival összhangban, tanulmányi és kutatási programom elkészítésével kezdtem, melyet a képzés során a kutatás előrehaladásával összhangban rendszeres időközönként aktualizáltam a tudományelméleti és kutatás módszertani ajánlások figyelembevételével. Témám interdiszciplináris jellege az alkalmazott kutatási módszerek körét is meghatározta. Munkám során alapvetésnek a rendszerszemléletű megközelítésre való törekvést. Törekedtem az analízisre, szintézisre épülő következtetések kialakítására, valamint arra, hogy az elméleti eredményeket a való életből vett példákkal is alátámasszam. Kutatásom során az alábbi módszereket használtam:

- Tanulmányoztam a témával kapcsolatban fellelhető hazai és külföldi írott és elektronikus szakirodalmat, valamint áttekintettem a témához kapcsolódó jogszabályokat, egyéb szabályozókat és intézkedéseket, illetve a különböző szervezetek nyilvánosan hozzáférhető kézikönyveit. Részt vettem a témával kapcsolatos konferenciákon, előadásokon, szakmai továbbképzéseken, valamint felkutattam a külföldi oktatási intézmények elérhető online előadási anyagait. Ennek megfelelően az értekezés jórészt primer és szekunder források elemzésén alapul. A szerzett ismereteket, ajánlásokat felhasználtam a téma kidolgozása során. Az információ gyűjtés során tanulmányozott szakirodalmat, különösen a hadtudomány területén született migrációval, menekültekkel, valamint a civil szervezetek és a fegyveres erők együttműködésével foglalkozó doktori értelezéseket

rendszeriztem és azok témámhoz kapcsolódó részeit feldolgoztam, beépítettem tudományos munkámba.

- A kvalitatív módszerek közül előnyben részesítettem a félig strukturált<sup>53</sup> interjúk készítését illetve a szakértők megkérdezését. A jogi szabályozók és kézikönyvek vizsgálata során dokumentumelemzést végeztem. Emellett, amennyiben az adott témakör lehetőséget adott rá, esettanulmányokat is felhasználtam a folyamatok jobb megértése érdekében.
- Beépítettem a munkám során szerzett a „Lean”<sup>54</sup> menedzsment és „Runbook”<sup>55</sup> módszer alkalmazott használatával kapcsolatos tapasztalataimat.
- A kitűzött kutatási célok eléréséhez szükséges ismeretanyag illetve az interjúk során szerzett kiegészítő ismeretek feldolgozása után az eredményeket rendszeriztem, s ennek alapján készítettem el az értekezést.

Az értekezésben felhasznált valamennyi szakirodalmat a *Felhasznált irodalom* jegyzékében tüntettem fel.

Kutatásomat 2020. július 10-én zártam le, így az azt követő változásokat, új statisztikai adatokat az értekezés nem tartalmazza. Kéziratomat a műhelyvitán elhangzottak figyelembe vételével 2020. - n zártam le.

## A dolgozat felépítése

Doktori értekezésem három fő fejezetből áll.

**A bevezető fejezetben** bemutatom a kutatási tevékenységemmel összefüggő tudományos problémát, valamint elhelyezem azt a kijelölt hadtudományi kutatások rendszerében. Ezt követően ismertetem a kitűzött kutatási célokat az értekezés hipotéziseit, valamint az alkalmazott kutatási módszereket.

**Az első fejezetben** sor kerül a migráció fogalmának, illetve a vegyes migráció koncepciójának, biztonságelméleti hátterének, a válságkezelés elméleti alapjaihoz való illeszkedésének bemutatására, a menekültek mozgásával kapcsolatos legfontosabb nemzetközi

---

<sup>53</sup> Hornyacsek Júlia: A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közsolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Budapest, 2014, p. 82; <https://hkh.uni-nke.hu/document/hkh-uni-nke-hu/Teljes%20sz%C3%B6veg!.pdf>

<sup>54</sup> A "Lean" olyan sajátos vállalatstruktúrával, vállalatirányítási rendszer, melynek középpontjában a veszteségek csökkentése, az értékteremtő folyamatok fejlesztése áll.

<sup>55</sup> A krízismenedzsment „RunBook” egy olyan segédeszköz, mely a műveletben résztvevő felek (csapatok, egyének) számára biztosítja a célkitűzésben meghatározott események kezelésére szolgáló folyamatok leírását.

trendek, valamint a menekültek egységes nemzetközi védelmével kapcsolatos legfontosabb jogi szabályozók, dokumentumok és szervezetek ismertetésére.

**A második fejezet** átfogó képet nyújt a menekültkérdés kezelésének különböző – katonai, rendvédelmi, nemzetbiztonsági, civil ezen belül, nemzetközi szervezetekhez köthető, egyházi, nagyvállalati – aspektusairól a válságövezetekben, esettanulmányokkal is segítve a leírtak jobb megértést. Emellett vizsgálja a civil szervezetek és a fegyveres erők együttműködését a menekültválságok kezelése során. Kitér az együttműködés lehetséges formáira és nehézségeire, illetve az utóbbiak kiváltó okainak feltárására is kutatómunka során szerzett ismeretanyag felhasználásával.

**A harmadik fejezet** a fegyveres erők és a vállalati szektor működési környezetének és kihívásainak hasonlóságából kiindulva azt vizsgálja, hogy a versenyszféra egyes módszerei, mint a „Lean” menedzsment vagy a „Runbook” alapú megközelítés alkalmazhatóak-e a menekültválságok kezelésében résztvevő civil és katonai szereplők együttműködésének javítása érdekében. Részletesen bemutatja a „Lean” menedzsment alapjait, illetve annak alkalmazhatóságát esettanulmányok segítségével igyekszik bizonyítani. A fejezet emellett kitér egy „RunBook” elemeket tartalmazó kézikönyv lehetséges vázlatának bemutatására is.

Az értekezés lezárásaként **a befejezésben** összegzem az új tudományos eredményeket, illetve azok felhasználhatóságának lehetőségeit, valamint kitérek az értekezésben nem vagy csak részben érintett területekre, melyek további kutatást igényelnének.

# 1. A NEMZETKÖZI MIGRÁCIÓ JELLEMZŐI, A (MENEKÜLT)VÁLSÁGOK KEZELÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI

## 1.1. A migráció fogalma, a nemzetközi migráció jellemzői

### 1.1.1. A migráció fogalma, a vegyes migráció problematikája

Maga a migráció szó a latin *migratio* kifejezésből ered, jelentése fizikai elmozdulás, helyváltoztatás, vándorlás. Ma általánosságban népességmozgás, népességvándorlás értelemben használjuk. A Nemzetközi Migrációs Szervezet (IOM<sup>56</sup>) definíciója alapján „személyek szokásos tartózkodási helyükről való nemzetközi határokon átvélő vagy államhatáron belüli elvándorlása”.<sup>57</sup> Samuel P. Huntington szerint a nemzetközi migráció maga a „történelem motorja”.<sup>58</sup> Annak dinamikájával szorosan összefonódó jelenség, mely mindig is változó intenzitással és agresszivitással zajlott, kezelése pedig valamennyi állam számára kiemelkedő jelentőséggel bír. Fontosnak tartom azonban hangsúlyozni, hogy habár a 19. századtól kezdődően számtalan elméleti modell és iskola jött létre, mely a kiváltó okokat vizsgálja, a nemzetközi migrációval kapcsolatban máig sem létezik egységes, átfogó elmélet, illetve nincs elfogadott szempontrendszer a migráció típusainak meghatározására, csoportosítására.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> International Organization for Migration

<sup>57</sup> IOM – Key Migration Terms. IOM.int; <https://www.iom.int/key-migration-terms>

<sup>58</sup> Ld. bővebben: Huntington, Samuel P.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, Európa Könyvkiadó, Budapest, 2008., p. 327.

<sup>59</sup> Ld. bővebben: Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 6-8.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

Görbe Attiláné Zán Krisztina: A magyarországi migráció helyzete, kezelésének feltételei és lehetőségei. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008., pp. 10-34.; <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12201/ertekezes.pdf?sequence=1>

Melegh Attila: A globalizáció és migráció Magyarországon. Educatio, XIX. évfolyam, 2011. 2. szám, pp. 166–180, <http://www.hier.iif.hu/hu/letoltes.php?fid=tartalomsor/2061> Massey, Douglas S.– Arango, Joaquin – Hugo, Graeme – Kouaouci, Ali – Pellegrino, Adela – Taylor, J. Edward: A nemzetközi migráció elméletei: áttekintés és értékelés (Részletek). In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 1. Budapest, ELTE-TÁTK, 2012., p. 7; [www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio\\_Szociologiaja\\_1.pdf](http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio_Szociologiaja_1.pdf)

Kiss Zoltán László: A migráció szociológiai kérdései. In: Kiss Zoltán László (szerk.): Bevezetés a szociológiába, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., p. 450; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web\\_PDF\\_EKM\\_Bevezetes\\_a\\_szociologiaba.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web_PDF_EKM_Bevezetes_a_szociologiaba.pdf)

Hautzinger Zoltán – Hegedüs Judit – Klenner Zoltán: A migráció elmélete. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Rendészettudományi Kar, Budapest, 2014., p. 18;

[http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat\\_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf](http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf)

A modern kori migráció okainak vizsgálatával kapcsolatos első klasszikus elmélet, mely minden későbbi irányzat alapjának is tekinthető, Ernst G. Ravenstein<sup>60</sup> nevéhez fűződik. Ravenstein úgynevezett „push and pull” (taszítás és vonzás) modellje abból indul ki, hogy a népességmozgás irányának, volumenének alakulásában alapvetően különböző taszító erők és vonzó tényezők játszanak szerepet. Azaz egy adott ország, hely negatív, kedvezőtlen tulajdonságai ösztönözhetik a kedvezőbb adottságú helyek felé irányuló elvándorlást.<sup>61</sup> Ez az alapvetés a későbbi migráció kutatási irányzatok<sup>62</sup> kiindulópontjává, általánosan elfogadott elemévé vált.<sup>63</sup> A migráció biztonságpolitikai szempontú vizsgálatát előtérbe helyező kutatások például a migrációs nyomásnak kitett és/vagy befogadó országokban zajló folyamatok értékelésére, a migrációban részt vevő személyek biztonságát befolyásoló, illetve az azokra közvetten hatással lévő gazdasági tényezők (alapvető szükségletekhez, egészségügyi ellátáshoz való hozzáférés), valamint a befogadó közösségek és a migránsok viszonyának elemzésére koncentrálnak.<sup>64</sup>

---

Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 6-7.;

<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

<sup>60</sup> Ernst George Ravenstein (1834–1913), német-brit geográfus, katona, elmélete először 1885-ben a brit Statisztikai Társaság folyóiratában jelent meg. Eleinte a Brit Birodalomhoz tartozó területeken belüli vándorlás irányára és okaira koncentrált a helyi statisztikák alapján, az 1889-ben megjelent A migráció törvényei (The Laws of Migration) című munkájához is ezeket használta fel, a későbbiekben azonban más földrajzi területekre is kiterjesztette vizsgálatának fókuszát. Ravenstein az alábbi módon fogalmazza meg elméletének alapját: „Egy pillanatra sem kérdőjelezem meg, hogy a migráció elsődleges, ámbar nem egyetlen okát az ország egyik részének túlnépesedésében kell keresni, miközben máshol feltáratlan erőforrások léteznek, amelyek a jövedelmező munka számára nagyobb ígéretet tartogatnak. Nyilvánvaló, hogy nem ez az egyetlen ok. Hibás vagy elnyomó törvények, súlyos adóteher, kellemetlen időjárás, nem megfelelő társadalmi környezet, mi több: erőszak (rabszolga-kereskedelem, kényszermunka), mind-mind migrációs áramlatokat hoztak és hoznak ma is létre, de ezen áramlások egyike sem mérhető össze méretében azzal, ami a legtöbb emberben rejlő vágyból fakad, hogy anyagi tekintetben lendítsenek helyzetükön”.

<sup>61</sup> Uo. pp. 23-25.

Petővári Bence: A paradigmaváltás esélyei a fejlett országok migrációs politikájában. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola, Budapest, 2010.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari\\_bence.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari_bence.pdf)

Kiss Zoltán László: A migráció szociológiai kérdései. In: Kiss Zoltán László (szerk.): Bevezetés a szociológiába, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., pp. 462-463.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_EKM\\_Bevezetes\\_a\\_szociologiaba.pdf#page=442](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_EKM_Bevezetes_a_szociologiaba.pdf#page=442)

<sup>62</sup> Everett S. Lee például továbbfejlesztette Ravenstein elméletét előtérbe helyezve a belső (taszító) tényezők vizsgálatát, illetve figyelembe véve a migrációs folyamat során esetlegesen felmerülő akadályozó tényezőket is. Szerinte „a migráció a lakóhely ideiglenes vagy végleges megváltoztatása, mely mindegy, hogy országon belül vagy kívül, önkéntesen vagy kényszerből történik”. Álláspontja szerint a migráció megindulását, illetve magát a migráció folyamatát négy tényező befolyásolja jelentősen. Ezek a küldő és a fogadó terület jellemzői, a felmerülő akadályok és a személyes tényezők. Lásd bővebben: Lee, Everett S.: The Theory of Migration. Demography, Vol. 3, No. 1., 1966, p. 49.

<sup>63</sup> Ld. bővebben: Görbe Attiláné Zán Krisztina: A magyarországi migráció helyzete, kezelésének feltételei és lehetőségei. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008., pp. 10-16.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_EKM\\_Bevezetes\\_a\\_szociologiaba.pdf#pp.463](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_EKM_Bevezetes_a_szociologiaba.pdf#pp.463)  
[http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari\\_bence.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari_bence.pdf)

Lee, Everett S.: A Theory of Migration, Demography 3, 1966

<sup>64</sup>Hautzinger Zoltán – Hegedüs Judit – Klenner Zoltán: A migráció elmélete. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Rendészettudományi Kar, Budapest, 2014., pp. 23-24.;

A migráció komplexitásának érzékeltetése, valamint a felmerülő kihívások kezelésének megkönnyítése érdekében jelent meg szakértői berkekben, az 1990-es években a vegyes migráció koncepciója, mely azonban csak a 2000-es évek második felében vált általánosan használt és nemzetközileg elfogadott terminológia részévé.<sup>65</sup>

A fogalom kialakulásának gyökerei egészen a második világháborút követő időszakig vezethetők vissza. A világegés következtében – főként Európában – sokan kényszerültek otthonuk elhagyására, és védelemre, segítségre szorultak. A kialakult helyzetben kulcsfontosságúvá vált elkülöníteni a valóban védelemre szoruló menekülteket, illetve a migránsokat, akik csupán a jobb élet reményében keltek útra. Ez a törekvés az 1951. évi menekültügyi egyezmény majd az 1967. évi kiegészítő jegyzőkönyv formájában öltött testet. A koncepció formálódásához újabb lökést jelentett a háborút követő évtizedekben a vendégmunkások beáramlásának felerősödése a fejlettebb országokba, majd az 1973-as olajválságot követően a vendégmunkások iránti igény drasztikus csökkenése, illetve a trend, hogy a munkavállalók nagy része ekkor nem akart visszatérni származási országába, sőt, családját is igyekezett áttelepíteni. Ennek hatására a 70-es évek közepétől számos ország korlátozni kezdte a legális migrációs csatornákat. Így a 80-as 90-es években folyamatosan nőtt a menedékkérők száma ezekben az országokban, hiszen a menekültügyi rendszer maradt az egyetlen használható útvonal. Ez a folyamat politikai társadalmi feszültséget generált, hiszen sokan megkérdőjelezték, hogy a menedékjogot igénylők, valóban menekültek-e vagy csupán gazdasági migránsok, akik kihasználják a nemzetközi menekültügyi rendszer előnyeit. További fordulópontot jelentett a kormányok migrációs politikájában, illetve a társadalmak migrációhoz és menekültekhez való hozzáállásában a Szovjetunió összeomlása, a Schengeni Megállapodás aláírása, valamint a 2001. szeptember 11-ei terrortámadás. Ezek az események egyértelműen rávilágítottak arra, hogy az addig távolinak tűnő események rendkívül gyorsan és jelentős hatással érhetik el az ún. „globális északot”, ami tovább növelte a bizonytalanságot és további migrációs és menedékjogi korlátozásokat eredményezett. Mindez jelentősen nehezítette a menekültek védelmével foglalkozó szervezetek, így az UNHCR vagy IOM, tevékenységét, melyek egyre inkább hangot adtak aggodalmuknak, hogy a korlátozások ilyen mértékű bevezetése és alkalmazása megnehezítheti a valóban menekültügyi egyezmény hatálya alá tartozó személyek védelmét is.

---

[http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat\\_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf](http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf)

<sup>65</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf, 2. szám, pp. 7-9.;

[http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

Ezzel párhuzamosan szakmai körökben felmerült a kérdés, hogy a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott menekültügyi és migrációs rendszer képes-e megfelelően értékelni, elkülöníteni és kezelni az emberek mozgását motiváló tényezőket, a migrációs hullámmal érkezőket, a folyamat összetettségét, az önkéntes és kényszerű mozgások közötti összefüggéseket és az ezek között mindinkább elmosódó határokat. Nyilvánvalóvá vált, hogy nehéz vegytisztán elkülöníteni a migrációs hullámmal érkezők motivációját, illetve, hogy ez a motiváció a folyamat során is változhat.

Ennek a problémának az áthidalására jelent meg a 2000-es években az UNHCR terminológiájában az „asylum-migration nexus” azaz a „menedék-migráció kapcsolat” kifejezés. Maga a fogalom, illetve a menekültek és migránsok egyértelmű elkülönítésének koncepciója kulcsfontosságú eleme lett a Menekültügyi Főbiztosság 2002. évi „Védelmi menetrendjének” is, s ettől kezdve általánosan alkalmazottá vált a hivatalos szaknyelvben.<sup>66</sup> 2007-ben azonban a fogalommal kapcsolatos politikai félreértelmezések, illetve negatív jelentéstársítás<sup>67</sup> eredményeként, a szervezet kezdett elhatárolódni a kifejezéstől és a vegyes migráció (mixed migration) kifejezés felé fordult. A fordulópontot a 2007 decemberében az ENSZ akkori menekültügyi főbiztosa, António Guterres<sup>68</sup> által összehívott „Párbeszéd a menekültvédelem kihívásairól” elnevezésű rendezvény jelentette. Az azóta éves rendszerességgel megrendezett esemény célja az volt, hogy a Főbiztosság, a civil szervezetek, ENSZ tagállamok, a tudományos szféra, illetve az egyéb érintett szektorok képviselői informális keretek között vitathassák meg a menekültvédelem kapcsán felmerülő globális jelentőségű kérdéseket.<sup>69</sup> Első alkalommal a szervezet arra hívta fel a résztvevőket, hogy a *„menekültvédelem, a tartós megoldások és a nemzetközi migráció”* mottó tükrében vizsgálják meg a *„migránsok és menekültek napjainkban jellemző vegyes mozgásával”* kapcsolatos kihívásokat, illetve a lehetséges megoldásokat. A vegyes migráció nemzetközi terminológiába való beépülését a gyakorlatban az UNHCR „Vegyes Migráció: 10 pontos Cselekvési Tervének” megjelenése segítette elő, melynek célja, hogy a szervezet alapstratégiájával összhangban biztosítsa a vegyes migrációs folyamattal érkező menekültek védelmét. Mindez megmutatta a

---

<sup>66</sup> Lásd például: Az UNHCR Végrehajtó Bizottságnak 2007 júniusában „A menekültügyi és migrációs összefüggésekkel kapcsolatos tevékenységek” című jelentése.

<sup>67</sup> A kifejezés a nemzetközi közvéleményben megerősítette azt a negatív képet, hogy a migrációs folyamattal érkezők többsége a „globális észak” felé tart, ami a migrációellenesség fokozódásához, illetve további korlátozásokhoz vezetett.

<sup>68</sup> António Guterres, volt portugál miniszterelnök, az ENSZ tizedik menekültügyi főbiztosa volt, hivatalát 2005-2015 töltötte be.

<sup>69</sup> UNHCR: Dialógus – a Menekültügyi Főbiztos által kezdeményezett párbeszéd – 2010, A menekültek oltalmazásában tapasztal hiányosságok és ezek áthidalása. 2016. december 18; <https://www.unhcr.org/hu/233-hurolunka-fobiztosdialogus-a-menekultugyi-fobiztos-altal-kezdemenyezett-parbeszed-2010-html.html>



„vegyes migráció”, mint koncepció kulcsfontosságú az „új mozgásmintákból... eredő, a nemzetközi menekültjog által nem érintett modern kihívások kezelésében”. Bár a koncepció kialakítása az UNHCR-hez köthető az IOM szintén jelentős szerepet játszott a kifejezés népszerűsítésében és a hozzá kapcsolódó párbeszéd és gyakorlati lépések előremozdításában. A 2007 decemberi menekültvédelmi párbeszédet követően az IOM kidogozta saját vegyes migrációval foglalkozó dokumentumait<sup>70</sup>, illetve definiálta a szervezet szerepét a kapcsolódó diskurzusban. Beépítette a vegyes migráció fogalmát globális 12 pontos stratégiájába<sup>71</sup>, regionális stratégiai jelentéseiben<sup>72</sup> pedig a vegyes migrációt az egyik „Stratégiai Beavatkozási Területének” nevezi.<sup>73</sup>

A fogalom megalkotásának elsődleges célja tehát az volt, hogy világosabb határvonalat húzzanak a nemzetközi jog védelme alatt álló menekültek és menedékkérők, valamint az azt nem élvező migránsok között, ezzel elősegítve, hogy a valóban rászorulóknak menedéket és védelmet kaphassanak. Hiszen, bár elméletben a menekültek és a migránsok két, jól elkülöníthető csoportot alkotnak, a gyakorlatban gyakran használják ugyanazokat az útvonalakat és közlekedési módokat. Életre hívásának szükségessége jól tükrözi azt a tendenciát, hogy a globalizáció következményeként egyre több ember indul útnak a jobb élet reményében a fejlettebb országok irányába. Ennek hatására a migrációs mozgások rendkívül összetetté válnak, a bevándorlóknak csak egy része menekül életét és szabadságát veszélyeztető körülmények miatt. Ez azonban azt is jelenti, hogy ezek az emberek útközben számos okból kifolyólag fizikai és gazdasági védelemre szorulnak. Bár, a koncepció jelenleg is formálódik, politikai aktualitásának köszönhetően egyre növekvő jelentőségre tesz szert nemzeti, regionális és globális szinten egyaránt.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Challenges of Irregular Migration: Addressing Mixed Migration Flows. IOM, 2008, Ninety-Sixth Session.

<sup>71</sup> IOM Strategy. IOM, Ninety-Fourth Session, MC/INF/287, 2007. november 9;

[http://governingbodies.iom.int/system/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/about\\_iom/en/council/94/MC\\_I\\_NF\\_287.pdf](http://governingbodies.iom.int/system/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/about_iom/en/council/94/MC_I_NF_287.pdf)

<sup>72</sup> Lásd például “Regional Strategy 2013-2014,” IOM Regional Office for East and Horn of Africa, p. 3.

<sup>73</sup> Kiseleva, Ekaterina V. - Markin, Egor E.: The Concept of Mixed Migration Flows and International Legal Regulation of Migration. Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 107, 2017. január, pp. 376-379.

Van Hear, Nicholas - Brubaker, Rebecca - Bessa, Thais: Managing mobility for human development: the growing salience of

mixed migration. MPRA Paper No. 19202, Centre on Migration, Policy and Society University of Oxford, 2009. június 1., pp. 1-35.; [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19202/1/MPRA\\_paper\\_19202.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19202/1/MPRA_paper_19202.pdf)

Crisp, Jeff: Beyond the nexus: UNHCR’s evolving perspective on refugee protection and international migration. UNHCR Policy Development and Evaluation Service, New Issues in Refugee Research, Research paper 155, Geneva, 2008; <https://www.unhcr.org/research/working/4818749a2/beyond-nexus-unhcrs-evolving-perspective-refugee-protection-international.html>

<sup>74</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 7-9.; [http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

Martin Wagner, a Nemzetközi Migrációs Politikát Fejlesztő Központ (ICMPD)<sup>75</sup> projekt munkatársa 2013 májusában Budapesten tartott előadásában a motiváció alapján a következő vegyes migrációs kategóriákat határozta meg:

- gazdasági migránsok,
- családi okok miatt elvándorlók,
- másodlagos migráció résztvevői,
- környezeti migránsok,
- megfeneklett migránsok,
- védelmet/menedéket keresők.<sup>76</sup>

Hautzinger Zoltán a migráció típusait kicsit másképp, „*az emberi helyváltoztatás körülményeinek legfontosabb ismérvei*”<sup>77</sup> – azaz az államhatár átlépése, a vándorlás iránya, a résztvevők száma, a háttérben álló motivációs tényezők, a vándorlás időtartama, konkrét kiváltó okai, valamint a beutazás és tartózkodás jogszerűsége és ellenőrzöttsége – alapján határozza meg. Az alábbi kategóriákat különíti el:

- külső vagy belső (országban belüli vagy nemzetközi) migráció;
- kifelé vagy befelé irányuló migráció (kivándorlás vagy bevándorlás);
- egyéni vagy többes (csoportos, tömeges) migráció;
- szabad akaratlan alapuló vagy kényszer szülte migráció (önkéntes vándorlás vagy menekülés);
- időszakos vagy tartós (ideiglenes vagy állandó célú, elsődleges vagy másodlagos) migráció;
- gazdasági, politikai, ökológiai vagy kulturális migráció;
- ellenőrzött vagy ellenőrzésen kívüli (legális vagy illegális, irreguláris vagy reguláris, dokumentált vagy dokumentálatlan) migráció.<sup>78</sup>

---

Linde, Thomas: Mixed Migration – A Humanitarian Counterpoint. Oxford Journals, Refugee Survey Quarterly, Volume 30, Issue 1, 2011. február 23., pp. 89-99.

Refugee Protection and Mixed Migration. UNHCR.org; <http://www.unhcr.org/pages/4a16aac66.html>  
Határok megfigyelése – Vegyes migráció. UNHCR; <https://www.unhcr.org/hu/119-humivel-foglalkozunkhatarak-megfigyelese-html.html>

<sup>75</sup> International Centre for Migration Policy Development

<sup>76</sup> Wagner, Martin: Mixed Migration Flows in the last decade. ICMPD, Budapest, 2013. május 28-29.; [http://www.euromed-migration.eu/uploads/tx\\_euromedhelper/Budapest\\_P2P\\_Options\\_for\\_Future.pdf](http://www.euromed-migration.eu/uploads/tx_euromedhelper/Budapest_P2P_Options_for_Future.pdf)

Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 8-9.; [http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

<sup>77</sup> Hautzinger Zoltán: A migráció és külföldiek büntetőjogi megjelenése. AndAnn Kiadó, Pécs, 2018, pp. 13-21.

<sup>78</sup> Lásd bővebben: Uo. pp.7-21.

Hautzinger azt is hangsúlyozza, hogy a fenti kategóriák egymással szorosan összefügghetnek, illetve keveredhetnek, ami miatt a vándorlási okok kumulálódnak.<sup>79</sup> A rendkívül vegyes összetételnek köszönhetően pedig, ezen személyeknek nem csupán a motivációja, hanem a sebezhetősége is rendkívül sokféle lehet. A legfontosabb csoportok ebből a szempontból:

- a kisebbségek,
- az idősek,
- a betegek/betegségek,
- az emberkereskedelem áldozatai,
- a nők,
- a menekültek.<sup>80</sup>

Összefoglalva elmondható, hogy a vegyes migráció legfőbb jellemzője a migrációs faktorok összekeveredése, az elvándorlási motivációk sokfélesége, illetve egynél több motivációs tényező megléte és/vagy a motiváció megváltozása az út során. A vegyes migrációs hullámmal érkezők vizsgálatát, a valóban menedékre szorulóknak kiszűrését tovább nehezíti az úti célok, útvonalak és utazási stratégiák növekvő száma, a különböző csoportok sebezhetőségének, szükségleteinek sokfélesége, illetve a különböző nemzetiség, etnikai hovatartozás és szociális háttér. Mindez kihívást jelent a vegyes migrációs folyamatok negatív hatásai ellen fellépni kívánó államok és szervezetek számára. Rövid távon a határokon alkalmazott ellenőrzési lehetőségek, a feldolgozó és adminisztrációs rendszerek, az infrastruktúra, valamint az ország befogadó képességének korlátozottsága, hosszú távon a megnövekedett gazdasági terhek, a bevándorlók kilátástalansága, esetleges radikalizálódása, a másodlagos migráció, illetve a helyi lakosság elfogadási hajlandósága és az idegengyűlölet felerősödése, a nemzetközi fellépés lehetőségeinek korlátozottsága jelenthetnek problémát. Mindez egyre szélesebb körben veti fel a probléma biztonságiasításának igényét, és

---

<sup>79</sup> Lásd bővebben: Uo. pp.7-21.

<sup>80</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf, 2. szám, p. 9.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

Hautzinger Zoltán – Hegedüs Judit – Klenner Zoltán: A migráció elmélete. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Budapest, 2014., pp. 18.; [http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat\\_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf](http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf)

Massey, Douglas S.– Arango, Joaquin – Hugo, Graeme – Kouaouci, Ali – Pellegrino, Adela – Taylor, J. Edward: A nemzetközi migráció elméletei: áttekintés és értékelés (Részletek). In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 1. Budapest, ELTE-TÁTK, 2012., pp. 24-27.; [www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio\\_Szociologiaja\\_1.pdf](http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio_Szociologiaja_1.pdf)

megkérdőjelezhetetlenné teszi a biztonsági tanulmányok szintjén történő értelmezésének szükségességét.<sup>81</sup>

### 1.1.2. Biztonságelméleti háttér

A migráció biztonságpolitikai szempontból a globális gazdasági, társadalmi folyamatokhoz szorosan kötődő összetett „*ok-okozati rendszerek*” tekinthető. Ebben a rendszerben egy adott területen országban zajló konfliktusok egyaránt lehetnek a migrációs folyamat kiváltó okai és következményei is. Ez a sajátos kettősség a magyarázata annak, hogy egy helyi konfliktus, hogy tud a migráció közvetítésével regionális vagy akár nagyobb kiterjedésű problémává válni.<sup>82</sup>

Értelmezését a biztonsági tanulmányok szintjén a biztonság szektoriális megközelítése teszi lehetővé. A tradicionális (a katonai szemléletű) biztonságfogalom kiszélesítése és a szektorok elméleti síkon történő elválasztása a konstruktivista biztonságelmélet központjának tekinthető „koppenhágai iskola” kutatóinak – Barry Buzan, Ole Weaver és Jaap De Wilde – nevéhez fűződik, akik az új biztonsági kihívások elemzése során szerzett tapasztalataik alapján javasolták a klasszikus biztonságfogalom kibővítését és a jelenségek megértésének megkönnyítése érdekében öt szektor – katonai, politikai, gazdasági, társadalmi és környezeti – elkülönítését. Természetesen hangsúlyozták, hogy a szektorok elkülönítése csak elméleti szinten lehetséges, hiszen a biztonsági problémák a gyakorlatban komplex módon jelentkeznek, egyszerre több dimenzióra is hatással lehetnek.<sup>83</sup>

Habár, szektoriális biztonság koncepciója a hidegháború végét követően került a nemzetközi figyelem középpontjába a biztonság szélesebb körű értelmezésének igénye már korábban felmerült a nemzetközi kapcsolatok elméletében. A biztonsági tanulmányok

---

<sup>81</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 9-10.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

<sup>82</sup> Lásd bővebben: Petővári Bence: A paradigmaváltás esélyei a fejlett országok migrációs politikájában. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola, Budapest, 2010., pp.44-45.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari\\_bence.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari_bence.pdf)

<sup>83</sup> Buzan, Barry – Weaver, Ole – Wilde, Jaap De: Security: A new framework for analysis, Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado, 1998.

Matus János: A jövő árnyéka. Nemzetközi hatások biztonságunkra és jólétünkre. Pesti Csoport KFT, 2006, pp. 210-216.

Rada Péter: Átalakuló biztonsági kihívások. A biztonság dimenziói. In: Rada Péter (szerk.): Új világrend? Nemzetközi kapcsolatok a hidegháború utáni világban Corvinus Külügyi és Kulturális Egyesület Ifjú Közgazdászok Közhasznú Egyesülete 2007., pp. 53-73.;

[http://www.grotius.hu/cikk/Grotius\\_konyvtar\\_1\\_szam\\_Uj\\_vilagrend.pdf](http://www.grotius.hu/cikk/Grotius_konyvtar_1_szam_Uj_vilagrend.pdf)

Rada Péter: A nemzetközi politika elméleti iskoláinak biztonság-felfogása. In: Deák Péter (szerk.): Biztonságpolitikai kézikönyv. Osiris. Budapest, 2007. 23-42. o.

„aranykorának”<sup>84</sup> nevezett időszakot követően, melyben a katonai biztonság problémái képezték a vizsgálatok tárgyát, a 70-es évek olajválságai<sup>85</sup> rávilágítottak arra, hogy szükség lehet a gazdaság biztonsági szempontú vizsgálatára. A nyolcvanas években ez a kör kibővült a környezetvédelem, majd a 90-es években a nemzeti identitás a transznacionális bűnözés, biztonsági vonatkozásainak kérdéseivel.<sup>86</sup> A folyamatban fordulópontnak tekinthető Buzan 1983-ban kiadott munkája<sup>87</sup>, melyben először jelent meg a szektorelmélet. A következő évtized során a szerző kutatótársaival, a már korábban említett Ole Weaverrel és Jaap de Wilde-dal, részletesen is kidolgozta elméletét, mely napjaink biztonságpolitikai gondolkodásának alapjává vált. 1998-ban publikált művükben<sup>88</sup> kifejtették a biztonságiasítás (securitisation) elméleti alapjait. A biztonságiasítás elmélete arra épít, hogy a biztonság tartalma alapvetően szubjektív, bármiből lehet biztonsági kérdés, amit a politika és a társadalom szereplői (adott térségben, adott körülmények és hatások közepette) létfenyegetésként értelmeznek, és ezáltal felkerülnek a biztonságpolitikai diskurzusok napirendjére. A biztonságiasítás során a döntéshozó „jogot formál arra”, hogy a rendelkezésére álló és szükségesnek vélt eszközöket felhasználva megszüntesse, kezelje a túlélést veszélyeztető tényezőt, azaz helyreállítsa a biztonság (lat. sine cura/gond nélkül), a fenyegetettség hiányának állapotát. Fontos azonban megjegyezni, hogy a szektorok különbözőségéből adódóan az is eltérő lehet, hogy mit tekintenek az adott dimenzióban a túlélést veszélyeztető tényezőnek. Matus János a koppenhágai iskola alapvetéseit felhasználva úgy fogalmaz, hogy „*a biztonság úgy is értelmezhető, mint túlélés az egzisztenciális fenyegetéssel szemben, de szektoronként változik a fenyegetés minősítése*”.<sup>89</sup> Ennek megfelelően kerültek a biztonsági tanulmányok látószögébe a hidegháborús szembenállás megszűntével és az új típusú kihívások intenzívebbé válásával az emberi jogok, az élelmiszer- és édesvízhiány, a járványok, a migráció, 2001. szeptember 11-ét követően a terrorizmus, valamint az energiabiztonság és a számítógépes hálózatok sebezhetőségének, nemzetközi biztonságra gyakorolt hatásának kérdései is. Ezen a ponton érdemes azonban azt is megjegyezni, hogy a biztonság fogalmának kibővítésére irányuló törekvésekkel párhuzamosan kibontakozott és felerősödött a vita a tradicionalista felfogást követő és a bővítést szorgalmazó

---

<sup>84</sup> A második világháborút a hatvanas évek második feléig követő időszak.

<sup>85</sup> Az 1973-as és az 1978-as olajválság.

<sup>86</sup> Buzan, Barry – Wæver, Ole – Wilde, Jaap De: Security: A new framework for analysis, Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado, 1998.; pp. 2-8.

<sup>87</sup> Barry Buzan: People, States, and Fear: The National Security Problem in International Relations, Wheatsheaf Books, 1983

<sup>88</sup> Buzan, Barry – Wæver, Ole – Wilde, Jaap De: Security: A new framework for analysis, Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado, 1998.

<sup>89</sup> Matus János: A jövő árnyéka. Nemzetközi hatások biztonságunkra és jólétünkre. Pesti Csoport KFT, 2006, p. 215.

szakemberek között. Míg a biztonság fogalmának kibővítését támogatók kritizálják a hagyományos katonai dimenziót előtérbe helyező szemléletmódot, ami lehetetlenné teszi az új kihívások megfelelő kezelését, addig a tradicionalisták azt hangsúlyozzák, hogy a fogalom túlzott kibővítése megnehezíti vagy egyenesen ellehetetleníti a biztonsági tanulmányok vizsgálati körébe tartozó területek meghatározását, valamint az egységes koncepció alkalmazását.<sup>90</sup>

A szektoriális biztonságfelfogás alapján a migráció, illetve szűkebben a menekültek áramlásának kérdése, a biztonság társadalmi dimenziójában vizsgálható jelenség, azonban az egyes szektorok közötti átfedésből adódóan direkt vagy indirekt hatással lehet a katonai, politikai, gazdasági vagy környezeti biztonságra is.<sup>91</sup>

A migráció a hetvenes évek közepétől kezdődően, a kényszermigránsok számának növekedésével vált párhuzamosan a biztonságpolitikai vizsgálatok tárgyává elsősorban az államok biztonságához és a humánbiztonsághoz kapcsolódóan. Fontos azt is megjegyezni, hogy értéksemleges jellegéből adódóan még napjainkban is szakmai vitákat generál, hogy milyen helyzetekben indokolt a migráció biztonságiasítása. A szakértők elsősorban az irreguláris migrációt tekintik a biztonsági tanulmányok szintjén is értelmezhetőnek. A reguláris migráció az esetben válhat biztonsági problémává, ha a befogadó országban hosszú távon sikertelennek bizonyul az érkezők integrációja, vagy olyan nagy számban érkeznek migránsok, melyet az ország bevándorlási hatósága, ellátórendszere nem képes kezelni.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Lásd bővebben: Marton Péter: A biztonság empirikus elemzésének újragondolása. *Nemzet és Biztonság*, 2017/6. szám p. 62; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/neb/article/download/3656/2939/10166>

Buzan, Barry – Wæver, Ole – Wilde, Jaap De: *Security: A new framework for analysis*, Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado, 1998., pp. 23-25.

Gazdag Ferenc – Tóth Péter: A biztonság fogalmának határaitól. *Nemzet és biztonság*, 2008. január, pp.3-9;

[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/gazdag\\_ferenc\\_talasz\\_peter-a\\_biztonsag\\_fogalmanak\\_hatarairrol.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/gazdag_ferenc_talasz_peter-a_biztonsag_fogalmanak_hatarairrol.pdf)

Gazdag Ferenc (szerk): *Biztonságpolitika, Biztonsági tanulmányok*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2011. pp. 38-40.

Vajkai Edina: A migrációs válság biztonságpolitikai aspektusai. In: Tóth Péter (szerk.): *Magyarország és a*

*2015-ös európai migrációs válság*, pp. 36-37.; [https://fejlesztisprogramok.uni-](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Magyarorszag_es_a_2015_os_migracios_valsga_web.pdf)

[nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Magyarorszag\\_es\\_a\\_2015\\_os\\_migracios\\_valsga\\_web.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke-hu/Magyarorszag_es_a_2015_os_migracios_valsga_web.pdf)

Ligetvári Krisztina: *Az édesvízszükösség, mint konfliktusforrás és migrációs ösztönző a Földközi-tenger térségében*. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018., pp. 109-115.;

[https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari\\_krisztina\\_doktori\\_ertekezes\\_2018.pdf](https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari_krisztina_doktori_ertekezes_2018.pdf)

<sup>91</sup> Vajkai Edina: A migráció térnyerése a biztonságpolitikában. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XV. évf., 2014, pp. 251-257.; <http://pecshor.hu/periodika/XV/vajkai.pdf>

<sup>92</sup> Lásd bővebben: Szalkai Attila: A kényszermigráció biztonságpolitikai kockázata a 21. század elején. *Nemzet és Biztonság*, 2010. március, pp. 58-69.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szalkai\\_attila-](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szalkai_attila-a_kenzszermigracio_biztonsagpolitikai_kockazata_a_21_szazad_elejen.pdf)

[a\\_kenzszermigracio\\_biztonsagpolitikai\\_kockazata\\_a\\_21\\_szazad\\_elejen.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szalkai_attila-a_kenzszermigracio_biztonsagpolitikai_kockazata_a_21_szazad_elejen.pdf)

Ligetvári Krisztina: *Az édesvízszükösség, mint konfliktusforrás és migrációs ösztönző a Földközi-tenger térségében*. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018., pp. 109-115.;

[https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari\\_krisztina\\_doktori\\_ertekezes\\_2018.pdf](https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari_krisztina_doktori_ertekezes_2018.pdf)

A nemzetközi migrációval kapcsolatosan felmerülő biztonsági kihívásokat a migráció jelenlegi méreteinek és a kiváltó okok sokféleségének köszönhetően csak hosszú távú nemzetközi összefogással, közös politikai akarat kialakításával lehet eredményesen kezelni a rendelkezésre álló eszközök és források korlátozottsága miatt. A kiváltó okok megszüntetésének, kezelésének hiányában csupán átmeneti, tüneti megoldások lehetségesek az egyes államok szintjén. A migrációval kapcsolatban a nemzetközi összefogás iránti törekvést jelzi például az ENSZ 2015-ben elfogadott Fenntartható Fejlődési Célok 2030 (SDG 2030) keretprogramja, melynek fő célkitűzései között több is érinti a nemzetközi migráció, mint közösen kezelendő probléma kérdését. Mivel azonban az egyes országok érintettsége, illetve az általuk érzékelt fenyegetettség szintje jelentősen eltérhet egymástól, azok politikai elkötelezettsége a kérdés iránt a gyakorlatban nemzeti érdekeiknek megfelelően változhat, gátolva ezzel a közösen kitűzött célok elérését.<sup>93</sup>

### 1.1.3. Nemzetközi trendek

A migráció, ezen belül is a menekültek vándorlása nem új keletű jelenség, végigkísérte az emberiség történetét. Már az ókori háborúk következtében megjelentek azok a csoportok, akiknek el kellett hagyniuk otthonukat, hazájukat, hogy életben maradhassanak, s hosszabb-rövidebb időre valamely másik, erősebb állam védelmét kellett kérniük. Az elmúlt ötven év migrációs statisztikáit – például az IOM által szolgáltatott adatokat<sup>94</sup> – áttekintve azonban dinamikus növekedést figyelhetünk meg az ilyen jellegű nemzetközi folyamatokban. A világ népességének (túlzott) növekedése, a gazdasági fejlettségbeli különbségek kiegyenlítése, a globalizációs hatások – köztük a kommunikáció felgyorsulása, valós idejűvé válása, a technológiai fejlődés, a társadalmak nyitottabbá, valamint a közlekedés egyszerűbbé válása – mind-mind hozzájárulnak ehhez a növekedéshez. Az élettér csökkenése, az éhínség, az édesvíz-szűkösség, a világ növekvő energiaigénye, a háborúk és fegyveres konfliktusok, a politikai és fegyveres erőszak, a terrorizmus, a klímaváltozás, az egyre gyakoribb természeti katasztrófák, valamint a vallási, etnikai, politikai üldöztetés, azaz a mára már globális hatással bíró kihívások, kockázatok, fenyegetések további indikátorként szolgálnak.<sup>95</sup>

---

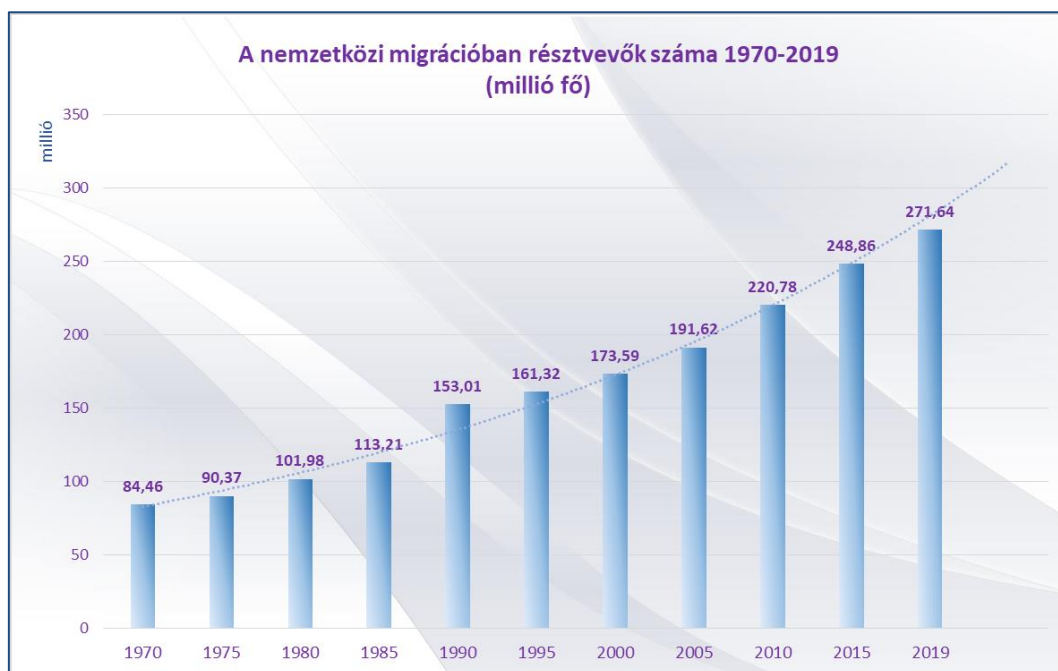
<sup>93</sup> Lásd bővebben: Tálás Péter: A migráció mint biztonságpolitikai probléma. Magyar Tudomány, 2019/01, Akadémiai Kiadó, Budapest;

[https://mersz.hu/hivatkozas/matud\\_irod\\_2019\\_01\\_16528#matud\\_irod\\_2019\\_01\\_16528](https://mersz.hu/hivatkozas/matud_irod_2019_01_16528#matud_irod_2019_01_16528)

<sup>94</sup> The World Migration Report 2020. International Organization for Migration, 2019.; [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf)

<sup>95</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 73-74.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

Az IOM statisztikái alapján készült 1. számú ábra jól érzékelteti az említett növekedés lineáris jellegét. Míg 1970-ben a nemzetközi migrációban részt vevők száma 84 460 125 fő, 2000-ben pedig 173 588 441 fő volt, addig 2019-re ez a szám az 1970-es érték több mint háromszorosára, mintegy 271 642 105 főre nőtt. Hogy kézzel foghatóbbá tegyük ezt a számot, azt mondhatjuk, hogy ma a világ megközelítőleg 7,8 milliárd fős<sup>96</sup> lakosságából minden 28. ember migráns.<sup>97</sup>



1. ábra: A nemzetközi migrációban résztvevők száma 1970-2019 (szerk.: Csatlós Fruzsina)<sup>98</sup>

A nemzetközi migránsok aránya azonban régióként szignifikánsan eltérő lehet. Az IOM alábbi térképe jól mutatja ezeket az eltéréseket, illetve szemlélteti az előzőekben megismert „push and pull” faktorok működését.

Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 6-9.; [http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

Kaiser Ferenc: A túlnépesedés és globális biztonsági kihívásai I. Nemzet és Biztonság, IV. évfolyam, 2011. 8. szám, 2011. október, pp. 27-28.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser\\_ferenc-a\\_tulnepesedes\\_es\\_globalis\\_biztonsagi\\_kihivasai.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser_ferenc-a_tulnepesedes_es_globalis_biztonsagi_kihivasai.pdf)

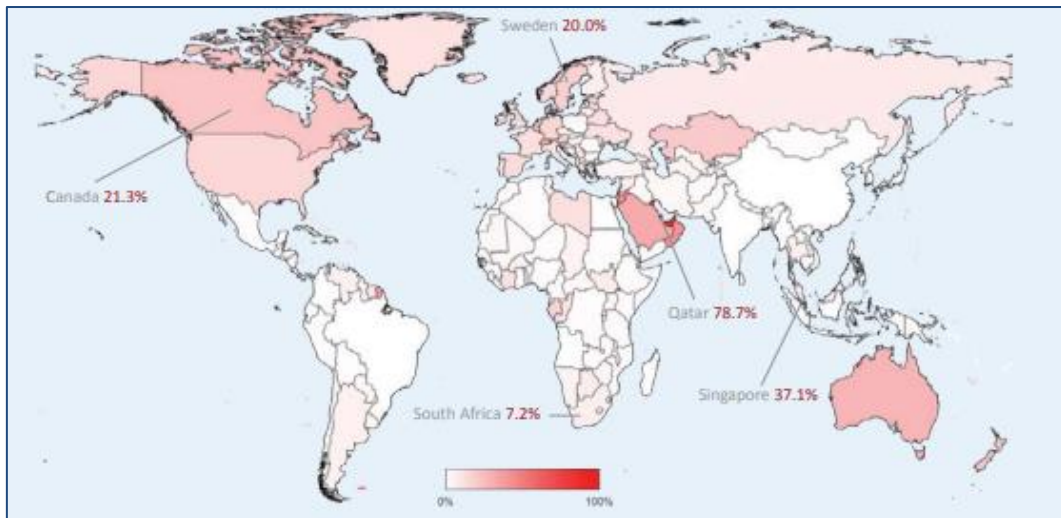
Rítecz György: A migráció trendjei – és ami mögötte van. Regio, 24. évfolyam, 2016. 2. szám, pp. 109-139.; <http://dx.doi.org/10.17355/rkkpt.v24i2.115>

<sup>96</sup> Chamie, Joseph: World Population: 2020 Overview. Yale University, New York, 2020. február 11.; <https://yaleglobal.yale.edu/content/world-population-2020-overview>

<sup>97</sup> The World Migration Report 2020. International Organization for Migration, 2019.; [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf)

<sup>98</sup> Az adatok forrása: Uo.





2. ábra: A nemzetközi migránsok megoszlásának aránya az IOM statisztikái alapján<sup>99</sup>

2019-ben a nemzetközi migránsok 61%-át Európa és Ázsia, 22%-át Észak-Amerika, 10%-át Afrika, 4%-át Latin-Amerika és a Karib-térség, 3%-át Óceánia fogadta be. Arányuk az egyes régiók lakosságához képest Óceániában 21%, Észak-Amerikában 16%, Európában 11%, Ázsiában 1,8%, Afrikában 2%, Latin-Amerikában és a Karib-térségben 1,8% volt. Tehát annak ellenére, hogy a nemzetközi migrációban résztvevők száma évről-évre növekszik, megoszlásuk kontinensenként eltérő intenzitású és nagyságrendű.<sup>100</sup>

A nemzetközi statisztikák arra is rávilágítanak, hogy a migránsok több, mint 25%-a valamilyen kényszer hatására hagyja el otthonát.<sup>101</sup> Az UNHCR 2020-as Globális Trendek jelentése<sup>102</sup> szerint 2019 végéig a világon 79,5 millió személynek kellett elhagynia hazáját üldöztetés, konfliktusok, erőszak vagy az emberi jogok megsértése következtében. Ebből 26 millió fő<sup>103</sup> az 1951-es genfi egyezmény, illetve annak 1967-es kiegészítő jegyzőkönyve hatálya alá eső menekült, 45,7 millió fő hazáján belül menekülni kényszerülő belső menekült (IDP<sup>104</sup>), 4,2 millió fő pedig nemzetközi védelemért forduló menedékkérő<sup>105</sup> volt. A kényszmigrációval foglalkozó elemzések egyöntetűen állítják, hogy ez a szám még egyszer sem volt ilyen magas, mióta átfogó adatgyűjtés folyik az otthonaikat elhagyni kényszerülő

<sup>99</sup> The World Migration Report 2020. International Organization for Migration, 2019., p. 23.; [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf)

<sup>100</sup> Uo. p. 24.

<sup>101</sup> Uo.

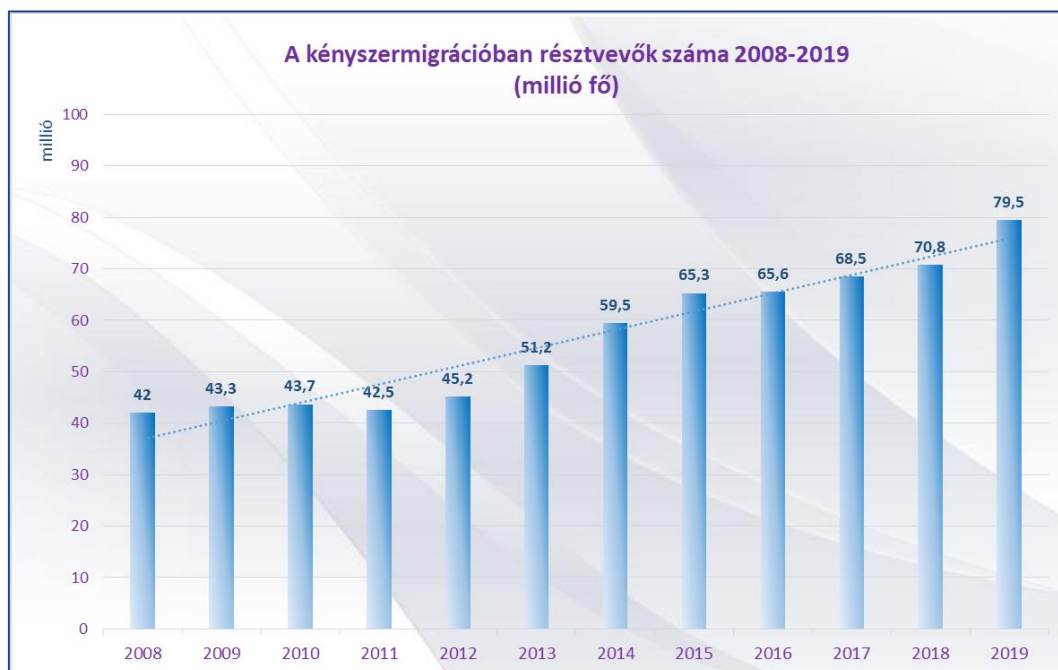
<sup>102</sup> UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18.; <https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>103</sup> Ezen belül 20,4 millió fő az UNHCR mandátuma alá tartozó menekült, 5,6 millió fő az UNRWA oltalma alatt álló palesztin menekült volt.

<sup>104</sup> internally displaced person

<sup>105</sup> asylum-seeker

személyekről.<sup>106</sup> A 3. számú ábra a kényszermigrációban résztvevők számának változását mutatja 2008 és 2019 között.



3. ábra: A kényszermigrációban résztvevők száma 2008-2019 (szerk.: Csatlós Fruzsina)<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 78-79.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18. pp. 2-7.; <https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>107</sup> Az adatok forrása: 2008 Global Trends: Refugees, Asylum-seekers, Returnees, Internally Displaced and Stateless Persons. UNHCR Global Trends, 2009. június 16.;

<https://www.unhcr.org/statistics/country/4a375c426/2008-global-trends-refugees-asylum-seekers-returnees-internally-displaced.html?query=global%20trends>

2009 Global Trends: Refugees, Asylum-seekers, Returnees, Internally Displaced and Stateless Persons. UNHCR Global Trends, 2010. június 15.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4c11f0be9/2009-global-trends-refugees-asylum-seekers-returnees-internally-displaced.html?query=global%20trends>

60 years and still counting – UNHCR Global Trends 2010. UNHCR Global Trends, 2011. június 20.;

<https://www.unhcr.org/statistics/country/4dfa11499/unhcr-global-trends-2010.html?query=global%20trends>

A Year of Crisis – UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2011. UNHCR Global Trends, 2012. június 18.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4fd6f87f9/unhcr-global-trends-2011.html?query=global%20trends>

Displacement The New 21st Century Challenge – Global Trends 2012. UNHCR Global Trends, 2013. június 19.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/51bacb0f9/unhcr-global-trends-2012.html?query=global%20trends>

War's human cost – Global Trends 2013. UNHCR Global Trends, 2014. június 20.

<http://www.unhcr.org/5399a14f9.html>

World at War – Global Trends Forced Displacement in 2014. UNHCR Global Trends, 2015. június 18.;

<https://www.unhcr.org/556725e69.pdf>

Global Trends: Forced Displacement in 2015. UNHCR Global Trends, 2016. június 20.;

<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/576408cd7/unhcr-global-trends-2015.html?query=global%20trends>

Global Trends: Forced Displacement in 2016. UNHCR Global Trends, 2017. június 19.;

<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5943e8a34/global-trends-forced-displacement-2016.html?query=global%20trends>

<https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf>

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2017. UNHCR Global Trends, 2018. június 19.;

<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5b27be547/unhcr-global-trends-2017.html?query=global%20trends>

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2018. UNHCR Global Trends, 2019. június 19.;

<https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf>

A diagram alapján egyértelműen megállapítható, hogy az elmúlt évtized során a kényszermigrációban részt vevők száma több mint másfélszeresére (43,3 millió főről 79,5 millió főre) nőtt. Ennek okai elsősorban a biztonsági környezet változásában és a hatalmi viszonyok átalakulásában – a fegyveres konfliktusok, illetve a nem állami biztonságpolitikai szereplők (talibán, ISIS, Boko Haram stb.) számának növekedésében, a bipoláris világ szétesése után a regionális hatalmak megerősödésében, a regionális biztonsági komplexumok<sup>108</sup> dinamikájának változásaiban – keresendők. A legnagyobb növekedés 2012 és 2015 között a szíriai konfliktussal közvetlen összefüggésben volt tapasztalható (lásd 3. ábra), de más helyi és regionális konfliktusok – például Irakban, Libanonban, Jemenben, Dél-Szudánban vagy éppen a Kongói Demokratikus Köztársaságban – is hozzájárultak ehhez a folyamathoz. Hiszen, ezen többszereplős konfliktusok elhúzódó jellege, a megoldási kísérletek kudarcjai egyre több és több embert készítettek és készítenek ma is menekülésre. Tálás Péter azt is hozzáteszi, hogy „*a migráció ütemét az említett konfliktusok belső dinamikája is döntően befolyásolja*”<sup>109</sup>, ilyen például a frontvonalak stabilitása, a hátszágok biztonsági helyzete, illetve az ottani életkörülmények változása.<sup>110</sup>

Mivel a kényszermigrációban részt vevők számának növekedése jelentős gazdasági terhet és biztonsági kockázatot jelent a befogadó államok számára, a potenciális célországoknak elsődleges érdeke, hogy kialakulásának helyszínén próbálja meg megszüntetni annak a válságnak a gyökereit, melynek következtében az emberek menekülésre kényszerültek, kényszerülnének, így akadályozva meg a további elvándorlást. Ennek érdekében politikai,

---

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18.;

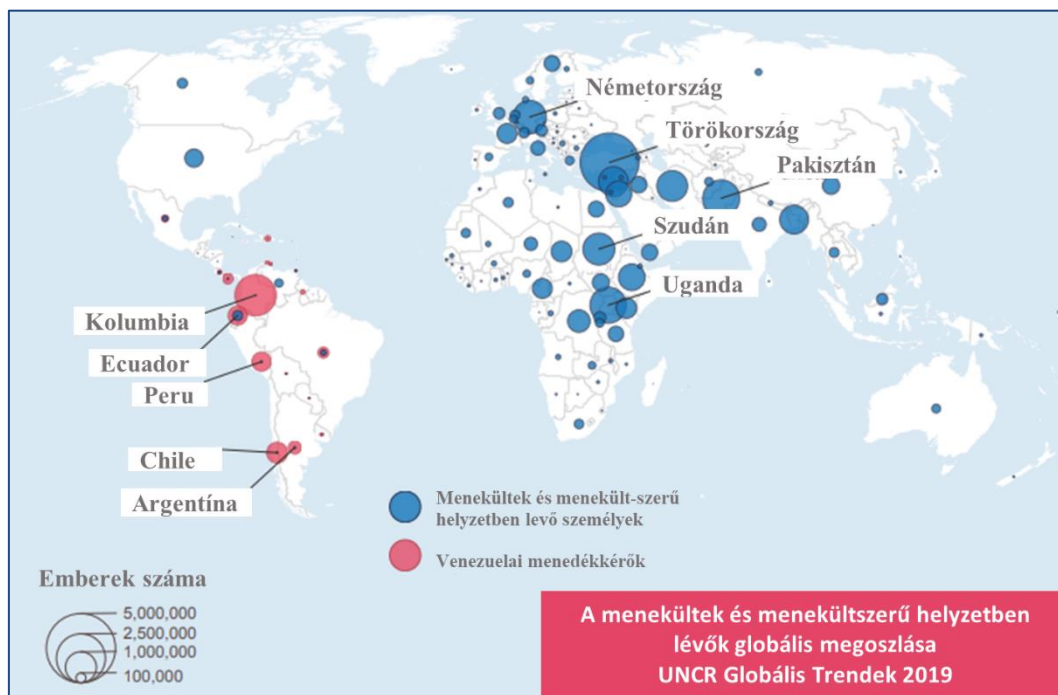
<https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>108</sup> A regionális biztonsági komplexumok elméletét (Regional Security Complex Theory - RSCT) Barry Buzan és Ole Weaver dolgozták ki. Barry Buzan 1983-ban megjelent „Az emberek, az államok és a félelem” című tanulmányában úgy fogalmaz, hogy a regionális biztonsági komplexum olyan államok csoportja, ahol a tagok biztonsággal kapcsolatos problémái olyannyira „*kötődnek egymáshoz, hogy azokat nem lehet egymástól függetlenül értelmezni*”. Vida Csaba 2007-ben megjelent regionális biztonsági komplexumokkal foglalkozó tanulmányában így fogalmaz „*A biztonsági komplexum elmélete abból indul ki, hogy a nemzetközi biztonság egy összefüggő dolog, mert a nemzetközi rendszer szereplői befolyással vannak egymásra, valamint függenek egymástól. A nemzetközi rendszer szereplői - az államok - közötti függőség mértékében jelentős különbségek tapasztalhatók. Az államok közötti kapcsolatok vizsgálatakor megállapítható, hogy a függőség nagyságrendjét - intenzitását - meghatározza a földrajzi távolság, mert a biztonságot vagy a biztonság hiányát előidéző tényezők rövidebb távolságra jobban, erősebben hatnak, mint nagyobb távolságra. Ennek alapján megállapítható, hogy minden állam jobban tart a szomszédjától, mint a távoli hatalmaktól. Azonban a függőség földrajzi meghatározottsága nem jelenti azt, hogy a függőség lineárisan csökken a távolság növekedésével, mert vannak olyan földrajzi tényezők, amelyek módosíthatják a függőség mértékét. Ide sorolhatjuk azokat a földrajzi akadályokat, amelyek szigetelőként hathatnak, ilyenek lehetnek a tengerek, a magashegységek és a sivatagok, de akadálynak tekinthetjük a kulturális választóvonalakat is.*” Lásd bővebben: Vida Csaba: A regionális biztonsági komplexum elmélete és alkalmazása Közép-Európára. Hadtudomány, XVII. évfolyam, 2007. 1 szám, pp. 30-40., [http://mhtt.eu/hadtudomany/2007/1/2007\\_1\\_5.html](http://mhtt.eu/hadtudomany/2007/1/2007_1_5.html)

<sup>109</sup> Tálás Péter: Az európai migrációs válság értelmezési kereteiről. Nemzet és Biztonság, VIII. évfolyam, 2016. 6. szám, p. 97; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2016\\_6\\_06\\_talas\\_europai\\_migracios\\_valsgag.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2016_6_06_talas_europai_migracios_valsgag.pdf)

<sup>110</sup> Uo. pp. 85-111.

diplomáciai, gazdasági eszközöket, civil szervezetek segítségével, sőt a fegyveres erőket is felhasználva.<sup>111</sup> A Főbiztosság 2019-as adatok alapján készült térképén (4. ábra) jól látszik a menekültek és a menekültszerű helyzetben lévő személyek számának regionális megoszlása.



4. ábra: A menekültek és menekültszerű helyzetben lévő globális megoszlása az UNHCR Globális Trendek 2019 jelentése alapján<sup>112</sup>

Ha összevetjük ezeket az adatokat a Békealap<sup>113</sup> összeomló államokat bemutató térképével (5. ábra), megállapítható, hogy azokból az államokból menekülnek el a legtöbben, ahol tartósan valamilyen fegyveres konfliktus, vagy nagymértékű gazdasági, politikai problémák fenyegetik a mindennapi létet.<sup>114</sup>

<sup>111</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf, 2. szám, pp. 11-12.;

[http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

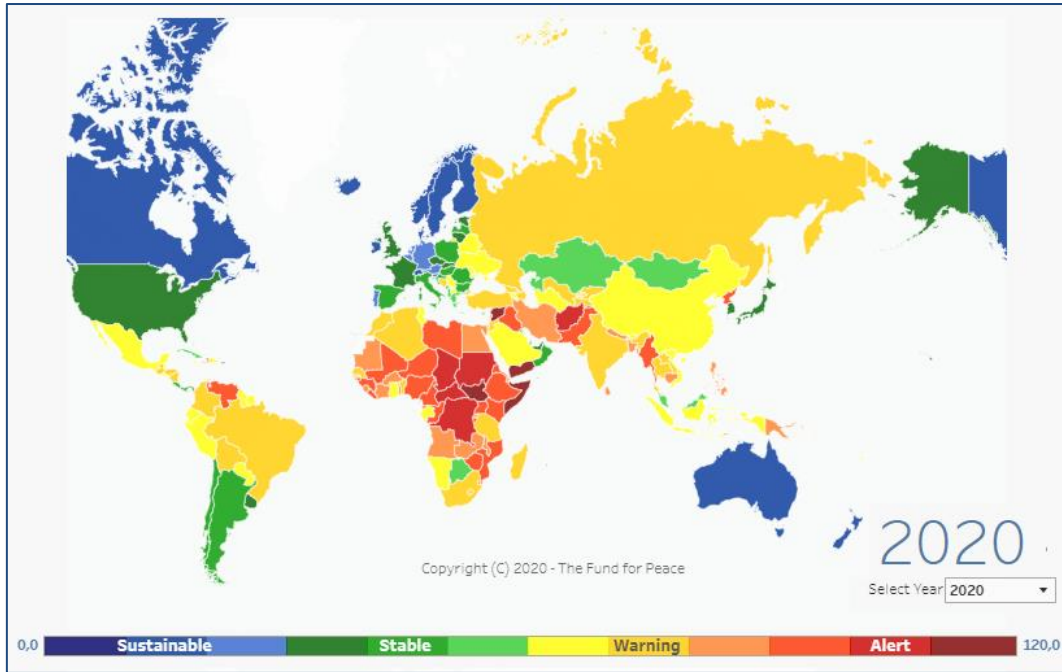
Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 78.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

<sup>112</sup> UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18.; <https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>113</sup> The Fund for Peace

<sup>114</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf, 2. szám, pp. 12-13.;

[http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)



5. ábra: Összeomló Államok Indexe 2020-ban<sup>115</sup>

A Főbiztosság éves jelentései alapján 2009 óta a legtöbb menekült kibocsátó országok listáján folyamatosan ott van Afganisztán, Irak, Szomália, Szudán, Dél-Szudán, a Kongói Demokratikus Köztársaság, Mianmar, illetve 2013 óta a Szíriai Arab Köztársaság (lásd 6. ábra).

**A legtöbb menekült kibocsátó országok rangsora  
2008-2019**

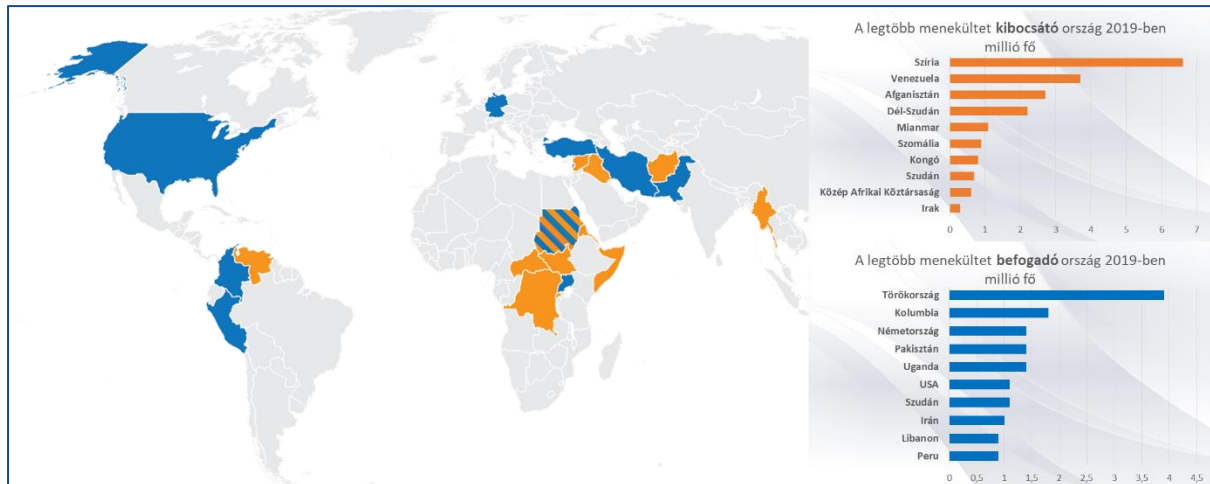
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Afganisztán	Afganisztán	Afganisztán	Afganisztán	Afganisztán	Afganisztán	Szíriai Arab Köztársaság	Szíriai Arab Köztársaság	Szíriai Arab Köztársaság	Szíriai Arab Köztársaság	Szíriai Arab Köztársaság	Szíriai Arab Köztársaság
2.	Irak	Irak	Irak	Irak	Szomália	Szíriai Arab Köztársaság	Afganisztán	Afganisztán	Afganisztán	Afganisztán	Afganisztán	Venezuela
3.	Szomália	Szomália	Szomália	Szomália	Irak	Szomália	Szomália	Szomália	Dél-Szudán	Dél-Szudán	Dél-Szudán	Afganisztán
4.	Szudán	Kongói Demokratikus Köztársaság	Kongói Demokratikus Köztársaság	Szudán	Szíriai Arab Köztársaság	Szudán	Szudán	Dél-Szudán	Szomália	Myanmar	Myanmar	Dél-Szudán
5.	Kolumbia	Myanmar	Myanmar	Kongói Demokratikus Köztársaság	Szudán	Kongói Demokratikus Köztársaság	Dél-Szudán	Szudán	Szudán	Szomália	Szomália	Myanmar
6.	Kongói Demokratikus Köztársaság	Kolumbia	Kolumbia	Myanmar	Kongói Demokratikus Köztársaság	Myanmar	Kongói Demokratikus Köztársaság	Kongói Demokratikus Köztársaság	Kongói Demokratikus Köztársaság	Szudán	Szudán	Szomália
7.		Szudán	Szudán	Kolumbia	Myanmar	Irak	Myanmar	Közép-Afrikai Köztársaság	Közép-Afrikai Köztársaság	Kongói Demokratikus Köztársaság	Kongói Demokratikus Köztársaság	Kongói Demokratikus Köztársaság
8.		Vietnám	Vietnám	Vietnám	Kolumbia	Kolumbia	Közép-Afrikai Köztársaság	Myanmar	Myanmar	Közép-Afrikai Köztársaság	Közép-Afrikai Köztársaság	Szudán
9.		Eritrea	Eritrea	Eritrea	Vietnám	Vietnám	Irak	Eritrea	Eritrea	Eritrea	Eritrea	Irak
10.	Szerbia	Kína	Kína	Eritrea	Eritrea	Eritrea	Eritrea	Kolumbia	Burundi	Burundi	Burundi	Közép-Afrikai Köztársaság

6. ábra: A legtöbb menekült kibocsátó ország 2010-2019 az UNHCR adatai alapján (szerk.: Csatlós Fruzsina)<sup>116</sup>

<sup>115</sup> The Fragile States Index Annual Report 2020. The Fund for Peace, 2020.; <https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2020/05/fsi2020-report.pdf>

<sup>116</sup> Az adatok forrása: 2008 Global Trends: Refugees, Asylum-seekers, Returnees, Internally Displaced and Stateless Persons. UNHCR Global Trends, 2009. június 16.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4a375c426/2008-global-trends-refugees-asylum-seekers-returnees-internally-displaced.html?query=global%20trends>

2019 végén a legtöbb menekültet kibocsátó országok között a Szíriai Arab Köztársaság szerepelt az első helyen 6,6 millió fővel, a második helyen Venezuela 3,7 millió fővel, a harmadik helyen 2,7 millió fővel Afganisztán végzett. A negyedik és ötödik helyen Dél-Szudán és Mianmar álltak 2,2 millió illetve 1,1 millió fővel. Összességében pedig elmondható, hogy a menekültek 68%-a ebből az öt országból érkezett.<sup>117</sup>



7. ábra: A legtöbb menekültet kibocsátó és befogadó országok 2019 (szerk.: Csatlós Fruzsina)<sup>118</sup>

2009 Global Trends: Refugees, Asylum-seekers, Returnees, Internally Displaced and Stateless Persons. UNHCR Global Trends, 2010. június 15.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4c11f0be9/2009-global-trends-refugees-asylum-seekers-returnees-internally-displaced.html?query=global%20trends>

60 years and still counting – UNHCR Global Trends 2010. UNHCR Global Trends, 2011. június 20.;

<https://www.unhcr.org/statistics/country/4dfa11499/unhcr-global-trends-2010.html?query=global%20trends>

A Year of Crisis – UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2011. UNHCR Global Trends, 2012. június

18.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4fd6f87f9/unhcr-global-trends-2011.html?query=global%20trends>

Displacement The New 21st Century Challenge – Global Trends 2012. UNHCR Global Trends, 2013. június 19.;

<https://www.unhcr.org/statistics/country/51bacb0f9/unhcr-global-trends-2012.html?query=global%20trends>

War's human cost – Global Trends 2013. UNHCR Global Trends, 2014. június 20.

<http://www.unhcr.org/5399a14f9.html>

World at War – Global Trends Forced Displacement in 2014. UNHCR Global Trends, 2015. június 18.;

<https://www.unhcr.org/556725e69.pdf>

Global Trends: Forced Displacement in 2015. UNHCR Global Trends, 2016. június 20.;

<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/576408cd7/unhcr-global-trends-2015.html?query=global%20trends>

Global Trends: Forced Displacement in 2016. UNHCR Global Trends, 2017. június 19.;

<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5943e8a34/global-trends-forced-displacement-2016.html?query=global%20trends>

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2017. UNHCR Global Trends, 2018. június 19.;

<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5b27be547/unhcr-global-trends-2017.html?query=global%20trends>

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2018. UNHCR Global Trends, 2019. június 19.;

<https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf>

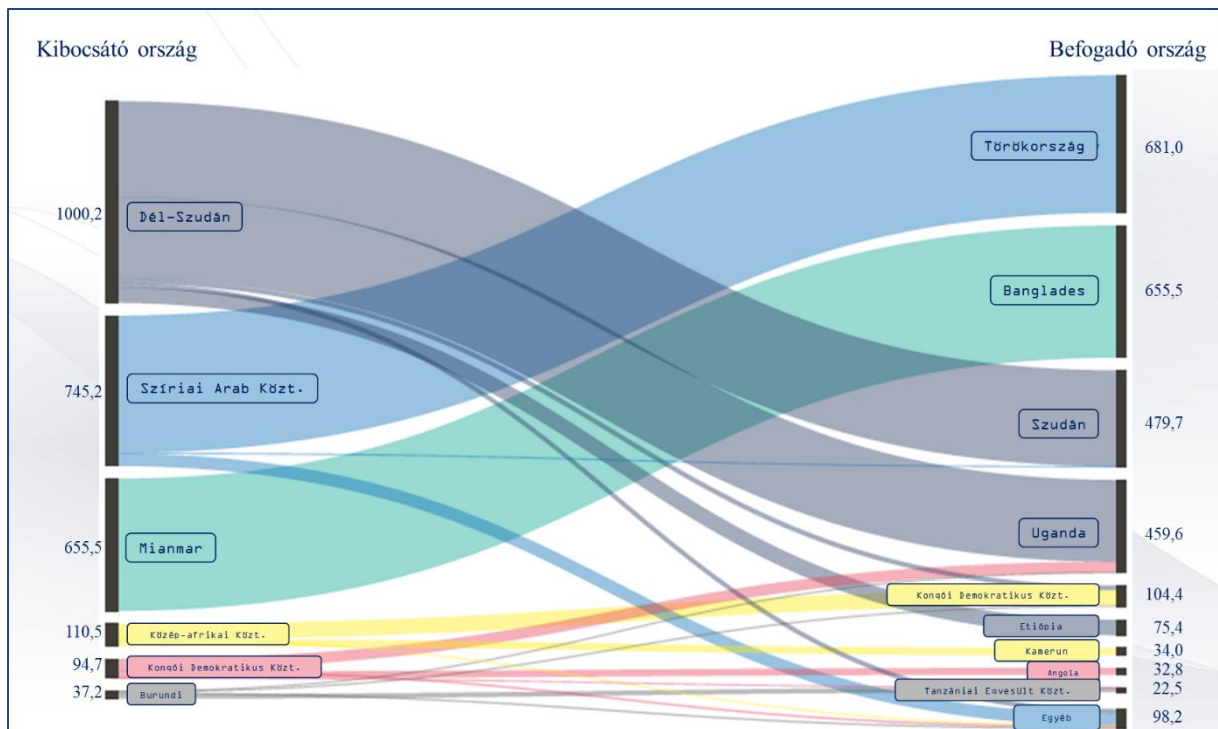
UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18.;

<https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>117</sup> UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18. pp.3-17.;

<https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>118</sup> Uo. pp. 17-20.



8. ábra: A menekültek áramlása a 2018 végén az UNHCR statisztikái alapján (ford. Csatlós Fruzsina)<sup>119</sup>

A 7-8. ábrákról az is leolvasható, hogy a fegyveres konfliktusok által érintett területek lakói főként a szomszédos országokba menekülnek életük védelme érdekében, ahonnan a konfliktus befejeződése után szándékukban áll hazatérni, ami újabb kihívást jelent mind a befogadó, mind a kibocsátó állam számára. Nem szabad azonban megfeledkezni arról a jelentős csoportról sem, amely a jobb és biztonságosabb élet reményében egy fejlettebb országban keres menedéket, hiszen az ő integrációjuk a többségi társadalomba létfontosságú lehet, a későbbi problémák elkerülése érdekében.<sup>120</sup>

Ezen a ponton azt is fontos megjegyezni, hogy egy adott ország menekültügyi rendszerének megtartó képessége (az ellátás színvonala, a rendszer működőképessége) befolyásolja a további migrációs hajlandóságot. Tehát, ha egy adott ország ellátórendszere nem tudja kezelni a növekvő nyomást, az arra ösztönzi az oda érkező személyeket, hogy tovább vándoroljanak. A 2015-ös európai migrációs válság okainak vizsgálata során számos szakértő jutott arra a következtetésre, hogy ahhoz a konfliktus sújtotta területtel szomszédos országok menekültügyi rendszereinek megtartó képtelensége is nagyban hozzájárult. Tálás Péter ezt azon a példán keresztül érzékelteti, hogy 2014-2015-ben, mikor a szíriai menekültek száma a

<sup>119</sup> UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2018. UNHCR Global Trends, 2019. június 19.; <https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf>

<sup>120</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 13-14.; [http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

legdinamikusabban emelkedett, a szomszédos országokban a menekültügyi rendszerek nemzetközi támogatása lecsökkent. A megfelelő ellátáshoz szükséges forrásoknak regionális szinten csak 30%-a volt elérhető.<sup>121</sup>

## 1.2. A menekültek nemzetközi védelmének alapidokumentumai

Ahhoz, hogy a későbbiekben megérthessük a menekült problémakör kapcsolódását a nemzetközi erők műveleteihez, meg kell határoznunk a kategóriát, melyhez segítséget nyújtanak a 20. század folyamán megkötött nemzetközi egyezmények, melyek a menekültek és hontalanok státuszával, jogaival és védelmével foglalkoznak. Ezek közül a legfontosabbak:

- Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata (1948),<sup>122</sup>
- 1951. évi genfi egyezmény a menekültek helyzetéről
- 1954. évi New York-i egyezmény a Hontalan Személyek Jogállásáról szóló Egyezmény
- 1967. évi kiegészítő jegyzőkönyv a menekültek helyzetéről szóló 1951. évi genfi egyezményhez
- 1967. ENSZ Közgyűlési deklaráció a területi menedékjogról (2312/XXII. sz. határozat)
- Egyéb, nem ENSZ keretben kötött dokumentumok (pl.: 1969. az Afrikai Egységsszervezet Menekültügyi Egyezménye, 1984. Cartagenai Nyilatkozat, 1990. Dublini Egyezmény)<sup>123</sup>

Az ENSZ 1951. évi menekültek helyzetéről szóló egyezménye – melyet a világszervezet 1951 júliusában Genfben megrendezett menekültek és hontalanok helyzetéről szóló konferenciáján fogadtak el – az ahhoz kapcsolódó 1967. évi New York-i kiegészítő jegyzőkönyvvel máig a problémakör alapidokumentumának tekinthető. Az egyezményt azzal a céllal hívták életre, hogy azon személyek számára, akiknek saját származási országa nem biztosítja alapvető jogaik védelmét és/vagy üldözi őket, garantálja, hogy egy másik államtól védelmet kaphassanak. Habár, az eredeti konvenció csupán az 1951. január 1-e előtt elmenekült

---

<sup>121</sup> Tóth Péter: Az európai migrációs válság értelmezési kereteiről. Nemzet és Biztonság, VIII. évfolyam, 2016. 6. szám, p. 98.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2016\\_6\\_06\\_talás\\_európai\\_migrációs\\_válság.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2016_6_06_talás_európai_migrációs_válság.pdf)

<sup>122</sup> 14. cikk/1.: Minden személynek joga van az üldözés elől más országban menedéket keresni és a más ország nyújtotta menedéket élvezni; 15. cikk: 1. Minden személynek joga van valamely állampolgársághoz, 2. Senkit sem lehet sem állampolgárságától, sem állampolgársága megváltoztatásának jogától önkényesen megfosztani. Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata; [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/hng.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/hng.pdf)

<sup>123</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 75-76.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)



személyek<sup>124</sup> helyzetének rendezést tűzte ki célul, az 1967-es kiegészítő jegyzőkönyv kiterjesztette annak hatályát<sup>125</sup> azáltal, hogy megszüntette a korábban megfogalmazott földrajzi és időbeli korlátokat. Az egyezmény és a kiegészítő jegyzőkönyv jelentősége abban áll, hogy közülük legalább az egyiket<sup>126</sup> a világ államainak nagy többsége<sup>127</sup> elfogadta, ratifikálta, valamint beépítette saját jogalkotási folyamataiba.<sup>128</sup>

A genfi egyezmény meghatározza a menekült státusz fogalmát (1. cikk), tartalmi elemeit, megfogalmazza, hogy milyen támogatás és jogok illetik meg ezeket a személyeket, milyen kötelezettségeik vannak a konvencióhoz csatlakozó államok területén, valamint deklarálja kiutasításuk, visszaküldésük tilalmát<sup>129</sup> (33. cikk). Emellett, meghatározza azon személyek körét<sup>130</sup> is, akik nem lehetnek jogosultak a menekült státusz megszerzésére. A konvenció alapján a menekült olyan személy, aki „*faji, vallási okok, nemzeti hovatartozása, illetve meghatározott társadalmi csoporthoz való tartozása, avagy politikai meggyőződése miatti üldözéstől való megalapozott félelme miatt az állampolgársága szerinti országon kívül tartózkodik, és nem tudja, vagy az üldözéstől való félelmében nem kívánja annak az országnak a védelmét igénybe venni...*”.<sup>131</sup>

---

<sup>124</sup> Elsősorban a II. világháború során elmenekült európai lakosság.

<sup>125</sup> A 60-as évek közepére a nemzetközi tapasztalatok azt mutatták, hogy a menekültek problémájának súlypontja a világrendben a II. világháborút követően történt átrendeződés következtében, a fejlődő országokra helyeződött át, így ott is szükségessé vált védelmük biztosítása.

<sup>126</sup> Az 1967-es kiegészítő jegyzőkönyv önálló nemzetközi jogi dokumentumnak minősül, tehát olyan államok is csatlakozhatnak hozzá, aki az eredeti 1951-es egyezményt nem írták alá. Forrás: Klenner (szerk.): Menekültügyi ismeretek p. 21.

<sup>127</sup> 2020. február 2-ig az 1951. évi genfi egyezményhez 146, az 1967. évi kiegészítő jegyzőkönyvhöz 147 ország csatlakozott. Forrás: United Nations Treaty Collection, [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetailsII.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=V-2&chapter=5&Temp=mtdsg2&clang=en](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetailsII.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=V-2&chapter=5&Temp=mtdsg2&clang=en); 5. Protocol relating to the Status of Refugees. United Nations, Treaty Series, vol. 606, New York, 1967. január 31. p. 267.; [https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=V-5&chapter=5](https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=V-5&chapter=5)

<sup>128</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 76.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)  
Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., pp. 21-24.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf/kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

UNHCR Magyarország - Menekültügyi egyezmény - Korszakalkotó dokumentum, amely megalapozza tevékenységünket. UNHCR.org; <https://www.unhcr.org/hu/237-huinformacioforrasokegyezmenyekmenekultugyi-egyezmény.html>

<sup>129</sup> Ez a nemzetközi jogban „non-refoulement”-ként ismert elv: „*egyetlen Szerződő Állam sem utasítja ki vagy küldi vissza a menekültet azon ország területének határára, ahol élete vagy szabadsága faji, vallási okokból, nemzeti hovatartozása miatt, vagy abból az okból van veszélyeztetve, hogy bizonyos társadalmi csoporthoz tartozik, vagy bizonyos politikai véleményt vall*”.

<sup>130</sup> Háborús bűnösök, súlyos bűncselekményt elkövetők, az ENSZ céljaiba és elveibe ütköző cselekményben bűnösök.

<sup>131</sup> 1951. évi genfi egyezmény a menekültek helyzetéről, <http://www.irm.gov.hu/?mi=1&katid=2&id=108&cikkid=3931>

5. Protocol relating to the Status of Refugees. United Nations, Treaty Series, vol. 606, New York, 1967. január 31. p. 267.; [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetailsII.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=V-2&chapter=5&Temp=mtdsg2&clang=en](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetailsII.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=V-2&chapter=5&Temp=mtdsg2&clang=en)

Az 1954. évi New York-i Egyezmény bevezeti a hontalanság fogalmát. A dokumentum alapján „a hontalan személy kifejezés olyan egyént jelöl, akit egy állam sem tart saját joga alapján állampolgárának”.<sup>132</sup> Az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága ezen belül megkülönböztet de jure és de facto hontalanságot. De jure hontalanságról beszél olyan személy esetében, akit semelyik ország nem tekint állampolgárának; illetve de facto hontalanságról azok esetében, akik nem élvezik azokat az alapvető jogokat, amelyeket a hazájuk más állampolgárai élveznek. Míg az előbbiek között akár menekültek is lehetnek, az utóbbiak esetében az is előfordulhat, hogy sosem hagyták el szülőhelyüket.<sup>133</sup>

A következő évtizedek során a genfi egyezményt és a New York-i kiegészítő jegyzőkönyvet alapul véve számos újabb megállapodás és dokumentum született a menekültek védelmével kapcsolatosan, melyek elsősorban egy-egy adott régió, térség sajátos problémáira próbáltak válaszokat adni. Többek között ilyen az Afrikai Egységsszervezet<sup>134</sup> által 1969-ben kibocsátott Addisz Abbeba-i Egyezmény<sup>135</sup>, a közép-amerikai menekültválságok rendezése érdekében elfogadott 1984-es Cartagenai Nyilatkozat<sup>136</sup>, vagy a Dublini Egyezmények.

---

UNHCR Magyarország - Menekültügyi egyezmény - Korszakalkotó dokumentum, amely megalapozza tevékenységünket. UNHCR.org; <https://www.unhcr.org/hu/237-huinformacioforrasokegyezmenyekmenekultugyi-egyezmény.html>

Windt Szandra: Az illegális migráció kriminológiai jellemzői. Doktori (PhD) értekezés, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolc, 2008., p. 186.; <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5733>

Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 76.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

<sup>132</sup> A Hontalanságról szóló 2. számú iránymutatás: Eljárás annak meghatározására, hogy egy személy hontalan-e. UNHCR.org, 2012.április 5.; [https://www.unhcr.org/hu/wp-content/uploads/sites/21/2016/12/2\\_guideline\\_statelessness\\_HUN.pdf](https://www.unhcr.org/hu/wp-content/uploads/sites/21/2016/12/2_guideline_statelessness_HUN.pdf)

<sup>133</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 76.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

Statement by Filippo Grandi, UN High Commissioner for Refugees, on the COVID-19 crisis. UNHCR, 2020. március 19.; <http://www.unhcr-budapest.org/hungary/files/ProtRefbrochureHUN.pdf>

1948. évi Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata, 1948. december 10.; [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/hng.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/hng.pdf)

1951. évi genfi egyezmény a menekültek helyzetéről; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98900015.tvr>

1954. évi new yorki egyezmény a Hontalan Személyek Jogállásáról szóló Egyezmény, <https://www.parlament.hu/irom36/4804/4804.htm>

1967. évi kiegészítő jegyzőkönyv a menekültek helyzetéről szóló 1951. évi genfi egyezményhez, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98900015.tvr>

1984. évi Cartagenai Nyilatkozat

<sup>134</sup> Az Afrikai Egységsszervezet (Organization of African Unity) egy 1963 és 2002 között létező regionális nemzetközi szervezet volt, mely legfontosabb céljának a tagok gazdasági együttműködésének megteremtését és koordinálását, valamint a köztük lévő konfliktusok kezelését tekintette. 2002-ben szerepét az Afrikai Unió (AU) vette át. Lásd: <https://www.britannica.com/topic/African-Union> (Letöltve: 2020. február 2.)

<sup>135</sup> OAU Convention Governing the Specific Aspects of Refugee Problems in Africa, Lásd: [www.unhcr.org/about-us/background/45dc1a682/oau-convention-governing-specific-aspects-refugee-problems-africa-adopted.html](http://www.unhcr.org/about-us/background/45dc1a682/oau-convention-governing-specific-aspects-refugee-problems-africa-adopted.html)

<sup>136</sup> Cartagena Declaration on Refugees, Colloquium on the International Protection of Refugees in Central America, Mexico and Panama, Lásd: <https://www.unhcr.org/about-us/background/45dc19084/cartagena-declaration-refugees-adopted-colloquium-international-protection.html> (Letöltve: 2020. február 2.)

A 15 cikkelyből álló Addisz-Abbeba-i Egyezmény a genfi menekültdefiníció által meghatározott személyek csoportját kibővítette<sup>137</sup> az agresszió, elnyomás, valamint a belső közrend hiánya miatt menekülni kényszerülők körével.<sup>138</sup> Emellett a dokumentum külön kitér a többes állampolgárságú személyek helyzetére, a határról való visszafordítás tilalmára, valamint hangsúlyozza a menedék nyújtásának békés, humanitárius jellegét. Továbbá foglalkozik az önkéntes hazatérés, a menekülttáborok elhelyezkedésének, a kibocsátott utazási dokumentumok, valamint a menekültek jogainak és kötelezettségeinek kérdéseivel.<sup>139</sup>

A kolumbiai Cartagena-ban 1984-ben elfogadott nyilatkozat a közép-amerikai menekültválságok regionális kérdéseire próbál válaszokat találni. Az előző egyezményhez hasonlóan kiterjeszti a Genfben meghatározott menekültfogalmat azok körével, akik *„életét, biztonságát vagy szabadságát az általános erőszak, külső agresszió, belső konfliktus vagy az emberi jogok súlyos megsértése veszélyezteti, illetve más olyan körülmény, amely a közrendet komolyan zavarja”*.<sup>140</sup>

Szintén a genfi konvenciót alapul véve született meg 1990-ben az egységes Európai Unió bevándorlási és menekültügyi politika kialakítását megcélzó folyamat első fontos elemként a Dublini Egyezmény, majd az azt felváltó 2003-as Dublin II és a 2014-es Dublin III. rendeletek. A dokumentumcsalád rögzítette a létező menekültekkel kapcsolatos szabályozókat, valamint közös terminológiát próbált kialakítani egy egységes Unió statisztikai rendszer kialakítása érdekében. Továbbá célul tűzte ki, hogy kidolgozza azokat a szabályokat, melyek alapján a menekülő személy csak egyszer, egy EU-s állam területén nyújthasson be menedékkérelmet, s

---

<sup>137</sup> „A „menekült” kifejezés minden olyan személyre vonatkozik, aki külső agresszió, megszállás, idegen uralom vagy származási országa egy részében vagy egészében a közrendet súlyosan megzavaró események miatt kénytelen elhagyni szokásos lakhelyét olyan származási országán kívüli tartózkodási hely keresése céljából, amely menedékként szolgálhat számára.” Forrás: OAU Convention Governing the Specific Aspects of Refugee Problems in Africa. United Nations, Treaty Series No. 14691, 1969. szeptember 10., p. 3.; <https://www.unhcr.org/45dc1a682.html>(a szerző saját fordítása)

<sup>138</sup> Uo. p. 3.

<sup>139</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., p. 24.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

Windt Szandra: Az illegális migráció kriminológiai jellemzői. Doktori (PhD) értekezés, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolc, 2008., p. 187.; <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5733>

<sup>140</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., p. 25.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)  
Cartagena Declaration on Refugees. UNHCR, Cartagena de Indias, 1984. november 22.; <https://www.unhcr.org/about-us/background/45dc19084/cartagena-declaration-refugees-adopted-colloquium-international-protection.html>

Windt Szandra: Az illegális migráció kriminológiai jellemzői. Doktori (PhD) értekezés, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolc, 2008., p. 188.; <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5733>

a későbbiekben az az állam feleljen valamennyi, az eljárás során felmerülő feladatért (eljárás, döntés, visszatoloncolás helyszíne stb.).<sup>141</sup>

Magyarország 1989-ben csatlakozott a Genfi Egyezményhez. A magyar jogban a 2007. évi LXXX. törvény<sup>142</sup> és a 301/2007. számú kormányrendelet<sup>143</sup> rendelkezik a menedékjogról. A törvény szabályozza a menedékjog tartalmát, a menekültként, oltalmazottként, valamint menedékesként történő elismerés feltételeit, továbbá az elismerésre, illetve annak visszavonására irányuló eljárást. Az ENSZ-fogalmait a magyar törvényalkotás a következőképp adaptálta: „*menekült az a külföldi állampolgár vagy hontalan személy, aki faji, illetőleg vallási okok, nemzeti hovatartozás, meghatározott társadalmi csoporthoz tartozás vagy politikai meggyőződése miatti üldözése, az üldözéstől való megalapozott félelme miatt az állampolgársága szerinti országon kívül tartózkodik, és nem tudja, vagy az üldözéstől való félelmében nem kívánja annak az országnak a védelmét igénybe venni, feltéve, hogy az érintett kérelmére a menekültügyi hatóság menekültként elismerte.*” Magyarországon a menekültügyi hatóság feladatait a Belügyminisztérium Országos Idegenrendészeti Főigazgatósága látja el, amely 2019. július 1-i hatállyal a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatal jogutódjaként<sup>144</sup> jött létre.<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Uo. p. 180

Legislative Train Schedule Towards a New Policy of Migration. European Parliament, <http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-towards-a-new-policy-on-migration/file-jd-revision-of-the-dublin-regulation>

A menekültügyi politika. Európai Parlament Ismertető az Európai Unióról; <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/151/a-menekultugyi-politika>

<sup>142</sup> 2007. évi LXXX. törvény a menedékjogról.; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700080.tv>

<sup>143</sup> 301/2007. (XI. 9.) Korm. rendelet a menedékjogról szóló 2007. évi LXXX. törvény végrehajtásáról.

2007.szeptember 9.; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700301.kor>

<sup>144</sup> A Menekültügyi és Migrációs Hivatal jogutódjaként 2000. január 1-i hatállyal jött létre a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal (162/1999. (XI. 19.) számú kormányrendelet), melynek feladatköréből az állampolgársági ügyek 2017. január 1-ével a Miniszterelnökséghez kerültek (361/2016. (XI. 29.) kormányrendelet), a szervezet neve pedig Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalra változott. Lásd: 162/1999. (XI. 19.) Korm. rendelet a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatalról, [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=41867](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=41867), 361/2016. (XI. 29.) Korm. rendelet a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalról, [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=198898](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=198898)

<sup>145</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 76-77.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

126/2019.(V.30.) Korm. rendelete (Magyar Közlöny 2019. évi 92. szám, 3192–3193. oldal, <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/d375cf433ca130398f5162560c139fcb649c999a/megtekintes>  
Szemesi Sándor: A menekültek helyzete a nemzetközi, magyar és az uniós jogban –kötelező segédanyag. Debreceni Egyetem, Állam-és Jogtudományi Kar, 2006.; [http://www.law.klte.hu/jati/tanszerek/nemzetkozi/tse/menekultek\\_helyzete2006.pdf](http://www.law.klte.hu/jati/tanszerek/nemzetkozi/tse/menekultek_helyzete2006.pdf)

Karoliny Eszter – Mohay Ágoston: A nemzetközi migráció jogi keretei. Publikon, pp.22-23-; [http://publikon.hu/application/essay/455\\_1.pdf](http://publikon.hu/application/essay/455_1.pdf)

Ezen a ponton fontosnak tartom megemlíteni a 2016. szeptember 19-én az ENSZ Közgyűlése által elfogadott New York-i Nyilatkozatot<sup>146</sup> a Menekültekről és Bevándorlókról. A dokumentum, melyet 193 tagállam írt alá, megerősítette a nemzetközi menekültvédelmi rezsím fontosságát, és rögzítette a tagállamok széleskörű kötelezettség- és tehervállalását a migrációban részt vevő személyek védelmére szolgáló mechanizmusok megerősítésére és fejlesztésére. A nyilatkozat emellett javaslatot tett egy „menekültügyi globális kompakt” (GCR)<sup>147</sup>, valamint a „biztonságos, rendezett és szabályos migrációval foglalkozó globális kompakt” (GCM)<sup>148</sup> kidolgozására. Továbbá meghatározza egy átfogó menekültügyi reagálási keretrendszer (CRRF<sup>149</sup>) legfontosabb elemeit, mely a menekültek nagyszabású mozgása és az elhúzódó menekültügyi helyzetek esetén nyújt segítséget, elsősorban gyakorlati ajánlásokat megfogalmazva a migrációs és menekültügyi kihívások kezelésének megkönnyítése érdekében. A CRRF nagy hangsúlyt fektet a nagyszámú menekültet befogadó országok támogatására, valamint a menekültek integrálásnak elősegítésére a befogadó közösségekben. A keretrendszer fő célkitűzései a következők:

- enyhíteni a befogadó országokra nehezedő nyomást;
- megteremteni és fejleszteni a menekültek önellátó képességének lehetőségeit;
- bővíteni a harmadik országokból származó megoldásokat;
- a származási országokba való biztonságos visszatérés feltételei megteremtésének támogatása.

A keretrendszer gyakorlati alkalmazhatóságának kidolgozása érdekében a nyilatkozat elfogadása óta az UNHCR együttműködik az országokkal és a kérdésben érintett egyéb szervezetekkel. 2018 februárja óta a CRRF-t több országban hivatalosan is alkalmazzák. 2017-ben az Egyesült Államok kivonult a folyamatból, később Ausztrália, Ausztria, a Cseh Köztársaság, a Dominikai Köztársaság, Magyarország, Lettország, Lengyelország és Szlovákia is követték példáját. Ennek ellenére 2018. december 19-én az ENSZ Közgyűlése elfogadta a

---

<sup>146</sup> New York-i Nyilatkozat a Menekültekről és Bevándorlókról. ENSZ Közgyűlés 71/1. számú határozat, 2016. szeptember 19.;

[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/A\\_RES\\_71\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/A_RES_71_1_E.pdf)

<sup>147</sup> The Global Compact on Refugees

<sup>148</sup> Migrációkutató Intézet: Figyelmeztető jel Magyarország számára az USA kilépése az ENSZ jövő évi migrációs párbeszédéből, 2017. december 29.; <https://www.migraciokutato.hu/hu/2017/12/29/figyelmezteto-jel-magyarorszag-szamara-az-usa-kilepese-az-ensz-jovo-evi-migracios-parbeszedebol/>

<sup>149</sup> Comprehensive Refugee Response Framework

globális menekültügyi kompaktot, mivel azonban a paktum nem nemzetközi szerződés, a nemzetközi jog értelmében nem kötelező érvényű.<sup>150</sup>

### 1.3. A (menekült)válságok kezelésének elméleti alapjai

Napjaink konfliktusainak dinamikája a biztonsági környezet komplexebbé válásának köszönhetően szorosan összefügg a kialakulásukat és lefolyásukat övező nemzetközi folyamatokkal. Nemcsak lokális szinten jelentenek problémát – egy esetleges járvány, menekültválság vagy radikalizmus kiindulópontjaként például – regionális szinten is instabilitáshoz vezethetnek, sőt, a globalizáció és a *spill-over* hatás (átterjedés) következtében akár nagyobb ország-csoportokat is „megfertőzhetnek”, globális szinten is fenyegetésként jelenhetnek meg (lásd: 9. ábra). A nagyméretű menekülthullámok például megbolygathatják az egyes közösségek közt meglévő egyensúlyt, valamint erőn felüli gazdasági, biztonsági terhet róhatnak befogadó országok gazdaságára, kormányaira.<sup>151</sup>

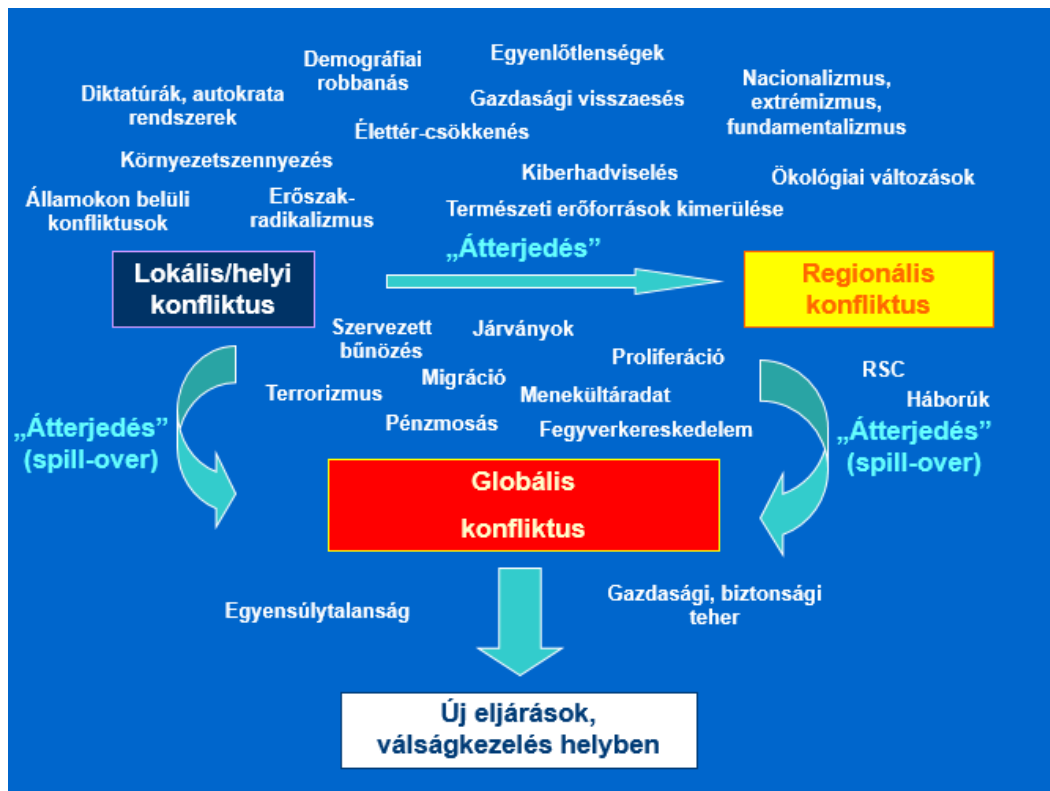
---

<sup>150</sup> New York-i Nyilatkozat a Menekültekről és Bevándorlókról. ENSZ Közgyűlés 71/1. számú határozat, 2016. szeptember 19.;

[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/A\\_RES\\_71\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/A_RES_71_1_E.pdf)

<sup>151</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 85-86.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

Friedmann Viktor: A konfliktuskezelés új terei – Az államon belüli konfliktusok regionális, inter- és transznacionális dimenziói. Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata, IV. évfolyam, 2007. 3-4. szám, pp. 75-99.

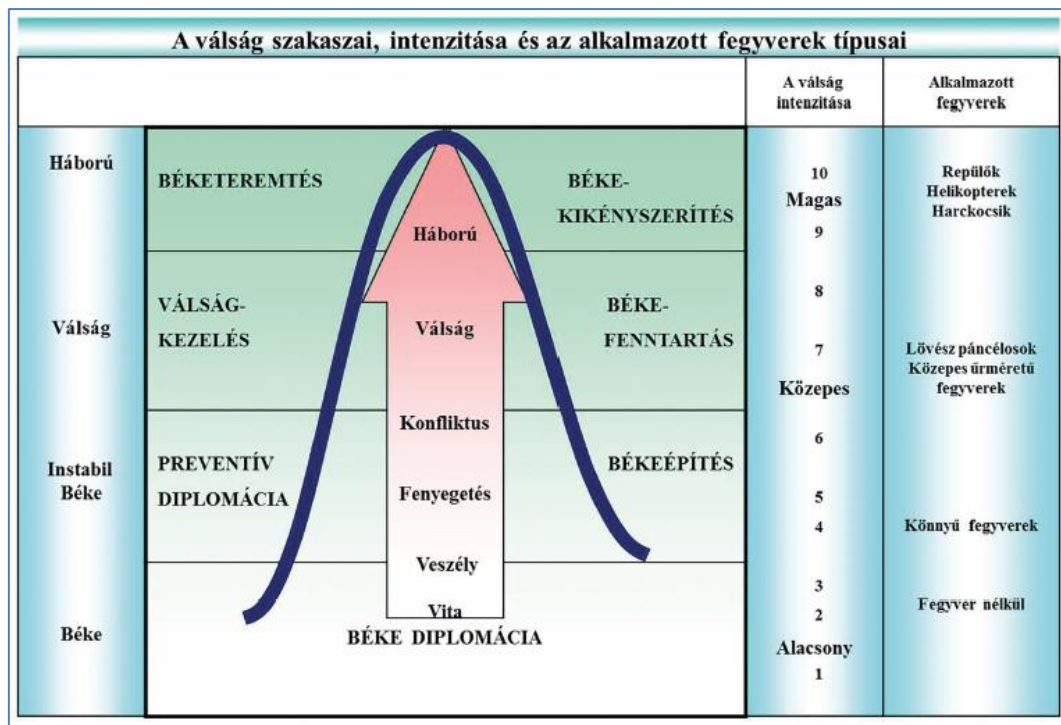


9. ábra: A konfliktusok átterjedésének folyamata (szerk.: Csatlós Fruzsina)

Mindennek köszönhetően az egyes válságok kezelése mára már nem csupán az érintett államok, régiók problémája. A tartós megoldáshoz olyan új eljárások kidolgozása és alkalmazása vált szükségessé, melyek nemcsak magát a fegyveres konfliktust szüntetik meg, hanem segítenek a béke, a biztonság, valamint az életkörülmények helyreállításában, illetve a stabilizációban. Az ilyen műveletek többsége a nemzetközi közösség (ENSZ) felhatalmazásával, civil és katonai erők együttes alkalmazásával szövetségi, többnemzeti keretek között zajlik.<sup>152</sup>

<sup>152</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 86.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

Az, hogy a konfliktus bizonyos szakaszaiban mely szereplők tevékenysége kerül előtérbe, illetve azok hogy tudnak együttműködni, már régóta a hadtudományi vizsgálatok tárgyát képezi. Az egyik alapvető modellt a témával kapcsolatban Michael S. Lund alkotta meg (lásd 10. ábra), aki abból indult ki, hogy egy adott konfliktus szakaszai diagramszerűen megjeleníthetők a résztvevő diplomáciai, politikai, nemzetközi szervezeti és katonai szereplők lépéseit figyelembe véve.<sup>153</sup> Resperger István a válságok kialakulásával és kezelésük lehetséges módjaival foglalkozó kutatásai során a következő négy állapotot különbözteti meg, melyek különböző típusú beavatkozást igényelnek a fegyveres erőktől és egyéb állami szereplőktől: *békeállapot* (Béke-1), *válsághelyzet*, *fegyveres konfliktus* és *konfliktus-kezelés utáni békeállapot* (Béke-2).<sup>154</sup>



10. ábra: A válság szakaszai, intenzitása<sup>155</sup>

<sup>153</sup> Lund, Michael S.: Preventing Violent Conflicts. United States Institute of Peace, Washington, 1996., p. 39.  
Szternák György: A válságok kialakulása és kezelésük lehetséges módja. Jegyzet, Zrínyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest, 1994., p. 26.

Szternák György: Gondolatok a válságreagáló műveletekről, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 2004/3. szám, pp. 5-27.

Szternák György: A nem háborús műveletek kutatásának irányairól. Hadtudomány, XV. évf., 4. szám, 2005.; [http://mhtt.eu/hadtudomany/2005/4/2005\\_4\\_13.html](http://mhtt.eu/hadtudomany/2005/4/2005_4_13.html)

<sup>154</sup> Lásd bővebben: Resperger István: A válságkezelés elméleti kérdései. In: Szenes Zoltán (szerk.): Biztonságpolitika és Válságkezelés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2016, p. 8.; [http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika\\_valsgakezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika_valsgakezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>155</sup> Forrás: Lund, Michael S.: Preventing Violent Conflicts. United States Institute of Peace, Washington, 1996., p. 39.



Ezen állapotok jellemzőit részletesen is vizsgálja tanulmányaiban. Resperger arra is rámutat, hogy a Lund-féle diagram csak a békeműveletekre alkalmazható. A biztonsági környezetben bekövetkező változások, az új kihívások, kockázatok és fenyegetések nyomán kialakuló komplex válságok, valamint „*a nem állami szereplők egyre nagyobb térnyerése*” következtében szükségessé vált a modell kibővítése. Az általa továbbfejlesztett modellek a korábbiakban alkalmazott válsággörbe szakaszait veszik alapul a válságtípusok és azok intenzitásának besorolása során (lásd 11. és 12. ábra), azonban a különböző műveleteket<sup>156</sup>, illetve az azokat végrehajtó (katonai, rendvédelmi, nemzetbiztonsági, civil) szereplőket hozzárendeli a válságok megfelelő szakaszaihoz<sup>157</sup>, illetve intenzitásához<sup>158</sup>.<sup>159</sup>

Az ábrák jól érzékeltetik, hogy napjaink válságainak kezelése során a térségben jelenlévő állami, katonai, rendőri, nemzetbiztonsági és civil szervezetek tevékenysége szorosan összefonódik. Az is látható, hogy a különböző válságtípusok „*hosszú időszakot ölelhetnek fel, illetve egyes típusok több időszakon keresztül is folyhatnak*”, így a műveletek sikeréhez, a konfliktusok okainak feltárásához, megszüntetéséhez, valamint a béke helyreállításához szükség van a szereplők közötti együttműködés fejlesztésére, kialakítására.<sup>160</sup>

---

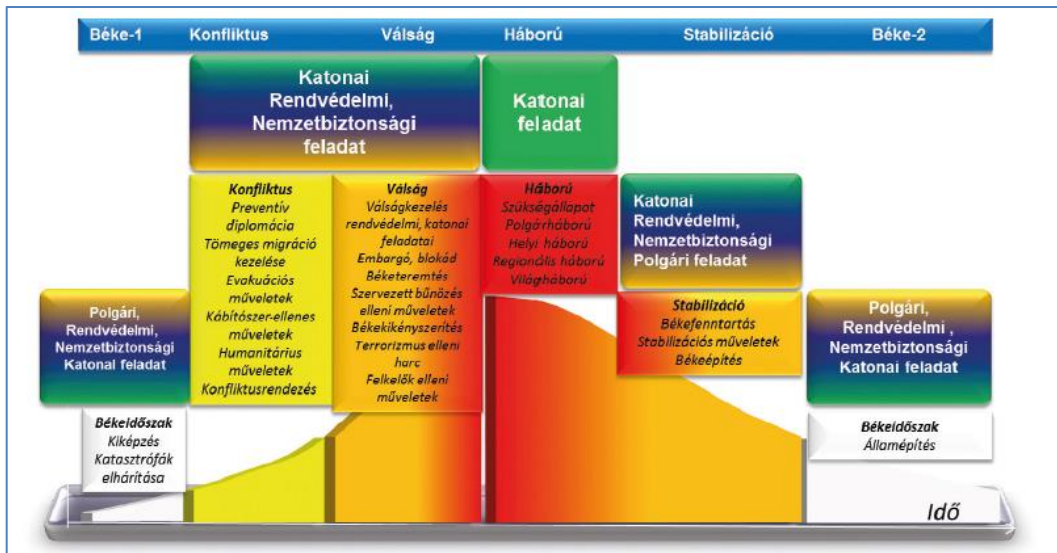
<sup>156</sup> Pl.: kiképzés, katasztrófa elhárítás, preventív diplomácia, tömeges migráció kezelése, kábítószer-ellenes és humanitárius műveletek, terrorizmus és szervezett bűnözés elleni műveletek, békeműveletek, államépítésben való részvétel

<sup>157</sup> Béke-1, konfliktus, válság, háború, stabilizáció, Béke-2

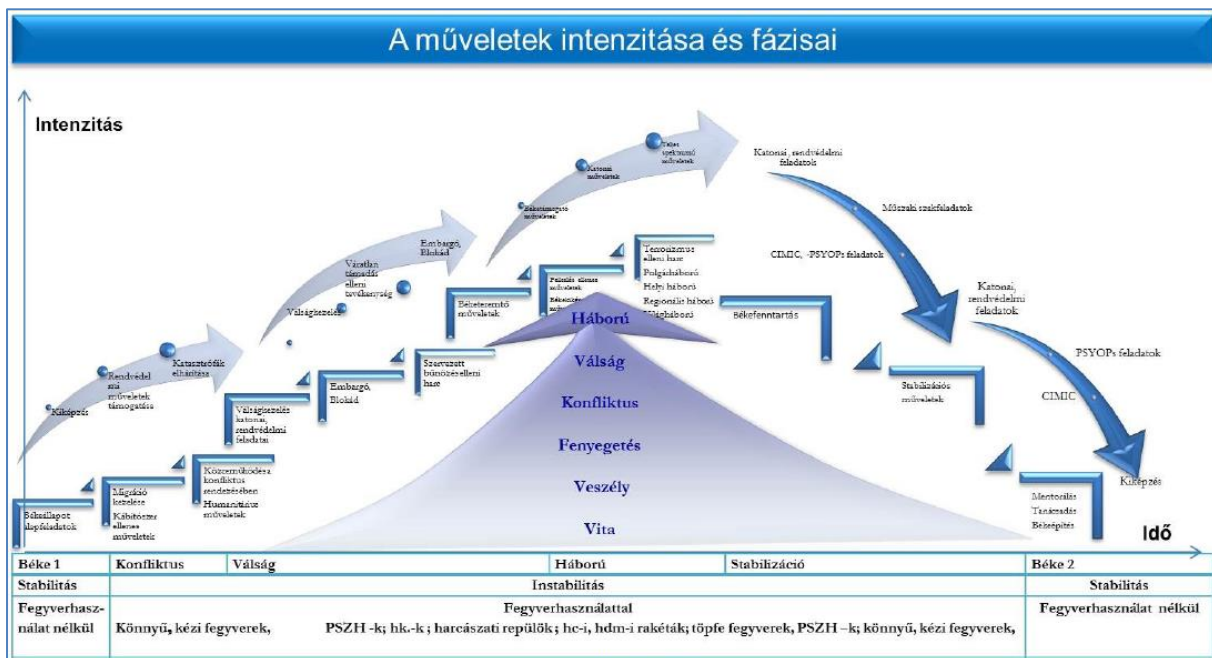
<sup>158</sup> Vita, veszély, fenyegetés, konfliktus, válság, háború

<sup>159</sup> Resperger István: A válságkezelés új megközelítése. *Hadtudományi Szemle*, IX. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 30–56.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2016\\_03\\_030-056.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2016_03_030-056.pdf); Resperger István: A válságkezelés és a hibrid hadviselés. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018.; [https://nbi.uni-nke.hu/document/nbi-uni-nke-hu/Resperger%20Istv%C3%A1n\\_A%20v%C3%A1ls%C3%A1gkezel%C3%A9s%20%C3%A9s%20a%20hibrid%20hadvisel%C3%A9s.pdf](https://nbi.uni-nke.hu/document/nbi-uni-nke-hu/Resperger%20Istv%C3%A1n_A%20v%C3%A1ls%C3%A1gkezel%C3%A9s%20%C3%A9s%20a%20hibrid%20hadvisel%C3%A9s.pdf);

<sup>160</sup> Resperger István: A válságkezelés új megközelítése. *Hadtudományi Szemle*, IX. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 30–56.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2016\\_03\\_030-056.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2016_03_030-056.pdf) Resperger István: A "DIADAL" és egyéb módszerek alkalmazása a nemzeti válságkezelési feladatok megoldásánál. *Hadtudományi Szemle*, 5. évfolyam, 2012. 1-2. szám, Budapest; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00012/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2012\\_1-2\\_141-165.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00012/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2012_1-2_141-165.pdf)



11. ábra: A műveletek és azok intenzitása<sup>161</sup>



12. ábra: A műveletek intenzitása és fázisai<sup>162</sup>

A válságkezelési tevékenység részeként a nemzetközi erőknél – legyenek katonák vagy civilek – óriási szerepük van a menekültkérdés megoldásában is. Egyrészt, mivel az 1951-es genfi egyezmény egyik legfontosabb elve, hogy a menekülteket nem szabad kitoloncolni vagy visszafordítani „olyan területek határára, ahol az életük vagy a szabadságuk veszélybe kerülne”,<sup>163</sup> segítséget kell nyújtaniuk ahhoz, hogy a menekülők biztonságba kerüljenek, s menekülttáborok létrehozásával, illetve támogatásával, valamint humanitárius

<sup>161</sup> Uo. p. 14.

<sup>162</sup> Forrás: Uo. p. 15

<sup>163</sup> 1951. évi genfi egyezmény a menekültek helyzetéről; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98900015.tvr>

segítségnyújtással igyekezniük kell megakadályozni, hogy a befogadó országban válság alakuljon ki. Másrészt a konfliktus lezárása után segíteniük kell a menekültek visszatelepítésében, illetve életkörülményeik rekonstruálásában, s nem utolsósorban, ha szükséges, akár fegyveres erővel is meg kell óvniuk biztonságukat a donorállam hatóságaival szemben.<sup>164</sup>

## 1.4. A nemzetközi erők alkalmazásának alapjai válságövezetekben

### 1.4.1. ENSZ

A nemzetközi válságkezelés és békeműveletek alapjait az ENSZ Alapokmányának VI. és VII. fejezetei teremtik meg<sup>165</sup>, melyek a „*viszályok békés rendezésének*”, valamint „*a béke veszélyeztetése, a béke megszegése és támadó cselekmények esetében*” alkalmazandó eljárások fundamentumát fektetik le. Az ENSZ válságkezelő tevékenysége szinte egyidős magával a szervezettel, és a biztonsági környezet változásaira reagálva maga is jelentős változásokon ment keresztül az elmúlt évtizedek során. A hagyományos vagy első generációs békeműveleteket (1948-1992), melyek kis létszámú, fegyvertelen megfigyelői missziókat, illetve fegyveres erőkkel végrehajtott békefenntartó missziókat foglaltak magukba, a hidegháborús fenyegetés megszűnté után, az új típusú kihívásokhoz való alkalmazkodás igényének felmerülésével felváltották a második generációs műveletek. A választóvonalat Boutros-Boutros Ghali, volt ENSZ-főtitkár, „*An Agenda for Peace*”<sup>166</sup>című tanulmányának 1992-es megjelenése jelentette, ami a szervezet békefenntartó tevékenységét a hidegháború után létrejövő biztonsági környezethez igazította. A dokumentum javaslatokat tett arra is, hogyan lehetne a szervezet

---

<sup>164</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf, 2. szám, p. 15.; [http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

Csatlós Fruzsina: A menekültek kérdésének nemzetbiztonsági aspektusai válságövezetekben és itthon. Szakmai Szemle, 2014/2. szám, pp. 161-162; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014\\_2\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014_2_szam.pdf)

Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 86-87.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

<sup>165</sup> Lásd Az Egyesült Nemzetek Szervezetének Alapokmánya „41. cikk A Biztonsági Tanács határozza meg, hogy milyen fegyveres erők felhasználásával nem járó rendszabályokat kíván foganatosítani abból a célból, hogy határozatainak érvényt szerezzen és felhívhatja az Egyesült Nemzetek tagjait arra, hogy ilyen rendszabályokat alkalmazzanak. Ilyeneknek tekintendők a gazdasági kapcsolatok, a vasúti, tengeri, légi, postai, távirói, rádió és egyéb forgalom teljes vagy részleges felfüggesztése, valamint a diplomáciai kapcsolatok megszakítása.

42. cikk Ha a Biztonsági Tanács úgy találja, hogy a 41. cikkben említett rendszabályok elégtelenek, vagy elégteleneknek bizonyulnak, úgy légi, tengeri és szárazföldi fegyveres erők felhasználásával olyan műveleteket foganatosíthat, amelyeket a nemzetközi béke és biztonság fenntartásához, vagy helyreállításához szükségesnek ítél. Ezek a műveletek az Egyesült Nemzetek tagjainak légi, tengeri és szárazföldi hadereje által foganatosított tüntető felvonulásból, zárlatból (blokádnak) vagy egyéb műveletekből is állhatnak.” Lásd: Az Egyesült Nemzetek Alapokmánya. San Francisco, 1945. június 26.; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=95600001.tv>

<sup>166</sup> Ghali, Boutros-Boutros: An Agenda for Peace Preventive diplomacy, peacemaking and peace-keeping. A/47/277 - S/24111, 1992. június 17.; [https://www.un.org/ruleoflaw/files/A\\_47\\_277.pdf](https://www.un.org/ruleoflaw/files/A_47_277.pdf)

válság-megelőzési, béketeremtési és békefenntartási lehetőségeit, képességeit fejleszteni az Alapokmánnal összhangban. Ennek elősegítése érdekében a következő békeművelati kategóriákat különböztette meg: preventív diplomácia (preventive diplomacy), béketeremtés (peacemaking), békefenntartás (peace-keeping), békeépítés (peace building). Ghali azonban arra is felhívta a figyelmet, hogy ezek a kategóriák nem vegytisztán jelennek meg, nem húzható egyértelmű határvonal az egyes fázisok között. A biztonsági környezet további változásait, valamint a 90-es évek tapasztalatait figyelembe véve 1999 elején Lakdar Brahimi vezetésével egy szakértői csoport újabb ajánlásokat fogalmazott meg (Brahimi jelentés<sup>167</sup>) az ENSZ válságkezelési tevékenységének javítása érdekében. A dokumentumban megfogalmazottak, illetve a 2001 szeptember 11-ei terrortámadást követően meginduló műveletek tapasztalatai vezettek el a harmadik generációs békeműveletek korszakához, melyek legfőbb jellemzője, hogy két fázisból tevődnek össze. Az első szakaszban sor kerül a valós fegyveres konfliktus, háború megvívására, majd a második szakaszban, a békeműveletben résztvevők már a fegyveres konfliktus lezajlása után egy működőképes államszervezet kialakításában segítik az adott államot.<sup>168</sup>

#### 1.4.2. NATO

Az Észak-atlanti Szerződés Szervezete, 1949-es megalapításától kezdődően a kollektív védelem letéteményese a régióban. Katonai-politikai szövetségként alapvető célkitűzése az ENSZ Alapokmányával összhangban, a szabadság, a demokrácia és a jog uralmának megőrzése, illetve a tagok erőfeszítéseinek egyesítése „együttes védelmük, valamint a béke és biztonság” fenntartása érdekében.<sup>169</sup> A bipoláris szembenállás megszűnését követően, a megváltozott biztonsági környezethez és az új típusú kihívásokhoz való alkalmazkodás részeként a NATO feladatai is jelentősen átalakultak, a kollektív védelem mellett

---

<sup>167</sup> Identical letters dated 21 August 2000 from the Secretary-General to the President of the General Assembly and the President of the Security Council. UN General Assembly Security Council, 2000, augusztus 21.; <https://www.un.org/ruleoflaw/files/brahimi%20report%20peacekeeping.pdf>

<sup>168</sup> Resperger István: A fegyveres erők megváltozott feladatai a katonai jellegű fegyveres válságok kezelése során. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2002., pp. 38-39.; [http://real.mtak.hu/85314/1/17\\_4\\_bp\\_remek.pdf](http://real.mtak.hu/85314/1/17_4_bp_remek.pdf)

Boldizsár Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008.m pp. 26-43.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>  
Gazdag Ferenc (szerk.): Biztonsági tanulmányok - Biztonságpolitika. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2011., pp. 327-375

<sup>169</sup> Az Észak-Atlanti Szerződés. Washington DC, 1949. április 4.; [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_17120.htm?selectedLocale=hu](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=hu)

szerepvállalása a nemzetközi válságkezelés és a kooperatív biztonság területén is egyre jelentősebbé vált.

Habár a Washingtoni szerződés nem tartalmaz a válságkezeléssel, kapcsolatos kitételeket, a szervezet 1990 után kidolgozott stratégiai koncepciói, illetve a csúcstalálkozókon elfogadott kommunikáció fokozatosan beemelték azt a szervezet alapvető feladatai közé, meghatározva a szövetség szerepét ezen a területen is. A fordulópontot a 2010 novemberében Lisszabonban elfogadott új stratégiai koncepció jelentette, amely a válságkezelést hivatalosan is a NATO egyik alapvető tevékenységévé tette.<sup>170</sup> A szervezet ma a válságkezelést komplex módon értelmezi, melybe beletartoznak az 5. cikkely szerinti, azaz a kollektív védelemhez kötődő válságkezelő (pl.: Operation Active Endeavour), a nem 5. cikkely szerinti, valamint a humanitárius műveletek. A szövetség a béketámogató vagy nem 5. cikkely szerinti műveletek közé eleinte csak a békefenntartást és a békekikényszerítést sorolta, majd az egyre bővülő tapasztalatok hatására hozzáadta a konfliktus-megelőzést, béketeremtést, békeépítést is. Ezen tevékenységek magukba foglalják a nemzetközi humanitárius szervezetek, politikai szereplők és fegyveres erők együttes fellépését a hosszú távú célok elérése érdekében, valamint a nemzetközi szervezetek ENSZ, EBESZ stb. tevékenységének támogatását.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup> A szövetség 1991-es római csúcstalálkozóján elfogadott új stratégiai koncepció kimondta, hogy "teljes mértékben ki kell használni Európa egész területén a párbeszéd és az együttműködés lehetőségeit a válságok megoldása és a konfliktusok megelőzése érdekében". A válságkezelésre vonatkozó formális politikai döntés az 1992-ben megrendezett oslói miniszteri találkozón született meg, ahol a tagállamok külügyminiszterei megállapodtak, hogy eseti alapon, saját eljárásaiknak megfelelően készek támogatni az EBEE műveleteket. Néhány hónappal később pedig hasonló döntés született az ENSZ műveleteivel kapcsolatban is. 2001. szeptember 11 után új típusú műveletekkel is bővült a NATO feladatköre, megkülönböztetve 5. cikkely szerinti kollektív védelmi és nem 5. cikkely szerinti válságkezelő műveleteket. A 2002 novemberi prágai csúcsmegfoglalmasza a NATO fejlesztésének öt fő területét is, mely kiterjedt a civil és katonai struktúrák megújítására, új szabályok elfogadására, valamint új képességek és partnerségi kapcsolatok fejlesztésére. A NATO a 2004-ben megrendezett isztambuli csúcstalálkozón deklarálta, hogy a szövetség kész megvédeni és terjeszteni érdekeit az euro atlanti térségen túl is. A 2010 novemberében Lisszabonban elfogadott új stratégiai koncepció emelte a válságkezelést hivatalosan is a NATO alapvető tevékenységi körébe. A 2016-os varsói csúcson megszületett egy, a biztonság kiterjesztését szolgáló átfogó terv, mely egyértelműen hangsúlyozta a szervezet válságkezelésben és a kooperatív biztonság fenntartásában vállalt szerepének jelentőségét. 2018-ban Brüsszelben pedig a biztonság kivetítésének déli csomagjával folytatta a szövetség a koncepcióváltást. Lásd: Szenes Zoltán: A NATO új politikája. Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség központi folyóirata, 147. évfolyam, 2019. 2. szám, pp. 6-26.; [https://honvedelem.hu/files/files/115283/hsz\\_2019\\_2\\_beliv\\_006\\_026.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/115283/hsz_2019_2_beliv_006_026.pdf)  
Németh Bence – Sándor Barbara: A NATO szerepe a válságkezelésben. Nemzet és Biztonság: Biztonságpolitikai Szemle, 1. évf. 2008. 5. szám, pp. 47-56.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nemeth\\_bence\\_sandor\\_barbara-a\\_nato\\_szerepe\\_a\\_valsgakezelesben.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nemeth_bence_sandor_barbara-a_nato_szerepe_a_valsgakezelesben.pdf)

<sup>171</sup> Urszán József: A rendőri komponens szerepe az EU civil válságkezelő műveleteiben a Nyugat-Balkánon. Budapesti CORVINUS Egyetem Politikatudományi Doktori Iskola, PhD értekezés, Budapest, 2016, pp.104-108.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan\\_Jozsef.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan_Jozsef.pdf)  
A rendőri komponens szerepe az EU civil válságkezelő műveleteiben a Nyugat-Balkánon. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest, 2016., pp. 28-32.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan\\_Jozsef.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan_Jozsef.pdf)

A NATO a válságkezelés területén először a délszláv (IFOR, SFOR), majd a koszovói háború (KFOR) során vállalt szerepet, ahol a partnerországokkal együttműködve segített a béke helyreállításában és fenntartásában a Balkánon. A 2001. szeptember 11-ei terrortámadást követően, a szövetség és partnerei Afganisztánban indítottak békeműveletet (ISAF) az ország stabilizációjának érdekében. Az arab tavasz 2011-es kirobbanását követően légi támogatást nyújtott Líbia felett hogy a Kadhafi diktatúra csapásaival szemben óvja a polgári lakosságot<sup>172</sup>. A szervezet emellett a partnerországokkal együttműködve 2008-tól segítette a kalózkodás visszaszorítását és az Afrikai Unió segélyeinek célba juttatását Afrika szarvánál<sup>173</sup>, közreműködött a terrorizmus elleni küzdelemben a Földközi-tenger térségében (OAE<sup>174</sup>), illetve 2016-tól az illegális migráció és az emberkereskedelem megfékezésében az Égei-tengeren<sup>175, 176</sup>.

### 1.4.3. EU

Az Európai Unió szerepvállalás kereteit a válságkezelés területén az 1992-ben elfogadott maastrichti szerződés<sup>177</sup> teremtette meg a közös kül- és biztonságpolitika (KKBP)<sup>178</sup>, illetve ezen belül az európai biztonság- és védelempolitika (KBVP) létrehozásával, ami az elmúlt csaknem két évtized során számos stratégiai és műveleti változáson esett át.<sup>179</sup> A 2003

---

Boldizsár Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008. pp. 18-19.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>172</sup> Operation Unified Protector

<sup>173</sup> 2008. október-december: Operation Allied Provide; 2009. március-augusztus: Operation Allied Protector; 2009. augusztus- 2016. november: Operation Ocean Shield

<sup>174</sup> Operation Active Endeavor

<sup>175</sup> Standing NATO Maritime Group 2 (SNMG2) – 2. Haditengerészeti Készenléti Kötelék

<sup>176</sup> Csiki Tamás: A NATO biztonságfelfogásának új elemei a 21. században. Nemzet és Biztonság, 2013/5-6. szám, pp. 164-175.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2013\\_5-6\\_15\\_csiki\\_tamas\\_-\\_a\\_nato\\_biztonsagfelfogasanak\\_uj\\_elemei\\_a\\_21szazadban.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2013_5-6_15_csiki_tamas_-_a_nato_biztonsagfelfogasanak_uj_elemei_a_21szazadban.pdf)

<sup>177</sup> Az Európai Unióról szóló Szerződés. Official Journal C 191 , 29/07/1992 P. 0001 – 0110. Hatályba lépésének ideje: 1993. november 1.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:11992M/TXT>

<sup>178</sup> Common Foreign and Security Policy (CFSP)

<sup>179</sup> A folyamatban jelentős szerep jutott még az 1948. márciusában aláírt brüsszeli szerződéssel létrehozott Nyugat-európai Unió (NYEU)(eredetileg Nyugati Unió Védelmi szervezete, 1954-től NYEU) tevékenységének, mely a második világháborút követő évtizedekben a közös európai védelempolitika egyik megalapozója volt. A szervezet tevékenysége a hidegháború lezárását követő években érte el csúcspontját. 1991 decemberében a tagállamok megállapodtak a NYEU szerepének erősítéséről, hosszú távon a közös védelmi politika kialakításáról, illetve a NATO-val való együttműködés fejlesztéséről. A NYEU Miniszteri Tanácsa által 1992-ben elfogadott ún. petersbergi feladatok (humanitárius mentési feladatok, békefenntartási feladatok, harcoló erőkkel végrehajtott válságkezelési feladatok, köztük a béketeremtés) is jelentős lépést jelentettek a közös európai válságkezelés alapjainak megeremtésében. A NYEU azt is kijelentette, hogy eseti alapon támogatja az ENSZ és az EBEE békefenntartó feladatait. A NYEU petersbergi feladatait az EU 1997-ben megtartott Amszterdami csúcstervezletén átvállalta s az EU feladatai közé emelte, ami a gyakorlatban azt jelentette, hogy az EU felkérhette a NYEU-t ezek végrehajtására. A Balkánon zajló konfliktus pedig megeremtette egy önálló műveletek végrehajtására is alkalmas közös európai haderő létrehozásának igényét. 1999-ben a NATO Washingtoni csúcstalálkozóján a szövetség bevonta a NYEU-t a védelmi tervezés folyamatába, valamint szabályozta a

decemberében elfogadott Európai Biztonsági Stratégia már megfogalmazza a „preventív beavatkozás” célkitűzését, mely kimondja, hogy a beavatkozást már a válság korai szakaszában meg kell kezdeni, mert ekkor még a lehető legkisebb mértékű, katonai eszközöket nem igénylő beavatkozással elkerülhető a válság eszkalálódása.<sup>180</sup> A KKBP mai formáját a 2009-ben hatályba lépett, a béketámogatást az EU külpolitikájának kiemelt céljává emelő lisszaboni szerződéssel<sup>181</sup>, illetve a 2016-os európai globális stratégia elfogadásával nyerte el.<sup>182</sup>

#### 1.4.4. EBESZ

Az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet (EBESZ) az ENSZ Alapokmány VIII. fejezetével összhangban, európai regionális szervezetként jelentős szerepet tölt be a politikai viták rendezésében, a válságok megelőzésében és a válságkezelésben. Igazi ereje a konfliktus megelőzésben és a konfliktus utáni helyreállításban mutatkozik meg. Az 1992-ben intézményesült EBESZ 2003-ban Maastrichtban elfogadott Biztonsági Stratégiája<sup>183</sup> szintén alapul szolgálhat a tagállamai által végrehajtott műveletekhez. A dokumentum a legsúlyosabb

---

NYEU/EU által vezetett műveletek során alkalmazott NATO eszközök és képességek igénybe vételének lehetőségeit. Az 1999-es kölni EU csúcson az unió döntött arról, hogy a 2000 végéig átvállalja és beépíti saját tevékenységébe a NYEU funkcióinak jelentős részét a párhuzamok elkerülése érdekében. 2000 végén megkezdődött a NYEU szerveinek KBVP-be való integrálása. Az EU 2000-ben elfogadott nizzai szerződése elvette a korábban a NYEU tevékenységi körébe felvett feladatköröket, és deklarálta, hogy a kollektív védelem letéteményesének egyedül a NATO-t tekinti. A lisszaboni szerződés (2009) a kölcsönös védelmi záradék átvételével lezárta a folyamatot, gyakorlatilag okafogyottá téve a NYEU további működését. Lásd bővebben: Boldizsár Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008., pp. 19-20.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>  
Csiki Tamás: Visszatekintés a Nyugat-európai Unióra. Nemzet és Biztonság. 2010. június, pp. 66-73.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/csiki\\_tamas-visszatekintes\\_a\\_nyugat\\_europai\\_uniora.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/csiki_tamas-visszatekintes_a_nyugat_europai_uniora.pdf)

<sup>180</sup> Lásd bővebben: Remek Éva: Az EBESZ válságkezelő tevékenysége (intézmények, működési elv, eredmények) – különös tekintettel a válságkezelés elméleti és fogalmi hátterére. Hadtudományi Szemle, X. évfolyam, 2017. 4. szám, p. 217; [http://real.mtak.hu/85314/1/17\\_4\\_bp\\_remek.pdf](http://real.mtak.hu/85314/1/17_4_bp_remek.pdf)

<sup>181</sup> „A közös biztonság- és védelempolitika a közös kül- és biztonságpolitika szerves része. E politika polgári és katonai eszközök igénybe vételével biztosítja az Unió műveleti képességét. Az Unió ezeket az eszközöket az Egyesült Nemzetek Alapokmányának alapelveivel összhangban igénybe veheti az Unión kívüli békefenntartó, konfliktusmegelőző és a nemzetközi biztonságot erősítő missziókban. E feladatok végrehajtása a tagállamok által rendelkezésre bocsátott képességeken alapul. ... 28b. cikk (1) A 28a. cikk (1) bekezdésében említett missziók, amelyek végrehajtása során az Unió polgári és katonai eszközöket vehet igénybe, közös leszerelési műveleteket, humanitárius és mentési feladatokat, katonai tanácsadói és segítségnyújtási feladatokat, konfliktus-megelőzést és békefenntartást, harcoló erők válságkezelésben kifejtett feladatait – beleértve a béketeremtést is – és a konfliktusok lezárását követően a helyzet stabilizálására irányuló műveleteket foglalnak magukban. E missziók mindegyike hozzájárulhat a terrorizmus elleni küzdelemhez, ideértve a terrorizmus ellen saját területükön küzdő harmadik országok támogatását is.” Lisszaboni Szerződés az Európai Unióról szóló szerződés és az Európai Közösséget létrehozó Szerződés módosításáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2007/C 306/01, 2017.december 17.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:12007L/TXT&from=HU>

<sup>182</sup> Legrand, Jérôme: Közös biztonság- és védelempolitika. Európai Parlament Ismertető az Európai Unióról; <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/159/common-security-and-defence-policy>  
A közös biztonság- és védelempolitika. Európai Parlament; [https://www.hsz.hu/file/news/44511/file/04a\\_ft2013060102\\_hu.pdf](https://www.hsz.hu/file/news/44511/file/04a_ft2013060102_hu.pdf)

<sup>183</sup> I. OSCE Strategy to Address Threats to Security and Stability in the Twenty-first Century. OSCE.org; <https://www.osce.org/mc/17504?download=true>

fenyegetéseknek az államok közötti, illetve az államokon belüli konfliktusokat tartja, melyek megoldását a szervezet deklarálta az államokon belüli bizalom, illetve az államok közötti együttműködés helyreállításában látja. Ennek érdekében soft eszközök széles tárházát vonultatja fel a politikai konzultációktól a szakértői megfigyelői missziókon át a helyszíni műveletekig.<sup>184</sup>

A válságkezelés, illetve a békeműveletek fejlődésének mind a hazánkban mind külföldön jelentős szakirodalma van. Rendkívül szerteágazó terület, melynek egyes szegmensei egyenként is önálló tudományos munkák kiindulási alapjául szolgálhatnak, így ezek bemutatására jelen értekezés a terjedelmi korlátok miatt nem vállalkozhat. A következő alfejezetek a válságkezelésnek csupán egy speciális területét, a menekülthelyzet kezelésének lehetséges feladatait vizsgálják meg a műveletekben résztvevő különböző szereplők szemszögéből.

## 1.5. A menekültek védelmével foglalkozó legfontosabb szervezetek

Napjainkra bebizonyosodott, hogy a menekültek kérdése globális és tartós probléma forrásául szolgál, melynek kezeléséhez nemzetközi összefogásra és olyan nemzetközi, határvédelmi és civil szervezetekre van szükség, amelyek folyamatos támogatást tudnak nyújtani a menekültválságok esetén, és megoldásokat kínálhatnak az újonnan felmerülő kihívásokra. Ennek megfelelően számos szakosított szervezet pl.: UNHCR, IOM, Amnesty International, Vöröskereszt stb. foglalkozik a menekültek ellátásának, hazatelepítésének és reintegrálásának szervezésével, lebonyolításával. Ezen kívül sokat tesznek a táborokban élő menekültek és hontalanok életfeltételeinek javítása érdekében is.<sup>185</sup> Jelen alfejezet a teljesség igénye nélkül sorol fel néhány, a menekültek védelmének ellátásában kiemelkedő szerepet játszó szervezetet, melyek bemutatása az értekezés további fejezetei szempontjából is lényeges.

---

<sup>184</sup> Remek Éva: Az EBESZ II. Története, helye, szerepe és jellemzői a nemzetközi szervezetek rendszerében. *Hadtudományi Szemle*, X. évfolyam, 2017. 2. szám, pp. 156-157.; [http://real.mtak.hu/85315/1/17\\_2\\_bp\\_remek\\_2.pdf](http://real.mtak.hu/85315/1/17_2_bp_remek_2.pdf)

Boldizsár Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008., p. 20.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>  
Gazdag Ferenc (szerk.): *Biztonsági tanulmányok - Biztonságpolitika*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2011., pp. 261-271.

<sup>185</sup> Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évf. 1. szám, p. 222.; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)



### 1.5.1. UNHCR

Az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága vezető szerepet tölt be a menekültek védelmével foglalkozó nemzetközi szervezetek között. A kezdetektől fogva együttműködik más civil, kormányzati és nem-kormányzati szervezetekkel. Projektjei végrehajtása során széleskörűen támaszkodik ezen szereplőkre a segélyek elosztásától, a védelem, logisztika, menedék biztosításán és megszervezésén át, az egészségügyi, élelmiszer és ivóvíz ellátás, valamint az infrastruktúra helyreállításáig. A szervezet kizárólag a menekültválsággal küzdő ország felhatalmazásával, előzetesen meghatározott működési keretek között tevékenykedik annak területén. Feladatai elsődlegesen a menekültek ellátásával és hosszú távú rehabilitációs projektek kidolgozásával és végrehajtásával kapcsolatosak, ám előfordulnak olyan esetek is, például az adott állam diszfunkcionalitása esetén, mikor a szervezet ideiglenesen átveszi a menekültügyi hatóságok vagy a közigazgatás egyes funkcióit<sup>186</sup>, (pl. iratok kiállítása, táborok üzemeltetése, segélyek kiosztása, oktatás).<sup>187</sup>

A szervezet székhelye Genfben található, de világszerte vannak képviseleti irodái (246 db).<sup>188</sup> Az intézmény adminisztratív költségei az ENSZ költségvetésének részét képezik, a segélyprogramok lebonyolítását azonban teljes mértékben önkéntes hozzájárulásokból (főként kormányzati) fedezik.<sup>189</sup> Élén a menekültügyi főbiztos áll, akinek személyét az ENSZ főtitkárának javaslata alapján a Közgyűlés választja meg. A főbiztos munkáját az 53 fős Végrehajtó Bizottság irányítja, segíti, mely jóváhagyja az egyes programokat, s a főbiztost azok kivitelezésében megfelelő tanácsokkal látja el. A Bizottság (az ún. EXCOM) évente ülésezik a költségvetés elfogadása, és az egyéb fontos kérdések megvitatása céljából. Az ülést mindig megelőzi egy hivatalos fórum, melyen az NGO-kal<sup>190</sup> egyeztetnek az egyes napirendi pontokkal kapcsolatban. A nem-kormányzati szervekkel folytatott konzultációnak óriási jelentősége van,

---

<sup>186</sup> Slaughter és Crisp szerint az UNHCR egyfajta „pótállamként” viselkedik: „saját” lakosai vannak (a menekültek), „saját” területe (a menekülttáborok), saját szolgáltatásai (egészségügyi ellátás, oktatás, víz, élelmiszer), sőt, még egyfajta ideológia is összeköti az állam „lakosait” (közösségi részvétel, nemi egyenlőség): Slaughter, Amy – Crisp, Jeff: A surrogate state? The role of UNHCR in protracted refugee situations. UNHCR Research Paper No. 168, 2009. január; <https://www.unhcr.org/research/working/4981cb432/surrogate-state-role-unhcr-protracted-refugee-situations-amy-slaughter.html>

<sup>187</sup> Tóth Miklós: Afrikai menekültproblémák nemzetközi kezelése – Az UNHCR tevékenységének korlátai a kenyai szomáli menekültprobléma tükrében. Szakdolgozat, Grotius E-könyvtár, 2010.; [http://www.grotius.hu/doc/pub/OEDFYS/2010\\_152\\_toth\\_miklos\\_szakdolgozat.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/OEDFYS/2010_152_toth_miklos_szakdolgozat.pdf)

<sup>188</sup> Magyarországon 1989 óta.

<sup>189</sup> Ld. bővebben: Blahó András – Prandler Árpád: Nemzetközi szervezetek és intézmények; AULA, 2001., pp. 330-332.

Hárs Ernő: A nemzetközi szervezetek világa; Gondolat, Budapest, 1972., pp. 304-305.

<sup>190</sup> Menekültügy területén a Vöröskereszt, a Karitás, az Amnesty International, az ECRE (European Council on Refugees and Exiles), az Európai Migránsok Egyházi Bizottságát, és a Jezsuita Menekültszolgálat tevékenységét kell kiemelni.

hisz az UNHCR kívánatosnak tartja ezen szervezetek bevonását a menekültek ellátásának megszervezésébe. A szervezet eddigi tevékenységének egészét figyelembe véve a legfigyelemreméltóbb az az 50-es évek második felében, illetve a 60-as években bekövetkező változás, mellyel a Főbiztosság túllépett eredeti rendeltetési körén, s alkalmassá vált arra, hogy a mai napig eredményesen tudjon hozzájárulni a világ menekültjeinek segítéséhez. <sup>191</sup>

### 1.5.2. A Nemzetközi Migrációs Szervezet (IOM)

Az 1951-ben alapított IOM egy jelenleg 166 taggal rendelkező kormányközi szervezet, mely az ENSZ társult szervezeteként<sup>192</sup> kormányzati-, kormányközi- és nem-kormányzati szervekkel szorosan együttműködve végzi tevékenységét. Neve eredetileg „Az Európából Érkező Migránsok Mozgásával Foglalkozó Ideiglenes Kormányközi Bizottsága” (PICMME)<sup>193</sup> volt, mandátuma pedig arra terjedt ki, hogy segítse az európai kormányokat a második világháború következtében kialakult menekültválság megoldásában, befogadó célországot találva a mintegy 11 millió, otthonát elhagyni kényszerült személy számára. A következő évtizedek során a szervezet neve és feladatköre többször is átalakult. 1952-ben az Európai Migránsok Kormányközi Bizottsága, 1980-ban Migránsok Kormányközi Bizottsága, 1989-ben pedig végül Nemzetközi Migrációs Szervezet lett. Habár, e folyamat során az IOM mandátuma az alapvetően logisztikai jellegű feladatok ellátásától a migrációval kapcsolatos tevékenységek széleskörű palettájára bővült, illetve műveletei földrajzilag is kiterjedtebbé váltak, azaz operatív szervezetből valós, a migráció szociális, politikai és gazdasági szempontjaival egyaránt foglalkozó, nemzetközi szervezetté vált, a kezdetekben megfogalmazott alapértékek – vagyis, hogy *„az emberhez méltó és rendezett migráció hasznot hoz a migránsoknak és a társadalmaknak egyaránt”*<sup>194</sup> – nem változtak. Ennek megfelelően célkitűzései között szerepel azon feltételek megteremtése, melyek elősegítik, hogy *„a migráció emberhez méltó és rendezett körülmények között folyjon”*<sup>195</sup>, valamint biztosítják a migrációval kapcsolatos nemzetközi együttműködést és a problémakörrel kapcsolatos kérdések jobb megértését. Legfőbb feladatai

---

<sup>191</sup> Ld. bővebben: Blahó András – Prandler Árpád: Nemzetközi szervezetek és intézmények; AULA, 2001., pp. 330-332.

Hárs Ernő: A nemzetközi szervezetek világa; Gondolat, Budapest, 1972., pp. 304-305.

<sup>192</sup> Az IOM 2016-ban vált az ENSZ szakosított szervezetévé. Lásd: IOM Becomes a Related Organization to the UN. International Organization for Migration, 2016. július 25.; <http://www.iom.int/news/iom-becomes-related-organization-un>

<sup>193</sup> Provisional Intergovernmental Committee for the Movement of Migrants from Europe, magyar fordítás: Csatlós Fruzsina

<sup>194</sup> IOM – About IOM. IOM.hu; <http://www.iom.hu/hu/about-iom>

<sup>195</sup> Uo.

közé tartozik a migránsok, köztük a menekültek és belső menekültek helyzetének javítása<sup>196</sup>, a migráció megkönnyítése (facilitating migration), a kényszermigráció<sup>197</sup> okozta válsághelyzetek kezelése (forced migration), a migráció és fejlődés összehangolása (migration and development), valamint a migráció jogszabályi hátterének javítása (regulating migration). Természetesen a szervezet minden kategória esetén kiemelt figyelmet fordít a kapcsolódó nemzetközi jogi- és politikai párbeszéd előmozdítására, a szervezet mandátuma alá tartozó személyek jogainak védelmére, valamint az egészségügyi és gender szempontok figyelembevételére. Az IOM gyorsan és rugalmasan veszi ki részét a humanitárius tevékenységből, migránsokat támogató szolgáltatásait felkérés esetén projekt alapon is nyújtja, célja, hogy gyakorlati megoldásokat találjon a migrációval összefüggő, vagy a humanitárius segítségnyújtás során felmerülő problémák kezelésére. A szervezetnek jelenleg 173 tagországa van és további nyolc megfigyelői státusszal rendelkező áállammal működik együtt. Több, mint 100 országban működtet irodákat, alkalmazottainak száma pedig meghaladja az ötezetet. Magyarország 1990 óta tagja a szervezetnek, 1992 óta az IOM diplomáciai státusszal rendelkezik hazánkban.<sup>198</sup>

### **1.5.3. Az ENSZ Palesztin Menekülteket Segélyező és Munkaközvetítő Hivatala a Közel-Keleten (UNRWA)<sup>199</sup>**

Az UNRWA-t 1949. december 8-án – első arab–izraeli háborút követően – hozták létre egy meghatározott csoport, a palesztin menekültek védelmének biztosítására. Mivel a szervezet az UNHCR megalakulása előtt jött létre, az általa oltalmazott menekültek védelmére a genfi egyezmény hatásköre nem terjed ki<sup>200</sup>. Működésének első évtizedében az UNRWA tevékenysége elsősorban a segélyek elosztására, a menekültek elszállásolására, valamint gazdaságfejlesztő projektek elindítására és koordinálására terjedt ki, hogy ezáltal munkalehetőséget biztosíthasson a palesztin menekültek számára. A következő évtizedek során számos terv<sup>201</sup> született a hivatal mandátuma alá tartozó személyek vissza és/vagy

---

<sup>196</sup> Pl.: megfelelő egészségügyi ellátás elősegítése

<sup>197</sup> Fegyveres konfliktusok, humanitárius katasztrófák következtében meginduló népességmozgások esetén is.

<sup>198</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019. pp.43-45.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

IOM – Organizational Structure. IOM.int; <https://www.iom.int/organizational-structure>.

<sup>199</sup> The United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East

<sup>200</sup> „Az Egyezmény nem alkalmazható azokra a személyekre, akik jelenleg nem az Egyesült Nemzetek Menekültügyi Főbiztosától, hanem az Egyesült Nemzetek valamely szervétől vagy ügynökségétől kapnak védelmet vagy támogatást.” Lásd: 1951. évi Genfi Egyezmény 1. cikk D pont

<sup>201</sup> Lásd például John B. Blanford (UNRWA igazgató) 1951-es tervét, melynek célja az volt, hogy egy év alatt 150-200 ezer palesztin menekültet telepítsenek le a szomszédos arab országokban (Egyiptom, Szíria, Jordánia). A projekt összköltsége mintegy 100 millió dollár lett volna. A befogadó országok azonban elutasították a

áttelepítéséről, helyzetük rendezéséről, ám ezek rendre kudarcot vallottak. Részint azért, mert a térség országai a palesztin menekülteket akarták ütőkártyaként használni Izraellel szemben, és elutasították tömeges befogadásukat, részint mert az otthonaikat elhagyni kényszerülők eleinte reménykedtek a mielőbbi hazatérésében. A következő évtizedek során az arab-izraeli háborúk, az izraeli és palesztin lakosság közötti konfliktusok, valamint a palesztin népesség gyors növekedésének köszönhetően az UNRWA mandátuma alá tartozó menekültek száma a kezdeti 750 000 főről napjainkra<sup>202</sup> 5,5 millió főre<sup>203</sup> nőtt.<sup>204</sup> A Hivatal tevékenységi köre jelenleg kiterjed az oktatási, egészségügyi és szociális ellátás biztosítására, valamint menekülttáborok infrastruktúrájának fenntartására. Emellett mikro-finanszírozási programján keresztül kölcsönrel segíti azon kisvállalkozások elindítását, melyek munkát és jövedelmet biztosíthatnak a palesztin menekültek számára. Az Amman és Gáza központtal működő UNRWA több, mint 30 ezer alkalmazottjával az ENSZ egyik legnagyobb ügynöksége. A szervezet tevékenysége alapvetően öt műveleti területen, Jordániában, Libanonban, Szíriában, Ciszjordániában és a Gázai övezetben koncentrálódik, azonban hatékonysága elősegítése érdekében összekötő hivatalokat működtet New Yorkban, Washingtonban, Brüsszelben és Kairóban is.<sup>205</sup>

#### **1.5.4. Az Egyesült Nemzetek Humanitárius Ügyek Koordinációs Hivatala (UNOCHA)<sup>206</sup>**

Az UNOCHA-t 1991 decemberében<sup>207</sup> hozták létre annak érdekében, hogy erősítse az ENSZ komplex vészhelyzetekre és természeti katasztrófákra adott reakcióképességét, és javítsa a humanitárius műveletek általános hatékonyságát a műveleti területen. Az ENSZ Titkárságának részeként működő szervezet tevékenysége során az említett katasztrófák és vészhelyzetek által okozott emberi szenvedés (köztük a menekültek szenvedésének) enyhítésére koncentrálnak. A szervezet egy olyan keretrendszerként működik, mely összefogja és koordinálja a humanitárius szereplőket a vészhelyzetekre való egységes reagálás biztosítása

---

kezdemenyezést, egyedül Jordánia volt hajlandó állampolgárságot adni menekült palesztinoknak és integrálni őket. Novák Attila: Palesztin menekültek – hogyan kezdődött?. HVG.hu, 2010. május. 04.; [https://hvg.hu/velemeney/20100504\\_palesztin\\_meneklt](https://hvg.hu/velemeney/20100504_palesztin_meneklt)

<sup>202</sup> 2020. február 9.

<sup>203</sup> Libanon 475 100 fő, Jordániában 2 206 736 fő, Szíriában 552 000 fő, Ciszjordániában 828 328 fő, a Gázai övezetben 1 386 455 fő az UNRWA által regisztrált palesztin menekültek száma. Lásd bővebben: UNRWA - Where We Work. UNRWA.org <https://www.unrwa.org/where-we-work>

<sup>204</sup> UNRWA.org; <https://www.unrwa.org/>

<sup>205</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019. pp. 42-43.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

<sup>206</sup> United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

<sup>207</sup> Az ENSZ Közgyűlés 46/182 határozata alapján. Lásd: Az ENSZ Közgyűlés 46/182. számú határozata az UNOCHA létrehozásáról. 1991. december 19.; <https://undocs.org/A/RES/46/182>

érdekében, elősegítve, hogy valamennyi szereplő részt vállalhasson a közös erőfeszítésben, és a válság által sújtott területeken élők megkapják a szükséges védelmet és segítséget. Koordinációs tevékenysége a következő alapelveken nyugszik: emberiség, semlegesség, pártatlanság, függetlenség, sokszínűség, bizalom, nemzeti és helyi felelősségvállalás és a nemek közötti egyenlőség. A szervezetet életre hívó ENSZ közgyűlési határozat egyúttal létrehozta a „Vészhelyzeti Segélykoordinátor” (Emergency Relief Coordinator – ERC) pozícióját is, annak érdekében, hogy segítse az ENSZ Főtitkár munkáját a humanitárius segítségnyújtás vezetésében, összehangolásában és megkönnyítésében. A határozat az ERC-t egyértelmű vezetői és koordinációs szereppel ruházta fel a humanitárius segítségnyújtás területén, ami kiterjed a belső menekültek csoportjára is. Az ENSZ főtitkár 1997. évi reformprogramja az ERC-t hivatalosan is felruházta az IDP-knek nyújtott segítség általános koordinációjának feladatával. A 46/182. számú határozat továbbá létrehozta az ERC által vezetett Ügynökségek Közi Állandó Bizottságot (IASC), a Központi Vészhelyzeti Forgó Alapot, valamint az ERC legfontosabb koordinációs mechanizmusait és eszközeit<sup>208</sup>. Ennek megfelelően az UNOCHA koordinációs funkcióját elsősorban az IASC-on keresztül látja el. A szervezet feladatai közé tartozik továbbá a rászorulóknak jogai érvényesülésének biztosítása, valamint a fenntartható megoldások megtalálása és azok megvalósításának elősegítése is. Az ügynökség többek közt 2017 nyarától részt vesz a rohingya menekültek helyzetének kezelésében.<sup>209</sup>

### 1.5.5. Nemzetközi Vöröskereszt (ICRC/IFRC)<sup>210</sup>

A Vöröskereszt Nemzetközi Bizottsága (ICRC) olyan nemzetközi humanitárius szervezet, melynek legfontosabb missziója, – összhangban az 1949. évi Genfi Egyezményekkel és azok kiegészítő jegyzőkönyveivel – *„hogy védje a háborúk és belső konfliktusok áldozatainak életét és méltóságát, és számukra segítséget nyújtson”*<sup>211</sup> az emberiség,

---

<sup>208</sup> Szükségletek felmérése, összevont fellebbezés, a helyszíni koordinációs intézkedések, a humanitárius politikák kidolgozása

<sup>209</sup> UNOCHA - History of OCHA. UNOCHA.org; <https://www.unocha.org/about-us/who-we-are>, Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019. p.43.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

<sup>210</sup> International Committee of the Red Cross, International Federation of Red Cross

<sup>211</sup> Magyar Vöröskereszt – A Vöröskereszt Mozgalom alapelvei. Voroskereszt.hu; <https://voroskereszt.hu/rolunk/vizionk-es-misszionk>  
ICRC – Mandate and Mission. ICRC.org; <https://www.icrc.org/en/mandate-and-mission>

pártatlanság, semlegesség, függetlenség, önkéntesség, egység és egyetemesség elveinek figyelembe vételével.<sup>212</sup> Székhelye Genfben található.

A második világháborút követően a szervezet aktívan fellépett a nemzetközi humanitárius jogok erősítése mellett, és részt vett a humanitárius válságok enyhítésében (pl.: 1948. Palesztina, Izrael). 1949-ben a szervezet kezdeményezésére az államok megállapodtak a meglévő három genfi egyezmény (a harctéri sebesültek és betegek, a tengeri háború áldozatainak és hadifoglyok védelméről) felülvizsgálatáról, valamint egy negyedik egyezmény elfogadásáról, az ellenség ellenőrzése alatt lévő területek civil lakosságának védelméről. 1977-ben két újabb kiegészítő jegyzőkönyvet írtak alá a nemzetközi és a belső fegyveres konfliktusokra vonatkozóan. Az ICRC tevékenysége mai napig ezekre a dokumentumokra, illetve az IFRC nemzetközi konferenciáinak határozataira épül.<sup>213</sup>

Az ICRC semlegességéből adódóan gyakran vállal közvetítői szerepet a konfliktusok során és részt vesz a nemzetközi humanitárius jog érvényesülésének ellenőrzésében. A szervezet továbbá fontos szerepet tölt be a menedékkérők és menekültek ellátásában, valamint a menekültek és migránsok társadalmi beilleszkedését célzó programok megvalósításában.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Az ötlet, hogy szükség lenne egy olyan semleges szervezetre, ami segít a háború sújtotta területeken a sebesültek ellátásában Henri Dunant, svájci kereskedőtől származik, aki az 1859-es szárd–francia–osztrák háború idején a solferinói csata borzalmaival látva, a környező lakosok segítségével megszervezte a hátrahagyott sebesültek ellátását. Hazatérése után Dunant kampányba kezdett egy állandó szervezet felállításáért. 1863-ban négy tekintélyes üzletember bevonásával megalapította az "Ötök Bizottságát", mely a mai ICRC elődjének tekinthető. A bizottságnak még az év októberében sikerült megszerveznie egy nemzetközi konferenciát, melynek keretén belül október 29-én 15 európai ország részvételével létrejött a Sebesülteket Segélyező Nemzetközi Bizottság. 1864. augusztus 22-én aláírták az első Genfi Egyezményt, mely a szervezet nevét Nemzetközi Vöröskeresztre változtatta. A dokumentum, mely a szervezet alapokmányaként szolgál, a hadviselő felek sebesültekkel kapcsolatos magatartásának szabályozását a nemzetközi jog szintjére emelte. A konvenció értelmében a szervezet feladatai közé bekerült a békeidőben bekövetkező természeti katasztrófák áldozatainak segítése is. Az első világháborút követően a nemzetközi közösség úgy érezte, hogy a világrend átalakulásával összhangban a Vöröskereszt szerepének is változnia kell. 1919-ben az addigra létrejött Vöröskereszt, Vörösfélhold, Vörös Oroszlán, Vörös Nap társaságok egyesülésével megalakult a Vöröskereszt és Vörösfélhold Társaságok Nemzetközi Szövetsége (IFRC)<sup>212</sup>, melyet a mozgalom jövőbeli koordináló és támogató testületének szánták. A 20-as 30-as évek konfliktusai során a szervezet tevékenysége Európán kívül is egyre kiterjedtebbé vált. 1929-ben a szervezet kezdeményezésére elfogadták a második genfi egyezményt a hadifoglyok védelmének megerősítéséről. Lásd bővebben: International Committee of the Red Cross: History of the ICRC, 2016, október 29., <https://www.icrc.org/en/document/history-icrc>;

Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., p. 45, [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

<sup>213</sup> Tarján M. Tamás: 1864. augusztus 22. Megalakul a Nemzetközi Vöröskereszt. RubiconOnline; [http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/1864\\_augusztus\\_22\\_megalakul\\_a\\_nemzetkozi\\_voroskereszt](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/1864_augusztus_22_megalakul_a_nemzetkozi_voroskereszt)

<sup>214</sup> International Committee of the Red Cross: History of the ICRC, 2016, október 29., <https://www.icrc.org/en/document/history-icrc>

Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., p. 45, [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

### 1.5.6. Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal (EASO)<sup>215</sup>

Az EASO-t, az Európai Unió menekültügyi szervezetét az Európai Parlament és a Tanács 2010. május 19-i 439/2010/EU rendelete<sup>216</sup> hozta létre. Valós működését 2011-ben kezdte meg. Az ügynökség fő célkitűzése a menekültüggyel kapcsolatos tagállami együttműködés megerősítése, a közös európai menekültügyi rendszer (KEMR)<sup>217</sup> támogatása. Ennek keretében a szervezet szakértői központként kiemelt támogatást nyújt azoknak az államoknak, melyekre kifejezetten nagy menekültügyi nyomás nehezedik. Emellett segítséget nyújt a területtel foglalkozó közös Uniói szakpolitikák, jog és stratégiák megalkotásában. Az EASO évente jelentést ad ki az európai menekültügyi helyzetről, melynek elkészítéséhez folyamatosan gyűjti az adatokat a tagállamoktól. Az ügynökség állandó, speciális, sürgősségi, információs és elemzési támogatást nyújt az Unió tagállamai számára, illetve a közös megoldások és partnerség kialakítása érdekében az ún. harmadik országoknak (nem EU-s tagállamok) is különböző kapacitásépítési és regionális védelmi programokon, és a tagállami áttelepítési intézkedések összehangolásán keresztül. Támogatási tevékenysége a következő területekre terjed ki:

- a tagállamok menekültügyi rendszereinek sajátos szükségleteit figyelembe vevő segítségnyújtás, pl.: támogató csoportok, tolmácsok kirendelése, hotspot-rendszer létrehozásának elősegítése a nagy nyomásnak kitett területeken, annak érdekében, hogy a menedékkérőket minél gyorsabban nyilvántartásba vegyék;
- az egyes államok közötti operatív együttműködés elősegítése, koordinálása, minőségének javítása pl.: a helyes, bevált gyakorlatok cseréjének, illetve az egységes folyamatok kialakításának ösztönzése, szükség esetén a nemzetközi védelem alatt álló személyek tagállamok közötti áthelyezésének segítése;
- független szakértői közreműködés pl.: egységes képzések biztosítása a tagállamok szakértői és a menekültügy területén dolgozó szakemberek számára;

---

<sup>215</sup> European Asylum Support Office

<sup>216</sup> Az Európai Parlament és a Tanács 439/2010/EU rendelete az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal létrehozásáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2010. május 19.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=LEGISSUM:jl0022>

<sup>217</sup> Egy közös európai menekültügyi rendszer (KEMR) létrehozásáról az Európai Tanács tamperei ülésén állapodtak meg 1999-ben. Ennek egyik első lépéseként 2004-ben az EU hágai programjában javaslatot tett az EASO felállítására, azzal a céllal, hogy segítse a tagállamok közötti menekültügyi együttműködést. 2009-ben az Európai Bizottság csatlakozva a hágai programhoz szintén javaslatot tett a hivatal létrehozására. Az Európai Parlament és Tanács 2010 elején hozta meg döntését, és 2010 június 19-én hatályba lépett az első EASO-rendelet. Az uniós ügynökség valós működését 2011. február 1-én kezdte meg, első műveleti tervét, a görög menekültügyi rendszer újjáépítésével kapcsolatban, az év április 11-én hagyták jóvá.

- uniós szintű menekültügyi elemzések, értékelések készítésének szervezése, azok megosztása, pl.: a tagállamokban beadott menedékkérelmekkel kapcsolatos adatok elemzése vagy a menedékkérők származási országára vonatkozó értékelések elkészítése;
- a tagállamok teljes körű elkötelezettségének növelése;
- a tagállami felelősség, és menekültüggyel kapcsolatos döntéseik tiszteletben tartása;
- a nemzetközi és civil szervezetek, valamint a társadalom bevonásának koordinálása.

Az EASO továbbá hozzájárul az Unió menedékkérők beáramlásának intenzitásának változásaival kapcsolatos korai előrejelzésre, készülségre és válságkezelésre vonatkozó mechanizmusaihoz. A szervezet székhelye 2012 óta a máltai Vallettában található. A hivatal legfontosabb tervezést és ellenőrzést végző szerve az igazgatóság (Management Board Members), mely a tagországok, a társult országok és az Európai Bizottság migrációs és menekültügyi hatóságainak küldötteiből, valamint az UNHCR képviselőjéből áll.<sup>218</sup>

### 1.5.7. Európai Határ- és Partvédelmi Ügynökség (Frontex)<sup>219</sup>

A Frontex, azaz az Európai Unió tagállamai külső határain való Operatív Együttműködési Igazgatásért Felelős Európai Ügynökség felállításáról 2004-ben döntött az EU Tanácsa (2007/2004/EK rendelet<sup>220</sup>). A varsói székhelyű szervezet, melynek fő feladata, hogy az EU alapjogi chartájával, az integrált határigazgatás koncepciójával összhangban segítse, összehangolja és fejlessze az uniós határigazgatást. Valós működését 2005-ben kezdte meg. 2007-ben a rendeletet kiegészítették (863/2007<sup>221</sup>) javaslatot téve a Gyorsreagálású Határvédelmi Csapatok felállítására, illetve szabályozták a kiküldött tisztviselők feladatait és

<sup>218</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., pp. 48-49.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)  
 EASO: Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxembourg. 2014.; <https://www.easo.europa.eu/sites/default/files/public/BZ0213822HUC3.pdf>  
 EASO History. <https://www.easo.europa.eu/about-us/easo-history>  
 Az Európai Parlament és a Tanács 439/2010/EU rendelete az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal létrehozásáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2010. május 19.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=LEGISSUM:jl0022>

<sup>219</sup> The European Border and Coast Guard Agency

<sup>220</sup> A Tanács 2007/2004/EK rendelete az Európai Unió Tagállamai Külső Határain Való Operatív Együttműködési Igazgatásért Felelős Európai Ügynökség felállításáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2004. október 26.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32004R2007>

<sup>221</sup> Uo.



hatásköreit. 2011-ben az Európai Parlament és az EU Tanácsa döntést hozott (1168/2011. sz. rendelet) az Európai Unió Tagállamai Külső Határain Való Operatív Együttműködési Igazgatás Európai Ügynökségének létrehozásáról, mely a 2004-ben felállított szervezet jogutódjaként működött tovább, 2016-ban a 2015-ös menekültválság tapasztalatai alapján kibővült feladatkörhöz alkalmazkodva a szervezet ismét új nevet kapott (2016/1624. számú EU rendelet<sup>222</sup>), Európai Határ- és Parti Őrségként létezett tovább. Működésének alapját jelenleg a 2019 novemberében elfogadott 2019/1896. számú EU rendelet<sup>223</sup> adja.

Habár, az ügynökség elsősorban az Észak-Afrika és Olaszország közötti migrációs útvonalon végzett műveleteiről ismert – pl.: közös műveletek összehangolása a humanitárius vészhelyzetekben és a tengeri mentések során, keresési és mentési műveletek támogatása a tengeri határellenőrzési műveletekben – tevékenységi- és feladatköre jóval szerteágazóbb. A helyszíni kiküldetések mellett, melyek során eszközöket (hajókat, repülőgépeket stb.) biztosít az EU-s tagállamok és schengeni társult országok bűnüldözési szervei számára a kritikus határterületeken, a Frontex felelősségi területén folyamatos kockázatelemzést, helyzetfigyelést, sebezhetőségi értékelést végez, s azokat megosztja a tagállamokkal. Emellett jelentős szerepet tölt be az európai határvédelmi és parti őrségi együttműködés elősegítése, koordinálása, valamint a bűncselekményekkel kapcsolatos hírszerzési adatok megosztása terén. Részt vesz a visszatérési (tolonc) műveletek megszervezésében, lebonyolításában és összehangolásában, szükség esetén adminisztrációs támogatásában. Stratégiai prioritásai közé tartozik az unió és schengeni övezeten kívüli országokkal való külső kapcsolatok ápolása, a velük való együttműködés elősegítése. Ennek érdekében partnerségi hálózatot tart fenn ezen országok határőrizeti hatóságaival, valamint összekötő tisztviselőket küld az Unió határain kívülre. A külső határokon kialakuló vészhelyzet esetén képes gyors reagálású erőket<sup>224</sup> (parti őrség, határőrség) és eszközöket küldeni a tag- és társult országok hatóságainak megsegítésére. Emellett jelentős szerepet játszik a határőrizettel kapcsolatos kutatás és innováció, valamint képzési standardok meghatározásának területén.

---

<sup>222</sup> Az Európai Parlament és Tanács (EU) 2016/1624 rendelete az Európai Határ- és Parti Őrségről és az (EU) 2016/399 európai parlamenti és tanácsi rendelet módosításáról, valamint a 863/2007/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet, a 2007/2004/EK tanácsi rendelet és a 2005/267/EK tanácsi határozat hatályon kívül helyezéséről. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2016. szeptember 14.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016R1624>

<sup>223</sup> Az Európai Parlament és Tanács (EU) 2019/1896 rendelete az Európai Határ- és Parti Őrségről, valamint az 1052/2013/EU és az (EU) 2016/1624 rendelet hatályon kívül helyezéséről. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2019. november 13.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1573722151667&uri=CELEX:32019R1896>

<sup>224</sup> Maximum 1500 fő.

A 2015-ös menekültválság során a Frontex feladatköre tovább bővült. Többek közt segítséget nyújt a görög hatóságoknak a menekültek regisztrációja és az illegális bevándorlók visszaküldése során. Ezzel összhangban személyi állománya, rendelkezésre álló erőforrásai és eszközei is gyarapodtak az utóbbi években. A közös EU-s műveletek keretében (Poseidon, Triton, Sophia) több mint 400 ezer menekültet sikerült kimenteniük a Földközi- és az Égei-tengeren.<sup>225</sup>

## 1.5.8. Egyéb szervezetek

### 1.5.8.1. *Orvosok Határok Nélkül (MSF)*<sup>226</sup>

Az MSF a világ egyik legnagyobb nemzetközi, önkéntes alapon szerveződő, non-profit segélyszervezete, mely 1971-ben egy 13 fős orvosokból és újságírókból álló csoport kezdeményezése alapján jött létre Párizsban. Az alapító tagok az 1967-1970 között zajló nigériai polgárháború során szerzett tapasztalataik<sup>227</sup> alapján úgy vélték, hogy szükség van egy olyan független és semleges, önkéntes alapon szerveződő mozgalom megalapítására mely képes a gyors és hatékony orvosi, egészségügyi ellátás biztosítására, akár háború sújtotta területeken is. A megalapítása pillanatában 300 önkéntest számláló szervezetnek ma már több mint 67 000 tagja van, akik a világ több mint 150 országában teljesítenek egészségügyi, logisztikai és adminisztrációs szolgálatot. Az MSF legfőbb célkitűzése, hogy orvosi, egészségügyi ellátást biztosítson nemi, faji, nemzetiségi, vallási politikai hovatartozástól függetlenül természeti katasztrófa, járvány, éhínség és háború sújtotta területeken a semlegesség, pártatlanság, a figyelem felhívási kötelezettség, az átláthatóság és elszámoltathatóság alapelveinek betartása mellett. A szervezet a menekültválságok során nyújtott egészségügyi segítségnyújtásban is jelentős tapasztalatokkal rendelkezik. Először 1975-ben Kambodzsában a Pol Pot rezsim elől menekülők egészségügyi ellátásának biztosítására indított nagyszabású programot. Ez a misszió egyben fordulópontot is jelentett, mert nyilvánvalóvá tette az MSF gyengeségeit, többek között az előkészítés és az ellátási lánc

---

<sup>225</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., pp. 50-51, [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)  
Frontex – Legal Basis.; <https://frontex.europa.eu/about-frontex/legal-basis>  
Frontex – Rólunk.; <https://frontex.europa.eu/hu/rolunk/mi-is-a-frontex->

<sup>226</sup> Médecins sans Frontières/Doctors Without Borders

<sup>227</sup> Nigéria 1960-ban nyerte el függetlenségét, és szövetségi államként működött tovább (Északkelet-Nigéria, Nyugat-Nigéria). A fokozódó ellentétek következményeként azonban 1967, május 30-án Kelet-Nigéria Biafrai Köztársaság néven kikiáltotta függetlenségét. Ezt követően kitört a polgárháború, mely a nemzetközi híradások középpontjába került. A konfliktus során a Nemzetközi Vöröskereszt nyújtott humanitárius segítséget, az egészségügyi ellátás területén azonban lehetőségei korlátozottak voltak.

hiányosságait. A kezdeti nehézségek és a munkájuk során szerzett tapasztalatok hatására megindult egy strukturáltabb szervezet létrehozása, melynek eredményeként az 1980-as évekre lefektették a mai professzionális működés alapjait.

2001-ben az MSF befogadó központot hozott létre az olaszországi migrációs útvonalon érkező menedékkérők orvosi ellátásnak biztosítása érdekében Brindisiben, 2002 óta pedig részt vesz a lampedusai befogadó központba érkezők ellátásában is. A 2015-ös menekültválságtól kezdődően más NGO-kkal együtt szerepet vállal a Földközi-tenger középső részén végrehajtott Keresési és Mentési (SAR) műveletekben. Ezen tevékenységéért azonban, az embercsempészekkel való összejátszás lehetőségének felmerülése miatt, számos kritika is érte. 2017 augusztusa óta pedig jelentős szerepet vállal a mianmari menekültválság<sup>228</sup> rohingya áldozatainak orvosi ellátásában.<sup>229</sup>

#### *1.5.8.2. A Nemzetközi Mentőbizottság (IRC)<sup>230</sup>*

Az IRC elődjének tekinthető Nemzetközi Segélyszövetséget (International Relief Association) 1933-ban Albert Einstein által vezetett 51 amerikai értelmiségiből álló bizottság kezdeményezésére alapították meg azzal a céllal, hogy segítséget nyújtson a háborúk, természeti katasztrófák vagy egyéb üldöztetés miatt menekülők számára. 1942-ben a szervezet egyesült a hasonló tevékenységet végző Sürgősségi Mentési Bizottsággal (Emergency Rescue Committee), nevét ekkor Nemzetközi Mentőbizottságra változtatták. Tevékenysége eleinte a hitleri Németországból, Mussolini Olaszországból, a Vichy Köztársaságból, majd Franco Spanyolországából menekülők megsegítésére koncentrált. A következő évtizedek során feladatköre jelentősen kibővült, ezzel összhangban a szervezet részt vett valamennyi jelentős humanitárius és menekültválság kezelésében. Többek közt az 50-es években segítséget nyújtott a magyar forradalom, a 60-as években a Castro diktatúra elől menekülni kényszerülőknek, ugyanekkor az IRC kiterjesztette működési területét Afrikára és Ázsiára, majd később a Közel- és Közép-Keletre is. Részt vett a palesztin, libanoni és afgán menekültválságok enyhítésében, a délszláv és az Öböl-háborúk áldozatainak megsegítésében, a kongói és nyugat-afrikai válságok kezelésében, valamint a 2015-ös migrációs válság során a görög Lesbos-szigeten

---

<sup>228</sup> A válság során a mianmari kormány rohingya nemzetiségűeket sújtó erőszakkampányának következtében több mint 742 000 ember menekült a szomszédos Bangladesbe. (2019. július 31)

Lásd: Rohingya emergency. UNHCR.org; [https://www.unhcr.org/rohingya-emergency.html?gclid=EA1aIQobChMI5IS5zuzd5wIVyoeYCh3b\\_A7fEAAYASAAEgLPfD\\_BwE](https://www.unhcr.org/rohingya-emergency.html?gclid=EA1aIQobChMI5IS5zuzd5wIVyoeYCh3b_A7fEAAYASAAEgLPfD_BwE)

<sup>229</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., p. 46., [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

Médecins sans Frontières: WHO WE ARE - We are Médecins Sans Frontières; <https://www.msf.org/who-we-are>

<sup>230</sup> International Rescue Committee

létrehozott sürgősségi reagáló csoporttal a szíriai menekültek ellátásába is bekapcsolódtak. A New York-i székhelyű IRC-nek jelenleg több mint 11 000 munkatársa van, akik a világ több mint 40 országában és 27 amerikai városban teljesítenek szolgálatot, menedéket, egészségügyi és ivóvízellátást és oktatást, pártfogást, áttelepítési alternatívát, valamint konfliktus utáni fejlesztési programokat biztosítva a menekülteknek és az otthonaikat elhagyni kényszerült személyeknek.<sup>231</sup>

### ***1.5.8.3. Amnesty International (AI)***

Az AI napjaink legnagyobb globális, emberi jogok védelmével foglalkozó civil szervezete, melyet egy brit ügyvéd, Peter Benenson, kezdeményezésére hoztak létre 1961-ben, aki miután két portugál diák bebörtönzése ellen tiltakozott „*Az elfelejtett foglyok*” című cikkével, barátaival és a kampány során szerzett támogatóival egy állandó szervezetet hozott létre az emberi jogi visszaélések megszüntetése és az ellenük való fellépésre való ösztönzés érdekében. Az AI rövid idő alatt globális mozgalommá nőtte ki magát. Tényfeltáró munkájával és kampányaival világszerte szót emel a nők, a gyermekek, a kisebbségek és az őslakosok jogainak megsértése ellen, a kínzás felszámolása, a halálbüntetés eltörlése, a menekültek, a lelkiismereti foglyok jogainak, és az emberi méltóság védelmének érdekében.

A menekültek jogainak védelmét a 70-es években emelték be a szervezet tevékenységi profiljába. Első nagy horderejű kampányait ezen a területen a 80-as években hajtotta végre elsősorban Afrikában. Bár tevékenységének elismeréseként a 70-es években mind az ENSZ, mind az Európai Tanács tanácsadói státuszba emelte. A következő évtizedekben a szervezet számos kritikát fogalmazott meg a kormányok, a nemzetközi szervezetek, köztük az Európai Unió, menekültekkel kapcsolatos politikájával, valamint a fejlődő országokban működő multinacionális szervezetek kizsákmányoló tevékenységével kapcsolatban. Ezzel párhuzamosan az AI munkásságát is érték bírálatok. A napjainkra többmillió támogatói bázissal rendelkező szervezet főként önkéntes alapon szerveződik, a nemzeti egységek munkáját a Nemzetközi Tanács és a Nemzetközi Elnökség hangolja össze.<sup>232</sup>

---

<sup>231</sup> IRC: Who we are - The IRC's impact at a glance; <https://www.rescue.org/page/ircs-impact-glance>  
International Rescue Committee – History of the International Rescue Committee. Rescue.org; <https://www.rescue.org/page/history-international-rescue-committee>  
International Rescue Committee. Forbes – Companies; <https://www.forbes.com/companies/international-rescue-committee/#5f59f42d6b5a>

<sup>232</sup> Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., pp. 47-48, [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)  
Amnesty International – Who We Are. Amnesty.org; <https://www.amnesty.org/en/who-we-are>

### 1.5.9. Egyházi szervezetek

Véleményem szerint a civil szervezeteken belül speciális felépítésük, és sajátos jogrendjük miatt a különböző egyházak és egyházi szervezetek menekültekkel kapcsolatos tevékenységét külön kategóriának tekinthetjük. Fischl Vilmos doktori értekezésében úgy fogalmaz, hogy habár „*az egyház alapvető feladata ma is az evangélium hirdetése, a szentségek kiszolgáltatása és a szeretetszolgálat minden ember felé*”<sup>233</sup>, a biztonsági környezet változásával megjelenő új kihívások fokozottabb szerepvállalásra ösztönözték a válságkezelés területén, így napjainkban „*a nemzetközi egyházi szervezeteknek tudományos szempontból kutatásra érdemes konfliktus- és válságkezelő tevékenységet végző szakterületei vannak*”.<sup>234</sup> Ilyen terület a migrációs válságok kezelése is. Ezen a ponton fontosnak tartom megemlíteni Ujházi Lóránd megállapítását, mi szerint ezen a téren „*az egyes országok egyházi struktúrái eltérő kapacitással rendelkeznek*”, illetve „*jelentősen eltérnek azok az igények is, amelyekkel maguk a migránsok az egyes területeken fellépnek*”.<sup>235</sup> Habár, Ujházi a katolikus egyház szemszögéből vizsgálja a problémát, megállapításai valamennyi egyházi szervezet működése szempontjából megállják a helyüket.

A következőkben néhány olyan egyházi szervezet felsorolása következik, melyek szerepe elvitathatatlan a menekültek helyzetének kezelésében.

#### ***1.5.9.1. Az Egyházak Világtanácsa (WCC)<sup>236</sup>, a Lutheránus Világszövetség (LWF)<sup>237</sup> és az ACT International***

**Az Egyházak Világtanácsa** 1948-ban alakult meg<sup>238</sup> azzal a céllal, hogy segítséget nyújtson az elesetteknek és enyhítse szenvedéseiket, más szóval diakóniai szolgálatot

---

<sup>233</sup> Fischl Vilmos: A nemzetközi egyházi szervezetek szerepe az államközi valamint csoportok közötti konfliktusok és válságok kezelésében, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Doktori (PhD) értekezés, Budapest 2008, p. 74., <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>234</sup> Uo. p. 9.

<sup>235</sup> Ujházi Lóránd: A menekültek lelkipásztori és humanitárius segítése a Katolikus Egyházban. Iustum Aequum Salutare, 12. évfolyam, 2016. 2. szám; p. 314.; [http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19\\_UjhaziL\\_IAS\\_2016\\_2.pdf](http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19_UjhaziL_IAS_2016_2.pdf)

<sup>236</sup> World Council of Churches

<sup>237</sup> Lutheran World Federation

<sup>238</sup> Az első világháború megeremette, majd a második világháború megerősítette annak igényét, hogy szükség van olyan nemzetközi szervezetekre, melyek feladata a tartós béke biztosítása. Ezen igény teljesítésére adott válasz volt a Nemzetek Szövetségének majd később az Egyesült Nemzetek Szervezetének a megalakulása. A nemzetközi rendszerben bekövetkező változások és az új kihívások az egyházakra is hatással voltak, s megfogalmazódott, hogy szükség lenne egy olyan egyházak közötti összefogás létrehozására, amely képes elérni az egész világ lakosságát. Az ökumenizmus gondolata hamarosan intézményes jelleget öltött.

teljesítsen.<sup>239</sup> Napjainkban a WCC egy több, mint 110 ország ortodox, anglikán, metodista, evangélikus, református, baptista és egyéb egyesült vagy független egyházainak tevékenységét összefogó ökumenikus ernyőszervezet. Jelenleg 350 tag egyháza van. A II. Vatikáni zsinat óta a Katolikus Egyházzal is szorosabb együttműködést folytat. A WCC egy olyan fórum, ahol a tagok együttműködhetnek, megvitathatják a közös problémákat, kihívásokat, vitába szállhatnak egymással és megoszthatják tapasztalataikat. Üléseit hat-nyolc évente tartja. A WCC rendszeresen egyeztet tagjaival, szükség esetén tanácsokat ad a cselekvési tervek kidolgozásával, a problémák megoldásával kapcsolatosan. Válsághelyzetben feladatának tekinti a béke helyreállításában és a konfliktuskezelésben való részvételt, a hadászati eszközök és fegyverzetellenőrzésben való közreműködést, valamint az egyetemes emberi jogok képviselését, különös tekintettel a nők, gyermekek, kisebbségek, menekültek és emigránsok védelmére. Az Egyházak Világtanácsa részt vesz az ENSZ szakosított szervezeteinek (pl. FAO, ILO, UNICEF, UNHCR) munkájában.<sup>240</sup>

Az 1947-ben megalakult **Lutheránus Világszövetség** napjainkban a világ 77 országának 138 evangélikus egyházát összefogó mozgalom. Nemzetközi egyházi szervezetként együttműködik más nemzetközi szervezetekkel, köztük az ENSZ-el. A LWC cselekvési tervein keresztül küzd az emberi jogok érvényesüléséért és az életkörülmények javításáért. Tevékenységének földrajzi hatálya valamennyi kontinensre kiterjed, munkája során kiemelt jelentőséget tulajdonít a keresztény-muszlim párbeszédnek. A szervezet, többek közt, 1992 óta aktívan rész vesz a butáni menekültek megsegítésében Nepálban.<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> A szervezet létrehozásának ötlete a 19. századi diák és laikus mozgalmakban gyökerezik, az 1910-es Edinburgh-i misszionárius világkonferencián, majd a Konstantinápolyi Szidónus 1920-as enciklikájában is felmerül egy olyan egyházi szövetség gondolata, ami a Népszövetséghez hasonló elven működhetne. 1937-38-ban több mint 100 egyház vezetői tették le voksukat az Egyházak Világtanácsának megalapítása mellett, ám a szervezet csak a második világháborút követően öltött testet. A második világháborút követően ösztönözte tagjait, hogy folytassák a menekültek, migránsok és szegények megsegítésével kapcsolatos tevékenységüket. A hidegháború során pedig fórumot biztosított a felek közötti párbeszéd biztosításához. 1961-ben a szervezet egyesült a Nemzetközi Misszionárius Tanáccsal, kibővítve feladatkörét az evangelizáció és a világmiszió területén. A szervezet történetében mérföldkőnek számított az 1982-es "Kereszttség, Eukarisztia és Minisztérium" dokumentum elfogadása, mely egyfajta teológiai konszenzust teremtett az egyházak között a teljes keresztény egység megteremtése érdekében.

<sup>240</sup> Fischl Vilmos: A nemzetközi egyházi szervezetek szerepe az államközi valamint csoportok közötti konfliktusok és válságok kezelésében. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006., pp. 25-40.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>  
World Council of Churches – History. Oikoumene.org; <https://www.oikoumene.org/en/about-us/wcc-history>;  
World Council of Churches – What is the World Council of Churches?. Oikoumene.org; <https://www.oikoumene.org/en/about-us>

<sup>241</sup> Fischl Vilmos: A nemzetközi egyházi szervezetek szerepe az államközi valamint csoportok közötti konfliktusok és válságok kezelésében. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006., pp. 46-50.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

A WCC és a LWC közös elhatározással hozta létre humanitárius koordináló főosztályát az **ACT-International**-t<sup>242</sup> azzal a céllal, hogy segítséget nyújtson a nehéz helyzetbe jutott országokon, népeken. A főosztály székhelye Genfben található. Tevékenységét tagegyházain, donor-, és segélyszervezetein keresztül végzi. Válsághelyzet esetén (természeti, ipari katasztrófa, fegyveres konfliktus stb.) az adott tagegyház minősített helyzetek esetére előre kijelölt csapata bekapcsolódik a helyzet kezelésébe, továbbá jelenti az igényeket az ACT és/vagy a segélyszervezetek felé. A szervezet rendelkezik egy 50 000 USD összegű gyors reagálású pénzügyi alappal, melyet azonnal fel tudnak használni a bajba jutottak megsegítésére. Ha egy országban több partner segélyszervezet is működik, akkor a nemzeti egyházi képviselőt koordinálja tevékenységüket és a feladatok felosztását.<sup>243</sup>

#### *1.5.9.2. A Magyar Ökumenikus Segélyszervezet (MÖSZ/Segélyszervezet)*

A MÖSZ jelenleg az egyik legnagyobb magyar karitatív szervezet, melynek munkáját nemzetközi szinten is elismerik. A szervezet a rendszerváltást követően, 1991-ben a hazai református, evangélikus, methodista, ortodox és unitárius egyházak összefogásának eredményeként jött létre Magyar Ökumenikus Szeretetszolgálat néven, azzal a céllal, hogy nemzetiségi, felekezeti hovatartozásra való tekintet nélkül, a humanitárius elveket, valamint a szakmai, átláthatósági és elszámoltathatósági követelményeket szem előtt tartva segítséget nyújtson a rászorulóknak az ország határain belül és kívül egyaránt. A szervezet nevét 2003-ban az idők során kibővült feladatkörével összhangban Magyar Ökumenikus Segélyszervezetre változtatták. Jelmondata *„Ételt az éhezőknek, otthont az otthontalanoknak, esélyt az esélyteleneknek!”* remekül összefoglalja ars poeticáját. A MÖSZ mára több, mint 300 állandó munkatárssal és országos intézményhálózattal rendelkezik. Az elmúlt két évtized során jelentős tapasztalatokat szerzett a szociális és fejlesztési munka területén, valamint katasztrófák károsultjainak, illetve az arra rászorulóknak megsegítésében. Hazai tevékenysége mellett csaknem 40 országban hajtott végre különböző fejlesztési és segélyprogramokat, melyek hozzájárultak a szervezet hatékonyságának, új kihívásokhoz való alkalmazkodóképességének növeléséhez. Az ACT egyedüli magyar tagjaként, összhangban annak munkájával, nemzetközi programjai elsősorban humanitárius segítségnyújtásra, oktatás fejlesztésére, mezőgazdaság- és vidékfejlesztési programokra, valamint a helyi közösségek támogatására terjednek ki. A

---

<sup>242</sup> Action by Churches Together (Egyházak Együttes Cselekvése)

<sup>243</sup> Az ACT Afganisztánban részt vett kórházak, iskolák és lakóházak újjáépítésében, valamint a menekültek, betegek és árvák megsegítésében. A Gázai övezetben és Ciszjordániában részt vesz az ott lakók ellátásában, támogatásában. Lásd bővebben: Uo. pp. 56-60.

Segélyszervezet menekültekkel kapcsolatos szerepvállalása szinte a kezdetektől fogva jelentős.<sup>244</sup>

### ***1.5.9.3. Baptista Szeretetszolgálat***

Napjaink egyik legnagyobb magyar segélyszervezete a Baptista Szeretetszolgálat Szenczy Sándor baptista lelkész kezdeményezésére jött létre 1996-ban azzal a céllal, hogy segítséget nyújtson a rászorulóknak hazánkban és külföldön egyaránt. A szervezet ma már 3000 állandó munkatárssal és több száz önkéntessel végzi szerteágazó tevékenységét a világ 18 országában a humanitárius segítségnyújtástól és mentési munkálatoktól kezdve a hátrányos helyzetű személyek (menekültek, romák, fogyatékkal élők, függőségekkel küzdők) támogatásán keresztül a különböző fejlesztési programok megvalósításáig. Jelmondatával összhangban „hittel és szakértelemmel” igyekszik alkalmazkodni az új kihívásokhoz, és szakértői gárdáján keresztül biztosítani a folyamatos fejlődést. A Szeretetszolgálat programjai során együttműködik az Országos Idegenrendészeti Főigazgatósággal és az UNHCR-rel.<sup>245</sup>

Tevékenységük során többek közt részt vettek:

---

<sup>244</sup> A délszláv háború kirobbanását követően a szervezet jelentős részt vállalt a háborús területekről hazánkba érkezett menekültek ellátásában. 1994-től az ACT égisze alatt több mint egy évtizeden keresztül részt vett a dagesztáni és csecsenföldi menekültek megsegítésében, illetve a kaukázusi misszió vezetésében. 1999-ben a koszovói háború megindulását követően a MÖSZ hazai és nemzetközi forrásokat felhasználva támogatást nyújtott a Macedóniába és Albániába menekült koszovóiak számára. 2001 óta jelen van Afganisztánban, ahol a konfliktus utáni helyreállításban (közigazgatási fejlesztés, munkahelyteremtés, oktatásfejlesztés stb.) máig aktív szerepet vállal. 2003-ban az iraki válság kezelésébe bekapcsolódva a szervezet hosszú távú programmal járult hozzá a rászoruló lakosság gyógyszerellátásának biztosításához, illetve egy iskola felújításához. 2006-ban a libanoni háborút követően kialakult humanitárius válság során a Segélyszervezet segítette a Szíriába menekülőket, majd a Libanonba visszatérőket. 2011-ig a szervezet befogadó központot működtetett a kísérő nélkül érkező menekült, menedékkérő vagy oltalmazott kiskorúak számára Bicskén. 2014-ben az orosz-ukrán konfliktus kirobbanása során a szervezet több helyen is segítséget nyújtott Nyugat-Ukrajnában a belső menekültek ellátásában. 2014-ben a nemzetközi közösséggel együttműködve a szervezet részt vett az Iszlám Állam elől menekülőknél való segítségnyújtásban és szükségleteik felmérésében Észak-Irakban. 2015-ben rendkívüli segélyprogramot indítottak a hazánkat is elérő migrációs hullám kezelése érdekében. 2016 óta állandó humanitárius képviselőt tart fenn Irakban, és 2017 óta aktívan részt vesz a Moszul környékére visszatelepülni szándékozók megsegítésében. Ökumenikus Segélyszervezet – Rólunk. Segelyszervezet.hu; <https://www.segelyszervezet.hu/hu/rolunk>  
Ökumenikus Segélyszervezet – Történetünk. Segelyszervezet.hu; <https://www.segelyszervezet.hu/hu/timeline>  
Fischl Vilmos: Fischl Vilmos: A nemzetközi egyházi szervezetek szerepe az államközi valamint csoportok közötti konfliktusok és válságok kezelésében. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006., pp. 56-60; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>245</sup> A szeretetszolgálat története. Baptista Szeretetszolgálat; <http://www.baptistasegely.hu/a-szeretetszolgalat-tortenete>

A Baptista Szeretetszolgálatról. Baptista Szeretetszolgálat; <http://www.baptistasegely.hu/a-szeretetszolgalatrol>



- 2016-ban a görögországi idomeni menekülttáborban végzett helyzetfelmérésben, ahol a helyszínen szolgálatot teljesítő rendőri vezetőkkel és segélyszervezetekkel egyeztettek a kialakult helyzetről, és a hosszú távú megoldási stratégiákról.<sup>246</sup>
- konzorciumi partnerként az EU Aid Volunteers Kezdeményezés<sup>247</sup> humanitárius segítségnyújtási programjaiban.<sup>248</sup>

#### ***1.5.9.4. A Nemzetközi Katolikus Karitás (Caritas Internationalis)***

A Nemzetközi Karitás a Katolikus Egyház hivatalos segélyszervezete, mely 165 nemzeti szervezetet fog össze a világ hét régiójában. Célja, hogy a Krisztusi elveknek megfelelően, a méltóság, igazságosság, szolidaritás és gondoskodás alapelveivel összhangban segítséget nyújtson a kiszolgáltatott, szorult helyzetben lévőknek, faji, nemi és vallási hovatartozástól függetlenül. Az első karitást Lorenz Werthmann hozta létre 1897-ben a németországi Freiburgban *Caritas-Verband für das Katholische Deutschland* néven, azzal a céllal, hogy a segítő szándékú önkéntesek munkájukat szervezett keretek között, ezáltal hatékonyabban végezhessék. 1916-ban a német püspöki konferencia országos szervezatként is elismerte. A német példa hatására egymás után alakultak a nemzeti szervezetek<sup>249</sup>. A nemzetközi szervezet alapjait Giovanni Battista Montini a későbbi VI. Pál pápa fektette le. 1924-ben az amszterdami Eucharisztikus Világkongresszus keretén belül összehívták az első Karitás Konferenciát azzal a céllal, hogy elősegítse a nemzeti Karítások megalakulását, és a katolikus segélyszervezetek koordinációját. A Caritas Catholica végül 1928-ban jött létre, s „1947-ben az Apostoli Szentszék hivatalos segélyszervezetévé vált”. 1954-ben nevét „Nemzetközi Katolikus Karításra” változtatták. Ujházi Lóránd szerint a nemzetközi karakter „*egyrészt az erők koncentrálhatósága, másrészt, a szervezet katolikus identitásának ellenőrizhetősége miatt jelentős. Az országos kapacitások kimerülése után ugyanis így, nagyobb erőket képesek összpontosítani a humanitárius katasztrófák enyhítésére.*”<sup>250</sup> A szervezet székhelye 1951 óta

<sup>246</sup> Helyzetfelmérés Görögországban, az idomeni menekülttáborban. Baptista Szeretetszolgálat, 2016. március 29.; <http://www.baptistasegely.hu/hirek/kulfold/helyzetfelmeres-gorogorszagban-az-idomeni-menekulttaborban>

<sup>247</sup> A projekt négyezer európai állampolgár számára nyújt lehetőséget, hogy önkéntes munkát végezzen egy harmadik országban, illetve további tízezer önkéntes számára biztosít online munkát.

<sup>248</sup> Európai önkéntesek a harmadik világban: konferencia egy programról. Baptista Szeretetszolgálat, 2017. június 07.; <http://www.baptistasegely.hu/hirek/kulfold/europai-onkentesek-a-harmadik-vilagban-konferencia-egy-programrol>

<sup>249</sup> Magyarországon az első kezdeményezés, mely azonban csak világháborús segélyprogram maradt, 1914-ben indult „Katolikus Karitás” néven. A Katolikus Karitás szervezete és hálózata 1931-ben alakult meg Mihalovics Zsigmond vezetésével.

<sup>250</sup> Ujházi Lóránd: A Nemzetközi Katolikus Karitás – Caritas Internationalis – működési kerete, Hadtudományi Szemle, 2017. X. évfolyam 3. szám;p.432, [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_3\\_429-448.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_429-448.pdf)

Rómában található, innen koordinálják a sürgősségi műveleteket, illetve a fejlesztési politikák kidolgozását. A Nemzetközi Karitászmeg alakulásától kezdve jelentős szerepet vállalt a menekültek segítésében<sup>251, 252</sup>.

## 1.6. Összegzés, részkövetkeztetések

A fejezet az értekezés célkitűzéseivel összhangban a fogalmi keretek meghatározásával és a nemzetközi trendek áttekintésével bemutatta, hogy a migráció a globális gazdasági, társadalmi folyamatokhoz szorosan kötődő komplex jelenség. Összetettségét mi sem bizonyítja jobban, hogy máig sem létezik egységes, átfogó elmélet vele kapcsolatban, illetve nincs általánosan elfogadott szempontrendszer típusainak meghatározására, csoportosítására.

Ennek az összetettségnek az érzékeltetése, valamint a felmerülő problémák kezelésének megkönnyítése érdekében dolgozták ki a vegyes migráció koncepcióját, melynek célja, hogy segítsen világosabb határvonalat húzni a nemzetközi menedéj jog védelme alatt álló menekültek és menedékkérők, valamint az azt nem élvező migránsok között. A vegyes migráció legfőbb jellemzője a migrációs faktorok összekeveredése, az elvándorlási motivációk sokféleségének együttes jelenléte. Az ilyen jellegű folyamatok vizsgálatát tovább nehezíti az úti célok, útvonalak és utazási stratégiák növekvő száma, a különböző csoportok sebezhetőségének, szükségleteinek sokfélesége, illetve eltérő nemzetiségi, etnikai és szociális háttere. Mindez kihívást jelent a migráció negatív hatásai ellen fellépni kívánó államok és szervezetek számára. Rövid távon a határokon alkalmazott ellenőrzési lehetőségek, a feldolgozó és adminisztrációs rendszerek, az infrastruktúra, valamint az ország befogadó képességének korlátozottsága, hosszú távon a megnövekedett gazdasági terhek, a bevándorlók kilátástalansága, esetleges radikalizálódása, a másodlagos migráció, illetve a helyi lakosság elfogadási hajlandósága és az idegengyűlölet felerősödése, a nemzetközi fellépés lehetőségeinek korlátozottsága jelenthetnek problémát. Mindez egyre szélesebb körben veti

---

<sup>251</sup> Pl.: A Nemzetközi Karitászmeg Libanonban bekapcsolódott a menekültválság enyhítésébe. A Katolikus Karitászmeg is bekapcsolódott a Nemzetközi Karitászmeg libanoni segélyakciójába. A Karitászmeg ruandai szervezete segítséget nyújt a Magam menekülttáborban élőknek. Lásd bővebben: Magyar Katolikus Püspöki Konferencia, 2006. július 24.; <http://uj.katolikus.hu/cikk.php?h=587>; Building a sense of community in Mahama Refugee Camp, Rwanda. Caritas.org; <https://www.caritas.org/2019/12/young-mothers-in-mahama-refugee-camp>

<sup>252</sup> Katolikus Karitászmeg: Nemzetközi Karitászmeg; <https://karitasz.hu/karitaszrol/nemzetkozi-karitasz>  
Katolikus Karitászmeg: Történetünk; <https://karitasz.hu/karitaszrol/tortenet>  
<https://www.caritas.org/who-we-are/history/>

Ujházi Lóránd: A Nemzetközi Katolikus Karitászmeg – Caritas Internationalis – működési kerete. Hadtudományi Szemle, X. évfolyam, 2017. 3. szám;  
[http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_3\\_429-448.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_429-448.pdf)

fel a kérdés biztonságiasításának igényét, és szükségessé teszi a biztonsági tanulmányok szintjén történő értelmezését.<sup>253</sup>

A migráció értelmezését a biztonsági tanulmányok szintjén a „koppenhágai iskolához” kötődő szektorális biztonságelmélet teszi lehetővé, ami biztonságfogalom kibővítését és öt szektor – katonai, politikai, gazdasági, társadalmi és környezeti – elkülönítését javasolja az elméleti vizsgálatok során. Ennek alapján a migráció, illetve szűkebben a menekültek áramlásának kérdése, a biztonság társadalmi dimenziójában vizsgálható jelenség, azonban az egyes szektorok közötti átfedésből adódóan direkt vagy indirekt hatással lehet a katonai, politikai, gazdasági vagy környezeti biztonságra is.<sup>254</sup> A migráció biztonságpolitikai szempontú vizsgálatát előtérbe helyező kutatások a migrációs nyomásnak kitett és/vagy befogadó országokban zajló folyamatok értékelésére, a migrációban részt vevő személyek biztonságát befolyásoló, illetve az azokra közvetlen hatással lévő gazdasági tényezők (alapvető szükségletekhez, egészségügyi ellátáshoz való hozzáférés), valamint a befogadó közösségek és a migránsok viszonyának elemzésére koncentrálnak.<sup>255</sup> Összefoglalva a migráció biztonságpolitikai szempontból a globális gazdasági, társadalmi folyamatokhoz szorosan kötődő összetett rendszer, öngerjesztő jelenség, amelyben egy adott területen zajló konfliktusok egyaránt lehetnek a migrációs folyamat kiváltó okai és következményei is. Ez a sajátos kettősség a magyarázata annak, hogy egy helyi konfliktus, hogy tud a migráció közvetítésével regionális vagy akár nagyobb kiterjedésű problémává válni.<sup>256</sup>

A vizsgált források arra is rávilágítottak, hogy bár a migráció, ezen belül is a menekültek vándorlása, nem új keletű jelenség, az utóbbi évtizedek migrációs statisztikai dinamikus növekedést mutatnak. A szakértők egyetértenek abban, hogy a túlnépesedés, a gazdasági fejlettségbeli különbségek kiéleződése, a globalizációs hatások mind-mind hozzájárulnak ehhez a növekedéshez. A mára már globális hatással bíró kihívások, kockázatok, fenyegetések pedig további indikátorként szolgálnak.

---

<sup>253</sup> Lásd bővebben: Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 7-9.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

<sup>254</sup> Vajkai Edina: A migráció térnyerése a biztonságpolitikában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XV. évf., 2014, pp. 251-257.; <http://pecshor.hu/periodika/XV/vajkai.pdf>

<sup>255</sup> Hautzinger Zoltán – Hegedüs Judit – Klenner Zoltán: A migráció elmélete. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Rendészettudományi Kar, Budapest, 2014., pp. 23-24.; [http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat\\_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf](http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf)

<sup>256</sup> Lásd bővebben: Petővári Bence: A paradigmaváltás esélyei a fejlett országok migrációs politikájában. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola, Budapest, 2010., pp.44-45.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari\\_bence.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari_bence.pdf)

A statisztikák egyértelműen mutatják, hogy azokból az államokból menekülnek el a legtöbben, ahol tartósan valamilyen fegyveres konfliktus, vagy nagymértékű gazdasági problémák fenyegetik a mindennapi létet. 2009 óta a legtöbb menekültet kibocsátó országok listáján folyamatosan ott van Afganisztán, Irak, Szomália, Szudán, Dél-Szudán, a Kongói Demokratikus Köztársaság, Mianmar, illetve 2013 óta a Szíriai Arab Köztársaság. Az UNHCR adatai alapján 2019 végéig a világon 79,5 millió személynek kellett elhagynia hazáját üldöztetés, konfliktusok, erőszak vagy az emberi jogok megsértése következtében. A nemzetközi szervezetek által közölt adatok azt is egyértelművé teszik, hogy a fegyveres konfliktusok által érintett területek lakói főként a szomszédos országokba menekülnek, s a konfliktus befejeződése után szándékukban áll hazatérni, ami újabb kihívást jelent mind a befogadó, mind a kibocsátó állam számára. Nem szabad azonban megfeledkezni arról a jelentős csoportról sem, amely a jobb és biztonságosabb élet reményében egy fejlettebb országban keres menedéket. Mivel a folyamat mindkét esetben jelentős gazdasági terhet és biztonsági kockázatot jelent a befogadó államok számára, a potenciális célországoknak elsődleges érdeke, hogy politikai, diplomáciai, gazdasági eszközöket, civil szervezetek segítségét, sőt a fegyveres erőket is latba vetve, kialakulásának helyszínén próbálják meg megszüntetni annak a válságnak a gyökereit, melynek következtében az emberek menekülésre kényszerültek, kényszerülnének.<sup>257</sup>

Ezek a konfliktusok, válságok a biztonsági környezet komplexebbé válásának köszönhetően szorosan összefüggenek a kialakulásukat és lefolyásukat övező nemzetközi folyamatokkal. Nemcsak lokális szinten jelentenek problémát, gyakran egész régiókat destabilizálnak, sőt, a globalizáció és a *spill-over* hatás (átterjedés) következtében akár nagyobb ország-csoportokat is „megfertőzhetnek”, globális szinten is fenyegetésként jelenhetnek meg. A nagyméretű menekülthullámok például megbolygathatják az egyes közösségek közt korábban kialakult egyensúlyt, valamint erőn felüli gazdasági, biztonsági terhet róhatnak befogadó országok gazdaságára, kormányaira.<sup>258</sup>

A válságkezelési tevékenység részeként a nemzetközi erőknek – legyenek katonák vagy civilek – a béke helyreállítása mellett óriási szerepük van a menekültkérdés megoldásában is. Egyrészt, mivel az 1951-es genfi egyezmény egyik legfontosabb elve, hogy a menekülteket

---

<sup>257</sup> Lásd bővebben: Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 85-86.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

<sup>258</sup> Lásd bővebben: Friedmann Viktor: A konfliktuskezelés új terei – Az államon belüli konfliktusok regionális, inter- és transznacionális dimenziói. Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata, IV. évfolyam, 2007. 3-4. szám, pp. 75-99.

nem szabad kitoloncolni vagy visszafordítani „*olyan területek határára, ahol az életük vagy a szabadságuk veszélybe kerülne*”,<sup>259</sup> segítséget kell nyújtaniuk ahhoz, hogy a menekülők biztonságba kerüljenek, s menekülttáborok létrehozásával, illetve támogatásával, valamint humanitárius segítségnyújtással igyekezniük kell megakadályozni, hogy a befogadó országban válság alakuljon ki. Másrészt a konfliktus lezárása után segíteniük kell a menekültek visszatelepítésében, illetve életkörülményeik rekonstruálásában, s nem utolsósorban, ha szükséges, akár fegyveres erővel is meg kell óvniuk biztonságukat a donorállam hatóságaival szemben.<sup>260</sup> A megváltozott körülményekhez való alkalmazkodást jól mutatja, hogy az elmúlt évtizedek során az ENSZ mellett, a NATO, az EU és az EBESZ is beemelte alapvető feladatai közé a válságkezelést.

A migrációs trendek és a menekültválságok kezelésével kapcsolatos nemzetközi tapasztalatok rámutattak arra is, hogy a menekültügy kérdése globális és tartós probléma forrásául szolgál, melynek kezeléséhez nemzetközi összefogásra és olyan nemzetközi, határvédelmi és civil szervezetekre van szükség, amelyek folyamatos támogatást tudnak nyújtani a menekültválságok esetén, és megoldásokat kínálhatnak az újonnan felmerülő kihívásokra. Ennek megfelelően számos szakosított nemzetközi szervezet és NGO – pl.: UNHCR, IOM, Frontex, Nemzetközi Vöröskereszt, Ökumenikus Segélyszervezet stb. – foglalkozik a menekültek védelmének, ellátásának, hazatelepítésének és reintegrálásának koordinálásával, megvalósításával, továbbá a menekülttáborokban élők életkörülményeinek javításával.<sup>261</sup>

---

<sup>259</sup> 1951. évi genfi egyezmény a menekültek helyzetéről; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98900015.tvr>

<sup>260</sup> Lásd bővebben: Friedmann Viktor: A konfliktuskezelés új terei – Az államon belüli konfliktusok regionális, inter- és transznacionális dimenziói. Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata, IV. évfolyam, 2007. 3-4. szám, pp. 75-99.

<sup>261</sup> Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, p. 222.; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

## 2. A MENEKÜLTKÉRDÉS KEZELÉSÉNEK KÜLÖNBÖZŐ ASPEKTUSAI

Az előző fejezet az elméleti keretrendszer felvázolása mellett felvette, hogy a válságkezelési tevékenység részeként a nemzetközi erőknek – legyenek katonák vagy civilek – a béke helyreállítása mellett óriási szerepük lehet a menekültkérdés megoldásában. A 2. fejezet a fegyveres erők, a rendvédelmi és nemzetbiztonsági szervek, a civil szervezetek és a vállalati szektor szereplőinek menekültekkel kapcsolatos lehetséges feladatait tekinti át a válságövezetekben. Emellett vizsgálja a nemzetközi válságkezelő műveletekben résztvevő (fegyveres) erők és a civil szervezetek közötti együttműködés nehézségeinek okát, valamint ezek feloldásának lehetőségeit.

### 2.1. A katonai erő feladata a menekültek helyzetének kezelésében

A 1.1.3. alfejezetben ismertetett globális menekültügyi trendek rámutattak arra, hogy a menekültek jelentős része valamilyen fegyveres küzdelem következtében kényszerül elhagyni otthonát, így különösen azokon a területeken ahol ezek a fegyveres konfliktusok vagy stabilizációs műveletek zajlanak, gyakran keresztezik a jelen lévő fegyveres erők útját. Helyzetük rendezése a műveletek sikere szempontjából is kulcsfontosságú lehet, hiszen:

- gátolhatják a békeállapot elérését;
- akadályozhatják a gazdasági fejlődést;
- mozgásuk nemzetközi feszültséget okozhat;
- biztonsági kockázatként jelennek meg a befogadó országokban (pl.: a menekülttáborok gyakran fegyveres csoportok bázisául szolgálnak, áldozatul eshetnek a fegyveres erőszaknak, a terrorizmusnak, illetve a fegyver-, ember- és kábítószer-kereskedelemnek).<sup>262</sup>

Emellett, ahogy az már számos esetben bebizonyosodott, a menekültek megsegítésére érkező civil szervezetek, főleg a műveletek kezdeti szakaszában, sokszor nem tudnak eljutni a

---

<sup>262</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 86.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, p. 221.; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

Lásd még: Loescher, Gil – Milner, James: Understanding the problem of protracted refugee situations. Carleton University, Ottawa, 2005. pp. 26–30.; <https://ccrweb.ca/sites/ccrweb.ca/files/static-files/documents/PRSmilnerarticle.pdf>

kérdéses területekre, vagy nem képesek ellátni feladataikat katonai segítség nélkül. A menekültek mozgásának kezelése például logisztikai válaszokat igényel, a fegyveres erők pedig rendelkeznek a szükséges szervezeti és logisztikai képességekkel. Képesek irányított és szervezett választ adni vészhelyzet esetén, ráadásul gyakran rendelkeznek saját orvosi, jogi és szociális szolgálattal, melyek hozzájárultak a zavaros helyzetek kezeléséhez. Jártasak a fejlett felderítő berendezések használatában, ami szintén segítheti a menekültek ellátását, biztonságuk garantálását.<sup>263</sup> Ennek tudatában rendkívüli jelentőséggel bír annak vizsgálata, hogy a válságkezelésben résztvevő fegyveres erők (nemzetközi, helyi), milyen módon tudják segíteni a menekültek visszatelepítését, reintegrálását, helyzetük racionalizálását.<sup>264</sup>

### 2.1.1. A fegyveres erők alkalmazásának alapjai a menekültek helyzetének kezelésében válságövezetekben

A nemzetközi fegyveres erők alkalmazhatóságának alapját a válságkezelő műveletekben a nemzetközi szervezetek (ENSZ, NATO, EU, EBESZ) stratégiai dokumentumai, valamint a tagállamok stratégiái (NBS, NKS) és kölcsönös megállapodásai adják.

A Magyar Honvédség (MH) esetében például a nemzetközi műveletekben való alkalmazhatóság alapját a hazai jogrend legmagasabb szintjén az Alaptörvény 45. cikke teremti meg, mely kimondja, hogy a *„Magyar Honvédség alapvető feladata Magyarország függetlenségének, területi épségének és határainak katonai védelme, nemzetközi szerződésből eredő közös védelmi és békefenntartó feladatok ellátása, valamint a nemzetközi jog*

---

<sup>263</sup> Smith, Paul J.: Military responses to the global migration crisis: a glimpse of things to come. The FLETCHER FORUM of World Affairs, Volume 23, Issue 2., 1999.; <https://dl.tufts.edu/concern/pdfs/qv33s722m>

<sup>264</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 73.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf) ;

Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 221-211; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

Lásd bővebben: AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. 2003. június; <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>

MC 411/1 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation. NATO International Military Staff, 2002. január 18.; <http://www.nato.int/ims/docu/mc411-1-e.htm>

Afganisztán CIMIC kézikönyve. Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan\\_cimic\\_kezikonyve\\_3\\_kiadas.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan_cimic_kezikonyve_3_kiadas.pdf)

Baghlan tartomány CIMIC kézikönyve, Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus.;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan\\_tartomany\\_cimic\\_kezikonyve.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan_tartomany_cimic_kezikonyve.pdf)

szabályaival összhangban humanitárius tevékenység végzése”.<sup>265</sup> Nemzeti Biztonsági<sup>266</sup> és Nemzeti Katonai Stratégiánk<sup>267</sup> tovább pontosítják ezeket az irányokat, a honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2011. évi CXIII. törvény (Hvt.)<sup>268</sup>, valamint a nemzeti érdekeinkkel és szövetségi kötelezettséggel összhangban megalkotott miniszteri rendeletek, utasítások, doktrínák és szabályzatok pedig részletesen is meghatározzák, szabályozzák ezeket a feladatokat, illetve végrehajtásuk módját. Ezek alapján egyértelműen kirajzolódnak hazánk nemzetközi szerepvállalásának főbb jellemzői. A dokumentumokból kiderül, hogy a „Magyar Honvédség elkötelezett a haza védelme iránt és aktívan hozzájárul a transzatlanti, valamint az európai biztonság erősítéséhez. [...] jól felszerelt és jól kiképzett erőkkel, valamint rugalmas, hatékonyan alkalmazható, telepíthető és fenntartható, a szükséges mértékben interoperábilis képességekkel kell rendelkeznie, a mennyiségi mellett a minőségi mutatók javítására törekedve. Hagyományos országvédelmi és nemzetközi válságkezelési feladatai mellett egyaránt alkalmasnak kell lennie a tömeges bevándorlás okozta válsághelyzet, vagy a terrorveszélyhelyzet kezeléséhez történő hozzájárulásra [...]”.<sup>269</sup> A Nemzeti Katonai Stratégia (NKS) 41. pontja továbbá kimondja, hogy a „Magyar Honvédség alkalmazására jellemzően válságkezelő műveletekben kerül sor [...]. A válságok kezelése során a hálózatalapú hadviselés, a hírszerzés és a felderítés, a precíziós fegyverek és modern technikai eszközök, a civil-katonai együttműködés, a pszichológiai hadviselés, valamint a különleges rendeltetésű erők széles körű alkalmazása szükséges”<sup>270</sup>.

A MH migrációból eredő kihívások kezelésével kapcsolatos alkalmazásának lehetőségét hazai szintén a Hvt. 36. § (1)/ h) pontja teremti meg, miszerint a honvédség közreműködik „tömeges bevándorlás okozta válsághelyzet idején [...] az államhatár őrzésében, az államhatár rendjét közvetlenül veszélyeztető konfliktushelyzet és a tömeges méretű migráció kezeléséhez szükséges intézkedések végrehajtásában, valamint az államhatár rendje ellen irányuló

---

<sup>265</sup> Magyarország Alaptörvénye, 45. cikk *A Magyar Honvédség*; 47. cikk *Döntés katonai műveletekben való részvételről*. 2011. április 25. (A jogszabály 2020. 03. 28-án hatályos állapota); <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv>

<sup>266</sup> Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája. 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat; [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=219153.382110](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=219153.382110)

<sup>267</sup> Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája, 1656/2012. (XII. 20.) Korm. határozat; [https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti\\_katonai\\_strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti_katonai_strategia.pdf)

<sup>268</sup> 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről. (A jogszabály 2020. 04. 01-én hatályos állapota) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv>

<sup>269</sup> Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája. 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat; [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=219153.382110](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=219153.382110)

<sup>270</sup> Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája, 1656/2012. (XII. 20.) Korm. határozat; [https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti\\_katonai\\_strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti_katonai_strategia.pdf)



*erőszakos cselekmények elhárításában*”<sup>271</sup>. A gyakorlati részleteket pedig „*A belügyminiszter és a honvédelmi miniszter 25/2015. (IX. 14.) BM–HM együttes utasítása a Magyar Honvédségnek a rendőrségi feladatok ellátásában történő közreműködése rendjéről*” határozza meg.

### **2.1.2. A CIMIC alakulatok jelentősége a menekültek helyzetének kezelésében**

A parancsnokok számára a kollektív biztonsági és a válságreakáló műveletek tervezése és végrehajtása során kiemelten fontos, hogy figyelembe vegyék a térség szociális, politikai, kulturális, vallási, gazdasági, környezeti és humanitárius tényezőit, a térségben zajló tevékenységük összehangolása érdekében pedig együtt kell működniük a jelen lévő nemzetközi és nem kormányzati szervezetekkel. A NATO Civil-Katonai Együtműködési Doktrínájában (AJP-09)<sup>272</sup>, a Katonai Bizottság Civil-katonai együttműködésről szóló dokumentumában (MC 411/1)<sup>273</sup> és a TTP-08-ban<sup>274</sup> rögzítettek alapján a CIMIC nem más, mint „*a NATO parancsnok és a polgári szereplők – beleértve a nemzeti lakosságot és helyi hatóságokat, nemzetközi, nemzeti és a nem kormányzati szervezeteket és ügynökségeket – közötti együttműködés és koordináció a feladat végrehajtásának elősegítése érdekében*”<sup>275</sup>. Megjelenhet mind az V. cikkely szerinti kollektív védelmi műveletek, mind a nem V. cikkely szerinti válságreakáló műveletek során. Tartalma és profilja a siker elérése érdekében a válságok vagy a művelet természetének megfelelően változik, leköveti a legapróbb változásokat is, alkalmazkodik környezetéhez.

A CIMIC azon tevékenységei, melyek elősegítik a menekültek és belső menekültek helyváltoztatását, kulcsszerepet játszhatnak a művelet egészének sikere szempontjából, hiszen a harcok korai stádiumában a nemzetközi segélyszervezetek csak kis számban vagy egyáltalán nem tudják képviseltetni magukat a műveleti területen, köszönhetően annak, hogy a hadműveleti területre történő szállítás ebben az időszakban szigorúan a harci kötelékek

---

<sup>271</sup> 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről. (A jogszabály 2020. 04. 01-én hatályos állapota) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv>

<sup>272</sup> AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. 2003. június; <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>

<sup>273</sup> A NATO Katonai Bizottságának Dokumentuma a Civi-katonai együttműködésről, MC 411/1 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation. NATO International Military Staff, 2002. január 18.; <http://www.nato.int/ims/docu/mc411-1-e.htm>

<sup>274</sup> NATO Tactics, techniques, and procedures: CIMIC PROJECTS. <https://www.handbook.cimic-coe.org/8.-annex/reference-docs/TTPs.pdf>

<sup>275</sup> A NATO Katonai Bizottságának Dokumentuma a Civi-katonai együttműködésről, MC 411/1 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation. NATO International Military Staff, 2002. január 18.; <http://www.nato.int/ims/docu/mc411-1-e.htm>

ellátására korlátozódik. Így ekkor a nagyszámú menekült és belső menekült helyzetének rendezése, biztonságos kitelepítésének és elhelyezésének megtervezése a katonai parancsnokok feladata. Fontos azonban, hogy ezek a feladatok a műveletek különböző szakaszaiban a biztonsági környezet változásaival összhangban átalakulhatnak.<sup>276</sup>

A válságreagáló műveletek kezdeti fázisában a kritikus, azonnal elvégezendő feladatokat – melyek egyébként civil szervezetek felelősségi körébe tartoznának – tehát a katonai erők vehetik át. Ellátják a civil lakosság evakuálására vonatkozó tervek koordinációját, a humanitárius (élelmiszer- és vízellátást) és a kritikus infrastruktúra helyreállításában való segítségnyújtást, valamint a civil szervezetekkel és helyi hatóságokkal együttműködve a menekültek befogadásának megszervezését. A fegyveres konfliktus megszűnése után sor kerülhet a kitelepítési, segélyezési és a repatriációs feladatok civil szervezeteknek való átadásának megtervezésére és végrehajtására.<sup>277</sup> Fontos azonban, hogy a biztonsági környezet viszonylagos stabilizálódását követően a visszatérő menekültek hazatérésének megtervezése, végrehajtása és reintegrálásuk azaz a repatriáció koordinációja és ellenőrzése során továbbra is szükség van a fegyveres erők folyamatos jelenletére, illetve a civil szervezetekkel (IO-k, NGO-k) és a helyi hatóságokkal való együttműködésre, az erőfeszítések összehangolására a műveletek sikere, valamint a duplikáció, illetve a konfliktus kiújulásának elkerülése érdekében. Cserébe a nemzetközi szervezetek szakértői, a helyi lakosság valamint maguk a menekültek is nagymértékben segíthetik a CIMIC egységek munkáját. Képességeik, szakértelmük, helyismeretük nélkülözhetetlen lehet a katonai művelet sikeréhez.<sup>278</sup>

A tervezés és az előkészítő munkálatok során elengedhetetlen a származási terület értékelésének elkészítése, ezen belül például azoknak, a kritikus térségeknek, körzeteknek az azonosítása, ahol a menekültek visszatérése feszültséget okozhat vagy a békefenntartó erőknek fokozniuk kell a járőrözést a stabil biztonsági környezet fenntartása és a biztonságérzet növelése érdekében.<sup>279</sup> Padányi József a származási területek értékeléséhez bosznia-hercegovinai

---

<sup>276</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 89-90.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)  
AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. 2003. június; <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>

<sup>277</sup> AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. 2003. június; <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>;

<sup>278</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 75-77.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

<sup>279</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 87.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

tapasztalatait összegző tanulmányában<sup>280</sup> az alábbi átfogó szempontrendszer alkalmazását javasolta:

- a helyi politikai pártok, közösségek,
- a helyi vezetők gondolkodásmódja,
- a haderő diszlokációja,
- a félkatonai szervezetek szervezettsége, befolyása,
- a helyi biztonsági szolgálatok aktivitása,
- az illegális betelepülők, lakásfoglalók száma,
- az adminisztratív akadályok,
- az iskolarendszer helyzete.<sup>281</sup>

Az előkészítés és a tervezés szempontjából továbbá az is kulcsfontosságú, hogy a szervezetek pontos információkkal rendelkezzenek a károkról annak érdekében, hogy meg tudják becsülni a helyreállításhoz szükséges erőket és eszközöket, valamint az esetlegesen ottfelejtett harcanyagok (pl.: aknamezők, fel nem robbant lövedékek) elhelyezkedéséről a mentesítés végrehajtása érdekében. Hiszen ezek nagymértékben gátolhatják a menekültek és belső menekültek visszatérését, valamint a termelés újraindítását.

Mindezekon kívül mind a tervezés, mind a kivitelezés során elengedhetetlen annak vizsgálata, hogy a fegyveres erők műszaki alakulatainak erőforrásai, hogyan és milyen mértékben használhatóak fel például a visszatelepítési projektek során. Az utak, hidak újjáépítése, fenntartása nemcsak a katonai művelet, hanem a menekültek visszatérése, szabad mozgása, az ellátási útvonalak zavartalansága szempontjából is létfontosságú lehet. A műszaki alakulatok speciális eszköztára és felkészültsége továbbá hatékonyan támogathatja az IO-k, NGO-k vagy éppen a CIMIC egységek munkáját.<sup>282</sup>

Emellett a fegyveres erők a visszatelepülést ösztönző beruházások, projektek megtervezésében, koordinációjában és a kivitelezésben is tevőlegesen részt vehetnek. Ehhez megfelelő koordinációs és egyeztetési mechanizmusok, platformok kialakítására van szükség a

---

<sup>280</sup> Padányi József: A menekültek és a hontalanok visszatelepítése Bosznia-Hercegovinába. Hadtudomány, X. évf., 2000/2. szám, 2000.; [http://mhtt.eu/hadtudomany/2000/2\\_13.html](http://mhtt.eu/hadtudomany/2000/2_13.html)

<sup>281</sup> Uo.

<sup>282</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 88-89.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf).

Padányi József: A menekültek és a hontalanok visszatelepítése Bosznia-Hercegovinába. Hadtudomány, X. évf., 2. szám, 2000.;

[http://mhtt.eu/hadtudomany/2000/2\\_13.html](http://mhtt.eu/hadtudomany/2000/2_13.html) ;

Padányi József: Aknahelyzet a délszláv térségben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények. 2002/3. szám, pp. 86–102.

jelen lévő szereplőkkel a prioritások és a fejlesztendő területek meghatározása, valamint az eltérő gazdasági, politikai érdekek és műveleti célok közös nevezőre hozása érdekében. A CIMIC alakulatok szerepe ebben a folyamatban kiemelten fontos.

### 2.1.3. A fegyveres erők legfontosabb feladatai a menekültek helyzetének kezelésében

A kutatás során átvizsgált források<sup>283</sup>, szabályzatok<sup>284</sup>, tudományos művek<sup>285</sup>, beszámolók<sup>286</sup>, illetve az általam készített interjúkban elhangzottak áttekintése alapján az elmúlt évtizedek tapasztalatai azt mutatják, hogy a válságkezelő, illetve békeműveletek során a (nemzetközi) fegyveres erők legfontosabb feladatai a menekültekkel kapcsolatosan a következők lehetnek:

---

<sup>283</sup> Például: Ruffa, Chiara – Vanesson, Pascal, Fighting and Helping? – APSA 2009 – Working with the Military, UNHCR training material, January 1995.; <http://www.unhcr.org/3d5123714.pdf>

UNHCR and the Military: A Field Guide. Division of Operational Services (DOS), 2006. szeptember;

<http://www.refworld.org/docid/465702372.html>

Afganisztán CIMIC kézikönyve. Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan\\_cimic\\_kezikonyve\\_3\\_kiadas.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan_cimic_kezikonyve_3_kiadas.pdf)

Baghlan tartomány CIMIC kézikönyve, Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus.;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan\\_tartomany\\_cimic\\_kezikonyve.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan_tartomany_cimic_kezikonyve.pdf)

<sup>284</sup> Például: AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. 2003. június;

<https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>

MC 411/1 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation. NATO International Military Staff, 2002. január 18.; <http://www.nato.int/ims/docu/mc411-1-e.htm>

Afganisztán CIMIC kézikönyve. Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan\\_cimic\\_kezikonyve\\_3\\_kiadas.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan_cimic_kezikonyve_3_kiadas.pdf)

Baghlan tartomány CIMIC kézikönyve, Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus.;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan\\_tartomany\\_cimic\\_kezikonyve.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan_tartomany_cimic_kezikonyve.pdf)

<sup>285</sup> Például Padányi József: A menekültek és a hontalanok visszatelepítése Bosznia-Hercegovinába.

Hadtudomány, X. évf., 2. szám, 2000.;

[http://mhht.eu/hadtudomany/2000/2\\_13.html](http://mhht.eu/hadtudomany/2000/2_13.html) ;

Padányi József: Aknahelyzet a délszláv térségben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények. 2002/3. szám, pp. 86–102.

Besenyő János: Az ENSZ nyugat-szaharai békemissziójának tapasztalatai. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi

Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2011.; [http://ludita.uni-](http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9829/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)

[nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9829/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y](http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9829/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)

Szternák György: Nem háborús műveletek katonai feladatai. In: Szternák György: A válságreakáló műveletek végrehajtására történő felkészítés néhány jellemzője, Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2006., pp. 31-114.

Boldizsár Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés,

Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008.; [http://m.ludita.uni-](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)

[nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>286</sup> Például: Magyarország Baghlanban. A magyar tartományi újjáépítési csoport, 2006-2013 tájékoztató.

Konferencia összefoglaló, Biztonságpolitikai és Honvédelmi Kutatások Központja Alapítvány;

[http://bhkka.hu/web-bhkka-letoltesek/BHKK\\_biztpolklub\\_2013\\_03\\_Magyarorsz%C3%A1g%20Baghlanban.pdf](http://bhkka.hu/web-bhkka-letoltesek/BHKK_biztpolklub_2013_03_Magyarorsz%C3%A1g%20Baghlanban.pdf)

Dánielné Vigh Krisztina: Hontalanul Afganisztánban. Honvédelem.hu;

[http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt\\_hontalanul\\_hetvege.html](http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt_hontalanul_hetvege.html)

- a biztonság helyreállítása és fenntartása a műveleti területen (beleértve a menekülttáborokat is) annak érdekében, hogy a szakosított civil szervezetek elláthassák feladataikat és a menekültek visszatérhessenek;
- járőrözés;
- műszaki támogatás biztosítása az infrastruktúra helyreállításhoz;
- humanitárius segítségnyújtás;
- menekülttáborok felügyelete, védelme, szükség esetén üzemeltetése a civil szervezetek érkezéséig;
- az ellenőrzött és a spontán visszatelepülés támogatása a nemzetközi szervezetekkel együttműködésben;
- az érintett körzetek biztonsági helyzetére vonatkozó információk naprakészen tartása, melyek befolyásolhatják a menekültek mozgását, illetve visszatelepülését;
- információk (nem minősített) megosztása a civil szervezetekkel és a helyi hatóságokkal, protokollok kialakítása;
- a helyi közösségek tájékoztatása;
- a helyi fegyveres erők felkészítése és bevonása a repatriációval kapcsolatos projektek támogatásába, oktatás és tanácsadás;
- segítségnyújtás a helyi együttműködő közösségek számára;
- a nemzetközi szervezetek munkájának támogatása (pl. védelem, biztosítás, logisztika, evakuálás, telekommunikáció);
- tevőleges hozzájárulás a beruházási projektek, gazdasági, egészségügyi projektek megvalósításához.<sup>287</sup>

Az UNHCR kézikönyvei az alábbiak szerint részletezik ezeket a feladatokat:

1. a civil szervezetek (például az UNHCR) személyzet biztonságának biztosítása és evakuálási tervek kidolgozása;
2. a humanitárius segítségnyújtási konvojok kíséretének biztosítása;
3. a helyi hatóságok támogatása;
4. kapcsolattartás a katonai hatóságokkal;
5. a nyilvános és katonai információk kezelése;
6. védelmi tevékenységek ellátása;

---

<sup>287</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 87. ; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

- a közösség életéhez nélkülözhetetlen épületek és létesítmények, például kórházak, víz- és energiatermelő állomások, istentiszteleti helyek, iskolák és óvodák védelmének biztosítása;
  - jelenlét fenntartása a vitás területeken a polgári lakosság maximális szabad mozgásának biztosítása érdekében, ideértve a biztonságos helyre való menekülés szabadságát;
  - jelenlét fenntartása a vidéki közösségekben (beleértve a menekülttáborok környékét is), hogy lehetővé tegyék a biztonságos mezőgazdasági tevékenységet és az élelmiszertermelést;
  - a helyi lakosság és a menekültek orvosi ellátáshoz való hozzáféréseinek biztosítása, beleértve az orvosok kíséretét a műveleti területen;
  - kapcsolattartás a konfliktusban részt vevő felek között a kereskedelmi tevékenység folytonosságának biztosítása érdekében;
  - kapcsolattartás a konfliktusban részt vevő felek között az alapvető infrastruktúra folyamatosságának és javításának biztosítása érdekében.
7. egészségügyi és orvosi támogatás biztosítása;
  8. humanitárius segélyek szállítása;
  9. az infrastruktúra javításának és karbantartásának támogatása;
  10. békefenntartók vezetése, humanitárius feladatok ellátása/vállalása;
  11. specializált szereplők pl. az ENSZ Civil Rendőrség (United Nations Civilian Police - UNCIVPOL) és a katonai megfigyelők (UNMOs) támogatása;
  12. a fejlődés támogatása a sürgősségi segélyektől a rekonstrukcióig, a rehabilitációig és a fejlesztésig.<sup>288</sup>

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a nemzetközi tapasztalatok alapján, napjaink válságainak és a biztonsági környezet változásainak komplex jellege megköveteli a fegyveres erők fokozottabb részvételét a menekültügyi vészhelyzetek kezelésében, a folyamatok összehangolásában és ellenőrzésében, valamint a humanitárius segítségnyújtásban. Főként azokban az esetekben, amikor a helyi hatóságok és a jelen lévő civil szervezetek nem tudják

---

<sup>288</sup> Csatlós Fruzsina: Challenges of civil-military cooperation in refugee crisis management. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évfolyam 4. szám, pp. 25-26.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_04\\_022-032.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_04_022-032.pdf)  
 Ruffa, Chiara – Vanesson, Pascal, *Fighting and Helping? – APSA 2009 – Working with the Military*, UNHCR training material, January 1995.; <http://www.unhcr.org/3d5123714.pdf>  
 UNHCR and the Military: A Field Guide. Division of Operational Services (DOS), 2006. szeptember; <http://www.refworld.org/docid/465702372.html>

koordinálni a polgári tömegmozgásokat. A fegyveres erők a biztonsági környezet és az infrastruktúra helyreállításával, fenntartásával megteremtik a nemzetközi szervezetek munkavégzésének, a helyi közigazgatás, termelés és szolgáltatások újraindulásának, valamint a menekültek visszatérésének feltételeit. A gazdaság erősödése, a korrupció visszaszorulása, a humanitárius segélyek számának növekedése kedvezően hathat a menekültek visszatérésének ütemére. A műveletek sikere szempontjából kulcsfontosságú, hogy a civil és katonai szereplők hatékonyan tudjanak együttműködni egymással, amihez elengedhetetlen, hogy a fegyveres erők, ezen belül a CIMIC szakállomány, teljes körűen ismerje ezen szervezetek mandátumát, szervezetét, működési elveit és módszereit.<sup>289</sup>

## **2.1.4. Esettanulmány: A nemzetközi katonai erők szerepe az afganisztáni menekültek megsegítésében**

### ***II.1.4.1. Előzmények***

Az afganisztáni menekültek és hontalanok kérdése annak ellenére, hogy 2001. szeptember 11-e és az azt követően meginduló szövetséges műveletek következtében vált nemzetközileg is nyugtalanító problémává, sokkal régebbi múltra tekint vissza. Az első jelentősebb menekülthullám 1978 áprilisában indult meg az országból, miután az Afgán Szociáldemokrata Párt (PDPA) megbuktatta Muhamad Daoud<sup>290</sup> kormányát. A menekültek áramlása az 1979 decemberében bekövetkezett szovjet megszállás következtében felgyorsult. A rend látszólag akkor állt helyre az országban, mikor a PDPA kezdett mindinkább szétforgácsolódni. Mialatt azonban a politikai beháború jelentős problémát jelentett, néhány megfigyelő feljegyezte, hogy az afgán vezetés a szovjetek beleegyezése nélkül hozott döntéseivel elkezdte ingerelni Moszkvát. A szovjetek pedig olykor különösen brutális módszerekkel (állítólag kínzással és kollektív büntetéssel) kísérelték meg letörni az afgán kezdeményezéseket. Mindennek következtében 1981 elejére körülbelül 3,7 millió afgán menekült át a szomszédos Pakisztán és Irán területére és rengetegen váltak hontalanná saját országukban.

A következő évtized során annak köszönhetően, hogy a szovjetek harcot vívtak a lazán szerveződött mudzsahedin csoportokból és dzsihadista harcosokból felállított felkelők ellen, csökkent az Afganisztánt elhagyók száma. 1988-ban a Szovjetunió beleegyezett, hogy kivonul

---

<sup>289</sup> Uo. pp. 89-92.

<sup>290</sup> Mohammad Daud Khan 1973-ban vértelen puccsal vette át a hatalmat nagybátyjától, az Afganisztán „liberalizálást” megcélzó Mohammed Zahir sahtól.

az országból. Az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága és a nemzetközi segélyszervezetek pedig felkészültek a menekültek nagyszámú visszatelepítésére. Nagyarányú visszatérésre azonban 1992-ig nem került sor, mikor is a szovjetek által támogatott Najibullahot eltávolították a hatalomból. Nem sokkal ezután másfél millió menekült tért vissza Afganisztánba. Kabulban azonban fegyveres zavargások törtek ki, mikor a különféle mudzsahedin csoportok harcba szálltak a főváros és környékének ellenőrzéséért. Ezzel az elvándorlás újabb hulláma indult meg. Becslések szerint több mint 1 millió ember kényszerült elhagyni otthonát, akik többsége Afganisztán határain belül maradt. A Talibán 1996-ban egy éves ostrom után elfoglalta Kabult, és 1998-ra az ország legnagyobb részén megszerezte az ellenőrzést. Habár az általuk elfoglalt területekre némi békét hoztak, sok afgán, elsősorban az értelmiség, elmenekült a talibok víziói elől, melyek merev iszlám törvényeket irányoztak elő, s különösen szigorúan szabályozták a nők tevékenységét, az oktatást és a kulturális életet.<sup>291</sup>

A Talibán felemelkedésével tehát újabb menekülthullám indult meg, melynek eredményeként a következő évtized során 238 000 afgán kért menedéket a régió kívüli fejlett ipari országokban. A legnagyobb befogadó országnak ebben az időszakban Németország, Hollandia, az Egyesült Királyság, Ausztria, Magyarország és Dánia számítottak. Az általuk elismert menekültek aránya azonban eltörpült az Iránba és Pakisztánba érkezők száma mellett. Az Afganisztánnal szomszédos két országban ugyanis már 1981-ben egyenként több mint egymillió afgán menekült élt. Számuk a 90-es évek végére pedig elérte az országonkénti hárommillió főt. Az afgán menedékkérők száma a közvetlen régió kívül is drámaian emelkedett, 2001-ben pedig mind Európában, mind a többi ipari országban ők váltak a legnagyobb bevándorló csoporttá. Az afganisztáni körülmények romlásával több millió, a szomszédos országokban élő, afgán veszítette el a reményt, hogy valaha is visszatérhet otthonába. Ezzel párhuzamosan pedig egyre bizonytalanabbnak érezték helyzetüket az eredetileg választott befogadó országban.

A menekültek újabb 200-300 ezer fős hulláma a 2001 októberében az Egyesült Államok által vezetett invázió idején hagyta el az országot. Egy hónappal később, a Talibán vereségét követően az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága tanácskozásba kezdett a menekültek ügyében leginkább érintett pakisztáni, iráni és afgán kormánnyal, valamint megkezdte a tömeges

---

<sup>291</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, p. 79.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)  
Margesson, Rhoda: Afghan Refugees: Current Status and Future Prospects, CRS Report for Congress, 2007. január 26.; <http://www.fas.org/sgp/crs/row/RL33851.pdf>  
Solutions Strategy for Afghan Refugees, Regional Overview 2014.; <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home/opendocPDFViewer.html?docid=542522922&query=afghanistan>



visszatelepítésre vonatkozó tervek kidolgozását. 2002 elején az UNHCR támogatásával Afganisztán megkötötte a Háromoldalú Egyezményt Pakisztánnal és Iránnal annak érdekében, hogy jogszerű és operatív keretet teremtsen az ezen országokból való önkéntes visszatelepüléshez. Ezen egyezményeket napjainkig többször megújították.<sup>292</sup>

A 2002 és 2008 közötti stagnálást követően a romló biztonsági körülmények hatására az afgán menedékkérők száma ismét növekedésnek indult, majd 2011-től ismét stagnálást, illetve enyhe hullámzást mutatott (lásd 1. táblázat). Habár, az országban bekövetkezett változások hatására az elmúlt 19 évben mintegy 9 millió afgán menekült tért vissza hazájába – ami az eddigi legnagyobb méretű repatriálás az UNHCR történetében – 2018-ban, Szíria és Venezuela után, még mindig Afganisztán volt 3 millió fővel a harmadik legtöbb menekültet kibocsátó állam a világon, és bár az afgán menedékkérők jelenleg 86 országban vannak jelen, többségük Pakisztánban és Iránban keresett menedéket.<sup>293</sup>

Év	Az afgán menekültek száma
2010	3 054 709 fő
2011	2 664 436 fő
2012	2 586 152 fő
2013	2 556 468 fő
2014	2 593 291 fő
2015	2 666 254 fő
2016	2 501 457 fő
2017	2 624 266 fő
2018	2 700 000 fő
2019	3 000 000 fő

1. táblázat: Az Afganisztánból menekülők száma 2010-2019 (szerk.: Csatlós Fruzsina)<sup>294</sup>

<sup>292</sup> Uo.

<sup>293</sup> Uo. p. 85.

UNHCR Afghan Refugee Statistics February 2005.; <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home/opendoc.pdf?tbl=SUBSITES&id=421316072>

World at War – UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2014. UNHCR Global Trends, 2015. június 18.; <https://www.unhcr.org/556725e69.pdf>

UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2017. 2018. június 19.;

<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5b27be547/unhcr-global-trends-2017.html?query=global%20trends>

UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2018. 2019. június 19.; <https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf>

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18., p. 8.;

<https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>294</sup>Uo.

### *III.1.4.2. A magyar Tartományi Újjáépítő Csoport (PRT) szerepe az afgán menekültek megsegítésében*

Ahogy a terrorizmus Pakisztánban és Iránban is utat tört magának, mindkét kormány az afgánokat okolta az erőszakért és fokozta hazatelepítésükre irányuló erőfeszítéseit. Emellett, Pakisztánt mind Washington, mind Kabul, több alkalommal azzal vádolta, hogy menedéket nyújt a terroristáknak. Az Egyesült Államok azt is kilátásba helyezte, hogy felfüggeszti az iszlámábádi kormánynak nyújtott katonai segítyeket, ha nem lát változást.<sup>295</sup> Mindezek eredményeként mindkét ország több ízben is elhatározta, hogy valamennyi afgánt repatriálja vagy deportálja saját hazájába. A nemzetközi közösség nyomásának engedve, annak érdekében, hogy az egyébként is súlyos menekültválság ne torkolljon még nagyobb katasztrófába, ezt több alkalommal elhalasztották. A megvalósítási kísérletek ugyanis többször is súlyosbították a helyzetet Afganisztán területén. Hiszen a menekültek visszatéréséhez semmilyen előkészület és támogatást nem biztosítottak a hatóságok. Mindezt tovább rontotta, hogy a déli és délkeleti tartományokban felerősödő fegyveres tevékenység hátráltatta az újjáépítést, sőt újabb károkat okozott. Súlyos problémák jelentkeztek az ivóvíz-szolgáltatás, az egészségügyi ellátás, valamint az egyéb infrastrukturális elemek tekintetében is. Ráadásul a visszatérő menekültek nem tudtak munkát szerezni, s sokszor otthonaikat is romba dőlve vagy mások által kisajátítva találták.<sup>296</sup> Az egyik legsúlyosabb következményt az illegális területfoglalások és házépítés következtében kialakuló nyomornegyedek és táborok kialakulása jelentette. Mindez kiegészülve a továbbra is jelentős számú belső menekült problémájával, óriási kihívást jelentett a NATO égisze alatt Afganisztánban szolgálatot teljesítő Nemzetközi Biztonsági Segítségnyújtó Erőknek (ISAF)<sup>297</sup>, és jelent máig is a jelenlévő nemzetközi erők és civil szervezetek számára.

A Magyar Honvédség ebben a környezetben vette át 2006-ban a Baghlan tartománybeli Pol-e Khumri városában a Tartományi Újjáépítő Csoport (PRT<sup>298</sup>) irányítását, a mintegy 21.112

---

<sup>295</sup> Tenczer Gábor: Kétmillió afgán menekültet utasít ki Pakisztán. Index.hu, 2018. január 5.; [https://index.hu/kulfold/2018/01/05/ketmillio\\_afgan\\_menekultet\\_utasit\\_ki\\_pakisztan/](https://index.hu/kulfold/2018/01/05/ketmillio_afgan_menekultet_utasit_ki_pakisztan/)

<sup>296</sup> Csatlós Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 92.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2015_3_szam.pdf)

<sup>297</sup> Az ISAF afganisztáni alkalmazásáról 2001 decemberében a bonni megállapodás döntött, azonban a tagországok politikája miatt a bonni stratégia csak korlátozott mértékben tudott érvényesülni, így az ISAF erők tevékenysége eleinte csak Kabulra korlátozódott. Az ISAF erők fővároson kívüli alkalmazására végül az ENSZ 2003. októberi 1510.sz. határozata adott felhatalmazást. Lásd bővebben: Tartományi Újjáépítő Csoportok Afganisztánban – hogyan érkeztek és merre tartanak. NATO Tükör, 2007 ősz; <https://www.nato.int/docu/review/2007/issue3/hungarian/art2.html>

<sup>298</sup> Provincial Reconstruction Team

km<sup>2</sup>-es terület felügyeletét az addig szolgálatot teljesítő holland kontingenstől.<sup>299</sup> A PRT tevékenysége három fő területre, a biztonsági szektor újjászervezésének támogatására, a humanitárius segélyezésben és újjáépítésben részvevő kormányzati-, és nem kormányzati szervezetek segítésére, biztonságuk garantálására, az életkörülmények javítására, valamint a térség biztonságának növelése által az afgán központi kormányzat befolyásának kiterjesztésére irányult.<sup>300</sup> Feladataik ellátása során a kezdetektől fogva alapvetés volt, hogy a helyi ügynökségekkel, valamint a műveleti területen jelen lévő egyéb nemzetközi és nem-kormányzati szervezetekkel, köztük a magyar NGO-kal<sup>301</sup> jó kapcsolatot építsenek ki és szoroson együttműködjenek, ami elsősorban a CIMIC alapvető feladatai között jelent meg. Ezen a ponton érdemes azt is megemlíteni, hogy habár voltak hiányosságok, Afganisztánban bebizonyosodott az ENSZ klaszter alapú megközelítésének (lásd bővebben: 2.4.1. alfejezet) létjogosultsága is. Hiszen az ENSZ Afganisztáni Segítségnyújtó Missziója (UNAMA)<sup>302</sup> ellátta a vezető ügynökség szerepét, és a lehetőségekhez képest koordinálta a jelen lévő civil ügynökségek, valamint NGO-k tevékenységét, illetve kapcsolódási pontot biztosított az ISAF erők képviselői, a PRT-k CIMIC alakulatai számára. Az országban jelen lévő PRT-k, az afgán kormány és az UNAMA koordinációjának elősegítése érdekében Kabulban havonta végrehajtott bizottsági üléseket tartottak. Emellett, az operatív működés biztosítása érdekében hetente

---

<sup>299</sup> Magyarország 2003 februárjában az az ISAF-III. időszakában kezdte meg szerepvállalását Afganisztánban, egy kis létszámú egészségügyi csoport (MH Magyar Katonai Egészségügyi Kontingense - MH MKEK) kiküldésével, az Országgyűlés 111/2002 sz. határozata alapján. Ezután az Országgyűlés 99/2003 sz. határozata adott felhatalmazást az ENSZ mandátum alatt működő NATO vezetésű misszióban való részvételről egyéni beosztások formájában. 2004-2006: az MH Könnyű Gyalog Század 125 fővel és további 25 fő törzstiszttel is bővítette a MH szerepvállalását. 2005-ben a német vezetés alatt álló kunduzi PRT-ban egy további rendész szakasz teljesített szolgálatot. A 2115/2006. (VI. 29.) kormányhatározat döntött arról, hogy a Magyar Honvédség vezető szerepet vállal Afganisztánban zajló NATO műveletek keretében a Pol-e Kumri központú PRT-ben. A MH 2006 októbere és 2013 márciusa között 13 váltásban teljesített itt szolgálatot, mikor is átadták a táborát az afgán biztonsági erőknek. Lásd bővebben: Tálas Péter: Afganisztán: az eddigiek és a hogyan tovább. ZMNE Stratégiai Védelmi Kutatóintézet Nézőpontok, 2010. 1. szám; <https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/svki-nezopontok-2010-1-afganisztan-az-eddigiek-es-a-hogyan-tovabb-talas-p.original.pdf>  
Galambos Sándor: Hazatért az utolsó váltás. Honvedelem.hu, 2013. május 25.; <https://honvedelem.hu/galeriak/hazatert-az-utolso-valtas>

<sup>300</sup> Magyarország Baghlanban. A magyar tartományi újjáépítési csoport, 2006-2013 tájékoztató. Konferencia összefoglaló, Biztonságpolitikai és Honvédelmi Kutatások Központja Alapítvány; [http://bhkka.hu/web-bhkka-letoltesek/BHKK\\_biztopklub\\_2013\\_03\\_Magyarorsz%C3%A1g%20Baghlanban.pdf](http://bhkka.hu/web-bhkka-letoltesek/BHKK_biztopklub_2013_03_Magyarorsz%C3%A1g%20Baghlanban.pdf)

Tálas Péter: Afganisztán: az eddigiek és a hogyan tovább. ZMNE Stratégiai Védelmi Kutatóintézet Nézőpontok, 2010. 1. szám; <https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/svki-nezopontok-2010-1-afganisztan-az-eddigiek-es-a-hogyan-tovabb-talas-p.original.pdf>

Wagner Péter: A NATO és Magyarország szerepvállalása az afganisztáni válságkezelésben. Külügyi Szemle – A Magyar Külügyi Intézet folyóirata, 6. évfolyam, 2007. 1. szám, pp. 95-121.; [http://www.grotius.hu/doc/pub/OEGSTD/2010\\_197\\_wagner\\_peter\\_a\\_nato\\_es\\_mo\\_szerepvallalasa.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/OEGSTD/2010_197_wagner_peter_a_nato_es_mo_szerepvallalasa.pdf)

Bokros Tünde Ibolya: A civil-katonai együttműködés jelene a béketámogató műveletek alakulásának tükrében. Hadtudományi Szemle, Budapest, 5. évfolyam, 2012. 3-4. szám, pp. 149-157.; [http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10745/bokros\\_tunde\\_149\\_157.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10745/bokros_tunde_149_157.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>301</sup> Baptista Szeretetszolgálat, Magyar Református Szeretetszolgálat, Magyar Ökumenikus Segélyszervezet

<sup>302</sup>United Nations Assistance Mission in Afghanistan

munkacsoport értekezleteket tartottak az UNAMA, az ISAF, az OEF, a belügyminisztérium és a PRT-k egy-egy képviselőjével. Az NGO-kkal való egyeztetésre külön fórumot, a havi rendszerességgel összeülő NGO civil-katonai munkacsoportot állítottak fel, melynek munkájában a PRT-k és az afgán állam képviselői is részt vettek.

A tapasztalatok és eredmények áttekintése után kijelenthető, hogy a magyar PRT tevékenysége főként alacsony költségvetésű és gyors hatású projektekre irányult, azonban számos középtávú, strukturális fejlesztést is megvalósítottak, melyek javítani tudtak a helyi lakosság életkörülményein. Ennek keretében generátorokat helyeztek üzembe, iskolákat, orvosi rendelőket építettek és újíttak fel, hidakat, vízerőműveket telepítettek, kutakat fúrtak. Emellett élelmiszert, ruhát, sátrakat és egyéb hasznos felszereléseket jutattak el a rászorulóknak.<sup>303</sup>

A magyar PRT felelősségi körzetében több illegális területfoglalással létrejött IDP-k vagy menekültek által lakott tábor is volt. Például Pol-e Khumri külső zónájában közel 1000 túlnyomórészt tadzsik család élt, akik többsége visszatelepült menekült volt. Más csoportok a hegyoldal közelében foglaltak maguknak földet, ahol szükség lakhelyeket építettek. Rajtuk kívül 50, zömében hontalan család élt elszórtan a területen. Ezen közösségek többnyire nehezen megközelíthető helyen alakították ki „településeiket” ahol jóformán semmilyen infrastruktúra nem volt kiépítve. A legnagyobb problémát kétség kívül az ivóvíz- és az egészségügyi ellátás hiánya jelentette. A magyar PRT rendszeresen segítséget nyújtott a térségben élő menekültek, köztük a tartomány egyik legnagyobb menekülttáborában Khoja Alwanban élő családok számára is. A segélyezettek száma egyes időszakokban elérte az 1600 főt. A MH erői segítették a menekültek hazatérését megteremtve és fenntartva a tartomány viszonylagos biztonsági stabilitását, javítva a helyi életkörülményeket az infrastruktúra, valamint a szociális és egészségügyi ellátás helyreállításával. Továbbá a térségben jelen lévő ügynökségekkel<sup>304</sup> szoros együttműködésben részt vettek a menekültek részére összegyűjtött segélyek célba juttatásában. 2009-ben többek közt a Norvég Menekülteket Segítő Szervezettel, valamint a helyi elöljáróval együttműködésben segítettek a Szlovák Hadsereg és egy szlovák NGO által gyűjtött ruhaadományok szétosztásában.<sup>305</sup>

---

<sup>303</sup> Uo.

<sup>304</sup> UNHCR, Baptista Szeretetszolgálat, Magyar Református Szeretetszolgálat, Magyar Ökumenikus Segélyszervezet, Canadian Food For The Hungry International (Kanada), Medair: International Humanitarian Aid, Help The Afghan Children - HTAC (Egyesült Államok), Children Of War, Terre des Hommes (Svédország), Afghan Women's Association, Swedish Committee for Afghanistan, International Committee of the Red Cross (ICRC), Save the Children (Egyesült Államok), World Food Program (Olaszország), Afghan Women's Mission

<sup>305</sup> Tálás Péter: Afganisztán: az eddigiek és a hogyan tovább. ZMNE Stratégiai Védelmi Kutatóintézet Nézőpontok, 2010. 1. szám; <https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/svki-nezopontok-2010-1-afganisztan-az-eddigiek-es-a-hogyan-tovabb-talas-p.original.pdf>

## 2.2. A rendvédelmi erők feladatai a menekültek helyzetének kezelésében válságövezetekben

A 2010. évi a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló XLIII. törvény (Ksztv.) 1. § alapján a rendvédelmi szervek kategóriájába beletartozik a rendőrség, a büntetés-végrehajtási szervezet, a hivatásos katasztrófavédelmi szerv, valamint a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok.<sup>306</sup> Jelen alfejezet azonban az értekezés terjedelmi korlátait szem előtt tartva kizárólag a rendőri erők témával összefüggő feladatait vizsgálja. A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységét egy következő alfejezet a katonai nemzetbiztonsági szolgálattal együttesen veszi górcső alá. A katasztrófavédelem, illetve a büntetés-végrehajtás szervezetének esetleges feladataival az értekezés nem foglalkozik.

Bár a rendőrség elődlegetesen olyan „*állami, fegyveres rendvédelmi szerv*” amelynek „*alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme*”<sup>307</sup>, a nemzetközi erők által végrehajtott békeműveletek során már a kezdeti időktől fogva felmerült a rendvédelmi feladatok ellátásának szükségessége, melyeket 1989-ig főleg a műveletekben résztvevő katonai erők (katonai rendőrök) látták el. Napjaink komplex válságai azonban egyértelműen bebizonyították, hogy békeműveletek és a válságkezelés során minden esetben szükség van a rendvédelmi szakemberek bevonására a válság megfelelő intenzitású szakaszában (lásd 11. ábra).<sup>308</sup>

---

Wagner Péter: A NATO és Magyarország szerepvállalása az afganisztáni válságkezelésben. Külügyi Szemle – A Magyar Külügyi Intézet folyóirata, 6. évfolyam, 2007. 1. szám, pp. 95-121.; [http://www.grotius.hu/doc/pub/OEGSTD/2010\\_197\\_wagner\\_peter\\_a\\_nato\\_es\\_mo\\_szerepvallalasa.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/OEGSTD/2010_197_wagner_peter_a_nato_es_mo_szerepvallalasa.pdf)

Tongori András: Az MH PRT Afganisztán lélektani műveletei. Hadtudományi Szemle, 3. évfolyam, 2010. 2. szám, pp. 94-97.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00009/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2010\\_2\\_094-097.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00009/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2010_2_094-097.pdf)

UNHCR Operational Information – Monthly Summary Report – January 09.; <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home/opendoc.pdf?tbl=SUBSITES&id=49ba30292>

The World Factbook: Afghanistan. Central Intelligence Agency; <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html>

Dánielné Vigh Krisztina: Hontalanul Afganisztánban. Honvédelem.hu; [http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt\\_hontalanul\\_hetvege.html](http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt_hontalanul_hetvege.html)

Montero, David: Afghan refugee crisis brewing. The Christian Science Monitor, 2007. május 17.; <http://www.csmonitor.com/2007/0517/p07s01-wosc.html>

UN agreement with Pakistan allows Afghan refugees to extend their stay. UN News Service, 2009. március 13.; <http://www.unhcr.org/refworld/docid/49fab9df1e.html>

<sup>306</sup> 2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról. (A jogszabály 2020. 03. 29-én hatályos állapot); <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1000043.tv>

<sup>307</sup> Magyarország Alaptörvénye. 2011. április 25. (A jogszabály 2020. 03. 29-én hatályos állapot); <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv>

<sup>308</sup> Boda József: A rendvédelmi békefenntartás kialakulása, fejlődése, helye és szerepe a XXI. században. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006.; [http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda\\_jozsef.pdf](http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda_jozsef.pdf)

A rendvédelmi erők nemzetközi polgári válságkezelésben, illetve békeműveletekben beöltött szerepét több szerző is vizsgálta. Nemzetközi szinten jelentős Richard Caplan<sup>309</sup>, David Chandler<sup>310</sup>, valamint Simon Chesterman<sup>311</sup> témával kapcsolatos munkássága, akik az ENSZ és az EU békefenntartó műveleteinek sajátosságait és többnemzeti rendőri erők szerepét, jelentőségét vizsgálják. Kutatásaikban központi szerepet tölt be a posztkonfliktusos térségekben zajló államépítés és békefenntartó műveletekben résztvevő nemzetközi rendvédelmi erők által ellátott funkciók közötti összefüggések feltárása.<sup>312</sup> Hazai viszonylatban Boda József doktori értekezése<sup>313</sup> a rendvédelmi békefenntartás területén megszerzett tapasztalatait dolgozza fel, Urszán József pedig a nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponensének szerepét vizsgálja.<sup>314</sup> Boda és Urszán részletesen bemutatják a rendvédelmi békefenntartás kialakulásának, fejlődésének történetét, jelenlegi helyzetét, az abban résztvevő nemzetközi szervezetek tevékenységét, valamint a nemzetközi válságkezelő (pl.: nyugat-balkáni) műveletek rendvédelmi tapasztalatait. Munkáikban mélyrehatóan vizsgálják a témakörrel kapcsolatosan felmerülő kérdéseket, valamint az összegyűjtött tapasztalatok alapján ajánlásokat tesznek a hazai szakpolitikák és gyakorlatok fejlesztésének elősegítése érdekében.

---

<sup>309</sup> Lásd például Caplan, Richard: Post-Mortem on UNPROFOR: Lessons of UN Peacekeeping in Former Yugoslavia. Brassey's for the Centre for Defence Studies, London, 1996.

Caplan, Richard: International Governance of War-Torn Territories, Rule and Reconstruction. Oxford University, 2005.

Caplan, Richard: Exit Strategies and State Building. Oxford University, 2012.

<sup>310</sup> Lásd például: Chandler, David: Peace without Politics? Ten Years of International State-Building in Bosnia. Routledge Studies in Intervention and Statebuilding, 2005.

Chandler, David (szerk.): Statebuilding and Intervention: Policies and Practices and Paradigms. Routledge Studies in Intervention and Statebuilding, 2008 december 10.

<sup>311</sup> Lásd például: Chesterman, Simon: The UN Security Council and the Rule of Law. NYU School of Law, Public Law Research Paper No. 08-57, 2008. november;

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1279849](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1279849)

Chesterman, Simon: You, The People: The United Nations, Transitional Administration, and State-Building. International Peace Academy, 2003. november; [https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/the\\_1.pdf](https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/the_1.pdf)

<sup>312</sup> Caplan úgy véli, hogy a tartós biztonság, valamint a közrend egy alapvető szintjének visszaállítása, megteremtése elengedhetetlen az államépítés megkezdéséhez, a jogállamiság, a politikai intézményrendszer, valamint a közigazgatás helyreállításához a válság sújtotta területeken. Chandler meglátása szerint a posztkonfliktusos térségekben elengedhetetlen a nemzetközi beavatkozás az államépítésbe, azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy ezek hosszú távon rendre kudarcot vallanak. Chesterman megerősíti a nemzetközi rendőri erők államépítésben, békefenntartásban betöltött jelentőségét. Álláspontja szerint a nemzetközi rendvédelmi erők beavatkozásának ott van létjogosultsága, ahol egy konfliktust követően a szétesett államapparátus még nem képes ellátni alapvető funkcióit, így nem képes a közbiztonság és a rend fenntartására, illetve a bűnmegelőzésre és bűnüldözésre sem.

<sup>313</sup> Boda József: A rendvédelmi békefenntartás kialakulása, fejlődése, helye és szerepe a XXI. században. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006.; [http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda\\_jozsef.pdf](http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda_jozsef.pdf)

<sup>314</sup> Urszán József: A rendőri komponens szerepe az EU civil válságkezelő műveleteiben a Nyugat-Balkánon. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest, 2016.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan\\_Jozsef.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan_Jozsef.pdf)

Urszán József: A nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponense és Magyarország új nemzeti biztonsági stratégiája. Külügyi Szemle, XII. évfolyam, 2013. 4. szám, pp. 25-45.; [https://kki.hu/assets/upload/02\\_Urszen\\_Jezsef.pdf](https://kki.hu/assets/upload/02_Urszen_Jezsef.pdf)

Tudományos eredményeiket elfogadva a következőkben arra vállalkozom, hogy az általam összegzett nemzetközi tapasztalatok alapján összegyűjtsem a nemzetközi rendőri erők azon feladatait, melyek fontosak lehetnek válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelése során.

### **2.2.1. A rendvédelmi erők alkalmazásának alapjai a menekültek helyzetének kezelésében válságövezetekben**

A rendvédelmi erők alkalmazásának jogi alapját a nemzetközi válságkezelésben – a katonai erőkhöz hasonlóan – az ENSZ Alapokmányának VI. és VII. fejezetei, a NATO stratégiai koncepciója és kommunikációi, az EU KKBP és KBVP által meghatározott keretek, pl. az Európai Tanács 2000 júniusi Santa Maria da Feira-i csúcsertekezletén elfogadott 5.000 fős nemzetközi civil rendőri erő felállításáról szóló egyezmény<sup>315</sup>, valamint más regionális szervezetek például az EBESZ biztonsági stratégiái és együttműködési megállapodásai adják. Fontos megjegyezni azonban, hogy a polgári válságkezelő misszióknak alapvetően nincs végrehajtó mandátuma, tehát a nemzetközi rendőri erők általában nem láthatnak el direkt nyomozói, őrzési vagy elfogási feladatokat. Ehelyett főként mentorálják, kiképezik, tanáccsal látják el és felügyelik többek közt a menekültekkel foglalkozó szervezetek munkáját. A végrehajtó mandátumot csak esetleg, alapvetően az érintett országok vagy országok és a nemzetközi szervezetek közötti egyezmények révén szerezhetnek.

A hazai rendőri erők nemzetközi válságkezelésben való részvételének alapját a különböző nemzetközi szerződésekből fakadó kötelezettségek, valamint az egyéb kormányközi együttműködésen alapuló közös politikák – például a fent említett EU KBVP – adják, melyek a hazai jogszabályokba is beépültek.

Mivel Magyarország Alaptörvénye csak a Magyar Honvédség békeműveletekben vagy humanitárius akciókban való részvételével kapcsolatosan tartalmaz rendelkezéseket<sup>316</sup>, a rendvédelmi erők nemzetközi szerepvállalásával kapcsolatos legmagasabb szintű szakpolitikai

---

<sup>315</sup> Az Európai Tanács következtetései – Santa Maria Da Feira, 2000. június 19-20. <https://www.consilium.europa.eu/media/21027/santa-maria-da-feira-european-council-presidency-conclusions.pdf>;

Urszán József: A rendőri komponens szerepe az EU civil válságkezelő műveleteiben a Nyugat-Balkánon. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest, 2016., pp. 104-108.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan\\_Jozsef.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan_Jozsef.pdf)

Urszán József: A nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponense és Magyarország új nemzeti biztonsági stratégiája. Külügyi Szemle, XII. évfolyam, 2013. 4. szám, pp. 28-32.; [https://kki.hu/assets/upload/02\\_Urszen\\_Jezsef.pdf](https://kki.hu/assets/upload/02_Urszen_Jezsef.pdf)

<sup>316</sup> Magyarország Alaptörvénye, 45. cikk *A Magyar Honvédség*; 47. cikk *Döntés katonai műveletekben való részvételről*. 2011. április 25. (A jogszabály 2020. 03. 28-án hatályos állapota); <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv>

állásfoglalást a Nemzeti Biztonsági Stratégia fogalmazza meg. A dokumentum kimondja, hogy a „nemzet megóvásához szükséges feladatok teljesítése érdekében, továbbá a szövetségi rendszerek kollektív védelmi, válságkezelési vagy nemzetközi biztonsági együttműködési tevékenységében való részvételhez, hozzájárulásaink biztosításához megfelelő nemzeti önerőre van szükség a honvédelem, a rendvédelem, a katasztrófavédelem és a terror-elhárítás területén egyaránt.”<sup>317</sup> A polgári válságkezelésben és béketámogató műveletekben való részvételt a rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény 2010-es módosítása a következő módon emelte be annak feladatai közé: a Rendőrség „részt vesz az Egyesült Nemzetek Szervezete, az Európai Unió, az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet, az Észak-atlanti Szerződés Szervezete keretében szervezett, vagy nemzetközi szerződés alapján a béketámogató és polgári válságkezelési feladatokban”.<sup>318</sup> További alkalmazásukkal kapcsolatos gyakorlati iránymutatást a 2015. évi a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló XLII. törvény<sup>319</sup> tartalmaz.<sup>320</sup>

A törvény 1. § alapján a rendőrség feladati közé tartozik „az Alaptörvényben meghatározott feladatok<sup>321</sup> mellett a határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem [...], valamint az idegenrendészeti és menekültügyi feladatok ellátása”. Annak ellenére, hogy ez elsősorban a Magyarország határain belül végzett tevékenységre vonatkozik, érdemes megvizsgálni azt is, hogy a hazai tapasztalatok alapján a rendvédelmi erőknek válságövezetekben milyen feladatai lehetnek a menekültek helyzetének kezelésében.

---

<sup>317</sup> Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája. 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat; [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=219153.382110](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=219153.382110)

<sup>318</sup> 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről (A jogszabály 2020. 03. 28-án hatályos állapot). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99400034.tv>

<sup>319</sup> 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról (A jogszabály 2020. 03. 28-án) hatályos állapot). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500042.tv#lbi0id6e40>

<sup>320</sup> Urszán József: A nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponense és Magyarország új nemzeti biztonsági stratégiája. Külügyi Szemle, XII. évfolyam, 2013. 4. szám, pp. 32-35.; [https://kki.hu/assets/upload/02\\_Urszen\\_Jezsef.pdf](https://kki.hu/assets/upload/02_Urszen_Jezsef.pdf)

<sup>321</sup> Magyarország Alaptörvénye, 46. cikk, (1) pont: „A rendőrség alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme. A rendőrség részt vesz a jogellenes bevándorlás megakadályozásában”. Magyarország Alaptörvénye, 2011 április 25., (2020.03.22-én hatályos állapot) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv>



### 2.2.2. A nemzetközi rendőri erők legfontosabb feladatai a menekültek helyzetének kezelésében

A Boda József és Urszán József által feldolgozott nemzetközi tapasztalatokat<sup>322</sup> áttekintve, valamint azokat kiegészítve a szakemberek által az interjú<sup>323</sup> során megosztott információkkal, a (nemzetközi) rendőri erők békeművelési, válságkezelési feladatai a következő fő tevékenységi kategóriákba sorolhatók:

- megfigyelés és ellenőrzés;
- rendvédelmi szektor reformjához kapcsolódó segítségnyújtás;
- segítségnyújtás a helyi rendvédelmi szerveknek;
- tanácsadás;
- mentorálás és kiképzés;
- közvetítés;
- konfliktus megelőzés.

Az I. számú melléklet részletesen is bemutatja az egyes kategóriákba sorolható tevékenységek listáját.

A menekültek helyzetének rendezése nemcsak a katonai, hanem a polgári válságkezelési műveletek sikere szempontjából is kulcsfontosságú lehet. A fegyveres erökhöz hasonlóan a nemzetközi rendőri erők is szorosan együttműködnek a helyi hatóságokkal, rendvédelmi erőkkel, a nemzetközi és civil szervezetekkel. Legfontosabb feladataik kifejezetten a menekültekkel kapcsolatosan a következők lehetnek:

- segítségnyújtás a menekült konvojok kísérésében, valamint a helyi rendvédelmi erők ezzel kapcsolatos kiképzésében;
- segítségnyújtás menekülttáborok őrzésében, valamint a helyi rendvédelmi erők ezzel kapcsolatos kiképzésében;
- visszatelepült menekültek sorsának figyelemmel kísérése;

---

<sup>322</sup> Boda József: A rendvédelmi békefenntartás kialakulása, fejlődése, helye és szerepe a XXI. században. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006.;

[http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda\\_jozsef.pdf](http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda_jozsef.pdf)

Urszán József: A rendőri komponens szerepe az EU civil válságkezelő műveleteiben a Nyugat-Balkánon. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest, 2016.;

[http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan\\_Jozsef.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan_Jozsef.pdf)

Urszán József: A nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponense és Magyarország új nemzeti biztonsági stratégiája. Külügyi Szemle, XII. évfolyam, 2013. 4. szám, pp. 25-45.;

[https://kki.hu/assets/upload/02\\_Urszen\\_Jezsef.pdf](https://kki.hu/assets/upload/02_Urszen_Jezsef.pdf)

<sup>323</sup> Szerzői interjú, Pap Gábor, 2019.12.09.

- az embercsempészet megakadályozása, valamint a helyi rendvédelmi erők ezzel kapcsolatos kiképzése;
- segítségnyújtás a helyi rendvédelmi és igazságszolgáltatási szervek (pl.: határrendészet, rendőrség) újjászervezéséhez, reformjához;
- az emberi és polgári szabadságjogok betartásának és a szervezetek semlegességének ellenőrzése;
- a határátkelőhelyek szabályok szerinti működtetésének biztosítása;
- segítségnyújtás a nemzetközi szervezeteknek az azonosítási és regisztrációs eljárásban;
- a helyi rendvédelmi szervek állományának oktatása képzése a menekültügyi feladatokkal kapcsolatban.

Összefoglalva elmondható, hogy napjainkban a békefenntartás válságkezelés rendkívül komplex feladat, melynek sikere érdekében szükség van a rendvédelmi szakemberek bevonására is. Az utóbbi évtizedek nemzetközi tapasztalatai azt mutatják, hogy feladatkörük ezen a területen folyamatosan bővül. A kutatás során készített interjúkból azonban az is kiderült, hogy továbbra is a megfigyelői, tanácsadói és oktatási, kiképzési tevékenységek a legdominánsabbak, melyek a menekültekkel kapcsolatos feladatokra is kiterjedhetnek.<sup>324</sup> Boda József a rendvédelmi erők szerepének vizsgálata során úgy fogalmaz, hogy *„a békeműveletekre gyakran olyan országokban kerül sor, ahol a hagyományos rendvédelmi szervek felbomlottak, vagy nem a demokrácia szabályai szerint működnek, ezért a legtöbb esetben a törvényes rend és közbiztonság helyreállítása, a rendvédelmi és igazságszolgáltatási szervek demokratikus működésének garantálása a békefenntartók feladata. A katonai békeműveletek során nincs mód a hosszú időt igénylő rendőri feladatok végrehajtására. A rendvédelmi szervek törvényes működésének garantálása, a rendvédelmi szervek reformja minden esetben hosszú távú feladat. Amíg a katonai kontingens képes rövidtávon a rendfenntartói tevékenységet ellátni, ahhoz, hogy a közrendet és közbiztonságot hosszú távon fenntartsuk a helyi rendvédelmi és igazságszolgáltatási szerveket, újjá kell alakítani, és meg kell reformálni”*.<sup>325</sup> Megállapítása egyértelműen megragadja a kérdés esszenciáját.

---

<sup>324</sup> Boda József: A rendvédelmi békefenntartás kialakulása, fejlődése, helye és szerepe a XXI. században. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006., p. 20.; [http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda\\_jozsef.pdf](http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda_jozsef.pdf)

<sup>325</sup> Uo.



vizsgálatának korábban a legtöbb titkosszolgálatnál nem volt prioritása. Ennek megfelelően a hatályos jogszabályok közvetetten tartalmazznak erre vonatkozó kitételeket, feladatszabást.<sup>330</sup>

Az új Nemzeti Biztonsági Stratégia azonban kiemelt figyelmet fordít a migráció és az illegális migráció kérdéseire. A dokumentum szerint *„Magyarország biztonságára meghatározó hatást gyakorol a tömeges bevándorlás okozta válság. A krízis nyilvánvalóvá tette, hogy a váratlan, ellenőrizetlen, tömeges és illegális migráció olyan új típusú kihívás, amely akár az európai kontinens biztonságát és stabilitását is veszélyeztetheti, miközben nemzetbiztonsági, közbiztonsági és közegészségügyi kockázatok sorát rejti magában. A globális folyamatok figyelembevételével a kihívással hosszú távon is számolni kell.*”<sup>331</sup>

Az 1995. évi nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló CXXV. törvény 5. §-a nemzetbiztonsági szolgálatok feladatainak meghatározása során egyúttal azt is kimondja, hogy az *„Alkotmányvédelmi Hivatal végzi a letelepedett jogállást igazoló okmányt kérelmező, továbbá a menekültkénti elismerését kérő, illetőleg a magyar állampolgárságért folyamodó, valamint - az állami függetlenség és a törvényes rend védelméhez kötődően - a vízumkérelmet benyújtott személyek ellenőrzését és az ezzel kapcsolatos feladatokat.*” Ennek értelmében a Hivatal letelepedési és menekültügyi, valamint hontalanság megállapítására irányuló eljárás keretében szakhatósági véleményt ad ki, állampolgársági, tartózkodási engedély, valamint vízumeljárásokban nemzetbiztonsági véleményt nyilvánít.<sup>332</sup>

A 2007. évi I. és II. törvény alapján az Alkotmányvédelmi Hivatal továbbá azonosítja *„az illegális migrációs cselekményeket, azok szervezőit, a visszaélésekben részt vevő csoportokat. Az illegális migrációt érintő felderítő tevékenységének központjában – az európai uniós migrációs irányelvek alapján kialakított – hazai intézményrendszer rendeltetésszerű működését veszélyeztető, a jogszabályok által biztosított törvényes bevándorlási lehetőségek kijátszásában részt vevő személyek és szervezetek tevékenységének azonosítása és elhárítása áll*”.<sup>333</sup>

---

<sup>330</sup> Laufer Balázs: A migráció jelensége, valamint az egyes külföldi biztonsági (elhárító) és hírszerző szolgálatok ezzel kapcsolatos kommunikációja. Felderítő Szemle, IX. évfolyam, 2010. 2. szám, 2010. június, p. 48.; <https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2010-2.pdf>

<sup>331</sup> Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája. 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat; [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=219153.382110](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=219153.382110)

<sup>332</sup> 1995. évi CXXV. törvény a nemzetbiztonsági szolgálatokról; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500125.TV> (a jogszabály 2020.03.14-én hatályos állapota)

<sup>333</sup> 2007. évi I. törvény a szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező személyek beutazásáról és tartózkodásáról

2007. évi II. törvény a harmadik országbeli állampolgárok beutazásáról és tartózkodásáról;

2007. évi LXXX. törvény a menedékjogról.; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700080.tv>

A 2016. évi LXIX. törvény 21. § alapján, a jogszabály által felállított Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ együttműködik az idegenrendészeti és a menekültügyi hatósággal.<sup>334 335</sup>

### **2.3.2. A nemzetbiztonsági szolgálatok legfontosabb feladatai a menekültek helyzetének kezelésében**

Laufer kutatásai arra is rámutattak, hogy bár a migráció komplex jellegéből fakadóan annak nemzetbiztonsági szempontú vizsgálata elengedhetetlen, a szolgálatok feladat- és tevékenységi köre ezen a területen korlátozott, emiatt fontos, hogy felelősségi területük pontosan el legyen határolva. Értekezésében<sup>336</sup> három szempont – tevékenységi, szervezeti oldalról, illetve egy kihívási és kockázati katalógus – alapján kategorizálta a nemzetbiztonsági szolgálatok lehetséges feladatait a polgári válságkezelés során.<sup>337</sup> Mivel az általa felállított kategóriák szakmailag megalapozottak, illetve ötvözik a már korábban publikált tudományos eredményeket<sup>338</sup>, a továbbiakban ezeket használom kiindulási alapként saját kutatásom teljesebbé tételéhez.

Az említett rendszer alapján a nemzetbiztonsági szolgálatok fő feladatai a migráció kezelésében **a tevékenységi megközelítés** szempontjából a következők:

- nemzetbiztonsági támogató tevékenység: kormányzati tájékoztató tevékenység, melynek célja a kormány hírigényének kielégítése a hatékony döntéshozás érdekében például az alábbi kérdésekkel kapcsolatban:
  - főbb embercsempész csoportok működési területe;
  - a csempész szervezetek kapcsolati rendszere, tervei;
  - az embercsempész szervezetek külföldi beágyazottsága az egyes országok intézményrendszerébe;
  - a külföldi kapcsolattartási protokollok;
  - az egyes külföldi kormányok migrációt támogató politikája.

---

<sup>334</sup> 2016. évi LXIX. törvény a terrorizmus elleni fellépéssel összefüggő egyes törvények módosításáról; <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600069.TV#lbj0id4d98>

<sup>335</sup> Csatlós Fruzsina: A menekültkérdés kezelésének nemzetbiztonsági aspektusai válságövezetekben és itthon. Szakmai Szemle, 2014/2. szám, pp. 163-165; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014\\_2\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014_2_szam.pdf)

<sup>336</sup> Laufer Balázs: A migráció rendvédelmi és nemzetbiztonsági kihívásai. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/9708/Laufer%20Bal%20a1zs%20c3%a9rtekez%20a9s?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>337</sup> Uo. p. 5.; p. 53.

<sup>338</sup> Lásd például: Hetesy Zsolt: A titkos felderítés. Doktori (PhD) értekezés, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola, Pécs, 2011., pp. 11-19.; <https://ajk.pte.hu/sites/ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/hetesy-zsolt/hetesy-zsolt-vedes-ertekezes.pdf>





- **A Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ (TIBEK)**<sup>346</sup> speciális szervként, szintén szakhatósági jogkörrel rendelkezik a migráció területén. A menekültügyi hatósággal együttműködve terrorfenyegetettség szempontjából szűri a hazánkba érkezőket.
- **A Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat (KNBSZ)** alapvető tevékenységi körébe nem tartozik bele a migrációval kapcsolatos feladatok ellátása. Azonban „*minősített helyzetben az IH feladatainál jelzett hatáskör katonai aspektusai kötelezettséget rónak a szolgálatra.*”<sup>347</sup>
  - Háború sújtotta válságövezetből induló „*tömeges menekülthullám esetén... a katonaszökevények esetleges elvegyülése és egyéb célok felderítése érdekében szükséges a katonai nemzetbiztonsági tevékenység aktiválása.*”<sup>348</sup>: mélységi információk gyűjtése, az érkező menekültektől és migránsoktól származó ismeretanyag összegzése, értékelése és elemzése segítségével a hazai és a nemzetközi szövetségi keretekben végrehajtott missziók műveleteinek és legénységi állományának védelme érdekében. (Fontos azt is megjegyezni, hogy a rendvédelmi szervek és a KNBSZ nem folytatnak mélységi együttműködést a migrációval kapcsolatos feladatok területén.)<sup>349</sup>
- **A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (NBSZ)** „*titkos információgyűjtési és adatszerzési, továbbá szakértői szolgáltatásokat nyújt az igénybevételre törvényi jogosultsággal rendelkező nemzetbiztonsági és bűnüldöző szervezetek.*”<sup>350</sup> A migrációval kapcsolatosan ezek az alábbiak:
  - technikai és kiszolgáló háttár biztosítása a partnerszervezetek számára;
  - a rendvédelmi és nemzetbiztonsági szervek migrációval kapcsolatos felderítő tevékenységének támogatása (pl.: figyelői kapacitás, külső engedélyhez kötött speciális titkosszolgálati eszközök alkalmazása, mobiltelefonos kommunikáció lehallgatása);
  - együttműködés a Határrendészettel (pl.: személyek és objektumok megfigyelése);

<sup>346</sup> A TIBEK az 1995. évi CXXV. törvény (Nbtv.) 2016. évi LXIX. törvénnyel módosított változata alapján jött létre új nemzetbiztonsági szolgálatként. Működését 2016. július 17-én kezdte meg.

<sup>347</sup> Laufer Balázs: A migráció rendvédelmi és nemzetbiztonsági kihívásai. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszerződési Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013., p. 63.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9708/Laufer%20Bal%20a1zs%20c3%a9rtekez%20a9s?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>348</sup> Uo.

<sup>349</sup> Uo.

<sup>350</sup> Nemzetbiztonsági Szakszolgálat – Alaptevékenység.; <https://nbsz.gov.hu/?mid=14>





A fentieket összefoglalva a nemzetbiztonsági szolgálatok feladatai a menekültek helyzetének kezelése során (megfelelő felhatalmazás esetén akár a válságövezetekben is) a következők lehetnek:

- kormányzati tájékoztató tevékenység, a kormány hírigényének kielégítése, a hatékony döntéshozás érdekében;
- külföldről származó, illetve külföldre vonatkozó információk megszerzése, elemzése értékelése és megosztása a megfelelő kormányzati és partnerszervezetekkel;<sup>354</sup>
- kutató-szűrő feladatok: a szervezett bűnözés, embercsempész és emberkereskedő csoportok, azok kapcsolati rendszerének, terveinek, valamint az egyes országok intézményrendszerébe való beágyazottságának felderítése;
- az illegális migrációs útvonalak feltérképezése, ismerete;
- a terrorizmus és a terrorista háttérű személyek kiszűrése a migrációs hullámmal érkezők közül;
- az egyes külföldi kormányok menekültekkel kapcsolatos politikájának feltérképezése;
- okmányhamisító műhelyek és szakemberek felderítése;
- a menekültválságok okozta gazdasági kockázatok felismerése, a megfelelő szervek tájékoztatása;
- a menekültválságokat okozó, illetve a menekültek tömeges vándorlása által kiváltott demográfiai kihívások (etnikai, vallási, népességnövekedési) felismerése, a megfelelő szervek tájékoztatása;<sup>355</sup>
- a vízumért, a menekültstátuszért, letelepedési engedélyért és a magyar állampolgárságért folyamodó személyek ellenőrzése (a rendőrséggel és az Idegenrendészeti Főigazgatósággal együttműködve)
- a kormány, a társ- és partnerszolgálatok, szervek (pl.: határrendészet, a bevándorlási hatóság, katasztrófavédelem) tájékoztatása;

---

<sup>354</sup> Információs Hivatal – Rólunk. <http://www.mkih.hu/>

<sup>355</sup> Gubicza József - Laufer Balázs: Az illegális migráció rendészeti, kiemelten nemzetbiztonsági aspektusú vizsgálata keretében végzett interjúsorozat megállapításai, kutatási eredményei. Határrendészeti Tanulmányok, IX. évfolyam, 2012. 1. Különszám, Budapest, 2012., p. 23.; [https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/2012\\_1\\_kulonszam\\_Hatarrendeszeti\\_Tanulmanyok.pdf](https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/2012_1_kulonszam_Hatarrendeszeti_Tanulmanyok.pdf)

- az érintett körzetek biztonsági helyzetére vonatkozó információk naprakészen tartása, melyek befolyásolhatják a menekültek mozgásának dinamikáját, illetve visszatelepülését;<sup>356</sup>
- a külföldi kapcsolattartási protokoll megismerése;
- az Európai Unió hírszerzés-elemző kapacitásának támogatása;
- háborús övezetből induló menekülthullám esetén a katonai nemzetbiztonsági tevékenység keretén belül mélyeségi információk gyűjtése, az érkező menekültektől és migránsoktól származó ismeretanyag összegzése, értékelése és elemzése a nemzeti és nemzetközi missziók műveleteinek és legénységi állományának védelme érdekében;
- az Idegenrendészeti Főigazgatóság és a befogadó állomások objektumvédelme;
- a technikai és kiszolgáló háttár biztosítása a menekültekkel kapcsolatos információ gyűjtési, felderítő, megfigyelési és védelmi tevékenységek ellátásához;
- igazságügyi okmányszakértői tevékenység ellátása.<sup>357</sup>

Laufer Balázs és Gubicza József migrációval kapcsolatos korábbi kutatásai arra is rávilágítottak, hogy szükséges lenne a szakhatósági feladatot ellátó szervek hatás- és illetékességi körét pontosabban elhatárolni, valamint a hatékonyság növelése érdekében egyeztetési mechanizmusokat kialakítani, amelyek akár kölcsönös kontrollként is szolgálhatnának. Fontos lenne továbbá, hogy valamennyi migrációval foglalkozó állami szerv információi egy helyen fussanak össze, s egységben legyenek elemezve és értékelve. A transznacionális kihívások, kockázatok és fenyegetések kezelése, az azokra való felkészülés érdekében kiemelten szükséges lenne erősíteni a nemzetbiztonsági szervek szűrőképességét,

<sup>356</sup> Padányi József: Aknahelyzet a délszláv térségben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények 2002. 3. szám, pp. 86–102.; <http://www.bjkmf.hu/tanszekek/muszaki/akna/padesz.pdf>

Padányi József: A menekültek és a hontalanok visszatelepítése Bosznia-Hercegovinába. Hadtudomány, X. évfolyam, 2000. 2. szám, pp. 116-121.; [http://mhht.eu/hadtudomany/2000/2\\_13.html](http://mhht.eu/hadtudomany/2000/2_13.html) Friedmann Viktor: A konfliktuskezelés új terei – Az államon belüli konfliktusok regionális, inter- és transznacionális dimenziói. Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata, IV. évfolyam, 2007. 3-4. szám, pp. 75-99.

<sup>357</sup> Lásd bővebben: Uo.;

Gubicza József – Laufer Balázs: Az illegális migráció rendészeti, kiemelten nemzetbiztonsági aspektusú vizsgálata keretében végzett interjúorozat megállapításai, kutatási eredményei. Határrendészeti Tanulmányok, IX. évfolyam, 2012. 1. Különszám, Budapest, 2012., p. 23.; [http://rendeszeti.hu/hatarrendeszetitagozat/Hor\\_tanulmányok\\_2012\\_1kulon.pdf](http://rendeszeti.hu/hatarrendeszetitagozat/Hor_tanulmányok_2012_1kulon.pdf);

Laufer Balázs: A migráció rendvédelmi és nemzetbiztonsági kihívásai. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013., pp. 53-111.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9708/Laufer%20Bal%20a%20zs%20a%20rtekez%20a%20s?sequence=1&isAllowed=y>

valamint a külföldi partnerszolgálatokkal való együttműködést egy egységesebb, hatékonyabb rendszer kialakítása érdekében.<sup>358</sup>

### 2.3.3. A „cyber” faktor jelentősége

Boda József a következőket írja: „*Korunk talán legnagyobb biztonsági kockázatát a kibertérben zajló – sokszor ellenőrizhetetlen – események jelentik*”.<sup>359</sup> Tehát a digitális szintéren zajló események, illetve az itt keletkező információk nemzetbiztonsági szempontból is egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert.

Ez a megállapítás a migrációs- és menekültválságokkal kapcsolatban is jól értelmezhető, hiszen az elmúlt évek tapasztalatai bebizonyították, hogy az ilyen jellegű folyamatok dinamikájára az okoseszközök (okosok, okostelefonok, tabletek, okosórák stb.) elterjedése, az ezekre kifejlesztett applikációk, valamint az általuk egyszerűen elérhető közösségi média jelentős hatással lehetnek.

A technológiai kis- és nagyvállalatok a menekültválságok kezelésében érintett kormányokkal, nemzetközi szervezetekkel és NGO-kkal együttműködésben mára számos technikai megoldást (applikációkat, biometrikus azonosító rendszereket stb.) fejlesztettek ki kifejezetten menekültek és az ő ellátásukat segítő szereplők számára a mindennapi élet megkönnyítése és biztonságuk javítása érdekében. *(A kifejezetten menekültek, illetve a menekültválságok kezelésében résztvevő szereplők számára kifejlesztett eszközökkel kapcsolatban az értekezés 2.5.2.1. alfejezete nyújt bővebb tájékoztatást.)* Segítségükkel a menekültek számára egyszerűbbé válhat az úti célok kiválasztása, az utazás megszervezése, a tájékozódás, a társakkal és a családtagokkal való kapcsolattartás, a humanitárius segélyekhez és alapvető ellátásokhoz való hozzájutás, a nyelvi akadályok leküzdése, valamint az integráció a befogadó közösségekben. A közösségi média profiloldalai emellett egyfajta személyazonosítási eszközként is használhatóvá válnak, a nemzetbiztonsági szolgálatok szempontjából például hasznosak lehetnek egy személy identitásának, hovatartozásának feltérképezése során. Ezek az eszközök a hatóságok számára is megkönnyítik a menekültek

---

<sup>358</sup> Csatlós Fruzsina: A menekültkérdés kezelésének nemzetbiztonsági aspektusai válságövezetekben és itthon. Szakmai Szemle, 2014/2. szám, pp. 163-165; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014\\_2\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2014_2_szam.pdf)  
Gubicza József – Laufer Balázs: Az illegális migráció rendészeti, kiemelten nemzetbiztonsági aspektusú vizsgálata keretében végzett interjúsorozat megállapításai, kutatási eredményei. Határrendészeti Tanulmányok, IX. évfolyam, 2012. 1. Különszám, Budapest, 2012., p. 23.; [http://rendeszet.hu/hatarrendeszetitagozat/Hor\\_tanulmanyok\\_2012\\_1kulon.pdf](http://rendeszet.hu/hatarrendeszetitagozat/Hor_tanulmanyok_2012_1kulon.pdf)

<sup>359</sup> Boda József: Biztonsági kihívások – Nemzetbiztonsági válaszok. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XV. kötet, 2014., p. 44.; <http://pecshor.hu/periodika/XV/boda.pdf>

azonosítását, illetve nyomon követését. Továbbá segíthetik a bűncselekmények és a korrupció visszaszorítását.

Az okoseszközök és a közösségi média azonban nemcsak a menekülők számára „hasznosak”, hanem lehetővé teszik az embercsempész hálózatok és különböző bűnözői körök számára is, hogy könnyedén elérjék potenciális „klienseiket” vagy áldozataikat. Továbbá segítik a hálózatok tagjait abban, hogy figyelmeztetni tudják egymást a hatósági ellenőrzésekre, rajtaütésekre, valamint hogy terveiket valós idejű információk alapján módosíthassák. Az embercsempész hálózatok emellett gyakran használják a közösségi oldalakat „szolgáltatásaik” hirdetésére is.

Az amerikai Nemzetbiztonsági Ügynökség megfigyelési botrányának 2013-as kirobbanása óta, egyre több olyan (VPN) szolgáltatás kerül piacra, ami arra szolgál, hogy titkosítsa az adott eszközön zajló adatforgalmat. Bár ez az adatvédelem szempontjából rendkívül hasznos lehet, egyúttal lehetőséget biztosít a migrációs hullámmal érkező beszivárgó bűnözők és terroristák számára az egymással való kapcsolattartásra, műveleteik előkészítésére, valamint korlátozhatják a nemzetbiztonsági szolgálatok munkájának hatékonyságát is az ilyen jellegű kommunikáció ellenőrzésében, ami egyértelműen kockázatot jelent.

- A Telegram Messenger nevű alkalmazást például az Iszlám Állam is rendszeresen használja propaganda és kapcsolattartási célokra. Ezen kockázat enyhítése érdekében vezette be az EU azt a szabályozást mely kötelezi a szolgáltatókat arra, hogy eszközeikbe beépítsenek egy olyan lehetőséget, mely szükség esetén lehetővé teszi a nemzetbiztonsági szolgálatok számára, hogy ellenőrizzék a készülék adatforgalmát.<sup>360</sup>

A menekültekkel kapcsolatos adminisztráció során keletkező óriási mennyiségű digitális adat védelme szintén kihívás elé állítja az ezzel foglalkozó szervezeteket. A biometrikus azonosító rendszerek bevezetése, illetve ezek összekapcsolása a menekültügyi adatbázisokkal,

---

<sup>360</sup> Ritecz György – Sallai János: A migráció trendjei, okai és kezelésének lehetősége. Hanns Seidel Alapítvány, Budaörs, 2015., pp. 36–41.

Klenner Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., p. 191.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf)

Boda József: Biztonsági kihívások – Nemzetbiztonsági válaszok. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XV. kötet, 2014., pp. 35–46; <http://pecshor.hu/periodika/XV/boda.pdf>

Bányász Péter – Orbók Ákos – Szabó András: Okoseszközök Éves továbbképzés az elektronikus információs rendszer biztonságával összefüggő feladatok ellátásában részt vevő személy számára 2016. Nemzeti

Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2019.; [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12816/Okoseszkozok\\_Eves\\_tovabbkepzes\\_reszt\\_vevo\\_szemely.pdf;jsessionid=0419B7D59B0FEAD326232A29CBF31A7C?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12816/Okoseszkozok_Eves_tovabbkepzes_reszt_vevo_szemely.pdf;jsessionid=0419B7D59B0FEAD326232A29CBF31A7C?sequence=1)

Dobák Imre: Tömeges migráció a mobilkommunikáció tükrében. Szakmai Szemle, XV. évfolyam, 2017. 1. szám, pp.101-111.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2017\\_1\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2017_1_szam.pdf)

segélyelosztással és pénzügyi szolgáltatásokkal például a vitathatatlan előnyök mellett kockázatokat is hordoz magában. Egyrészt, bár a biometrikus azonosító rendszerek viszonylag kis hibaszázalékkal működnek (például a szír menekültek azonosítására szolgáló írisz letapogatáson alapuló rendszer hibaaránya három százalék körül mozog), még így is jelentékeny lehet a hibásan azonosított vagy azonosíthatatlan személyek száma (a szír példából kiindulva kétmillió menekült esetén ez 60 000 hibás azonosítást jelent.) Másrészt a biometrikus adatok a hitelkártya információkhoz hasonlóan érzékenyek az adatlopásokra. Az ilyen jellegű adatok tömeges kiszivárgása súlyos veszélyt jelenthet a menekültpopuláció számára, megnehezítheti számukra a segítséghez való hozzájutást, illetve az őket üldöző hatóságok kezében súlyosabb problémák forrásává is válhat.<sup>361</sup>

Fontos azt is megemlíteni, hogy a migrációs hullámban érkezők okoseszközeire, potenciális „adathordozóként” kell tekinteni, melyek – különösen a háború sújtotta területekről érkezők esetében – olyan információkat is tartalmazhatnak melyek nyilvánosságra kerülésük esetén hatással lehetnek a későbbi eseményekre, illetve a közvéleményre, vagy hasznosak lehetnek a hatóságok és nemzetbiztonsági szolgálatok számára a bűncselekmények, terrortámadások megelőzése során.

Dobák Imre egyik 2017-ben megjelent tanulmányában<sup>362</sup> felvet egy igen érdekes kutatási irányt, mely migrációs trendek vizsgálata során óriási jelentőségre tehet szert már az igen közeli jövőben. A Big Data technológiák fejlődése ugyanis lehetővé teszi, hogy az egyes mobilszolgáltatók mobilhasználati adatainak (különböző, pl. számlázási, forgalmazási adatok stb.) összekombinálásával a migráció mintázata, trendjei térben és időben kimutathatóvá váljanak, ezzel jelezve a nagyobb régiókon belüli vagy régiók közötti népességmozgásokat. Az ilyen adatok elemzése a nemzetbiztonsági szolgálatok információgyűjtő tevékenysége szempontjából is előremutató lehet, s érdemes lehet további kutatásra.<sup>363</sup>

#### **2.4. A civil szervezetek tevékenysége a menekültválságok kezelése során**

A civil szervezetek csoportosítása nem egyszerű feladat, hiszen jogi besorolásukat, méretüket, alapítási és működési helyüket, valamint a tevékenységi körüket figyelembe véve

---

<sup>361</sup> Indrajit, Sneha: The Cybersecurity Risks of Using Biometric Data to Issue Refugee Aid. University of Washington, Henry M. Jackson School of International Studies, 2017. július 25.; <https://jsis.washington.edu/news/cybersecurity-risks-using-biometric-data-issue-refugee-aid/> (

<sup>362</sup> Dobák Imre: Tömeges migráció a mobilkommunikáció tükrében. Szakmai Szemle, XV. évfolyam, 2017. 1. szám, pp.101-111.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2017\\_1\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2017_1_szam.pdf)

<sup>363</sup> Uo.

rendkívül sokfélék<sup>364</sup> lehetnek. Mélyreható vizsgálatuknál kiegészítve a Besenyő János és Lóderer Balázs által meghatározott szempontokat, a következőket érdemes figyelembe venni:

- jogi forma, szervezet típus;
- alapítók, alapítás helye;
- célkitűzések, tevékenységek;
- módszerek;
- döntéshozó szerv, szervezeti felépítés, létszám, önkéntes munkatársak száma;
- bevétel forrása, nagysága.<sup>365</sup>

Az értekezés szempontjából a célkitűzések és tevékenységi kör szerinti csoportosítás lehet a legcélravezetőbb. A továbbiakban csupán a releváns csoportok, tehát a menekültek és otthonaikból elűzött személyek védelmét ellátó, humanitárius segítségnyújtó, újjáépítő, fejlesztő szervezetek műveleti területen végzett munkáját veszem górcső alá, hiszen valamennyi terület önmagában is önálló tanulmányt érdemelne.

#### **2.4.1. A menekültek védelmét ellátó civil szervezetek működésének alapjai műveleti területen**

2005 decemberében az ENSZ Ügynökségek Közötti Állandó Bizottsága<sup>366</sup> – Jan Egeland, az ENSZ sürgősségi segélyezési koordinátorának, független szakvéleményét magában foglaló Humanitárius Segítségnyújtási Felülvizsgálat legfőbb ajánlásaira adott válaszként – jóváhagyta a klaszter alapú megközelítés koncepcióját, annak érdekében, hogy hatékonyabbá tegyék a civil szervezetek együttműködését a műveleti területeken, többek között áthidalják a fennálló nehézségeket a menekültek és IDP-k helyzetének kezelésében, megszüntetve a humanitárius segítségnyújtás ad hoc jellegét.

A klaszterek a különböző területeken (pl.: egészségügy, menekültügy) dolgozó humanitárius szervezetek (ENSZ és ENSZ-en kívüli) csoportjai. Akkor jönnek létre, amikor valós humanitárius szükséglet merül fel egy szektoron belül, ahol számos szervezet van jelen

---

<sup>364</sup> Pl.: kormányzati szervezetek, nem-kormányzati szervezetek (NGO), non-profit szervezetek, nemzetközi szervezetek (IO).

<sup>365</sup> Lásd bővebben: Besenyő János – Lóderer Balázs: Az afrikai kontinensen tevékenykedő civil szervezetek elemzésének lehetőségei. *Hadtudomány*, XXIII. évfolyam, 2013. 3-4. szám, pp. 97-103.; [http://mhtt.eu/hadtudomany/2013/3\\_4/Hadtudomany\\_2013\\_3-4\\_9.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2013/3_4/Hadtudomany_2013_3-4_9.pdf);

Lóderer Balázs: CIMIC képzés: a „civil szervezetek” című oktatási témakör. *Szakmai Szemle*, XI. évfolyam, 2013. 3. szám, pp. 73–79; [http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf);

Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 218-220; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

<sup>366</sup> Inter-Agency Standing Committee, IASC

és a nemzeti hatóságoknak koordinációs támogatásra van szüksége. A klaszterek világos kapcsolati pontot, valamint elszámoltatható és megfelelő humanitárius segítséget nyújtanak. Partnerkapcsolatot teremtenek a nemzetközi humanitárius aktorok, a nemzeti és helyi hatóságok, valamint a civil társadalom között. A klasztereken belül ún. vezető ügynökségek (*Lead Agency*) működnek, amelyek a civil szervezetek (mandátummal rendelkező NGO-k) összehangolt tevékenységének elsődleges kapcsolattartó szervezetei, illetve egy-egy specifikus témának, valamint az erőforrások elosztásának kijelölt koordinátorai. A vezető ügynökségek az ENSZ szakosított szervezetei közül kerülnek ki. Ennek megfelelően a klaszter rendszer globális felügyeletéért a 1.4.4. alfejezetben már megismert UNOCHA felelős. A rendszeren belül jelenleg az alábbi kilenc terület működik:

- mezőgazdaság (FAO);
- tábor koordináció és menedzsment (UNHCR a konfliktusok és IDPK kezelése/IOM katasztrófák esetén);
- korai helyreállítás (UNDP);
- oktatás (UNICEF, Save the Children);
- vészhelyzeti menedéknyújtás (UNHCR/IFRC);
- vészhelyzeti telekommunikáció (WFP)
- egészségügy (WHO); logisztika (WFP)
- élelmezés (UNICEF)
- védelem (UNHCR a konfliktusok, UNHCR/OHCHR/UNICEF egyéb esetekben)<sup>367</sup>

Fontos azonban megjegyezni, hogy még mindig vannak olyan NGO-k, amelyek nem fogadják el a klaszterrendszeren belüli együttműködés létjogosultságát, az ENSZ szervezetek vezető koordinációs szerepét.<sup>368</sup>

---

<sup>367</sup> UNOCHA: Humanitarian Coordination Leadership. <https://www.unocha.org/our-work/coordination/humanitarian-coordination-leadership>

<sup>368</sup> Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 218-220; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)  
Besenyő János – Lóderer Balázs: Az afrikai kontinensen tevékenykedő civil szervezetek elemzésének lehetőségei. Hadtudomány, XXIII. évfolyam, 2013. 3-4. szám, pp. 97-103.; [http://mhtt.eu/hadtudomany/2013/3\\_4/Hadtudomany\\_2013\\_3-4\\_9.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2013/3_4/Hadtudomany_2013_3-4_9.pdf);  
Lóderer Balázs: CIMIC képzés: a „civil szervezetek” című oktatási témakör. Szakmai Szemle, XI. évfolyam, 2013. 3. szám, pp. 73–79; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf)



### *III.4.2.1. Az UNHCR 10 pontos cselekvési terve*

Ahogy a felsorolásból is látható, az új rendszer globális ágazati felelősséget ruházott az UNHCR-re, mely három területen tölt be vezető szerepet a konfliktusok okozta elvándorlás kezelésében. Ezek a sürgősségi menedéknyújtás, a táborkoordináció és menedzsmen, valamint a védelem.<sup>369</sup> Az UNHCR klasztervezetőként a menekültválságokban érintett kormányok együttműködésével igyekszik biztosítani, hogy a vegyes migrációs folyamattal érkező menekülteket sikeresen kiszűrjék a migránsok közül. Bár minden országnak joga van ahhoz, hogy védje határait és megakadályozza az illegális migrációt, nagyon fontos, hogy a menedékkérők még a legszigorúbb határellenőrzés esetén is bebocsátást nyerjenek az országba. Hiszen a nemzetközi jog elveivel összhangban, az államok kötelesek védelmet nyújtani a bajba jutottaknak és senkit nem küldhetnek vissza származási országába, ha ott életét vagy szabadságát veszély fenyegeti. Ez a „non-refoulement” elve, a menekültvédelem egyik alappillére.<sup>370</sup>

2006 júniusában az UNHCR megalkotott egy, a menekültek védelmével és a vegyes migráció kezelésével kapcsolatos, tíz pontból álló cselekvési tervet, melynek végleges változatát 2007 januárjában adták ki.<sup>371</sup> A terv egy olyan „védelemközpontú” keretrendszert kínál az országok számára a vegyes migráció kezelésére, amely biztosítja azon menekültek és menedékkérők azonosítását és megfelelő nemzetközi védelmét, akik migránsokkal együtt utaznak. A tíz pontból álló terv átfogó, a származási, a tranzit- és célországot is felölelő megközelítéssel határozza meg azokat a kulcsfontosságú területeket, ahol szükség van a védelemmel kapcsolatos beavatkozásra, megfelelő válaszlépések megtételére.<sup>372</sup> Ezek a következők:

1. együttműködés a legfontosabb partnerek között;
2. adatgyűjtés és adatelemzés;
3. védelem-érzékeny belépési rendszerek;

---

<sup>369</sup> Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évf. 1. szám, p. 221.; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf).

<sup>370</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 9-11.;

<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

Refugee Protection and Mixed Migration. UNHCR.org; <http://www.unhcr.org/pages/4a16aac66.html>  
UNHCR Refugee Protection and Mixed Migration: A 10-Point Plan of Action, <http://www.unhcr.org/4742a30b4.html>

<sup>371</sup> A menekültek védelme és a vegyes migráció – 10 pontos cselekvési terv

<sup>372</sup> Ld. bővebben: UNHCR Tízpontos cselekvési terv. <http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/pdf/mivel-foglalkozunk/hatarok-megfigyelese/unhcr-tizpontos-cselekvesi-terv.htm>

4. fogadási rendszerek;
5. azonosítási és továbbküldési mechanizmusok;
6. differenciált folyamatok és eljárások;
7. megoldások a menekültek számára;
8. a másodlagos migráció problémája;
9. hazatérési megoldások és alternatív migrációs lehetőségek menekültstátusszal nem rendelkező személyek számára;
10. információs stratégiák a származási, a tranzit és a befogadó országban.<sup>373</sup>

A terv a módszereket a vegyes migráció kontextusában alkalmazza, és egy széleskörű együttműködésre épít. Átfogó megközelítést javasol a vegyes migráció vonatkozásában, mivel nyilvánvalóvá vált, hogy a védelmi célkitűzések csak egy minden szempontot figyelembe vevő migrációs stratégia keretein belül valósíthatók meg. Hangsúlyozza, hogy az együttműködésnek a menekültügy kulcsszereplői (hatóságok, nemzetközi és helyi hivatalos szervek és civil szervezetek, a civil társadalom stb.) közötti partneri kapcsolatokon kell alapulnia az erők és kapacitások maximalizálása és a felelősség megfelelő megosztása érdekében. A terv ezenkívül egyfajta regionális megközelítést tesz szükségessé, a tranzit-, cél- és a származási országok összefogását igényli, abból kiindulva, hogy a migráció országhatárokon átívelő jelenség, amit egyetlen ország sem tud a többiektől függetlenül kezelni.<sup>374</sup>

#### **2.4.2. A civil szervezetek feladatai a menekültek helyzetének kezelésében**

A civil szervezetek szerepe megkérdőjelezhetetlen a válságok, ezen belül is a menekültválságok kezelésében. Ezen szereplők, a haderőkkel ellentétben, akár már a fegyveres konfliktus kirobbanását megelőzően – akár több évtizedes múlttra visszatekintve – is tevékenykedhetnek az adott területen. Egy katonai műveletek okozta válság kitörésekor

<sup>373</sup> Ld. bővebben: Uo.

Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 9-11.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

<sup>374</sup> Refugee Protection and Mixed Migration. UNHCR.org; <http://www.unhcr.org/pages/4a16aac66.html>  
 UNHCR Refugee Protection and Mixed Migration: A 10-Point Plan of Action, <http://www.unhcr.org/4742a30b4.html>  
 Refugee Protection and Mixed Migration: The 10-Point Plan in action. UNHCR, Geneva; [www.refworld.org/pdfid/4d9430ea2.pdf](http://www.refworld.org/pdfid/4d9430ea2.pdf)

UNHCR Tízpontos cselekvési terv. <http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/pdf/mivel-foglalkozunk/hatarok-megfigyelese/unhcr-tizpontos-cselekvesi-terv.htm>

Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 9-11.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

azonban a tapasztalatok szerint minden fontosabb humanitárius segélyszervezet a térségbe küldi munkatársait. Rendkívüli felelősségük van valamennyi műveleti területen. Tevékenységük magában foglalja a humanitárius segítségnyújtást, az emberi jogok érvényesülésének biztosítását, a kisebbségek, menekültek és hontalanok védelmét, a jogi segítségnyújtást, az egészségügyi ellátást, az újjáépítést, valamint az infrastrukturális, integrációs és kulturális projektek finanszírozását. Fontos azonban, hogy ezek a szervezetek mindig figyelembe vegyék a hatályos jogszabályi környezetet, illetve tisztában legyenek a menekültválságokkal együtt járó nemzetbiztonsági kockázatokkal. Továbbá az is, hogy az adott térségben jelen lévő szervezetek működését és tevékenységét összehangolják a párhuzamok elkerülése érdekében, amiben az adott területért felelős vezető ENSZ ügynökségeknek kulcsszerepe lehet.<sup>375</sup>

A vizsgált források és az egyes szervezetek tevékenységi körének áttekintése után, kiegészítve az ismereteket a kutatás során készített interjúkban elhangzottakkal, megállapítható, hogy a civil szervezetek feladatai a menekültek helyzetének kezelésében, azok sokféleségével összhangban, rendkívül sokszínűek lehetnek. Mélyreható vizsgálatuk önálló kutatást érdemelne, mely egyértelműen meghaladja jelen értekezés terjedelmi korlátait. Így az alábbi felsorolással csupán a legfontosabb területek áttekintésére vállalkozom:

- humanitárius segítségnyújtás;
- emberi jogok érvényesülésének biztosítása;
- jogi segítség biztosítása a menekültek számára;
- a menekültek regisztrációja, nyilvántartása;
- a menekültek biztonságos határátlépésének biztosítása;
- részvétel a kutatás-mentésben;
- tolmácsszolgáltatások biztosítása;
- menekülttáborok, befogadó állomások létrehozása és fenntartása;
- segélyek begyűjtése, szállítása, elosztása;
- menedéket kérők és a menekültek hazatérésének elősegítése;
- gazdasági, munkaügyi fejlesztési programok indítása;
- egészségügyi viszonyok javítása a menekülttáborokban;

---

<sup>375</sup> Lásd bővebben: Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évf. 1. szám, p. 217; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

- a szabad vallásgyakorlás feltételeinek biztosítása a menekülttáborokban és befogadó állomásokon;
- integrációs programok tervezése, koordinálása, végrehajtása;
- oktatási tevékenység a menekültek számára;
- szakmai továbbképzések, tréningek biztosítása a menekültügyben dolgozó szakemberek részére.

#### *III.4.4.1. Az egyházi szervezetek feladatai*

Az egyházak tevékenysége ezen a területen szintén kiemelt figyelmet érdemel, hiszen az hosszú távon mind a válságok és konfliktusok megelőzésében, mind a konfliktust követő helyreállítási, poszt-konfliktusos tevékenységben eredményes lehet. A tény, hogy az egyházak mindig is törekedtek a rászoruló és menedéket keresők megsegítésére, az előzőekkel összhangban előre vetíti ezen szervezetek jelentőségét a menekültek helyzetének kezelésében hazai és műveleti területen egyaránt. Legfontosabb feladataik közé tartozhat:

- a lelkipásztori kötelezettségek ellátása a menekültválságok sújtotta területeken, és menekülttáborokban;
- a humanitárius segítségnyújtás;
- az emberi jogok elleni erőszakos cselekmények és a nemzetközi jog megértésének figyelemmel kísérése és jelentése;
- a különböző vallások közötti együttműködés megerősítése és fejlesztése, kölcsönös párbeszéd, információcsere és közös cselekvési projektek kialakítása műveleti területen;
- az együttműködés és munkakapcsolatok kialakítása, erősítése a műveleti területen jelen lévő egyházak, egyházi szervezetek, ENSZ ügynökségek, IO-k, NGO-k és az érintett államok között;
- segítségnyújtás a helyi közösségeknek és menekülttáboroknak az infrastruktúra helyreállításában, fejlesztésében: ivóvíz-szolgáltatás helyreállítása, iskolák, kórházak építése;
- oktatási tevékenység ellátása a menekülttáborokban;
- a béke előmozdításával, fenntartásával kapcsolatos oktatási és nevelési tevékenységet végezni más vallási közösségekkel együttműködésben.<sup>376</sup>

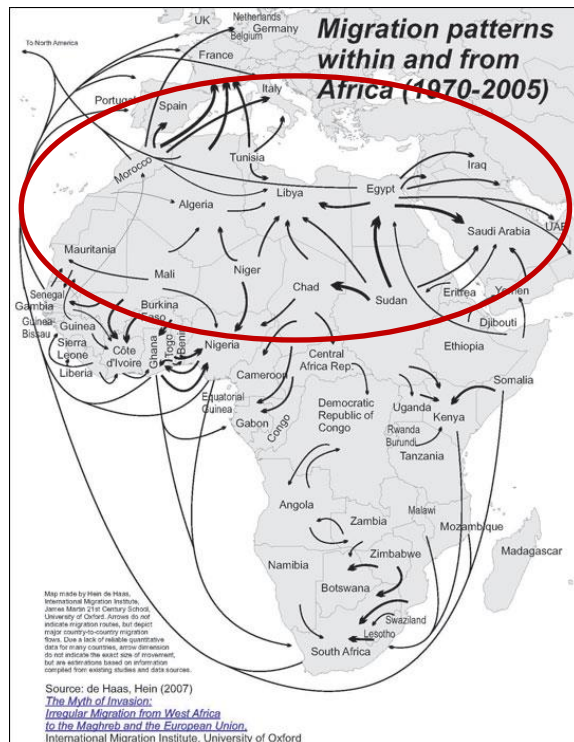
---

<sup>376</sup> Fischl Vilmos: A nemzetközi egyházi szervezetek szerepe az államközi valamint csoportok közötti konfliktusok és válságok kezelésében. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006., p.

### 2.4.3. Esettanulmányok

#### 2.4.3.1. Az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében

Ahogy az Haas de Hein térképén (13. ábra) is látszik, az észak-afrikai szubregió hosszú ideje volt egyszerre tranzit és célállomás a fekete-afrikai térségből érkező migránsok számára. Többségük a jobb gazdasági feltételek reményében érkezett és érkezik a térségbe, egy részük azonban valóban nemzetközi védelemre szorul. A 2011-es „Arab tavasz” eseményei negatív hatással voltak a terület biztonsági környezetére. Ez az instabilitás a menekültek és menedékkérők számának jelentős növekedéséhez vezetett, ami a nemzeti menekültügyi rendszerek, a egyes migrációs mozgások kezelését célzó nemzeti és regionális stratégiák hiányának, illetve alacsony hatékonyságának köszönhetően nagy kihívást jelent az itteni kormányok számára.<sup>377</sup>



13. ábra: Migrációs trendek Afrikában 1970-2005. (Balogh Sándor: *Belső migráció Afrikában* című tanulmányában megjelent térkép alapján)

77.;

<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>  
Ujházi Lóránd: A menekültek lelkipásztori és humanitárius segítése a Katolikus Egyházban. *Iustum Aequum Salutare*, 12. évfolyam, 2016. 2. szám; pp. 317-341.;  
[http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19\\_UjhaziL\\_IAS\\_2016\\_2.pdf](http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19_UjhaziL_IAS_2016_2.pdf)

Ujházi Lóránd: A Magyar Katolikus Egyház szerepvállalása a migrációs válság kezelésében. *Honvédsági Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata*, 145. évfolyam, 2017. 1. szám, pp. 140-148.;  
[https://honvedelem.hu/files/files/61193/a\\_magyar\\_katolikus\\_egyhaz\\_szerepvallalasa\\_a\\_migracios\\_valsga\\_kezeleseben.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/61193/a_magyar_katolikus_egyhaz_szerepvallalasa_a_migracios_valsga_kezeleseben.pdf)

<sup>377</sup> Ld. bővebben: Balogh Sándor: *Belső migráció Afrikában*, *Afrika Tanulmányok* V. évfolyam 4. szám.;  
<http://www.afriport.hu/index.php/elemezsek/4456-balogh-sandor-elemzese>;

Tarrósy István: *Afrikai migrációs folyamatok* In: Tarrósy István – Glied Viktor – Vörös Zoltán (szerk.): *Migrációs tendenciák napjainkban*. Pécs, IDRResearch Kft. – Publikon Kiadó, 2014, pp. 221- 244.;

Tarrósy István: *Afrikai migráció: tények, trendek és a globális diskurzusból hiányzó dimenziók integrálásának igénye*. In: Marsai, Viktor (szerk.): *Afrika a globalizált világban: Lehetőségek és kihívások*. Budapest, Magyarország: Dialóg Campus Kiadó, 2019., pp. 9-14.

Csatlós Fruzsina: *A egyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében*. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 15-16.;

<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

A térség egyik legjelentősebb migrációs útvonala mindig is Líbián keresztül vezetett, s az ország fontos szerepet töltött be az Afrika irányából Európára nehezedő migrációs nyomás enyhítésében is. Az állam, a forradalmi változásokat követően, egy érzékeny poszt-konfliktusos átmeneti időszakon ment keresztül, melyet 2019 áprilisában egy újabb polgárháborús helyzet váltott fel.<sup>378</sup> A Tripolit támadó offenzíva eredményeként még abban a hónapban újabb 42 000 ember kényszerült otthona elhagyására.<sup>379</sup> A fegyveres összecsapások, a törzsi konfliktusok eszkalálódása, az ország megosztottsága tovább növelte az instabilitást, ami önmagában is erőn felüli terhet jelent a kormány számára, amelynek azonban az alábbi kihívásokkal is szembe kell néznie:

1. regionális instabilitás, melynek következtében továbbra is nagy számban érkeznek menedékkérők;
2. az országban továbbra is hiányoznak a vegyes migráció kezelésével kapcsolatos nemzeti és regionális stratégiák, menekültügyi rendszerek;
3. a menekülttáborok fenntartása jelentős pénzügyi terhet jelent, válságot okoz;
4. jelentős a visszatérési perspektíva nélküli menedékkérők száma;
5. burjánzik az embercsempészet;
6. rendszeresen a terrorista cselekmények és zavargások;
7. erősödő idegengyűlölet, xenofóbia tapasztalható.<sup>380</sup>

---

<sup>378</sup> 2011 és 2014 között a nemzetközi közösség által elfogadott líbiai egységkormány (Általános Nemzeti Kongresszus/General National Congress) gyakorolta a központi hatalmat. Ezt követően azonban a belpolitikai harcoknak köszönhetően az ország a gyakorlatban három részre Tripolitániára (nyugati rész), Kirenaikára (keleti rész) és Fezzánra (déli rész) szakadt. A felek között folyamatossá váltak a konfliktusok, melyek a nemzetközi szereplők beavatkozásának hatására még jobban elmélyültek, 2019 elején pedig újra polgárháborús helyzetbe taszították az országot. A magyar Konzuli Szolgálat tájékoztatása szerint, a Halífa Haftar által vezetett Líbiai Nemzeti Hadsereg (Libyan National Army, LNA) - mely addig az ország keleti és déli részét ellenőrzése alatt tartotta - 2019. április 4-én offenzívát indított a nemzetközileg elismert egységkormány (GNA) fennhatósága alatt álló nyugat-líbiai területek és a főváros Tripoli ellen. Lásd bővebben: Afrika. Konzuli Tájékoztatás; <https://konzuliszolgalat.kormany.hu/afrika?libia>

Besenyő János - Marsai Viktor: Líbia: országismertető, MH Összhaderőnemi Parancsnokság, Székesfehérvár, 2012., p. 4.

Molnár Anna – Molnár Éva – Takács Lili – Vecsey Mariann: A nemzetközi jelenlét Líbiában 2011-től napjainkig. Stratégiai Védelmi Kutatóintézet Elemzések, 2019. 11. szám 2019. június 11., pp.1-23.; [https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/SVKI\\_Elemz%C3%A9sek\\_2019\\_11\\_A\\_nemzetk%C3%B6zi\\_jelenl%C3%A9t\\_L%C3%ADbi%C3%A1ban\\_2011-t%C5%91l\\_napjainkig\\_\(Moln%C3%A1r%20A\\_Moln%C3%A1r%20C3%89\\_Tak%C3%A1cs%20L\\_Vecsey\\_M\).pdf](https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/SVKI_Elemz%C3%A9sek_2019_11_A_nemzetk%C3%B6zi_jelenl%C3%A9t_L%C3%ADbi%C3%A1ban_2011-t%C5%91l_napjainkig_(Moln%C3%A1r%20A_Moln%C3%A1r%20C3%89_Tak%C3%A1cs%20L_Vecsey_M).pdf)

<sup>379</sup> 42,000 Libyans now displaced by Tripoli clashes, UNHCR among those providing aid. UNHCR, 2019. április 30.; <https://www.unhcr.org/news/briefing/2019/4/5cc80ab74/42000-libyans-displaced-tripoli-clashes-unhcr-among-providing-aid.html>

<sup>380</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 16-19.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

Az UNHCR 2020 márciusi adatai alapján az országnak jelenleg több mint 355 000 líbiai belső menekült és 48 621 egyéb nemzetiségű regisztrált menekült és menedékkérő problémájával kell megbirkóznia. A valós szám azonban, figyelembe véve a helyi regisztrációs és adminisztrációs rendszer hiányosságait, valamint a kormány jelenlegi diszfunkcionalitását – ami a nemzetközi szervezetek munkáját is megnehezíti – jóval magasabb lehet. A rendszer tökéletlenségeit jól tükrözi a regisztrált menedékkérők és elismert menekültek száma közötti jelentős eltérés az alábbi táblázatban (2. táblázat), ami az UNHCR 2019. decemberi adatai alapján készült.

Menekültek és menedékkérők Líbiában			
Nemzetiség	Menekültek (fő)	Menedékkérők (fő)	Összesen (fő)
<b>szír</b>	611	17118	17729
<b>eritreai</b>	349	5344	5693
<b>szomáliai</b>	118	2363	2481
<b>iraki</b>	927	351	1278
<b>palesztin</b>	2091	2875	4966
<b>szudáni</b>	799	12083	12882
<b>etióp</b>	15	1051	1066
<b>egyéb</b>	31	327	358

2. táblázat: Menekültek és menedékkérők Líbiában 2019. december<sup>381</sup>

A vegyes migrációs mozgásokkal az országba érkező menekültek és a menedékkérők helyzetének kezelését a jelenleg is zajló fegyveres összecsapások mellett tovább bonyolítja, hogy bár a Líbiai Arab Jamahiriya az Afrikai Egységsszervezet 1969. évi afrikai menekültügyi egyezményének részes állama, a többi észak-afrikai állammal ellentétben nem ratifikálta és építette be jogrendszerébe az 1951. évi menekültügyi egyezményt és annak 1967. évi kiegészítő jegyzőkönyvét. Így az ország nem rendelkezik a nemzetközi jog elveivel összhangban álló menekültügyi rendszerrel és adminisztratív intézményi struktúrával. Ráadásul 2010-ben a

Líbia, UNHCR műveletek 2011-ben. [http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch\\_highlight+ajaxSearch\\_highlight1+ajaxSearch\\_highlight2](http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch_highlight+ajaxSearch_highlight1+ajaxSearch_highlight2)

UNHCR – Libya 2011. <http://www.unhcr.org/4fc880ac13.html>

UNHCR – Libya 2012. <http://www.unhcr.org/51b1d639a.html>

UNHCR – Libya 2012-2013. <http://www.unhcr.org/4ec23100b.html>

UNHCR – Libya 2013. <http://www.unhcr.org/50a9f82616.html>

UNHCR Libya Fact Sheet, <http://www.unhcr.org/4c907ffe9.html>

<sup>381</sup> Az adatok forrása: UNHCR Libya: Registration Factsheet, 2019. december.; <https://data2.unhcr.org/en/documents/download/73285>

kormány utasította a Főbiztosságot, hogy zárja be irodáját és állítsa le műveleteit az országban. Ez a helyzet napjainkig sem rendeződött teljes körűen, ami jelentősen beszűkítette a szervezet mozgásterét és forrásait. Bár, a szervezet működését 2011 őszétől ismét engedélyezték, máig sem született hivatalos megállapodás a Főbiztosság és az új kormányzat között. Az UNHCR célkitűzései között prioritást élvez a líbiai kormánnyal való hivatalos megállapodás és egy „Megértési Memorandum”<sup>382</sup> aláírása, mely a nemzeti menekültügyi rendszer kialakításának fontos állomása lehet. Mindez azért is kiemelten fontos lenne, mert a szervezet irodái Észak-Afrika szerte a menedékkérők számának növekedéséről számoltak be.<sup>383</sup>

Az UNHCR jelenleg forrásaihoz és lehetőségeihez mérten segíti a menedékkérők regisztrálását, az újonnan érkezők szűrését, a menekültkérelmek elbírálását, valamint helyzetük tartós megoldását célzó stratégiák kialakítását. Mindemellett próbálja biztosítani, hogy a városok körzetében, illetve a menekülttáborokban élő menekültek legalább minimális szinten hozzájuthassanak az alapvető szolgáltatásokhoz. A szervezet 2006-os 10 pontos cselekvési terve alapján kialakított stratégiák mentén igyekeznek megoldást találni a líbiai kihívásokra.<sup>384</sup> Ennek jegyében fontos számára:

### **1. A hatékony együttműködés kialakítása a legfontosabb partnerekkel:**

- 2014 óta a Főbiztosság szorosan együttműködik a helyi és nemzetközi civil szervezetekkel, köztük a Líbiai Humanitárius Ügynökséggel (LibAid)<sup>385</sup>, a CESVI-vel<sup>386</sup>, és a Nemzetközi Orvosi Törzsszel<sup>387</sup>, valamint az MSF-el, az ICRC-vel, az IOM-mel, az UNICEF-fel és az UNSMIL-lel<sup>388, 389</sup>. A 2019-es

---

<sup>382</sup> Memorandum of Understanding

<sup>383</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 15-19.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

Líbia, UNHCR műveletek 2011-ben. [http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch\\_highlight+ajaxSearch\\_highlight1+ajaxSearch\\_highlight2](http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch_highlight+ajaxSearch_highlight1+ajaxSearch_highlight2)

UNHCR – Libya 2012. <http://www.unhcr.org/51b1d639a.html>

UNHCR – Libya 2013. <http://www.unhcr.org/50a9f82616.html>

UNHCR – Libya 2011. <http://www.unhcr.org/4fc880ac13.html>

UNHCR – Libya 2012-2013. <http://www.unhcr.org/4ec23100b.html>

UNHCR Libya Fact Sheet, <http://www.unhcr.org/4c907ffe9.html>

<sup>384</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 19-24.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

<sup>385</sup> Libyan Humanitarian Agency

<sup>386</sup> Cooperazione e Sviluppo független olasz humanitárius szervezet

<sup>387</sup> International Medical Corps

<sup>388</sup> United Nations Support Mission in Libya

<sup>389</sup> Az országban a fentiekén kívül számos NGO segíti még a menekültek, IDPk és menedékkérők helyzetének rendezését. Pl.: Islamic Relief Worldwide, Wafa Charity Society, Líbiai Vörös Félhold, Líbiai Elsősegély



konfliktus kirobbanását megelőzően próbálta kapcsolatait fejleszteni a líbiai kormánnyal és hatóságokkal, ez azonban a kormány jelenlegi diszfunkcionalitásának köszönhetően csak nehézkesen valósul meg.

- 2017 novemberében létrejött egy közös EU – Afrikai Unió – ENSZ migrációs munkacsoport is melynek célja, hogy fokozzák a szervezetek közötti együttműködést a migrációs kihívások kezelése területén Afrikában, ezen belül kiemelten Líbiában.<sup>390</sup>

**2. Az adatgyűjtés és adatelemzés** annak érdekében, hogy valós időben tudjon reagálni a felmerülő kihívásokra és hathatós segítséget tudjon nyújtani az ország kormánya számára.

- Harmonizált adatgyűjtő rendszerek segítségével, a bizalmas ügykezelés elvének teljes mértékű betartásával gyűjti be az információkat az adott térségben jellemző vándorlási folyamatokról, azok mennyiségi és minőségi elemzéséből következtet a migrációs és menekültügyi trendekre. Ennek azonban elengedhetetlen feltétele a már korábban említett szoros együttműködés kialakítása. A regisztrációs, profilalkotó és adatgyűjtő mechanizmusok folyamatos fejlesztése nagymértékben hozzájárul, hogy az országban az arra rászorulóknak nagyobb számban és egyszerűbben juthassanak hozzá a menekültügyi eljárásokhoz.

**3. Egy védelem-érzékeny belépési rendszer kialakításának ösztönzése**, hiszen a régió belüli vándorlási folyamatok méretei és komplexitása miatt elengedhetetlenül fontos a védelmet nyújtó környezet megteremtése.

- Az UNHCR kiemelt célja, hogy az adminisztrációs rendszer fejlesztésével hatékonyabban tudják kiszűrni a potenciálisan védelemre szorulókat és ne fordítsák őket vissza olyan területekre, ahol üldöztetésnek vagy fegyveres konfliktus veszélyének lennének kitéve. Ezek az emberek a megfelelő jogi státusz és a tartózkodási engedély hiánya miatt nehéz gazdasági-szociális körülményekkel kerülnek szembe. Az UNHCR szűkös pénzügyi forrásaihoz mérten segíti lakáshoz jutásukat, illetve segítséget nyújt, hogy hozzá juthassanak az alapvető szociális ellátáshoz, jogsegélyhez, esetenként munkához, ezzel is

---

Társaság, Mine Action Group, Mercy Corps, Dán Menekülttanács, OCHA, UNMAS, WFP, UNV, UNOPS, Olasz Menekülttanács, Katolikus Egyház, Tripoli Egyetem, Oxford Egyetem.

<sup>390</sup> A közép-mediterrán útvonal. Európai Tanács - Az Európai Unió Tanácsa; <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/migratory-pressures/central-mediterranean-route>

növelve önállóságukat.

**4-5. A segítségnyújtás a líbiai fogadási rendszerek, valamint azonosítási és továbbküldési mechanizmusok fejlesztéséhez** a hatóságok és stratégiai partnerek számára:

- A regisztrációs, profilalkotó és adatgyűjtő mechanizmusok fejlesztése, valamint a nemzetközi jog normáinak megfelelő egységes menekültügyi rendszer és szabályozás kialakítása érdekében a szervezet lehetőséget nyújt a kormányzati tisztviselők és NGO-k számára, hogy olyan workshopokon vegyenek részt, melyeken megismerkedhetnek a menekültügy jogszabályi hátterével, illetve gyakorlati útmutatást kaphatnak veszélyeztetett csoportba tartozók kiszűréséhez, regisztrációjához, ellátásuk megszervezéséhez, valamint helyzetük tartós rendezését célzó stratégiák kialakításához. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy a nemzetközi védelemre szoruló csoportok tagjai hozzá juthassanak az őket megillető védelemhez és csökkenti annak kockázatát, hogy embercsempészek áldozataivá váljanak, visszatoloncolják, esetleg bebörtönözzék őket, amire számtalan példa volt az elmúlt évek során.

**6. A differenciált folyamatok és eljárások kialakítása**, mely a jelenlegi helyzetben különösen nehéz feladat:

- A régió országai továbbra is jelentős problémákkal küzdenek, helyzetüket tovább súlyosbítják az olyan korlátozó tényezők, mint a menedékjogi eljárásban történő visszaélések, valamint a pénzügyi és emberi erőforrások hiánya. Így a menedékkérők részére nyújtott védelem számos esetben elégtelen marad. Annak érdekében, hogy ezt az arányt javítsa, az UNHCR Líbiában is küzd a visszaküldési tilalom elvének (non-refoulement) érvényesítéséért. Ezt megcélozva az UNHCR aktív szerepet vállal a menedékkérők regisztrálásában, az újonnan érkezők szűrésében, a menekültkérelmek elbírálásában.

**7. A tartós megoldási lehetőséget célzó tervek kidolgozása**, melyek a következők lehetnek:

- Beilleszkedés (integráció): a helyi integráció általában nehezen valósítható meg Észak-Afrikában. A jelenlegi polgárháborús helyzet, valamint a koronavírus (COVID-19) járvány terjedése pedig még nehezebbé teszi az erre irányuló

erőfeszítéseket<sup>391</sup> az országban,<sup>392</sup>

- Áttelepülés harmadik országba: sok esetben ez az egyetlen tartós megoldási lehetőség, mivel a fekete-afrikai térségből érkező menekültek többsége vallási, etnikai üldöztetés, illetve az évtizedek óta dúló fegyveres konfliktusok elől menekült Líbiába. Származási országukba nem térhetnek vissza, ám az instabil gazdasági, politikai, biztonsági helyzet miatt az ország nem képes tartósan ellátni, integrálni őket. Huzamosabb ott-tartózkodásuk pedig gazdasági-társadalmi feszültségeket okoz. A jelenlegi helyzet következtében az UNHCR 2019-ben 1 476 menekültet evakuált az ország területéről, ezzel összesen 2427-re nőtt azok száma, akik a Főbiztosság evakuálási és áttelepítési programjain keresztül hagyták el Líbia területét,<sup>393</sup>
- Önkéntes hazatelepülés (repatriáció): az önkéntes hazatelepülés lehetőségei szintén korlátozottak az országban. A hazatelepülő belső menekültek a jelenleg is zajló fegyveres zavargások és törzsi konfliktusok következtében, újabb csoportokkal kiegészülve ismét menekülni kényszerültek. A Dél-Szudánban és Szíriában jelenleg is zajló események hatására pedig az elmúlt évben megnövekedett a Líbiába érkező menedékkérők száma. Az UNHCR részletes tájékoztatást nyújt a menedékjogi eljárás összes résztvevője részére a származási országokban fennálló helyzetről, amivel azt szeretné elősegíteni, hogy a menekültek megfelelő és hiteles információkra alapozva hozhassanak döntést az önkéntes hazatelepülésről. Továbbá partnereivel együttműködve biztosítja az olyan menekültek hazatelepülését, akik vissza kívánnak térni hazájukba.

## **8. A másodlagos migráció problémájának kezelése:**

- A menedékkérők és a menekültek másodlagos migrációját az esetek túlnyomó többségében a régióban lévő államok menekültügyi rendszerei között meglévő jelentős különbségek ösztönzik, amelyet csak tovább fokoznak a tartós

---

<sup>391</sup> 2018 decemberében Tripoliban megnyílt a kiszolgáltatott menekültek és menedékkérők Gyűjtő és Indulási Állomása (Gathering and Departure Facility - GDF), melynek célja, hogy az oltalma alatt állókat biztonságos környezetbe juttassa el a tartós megoldási stratégiák elvének megfelelően. 2019. július és október között azonban mintegy 900 személy áttelepülését és sürgősségi evakuálását segítették, aki a különböző befogadó állomások (fogva tartási központok) embertelen körülményei miatt kérték a Főbiztosság segítségét. 2019 októberét követően 240 személy egyezett bele, hogy a városi közösségbe telepítsék át őket, ahol további segítséget kaptak a letelepedéshez és megélhetéshez. Lásd bővebben: UNHCR Update: Libya. 2020. január 3.; <http://reporting.unhcr.org/sites/default/files/UNHCR%20Libya%20Activities%20in%202019%20-%20January%202020.pdf>

<sup>392</sup> Uo.

<sup>393</sup> Uo.

beilleszkedéssel kapcsolatos társadalmi, gazdasági problémák. Az UNHCR a másodlagos migrációs hajlandóság csökkentésének érdekében olyan stratégiák megalkotásán fáradozik a líbiai hatóságokkal karöltve, melyek a joghézagok megszüntetését, a hatályos jogszabályok érvényesítését, a befogadás módjának és körülményeinek javítását, valamint a menedékjogi eljárásokhoz történő diszkriminációmentes hozzáférést célozzák, megteremtve ezzel az elfogulatlan és hatékony menekültügyi eljárás biztosításának lehetőségét. Emellett azonban ösztönzi a hatóságokat, hogy vegyék figyelembe az UNHCR Végrehajtó Bizottságának 58. számú állásfoglalását a „szabálytalan” migráció tolerálásáról<sup>394</sup>.

#### **9. A hazatérési megoldások és alternatív migrációs lehetőségeket kidolgozása a menekültstátusszal nem rendelkező személyek számára:**

- A régió kormányai egyetértenek abban, hogy az alacsony hazatelepítési ráta megnehezíti a hatékony menekültügyi rendszerek kifejlesztésére tett erőfeszítéseiket. Emellett számos egyéb tényező korlátozza a hazatelepítés lehetőségét. Ezek:
  - a dokumentumok nélkül érkező bevándorlók nagy száma;
  - a kényszerhazatérést végző országok és a származási országok közötti együttműködés hiánya;
  - a visszafogadási egyezmények hiánya;
  - a pénzügyi nehézségek.

#### **10. Az információs stratégiák kialakítása a származási, a tranzit és a befogadó országokban egyaránt.**

- Ezzel csökkenthető annak kockázata, hogy a kiszolgáltatott helyzetben lévő emberek embercsempészek, emberkereskedők áldozatává váljanak, valamint megelőzhető az intolerancia, illetve a xenofóbia és az idegengyűlölet fokozódása. Ennek érdekében pl. az UNHCR ösztönözi az újságírókat, hogy minél gyakrabban számoljanak be a menekültek és a bevándorlók sorsáról. Illetve a különböző információs csatornák, „jószolgálati nagykövetek” segítségével fokozott mértékben tudatosítja a legfontosabb célcsoportok (kormányok, civil szervezetek, tudományos intézmények, média) körében a

---

<sup>394</sup> Azon menedékkérők védelmének biztosítása, akik „szabálytalan” módon hagyták el a tranzitországot, mivel egy másik országban hatékonyabb védelem biztosított számukra. Velük szemben nem szabad a befogadó központokba történő bejutást korlátozó és/vagy a szociális juttatásokat megvonó intézkedéseket alkalmazni.

menekültkérdéssel kapcsolatos problémákat.<sup>395</sup>

Összefoglalva elmondható, hogy az UNHCR legfőbb feladata Líbiában csakúgy, mint Afrika többi országában a menekültek és más kiszolgáltatott csoportok alapvető humanitárius szükségleteinek kielégítése és védelmének biztosítása, megfelelően működő nemzeti menekültügyi rendszerek kialakításának támogatása, valamint a vegyes migrációs mozgások és a vonatkozó problémák humanitárius érzékenységgel történő kezelésének szorgalmazása. Hangsúlyozva az érintett partnerek (nemzeti hatóságok NGO-k és nemzetközi szervezetek) közötti stratégiai együttműködést, valamint a bizalomépítő intézkedések fontosságát.<sup>396</sup>

#### ***2.4.3.2. A klaszter alapú megközelítés érvényesülése a szír menekültválság kezelésében: a „Regionális Menekültügyi és Helyreállítási Terv” működése a gyakorlatban***

A jelenlegi szír menekültválság nem teljesen új jelenség, hiszen az ország stratégiaileg fontos elhelyezkedése<sup>397</sup> miatt a történelem során számos hatalom próbálta megszerezni a terület feletti ellenőrzést, gyakran véres háborúk színterévé téve azt, ami jelentős népességmozgásokat eredményezett. A napjainkban is zajló fegyveres konfliktus következtében meginduló menekülthullám azonban történelmi összehasonlításban is példátlan méretűnek tekinthető.

---

<sup>395</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 19-24.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

Refugee Protection and Mixed Migration. UNHCR.org; <http://www.unhcr.org/pages/4a16aac66.html>  
UNHCR Refugee Protection and Mixed Migration: A 10-Point Plan of Action, <http://www.unhcr.org/4742a30b4.html>

<sup>395</sup> Határok megfigyelése – Vegyes migráció. UNHCR; <https://www.unhcr.org/hu/119-humivel-foglalkozunk/hatarok-megfigyelese-html.html>

Líbia, UNHCR műveletek 2011-ben. [http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch\\_highlight+ajaxSearch\\_highlight1+ajaxSearch\\_highlight2](http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch_highlight+ajaxSearch_highlight1+ajaxSearch_highlight2)

Middle East and North Africa. UNHCR Global Report, 2014.; <http://www.unhcr.org/5575a7910.pdf>

UNHCR – Líbia 2012. <http://www.unhcr.org/51b1d639a.html>

UNHCR – Líbia 2013. <http://www.unhcr.org/50a9f82616.html>

UNHCR – Líbia 2011. <http://www.unhcr.org/4fc880ac13.html>

UNHCR – Líbia 2012-2013. <http://www.unhcr.org/4ec23100b.html>

UNHCR Líbia Fact Sheet, <http://www.unhcr.org/4c907ffe9.html>

UNHCR Tízpontos cselekvési terv, <http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/pdf/mivel-foglalkozunk/hatarok-megfigyelese/unhcr-tizpontos-cselekvesi-terv.htm>

<sup>396</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf., 2. szám, pp. 19-24.; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/2072/1351>

<sup>397</sup> Három kontinens és három kultúra találkozási pontjánál helyezkedik el, valamint a legfontosabb kereskedelmi útvonalak is évezredekén keresztül az ország területén keresztezték egymást.

Az „Arab tavasz” nyomán meginduló változás 2011 márciusában Szíriában is fordulathoz vezetett, mely az országot a regionális dominancia megszerzéséért folytatott küzdelem középpontjává tette. A rendszerellenes tiltakozások rövid idő alatt agresszív kormányzati akciókba, majd véres harcokba torkolltak, melyek hamarosan kiterjedtek az egész ország területére. A demokrácia párti tüntetések 2011 márciusában a déli Deraa városában törtek ki, miután március 18-án több ember életét vesztette, mikor a biztonsági erők tüzet nyitottak a tüntetőkre, akik az ellen tiltakoztak, hogy gyerekeket börtönöztek be kormányellenes graffitik készítése miatt. Bashar al-Assad elnök váratlan kihívással szembesült, mely a hatalmát fenyegette. Országszerte demokrácia párti tüntetések törtek ki. A tüntetők az Assad-rezsim autoritárius gyakorlatának megszüntetését követelték. A szíriai kormány erőszakkal próbálta elnyomni ezeket, széles körben felhasználva a rendőrséget, a katonai és a paramilitáris erőket. 2011 folyamán ellenzéki milíciák alakultak, hogy megküzdjenek a kormányzati erőkkel a városok és a vidék irányításáért. A konfliktus eszkalálódott, és 2012-re teljes polgárháborúvá bővült. A romló humanitárius helyzet az elmúlt évtized egyik legnagyobb menekülthullámát indította el.<sup>398</sup>

Az UNHCR globális menekültügyi trendeket vizsgáló éves jelentéseinek összehasonlítása alapján (lásd 3. táblázat) megállapítható, hogy a fegyveres konfliktus eredményeként a Szíriai Arab Köztársaság a harmadik legtöbb menekültet befogadó országból 2014-re a legtöbb menekültet kibocsátó országgá vált és azóta is töretlenül tartja pozícióját.<sup>399</sup>

Év	A Szíriából menekülők száma (fő)	Helyezés a legtöbb menekültet befogadó - kibocsátó országok rangsorában
2010	18 452	a 3. legtöbb menekültet befogadó ország
2011	19 931	a 3. legtöbb menekültet befogadó ország
2012	729 022	az 5. legtöbb menekültet befogadó ország
2013	2 468 207	a 2. legtöbb menekültet kibocsátó ország
2014	3 882 670	a legtöbb menekültet kibocsátó ország
2015	4 872 585	a legtöbb menekültet kibocsátó ország
2016	5 524 515	a legtöbb menekültet kibocsátó ország
2017	6 308 655	a legtöbb menekültet kibocsátó ország
2018	6 700 000	a legtöbb menekültet kibocsátó ország
2019	6 600 000	a legtöbb menekültet kibocsátó ország

<sup>398</sup> Lásd bővebben: Csatlós Fruzsina: Global refugee trends and the Syrian crisis. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évfolyam 3. szám, pp. 42-54; [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15\\_3\\_bp\\_csatlof.pdf](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15_3_bp_csatlof.pdf)

Gazdik Gyula: A szíriai válság kialakulása és elmélyülése. *Nemzet és Biztonság*, 2012/4. szám, pp. 111-128.; <http://www.nemzetesbiztonsag.hu/letoltes.php?letolt=567>

<sup>399</sup> World at War – UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2014. UNHCR Global Trends, 2015. június 18.; <https://www.unhcr.org/556725e69.pdf>

3. táblázat: A szír menekültek száma 2010-2019<sup>400</sup>

A Főbiztosság statisztikái szerint a szír menekültek száma 2019 végére elérte a 6,6 millió főt, s habár jelenleg 126 országban vannak jelen, 83%-uk a környező országokban talált menedékre (lásd 4. táblázat). Ez a szám kiegészítve a körülbelül 6,1 millió belső menekülttel, azt jelenti, hogy a régióban több mint 11 millió szíriai állampolgár szorul azonnali humanitárius segítségre.<sup>401</sup>

Ország (szomszédos)	Szír menekültek száma (fő)	Ország (egyéb)	Szír menekültek száma (fő)
<b>Törökország</b>	3 600 000	<b>Németország</b>	572 800
<b>Libanon</b>	910 600	<b>Svédország</b>	113 400
<b>Jordánia</b>	654 700		
<b>Irak</b>	245 800		
<b>Egyiptom</b>	129 200		

4. táblázat: A legtöbb szír menekültet befogadó ország 2019 végén<sup>402</sup>

A szíriai konfliktust a migráció szempontjából két szinten érdemes vizsgálni. Egyrészt a menekültek országhatáron belüli, másrészt a szomszédos országokba való mozgását kell figyelembe venni. A fegyveres ellenállás kezdetétől 2012 márciusáig a célzott és lokalizált fegyveres összecsapások eredményeként nagyobb csoportok menekültek el az érintett régiókból, akik azonban jellemzően a környező területek nagyobb városaiban találtak menedéket és a harcok befejeztével hazatértek. Ez a trend nemcsak a belső menekültek esetében volt megfigyelhető, hanem a Libanonban és Törökországban menedéket kérők esetében is. 2012 elején azonban ez a tendencia elkezdett megváltozni. Február elején harcok kezdődtek Homszban, az ország harmadik legnagyobb városában, melyek nem sokkal ezután elérték a

<sup>400</sup> Safe Pathways for refugees - OECD-UNHCR Study on third country solutions for refugees: family reunification, study programmes and labour mobility. 2018. december; <https://www.unhcr.org/protection/resettlement/5c07a2c84/safe-pathways-for-refugees.html?query=Afghan%20Refugee%20Statistics%202018>

UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18., p. 20.; <https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf>

<sup>401</sup> Uo.

Siegfried, Kristy: The Refugee Brief – 11 March 2020.; <https://www.unhcr.org/refugeebrief/the-refugee-brief-11-march-2020/>

Syrian Civil War. Encyclopaedia Britannica, 2020, február 29.; <http://www.britannica.com/event/Syrian-Civil-War>

Rodgers, Lucy – Gritten, David – Offer, James – Asare, Patrick: Syria: The story of the conflict. BBC, 2016. március 11.; <http://www.bbc.com/news/world-middle-east-26116868>

<sup>402</sup> UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2018. 2019. június 19 p. 20.; <https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf>

Csatlós Fruzsina: Global refugee trends and the Syrian crisis. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 3. szám, pp. 46-49; [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15\\_3\\_bp\\_csatl0sf.pdf](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15_3_bp_csatl0sf.pdf)

fővárost, Damaszkuszt, valamint az ország második legnagyobb városát Aleppót is. A szíriai viszonyok romlásával a menekültek áramlása 2013-ban drasztikusan felgyorsult. Jelentősen megnőtt a külföldre, elsősorban a szomszédos Törökországba, Libanonba, Jordániába, Irakba és Egyiptomba menekülni szándékozó személyek, valamint a világ egyéb országaiban, elsősorban Európában, benyújtott egyéni menedékjogi kérelmek száma.<sup>403</sup>

A szíriai humanitárius helyzetet tovább bonyolítja az a tény, hogy a harcokkal párhuzamosan gazdasági válság is sújtja a lakosságot. Becslések szerint 2018-ra a konfliktus kezdete óta keletkezett gazdasági veszteség elérte a 428 milliárd amerikai dollárt, ami megközelítőleg hatszorosa az ország 2010-es éves GDP-jének. A szíriai font jelentősen gyengült, az árak a konfliktus kezdete óta huszonkétszeresükre emelkedtek. A fegyveres konfliktus negatívan érintette a mezőgazdasági termelést és az élelmiszerellátást. Emellett a belső menekültek intenzív áramlása fokozott nyomás alá helyezte az alapvető szolgáltatások és az ellátások rendszerét. Az ország oktatási, egészségügyi és szociális rendszere is összeomlott. Jelenleg a szír lakosság több mint 93%-a a szegénységi küszöb alatt él. A fentiekből eredő stressz pedig újra és újra erőszakos tüntetések megjelenéséhez vezet.<sup>404</sup>

Az ENSZ Biztonsági Tanácsának 2165. számú állásfoglalása<sup>405</sup> alapján az UNHCR még 2014-ben megerősítette koordinációs és operatív reagálási képességét Jordániában és Törökországban, hogy azonnali segítséget nyújthasson a leginkább rászorulóknak Szíriában. A Főbiztosság kulcsezszköze ennek elősegítése érdekében a már korábban bemutatott 10 pontos akcióterv volt.<sup>406</sup> Habár, a humanitárius segítségnyújtásért felelős vezető ügynökség szerepét az UNOCHA tölti be az országban, az UNHCR-nek és az ENSZ Fejlesztési Programjának (UNDP)<sup>407</sup> szintén koordinációs és vezetői szerepe van három ügynökségközi klaszter és a hozzájuk tartozó ágazati munkacsoportok vonatkozásában, melynek keretét a 2014 végén bemutatott „Regionális Menekültügyi és Helyreállítási Terv”<sup>408</sup> (3RP) adja.<sup>409</sup>

---

<sup>403</sup> Uo.

<sup>404</sup> Uo.

Syrians Hit Hard by Economic Crisis. Damascus. Asharq Al-Awsat. 2020. január 18.; <https://aawsat.com/english/home/article/2088381/syrians-hit-hard-economic-crisis>

With the Syrian economy on the verge of collapse, recovery seems like mission impossible. Middle East Monitor, 2020. február 21.; <https://www.middleeastmonitor.com/20200221-with-the-syrian-economy-on-the-verge-of-collapse-recovery-seems-like-mission-impossible>

Csatlós Fruzsina: Global refugee trends and the Syrian crisis. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 3. szám, pp. 46-49; [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15\\_3\\_bp\\_csatlof.pdf](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15_3_bp_csatlof.pdf)

<sup>405</sup> UN Security Council Resolution 2165. 2014. július 14.; <http://unscr.com/en/resolutions/doc/2165>

<sup>406</sup> Refugee Protection and Mixed Migration: the 10-Point Plan in Action. UNHCR, 2012. december 1.; <http://www.unhcr.org/50ab86d09.html>

<sup>407</sup> United Nations Development Programme

<sup>408</sup> The Regional Refugee and Resilience Plan

<sup>409</sup> Middle East and North Africa. UNHCR Global Report, 2014.; <http://www.unhcr.org/5575a7910.pdf>



A 3RP egy integrált humanitárius és fejlesztési terv melyet a nemzetközi közösség kifejezetten a szíriai válságra válaszul alkotott meg. A regionális stratégia célja, hogy támogassa az öt legtöbb szíriai menekültet befogadó ország – Törökország, Libanon, Jordánia, Egyiptom és Irak – nemzeti reagálási terveit azáltal, hogy összekapcsolja az érintett kormányokat a mintegy 270 humanitárius és fejlesztési partnerszervezettel. Olyan egyedülálló koordinációs mechanizmus, mely a humanitárius segítségnyújtás kiegészítéseként növeli a rugalmasságot és támogatja a stabilizációt elősegítő fejlesztési törekvéseket. Működése az alábbi négy alappillére épül:

1. az emberek védelme;
2. tartós megoldások keresése;
3. a méltóságteljes élet támogatása;
4. a nemzeti és helyi képességek fejlesztése.<sup>410</sup>

A 3RP két egymással szorosan összekapcsolódó komponensből áll. A menekültügyi elem a menekültek védelmére és a humanitárius segítségnyújtásra, a helytálló képességet erősítő elem pedig az érintett közösségek, intézmények ellátó képességének stabilizálására, fejlesztésére koncentrál. Legfontosabb tevékenységi területei a következők:

1. a nemzeti felelősségvállalás támogatása;
2. a nemzeti ellátó rendszerekhez való hozzáférés előmozdítása;
3. a menekültek védelmének elősegítése;
4. a nemzeti és a helyi ellátó rendszerek helytálló képességének segítése;
5. a menekültek önállóságának elősegítése, lehetőségeik fejlesztése;
6. a folyamatos tanulás a politikák és programok kialakítása területén;
7. a tartós megoldások (áttelepülés, önkéntes hazatelepülés, helyi integráció) népszerűsítése.<sup>411</sup>

A program keretén belül az elmúlt öt évben számos olyan projektet hajtottak végre, mely a menekültválság kedvezőtlen hatásait a gyakorlatban is enyhítette mind a menekültek mind a befogadó közösségek számára.

---

An introduction to the Regional Refugee and Resilience Plan (3RP). UNHCR-UNDP; <http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2015/01/3RP-Report-Overview.pdf>

Csatlós Fruzsina: Global refugee trends and the Syrian crisis. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 3. szám, pp. 49-52; [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15\\_3\\_bp\\_csatlouf.pdf](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15_3_bp_csatlouf.pdf)

<sup>410</sup> Strategic Overview 2020-2021. 3RPSyria, p. 8; [http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020\\_30.pdf](http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020_30.pdf)

<sup>411</sup> An introduction to the Regional Refugee and Resilience Plan (3RP). UNHCR-UNDP; <http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2015/01/3RP-Report-Overview.pdf>

1. Törökországban elsősorban az ország déli részén nyújtottak segítséget a helyi önkormányzatoknak a kulcsfontosságú települési szolgáltatások, például a víz- és hulladékgazdálkodás, valamint az önkormányzati irányítási rendszerek kapacitásával kapcsolatos stratégiai tervezés támogatásában és összehangolásában.<sup>412</sup>
2. Jordániában a 3RP partnerek technikai segítséget nyújtanak a Nemzeti Segélyalap digitalizálásának és bővítésének megvalósításához, köztük a digitális fizetési platformok bevezetéséhez és az adatelemzés-menedzsment javításához.
3. Libanonban a program keretén belül eddig mintegy 1000 projektet hajtottak végre a társadalmi stabilitás és az önkormányzatok által nyújtott szolgáltatások működésének fenntartása érdekében. Továbbá hozzájárultak az első nemzeti biztonsági háló program, a „Nemzeti Szegénység Elleni Küzdelem Program” (NPTP)<sup>413</sup> megvalósításához is.<sup>414</sup>
4. Irakban 36 infrastruktúra fejlesztő projekttel – köztük a szennyvíz, víz és elektromos hálózat fejlesztésével – segítették a helyi önkormányzatok ellátó képességének fenntartását. Valamint hozzájárultak a helyi hatóságok krízis utáni helyreállító kapacitásainak kiépítéséhez.<sup>415</sup>
5. További jelentős eredmény, hogy az UNHCR adatai alapján 2019-ben 96 253 spontán visszatelepülő tért vissza Szíriába, 2016 óta a jordán és a török kormány több mint 150 000 munkaengedélyt bocsátott ki a szír menekültek számára, valamint, hogy 2012 óta 35%-ról 1,8%-ra csökkentették a régióban született személyi azonosító okmánnyal nem rendelkező szír gyermekek arányát.<sup>416</sup>
6. A 3RP emellett modellül szolgált a „Menekültekről szóló globális egyezmény” (GCR) megszületéséhez, melyet az ENSZ Közgyűlése 2018 decemberében egy a tagállamokkal, más nemzetközi szervezetekkel, menekültekkel, civilekkel, magánszektossal és egyéb szakérőkkel folytatott két éves átfogó egyeztetés után hagyott jóvá. A GCR egy kiszámíthatóbb és méltányosabb felelősség megosztási keretrendszer hozott létre elismerve, hogy a menekültválságokra adott fenntartható megoldások nem valósíthatók meg szélesebb körű szolidaritás és többoldalú

---

<sup>412</sup> Strategic Overview 2020-2021. 3RPSyria, pp. 9-13; [http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020\\_30.pdf](http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020_30.pdf)

<sup>413</sup> National Poverty Targeting Programme

<sup>414</sup> Uo.

<sup>415</sup> Uo.

<sup>416</sup> Uo.

együttműködés nélkül. Az egyezmény egy átfogó tervet kínál az érdekelt felek számára, annak érdekében, hogy a befogadó közösségek megkapják a szükséges támogatást mellyel a menekültválságokra érdemben reagálni tudnak, s megfelelő életkörülményeket biztosíthatnak a menekültek számára.<sup>417</sup>

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a 2020 márciusában tizedik évébe lépő szíriai válság hosszantartó jellege új probléma megoldási megközelítések, konfliktuskezelési új konfliktuskezelési módszerek kidolgozását követeli meg, melyek nemcsak magát a fegyveres konfliktust szüntetik meg, hanem segítenek a béke, a biztonság, valamint az életkörülmények helyreállításában, illetve a stabilizációban. A Földközi-tenger déli és keleti részén zajló átalakulás eredményeképpen a régió biztonsági kihívásai növekedtek, ami érzékenyen érinti a korábbi integrációs mechanizmusok, mint például a Mediterrán Párbeszéd<sup>418</sup> vagy az Isztambuli Együttműködési Kezdeményezés<sup>419</sup> működését. Felgyorsult a regionális hatalom megszerzéséért folyó küzdelem. Szíria pedig ennek a regionális dominanciaért folytatott küzdelemnek az epicentrumává vált. Ez az instabilitás, a menekültek és a menedékkérők egyre növekvő száma, a hatékony stratégiák és a nemzeti menekültügyi rendszerek hiánya még bonyolultabbá teszik a kialakult helyzetet.<sup>420</sup>

A szíriai polgárháború következtében kialakult menekültválság regionális hatásainak enyhítése érdekében életre hívott az UNHCR és az UNDP által klaszter szinten koordinált 3RP politikai szinten hangsúlyozza a befogadó országok felelősségét abban, hogy hozzáférést biztosítsanak humanitárius erőforrásaikhoz és az alapvető szolgáltatásaikhoz a szír menekültek számára, továbbá kiemeli a nemzetközi közösség közös felelősség- és szerepvállalásának szükségességét. Program szinten pedig úttörő platformot és innovatív megoldásokat teremt a régióban a hosszú távú megoldások kialakításához a szükséges humanitárius és fejlesztési lépések koordinációjával, melyek célja:

1. csökkenteni a menekültügyi nyomást a befogadó országokon;
2. növelni a menekültek önállóságát;
3. növelni az ún. harmadik országok részvételét a menekültválságok hatásainak enyhítésében;

---

<sup>417</sup> Uo.

Csatlós Fruzsina: Global refugee trends and the Syrian crisis. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évfolyam 3. szám, pp. 49-52; [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15\\_3\\_bp\\_csatlosf.pdf](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10290/15_3_bp_csatlosf.pdf)

<sup>418</sup> Mediterranean Dialogue

<sup>419</sup> Istanbul Cooperation Initiative

<sup>420</sup> Lásd bővebben: Gazdik Gyula: A szíriai válság kialakulása és elmélyülése. *Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata*, IX. évfolyam, 2012. 1-2. szám, pp. 1-26.; <http://epa.oszk.hu/00000/00039/00027/pdf/gazdik.pdf>

4. támogatni a feltételek javulását a származási országokban, annak érdekében, hogy a menekültek hazatérhessenek.<sup>421</sup>

Bár, a szíriai válság megoldása még messze van, ahhoz, hogy a menekültek helyzetét a fegyveres konfliktus vége után kielégítően rendezhessék, a megfelelő folyamatok és stratégiák létrehozására, a korábbi nemzetközi tapasztalatokat is figyelembe véve, már most szükség van. A nemzetközi közösség intézkedései a Biztonsági Tanács 2042. és 2043.Szíriával kapcsolatos határozataitól a 2012-es Genfi kommunikén és az UNHCR akciótervein keresztül a jelenlegi helyzet ellenére is hozzájárulhatnak a menekültválság tartós megoldásához szükséges alapok megteremtéséhez.

## **2.5. A vállalati szektor szerepvállalása a menekültek helyzetének kezelésében**

### **2.5.1. A vállalati szektor növekvő szerepe a menekültek helyzetének kezelésében**

Habár, a magánszektor szerepvállalása a menekültek helyzetének kezelésében viszonylag új jelenség, az utóbbi években dinamikus növekedésnek indult. A migrációs válságok egyre komplexebbé válásával és a széleskörű nemzetközi összefogás szükségességének nyilvánvalóvá válásával párhuzamosan számos cég döntött úgy, hogy a társadalmi felelősségvállalásban való részvételét kiterjeszti a menekültek, illetve a menekültválságok kezelésében résztvevő kormányok és szervezetek támogatására is. Mára az ilyen jellegű kezdeményezésekbe bekapcsolódók listája rendkívül széles skálán mozog, a multinacionális vállalatoktól és azok alapítványaitól kezdve a regionális és országos cégeken keresztül, a szociális vállalkozásokon át egészen a start-upokig terjed. Az ágazati megoszlás szintén színes képet mutat.

A kormányokkal és a nemzetközi szervezetekkel való együttműködés biztosítja, hogy a vállalatok tevékenysége összhangban legyen az adott ország(ok) és a nemzetközi jog szabályaival, illetve a válság leküzdésére irányuló politikákkal, stratégiákkal. Mindez hozzájárulhat ahhoz, hogy az állami és üzleti szektor szereplői valós idejű megoldásokat dolgozhassanak ki a válságok hatásainak enyhítése érdekében. Az együttműködés mindkét fél számára vitathatatlan előnyökkel járhat. Az érintett kormányok profitálhatnak a vállalati szektor hatékonyság, innováció, organizációk közötti koordináció és a stratégiai tervezés és irányítás

---

<sup>421</sup> An introduction to the Regional Refugee and Resilience Plan (3RP). UNHCR-UNDP; <http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2015/01/3RP-Report-Overview.pdf> Strategic Overview 2020-2021. 3RPSyria, p. 14; [http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020\\_30.pdf](http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020_30.pdf)

terén elért eredményeiből, az üzleti szektor cserébe kedvező működési feltételekhez, munkaerőhöz, valamint új piacokhoz juthat az adott országban, nem beszélve a reputációs nyereségről, ami a társadalmi felelősségvállalással egyenes arányban növekedhet.<sup>422</sup>

Az üzleti szféra menekültek iránti elkötelezettségének növekedésével párhuzamosan elindult annak vizsgálata<sup>423</sup> is hogy lehetne ezeket az új erőforrásokat minél hatékonyabban kihasználni és kombinálni a menekültválságok kezelésében résztvevő szereplők tevékenységével. Az ENSZ 2018-as New York-i közgyűlésén a *Business Fights Poverty* és az *Innovest Advisory* bemutatta a menekülteket célzó üzleti és befektetési tevékenységek legfontosabb ágazati területeit. Szintén 2018-ban a *Tent Partnership for Refugees* és a *Center for Global Development* publikálta kutatási eredményeit a menekültek jólétének, önellátó képességének, foglalkoztatásának elősegítésében rejlő gazdaság potenciál felismeréséről.<sup>424</sup> Ezek a kezdeményezések nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a magánszektor képviselői felismerjék és megértsék szerepvállalásuk jelentőségét.

### **2.5.2. A vállalati szektor legfontosabb feladatai a menekültek helyzetének kezelésében**

A vállalatok, a szektor jellegzetességeiből fakadóan (pl.: stratégiai képességek, üzleti modellek, probléma- és profitorientáltság, innovációs képességek, pénzügyi háttér stb.), hatékonyan tudnak hozzájárulni az innovatív, fenntartható és hosszú távú megoldások kidolgozásához, megvalósításához. Kulcsszerepet játszhatnak a foglalkoztatás, egészségügyi ellátás, lakhatás, oktatás, valamint a menekültek beilleszkedésének elősegítésében. Programjaik enyhíthetik a menekültválságok negatív hatásait és támogatják a befogadó közösségeket azáltal, hogy a menekülteket képessé teszik az önálló életre és a gazdaság működéséhez való hozzájárulásra.<sup>425</sup> A legfontosabb területek, ahol tevékenységüket kifejthetik a következők:

---

<sup>422</sup> Managing the refugee and migrant crisis - The role of governments, private sector and Technology. 2017. Analysis, PwC's Global Crisis Centre; <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/refugee-and-migrant-crisis-report.pdf>

Private Sector & Refugees Pathways to Scale. International Finance Corporation - The Bridgespan Group, Washington, 2019. április.; <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1c187356-8185-4efe-898c-b78962d30f35/201905-Private-Sector-and-Refugees.pdf?MOD=AJPERES>

<sup>423</sup> Például 2017 novemberében a Világbank Nemzetközi Pénzügyi Társaságának (Worldbank International Financial Center) és a Bridgespan Group közös kutatást indított azzal a céllal, hogy vizsgálják a magánszektor szerepét és lehetőségeit a menekültek helyzetének kezelésében, illetve a befogadó közösségeknek, a menekültválságok kezelésében részt vevő szereplőkkel való együttműködésben és levonják a következtetéseket a nehézsége megértése, és kiküszöbölése érdekében.

<sup>424</sup> Private Sector & Refugees Pathways to Scale. International Finance Corporation - The Bridgespan Group, Washington, 2019. április.; <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1c187356-8185-4efe-898c-b78962d30f35/201905-Private-Sector-and-Refugees.pdf?MOD=AJPERES>

<sup>425</sup> Uo.

1. **a migrációs válságban érintett vagy migrációs nyomással szembesülő kormányok támogatása;**
  - a válságok kezelésében részt vevő kormányzati, nemzetközi- és nem-kormányzati szervezetek közötti koordináció és stratégiai tervezés támogatása, elősegítése;
  - támogatás nyújtása egy adott államon belül működő kormányzati szervezetek munkájának és programjainak összehangolásához;
  - a humanitárius segítségnyújtás finanszírozása;
2. **társadalmi felelősségvállalás:** a foglalkoztatás, egészségügyi ellátás, oktatás<sup>426</sup>, lakhatás támogatása, az értékteremtő folyamatokba való bekapcsolódás elősegítése<sup>427</sup>;
3. **képességbeli hiányosságok pótlása, megoldása, képességek megosztása:** technológia vagy egyéb műszaki szaktudás megosztása<sup>428</sup> a válságkezelésben résztvevő szereplőkkel annak érdekében, hogy a menekülteknek hatékonyabb hozzáférést biztosítsanak a szükséges szolgáltatásokhoz – humanitárius segítség, oktatás, pénzügyi szolgáltatások, gyorsabb regisztráció stb. –, illetve csökkentsék a korrupció és a bűncselekmények kockázatát;
4. **a kormányzati és vállalati szektor együttműködésének fejlesztése;**
5. **innováció:**
  - projektmenedzsment és információ megosztás fejlesztése;
  - a rendelkezésre álló készségek és képességek, valamint foglalkoztatás lehetőségeinek feltérképezése;
  - a szolgáltatások kibővítése: az alkalmazott üzleti modellek kiterjesztése vagy adaptálása a menekültválsággal sújtott területeken tapasztalható feltételekhez,

---

<sup>426</sup> A Luminus Education Group például, ami Jordánia vezető műszaki és szakképzési intézete, ösztöndíjak és egyéb egyénre szabott támogatási szolgáltatások biztosításával segíti a szíriai menekültek munkaerőpiacon való megjelenését.

<sup>427</sup> A Sanivation nevű vállalat például innovatív megközelítést alkalmaz annak érdekében, hogy higiénikusabb szennyvízkezelési megoldásokat és tisztább üzemanyag-alternatívákat biztosítson Kenyában. A cég a kenyai menekültek számára kínál munkalehetőséget a gyártástól a termékek értékesítéséig, ezáltal nemcsak munkát biztosít nekik, hanem bevonja őket egy szélesebb körű, az egész közösség számára hasznos tevékenységbe.

<sup>428</sup> Az íriszfelismerésen alapuló biometrikus azonosítást lehetővé tevő technológiát kifejlesztő IrisGuard például a technológia megosztásával segítette az UNHCR és más segélyszervezetek munkáját, hogy Jordániában és más Közel-Keleti országokban meggyorsítsák a menekültek nyilvántartásba vételét, és megkönnyítsék a segélyekhez, szolgáltatásokhoz való hozzáférést.

úgy hogy az áruk és szolgáltatások a menekültek számára is elérhetővé váljanak<sup>429</sup>;

- üzletépítés: kifejezetten menekültek számára készülő termékek és szolgáltatások kifejlesztése, gyártása és értékesítése<sup>430, 431</sup>.

### *2.5.2.1. A technológia és a digitális innováció szerepe*

Az elmúlt évtizedekben rohamléptekkel zajló digitális forradalom eredményeként ma már a technológiának és az innovációnak kulcsfontosságú szerepe van a migrációs- és menekültválságok dinamikájának alakulásában, illetve azok kezelésében. Az innovatív ügyfélközpontú technológiai vállalatok és start-upok mikro szinten kínálhatnak megoldásokat a menekültek számára például az információ megosztás, a lakhatás, biztonság, segély- és adománygyűjtés, egészségügy, integráció vagy a foglalkoztatás területén. A technológiai nagyvállalatok pedig testre szabottabb hardveres, szoftveres és infrastrukturális megoldásokat biztosíthatnak az adatbázis kezelés, az ügynökségek közötti kommunikáció, a határ- és határokon belüli biztonság, a személyazonosság ellenőrzés és nyomon követés, a stratégiai elemzés és tervezés, valamint segélyek és adományok elosztásának fejlesztéséhez. Emellett jelentős szerepük lehet az eltérő technikai szabványok és platformok egységesítésében.

- A menekültek regisztrációja és ellenőrzése területén jó példa erre az Eurodac nevű központi EU-adatbázis, amely a menedékkérők digitalizált ujjlenyomatait tárolja és dolgozza fel, a Schengeni Információs Rendszer (SIS II), ami az európai közbiztonsági és rendészeti együttműködést szolgálja vagy a Vízuminformációs Rendszer (VIS), amely lehetővé teszi a schengeni tagállamok számára a vízumokkal kapcsolatos információk megosztását.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a legfontosabb területek, ahol a technológiai cégek szerepvállalása a menekültek helyzetének kezelése során hatalmas áttörést hozhatnak a következők:

---

<sup>429</sup> Equity Bank például 30 éve kínál banki szolgáltatásokat és termékeket a kelet-afrikai alacsony jövedelmű családok, köztük az észak-kenyai menekültek számára, hogy megkönnyítsék a humanitárius segélyekhez való hozzájutást.

<sup>430</sup> Az Inyenyeri nevű szociális vállalkozás például a ruandai városi és vidéki közösségek számára kínál megfizethető és tiszta főzési megoldást, beleértve a menekült háztartásokat is.

<sup>431</sup> Uo.

Managing the refugee and migrant crisis - The role of governments, private sector and Technology. 2017. Analysis, PwC's Global Crisis Centre; <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/refugee-and-migrant-crisis-report.pdf>

- **Az adatok, információk kezelése és szervezetek közötti megosztása:** valós idejű hozzáférés biztosítása a menekültekkel kapcsolatos információkhoz és adatbázisokhoz párhuzamosan több szervezet számára, áthidalva az esetleges helyi technikai infrastrukturális hiányosságokat (pl.: lassabb vagy korlátozott internet hozzáférés), melyek például akadályozhatja a határőröket abban, hogy valós időben ellenőrizhessék a bejövő menedékkérők okmányait stb.
- **A biometria terén elért áttörések,** mint az ujjlenyomat-, arc-, vagy íriszfelismerő rendszerek fejlesztésében elért eredmények segíthetik a határellenőrzést, a regisztrációt, az azonosítást és nyomon követést, hozzájárulva az esetleges biztonsági aggályok csökkentéséhez. Jelenleg az arcfelismerő és ujjlenyomat leolvasó rendszerek a legelterjedtebbek, mivel a többinél megfizethetőbbek. Fontos azonban megemlíteni, hogy a biometrikus azonosításon alapuló rendszerek alkalmazásának sikeressége függ a ráfordítható pénzügyi forrásoktól, hiszen annak bevezetése, fenntartása és fejlesztése jelentős költségekkel jár. A rendszerek fejlesztési lehetőségeit pedig tovább korlátozzák az adatbázis-kapacitás kihívásai (pl.: algoritmikus és skálázhatósági problémák).
  - A biometrikus azonosító rendszerek menekültválságok során való sikeres alkalmazási lehetőségeire jó példa az Indiai Egyedi Azonosító Hatóság<sup>432</sup> által létrehozott rendszer, ami az egyedi azonosítók alapján folyósítja a menekültek számára a segélyeket a korrupció és a csalások elkerülése érdekében.
  - Szíriában szintén működik egy íriszfelismerés alapú rendszer. A menekültek biometrikus adatait egy segélykártyába kódolják, amire digitális formában kapják az utalványokat. A Közel-Keleten a kiskereskedelemben is egyre több üzletben lehet fizetni ezekkel a kártyákkal, ami nemcsak a menekültek szükségleteinek kielégítését könnyíti meg, hanem segít a fogyasztási szokások nyomon követésében és az egyes helyzetekben várható viselkedési minták előrejelzésében, ami megkönnyítheti a szükségletek felmérését krízishelyzetben is. Néhány országban, köztük Libanonban, a biometrikus adatokat tartalmazó kártyák már ATM kézpénzfelvételre is használhatóak.<sup>433</sup>

<sup>432</sup> Unique Identification Authority of India – UIDAI

<sup>433</sup> Lásd bővebben: Managing the refugee and migrant crisis - The role of governments, private sector and Technology. 2017. Analysis, PwC's Global Crisis Centre; <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/refugee-and-migrant-crisis-report.pdf>;

Balla József: A biometrikus adatokat tartalmazó úti és személyazonosító okmányok biztonságnövelő hatása a határ-, illetve közbiztonság alakulására. Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, Budapest, 2019., pp. 103-161.



- **Határellenőrző rendszerek fejlesztése:** az egyik legjobb példa az Európai Bizottság *Smart Borders*, azaz „Okos Határok” programja, aminek lényege az EU külső határainál végzett ellenőrzés modernizálása és hatékonyabbá tétele az innovatív technológiák segítségével. Ilyen a biometrikus szűrőrendszerek (pl. arcfelismerés) alkalmazása a határellenőrző pontokon az úti okmányok és a biometrikus adatok összeegyeztetésére. Emellett a határellenőrzés és migránsok mozgásának ellenőrzése érdekében több állam és szervezet is fontolóra vette a drónok alkalmazásának lehetőségét. Néhány nem kormányzati szervezet szintén alkalmaz drónokat a tengeri kutató-mentő műveletek támogatása érdekében
- **Mobil-alapú technológiai megoldások fejlesztése menekültek számára:** A tapasztalat igazolta, hogy a menekültek és a velük kapcsolatos feladatokat ellátó szereplők hatékonyabb elérése szempontjából a mobil applikációk lehetnek a leghatékonyabbak. Ma már számos lakhatással, kommunikációs és internet hozzáférési nehézséggel, biztonsággal, megfigyeléssel, egészségügyi ellátással, információszolgáltatással, tömegbeszerzéssel, foglalkoztatással és általános integrációval kapcsolatos problémák megoldását segítő applikáció létezik, melyeket kifejezetten az ő számukra fejlesztettek ki. Az innováció irányainak meghatározása, az igények felmérése és pontosítása érdekében a fejlesztő cégek rendszeresen egyeztetnek a nemzetközi szervezetekkel, pl. az UNHCR-rel. Az innovációs laboratóriumok által létrehozott eszközök prototípusait pedig az UNHCR műveletekben tesztelik igényektől és kontextustól függően.
  - A migránsok biztonságának növelése érdekében a vállalatok és magánszemélyek több alkalmazást is kifejlesztettek. Ilyen például a nem kormányzati szervezetek számára létrehozott mobil portál, amelynek segítségével valós idejű információkat szolgáltathatnak a menekülteknek biztonságosabb és gyorsabb továbbutazásuk elősegítése érdekében. A Libanonban, Egyiptomban és Jordániában alkalmazott RAIS (menekültügyi segítségnyújtási információs rendszerek), vagy a „Social Media and SMS Outreach” és a „Biometrikus készpénzsegély” applikáció.
- **Az internetkapcsolat és a kommunikáció biztosítása** kulcsfontosságú az információhoz és a támogatási hálózatokhoz való hozzáférés szempontjából a válság sújtotta területeken. Ennek megvalósítása érdekében az egyik jelentős közösségi médiahálózat ígéretet tett arra, hogy biztosítja az internet szolgáltatást az ENSZ által koordinált menekülttáborokban. Emellett a távközlési szolgáltatók globális iparági

szervezete elindította a „Humanitárius Összekapcsolódási Chartát”<sup>434</sup>, amelyben egy összehangolt terv kidolgozására szólította fel a mobilszolgáltatókat a sürgősségi hálózati lefedettség biztosításának érdekében, beleértve a wifi szolgáltatás biztosítását azokon a területeken ahol a menekültek nagy számban vannak jelen. (Az adatokat ehhez az UNHCR, illetve a területen jelen lévő NGO-k statisztikai biztosítják.)

- **Szolgáltatásokhoz való hozzáférés megkönnyítése:** jelenleg több online kezdeményezés is létezik, melynek célja, hogy megkönnyítse az alapvető szolgáltatásokhoz való hozzáférést a menekültválságok során
  - **a lakhatási problémák megoldása** elsősorban Európában: az egyik szállásfoglaló portált üzemeltető cég létrehozott egy külön csatornát annak érdekében, hogy a segélyszervezetek munkatársai munkahelyük közelében találhassanak szállást maguknak; egy másik cég az Európába érkezett menekülteknek segít a lakáskeresésben.<sup>435</sup>
  - **az egészségügyi ellátáshoz való hozzájutás megkönnyítése** és az egészségügyi személyzet hiányának alternatív pótlása érdekében például a Közel-Kelet zsúfolt menekülttáboraiiban, illetve a menekültek ellátásra létrehozott egyéb központokban egyre gyakrabban alkalmaznak telemedicinát, hogy a különböző szakorvosok a világ bármely részéről online kapcsolatba léphessenek a terepen létrehozott kórházak, egészségügyi ellátó helyek betegeivel és kezeljék a jelentős fizikai beavatkozást nem igénylő eseteket, sőt akár komplex műtéti eljárásokat is felügyelhessenek. Emellett a cégek segítséget nyújthatnak olyan

---

<sup>434</sup> Mobile network operators pledge to support their subscribers in humanitarian crises. OCHA, 2015. március 3.; <http://www.unocha.org/top-stories/all-stories/mobile-network-operators-pledge-support-their-subscribers-humanitarian-crises>

<sup>435</sup> Private Sector & Refugees Pathways to Scale. International Finance Corporation - The Bridgespan Group, Washington, 2019. április.; <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1c187356-8185-4efe-898c-b78962d30f35/201905-Private-Sector-and-Refugees.pdf?MOD=AJPERES>

Managing the refugee and migrant crisis - The role of governments, private sector and Technology. 2017. Analysis, PwC's Global Crisis Centre; <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/refugee-and-migrant-crisis-report.pdf>

Huang, Cindy: Global Business and Refugee Crises: A Framework for Sustainable Engagement. Center for Global Development, 2017 szeptember 21.; <https://www.cgdev.org/blog/global-business-and-refugee-crises-framework-sustainable-engagement>

Botzung, Michel: What can the private sector do to alleviate the refugee crisis?. World Economic Forum, 2019. július 17.; <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/what-can-the-private-sector-do-to-alleviate-the-refugee-crisis/>

Private Sector Engagement. UNHCR.org; <https://www.unhcr.org/private-sector-engagement.html>

Ndege, Yvonne: Study finds refugee businesses play vital role in local economy. UNHCR, 2018. május 4.; <https://www.unhcr.org/news/latest/2018/5/5aeb1c264/study-finds-refugee-businesses-play-vital-role-local-economy.html>

rendszerek kifejlesztésével melyek lehetővé teszik, hogy a menekültek az egészségügyi nyilvántartásban szereplő adataikat elektronikus formában, mobiltelefonjukon hordozhassák, ami a gyorsabb és hatékonyabb diagnosztika mellett az orvosok és menekültek közötti nyelvi akadályok áthidalását is megkönnyítheti.<sup>436</sup>

- **az integráció elősegítésére** számos mobilalkalmazás létezik. Az egyik ilyen, több nyelven is elérhető eszköz segíti az idegen országba érkező menekülteket a menedékjog iránti benyújtásában valamint az alapvető szolgáltatások, például az egészségügyi ellátás elérésében.<sup>437</sup>

### 2.5.3. A vállalati szektor projektjeinek sikerességét befolyásoló tényezők

2017 novemberében a Világbank Nemzetközi Pénzügyi Társasága<sup>438</sup> és a Bridgespan Group<sup>439</sup> közös programot indított azzal a céllal, hogy vizsgálják a magánszektor szerepét és lehetőségeit a menekültek helyzetének kezelésében. A 170 vállalati szereplő bevonásával elvégzett kutatás, arra is rámutatott, hogy milyen tényezők befolyásolhatják a vállalati szféra együttműködési hajlandóságát, illetve projektjeinek sikerességét. A 2019-ben publikált kutatási eredmények<sup>440</sup> az alábbi három tényezőt azonosították:

1. **rugalmas finanszírozási lehetőségek**<sup>441</sup> **megléte:** lehetővé teszi a kisebb, rugalmasabb befektetéseket is, valamint a tesztelést az innovatív, de még nem kipróbált kezdeményezések esetében.
2. **ágazatközi együttműködési hajlandóság:** a kormányzati és nemzetközi szervezetek, NGO-k, valamint a vállalati szféra képviselői között. Az ilyen partnerségek ideális esetben egy adott probléma vagy szükséglet közös megértésén alapulnak, és a különböző partnerek meglévő eszközeire és képességeire épülnek. A hatékony együttműködés négy alapelve a következő: a problémák felderítése, a szerepek és feladatok erősségeken alapuló meghatározása, megfelelő források hozzárendelése, tesztelés és tanulás.

---

<sup>436</sup> Uo.

<sup>437</sup> Uo.

<sup>438</sup> Worldbank International Financial Center

<sup>439</sup> Bostoni székhelyű non-profit szervezet, melynek fő profilja a non-profit szervezeteknek és jótékonyásgai szakembereknek nyújtott vezetői tanácsadás.

<sup>440</sup> Private Sector & Refugees Pathways to Scale. International Finance Corporation - The Bridgespan Group, Washington, 2019. április.; <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1c187356-8185-4efe-898c-b78962d30f35/201905-Private-Sector-and-Refugees.pdf?MOD=AJPERES>

<sup>441</sup> Formái: kísérleti finanszírozás, különálló megoldások/rézmegoldások finanszírozása, rövid távú „híd” finanszírozás, cél- vagy eredményalapú finanszírozás, kockázatvállalás

3. **befektetéshez szükséges információk rendelkezésre állása:** a menekültek, illetve a menekültválságok kezelésében résztvevő szereplők igényeivel, valamint a beruházási lehetőségekkel és a meglévő erőfeszítésekkel kapcsolatos információáramlás megléte, hogy a vállalati szereplők megalapozott döntéseket hozhassanak.<sup>442</sup>

## 2.6. A civil és katonai szervezetek együttműködésének előnyei és nehézségei a menekültválságok kezelése során

### 2.6.1. A különböző szakterületek menekültekkel kapcsolatos feladatait, az együttműködés lehetőségeit és nehézségeit vizsgáló interjú-sorozat áttekintése

2019 májusa és 2020 februárja között interjú-sorozatot készítettem magyar és angol nyelven, amelynek célja az egyes szakterületek menekültekkel kapcsolatos válságövezetekben végrehajtott feladatainak áttekintése, valamint a civil szervezetek és a fegyveres erők közötti hatékony együttműködés előnyeinek és nehézségeinek feltárása volt. Az interjúk során a strukturált és strukturálatlan módszert egyesítő félig strukturált eljárást<sup>443</sup> alkalmaztam s alkalmam nyílt beszélgetni:

- a Magyar Honvédség néhány, külföldi missziókban részt vett katonájával;
- a rendőrség polgári válságkezelési misszióiban tapasztalatot szerzett képviselőjével;
- az Amerikai Egyesült Államok Hadseregének iraki misszióban szolgálatot teljesített leszerelt tisztjével;
- valamint az *International Rescue Committee* menekültválságok kezelésében tapasztalatot szerzett két munkatársával.

Az interjúkra való felkészülés során a témával kapcsolatban háttérbeszélgetéseket folytattam az egyházi és nagyvállalati szektor képviselőivel, valamint Emellett, tanulmányoztam médiában megjelent cikkeket, szakértői kerekasztal beszélgetéseket és riportokat is.

Beszélgetőpartnereimmel az alábbi területekre fókuszáltam

1. A gyakorlati tapasztalatok alapján milyen feladatai lehetnek az egyes szakterületeknek a menekültek helyzetének kezelésében válságövezetekben?

---

<sup>442</sup> Uo.

<sup>443</sup> Hornyacsek Júlia: A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közsolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Budapest, 2014, p. 82; <https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/Teljes%20sz%C3%B6veg!.pdf>

2. A civil katonai együttműködés előnyei és nehézségei, hogy manifesztálódhatnak a gyakorlatban?
3. Milyen okok állhatnak a nehézségek hátterében?
4. Milyen egyeztetési platformok, kapcsolattartási mechanizmusok működőképeseek az adott szervezetek között?

A kérdéseket az alanyok és partnerek szakmailag megalapozottnak, gondolatébresztőnek ítélték, úgy vélték, hogy a beszélgetések során aktuális problémákkal, dilemmákkal kapcsolatosan kerestük a válaszokat.

Az interjúk anyagainak összesítése során nyilvánvalóvá vált, hogy habár az eddigi tapasztalatok összegzésével elméletben át lehet tekinteni az egyes szektorok lehetséges feladatait a menekültek helyzetének kezelésével kapcsolatban, – ahogy arra az előző alfejezetekben sor került – a gyakorlatban minden eset más. Más jellegű műveletekre van szükség Szíriában, ahol egy fegyveres konfliktus elől menekülnek, Közép-Afrikában, ahol az alapvetően gazdasági jellegű be- és kivándorlók szintén a biztonsági kihívások elől menekülnek, vagy a Pakisztánból és Irakból érkező menekültek esetében, akik alapvetően jómódban élnek, viszont a jobb és szabadabb élet reményében akarnak például Európába eljutni. A műveletek jellege továbbá nagyban függ az adott ország viszonyaitól, illetve, hogy milyen mennyiségben és minőségben vannak jelen nemzetközi szervezetek, NGO-k az adott területen, ezeknek milyen a nemzetközi és helyi hatósági támogatottsága. Az érintettek milyen népcsoport(ok)hoz tartoznak, milyen okból hagyták el otthonukat, valamint, hogy el akarnak-e jönni az adott régióból.

Azt azonban minden esetben ki lehet jelteni, hogy a menekültek helyzetét csak akkor lehet érdemben kezelni, ha az adott ország hatóságai vagy szükség esetén a nemzetközi erők megteremtik a megfelelő biztonsági környezetet. A biztonság megteremtése többféle módon – például bilaterális egyezményekkel, a biztonsági szektor reformjával vagy békekikényszerítő műveletekkel – is megtörténhet.

- Ideális esetben a menekülthelyzet kezelése megvalósulhat bilaterális szerződésekkel a nemzetközi közösség beavatkozása nélkül is. Líbia esetében például a Törökországba és Tunéziába menekült állampolgárok biztonságát, a befogadó országok szociális hálójához való hozzáférést, a munkavállalást és ingatlanvásárlást kétoldalú szerződések, illetve a líbiai kormány anyagi hozzájárulásával teremtették meg.

- Az ENSZ általában a menekültkérdést pusztán humanitárius szempontból közelíti meg. Ügynökségei alapvetően a helyi rendőrség és katonaság közreműködésével hajtják végre a humanitárius műveleteket, illetve a menekültek segítségét.
- Az Európai Unió alapvetően mentoráló – ellenőrző – megfigyelő tevékenységet folytat. A tagállamok rendőrei, határőrei, vámőrei a menekültüggyel kapcsolatban arra fókuszálnak, hogy egyrészt jelenlétükkel és az általuk támogatott reformok segítségével csökkentsék a korrupciót, valamint a helyi hatóságok hiányosságait a menekültválság kezelésével kapcsolatban, másrészt technikai támogatást (pénz, technológia, szakértő, kiképző, oktató) adjanak a helyieknek, ami megkönnyítheti a válság kezelését. A líbiai nagykövetség tájékoztatása alapján jó példa lehet erre, hogy az országban az EU nemcsak arra fókuszál, hogy a menekülttáborok törvényesen működjenek, hanem arra is, hogy a helyi hatóságokkal közösen a menekültek közül kiszűrjék a menekülthullám fedésében Európába igyekvő terrorista és szervezett bűnözői körök tagjait, akik erőteljesen jelen vannak a migrációs útvonalakon. Ennek érdekében például az Interpol nagyon szorosan együttműködik a helyi rendvédelmi erőkkel, hogy a líbiai hatóságok által begyűjtött biometrikus adatokhoz hozzáférjen és még líbiai területen lehetőségük legyen kiszűrni a kockázatot jelentő személyeket. Ezen a ponton fontos megjegyezni, hogy a polgári válságkezelő misszióknak alapvetően nincs végrehajtó mandátuma, tehát a nemzetközi rendőri erők nem láthatnak el direkt nyomozói, őrzési vagy elfogási feladatokat, ehelyett mentorálják, kiképezik, tanáccsal látják el és felügyelik többek közt a menekültekkel foglalkozó szervezetek munkáját. Végrehajtó mandátumot csak esetleg, alapvetően az országok közötti bilaterális egyezmények révén szerezhettek. De alapvetően csak közvetve van lehetőségük a migrációs kérdésekkel kapcsolatosan beavatkozni vagy segíteni.
- Azokban az országokban, főleg Afrikában, ahol az embercsempészek és csempészeti útvonalak ellenőrzéséhez a rendvédelmi erőknek nincs elegendő kapacitása, a menekültkérdés kezelésében legtöbbször a katonai erő is részt vesz, valamint szükség van az összes többi szerv (rendőrség, határőrség) együttműködésére.
- A katonai jellegű, végrehajtó mandátummal rendelkező (EU, ENSZ, NATO) misszióknak általában nem a menekülthelyzet kezelése az elsődleges feladata. A

nemzetközi fegyveres erő alapvetően az ahhoz szükséges feltételeket teremti meg, hogy a humanitárius szervezetek, egyéb NGO-k vagy az adott ország kormánya dolgozni tudjanak. Ha a fegyveres erők ki tudják a békét kényszeríteni, megteremtve a békeépítés feltételeit, annak közvetve hatása van a menekültek visszatérésére is.

Az interjúalanyok tapasztalatai egybehangzóak voltak abban a kérdésben, hogy azon (végrehajtási mandátummal nem rendelkező) polgári válságkezelési missziók hatékonysága, ahol nincsen mellettük megfelelő nemzetközi katonai támogatás, igencsak korlátozott lehet, mivel a helyi erők nem mindig vannak olyan állapotban vagy nem olyan egységesek és megbízhatóak, hogy egy nagyobb feladat végrehajtásánál számítani lehessen rájuk. Valamint, arra is rámutattak, hogy bármilyen misszió sikeréhez elengedhetetlen a politikai akarat megléte. Ha ez megvan, olyan régiókban is viszonylagos biztonságot tudnak teremteni a helyi és/vagy nemzetközi fegyveres erők, amelyek korábban életveszélyesnek számítottak. A politikai akarat megteremtéséhez fenntartásához az is fontos, hogy a műveletekben résztvevő valamennyi szervezet (ideológiájától, alapelveitől, mandátumától, illetve az ország vezetésével, hatóságaival kapcsolatos meggyőződésétől függetlenül) elismerje, hogy tevékenységüket egy szuverén állam területén látják el, ahol alapvetően nemcsak be kell tartani a jogszabályokat, hanem el kell fogadni azt is, hogy az adott hatóság azokat (lehetőségeihez mérten) betartatja.

Beszélgetőpartnereim egyet értettek abban, hogy a területen jelen lévő, együttműködésre hajlandó szereplők – nemzetközi szervezetek, NGO-k, nemzetközi fegyveres és rendvédelmi erők, a felajánló tagállamok vezető képviselői és/vagy szakértői valamint a helyi hatóságok – között rendszeres egyeztetés folyik. Az ENSZ esetében például a legáltalánosabb ilyen fórum a „Heads of Mission Meeting”. E találkozók célja az információcsere, az egyeztetés a szervezetek közötti duplikáció elkerülése érdekében, illetve jó platformot biztosítanak a különböző projektekért folyó lobbizásnak is. Ezen kívül szerveznek különböző szakmai fórumokat is, ahol a térségben jelen lévő szereplők adott területtel foglalkozó szakértői tudnak szakmai konzultációt folytatni a projektek megtervezése és sikeres megvalósítása érdekében.

Az interjúalanyok válaszai szintén egybehangzóak voltak abban a kérdésben, hogy összességében egy nagyon érzékeny és sebezhető rendszerről van szó, ahol minden mindennel kölcsönhatásban van. Ha valahol probléma adódik vagy nincs egyet értés a felek között, akkor az egész rendszer leállhat vagy megbénulhat. Ezért kiemelten fontos a műveletekben résztvevő szereplők közötti hatékony együttműködés és konszenzus kialakítása és fenntartása.

## 2.6.2. A civil szervezetek és a fegyveres erők együttműködésének előnyei és nehézségei

Az interjú-sorozat kiegészítő információkkal szolgált a műveletekben résztvevő fegyveres erők és civil szervezetek közötti együttműködés előnyeinek, illetve nehézségeinek feltárásához is.

Mivel a menekültek helyzetének kezelése, valamint a válságokat követő újjáépítés elsősorban nem katonai, hanem civil feladat, a fegyveres erőknek elsődlegesen arra kell törekedniük, hogy a biztonságos környezet megteremtésével elősegítsék az IO-k, NGO-k és más szervezetek munkavégzését. Szükség esetén azonban – amennyiben a biztonsági helyzet nem megfelelő és/vagy a helyi hatóságok nem tudnak megfelelően hozzájárulni ehhez a tevékenységhez – a katonai erő a kritikus területeken (humanitárius segítségnyújtás, a biztonság garantálása, egészségügyi ellátás, vízellátás, infrastruktúra újjáépítése) átvállalhatja, segítheti a civil szervezetek feladatainak végrehajtását. A civil szereplők cserébe olyan szakértőkkel egészíthetik ki a fegyveres erők alakulatait, akik nagymértékben hozzájárulhatnak a helyi lakossággal, vezetőkkel, menekültekkel való kapcsolattartás, valamint a szükségleteknek megfelelő segélyezési formák, fejlesztési tervek kialakításához, a bizalom kiépítéséhez, ezáltal közvetetten a katonai művelet sikeréhez.<sup>444</sup>

Az együttműködés jelentőségét ma már mindkét oldal elismeri. Jó példa erre, hogy a hatékonyság növelése érdekében az UNHCR munkatársai missziós felkészítése során külön figyelmet fordít a fegyveres erőkkel való együttműködés kérdéseire, illetve ehhez külön kézikönyveket, ajánlásokat bocsát a műveletben résztvevők rendelkezésére.<sup>445</sup> A másik

---

<sup>444</sup>Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 221-223; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. 2003. június; <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>

MC 411/1 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation. NATO International Military Staff, 2002. január 18.; <http://www.nato.int/ims/docu/mc411-1-e.htm>

Afganisztán CIMIC kézikönyve. Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan\\_cimic\\_kezikonyve\\_3\\_kiadas.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan_cimic_kezikonyve_3_kiadas.pdf)

Baghlan tartomány CIMIC kézikönyve, Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus.;

[http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan\\_tartomany\\_cimic\\_kezikonyve.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan_tartomany_cimic_kezikonyve.pdf)

<sup>445</sup>Ruffa, Chiara – Vennesson, Pascal, *Fighting and Helping? – APSA 2009 – Working with the Military*, UNHCR training material, January 1995.; <http://www.unhcr.org/3d5123714.pdf>

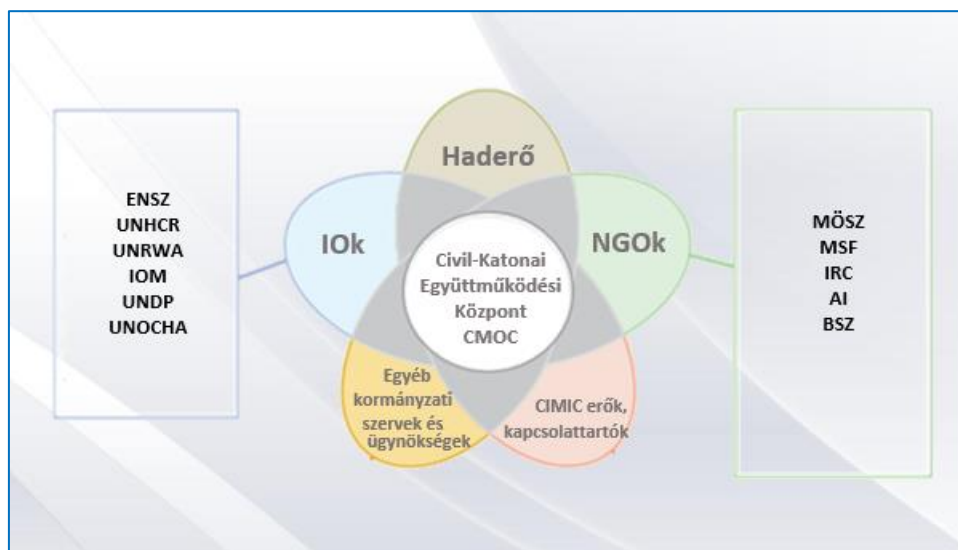
A UNHCR Handbook for the Military on Humanitarian Operations. UN High Commissioner for Refugees, 1995. január; <https://www.refworld.org/docid/3ccea5694.html>

UNHCR and the Military: A Field Guide. Division of Operational Services (DOS), 2006. szeptember; <http://www.refworld.org/docid/465702372.html>

Boldizsár Gábor: A haderő feladatai a jövő béketámogató műveleteiben. *Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények*, 2001/1., p. 25..



oldalán a felkészítés és kiképzés, valamint a doktrínák, kézikönyvek és szabályzatok elkészítése folyamán szintén gondot fordítanak arra, hogy a katonák megismerjék a civil szervezetek működésének, gondolkodásmódjának sajátosságait. Ezt a törekvést bizonyítják például a MH Civil-katonai Együtműködési és Lélektani Műveleti Központ által szervezett kerekasztal beszélgetések, illetve a már négy alkalommal megrendezésre került „nem kintikus képességek” alkalmazásán alapuló gyakorlatok, melyeken többek között a Baptista Szeretetszolgálat munkatársai is részt vettek.<sup>446</sup> Továbbá az a tény, hogy az Egyesült Államok Civil-katonai Műveletek doktrínájának már a 2013-as változata is konceptualizálta egy missziós Civil-Katonai Együtműködési Központ lehetséges felépítését, az egyes elemek felelősségi területeit (lásd 15. ábra).<sup>447</sup>



15. ábra: Egy lehetséges Civil-katonai Együtműködési Központ felépítése<sup>448</sup>

Lóderer Balázs kutatása rámutatott<sup>449</sup>, hogy ideális esetben az együtműködés legfontosabb területei a következők lehetnek:

- a biztonság helyreállítása, a biztonságos működési környezet megteremtése;
- logisztikai támogatás;
- kölcsönös információ megosztás;

<sup>446</sup> Baptista Szeretetszolgálat: Folytatódik a kiváló együtműködés a Magyar Honvédséggel. 2019. június 24.; <http://www.baptistasegely.hu/hirek/belfold/folytatodik-a-kivalo-egyuttmukodes-a-magyar-honvedseggel>  
Baptista Szeretetszolgálat: Civil-katonai együtműködés a Baptista Szeretetszolgálat részvételével. 2018. június 18.; <http://www.baptistasegely.hu/hirek/belfold/civil-katonai-egyuttmukodes-a-baptista-szeretetszolgalat-reszvetelével>

<sup>447</sup>The U.S Joint Chief of Staff: Civil-Military Operations. Joint Publication 3-57, 2013. szeptember 11., p. 38. ; [https://www.bits.de/NRANEU/others/jp-doctrine/jp3\\_57%2813%29.pdf](https://www.bits.de/NRANEU/others/jp-doctrine/jp3_57%2813%29.pdf)

<sup>448</sup>Uo.

<sup>449</sup> Lóderer Balázs: Együtműködni vagy elhatárolódní? - Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együtműködésében. Hadtudományi Szemle, 4. évfolyam, 2011. 4. szám, p. 109.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2011\\_4\\_104-110.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2011_4_104-110.pdf)

- rendszeres konzultáció, kapcsolattartás a szervezetek között, valamint megfelelő fórumok, protokollok kialakítása;
- törekvés a közös tervezésre;
- koordinált erő kifejtés;
- közös projektek létrehozása.<sup>450</sup>

Ezen a ponton fontos megemlíteni, a civil szervezetek tevékenységük során kiemelten fontosnak tartják függetlenségük megőrzését. Többek között azért, mert a lakosság nyitottabb irányukban, mint a fegyveres erők felé. Egyik legnagyobb félelmük, hogy a katonákkal való szorosabb együttműködés a helyiek körében bizalomvesztéshez vezethet. Számos NGO véli úgy, hogy a katonai szervezet és az újjáépítés, valamint a humanitárius segélyek eljuttatása közötti szoros kapcsolat aláaknázza erőfeszítéseiket, továbbá a katonai erő alárendeli céljaikat saját műveletei sikerének. Ezt tovább bonyolítja az, hogy biztonságukat a fegyveres konfliktusok sújtotta területeken gyakran csak a fegyveres erők tudják biztosítani, a nagy földrajzi távolságok és a nehéz terepviszonyok miatt pedig rászorulnak annak logisztikai képességeire is.<sup>451</sup>

---

<sup>450</sup> Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 224-225.; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)  
 Csatlós Fruzsina: Challenges of civil-military cooperation in refugee crisis management. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 4. szám, pp. 28-29.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_04\\_022-032.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_04_022-032.pdf)

Boldizsár Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>451</sup> Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 221-223; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

MC 411/1 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation. NATO International Military Staff, 2002. január 18.; <http://www.nato.int/ims/docu/mc411-1-e.htm>

AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. 2003. június; <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>

Besenyő János: CIMIC activities in the African Union Mission in Sudan. Tradecraft Review, Periodical of the Scientific board of Military Security Office, 2010, 2. Special Issue, pp. 95–113.; <http://real.mtak.hu/83782/>

Ujházy László sz, őrnagy: Tartalékos szövetségek a NATO-ban. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2011.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9815/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

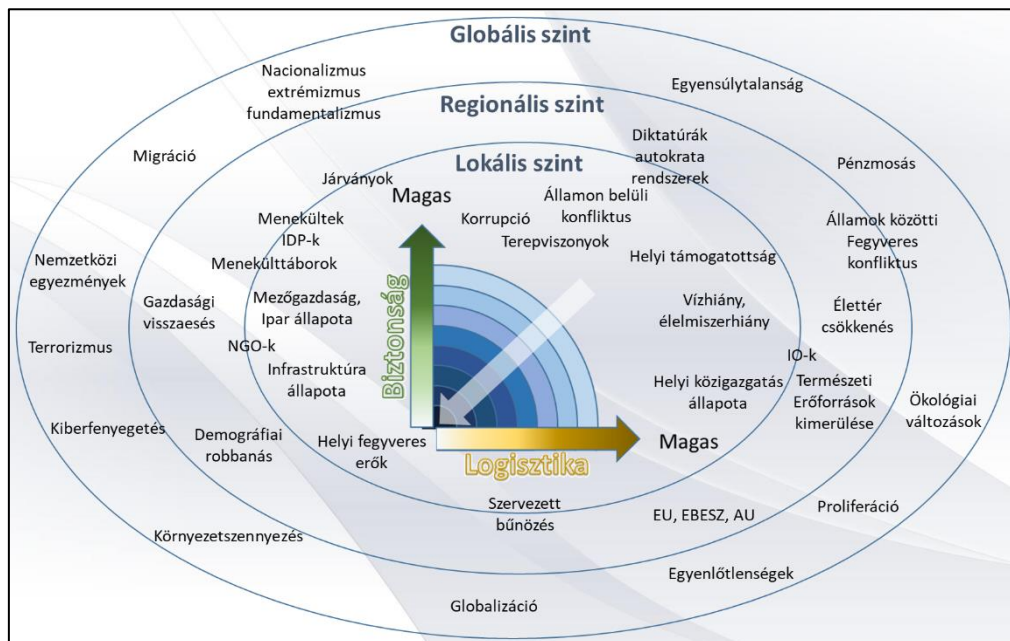
Lóderer Balázs: Együttműködni vagy elhatárolódni? - Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együttműködésében. Hadtudományi Szemle, 4. évfolyam, 2011. 4. szám, p. 109.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2011\\_4\\_104-110.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2011_4_104-110.pdf)

Lóderer Balázs: CIMIC képzés: a „civil szervezetek” című oktatási témakör. Szakmai Szemle, XI. évfolyam, 2013. 3. szám, pp. 73–79; [http://www.kfh.hu/hu/letolttes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.kfh.hu/hu/letolttes/szsz/2013_3_szam.pdf)

Bálint Gábor: Afganisztán az Ökumenikus Segélyszervezet tevékenységén keresztül. Előadás a Dialógus Platform Egyesület Fórumán, 2015 december 10.; <https://www.youtube.com/watch?v=vIwHAP2vqO8;>

Sztlankó Bálint: „Aranyba foglalják a magyarok nevét”. Origo.hu, 2008. szeptember 25.; <https://www.origo.hu/nagyvilag/20080925-afganisztan-baglan-magyar-tabor.html>

Lóderer Balázs ezen dilemma ábrázolására az „Függetlenség, biztonság, logisztika” háromszöget alkalmazza (lásd III. Melléklet).<sup>452</sup> Ábráját, kiegészítve Resperger István korunk kihívásait, kockázatait és fenyegetéseit vizsgáló modelljének elemeivel (lásd III. Melléklet), valamint a szakirodalom áttekintése és az általam készített interjúk során szerzett ismeretekkel alkottam meg az alábbi „buborék diagramot” (16. ábra) annak érdekében, hogy a civil szervezetek együttműködési hajlandósága jobban szemléltethetővé váljon:



16. ábra: Biztonság, logisztika, függetlenség „buborék modell” (szerk.: Csatlós Fruzsina)

Az ábra jól mutatja, hogy minél stabilabb a biztonsági helyzet, a civil szervezetek annál inkább törekszenek függetlenségük megőrzésére, annál kevesebb hajlandóságot mutatnak a haderőkkel való együttműködésre.<sup>453</sup>

Az együttműködési és koordinációs nehézségek több okból is felmerülhetnek. A szervezetek az érdekek és prioritások széles skáláját jelenítik meg, különböző a méretük, struktúrájuk, műveleti stílusuk és szervezeti kultúrájuk. A 6. táblázat a nemzetközi tapasztalatokkal, az UNHCR dokumentumaival, valamint a CIMIC kézikönyvek ide vonatkozó leírásaival összhangban tekinti át azokat a legfontosabb területeket, ahol eltérés tapasztalható a

Szlanckó Bálint: „Ha elveszítjük a bizalmat, végünk” - helyszíni riport az afganisztáni civilekről. Origo.hu, 2008. október 14.; <https://www.origo.hu/nagyvilag/20081015-helyszini-riport-az-afganisztani-civilekrol.html>  
 Szlanckó Bálint: A Magyar Honvédség nehézségei Afganisztánban – „Hogy lássák az emberek”. Magyar Narancs, 2008/41., 2008. október 9.; [https://magyarnarancs.hu/kulpol/a\\_magyar\\_honvedseg\\_nehezsegei\\_afganisztanban\\_-\\_hogy\\_lassak\\_az\\_emberek-69606](https://magyarnarancs.hu/kulpol/a_magyar_honvedseg_nehezsegei_afganisztanban_-_hogy_lassak_az_emberek-69606)

<sup>452</sup> Lóderer Balázs: Együttműködni vagy elhatárolódní? - Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együttműködésében. Hadtudományi Szemle, 4. évfolyam, 2011. 4. szám, pp. 104–110.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2011\\_4\\_104-110.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2011_4_104-110.pdf)

<sup>453</sup> Lásd bővebben: Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 224-226; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

civil és katonai szervezetek között, s melyeket mindkét félnek figyelembe kell vennie a közös munka tervezése során a nehézségek leküzdése és a kockázatok csökkentése érdekében:

	Fegyveres erők	Civil szervezetek
Szervezeti struktúra	vertikális, centralizált	horizontális, decentralizált
Szervezeti kultúra	rendkívül szabályozott	liberális
Döntéshozatal	autokratikus	demokratikus, konszenzus alapú
Parancsnoki struktúra	hierarchikus	nem értelmezhető
A személyi állomány életkora (generációs szakadék)	idősebb személyi állomány	fiatalabb személyi állomány
Elszámoltathatóság	szigorú szabályozás, költségvetés	különböző források, több területre fókuszálnak
Rugalmasság	merev	rugalmas
Reális elvárások	igen, világos célok	nem mindig
Alapvető küldetés / A siker feltételeinek meghatározása	hosszú távú perspektíva	„Végállapot” megközelítés („End-State” approach)
Tréning/Képzés	Kiterjedt, szervezett kiképzés	Munkavégzés közbeni tréning (On-the-Job training)
Szabályozók	doktrinális	kiszámú műveleti kézikönyv/ajánlás

7. táblázat: A fegyveres erők és NGO-k közötti különbségek<sup>454</sup>

Az általam végzett kutatómunka alapján megállapítható, hogy a fegyveres erők leggyakrabban megfogalmazott aggályai a civil szervezetekkel kapcsolatosan a következők:

- decentralizáltak, nehezen kontrollálhatóak, összeütközésbe kerülhetnek a centralizált katonai és rendőri erővel és a helyi hatóságokkal;
- a döntéseket többnyire nem egy személy hozza, ezért nehézkes lehet az egyeztetés és a kapcsolattartás;
- a hírszerzőknek könnyű terepet jelentenek, problémás lehet a birtokukba jutott információk megtartása, illetve megosztása is;

<sup>454</sup>Lásd bővebben: Csatlós Fruzsina: Challenges of civil-military cooperation in refugee crisis management. *Hadtudományi Szemle*, 2015. VIII. évfolyam 4. szám, pp. 22-32; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_04\\_022-032.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_04_022-032.pdf)  
Ruffa, Chiara – Vennesson, Pascal, Fighting and Helping? – APSA 2009 – Working with the Military, UNHCR training material, January 1995.; <http://www.unhcr.org/3d5123714.pdf>  
A UNHCR Handbook for the Military on Humanitarian Operations. UN High Commissioner for Refugees, 1995. január; <https://www.refworld.org/docid/3ccea5694.html>  
UNHCR and the Military: A Field Guide. Division of Operational Services (DOS), 2006. szeptember; <http://www.refworld.org/docid/465702372.html>  
Lóderer Balázs: A civil szervezetek szerepe, lehetőségei és korlátai, valamint az együttműködés mechanizmusai a civil-katonai együttműködésben. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2015., p.33. ; <http://judita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/9971/L%20c3%b3derer%20Bal%20a1zs%20c3%a9rtekez%20c3%a9s?sequence=1&isAllowed=y>

- bűnözői csoportok felhasználhatják a civil szervezet álcáját, pl. gyerekkereskedelem, szervkereskedelem, droggereskedelem, félkatonai tevékenység, terrortevékenység leplezése során;
- térítési tevékenységgel vallási konfliktust okozhatnak, valamint veszélyeztethetik saját biztonságukat;
- sebezhetőek;
- a jelen lévő szereplők azonosítása sokszor nehézségekbe ütközik különösen a műveletek elején;
- a civil szervezetek képviselői nem minden esetben vannak tisztában a fegyveres erők szervezeti kultúrájának sajátosságaival, illetve az általuk használt jelzésekkel, szimbólumokkal, rendfokozatokkal;
- a civil szervezetek képviselői számára fontosak személyes kapcsolatok, például a kapcsolattartókkal, ha a személy változik, változhat a szervezet együttműködési hajlandósága is.<sup>455</sup>

A másik oldal a következő kritikákat fogalmazza meg a fegyveres erők tevékenységével és működésével kapcsolatosan:

- túlzottan centralizált és tekintélyelvű,
- bürokratikus;
- rugalmatlan;
- a humanitárius elveket alárendelik a katonai műveletek céljainak;
- sokszor nem veszik komolyan vagy lenézik a civil szervezetek tevékenységét;
- fegyvereik bizalmatlanságot, félelmet kelthetnek;
- a velük való szoros kapcsolattartás növeli annak kockázatát, hogy a civil szervezetek munkatársait kémkedéssel vádolják;
- kevés tapasztalattal rendelkeznek a fejlesztés (igények felmérése, fejlesztési tervek kidolgozása) és a segélyezés terén;
- a személyi állomány gyakran cserélődik, így nehéz hosszú távú helyi együttműködést kialakítani;

---

<sup>455</sup> Csatlós Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, p. 223.; [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_01\\_216-230.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00026/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_01_216-230.pdf)

Boldizsár Gábor: A haderő feladatai a jövő béketámogató műveleteiben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 2001/1., p. 26.

Lóderer Balázs: CIMIC képzés: a „civil szervezetek” című oktatási témakör. Szakmai Szemle, XI. évfolyam, 2013. 3. szám, p. 78.; [http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf)

- a különbségekből sokszor adódnak kommunikációs nehézségek.

A hatékony partneri viszony kialakítása érdekében az UNHCR kézikönyve<sup>456</sup> az alábbi 10 lépést fogalmazza meg:

1. központi koordináció kialakítása;
2. megállapodás a felelősségi körökről és célkitűzésekről;
3. közös felelősségi területek meghatározása;
4. kompatibilis vagy megosztott kommunikációs eszközök használata;
5. besorolás, csoportosítás;
6. kapcsolattartó személyek, szervezeti egységek kijelölése;
7. ügynökségek közötti rendszeres megbeszélésekhez, tárgyalásokhoz szükséges platform megteremtése;
8. rutinszerű kapcsolattartás és információ megosztás kialakítása a végrehajtói szinten;
9. civil-katonai műveleti központok létrehozása;
10. misszió előtti felderítés, értékelés.

Ezen lépések segíthetnek mindkét félnek abban, hogy jobban megértsék egymást, ezáltal hozzájárulnak a hatékonyabb együttműködéshez. A nemzetközi példák azt mutatják, hogy a nagyobb tapasztalattal és múlttal rendelkező humanitárius szervezetek általában egyszerűbben megtalálják ennek a módját.<sup>457</sup>

Látható az is, hogy a konfliktusok elkerülése érdekében az együttműködést a legmagasabb vezetői szinten kell kezdeményezni, hiszen habár az alulról jövő kezdeményezések az egyedi esetekben rendkívül hatékonyak lehetnek, globális szempontból nézve, mivel azok szinte kizárólag az átmenetileg a területen tartózkodók személyiségén alapulnak, nem alkalmasak a hosszú távú stratégiák kialakítására. Ezért szükség van felső szintű koordináló szervezetek (Lead Agency, CMOC) kialakítására, melyek funkciói a következők lehetnek:

---

<sup>456</sup> Ruffa, Chiara – Vennesson, Pascal, Fighting and Helping? – APSA 2009 – Working with the Military, UNHCR training material, January 1995.; <http://www.unhcr.org/3d5123714.pdf>  
A UNHCR Handbook for the Military on Humanitarian Operations. UN High Commissioner for Refugees, 1995. január; <https://www.refworld.org/docid/3ccea5694.html>  
UNHCR and the Military: A Field Guide. Division of Operational Services (DOS), 2006. szeptember; <http://www.refworld.org/docid/465702372.html>

<sup>457</sup> Lásd bővebben: Csatlós Fruzsina: Challenges of civil-military cooperation in refugee crisis management. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 4. szám, pp. 25-27;  
[http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2015\\_04\\_022-032.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00029/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_04_022-032.pdf)

- vezető szerepet vállalni az általánosan alkalmazott irányelvek eljárások kidolgozásában, a tervezésben és az információ megosztásban;
- a legfőbb kapcsolattartási platformként szolgálni a műveletben részt vevő szervezetek között;
- összehangolni a konfliktusban részt vevő felek finanszírozási erőfeszítéseit;
- összevont felhívásokat közvetíteni az adományozók felé;
- szakmai, szakpolitikai tanácsadást és tájékoztatást nyújtani;
- összehangolni a helyszíni tevékenységeket a duplikációk elkerülése érdekében;
- adminisztratív és logisztikai támogatás nyújtani a humanitárius szereplőknek.<sup>458</sup>

Alacsonyabb szinteken a szervezetek közötti együttműködés kialakításának és fejlesztésének leghatékonyabb eszköze a képzés, az oktatás, a kapcsolatépítés, egymás tevékenységének megismerése és a hatékony koordináció lehet. Ezek nélkül egyetlen művelet sem lehet sikeres.<sup>459</sup>

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a tapasztalatok azt mutatják, hogy a felsőbb szinteken, sokszor a műveleti területtől távol, kidolgozott stratégiák és tervek csak abban esetben lehetnek sikeresek, ha azok elkészítése során felméri, elemzik és figyelembe veszik a helyiek igényeit, amiben az adott ország vezetése és szakhatóságai, alacsonyabb szinteken pedig a helyszínen tevékenykedő szervezetek helyi lakossággal és vezetőkkel kapcsolatban álló munkatársai tudnak segítséget nyújtani.<sup>460</sup>

Ha áttekintjük a nemzetközi tapasztalatokat, pozitív és negatív példákat is találhatunk az együttműködésre. A civil oldalon ott vannak azok az IO-k, NGO-k, melyek a saját ideológiájuk képviselője mellett tudnak alkalmazkodni és engedni, lényegében együtt tudnak működni a nemzetközi válságkezelő erővel és a helyi hatóságokkal. Tiszteletben tartják azt, hogy egy szuverén ország területén végzik tevékenységüket, aminek megvan a saját rendje és törvényei, mindegy hogy Líbiáról, Nigerről vagy éppen Afganisztánról beszélünk. Találhatunk azonban arra is példát, mikor a nem megfelelő koordináció és tervezés vezet a projekt sikertelenségéhez. Illetve léteznek olyan NGO-k is, melyek abból kiindulva, hogy nem értenek egyet az ország

---

<sup>458</sup> Uo.

<sup>459</sup> Arbuckle, James V.: A civil/katonai választóvonal a békefenntartásban és azon túl. NATO Tükör, 2007. 3.szám; <http://www.nato.int/docu/review/2007/issue3/hungarian/analysis1.html>

<sup>460</sup> Bálint Gábor: Afganisztán az Ökumenikus Segélyszervezet tevékenységén keresztül. Előadás a Dialógus Platform Egyesület Fórumán, 2015 december 10.; <https://www.youtube.com/watch?v=vIwHAP2vqO8>  
Szlankó Bálint: „Ha elveszítjük a bizalmat, végünk” - helyszíni riport az afganisztáni civilekről. Origo.hu, 2008. október 14.; <https://www.origo.hu/nagyvilag/20081015-helyszini-riport-az-afganisztani-civilekrol.html>

hatalmi berendezkedésével, úgy vélik fölötté állnak az ottani hatóságoknak, szabályoknak, és nem mutatnak kompromisszum készségét.

- Az első kategóriára jó példa lehet az IOM líbiai tevékenysége. A szervezet rendkívül eredményesen tud együttműködni a helyi szervekkel, kormányzati és a nemzetközi szervezetekkel a menekültek ellátásában vagy a repatriáció szervezésében. Elfogadja a helyi szabályozásokat, hagyományokat és kulturális különbségeket. Rugalmasan kezeli és az adott helyszíni viszonyokhoz alakítja a nemzetközi előírásokat – például nem ragaszkodik szigorúan az Európában a menekültek elhelyezésével kapcsolatban elfogadott légköbméter számhoz, ha az adott körülmények között megvalósíthatatlan.<sup>461</sup>
- A második csoportba azok az esetek sorolhatók, ahol az adott fejlesztés nem megfelelő előkészítése, a hatóságokkal vagy nemzetközi erővel való egyeztetés hiánya, olyan problémákhoz vezetett, melyeket csak jelentős erőfeszítésekkel lehetett a későbbiekben orvosolni. Erre akár ugyanazon az országon belül is találhatunk bizonyítékot. Előfordult ugyanis, hogy az ENSZ egyik humanitárius ügynöksége a Líbia déli sivatagos területein, ahol nem nagyon volt ivóvíz ellátás, viszont a sejtések alapján több menekült is megfordult, kutakat fűrt, és az így nyert vizet egy kis víztisztító állomáson keresztül ihatóvá tette. A projekt kidolgozása során azonban a biztonság kérdését figyelmen kívül hagyták, aminek az lett a következménye, hogy az ügynökség munkatársainak elvonulása után fegyveres törzsi milíciák foglalták el a kutakat, és attól kezdve komoly összegekért szolgáltatták a vizet mind a helyi lakosság, mind a menekültek számára. A hatóságok pedig csak jelentős erőfeszítések árán tudták ismét az ENSZ által kiépített vízelő helyeket újra a lakosság rendelkezésre bocsátani.<sup>462</sup>
- A harmadik kategóriába például azok a szervezetek tartozhatnak, melyek az embercsempészekkel együttműködve a Földközi-tengeren egyeztetett útvonalon várják azok hajóit, hogy a fedélzetre vegyék, „kimentsék” a bevándorlókat. Ezen tevékenységük során szabályos harcban állnak a helyi parti őrséggel, melynek törvény szabta feladata, hogy biztosítsa, hogy az adott ország tengeri határait illegálisan senki ne léphesse át. Az ilyen szervezetek működése veszélyeztetheti a nemzetközi műveletek sikerét és veszélyeztetheti a térségben szolgálatot

---

<sup>461</sup> Pap Gábor, szerzői interjú, 2019.12.09.

<sup>462</sup> Pap Gábor, szerzői interjú, 2019.12.09.



teljesítők biztonságát, hiszen a bizalom elvesztését kockáztatja. Továbbá diplomáciai bonyodalmak kialakulásához vezethet, amit az előző példához visszanyúlva jól érzékeltet, hogy sok állam zárja le kikötőit az ilyen módon bevándorlókat, menekülteket szállító hajók előtt.<sup>463</sup>

A fegyveres erők oldaláról szintén találhatunk pozitív és negatív példákat is:

- Az együttműködés egyik lehetséges területét jól mutatja az afganisztáni magyar PRT-val kapcsolatban már a 2.1.4. alfejezetben említett eset, mikor Khoja Alwani menekülttáborba segítettek eljuttatni a Szlovák Hadsereg és egy szlovák NGO által gyűjtött ruhaadományokat a falu előljárójának, valamint a Norvég Menekülteket Segítő Szervezetnek a segítségével.<sup>464</sup>
- A fejlesztésekben és segélyezésben megmutatkozó tapasztalatlanságból eredő sikertelen projektekre bizonyítékul szolgálhat az amerikai fegyveres erők iraki missziós tapasztalatiból származó eset, mikor is egy vidéki faluban újjáépítettek egy a harcok során megsemmisült kutat. A katonák úgy gondolták, hogy ezzel jót tesznek a közösségnek, hiszen az asszonyoknak így nem kell nap, mint nap a településtől messzebb fekvő folyóhoz menniük a vízért. A kutat azonban újra és újra lerombolták. A fegyveres erők terrorista aktivitást feltételeztek a háttérben, így megfigyelés alá helyezték a területet. Végül kiderült, hogy a kutat a helyi asszonyok tették tönkre újra és újra, mert fontos volt számukra az a közös idő, amit a vízhordás során együtt, a falun kívül tölthettek el. A helyi igények felmérésének és a térségben dolgozó civil szervezetekkel való egyeztetés elmaradása tehát ebben az esetben az erőforrások pazarlásához vezetett.<sup>465</sup>

Összefoglalva megállapítható, hogy a szervezeti kultúra és munkamódszerek kapcsán felmerülő különbségek leküzdése minden fél részéről időt és jelentős erőfeszítéseket igényel. A nehézségek enyhítésének kulcsa a nyitott és folyamatos kommunikáció fenntartása lehet.<sup>466</sup>

---

<sup>463</sup> Pap Gábor, szerzői interjú, 2019.12.09.

<sup>464</sup> Dánielné Vigh Krisztina: Hontalanul Afganisztánban. Honvédelem.hu; [http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt\\_hontalanul\\_hetvege.html](http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt_hontalanul_hetvege.html)

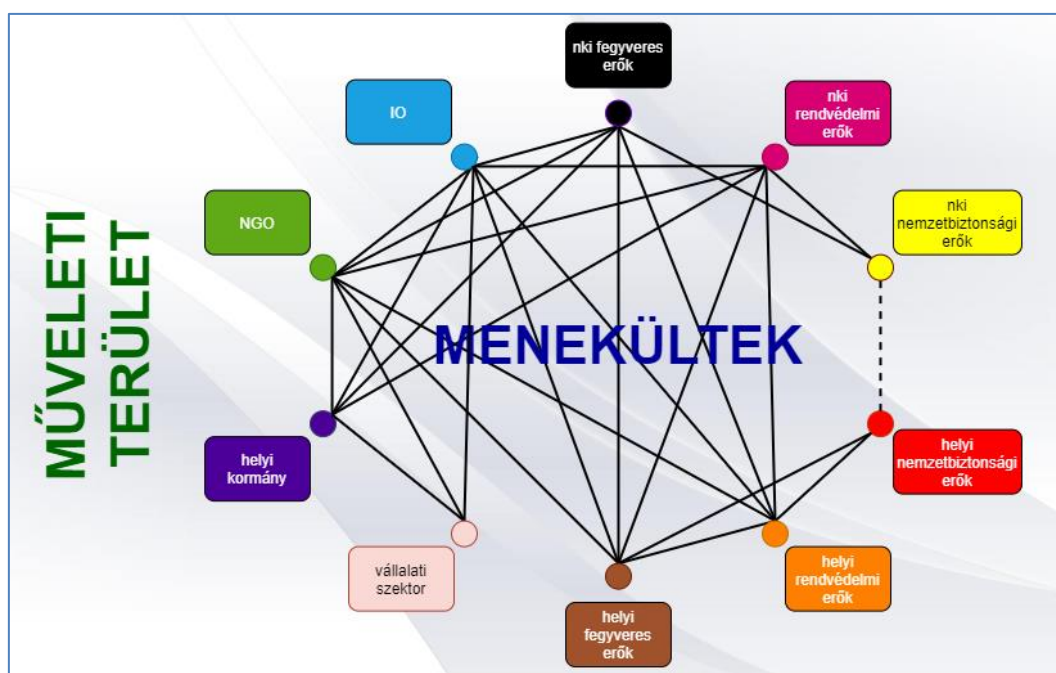
<sup>465</sup> Jacob Peter Norwood, US Army Intelligence Officer (leszerelt), szerzői interjú, 2019. 09.11.

<sup>466</sup> Ruffa, Chiara – Vennesson, Pascal, Fighting and Helping? – APSA 2009 – Working with the Military, UNHCR training material, January 1995.; <http://www.unhcr.org/3d5123714.pdf>  
A UNHCR Handbook for the Military on Humanitarian Operations. UN High Commissioner for Refugees, 1995. január; <https://www.refworld.org/docid/3ccea5694.html>  
UNHCR and the Military: A Field Guide. Division of Operational Services (DOS), 2006. szeptember; <http://www.refworld.org/docid/465702372.html>

## 2.7. Összegzés, részkövetkeztetések

A fejezet a harmadik és negyedik célkitűzéssel összhangban áttekintette a fegyveres erők, a rendvédelmi és nemzetbiztonsági szervek, a civil szervezetek és a vállalati szektor szereplőinek lehetséges feladatait, valamint kitért a nemzetközi válságkezelő műveletekben résztvevő (fegyveres) erők és a civil szervezetek közötti potenciális együttműködési területek illetve a köztük esetlegesen felmerülő, a szervezetek eltérő jellegéből fakadó nehézségek okainak feltárására.

Az egyes ágazatok lehetséges tevékenységi köreit áttekintve (lásd 6. táblázat) jól látható, hogy a menekültek védelme, helyzetük rendezése mellett fontos a származási és/vagy a befogadó államban a biztonság helyreállítása, az ország közigazgatási rendjének, infrastruktúrájának, szociális ellátórendszerének, gazdasági stabilitásának helyreállítása és biztonsági igényeinek szavatolása. Ebben a civil szervezeteken és a vállalati szektoron kívül katonai és rendőri erőkre, valamint a nemzetbiztonsági szolgálatokra szintén jelentős felelősség hárul. A 14. ábra leegyszerűsített jellege ellenére is jól érzékelteti a különböző szereplők közötti kapcsolatrendszer bonyolultságát.



14. ábra: A szektorok közötti lehetséges kapcsolatrendszer a menekültek helyzetének kezelése során (szerk. Csatlós Fruzsina)

A **fegyveres erők** szempontjából a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy napjaink válságainak és a biztonsági környezet változásainak komplex jellege megköveteli a katonai erő fokozottabb részvételét a migrációs vagy a menekültügyi vészhelyzetek kezelésében. Azokban az esetekben, amikor a helyi hatóságok és/vagy civil szervezetek nem tudják koordinálni a

polgári tömegmozgásokat, a hadseregnek aktívabb szerepet kell játszania a polgári népességmozgások összehangolásában és ellenőrzésében. A fegyveres erők a biztonsági környezet és az infrastruktúra helyreállításával, fenntartásával megteremtik a nemzetközi szervezetek munkavégzésének, a helyi közigazgatás, termelés és szolgáltatások újraindulásának, valamint a menekültek visszatérésének feltételeit. A gazdaság erősödése, a korrupció visszaszorulása, a humanitárius segélyek számának növekedése kedvezően hathat a menekültek visszatérésének ütemére. A műveletek sikere szempontjából kulcsfontosságú, hogy a civil és katonai szereplők hatékonyan tudjanak együttműködni egymással, amihez elengedhetetlen, hogy a fegyveres erők, ezen belül a CIMIC szakállomány, teljes körűen ismerje ezen szervezetek mandátumát, szervezetét, működési elveit és módszereit. A fegyveres erők menekültekkel kapcsolatos feladatait – a nemzetközi tapasztalatokat feldolgozó tudományos munkák, helyszíni beszámolók és missziós tapasztalatokkal rendelkezőkkel készített interjúk alapján – áttekintő alfejezet, illetve az afganisztáni magyar PRT menekültekkel kapcsolatos tevékenységéről készült esettanulmány **alátámasztotta első hipotézisemet, amely szerint a menekültválságok kezelése a fegyveres erők feladatai között új elemként jelenik meg és új kihívások elé állítja azokat.**

A **rendvédelmi szféra** szempontjából megállapításra került, hogy napjaink válságkeelési tevékenységének komplex jellegéből adódóan a műveletek sikerének eléréséhez szükség van a rendvédelmi szakemberek bevonására is. Az utóbbi évtizedek nemzetközi tapasztalatai azt mutatják, hogy a rendvédelmi erők feladatköre folyamatosan bővül, bár, az interjúk során az is kiderült, hogy továbbra is a megfigyelői, tanácsadói, a helyi közigazgatási és rendvédelmi szervek reformjához kapcsolódó, valamint az oktatási, kiképzési tevékenységek a legdominánsabbak, melyek a menekültekkel kapcsolatos feladatokra is kiterjedhetnek.

A **nemzetbiztonsági aspektusok** vizsgálata hogy egy ország nemzetbiztonsága és a migráció, menekültügy problémája szorosan összefüggenek egymással. Bár Magyarországon jelenleg nincs minden területre kiterjedő szabályozás a nemzetbiztonsági szervezetek menekültekkel kapcsolatos feladatiról, a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységükkel elősegíthetik az ország biztonságára veszélyt jelentő migrációval és menekültválságokkal kapcsolatos kockázatok azonosítását, információgyűjtő tevékenységük pedig segítheti a menekültválságok kezelésében résztvevő erők feladatainak ellátását, valamint a kapcsolódó kormányzati döntések meghozatalát.

Az alfejezet emellett arra is kitért, hogy a digitális szinten zajló események, illetve az itt keletkező információk nemzetbiztonsági szempontból is egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert. Ez a migrációs- és menekültválságokkal kapcsolatban is jól értelmezhető, hiszen az

elmúlt évek tapasztalatai bebizonyították, hogy az ilyen jellegű folyamatok dinamikájára az okoseszközök elterjedése jelentős hatással lehet. Ezekre az eszközökre potenciális „adathordozóként” kell tekinteni, melyek – különösen a háború sújtotta területekről érkezők esetében – olyan információkat is tartalmazhatnak melyek nyilvánosságra kerülésük esetén hatással lehetnek a későbbi eseményekre, illetve a közvéleményre, valamint hasznosak lehetnek a hatóságok és nemzetbiztonsági szolgálatok számára a bűncselekmények, terrortámadások megelőzése, valamint a nemzetbiztonsági szűrés során.

A **civil szervezetekkel** kapcsolatban láthattuk, hogy szerepük a menekültek helyzetének kezelésében a válságövezetekben megkérdőjelezhetetlen. Jelentős tapasztalatokkal rendelkeznek a menekülteknek nyújtott humanitárius segítségnyújtás, valamint a konfliktus utáni helyreállítás területén. Ez kiterjed a menekültek és belső menekültek azonnali szükségleteinek – élelem, víz, menedék – kielégítésére, az adminisztrációs és regisztrációs feladatok ellátására, menekülttáborok, befogadó állomások létrehozására és fenntartására, az integrációra vagy a visszatelepülésben való segítségnyújtásra. Ráadásul, a nemzetközi fegyveres vagy rendvédelmi erőkkel ellentétben működésük akár több évtizedes múltra is visszatekinthet az adott térségben. Fontos azonban, hogy ezek a szervezetek mindig figyelembe vegyék a hatályos jogszabályi környezetet, illetve tisztában legyenek a menekültválságokkal együtt járó nemzetbiztonsági kockázatokkal. Továbbá, hogy az adott térségben jelen lévő szervezetek működését és tevékenységét összehangolják a párhuzamok elkerülése érdekében, amiben az adott területért (klaszterért) felelős vezető ENSZ ügynökségeknek kulcsszerepe lehet.<sup>467</sup>

A fejezet azt is bemutatta, hogy a **vállalati szektor** migrációs és menekültválságok megoldása iránti elkötelezettsége már rég túlmutat a pusztán anyagi segítség biztosításán. A cégek sokféle módon vállalhatnak részt a globális migráció, valamint a migrációs válságok kezelésében, ami egyben új gazdasági lehetőségeket is teremt számukra. Ezek az egyedi jellemzőkkel bíró piacok arra ösztönözhetik a kis- és nagyvállalatokat egyaránt, hogy innovatív, fenntartható, piaci alapú megoldásokat hozzanak létre kifejezetten a menekültek, vagy a menekültekkel foglalkozó szervezetek, hatóságok számára. A magánszektor képviselői továbbá kulcsszerepet játszhatnak a foglalkoztatás, egészségügyi ellátás, lakhatás, oktatás, valamint a menekültek beilleszkedésének elősegítésében.

---

<sup>467</sup> Private Sector & Refugees Pathways to Scale. International Finance Corporation - The Bridgespan Group, Washington, 2019. április.; <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1c187356-8185-4efe-898c-b78962d30f35/201905-Private-Sector-and-Refugees.pdf?MOD=AJPERES>

A könnyebb áttekintés érdekében a vizsgált szektorok menekültekkel kapcsolatos tevékenységének legfontosabb területeit az 5. táblázat foglalja össze, míg a részletesen kibontott feladatok összehasonlító táblázatát a II. Melléklet tartalmazza.

Fegyveres erők	Rendőrség	Nemzetbiztonsági szolgálatok	Civil szervezetek	Vállalati szektor
<ul style="list-style-type: none"> <li>– a biztonság helyreállítása és fenntartása</li> <li>– műszaki támogatás biztosítása az infrastruktúra helyreállításához</li> <li>– humanitárius segítségnyújtás; az ellenőrzött és a spontán visszatelepülés támogatása; információk naprakészen tartása, megosztása; tájékoztatás;</li> <li>– a helyi fegyveres erők felkészítése és bevonása;</li> <li>– segítségnyújtás a helyi együttműködő közösségek számára;</li> <li>– a nemzetközi szervezetek munkájának támogatása;</li> <li>– részvétel a rehabilitációs projekteken</li> <li>– mentorálás és kiképzés</li> <li>– rendvédelmi reformokhoz kapcsolódó segítségnyújtás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– megfigyelés és ellenőrzés</li> <li>– segítségnyújtás a helyi rendvédelmi szerveknek</li> <li>– közvetítés</li> <li>– konfliktus megelőzés</li> <li>– tanácsadás</li> <li>– mentorálás és kiképzés</li> <li>– rendvédelmi reformokhoz kapcsolódó segítségnyújtás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nemzetbiztonsági támogató tevékenység</li> <li>– nemzetbiztonsági védelmi tevékenység</li> <li>– nemzetbiztonsági érdekekhez kötődő bűnfelderítés</li> <li>– nemzetbiztonsági ellenőrzés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– humanitárius segítségnyújtás</li> <li>– emberi jogok érvényesülésének biztosítása</li> <li>– jogsegély</li> <li>– a menekültek regisztrációja, nyilvántartása</li> <li>– a menekültek biztonságos határátlépésének biztosítása</li> <li>– menekülttáborok, befogadó állomások létrehozása és fenntartása</li> <li>– menedéket kérők és a menekültek hazatérésének elősegítése</li> <li>– gazdasági, munkaügyi fejlesztési programok</li> <li>– egészségügyi viszonyok javítása a menekülttáborokban</li> <li>– szabad vallásgyakorlás, lelkipásztori szolgálat biztosítása</li> <li>– integrációs programok</li> <li>– oktatási tevékenység</li> <li>– szakmai továbbképzés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a migrációs válságban érintett vagy migrációs nyomással szembesülő kormányok támogatása</li> <li>– társadalmi felelősségvállalás</li> <li>– képességbeli hiányosságok pótlása, megoldása, képességek megosztás</li> <li>– a kormányzati és vállalati szektor együttműködésének fejlesztése</li> <li>– innováció</li> </ul>

6. táblázat: Szektoriális feladatok a menekültek helyzetének kezelése során válságövekben (szerk. Csatlós Fruzsina)

Összefoglalva elmondható, hogy a transznacionális fenyegetések, köztük a migráció, ezen belül is a tömeges menekülthullámok kezelése válságövekben valamennyi jelen lévő szereplő számára meghatározó, sokszor újszerű feladatot jelent, mely elengedhetetlen a műveleti sikerek eléréséhez és a biztonsági környezet stabilitásának a helyreállításához. Épp ezért szükség lehet további átfogó ágazatközi menekültügyi stratégiák, valamint az érintett szervezetek közötti szélesebb körű együttműködés kialakítására.

**Mindez alátámasztja második hipotézisemet, mi szerint a biztonsági környezet változásai és a kihívások komplexebbé válása átalakítják, kibővítik a válságkezelő műveletekben résztvevő katonai, nemzetbiztonsági, rendvédelmi és polgári szereplők menekültekkel kapcsolatos feladatkörét, ami a feladatok összetettségéből adódóan szélesebb körű szektorális egyeztetést tesz szükségessé.**

A 2.6.1. alfejezet tartalmazza a kutatás során készített interjúsorozat eredményeinek összefoglalását, ami rámutat arra, hogy bár a nemzetközi tapasztalatok alapján elméletben át lehet tekinteni az egyes szektorok lehetséges feladatait a menekültek helyzetének kezelésével kapcsolatban, a gyakorlatban minden eset más. Függ attól, hogy a menekülni kényszerülők milyen népcsoport(ok)hoz tartoznak, milyen okból hagyták el otthonukat, valamint, hogy el akarnak-e jönni az adott régióból. A műveletek jellege továbbá nagyban függ az adott ország viszonyaitól, illetve, hogy milyen mennyiségben és minőségben vannak jelen nemzetközi szervezetek, NGO-k az adott területen, ezeknek milyen a nemzetközi és helyi hatósági támogatottsága. Azt azonban minden esetben ki lehet jelteni, hogy a menekültek helyzetét csak akkor lehet érdemben kezelni, ha az adott ország hatóságai vagy szükség esetén a nemzetközi erők megteremtik a megfelelő biztonsági környezetet.

A fejezet továbbá bemutatta, hogy a civil szervezetek és a fegyveres erők közötti együttműködés kölcsönös előnyeit mely a rendszeres kapcsolattartásból, a közös projektekből, a koordinált erőfelfejtésből, a szakértői állomány kölcsönös rendelkezésre állásából erednek. Azonban arra is rávilágított, hogy a közös munka számos nehézséggel is járhat, hiszen ezek a szervezetek az érdekek és prioritások széles skáláját jelenítik meg, különböző a méretük, struktúrájuk, műveleti stílusuk és szervezeti kultúrájuk. Mindezt tovább bonyolíthatja, ha személyes ellentétek is fennállnak az egyes szervezetek képviselői között. Ahhoz, hogy a nehézségeket hatékonyan leküzdhessék szükséges, hogy a felek a felkészítés során megismerkedjenek egymás szervezeti kultúrájával, céljaival, módszereivel. Ha azonban az együttműködés megvalósul, az hozzájárul az egységes segélyezési és fejlesztési stratégiák kialakításához és végrehajtásához, azaz a válságkezelés és újjáépítés motorját jelentheti, s elősegítheti mind a civil, mind a katonai szervezetek céljainak elérését. Az áttekintett példák alapján megállapítható, hogy a hatékony együttműködés megvalósítása a gyakorlatban még hagy kívánni valót maga után, aminek orvoslásában felsőbb szinteken az átfogó stratégiák és koordinációs fórumok kialakítása, végrehajtói szinten pedig a képzés, a felkészítés, a közös gyakorlatok kialakítása és kapcsolattartás fórumainak megteremtése nyújthat segítséget.

A fentiek áttekintése után úgy vélem, hogy **a fejezet alátámasztja harmadik hipotézisemet, mely szerint a fegyveres erők és civil szervezetek közötti**

**együtműködésnek a szervezetek alapvető céljaiból, jellegéből fakadóan adódnak nehézségei, a művelet sikerének elérése szempontjából azonban szükség van a szervezetek között egy szélesebb körű együtműködés és egységes segélyezési és fejlesztési tervek kialakítására.**

### 3. A VERSENYSZFÉRA EGYES MÓDSZEREINEK ALKALMAZHATÓSÁGA A KÜLÖNBÖZŐ SEKTOROK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN

*„Ha a sikernek van titka, akkor az abban a képességben rejlik, hogy megértjük a másik ember nézőpontját és az ő szemszögéből is látjuk a dolgokat, nemcsak a sajátunkéből.”*

*/Henry Ford/*

Legyen szó akár a fegyveres erőkről, akár a vállalati szféráról napjaink gyors ütemű, komplex változásai, valamint az ezek által generált nagyfokú bizonytalanság újabb és újabb innovatív megoldások életre hívását követelik meg, melyek elősegítik az új kihívásokhoz való gyors alkalmazkodást, s ezáltal a túlélést, vagy a hadműveleti, üzleti siker kivívását. Ennek megfelelően a háborús és üzleti tervezés között számos párhuzam fedezhető fel. A vállalati szféra stratégiáinak megalkotása során gyakran kölcsönzi koncepcióit a katonai stratégiától, helyesebben szólva stratégiaalkotás során interpretálja annak alapelveit saját környezetében. Nem véletlen tehát, hogy a versenyszférában leggyakrabban idézett stratégiák között ott van Szun-ce, vagy éppen Carl von Clausewitz.<sup>468</sup> Ezeknek a párhuzamoknak a vizsgálatára, oktatására nemzetközi viszonylatban már régóta jelentős figyelmet fordítanak. Sőt, a multinacionális szektorban, elsősorban a nyugati országokban, az is megfigyelhető, hogy előszeretettel alkalmaznak a vállalati stratégia megalkotásának szintjén volt katonai vezetőket, akik a fegyveres erők kötelékében megszerzett tapasztalataikat, különleges látásmódjukat át tudják ültetni az üzleti „hadszínre”. A különböző menedzseri, üzleti stratégiai képzések népszerűvé válásával hazánkban is egyre többen foglalkoznak a témakör vizsgálatával. Porkoláb Imre például saját műveleti tapasztalatait felhasználva vizsgálja, hogyan lehet alkalmazkodni a dinamikusan változó környezethez szervezeti szinten.<sup>469</sup> Hangsúlyozva, hogy a vezetőknek fel kell készülniük arra, hogy egy komplex környezetben bekövetkező válsághelyzetben nemcsak saját szervezetüket, hanem azon kívüli szereplőket is be kell vonjanak a megoldás keresésébe.<sup>470 471</sup>

---

<sup>468</sup> Ballé, Michael: Can lean support strategy as much as it does operations?. Planet Lean - The Lean Global Network Journal, 2016. február 2.; <https://planet-lean.com/lean-approach-strategy-military>

<sup>469</sup> Porkoláb Imre: Szolgálj, hogy vezethess - Amit egy elit katonától tanulhatunk az üzleti életben, HVG Könyvek, Budapest, 2019.

<sup>470</sup> Uo. 195-264. oldal

<sup>471</sup> Porkoláb Imre: Az innováció hatása a hadviselésre. In: Hadtudomány, 26. évfolyam, 2016. 1-2. szám, pp. 19-28.; [http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany\\_2016\\_1\\_2\\_netre.21\\_30\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany_2016_1_2_netre.21_30_u.pdf)



Negyedik hipotézisem alapjául, mely szerint az üzleti szférából átvett módszerek is hatékonyan alkalmazhatóak a fegyveres erők és a civil szervezetek közötti együttműködés hatékonyságának javítása érdekében, ez a párhuzam szolgál. Úgy vélem, hasonló működési környezet és hasonló kihívások esetében a különböző szektorok egymásra gyakorolt hatása is lehet hasonló mértékű, tehát nemcsak a vállalati szféra alkalmazhatja a katonai stratégia, valamint vezetés- és szervezésemélet alapjait, hanem a fegyveres erők is meríthetnek az üzleti szférában kidolgozott módszerekből, filozófiából hatékonyságuk növelése érdekében. Hiszen, sok esetben a szervezeti kultúrában tapasztalható különbségekből eredően előfordulhat, hogy az üzleti élet szereplői más megközelítést alkalmazó megoldással állhatnak elő, ugyanazon probléma vagy részfeladat megoldására, mint a fegyveres erők. Habár, ezek a megoldások természetesen nem alkalmazhatóak minden helyzetben egy katonai művelet során, bővíthetik a parancsnokok eszköztárát olyan esetekben, mikor hirtelen változtatásra van szükség egy adott helyzet kreatív megoldása érdekében, s hozzájárulhatnak folyamatok, valamint a résztvevők fejlesztéséhez.

Feltételezésem megalapozottságát alátámaszthatják a 2016-ban indult „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt<sup>472</sup> által életre hívott Ludovika Kutatócsoport eredményei. A csoport egyik fő kutatási területe a civil-katonai, valamint a fegyveres erők és a rendvédelmi, nemzetbiztonsági szervek közötti együttműködés vizsgálata volt. A kutatócsoport tagjaként Porkoláb Imre többek közt a vállalati szektorban használt módszerek és azok katonai alkalmazhatóságának vizsgálatára koncentrált. Munkája során abból indult ki, hogy *„a dinamikusán változó üzleti környezet, illetve a hadviselés”* kihívásai egymáshoz nagyon hasonlóak lehetnek.<sup>473</sup> Hisz mindkét területen a váratlan dolgokhoz való gyors alkalmazkodási képesség jelentheti a siker és a túlélés zálogát. Hangsúlyozta, hogy *„napjainkban olyan stratégiai választás előtt áll a legtöbb haderő, amelynek során a legértékesebb erőforrást, a személyi állományt kell optimalizálnia. Ellenállóbbá kell tennie a változásokkal szemben és alkalmazkodásra képes, összetartó csoportokban alkalmazva egy*

---

<sup>472</sup> KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001. A program szorosan kötődik az Alaptörvényhez, a Nemzeti Katonai Stratégiához, a Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégiához, a Magyar Kormány Közigazgatási- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiájához, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiájához.

<sup>473</sup> Lásd bővebben: Jobbágy Zoltán – Porkoláb Imre – Bakos Csaba Attila – Komjáthy Lajos – Mező András – Czeglédi Mihály – Farkas Sándor – Sztankai Krisztián: A Jó Állam – Hatékony Haderő A Ludovika Kutatócsoport összesített kutatási jelentése – 1. rész. Hadtudomány, 28. évfolyam, 2018. 1. szám, p. 65.; [http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181\\_60\\_74\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181_60_74_u.pdf)

átfogó stratégia részeként, újszerű változás menedzsment rendszer keretében kell a haderő szervezeti kultúráját átalakítani.”<sup>474, 475</sup>

A következőkben két olyan módszert szeretnék bemutatni, amelyeket a multinacionális szektor napi szinten használ a hatékonyság növelése, a problémák okának feltárása, illetve a sikeres és gyors kríziskezelés elősegítése érdekében. Ezek a „Lean” filozófia, valamint a „RunBook” alapú krízismenedzsment. Eddigi tapasztalataim alapján, ezek a módszerek rendkívül megkönnyítik a problémák, azaz a jelenlegi és az elvárt állapot közötti eltérések, gyökerének feltárását, segítenek a környezeti változásokhoz való gyorsabb adaptációban, megkönnyítik a különböző csapatok, szektorok közötti együttműködést, válsághelyzet esetén pedig lecsökkentik a reakcióidő hosszát, lehetővé téve a probléma gyorsabb, hatékonyabb és költségkímélőbb megoldását.

### 3.1. A „Lean” menedzsment módszereinek alkalmazása a hatékonyabb civil-katonai együttműködés kialakítása érdekében

*A legtöbb ember több időt és energiát fordít arra, hogy kerülgesse a problémákat, mint arra, hogy megragadja és megoldja őket.  
/Henry Ford/*

#### 3.1.1. A „Lean” filozófia

Az angol „Lean” kifejezés szó szerinti jelentése karcsú, sovány. A fogalmat a vállalatirányításban az akkor a Ford Motor Company stratégiai fejlesztőjeként dolgozó John Krafcik alkalmazta először egy 1988-ban megjelent cikkében<sup>476, 477</sup>. Ezt követően James

---

<sup>474</sup> Jobbágy Zoltán – Porkoláb Imre – Bakos Csaba Attila – Komjáthy Lajos – Mező András – Czeglédi Mihály – Farkas Sándor – Sztankai Krisztián: A Jó Állam – Hatékony Haderő A Ludovika Kutatócsoport összesített kutatási jelentése – 1. rész. Hadtudomány, 28. évfolyam, 2018. 1. szám, pp. 68-69.; [http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181\\_60\\_74\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181_60_74_u.pdf)

<sup>475</sup> Porkoláb Imre: Hibrid hadviselés: új hadviselési forma, vagy régi ismerős?. Hadtudomány, 25. évfolyam, 2015. 3-4. szám, pp. 36-48.; [http://real.mtak.hu/29824/1/2015\\_3\\_4\\_5.pdf](http://real.mtak.hu/29824/1/2015_3_4_5.pdf)

Jobbágy Zoltán – Porkoláb Imre – Bakos Csaba Attila – Komjáthy Lajos – Mező András – Czeglédi Mihály – Farkas Sándor – Sztankai Krisztián: A Jó Állam – Hatékony Haderő A Ludovika Kutatócsoport összesített kutatási jelentése – 1. rész. Hadtudomány, 28. évfolyam, 2018. 1. szám, pp. 58-72.; [http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181\\_60\\_74\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181_60_74_u.pdf)

Porkoláb Imre: Az innováció hatása a hadviselésre. In: Hadtudomány, 26. évfolyam, 2016. 1-2. szám, pp. 19-28.; [http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany\\_2016\\_1\\_2\\_netre.21\\_30\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany_2016_1_2_netre.21_30_u.pdf)

Porkoláb Imre: Mít tehet egy vezető a gyorsan változó üzleti környezetben?. HVG Extra Business 2017. 2. szám, 2017. december 05.; [https://hvg.hu/businessmagazin/20171205\\_Mit\\_tehet\\_egy\\_vezeto\\_a\\_gyorsan\\_valtozo\\_uzleti\\_kornyezetben](https://hvg.hu/businessmagazin/20171205_Mit_tehet_egy_vezeto_a_gyorsan_valtozo_uzleti_kornyezetben)

<sup>476</sup> Krafcik, J. F.: Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review, Volume 30, No. 1, 1988., pp. 41-52.; <https://www.leanblog.org/2013/11/pdf-of-triumph-of-the-lean-production-system-is-finally-available/>

<sup>477</sup> Berényi László: A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2015.; <http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57f62a3f9bdcc/szerzo/11.pdf>

Womack, Daniel Jones és Daniel Roos írták le<sup>478</sup> részletesen a módszer jellemzőit, és állították azt a nemzetközi figyelem középpontjába. A „Lean” azonban csak a kilencvenes évek végére vált elfogadott terminológiává, azt megelőzően az általa használt módszerek nevét például a Toyota Termelési Rendszert (TPS)<sup>479</sup>, az „Épp időbent” (Just-in-Time) vagy a Kaizent használták.<sup>480</sup> Bár, a „Lean” menedzsment kifejezés viszonylag új keletű, a módszer kialakulása hosszú történelmi múltra tekint vissza. A folyamat részletes bemutatása, azonban meghaladná jelen értekezés terjedelmi és vizsgálati kereteit.<sup>481</sup>

A közhiedelemmel ellentétben a „Lean” menedzsment nem csupán a termelési ágazatban alkalmazható vállalatszerkezési, vállalatirányítási rendszer, illetve technikai módszer a vállalat működésének gazdaságosabbá tétele érdekében. Nemcsak a japán Toyota Termelési Rendszer nyugati adaptációja, hanem filozófia, menedzsment és konkrét módszerek triumvirátusa. Stratégiai szinten megfogalmazott alapelvek és operatív szinten alkalmazott eszközök együttese, ami a hatékonyság új forrásainak megnyitására irányul. Mint ilyen, rendkívüli jelentőségű lehet a közigazgatás vagy akár a fegyveres erők számára.<sup>482</sup> A szemléletmód az alábbi öt stratégiai alapelvekre épül, melyek fő célja az értéket nem teremtő lépések, azaz a veszteségek eltávolítása, a termékek/szolgáltatások/folyamatok és a résztvevők folyamatos fejlesztése:

1. Az értékek (value) meghatározása: a szemléletmód alapján értéknek számít mindaz, ami az ügyfél/partner számára értéket képvisel.

---

Koloszár László – Pankotay Fruzsina Magda: Lean eszközök a kkv-k fejlesztésében. *Gazdaság és Társadalom*, 9. évfolyam, 2017. 3-4. szám, pp. 67-98.; [http://real.mtak.hu/88241/1/6\\_Kolosz%C3%A1r\\_Pankotay.pdf](http://real.mtak.hu/88241/1/6_Kolosz%C3%A1r_Pankotay.pdf)

<sup>478</sup> Womack, J. P. – Jones, D. T. – Roos, D.: *The machine that changed the world* Massachusetts Institute of Technology & Rawson Associates, New York, 1990.

<sup>479</sup> Toyota Production System

<sup>480</sup> Losonci Dávid: *Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai*. 119. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, 2017. január, pp. 5-6.; <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf>

<sup>481</sup> A Lean kialakulásának folyamatát ld. bővebben: Berényi László: *A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre*, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2015.; <http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57f62a3f9bdcc/szerzo/11.pdf>

Tasi Miklós: *Vállalatirányítási rendszerek*. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.;

[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

Taylor, Frederick Winslow: *A tudományos vezetés alapjai*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983., p. 280;

Ohno, Taiichi: *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press. 1988.;

Shingo, Shigeo: *Quick Changeover for Operators: The SMED System*. Productivity Press, New York, 1996.;

Shingo, Shigeo: *A Revolution in Manufacturing: The Smed System*, Productivity Press, New York, 1985.;

Shigeo Shingo: *A Study of the Toyota Production System*, Productivity Press, 1981 (Japanese), 1989, ISBN 0-915299-17-8;

Shingo, Shigeo: *Non-Stock Production: The Shingo System for Continuous Improvement*. Productivity Press, New York, 1988.

<sup>482</sup> Uo.

Tasi Miklós: *Vállalatirányítási rendszerek*. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.;

[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

2. Az értékteremtő folyamatok/értékáram (value stream) kialakítása: az előzőekben meghatározott értékek alapján, kijelölve a fejlesztési irányokat is.
3. Az áramlás (flow) biztosítása: az értékteremtő folyamatok folyamatosságának szavatolása.
4. Húzórendszer (pull) kialakítása: az ügyfelek/partnerek igényeihez (minőség, mennyiség stb.) igazodó folyamatok kialakítása.
5. Folyamatos fejlesztés (Kaizen/continuous improvement): a folyamatok rendszeres felülvizsgálata, fejlesztése.<sup>483</sup>

A „Lean” szemléletmód hozzájárulhat, hogy egy adott feladatot minél kevesebb veszteséggel, a lehető legrövidebb idő alatt, a bevont szereplők számának racionalizálásával, valamint a bürokrácia minimalizálásával lehessen végrehajtani. Mindez gyarapítja a saját személyi állomány ismereteit, javíthatja a szervezeten belüli belső elégedettséget, fokozza a szervezet mozgékonyágát, adaptációs képességét, a megfelelő területen javíthatja a termelékenységét és/vagy a munkafolyamatok hatékonyságát, valamint növelheti az ügyfelek, partnerek elégedettségét, ami nagymértékben hozzájárulhat a hosszú távú siker (pl. a hadműveleti célok) eléréséhez.

A „Lean” egy olyan csapat alapú megközelítés, melynek középpontjában a következő négy kulcskérdés megválaszolása áll:

1. Hogyan lehet kiküszöbölni a hozzáadott értéket nem képviselő és nem nélkülözhetetlen tevékenységeket?
2. Hogyan lehet radikálisan egyszerűsíteni a fennmaradó tevékenységeket?
3. Hogyan digitalizálhatjuk/automatizálhatjuk ezeket az egyszerűsített folyamatokat (ahol ez releváns)?
4. Ahol a tevékenységeket nem lehet digitalizálni, van-e lehetőség olyan globális kiválósági központok kiaknázására, melyek segítségével erőforrásokat szabadíthatunk fel, hogy az ügyfél számára valós hozzáadott értéket képviselő tevékenységekre koncentrálhassunk?

A „Lean” szemlélet az embereket a szervezet legfőbb értékének tekinti, így kiemelkedő fontosságot tulajdonít azok tiszteletének. Figyelembe veszi azok igényeit, ötleteit, javaslatait, ezáltal növelve azok elkötelezettségét a kitűzött célok, valamint egy folyamatos fejlődésre

---

<sup>483</sup> Losonci Dávid: Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai. 119. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, 2017. január, pp. 5-6.; <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf>

Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

törekvő szervezeti kultúra iránt. Továbbá nagy hangsúlyt fektet a vállalaton kívüli partnerekkel (fegyveres erők esetében ezek lehetnek például a műveleti területen jelen lévő civil szervezetek) való kapcsolatok ápolására, hisz a sikerességet nagyban befolyásolja ezek teljesítménye is. Ezért a szervezetnek kiemelt figyelmet kell fordítania a kapcsolódó feladatok összehangolására. A partnerek egyenlő félként való kezelése, mind a kommunikációban, mind a közös tevékenységek kialakítása során, valamint az értékteremtő folyamatok közös vizsgálata segíthet a kockázatok minimalizálásában.<sup>484</sup>

Természetesen lehetnek különböző szervezeti, társadalmi és technikai sajátosságok és szervezeti kultúrán belüli különbségek, melyeket figyelembe kell venni a „Lean” alapú megközelítés elveinek átvétele során, hiszen nem minden módszer alkalmazható általánosan. Bevezetését a közigazgatás, a krízis menedzsment, valamint a fegyveres erők tevékenységének bizonyos területein azonban már több országban megkezdték.

Összefoglalva elmondható, hogy a „Lean” egy olyan sajátos vállalatszerkezési, vállalatirányítási rendszer, mely dinamikusan ötvözi a japán hagyományokat<sup>485</sup> a nyugati (elsősorban amerikai) hatásokkal. Középpontjában a veszteségek csökkentése, az értékteremtő folyamatok fejlesztése áll. Emellett fontos eleme, hogy a felmerülő igényekhez, szükségletekhez igazítva optimalizálja a szolgáltatásokhoz vagy a termeléshez kapcsolódó eljárásokat a bürokrácia minimalizálásával.

### **3.1.2. A „Lean” alkalmazhatóságának specifikumai a fegyveres erők esetében**

Természetesen, mivel a „Lean” alapvetően egy termelési ágazatra, gyártási folyamatok optimalizálására kitalált módszer, azt az egyéb szektorokban (közigazgatás, fegyveres erők), azok sajátosságait figyelembe véve, csak a megfelelő adaptációt követően lehet alkalmazni<sup>486</sup>. Mindezek alapján a fegyveres erők a „Lean” leginkább operatív szinten hasznosíthatják egy – a vállalati szektorhoz képest – lényegesen szűkebb eszköztárt felhasználva. Budai Balázs Benjámin közszférával kapcsolatos gondolatait az értekezés témájához igazítva, megállapítható hogy a fegyveres erők elsősorban a gyors javulás eszközeinek alkalmazását részesíthetik

---

<sup>484</sup> Berényi László: A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2015.; <http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57f62a3f9bdcc/szerzo/11.pdf>  
Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

<sup>485</sup> A második világháború után Japánban kialakult rendszer dinamikusan ötvözte a japán hagyományokat a nyugati hatásokkal. Az országnak ennek segítségével sikerült kiváló minőségű és olcsó termékeivel elárastania a világot. Ennek következtében kezdték meg Európában és Amerikában a japán sikerek titkának, a módszereik működésének vizsgálatát.

<sup>486</sup> A különbségekből adódóan az eszközök adott problémára való alkalmazhatóságát érdemes lehet „Lean” szakértőkkel is megvizsgáltatni.

előnyben, a mélyreható, szervezeti kultúrát változtató eszközök helyett. Adódik ez a speciális működési jellemzőkből, célokból.

Ha a NATO Szövetséges Összhaderőnemi Doktrínájának (AJP-01) 1.34. pontjában<sup>487</sup> meghatározott műveleti alapelveket párhuzamba állítjuk a „Lean” célkitűzéseivel (lásd 7. táblázat) láthatóvá válnak az alkalmazási lehetőségek is.

Szövetséges Összhaderőnemi Doktrína (AJP-01) műveleti alapelvei	A „Lean” célkitűzései, eredményei
Az erőfeszítések egysége	Szabványosítás
Az erő kifejtés összpontosítása	Törekvés az értékteremtő folyamatok áramvonalasítására, folyamatos javítására. Az elkötelezettség növelése a szervezet valamennyi tagja esetében.
Erőfeszítések gazdaságossága	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Az optimális erőforrás kihasználás elérése, az értékteremtés maximalizálása;</li> <li>– A folyamat ciklusidejének csökkentése és a minőség javítása;</li> <li>– A folyamat költségeinek minimalizálása az értéket nem teremtő veszteségek megszüntetésével;</li> <li>– A folyamat áramának (flow) javítása (hatékony fizikai elrendezés, gyors anyag- és információáramlás biztosítása.)</li> </ul>
Cselekvési szabadság	Az egyéni vélemények figyelembe vétele
Célkitűzések meghatározása	A feladatok elvégzése a lehető legrövidebb idő alatt, a lehető legkevesebb veszteséggel, a biztonság és a morál fenntartása mellett.
Rugalmasság	A folyamatok flexibilitásának növelése
Kezdeményező képesség (a lehetőségek felismerése és megragadása)	A szervezet versenyképességének fenntartása
Támadó szellem	-
Meglepetés/Váratlanság	-
Biztonság	A biztonság javítása (munkahelyi környezet, folyamatok), Seiso
Egyszerűség	A folyamatok egyszerűsítése, a szükségtelen, értéket nem teremtő lépések kiiktatása
A morál fenntartása	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kaizen: folyamatos fejlesztés, tanulás</li> <li>– A belső morál és elkötelezettség javítása;</li> <li>– Az emberek és elképzeléseik tisztelete (a szervezet legfőbb értékei);</li> <li>– A vállalaton belüli és kívüli munkakapcsolatok ápolása;</li> <li>– Az egész szervezet részvétele a problémák megoldásában;</li> <li>– Konszenzusos döntéshozatal, minden érintett meghallgatásával, álláspontjának figyelembe vételével.</li> <li>– a „Lean” filozófia és a folyamatos fejlesztés iránt elkötelezett vezetők kinevelése;</li> </ul>

<sup>487</sup> NATO Standard AJP-01 Allied Joint Doctrine. Edition E Version 1, 2017. február 28., pp. 1-13.; [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/602225/doctrine\\_nato\\_allied\\_joint\\_doctrine\\_ajp\\_01.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/602225/doctrine_nato_allied_joint_doctrine_ajp_01.pdf)

Budai szerint a módszer sikerét nagymértékben befolyásolja „a vezetőség és a személyi állomány elkötelezettsége, szervezési képessége, változásra való hajlandósága és képessége, együttműködési képessége, valamint az ügyfelek központi szerepének belátása”.<sup>489</sup> A szakértő azt is hangsúlyozza, hogy a „Lean eredményei csak akkor tarthatók fenn hosszú távon, ha beépül a szervezeti kultúrába, és a szervezeti általános stratégia részévé emelik”.<sup>490</sup>

Fontos megemlíteni azt is, hogy a „Lean” alkalmazásának sikerességét nagymértékben csökkentheti, vagy akár meg is akaszthatja

- a változáshoz szükséges erőforrások hiánya;
- a stratégiai megközelítés hiánya;
- a beosztottak és a vezetőség változással szembeni ellenállása;
- a nem megfelelő, homályos kommunikáció;
- a szervezet lassúsága.<sup>491</sup>

Saját, multinacionális szektorban szerzett tapasztalataim valamint Budai Balázs Benjámin közigazgatási alkalmazhatóságra irányuló vizsgálatainak kombinációját összevetve a NATO Összhaderőnemi Doktrínájának alapelveivel, valamint a Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájában meghatározott képességfejlesztési irányelvekkel<sup>492</sup> a „Lean”

---

<sup>488</sup> Uo.

A leannel elérhető eredmények. KaizenPro, 2018. február 21.; <https://kaizenpro.hu/a-leannel-elerheto-eredmenyek>  
Berényi László: A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2015.; <http://tjems.lib.unideb.hu/file/9/57f62a3f9bdcc/szerzo/11.pdf>

<sup>489</sup> Budai Balázs Benjámin: Lean, Six Sigma és a Theory of Constraints a közigazgatás minőségi (értékalapú) újrászervezésében. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2017. 1. szám, pp. 233–234.; [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Budai\\_Lean\\_Six\\_Sigma\\_.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK_2017_1_Budai_Lean_Six_Sigma_.pdf)

<sup>490</sup> Uo.

<sup>491</sup> Uo.

<sup>492</sup> Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája V. fejezetének B, Képességfejlesztési Irányelvek pontja a következőket mondja ki:

„[...]73. A kihívások sikeres kezelése érdekében a haderő legfontosabb tulajdonságainak a gyorsreagálásnak, a rugalmasságnak, a túlélőképességnek és az interoperabilitásnak kell lennie. Mind a kollektív védelmi kötelezettségek, mind pedig a nemzetközi műveleti szerepvállalások sikeres végrehajtása érdekében erősíteni kell a Magyar Honvédség alkalmazhatóságát – telepíthetőségét és fenntarthatóságát – a műveletek teljes spektrumában[...]

80. A Magyar Honvédség hatékony működésének nélkülözhetetlen feltétele a stabil, ugyanakkor rugalmasan alkalmazkodó szervezet és operatív vezetés, az egységek, alegységek önálló tevékenységének képessége és a szervezeti elemek integrálhatósága, modularitása.

81. A Magyar Honvédségnek képesnek kell lennie a műveletek teljes spektrumában történő részvételre. Ennek részeként tudnia kell együttműködni és kapcsolatot tartani a nemzetközi kormányzati és nem kormányzati szervezetekkel, valamint a helyi hatóságokkal és lakossággal. Rendelkeznie kell a műveleti területen folyó kiképzési és mentorálási feladatok végzéséhez szükséges képességekkel.[...]” Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája, 1656/2012. (XII. 20.) Korm. határozat. [https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti\\_katonai\\_strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti_katonai_strategia.pdf)

eszközrendszeréből a civil-katonai együttműködés javítása céljából az alábbi eszközöket tartom kiemelésre méltónak. Természetesen ezek az eszközök egymástól függetlenül is használhatóak, illetve a szervezeti kultúrák közötti alapvető különbségekből adódóan azok egy adott problémára való alkalmazhatóságát illetően érdemes lehet „Lean” szakérővel is egyeztetni.

- Kaizen és az 5S
- Értékáram elemzés (VSM)
- Kereszt-funkcionális folyamatábra (SWIM Lane Map)
- SIPOC
- „5 Miért” (5W), kiegészítve a Kipling-módszerrel (5W1H)
- Halszálka-diagram
- PICK Mátrix
- Virtuális Teljesítmény Menedzsment (VPM)

#### **3.1.2.1. Kaizen:**

A Kaizen kifejezést, melyet szó szerint „a jó irányába történő változtatásként” fordíthatnánk le, a „Lean” menedzsment a japán nyelvből kölcsönözte. Nem pusztán módszer, hanem filozófia is egyben, ami arra épül, hogy minden problémát egyben a fejlesztésre, fejlődésre való lehetőség forrásának kell tekintenünk. A Kaizen a gyakorlatban az egyes folyamatokban lévő veszteségek feltárására, csökkentésére, ezáltal a folyamatok fejlesztésére irányul, ami a továbbiakban hozzájárul a termékek/szolgáltatások minőségének javulásához. A hibák feltárása során a kialakult helyzet megoldását, illetve a hibákból való tanulást célozza meg. Veszteségnek tekint minden olyan tevékenységet, amely közvetlenül nem állít elő értéket az ügyfél számára. A tevékenységeket, folyamatokat értékteremtő képességük alapján az alábbi kategóriákba sorolja:

- szükségtelen és megszüntetendő, azaz alacsony hozzáadott értékkel rendelkező (LVA)<sup>493</sup>
- értékteremtést támogató, azaz magas hozzáadott értékkel rendelkező (HVA)<sup>494</sup>
- az értékteremtést nem támogató, de nem megszüntethető, azaz létfontosságú, de alacsony hozzáadott értékkel rendelkező (ELVA)<sup>495</sup>

---

<sup>493</sup> Low Value Add

<sup>494</sup> High Value Add

<sup>495</sup> Essential Low Value Add



Ennek alapján azonosítja a különböző veszteségeket, melyeket a szakirodalom muda, mura és muri (3MU) típusú veszteségeknek nevez. Az alábbi táblázat forrásuk, megjelenési formájuk alapján mutatja be ezeket a kategóriákat.

	Muda típusú veszteségek	Mura típusú veszteségek	Muri típusú veszteségek
Háttérokok megjelenési formák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Túltermelés</li> <li>• Felesleges készletek</li> <li>• Várakozás</li> <li>• Felesleges mozgás (információ, termék, anyag, humán erőforrás)</li> <li>• Felesleges tevékenység</li> <li>• Nem ergonomikus/ Túlbonyolított feladatok</li> <li>• Rossz kommunikáció</li> <li>• Hiba, utómunka</li> <li>• Kihasználatlan emberi tudás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyenetlenség, szabálytalanság, kiegyensúlyozatlanság</li> <li>• A tervezhetőség teljes vagy részleges hiánya</li> <li>• Háttérben gyakran muda típusú veszteségek állnak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Túlterhelés, kiégés</li> <li>• Hiányzik a munka céljával, értékeivel való azonosulás (nem értik meg a munka célját)</li> <li>• Nem megfelelő munkakörülmények</li> <li>• Nem kiszámítható, nem ütemezett munkateher, ötletszerű munkavégzés</li> <li>• Háttérben gyakran muda típusú veszteségek állnak</li> </ul>

9. táblázat: A muda, mura és muri típusú veszteségek<sup>496</sup>

A veszteségek azonosításának megkönnyítésére a gyakorlatban a „DOWNTIME” módszert alkalmazhatjuk. Ez az angolból kölcsönzött mozaikszó, mely leállási időnek fordítható, beszélő névként utal alkalmazásának céljára. Segítségével a veszteségek nyolc kategóriába sorolhatók, melyek jól látható egyezést mutatnak az előző táblázatban bemutatott muda típusú veszteségek csoportjával.

- D** Hiányosságok (Defects)
- O** Túltermelés (Overproduction)
- W** Várakozás (Waiting)
- N** Ki nem használt tehetség (Non-utilized Talent)
- T** Szállítás (Transportation)
- I** Leltár (Inventory)
- M** Mozgás (Motion)
- E** Extra tevékenység (Extra processing)

<sup>496</sup> Muda, Mura, Muri avagy a Veszteségek. Lean Control, 2019. július 26.; <https://leancontrol.hu/muda-mura-muri-avagy-a-vesztesegek/>  
 Budai Balázs Benjámin: Lean, Six Sigma és a Theory of Constraints a közigazgatás minőségi (értékalapú) újrászervezésében. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2017. 1. szám, pp. 228–230.; [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Budai\\_Lean\\_Six\\_Sigma\\_.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK_2017_1_Budai_Lean_Six_Sigma_.pdf)

Álláspontom szerint, a muda, mura és muri típusú veszteségek többsége, a megfelelő adaptációt követően, a fegyveres erők szempontjából is jól értelmezhető. Így a Kaizen megfelelő átalakításokkal a katonai szférára, illetve műveleti területen a civil-katonai erők együttműködése során jelentkező problémák okának feltárására, a folyamatok fejlesztésére, ezáltal az együttműködés hatékonyságának növelésére is alkalmazható.

A Kaizen három lépcsőben, három szinten (egyén, csoport, vezetőség) valósulhat meg:

1. azon veszteségek azonosítása, melyek kiküszöbölhetőek (nem termel hozzáadott értéket, nem szükséges);
2. azon veszteségek azonosítása, melyek szükségesek, de csökkenthetőek (hozzáadott értéket nem termel, de szükséges);
3. a fennmaradó tevékenységek vizsgálata és újjászervezése, úgy, hogy minél nagyobb tér jusson az értékteremtő folyamatoknak.<sup>497</sup>

### 3.1.2.2. „5S”

Az „5S” folyamatszervezési eszköz, mely a Kaizen, tehát a folyamatos fejlesztésre való igény alapjául szolgálhat. Célja, hogy a dolgozókkal együtt alakítsák ki a folyamat, munkavégzés fizikai keretét, feltételeit oly módon, hogy azok a továbbiakban sikeresen szolgálhassák a kitűzött célok elérését, azaz hozzájáruljanak a szervezet reputációjának, az előállított termékek, szolgáltatások minőségének, a folyamatok hatékonyságának, a munkavégzés biztonságának folyamatos javításához. Továbbá elősegítsék a veszteségek csökkentését, a szervezet elkötelezettségének növelését, moráljának javítását és fenntartását.<sup>498</sup>

Az „5S” elnevezés öt japán kifejezés kezdőbetűire utal, melyek a módszer esszenciáját adják. Ezek a:

1. Seiri (Szelektálás) azaz a szükségtelen dolgok eltávolítása;
2. Seiton (Szervezés/Elrendezés) azaz, a megmaradt, szükséges dolgok logikus, szisztematikus elrendezése.
3. Seiso (Szépítés), azaz a dolgozók szemléletének átalakítása, azok érdekeltté tétele az elért eredmények fenntartásában, pl. rendszeres takarítás, a biztonságot veszélyeztető állapotok megszüntetésére való törekvés állandósítása;

---

<sup>497</sup> Muda, Mura, Muri avagy a Veszteségek. Lean Control, 2019. július 26.; <https://leancontrol.hu/muda-mura-muri-avagy-a-vesztesegek/>

<sup>498</sup> Kosztolányi János – Schwahofer Gábor: Lean szótár. KaizenPro Oktató és Tanácsadó Kft., Budapest, 2012., pp. 15-17.; <https://www.leanszotar.hu>  
Miért olyan sikeres az 5S, miben rejlik az 5S titka. Leanforum, 2017. október 26.; <http://www.leanforum.hu/index.php/cikkek/221-5s-modszer-es-alkalmazasa>  
Németh Balázs: 5S módszer és alkalmazása. <http://www.kvalikon.hu/cikkek/5s-modszer-scm.php>

4. Seiketsu (Sztenderdizálás), azaz olyan szabványok, szokások, lépések bevezetése, melyek képesek megakadályozni, hogy visszalépés történjen az előzőleg elért eredmények esetében;
5. Shitsuke (Szinttartás), azaz a szervezet valamennyi szintjének folyamatos képzése, annak érdekében, hogy azok a bevezetett változtatások alapelveit magukénak érezzék, s folyamatos vezetői ellenőrzés nélkül alkalmazni tudják.<sup>499</sup>

### 3.1.2.3. „Értékáram elemzés” (VSM)<sup>500</sup>

Az értékteremtő folyamatok kialakítása során a VSM az egyik legjobban alkalmazható eszköz. Segítségével azon folyamatokat térképezik fel és ábrázolják, melyekkel értéket lehet teremteni az ügyfelek számára, más szóval a szervezet kulcsfolyamatait vizsgálják. A vizsgálat során egy adott folyamat elvégzésének teljes időtartamát hasonlítják össze azon fázisok elvégzésének időtartamával, ahol valós értékteremtés történik. Ez egyértelműen láthatóvá teszi, hol vannak fejlesztendő területek, hol kell javítani a folyamatokon. Budai Balázs Benjámin tanulmányában<sup>501</sup> a közigazgatási szférában az alábbi VSM módszerrel azonosítható veszteségtípusokat különbözteti meg:

A veszteségek típusa	A veszteségek megjelenési formája
Tervezési veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetencia- és/vagy információhiányos tervezés</li> <li>– időhiányos tervezés/kapkodás</li> <li>– túlbiztosítás</li> <li>– túladminisztrálás</li> <li>– kihasználatlan emberi erőforrás</li> <li>– rossz feladat kiosztás</li> <li>– delegálás hiánya</li> <li>– alultervezett információáramlás</li> </ul>
Szolgáltatási veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rossz marketingeszköz alkalmazása</li> <li>– rossz kommunikációs csatornák megválasztása</li> <li>– hiányzó ügyfélismeret</li> <li>– túlzott időráfordítás</li> <li>– hiányzó normaidő</li> <li>– sztenderdizálás hiánya</li> <li>– párhuzamosság hiánya</li> <li>– várákozás</li> <li>– emberi mulasztás/hibák elkövetése</li> </ul>
Kommunikációs veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az ügyfél alulinformálása</li> </ul>

<sup>499</sup> Kosztolány János – Schwahofer Gábor: Lean szótár. KaizenPro Oktató és Tancsadó Kft., Budapest, 2012., pp. 15-17.; <https://www.leanszotar.hu>

Miért olyan sikeres az 5S, miben rejlik az 5S titka. Leanforum, 2017. október 26.; <http://www.leanforum.hu/index.php/cikkek/221-5s-modszer-es-alkalmazasa>

Németh Balázs: 5S módszer és alkalmazása. <http://www.kvalikon.hu/cikkek/5s-modszer-scm.php>

<sup>500</sup> Value Stream Mapping

<sup>501</sup> Budai Balázs Benjámin: Lean, Six Sigma és a Theory of Constraints a közigazgatás minőségi (értékalapú) újrászervezésében. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2017. 1. szám, pp. 222–236.; [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Budai\\_Lean\\_Six\\_Sigma\\_.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK_2017_1_Budai_Lean_Six_Sigma_.pdf)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az ügyfél túlinformálása</li> <li>– rossz belső kommunikáció</li> <li>– ügyfélvisszajelzések figyelmen kívül hagyása, nem megfelelő kezelése</li> <li>– információvesztés</li> </ul>
Utómunka során keletkező veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az ügyfél idejének terhelése</li> <li>– rossz delegálás</li> </ul>
Infrastruktúrából fakadó veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hiányos vagy rossz infrastruktúra</li> <li>– felesleges befektetések</li> <li>– felesleges mozgások</li> </ul>
Automatizálás hiánya miatti veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– túlzott manuális dokumentáció</li> <li>– elektronikus ügyintézés/kommunikáció/információ megosztás lehetőségeinek kihasználatlansága</li> </ul>
Emberi erőforrásból fakadó veszteségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a szükségesnél kisebb erőforrás bevonása</li> <li>– feledékenység</li> <li>– kapkodás</li> <li>– kompetenciahiány, ismerethiány</li> <li>– hanyagság</li> <li>– fáradtság</li> <li>– szándékos hibázás</li> </ul>

10. táblázat: A VSM során feltárható veszteségek és azok megjelenési formái<sup>502</sup>

Ezek csakúgy, mint a Kaizen által azonosított muda, mura és muri típusú veszteségek, szintén értelmezhetőek a fegyveres erők szintjén.

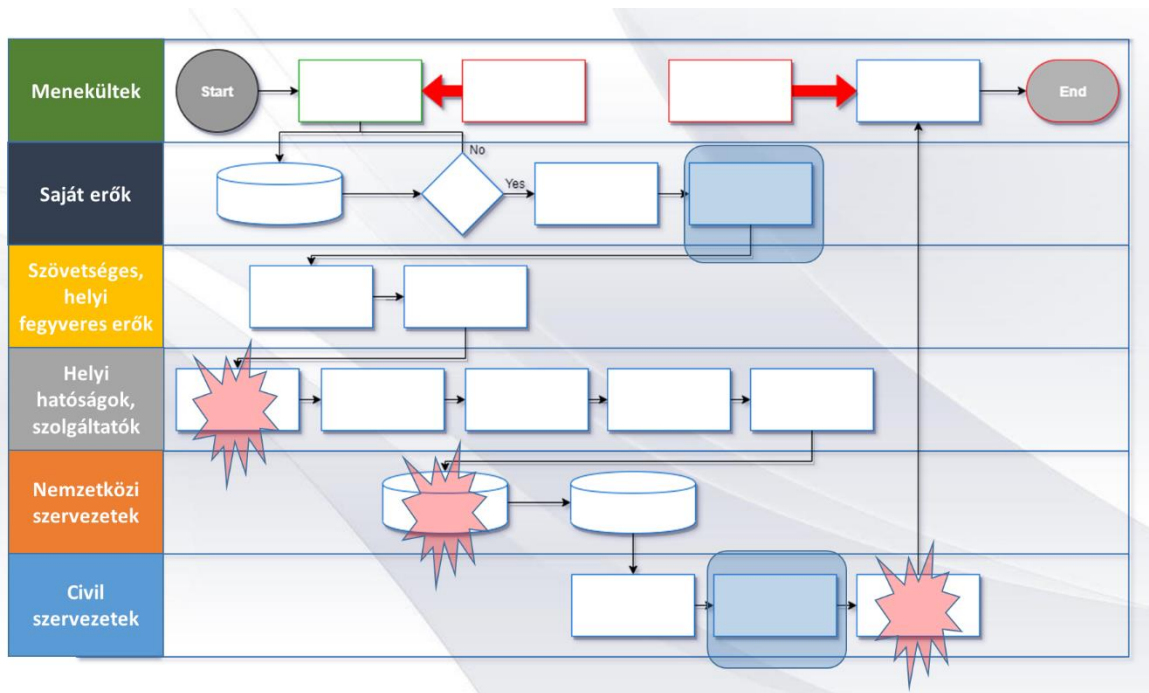
#### 3.1.2.4. Kereszt-funkcionális folyamatábra (SWIM Lane Map)

A kereszt-funkcionális folyamatábra elsősorban a sokszereplős feladatok, tevékenységek, folyamatok vizuális megjelenítésére szolgál. Tehát, egy olyan munkacsoport esetében, ahol például civil, katonai, rendvédelmi stb. szervezetek tagjainak együtt kell működniük egy közös cél érdekében, ideális lehet. Áttekinthetően ábrázolja a folyamat egyes lépéseit, megjeleníti az azokért felelős szereplőket, a résztvevők közötti kapcsolatokat, illetve azokat az ügynevezett átadási pontokat, ahol a tevékenység végrehajtása egyik résztvevőtől a másikhoz kerül. A módszer rendkívül alkalmas arra, hogy megmutassa a párhuzamosan, illetve egymástól függetlenül többször elvégzett tevékenységeket.<sup>503</sup> Ennek köszönhetően jól alkalmazható a veszteségek, és a kritikus pontok azonosítására.

<sup>502</sup> Uo. p. 231.

Liker, Jeffrey K.: A Toyota-módszer. HVG könyvek, Budapest, 2008., p. 400.

<sup>503</sup> Kosztolány János – Schwahofer Gábor: Lean szótár. KaizenPro Oktató és Tanácsadó Kft., Budapest, 2012., p. 85.; <https://www.leanszotar.hu>



17. ábra: A kereszt-funkcionális folyamatábra<sup>504</sup>

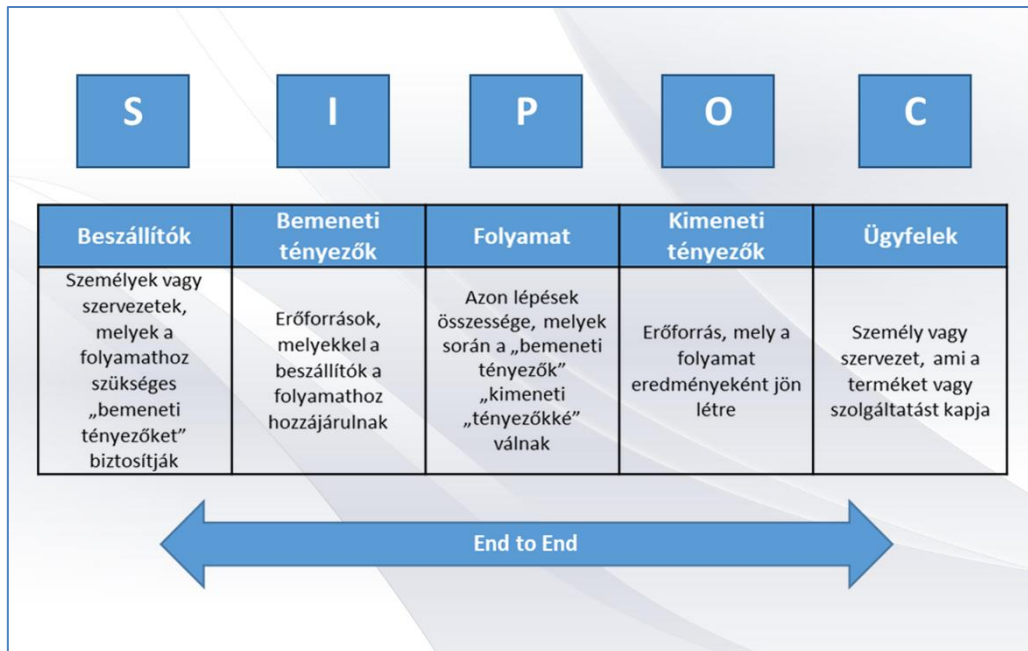
### 3.1.2.5. SIPOC

A folyamatok, projektek átfogó áttekintésének egyik eszköze a SIPOC módszer is lehet, mely nevét az általa vizsgált kategóriák (beszállítók, folyamat bemenete, a folyamat, illetve a folyamat kimenete<sup>505</sup>) angol kezdőbetűinek összeolvadása után kapta. Segítségével egyszerűbbé válhat egy projekt kiterjedésének meghatározása, alapjainak lefektetése, illetve a megfelelő feladatokra való összpontosítás.<sup>506</sup> A 18. ábra egy egyszerűsített példát mutat be a módszer alkalmazására.

<sup>504</sup> Uo.

<sup>505</sup> Supply, Input, Process, Output

<sup>506</sup> Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)



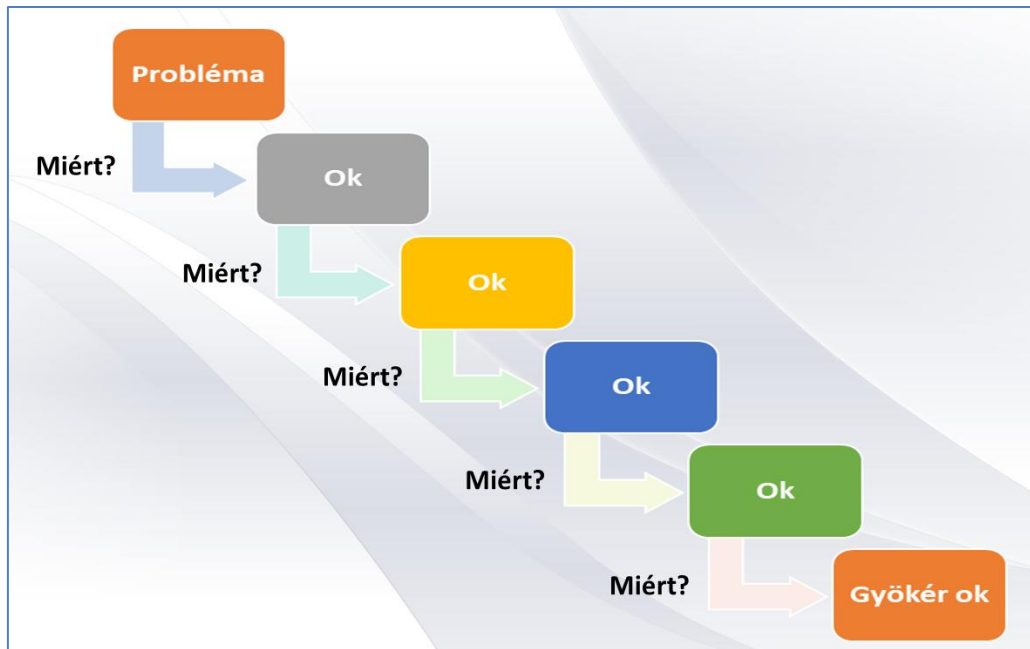
18. ábra: A SIPOC módszer<sup>507</sup>

### 3.1.2.6. „5 Miért” (5 Why/5W)

Az „5 Miért” módszer a „Lean” egyik legalapvetőbb és legegyszerűbbnek tűnő módszere, ereje azonban pont az egyszerűségében rejlik. Megfelelően alkalmazva rendkívül hatékony lehet egy adott probléma mélyebb megismerésében és kiváltó, más néven gyökérokainak feltárásában. A gyökérok elemzést egy olyan probléma megoldási módszernek tekinthetjük, amely megpróbálja azonosítani a hibák vagy problémák eredeti forrását. Amennyiben megszüntetjük a gyökér okot, maga a probléma is megszűnik. Az „5 Miért” módszer lényege, hogy az egymás után öt alkalommal feltett „miért” kérdéssel eljussunk a probléma kiváltó okaihoz. Ez segíthet megakadályozni, hogy a felmerülő problémákat csupán tüneti szinten kezeljük, hiszen ha nem szüntetjük meg a kiváltó okot a probléma újra és újra fel fog merülni.<sup>508</sup>

<sup>507</sup> Uo.

<sup>508</sup> Berényi László: A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2015.; <http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57f62a3f9bdcc/szerzo/11.pdf>



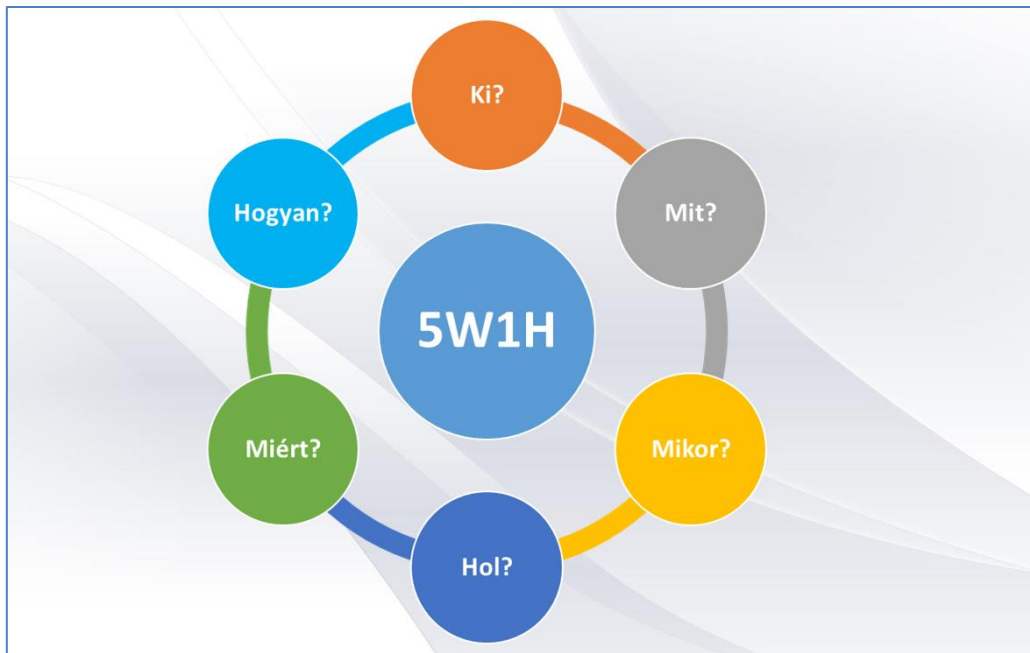
19. ábra: Az „5 Miért” módszer (szerk.: Csatlós Fruzsina)

### 3.1.2.7. Kipling-módszer (5W1H)

Az „5 Miért” módszert kiegészíthetjük a Kipling vagy 5W1H metodológiával, ami további kérdésekkel segítheti a probléma jobb megértését. A módszer nevét Rudyard Kipling angol író után kapta, aki „Az elefántkölyök” című kötetének egyik versében a következőket írta „Hat becsületes szolgám van, mindenre, amit tudok, ők tanítottak meg. A nevük: Mit és Miért és Mikor és Hogyan és Hol és Ki”.<sup>509</sup> A módszer az általa feltett kérdések megválaszolásával elősegíti a strukturált gondolkodást egy adott probléma feltárásánál, megválaszolásánál.<sup>510</sup>

<sup>509</sup> Kipling, Rudyard: Az elefántkölyök. Holnap, Budapest, 2000., p.140.

<sup>510</sup> 5W1H (Kipling módszer). LeanFórum, 2015. november 27.; <http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/147-5w1h-kipling-modszer-2>



20. ábra: Az „5W1H” módszer (szerk.: Csatlós Fruzsina)

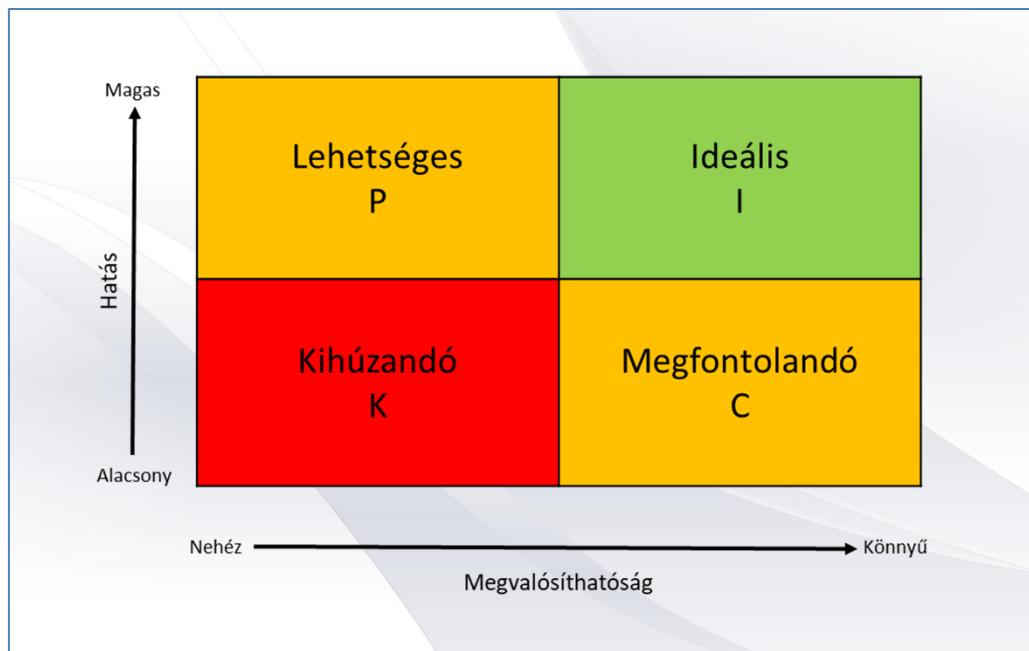
### 3.1.2.8. PICK Mátrix

A PICK Mátrix nevét az általa vizsgált tényezők angol kezdőbetűinek<sup>511</sup> összeolvadása után kapta. Célja, hogy segítsen az adott problémával kapcsolatos megoldási javaslatok prioritizálásában, ezáltal a megvalósítandó ötlet kiválasztásában. A módszer a várható hatások, illetve a végrehajtás nehézsége mentén Lehetséges, Ideális, Megfontolandó és Kihúzandó kategóriákba osztja a megoldási lehetőségeket (lásd 21. ábra).

- Lehetséges (Possible): hatása magas, de végrehajtása bonyolult. További értékelés szükséges.
- Ideális (Ideal): hatása magas, végrehajtása egyszerű, határozottan megvalósítandó.
- Megfontolandó (Consider): hatása alacsony, de végrehajtása könnyű, amennyiben van rá idő végrehajtható.
- Kihúzandó (Kill): hatása alacsony, végrehajtása nehéz, nem kell a továbbiakban foglalkozni vele.

<sup>511</sup> Possible, Ideal, Consider, Kill



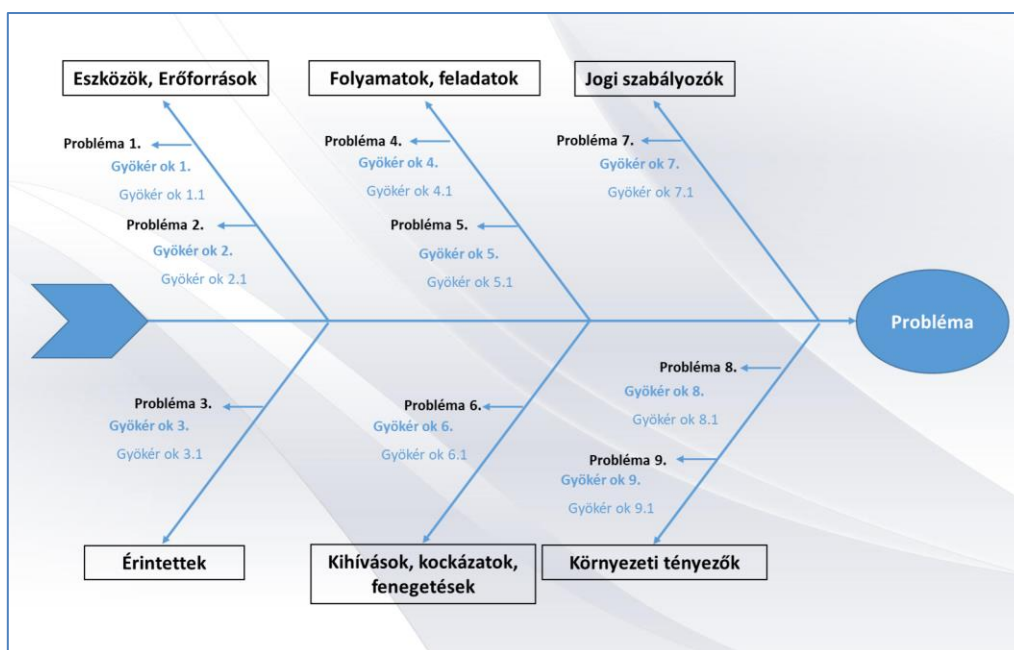


21. ábra: A PICK Matrix (szerk.: Csatlós Fruzsina)

### 3.1.2.9. Halszálka-diagram

A strukturált problémamegoldás, illetve a gyökér okok feltárásának másik eszköze a halszálka vagy Ishikawa diagram lehet (lásd 22. ábra). A módszer nevét Kaoru Ishikawa professzor után kapta, aki eredetileg az egyes minőségi problémák háttérében álló okok feltárására hozta létre modelljét. A módszer alkalmazásának lényege, hogy „az ok-okozati diagramot, a problémától (hatástól) visszafelé haladva szerkesztjük meg, az egyes hatások elemzésénél a „miért” kérdést tesszük fel és igyekszünk eljutni a hatást kiváltó alapvető okokhoz”<sup>512</sup>.

<sup>512</sup> Dr. Maczó Kálmán (szerk.): Controlling a gyakorlatban. Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ, 2007., p. 403.



22. ábra: Halszálka diagram (szerk.: Csatlós Fruzsina)

A módszer alkalmazása során első lépésben azonosítani kell a problémát, ahol releváns megadva, hogy ki érintett, hol és mikor fordul elő. Ezt követően azonosítani kell azokat a főbb tényezőket, melyek a problémák részét képezhetik. A tényezőket a folyamat jellegéhez rugalmasan hozzá lehet igazítani, úgy, hogy azok segítsenek azonosítani azokat a rejtett okokat, amiket az előzőekben nem sikerült feltárni. Végül sor kerülhet a diagram elemzésére, mely során a probléma bonyolultságától és fontosságától függően vizsgáljuk tovább a legvalószínűbb okokat.<sup>513</sup>

### 3.1.2.10. A Vizuális Teljesítmény Menedzsment (VPM)<sup>514</sup>

A VPM a megvalósítandó feladatok nyomon követésére szolgáló „Lean” eszköz, ami a gyakorlatban párhuzamba állítható azzal, ahogy a hadműveleti tervezésnél a parancsnok és törzse felvázolja a műveleti tervet és nyomon követi annak megvalósulását. A VPM előnye, hogy vizuálisan is jól áttekinthető információkat szolgáltat, ami lehetővé teszi az összes résztvevő számára, hogy megértse a prioritásokat és részt vegyen a megvalósítás folyamatában. Nemcsak a célkitűzéseket jeleníti meg, hanem lehetővé teszi a folyamatok nyomon követését,

<sup>513</sup> Ishikawa diagram (Ok-okozati diagram). Leanforum, 2015. november 27.; <http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/169-ishikawa-diagram-ok-okozati-diagram>

Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

<sup>514</sup> Visual Performance Management

valós idejű képet ad az addig elért teljesítményről, eredményekről. Valamint gyors és naprakész visszajelzést ad a résztvevőknek munkájukkal kapcsolatban.

A VPM segítheti a problémák megoldását, a tervezés hatékonyabbá tételét, valamint növelheti a résztvevők projekt iránti elköteleződését. Segítheti megismerni az érintettek teljesítményét befolyásoló tényezőket, illetve alkalmat ad az esetleges problémák gyökér okainak feltárására. Segíthet megérteni, hogy milyen keresleti kérdésekre kell kínálati választ találni, valamint abban, hogy a munkaterhelést az igények kielégítéséhez lehessen alakítani. Illetve lehetőséget ad annak megértésére is, hogy milyen módon lehet fejleszteni a résztvevőket annak érdekében, hogy a komplexebb feladatokat, kihívásokat is hatékonyan kezelni tudják.<sup>515</sup>

### **3.1.3. A „Lean” menedzsment gyakorlati alkalmazásának alapjai**

A „Lean” tehát olyan sztenderdizált útnak, módszernek is tekinthető, mely segítségünkre lehet mind a szervezeten belüli, mind a szervezeten kívüli partnerekkel, ügyfelekkel való közös tevékenységeink optimalizálásában. A civil-katonai együttműködés nyelvére lefordítva, segítheti a feleket, hogy közösen végrehajtandó feladataikat, a 2. fejezetben felsorolt szervezeti különbségek ellenére is, optimalizáltan tudják végrehajtani. A fegyveres erők szempontjából partnernek, ügyfélnek lehet tekinteni a helyszínen tevékenykedő valamennyi civil- és nemzetközi szervezetet, a szövetséges és a helyi fegyveres erőket, rendvédelmi szerveket, helyi hatóságokat és szolgáltatókat, valamint magukat a menekülteket. Sőt, akár a saját erőkön belül a különböző haderő-, fegyvernemekhez tartozó szervezeti egységeket is.

A „Lean” a gyakorlatban egy a folyamatos fejlesztésre irányuló, ciklikus folyamatnak tekinthető, mely öt alapvető fázisból áll.

1. A probléma meghatározása
2. Értékelés
3. Modellezés<sup>516</sup>
4. Végrehajtás
5. Folyamatos fejlesztés

#### **3.1.3.1. A probléma meghatározása**

---

<sup>515</sup> Kosztolány János – Schwahofer Gábor: Lean szótár. KaizenPro Oktató és Tanácsadó Kft., Budapest, 2012., p. 168.; <https://www.leanszotar.hu>

<sup>516</sup> Pl.: mintafolyamat létrehozása

A probléma meghatározása során megállapítják a fejlesztés kezdeményezésének okát, főbb mozgatórugóit. Ennek legfontosabb eleme a „probléma nyilatkozat”<sup>517</sup> megfogalmazása. Ez tömören, egyértelműen azonosítja a kezelni kívánt problémát pontosan leírva annak tüneteit. A „probléma nyilatkozat” helyes megfogalmazása a záloga annak, hogy a „Lean” módszerek valóban a kiváltó okokra találják meg a megoldást. Ennek érdekében a tapasztalatok alapján az alábbi négy kötelező elemet kell tartalmaznia:

1. Mi a probléma?
2. Mióta áll fenn a probléma?
3. Hol fordul elő a probléma?
4. Milyen hatása van a problémának az ügyfelekre, munkatársakra és a művelet (üzlet) sikerére?

A „probléma nyilatkozat” megfogalmazása során az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- „Az ügyfél hangját”<sup>518</sup>: azaz az ügyfél elvárásait, visszajelzéseit, a számára kritikus folyamatokat, fájó/kritikus pontokat.
- „A folyamatok hangját”<sup>519</sup>: azaz, hogy a folyamatok ellenőrzés alatt állnak-e vagy sem, jelenlegi formájukban milyen jól teljesítenek.
- „Az alkalmazottak hangját”<sup>520</sup>: azaz, hogy mit gondolnak saját dolgozóink az adott folyamatról, mik az esetleges fájó pontok.

Ezen információk összegyűjtésére a körülmények (a vizsgálatba bevont személyek száma, a folyamat komplexitása stb.) függvényében az interjú, a kérdőív, valamint a kerekasztal beszélgetések a legalkalmasabbak.

A probléma meghatározása során a további lépések megkönnyítése érdekében szükséges a projekt megállapodás megkötése a résztvevő felekkel, valamint a projekt végrehajtási- és adatgyűjtési tervének elkészítése. Ezek célja a résztvevők körének meghatározása, bevonása, illetve a projekt hivatalos elindítása a pontos fókusz és célok meghatározásával. A jóváhagyott végrehajtási terv szerződésként, munkadokumentumként működik. Kifejezi a vezetőség felelősségvállalását, hogy biztosítja a szükséges erőforrásokat, és támogatja a projektcsapatot céljainak elérésében. A fókusz meghatározásának kiemelt jelentősége lehet az idő és erőforrások korlátozottságának, ezáltal a prioritizálás

---

<sup>517</sup> „problem statement”

<sup>518</sup> Voice of Customer

<sup>519</sup> Voice of Process

<sup>520</sup> Voice of Employee

szükségességének felismerésében. Az adatgyűjtési terv meghatározza, milyen típusú adatokra van szükség, kitől lehet megszerezni a szükséges információkat, ki a felelős ezek begyűjtéséért, illetve mi ennek a határideje. Hozzájárul ahhoz, hogy jobban fel lehessen készülni az értékelési fázis feladataira, illetve, hogy valóban azokra az információkra koncentráljunk, melyek a probléma megoldásához szükségesek. Továbbá biztosítja az adatok minőségét és megbízhatóságát. A IV. A. Melléklet egy projektterv leegyszerűsített vázát jeleníti meg.<sup>521</sup>

### 3.1.3.2. *Értékelés*

Az értékelési szakasz legfontosabb feladata a jelenlegi helyzet értékelése, illetve ennek alapján az esetleges problémák és fájó pontok azonosítása, valamint az azok háttérében álló gyökér ok(ok) azonosítása, annak érdekében, hogy valós tényeken alapuló döntés születhessen arról, hogy tervezési szakaszban minek a fejlesztésére kell koncentrálni.<sup>522</sup>

Az értékelési fázis első lépése a folyamatok feltérképezése. Habár, első látásra úgy tűnhet, hogy a folyamatok leírásának csak a termelési vagy a vállalati szektorban lehet jelentősége, azok ugyanúgy vizuális segítséget nyújthatnak a műveleti területen a civil-katonai együttműködés során felmerülő feladatok áttekintéséhez, a jól működő elemek, valamint a fejlesztendő területek azonosításához. A folyamatleírások referenciaként szolgálhatnak a feladatok végrehajtásának elemzése során, illetve átláthatóbbá teszik a szervezetek munkája közötti kapcsolódási-, valamint az általános döntési pontokat. Emellett, láthatóvá teszik azokat a helyeket, ahol valami rosszul működik, ötleteket adhatnak a fejlesztésre és szemléltethetik a folyamat javításának lehetőségeit. A folyamatok feltérképezésére a szervezeti jellemzőket és alapvető feladatokat figyelembe véve a fegyveres erők esetében a kereszt-funkcionális folyamatábra, illetve az értékáram térkép lehet a legalkalmasabb.

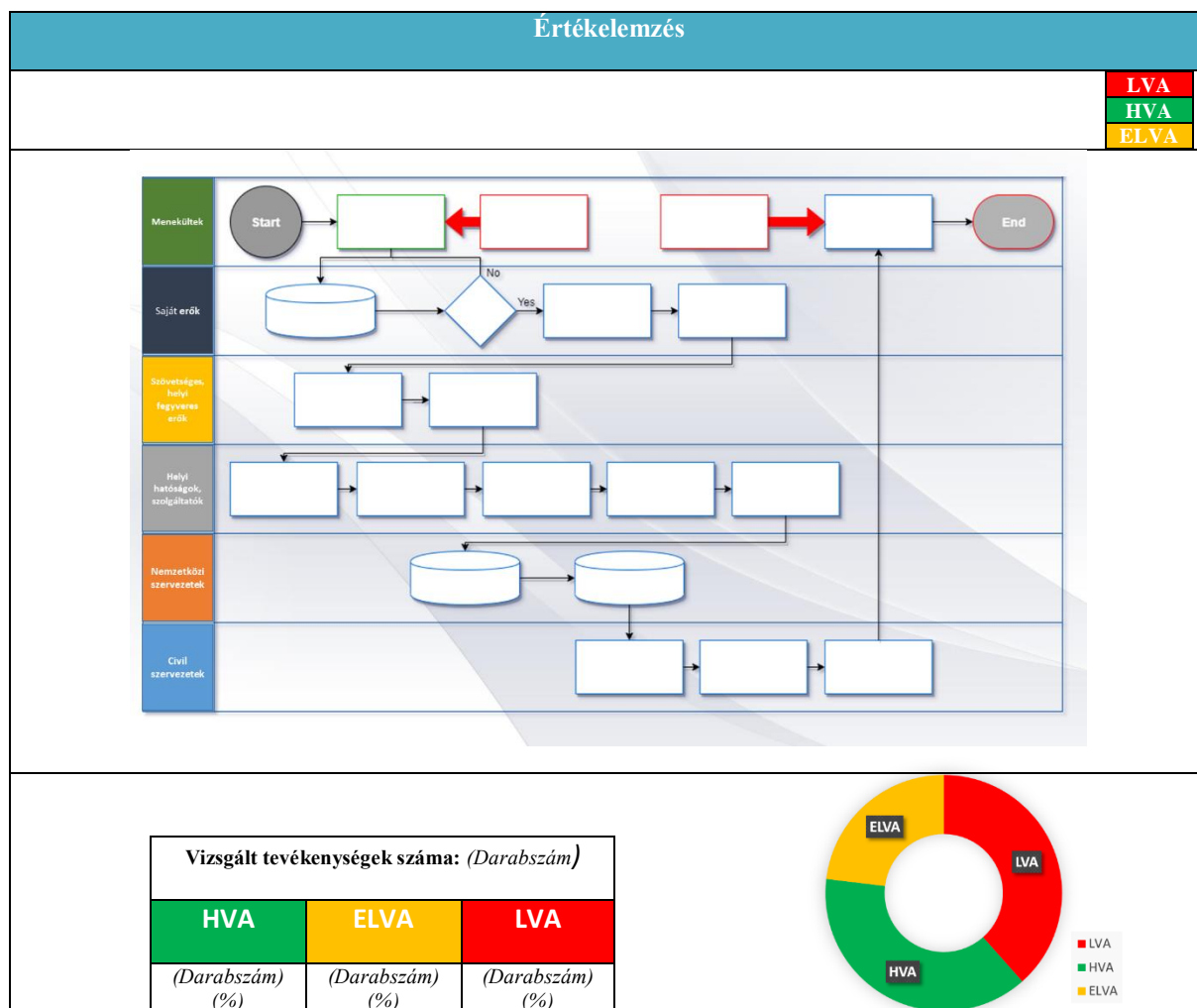
Az értékelési fázis következő, ám ugyanilyen fontos lépése a folyamatok során keletkező értékek és a veszteségek azonosítása. Ez értékelemzés és/vagy veszteségelemzés segítségével valósulhat meg. Ennek során az előzőekben elkészített folyamatleírás (pl.: VSM vagy kereszt-funkcionális folyamatábra) alapján megvizsgálják valamennyi lépés értékteremtő képességét,

---

<sup>521</sup> Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012., pp. 224-230.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

<sup>522</sup> Maklin, Doroteja: Value Stream Mapping: A key methodology for a simple waste elimination in Product Development. Lean Analytics Association, 2019. január 15.; <http://lean-analytics.org/value-stream-mapping-a-key-methodology-to-a-simple-waste-elimination-in-product-development>

s ennek alapján korábban megismert LVA, HVA vagy ELVA kategóriákba sorolják azokat. A 24. ábra egy ilyen értékelemzés modelljét mutatja be.<sup>523</sup>



24. ábra: Az értékelemzés egy lehetséges módja (szerk. Csatlós Fruzsina)

Az adott helyzettől, folyamatól függően az értékelemzés mellett vagy helyett sor kerülhet a veszteségek elemzésére is, például a már megismert „DOWNTIME” módszerrel. A veszteségek az értékelemzéshez hasonlóan szintén a folyamatábrán kerülhetnek feltüntetésre.

Miután a folyamatok feltérképezése során azonosíthatóvá váltak a problémás pontok, a következő lépésben sor kerülhet a háttérben álló gyöker okok feltárására. Erre az „5 Miért” modell, illetve a halszálka diagram lehetnek alkalmasak.

<sup>523</sup> Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012., pp. 224-230.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

### 3.1.3.3. Modellezés

A „Lean” ezen szakaszának célja, hogy a feltárt gyökér okok alapján az azok megszüntetésére javasolt megoldási lehetőségeket lemodellezze. Lényege, hogy a kidolgozott megoldásokat először biztonságos környezetben tesztelje. A tesztek során kiderül, hogy a gyakorlatban mi működhet jól vagy rosszul, ezzel biztosítva azt, hogy az a változat kerüljön kiválasztásra, ami valóban eléri a kívánt célt. A modellezés elsődleges fórumai a Kaizen szemléletű workshopok és kerekasztal beszélgetések, ahol az érintett felek javaslatait összegyűjtik, rendszerezik és modellezik az alábbi elvek figyelembe vételével:

- A folyamatok sztenderdizálása (ahol lehetséges)
- A folyamatosság megteremtése
- A folyamatok gyorsabbá tétele
- A folyamatok egyszerűsítése

A javaslatok követhetőségét, visszakereshetőségét egy úgynevezett ötlet adatbázis biztosíthatja, melynek javasolt elemei a következők:

- A folyamat megnevezése
- Felelős személy/szervezet
- Mi az elérendő cél?
- Problémák, fájó/kritikus pontok
- Gyökér okok
- Előzetes megoldási javaslatok
- Várt hatás/eredmény

A megoldási javaslatokat ezután a már megismert kereszt-funkcionális folyamatára segítségével lehet modellezni egy úgynevezett jövődöbeli folyamat térképet létrehozva, amelyen szintén jól megjelennek az esetleges kritikus pontok, veszteségek. Az elkészült modellek összehasonlítása, valamint prioritizálása segítséget nyújthat a probléma szempontjából legideálisabb megoldás kiválasztásban. A prioritizálás továbbá segíthet abban is, hogy a kiválasztott megoldás összhangban legyen a műveleti célokkal, a rendelkezésre álló erőforrásokkal, valamint az időkorlátokkal. Ebben az összehasonlítás mellett a PICK Mártix nyújthat segítséget.<sup>524</sup>

A modellezés elősegíti a megoldások gyorsabb implementálását, korszerűsíti a végrehajtási folyamatot, valamint segíthet felkészülni a megvalósítás kockázataira. Emellett

---

<sup>524</sup> Uo.

növeli az érdekelt felek és döntéshozók elkötelezettségét azáltal, hogy bemutatja, hogy a megoldás működőképességét.

A modellezés ciklikus folyamat, amely négy fő lépésből áll:

1. A modell létrehozása és finomítása: magában foglalja a megoldási modell elkészítését és tesztelését. A prototípus létrehozása segít ellenőrizni azon fő teljesítmény mutatók (KPI)<sup>525</sup>, melyeket a tervezési fázisban meghatároztak megfelelnek-e a valóságnak.
2. A teljesítmény nyomon követése: a modell teljesítményének nyomon követése az elvárt eredményektől való eltérés azonosítása érdekében.
3. Probléma megoldás: magában foglalja annak meghatározását, hogy miért következhetnek be ezek az eltérések, valamint a modell ezek alapján történő finomítását.
4. A finomított modell tesztelése és végrehajtása: magában foglalja a javított modell tesztelését és végrehajtását kiküszöbölve a teljesítménybeli hiányosságokat.<sup>526</sup>

#### **3.1.3.4. Végrehajtás**

A modellezés lezárása után sor kerülhet a kiválasztott megoldási javaslat végrehajtására. Ehhez szükséges egy végrehajtási terv kidolgozása, melynek az alábbi elemeket kell tartalmaznia:

- Milyen lépések szükségesek a kiválasztott alternatíva megvalósításához, illetve további fejlesztéséhez?
- Mikorra valósul meg, illetve mi biztosítja, hogy ne legyen számottevő késés a végrehajtás során?
- Ki a felelős a döntések meghozataláért, illetve a kockázatok értékeléséért, szükség esetén kezeléséért?
- Milyen módon lesz a folyamat sikeressége mérhető, nyomon követhető?

A „Lean” a fenti kérdések megválaszolásának megkönnyítésére az alábbi módszereket kínálja:

1. **Megvalósítási Cselekvési Terv (Implementation Action Plan):** dokumentálja a végrehajtással kapcsolatos feladatokat, azokat felelősökhöz rendeli, rögzíti a határidőket, illetve tartalmazza a lehetséges problémákat és kritikus pontokat.

---

<sup>525</sup> Key Performance Indicators

<sup>526</sup> Uo.



Biztosítja az egyértelműséget, az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot a megvalósítás során.

2. **Megvalósítási Irányítási Keretrendszer** (Implementation Governance Framework): meghatározza a döntéshozók és az egyéb résztvevők körét, elkülöníti a szerepeket és a felelősségi köröket, meghatározza a résztvevő csoportok együttműködésének kereteit, illetve a döntések meghozatalának módját.
1. **Mérőszám Táblázat** (Metrics Dashboard): az elért eredmények és a teljesítmény nyomon követésére szolgál. Tartalmazza a mérni, követni kívánt elem pontos meghatározását, a kiindulási állapotot, a célt, illetve azt, hogy milyen rendszerességgel kell a folyamat végrehajtásának sikerességét ellenőrizni.

Kezdeményezés	Probléma/Kritikus pont	Előzetes megoldási javaslat	A megvalósításért felelős személy	A feladat megvalósítása lépésről lépésre Kulcsfontosságú mérföldkövek	A feladat felelőse	A feladat végrehajtásának időpontja	Státusz	A megvalósítás határideje
<i>Kontextus</i>					<i>Az előrehaladás nyomon követése</i>			

11. táblázat: A Megvalósítási/Cselekvési terv egy lehetséges váza (szerk. Csatlós Fruzsina)

Az Irányítási Keretrendszer ábrázolásához, az egyik legegyszerűbben használható, vizuálisan is jól áttekinthető eszköz az ún. RACI, vagy kibővített formájában RASCI Mátrix lehet. Ez utóbbi, véleményem szerint, különösen alkalmas lehet egy olyan munkacsoport esetében, melynek tagjai különböző típusú szervezetekből érkeznek (fegyveres erők, civil-, és nemzetközi szervezetek, helyi hatóságok stb.). A módszer nevét az általa megjelenített kategóriák angol elnevezéseinek összeolvadásából kapta. Ezek a következők:

**Responsible:** Végrehajtó – felelős a tevékenység/feladat végrehajtásáért (egynél több személy is kijelölhető)

**Accountable:** Felelősségre vonható/Számadásra kötelezhető – felelős az eredményért, aláírási joggal rendelkezik (ideális esetben csak egyetlen személy lenne kijelölhető)

**Support:** Támogató – támogatást nyújt a tevékenység, feladat elvégzése során (pl.: biztosítja a szükséges erőforrásokat)

**Consult:** Konzultációba bevonandó – a döntések meghozatala előtt megkeresendő, az azokkal kapcsolatos konzultációba bevonandók köre

**Inform:** Tájékoztatót – a döntések meghozataláról, vagy intézkedések végrehajtásáról informálandók köre<sup>527</sup>

A módszer lényege, hogy egy adott folyamat, tevékenység, projekt, illetve az azon belüli esetleges részfeladatok esetében meghatározza az abban részt vevő személyek szerepét, feladatait, valamint tisztázza a felelősségi-, és hatásköröket. A mártix elkészítéséhez használhatóak a meglévő folyamattérképek, illetve az adott projektben résztvevő szereplők közötti megállapodás alapján is felrajzolható.

	Parancsnok	ENSZ Klaszter- vezető	CIMIC	Saját erő	UNHCR	IOM	Rendvédel- mi erők	Titkos- szolgálatok	Helyi hatóságok
<b>Feladat1</b>	A	I	R	S	C	C	C	C	I
<b>Feladat2</b>	I	A	C	I	R	R	C	I	S
<b>Feladat3</b>	A	C	R	S	C	C	C	C	S
<b>Feladat4</b>	A	I	R	S	C	C	R	C	I
<b>Feladat5</b>	A	C	R	S	R	R	C	C	I
<b>Feladat6</b>	C	A	C	I	R	C	C	C	I

R	Végrehajtó
A	Felelősség vállaló
S	Támogató
C	Konzultációba bevonandó
I	Tájékoztatót

25. ábra: A RASCI Mátrix (szerk.: Csatlós Fruzsina)<sup>528</sup>

Ahogy az a 25. ábrán is látható a RASCI Mátrix függőleges tengelyén az elvégzendő feladatok, míg vízszintes tengelyén azon személyek, csoportok jelennek meg, akiknek szerepük van a felsorolt tevékenységek végrehajtása során. Ennek alapján minden feladat esetében világosan hozzárendelhetővé válnak az egyes RASCI szerepkörök. A mártix felrajzolása után vizuálisan is láthatóvá válik, hogy vannak-e esetleg hiányzó tevékenységek, illetve szereplők, nem kell-e esetleg részeire bontani egyes nagyobb feladatokat, illetve, hogy minden elvégzendő lépésnek megvan-e a végrehajtója és felelős döntéshozója. A RASCI továbbá abban is segíthet, hogy azonosíthatóvá váljanak a kulcsfontosságú lépések, a duplikált erőfeszítések, a szervezetek/csoportok közötti átadási pontok, illetve azon feladatok ahol a felelősségi körök több

<sup>527</sup> Varga Krisztián: A szemantikus folyamatmenedzsment hasznosítási lehetősége az üzleti folyamatok tudásalapú fejlesztésében. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék, 2014., p. 27.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/818/1/Varga\\_Krisztian.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/818/1/Varga_Krisztian.pdf)

<sup>528</sup> Reeves, Sasha: A Comprehensive Guide To The RACI/RASCI Model. GoodCore Blog, 2019. szeptember 11.; <https://www.goodcore.co.uk/blog/a-guide-to-the-raci-ras-ci-model>

szereplő között oszlanak meg. Ezek azonosítása a műveletek sikeressége szempontjából is kulcsfontosságú lehet, hiszen ezekben az esetekben kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy a szereplők rendszeres és naprakész kommunikációt folytassanak egymással. Fontos, hogy a RASCI Mátrix csak abban az esetben működhet, ha annak tartalmát a folyamatban résztvevő valamennyi szereplő elfogadta. Segítségével javítható a hatékonyság, ésszerűsíthetők a döntéshozatali folyamatok, biztosítható, hogy a megfelelő emberek legyenek abba bevonva. Megszüntetheti a párhuzamos erőfeszítéseket, javíthatja a kommunikációt az érintettek között.<sup>529</sup>

Végül, de nem utolsó sorban a Mérőszám Táblázat segítheti, hogy a végrehajtás folyamatát, illetve az elért és elérendő mérföldköveket folyamatosan nyomon lehessen követni.

Folyamat/ Kezdeményezés	Metrika	Kiindulási pont	Elérendő cél	1. hónap	2. hónap	3. hónap

12. táblázat: A Mérőszám Táblázat egy lehetséges vázlata (szerk. Csatlós Fruzsina)

### 3.1.3.5. Folyamatos fejlesztés

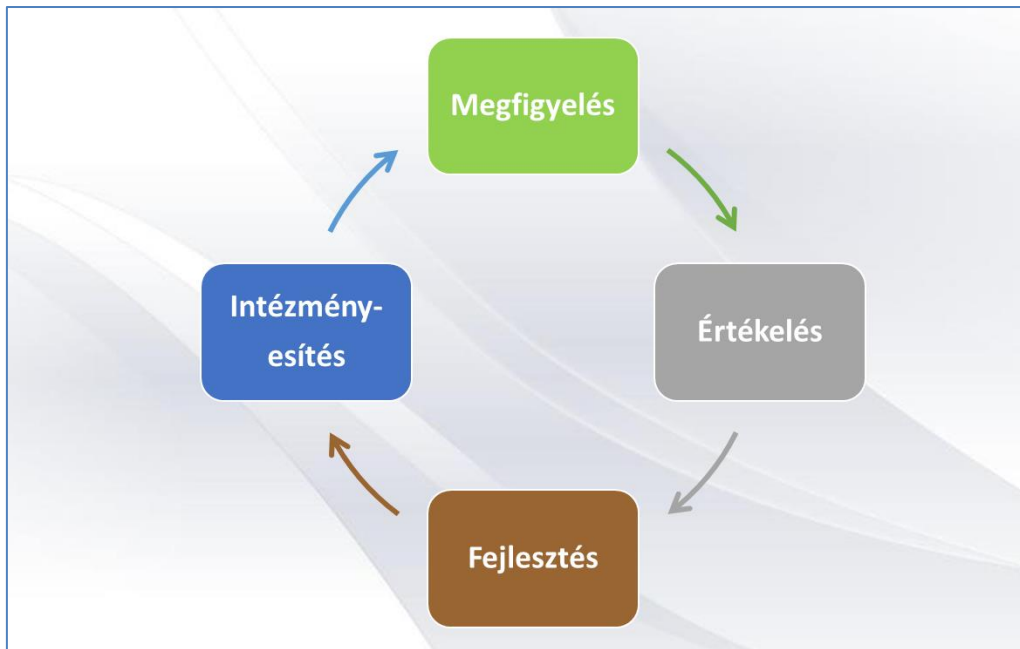
Ahogy az a korábbiakban kiderült, a „Lean” egyik alappillére a folyamatos fejlesztés igénye, ami alapvető fontosságú ahhoz, hogy a szervezetek alkalmazkodni tudjanak a gyorsan változó környezethez és az új kihívásokhoz, illetve proaktívan kezeljék a kockázatokat, fenyegetéseket. Megvalósulásának folyamatát az alábbi ábra szemlélteti:

<sup>529</sup> A Six Sigma Eszköztára - Improve - Fejlesztés fázis. Sixsigma.hu <http://www.sixsigma.hu/six-sigma-eszkoztara-improve-fejlesztes-fazis>

Jacka, Mike – Keller, Paulette: Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction. John Wiley and Sons, 2009.p. 257.

Smith, Michael – Erwin, James: Role & Responsibility Charting (RACI). Project Management Forum, 2017., p. 5.; [https://www.lxcouncil.com/wp-content/uploads/2017/12/raci\\_charting.pdf](https://www.lxcouncil.com/wp-content/uploads/2017/12/raci_charting.pdf)

<sup>529</sup> Varga Krisztián: A szemantikus folyamatmenedzsment hasznosítási lehetősége az üzleti folyamatok tudásalapú fejlesztésében. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék, 2014., p. 27.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/818/1/Varga\\_Krisztian.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/818/1/Varga_Krisztian.pdf)



26. ábra: A fejlesztési folyamat életciklusa (szerk.: Csatlós Fruzsina)

A folyamatos megfigyelés keretében tartott rendszeres csapatmegbeszélések, illetve a mérhető eredmények rendszeres ellenőrzése elősegíti a nem megfelelően működő pontok azonosítását. Az ezt követő értékelési fázis e pontok elemzésére, illetve a háttérben meghúzódó gyöker okok feltárására irányul. A következő fejlesztési fázis célja ezen okok megszüntetése, illetve a megoldás végrehajtásának ellenőrzése, megerősítése. Az utolsó intézményesítési fázis célja a változtatások dokumentálása, illetve kommunikálása.<sup>530</sup>

### 3.1.3.6. A folyamatok nyomon követése

A megvalósítandó feladatok folyamatos nyomon követése létfontosságú lehet a műveletek sikere szempontjából. Erre kiváló eszköz lehet a VPM, ami táblarajzok segítségével (Whiteboard) teszi vizuálisan is nyomon követhetővé azokat. Az aktuális információk rendszeresen megtartott (általában napi) rövid megbeszélések (huddle) során kerülnek fel a táblára, mindig a legfrissebb helyzetképet mutatva az érdekeltek számára.

A helyzetkép folyamatos frissítése természetesen nem helyettesíti az értekezleteket és tréningeket, valamint nem alkalmas az egyéni teljesítmények értékelésére sem, azonban nagyban elősegítheti az információk átadását, és a problémák gyorsabb megoldását a csapaton/munkacsoporton belül.<sup>531</sup>

<sup>530</sup> Tasi Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012., pp. 224-230.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html)

<sup>531</sup> Uo.

Ahhoz, hogy egy Whiteboard használható legyen a következő információkat kell tartalmaznia:

- Főbb mutatók: eredményesség, időkeretek, pontosság
- Teljesítményproblémák: a folyamatok és résztvevők fejlesztésének lehetőségei
- A tevékenységek tervezése: napi prioritások, részvétel, képzések, egyéb projektek, visszajelzések stb.
- Aktuális információk: a projekt neve, dátum, a projekt státusza.

Az alábbi ábra egy ilyen Whiteboard lehetséges vázát jeleníti meg:

Csapatnév/Projekt név		Dátum							A megbeszélés időpontja		RAG* Státusz			
Feladatok/Felelősök		H	K	Sze	Cs	P	Szo	V	A következő megbeszélés időpontja		Eredmények			
Feladat 1	Csapat 1								Napi prioritások, bejelentések					
	Csapat 2													
	Csapat 3									Képzések				
	Csapat 4													
Feladat 2	Csapat 1									Visszajelzések				
	Csapat 2													
	Csapat 3													
	Csapat 4									Résztevők aktuális lokációja				
Feladat 3	Csapat 1									Projekttek	Következő lépés	Felelős	Határidő	%
	Csapat 2													
	Csapat 3													
	Csapat 4													
Egyéb														
<b>Ötletek és lehetőségek</b>														
Dátum	Probléma	Következő lépés			Gyöker Okok				Felelős	Határidő	%			

13. táblázat: A vizuális teljesítmény menedzsment ábrázolásának lehetséges módja (Szerk.: Csatlós Fruzsina)

### 3.1.4. Esettanulmányok: A „Lean” alkalmazása a gyakorlatban

#### 3.1.4.1. A Holland Különleges Műveleti Erők módszerei – „Lean” a műveleti területen?

Eric Pasman<sup>532</sup> „Lean coach”, korábban a Holland Különleges Erők tisztjeként szolgált. A vállalati szféra képviselői számára tartott előadásai, tréningjei során, a katonai pályán megszerzett tapasztalatait ötvözi vállalat-irányítási és „Lean-menedzsment” ismeretekkel, rámutatva arra, hogy a fegyveres erők műveleteik során gyakran alkalmaznak „Lean” elveket és módszereket anélkül, hogy tisztában lennének ezzel. Négy olyan területet emel ki, ahol ez a hasonlóság egyértelműen kimutatható. Ez az 5S, a VSM, a Kaizen, illetve a csapatalapú

<sup>532</sup> Pasman, Eric: Improving Leadership. <https://ericpasman.nl/en/wie-ben-ik/>

megközelítés. Elméletének alátámasztására egy a holland fegyveres erők 104-es Különleges Szárazföldi Műveleti Csoportja (Special Operations Land Task Group) által végrehajtott harci kutató-mentő művelet elemzését használja fel.<sup>533</sup>

Egy alkalommal a Maliban zajló műveletek során a Niger zászlóalj egyik ENSZ konvoját terrorista támadás érte. Az első híradások arról számoltak be, hogy halottak és sebesültek is vannak a térségben. A kiadott parancs értelmében 104-es műveleti csoportnak egy órán belül indulnia kellett, hogy kimenekítse a sérülteket és az áldozatokat. Négy órával a parancs kiadását követően a műveleti csoport tagjai visszatértek a Gao-i bázisra, és átadták a sérülteket, és az áldozatokat az orvosi személyzetnek. Maga a feladat, illetve annak végrehajtása teljes egészében beleillik a különleges műveleti erők profiljába, azonban, ha részekre bontva vizsgáljuk sikerességének okait, felfedezhetjük a „Lean” módszertanával való párhuzamokat.<sup>534</sup>

- Az, hogy a műveleti csoport minden állomáshelyen ugyanazt a módszert követve alakított ki egy tárolóhelyet a csapat fegyverei és egyéb felszerelései számára, azaz a mód, ahogy a különleges műveleti erők felszereléseiket és munkamódszereiket szabványosítják párhuzamba állítható a „Lean” 5S módszerével. Az eljárásnak köszönhetően Maliban 15 percen belül menetkészben állt a műveleti csoport, és a fennmaradó 45 percet a csapat tájékoztatására, a felszállási helyre való eljutásra, illetve a helikopter legénységével való egyeztetésre tudták felhasználni, ami hozzájárult, hogy a parancsban meghatározott 60 percen belül meg tudják kezdeni a művelet végrehajtását, tehát kiküszöböljék az időbeni veszteségeket és a felesleges tevékenységeket.<sup>535</sup>
- A következő párhuzam a Lean által VSM-nek nevezett módszerrel fedezhető fel. Mivel a különleges erők műveleteiket általában az ellenséges vonalak mögött hajtják végre. A műveleti célok elérése érdekében kulcsfontosságú, hogy az előkészítési szakaszban megakadályozzák az információk kiszivárgását. Ennek érdekében a tervezés, és a harcfeladatra való felkészülés egy izolációs létesítményben történik<sup>536</sup>, ahová csak az adott egységnek van belépési

---

<sup>533</sup> Uo.

<sup>534</sup> Uo.

<sup>535</sup> Uo.

<sup>536</sup> Forray László: A különleges műveleti zászlóalj kiképzésének, felkészítésének és felszerelésének fejlesztési lehetőségei. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2009., pp. 81-82.; <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12184/ertekezes.pdf;jsessionid=86A3813C8DA0BDE349F8304091C4B587?sequence=1>

jogosultsága. A 104-esek a tervezés során a helyiség falait táblázatokkal, térképekkel, időkeret megjelöléssel, vázlatokkal és logisztikai tervekkel ragasztották körbe, annak érdekében, hogy a művelet egésze a kritikus pontokkal egyetemben vizuálisan is áttekinthetővé váljon. A „Lean” nyelvére lefordítva ez a VSM és a VPM alkalmazásának tekinthető.<sup>537</sup>

- A harmadik terület, ahol a párhuzam felfedezhető a folyamatos fejlesztés igénye, amit a „Lean” Kaizennek nevez. A 104-esek minden egyes művelet végrehajtása után időt szánt annak kiértékelésére és az önreflexióra. A mali műveletet követően, annak ellenére, hogy azt sikerrel hajtották végre, legalább hat olyan területet találtak a kiértékelés során, amit a későbbiekben fejleszteni tudtak például a rádiókommunikáció fenntartása során tapasztalt hiányosságainak kiküszöbölése érdekében.<sup>538</sup>
- A negyedik terület a csapatmunka, illetve az egymásra való odafigyelés fontossága, ami mind a fegyveres erők értékrendjében, mind a „Lean” filozófiában alapvető fontosságú. Közhely, hogy egy csapat annyira erős, amennyire a leggyengébb tagja, és ha ezt figyelmen kívül hagyjuk, nem figyelünk a gyenge pontokra, akkor az az egész csapat létét, biztonságát vagy a folyamat művelet sikerességét kockáztathatjuk. Ezért a gyenge pontok, kritikus területek azonosítása alapvető fontosságú. Pasman ezt egy a kiképzése során átélt példával illusztrálja. A kiképzés utolsó hetében egy 17 kilométeres menetgyakorlaton vettek részt a holland tengerparton, ahol az általa vezetett egységnek szoros alakzatban kellett követnie a kiképző őrmestert, aki a csoport elején folyamatosan felgyorsult. Minden alkalommal, mikor az alakzat egysége megbomlott az őrmester néhány száz méterrel visszavezette őket, és megismételtette a menetnek azt a szakaszát. A feladat során Pasman több sérülést is szerzett, ami első pillanatban fel sem tűnt neki, mert a csapat vezetésével járó feladatok elvonták a figyelmét, egészen addig, amíg az őrmester a következő ismétlés során a tengerbe nem vezényelte őket. A tengervíz a nyílt sebbel érintkezve átmenetileg képtelenné tette a csapat vezetésére, ezt azonban a mellette haladó bajtársa észrevette, és

---

<sup>537</sup> Pasman, Eric: Improving Leadership. <https://ericpasman.nl/en/wie-ben-ik/>

<sup>538</sup> Uo.

azonnal átvette a szerepét, valamint támogatta őt mindaddig, még ismét képes lett a csapat parancsnokaként helytállni.<sup>539</sup>

Összefoglalva elmondható, hogy a fenti példa alátámasztja, hogy a „Lean” módszertan és filozófia alkalmazása a fegyveres erők esetében is értelmezhető, nem idegen annak szervezeti kultúrájától.

#### **3.1.4.2. „Önsegítés” vagy „Lean” – Egy libanoni menekülttábor története**

Habár, a „Lean” személetmód bevezetése nagy kihívást jelenthet olyan környezetben, ahol az erőforrások korlátozottak, rosszak az életkörülmények, illetve folyamatos a katonai és/vagy politikai feszültség, találhatunk pozitív példát is arra, hogy egy nemzetközi szervezet a menekültekkel együttműködve, hogy volt képes sikereket elérni az új megközelítés segítségével.<sup>540</sup> A következő esettanulmány az UNRWA<sup>541</sup> által üzemeltetett libanoni Shatila menekülttáborban 2011-ben megindult „önsegítő” rehabilitációs projektbe enged betekintést.

Előljáróban fontos megemlíteni, hogy Libanonban a menekülttáborok kérdése folyamatos kihívást jelent a helyi hatóságok, illetve a táborokat üzemeltető UNRWA számára. A tizenkét tábor<sup>542</sup> (lásd 27. ábra), melyeket az első arab-izraeli háború kitörését követően hoztak létre a palesztin menekültek befogadására, eredetileg csupán átmeneti lakhatásra tervezték. A sátrakat azonban hamarosan betonblokkok váltották fel állandósítva a táborok létét. Az ENSZ adatai alapján jelenleg 475 075 fő<sup>543</sup> az UNRWA oltalma alatt álló menekültek száma az országban.<sup>544</sup>

---

<sup>539</sup> Pasman, Eric: How the Dutch Special Forces apply lean without realizing it. Planet Lean - The Lean Global Network Journal, 2018. május 23.; <https://planet-lean.com/lean-special-operations-holland>

<sup>540</sup> Eljazzar, Mahmoud S. – Beydoun, Abdullah A. – Hamteh, Farook: Optimizing Workflow for Shelter Reiteration Projects in Refugee Camps. Conference Paper, Department of Civil and Environmental Engineering - Faculty Publications, 2013. január;

[https://www.researchgate.net/profile/Farook\\_Hamzeh/publication/259464214\\_Optimizing\\_Workflow\\_for\\_Shelter\\_Reiteration\\_Projects\\_in\\_Refugee\\_Camps/links/00b4952bd67990672d000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Farook_Hamzeh/publication/259464214_Optimizing_Workflow_for_Shelter_Reiteration_Projects_in_Refugee_Camps/links/00b4952bd67990672d000000.pdf)

<sup>541</sup> Az UNRWA 1950-ben kezdte meg működését, azóta több mint 4,7 millió menekültet segített Gázában, Nyugati parton, Libanonban, Jordániában és Szíriában. Többek között oktatási, fejlesztési, egészségügyi és higiéniai szolgáltatást nyújt a fennhatósága alatt álló táborokban.

<sup>542</sup> Beddawi Camp, Burj Barajneh Camp, Burj Shemali Camp, Dbayeh Camp, Ein El Hilweh Camp, El Buss Camp, Mar Elias Camp, Mieh Mieh Camp, Nahr el-Bared Camp, Rashidieh Camp, Shatila Camp, Wavel Camp

<sup>543</sup> Az UNRWA 2019 január 1-jei adatai alapján,

UNRWA - Where We Work: Lebanon.; <https://www.unrwa.org/where-we-work/lebanon>

<sup>544</sup> Uo.

Paragi Beáta: Első arab-izraeli háború 1948–1949. [http://www.grotius.hu/doc/pub/FPQMSQ/2010\\_57\\_paragi-beata\\_elso\\_arab\\_izraeli\\_haboru.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/FPQMSQ/2010_57_paragi-beata_elso_arab_izraeli_haboru.pdf)

Herber Attila – Martos Ida – Moss László – Tisza László: Történelem 6. 1914-től 1990-ig. Reáltanoda Alapítvány, 2005., p. 259.



A Bejrút déli részén elhelyezkedő Shatila tábor a Vöröskereszt Nemzetközi Bizottsága hozta létre 1949-ben az észak-palesztin menekültek befogadására. Üzemeltetését később az UNRWA vette át. A hivatalos adatok alapján jelenleg közel 10 000 regisztrált menekült él itt, egyes becslések szerint azonban a valós szám a közelmúltban érkezett szíriai menekülthullám következtében elérheti a 22 000 főt is. A táborban, a többi libanoni létesítményhez hasonlóan rosszak az egészségügyi feltételek, valamint sok a rossz állapotú és megrongálódott lakóegység, hiszen azok többségét előzetes tervezés és mérnöki ismeretek nélkül, nem megfelelő anyagokat felhasználva építették fel, a helyi konfliktusok során megsérült épületeket pedig nem állították megfelelően helyre.<sup>545</sup> A helyzet javítása érdekében az UNRWA folyamatosan végzett rehabilitációs projekteket, ezek azonban a különböző vállalkozások bürokratikus procedúra szerinti bevonása (pályázati, tervezési, fizetési procedúrák), a logisztikai nehézségek, valamint a táborok lakóinak ellenállása miatt általában nehézkesek és hosszadalmasak voltak.



27. ábra: Menekülttáborok Libanonban  
(Forrás: UNRWA.org)

2011-ben azonban két menekült család kezdeményezése alapján egy olyan új „önsegítő” megközelítés indult útjára, ami lehetővé tette, hogy a korábbi gyakorlattal ellentétben, nagy cégek helyett a családok, az UNRWA mérnökeinek felügyelete és jóváhagyása mellett, saját maguk végezzék el a rehabilitációs munkálatokat, illetve szükség esetén helyi szakembereket alkalmazzanak. Az új módszer sikeressége már a kezdetekben megmutatkozott. A táborlakók elkötelezettsége nőtt a rehabilitációs projektek iránt, hiszen mind a tervezés, mind a kivitelezés során részt vállalhattak benne. Ez elősegítette a logisztikával, valamint a táborlakók ellenállásával kapcsolatban rendszeresen felmerülő problémák megelőzését, illetve csökkentését.

Bár, a Shatila táborban alkalmazott önsegítő megközelítés önmagában még nem „Lean” projekt, ha mélyrehatóbban megvizsgáljuk a folyamatot, kiderül, hogy a „Lean” célkitűzéseire hasonló szükségletekre reagál, illetve azonosíthatóak a „Lean” eszköztárának elemei is. Az „önsegítés” célja az volt, hogy a lehető legrövidebb időn belül, és legkevesebb erőforrás

<sup>545</sup>Egy UNRWA felmérés szerint több mint 4000 lakóegység felújítására lenne szükség a libanoni menekülttáborokban.

felhasználásával a lehető legtöbb lakóegységet újítsák fel, úgy hogy azok minősége megfeleljen az előírásoknak, illetve a lakók igényeinek. Tehát azonosíthatóak az értékteremtésre, a veszteségek csökkentésére, az emberek motivációjának és a munka minőségének javítására irányuló törekvések, azaz a „Lean” filozófia alappillérei. A projekt során az egyik leglátványosabb eredmény az egy lakóegységre jutó költségek csökkenésében mutatkozott meg, melynek következtében a rendelkezésre álló keretből több épületet lehetett felújítani. A gyakorlatban mindez az alábbi eszközök alkalmazásával valósult meg:

- Az UNRWA olyan szabványokat hozott létre, melyek segítették a tervezés és a kivitelezés folyamatát a felhasználható költségkerettől, és építőanyagoktól kezdve a projekt ütemezésén át a lakóegységek méretéig. Szakaszos fizetési rendszert vezettek be, aminek értelmében az ügynökség csak a megfelelő minőségű munka elvégzése után utalta ki a pénzt, illetve nem biztosított forrásokat a nem megfelelően kivitelezett munkák kijavítására. Mindez elősegítette a minőség javulását, ami nemcsak az építkezési munkálatok során, hanem a projektben résztvevő menekültek közötti együttműködés terén is megnyilvánult. A résztvevők megosztották egymással sikeresnek bizonyult ötleteiket, az adott körülmények között leginkább alkalmazható megoldásokat, valamint a szakmunkákkal megbízott vállalkozásokkal kapcsolatos tapasztalataikat is. A munkálatok időtartamának optimalizálásához további ösztönzésül szolgált, hogy az UNRWA nem biztosított extra forrásokat a felújítás során a lakhatásukkal kapcsolatos esetleges bérleti költségek megtérítésére.
- Az új módszer nagymértékű javulást eredményezett az értékáram folyamatokban. Nőtt a projektbe bevont menekültek elkötelezettsége, hiszen kezdettől fogva részt vehettek a tervezésben és a kivitelezésben. Továbbá az, hogy a menekült családok folyamatosan felügyelték a munkálatokat, meggyorsították a logisztikát, illetve a just-in-time jegyében a munkafázisok összehangolásával csökkentették az idővesztéseket, támogatva a folyamatos anyagáramlás elvének megvalósulását.
- Az új módszer látványos eredményeket ért el a párhuzamosan végzett feladatok (túltermelés/duplikáció) optimalizálásában, valamint csökkentette a bevont szakmunkát végző vállalkozók számát azáltal, hogy olyan szakembereket kerestek, akik többféle munkát is el tudtak végezni. Mindez a kivitelezési idő csökkenését is magával vonta.

A módszernek természetesen korlátai is akadtak, hiszen óriási erőfeszítést kívánt az érintett családoktól, a banki kifizetésekben rendszeres késések pedig sokszor megzavarták a

kivitelezés folyamatát. Összefoglalva azonban elmondható, hogy a „Lean” módszerek és elvek alkalmazhatónak bizonyultak a menekülttáborok rehabilitációja során is, ami iránymutatásul szolgálhat a fegyver erőknél azokra az esetekre, mikor a menekülttáborok működtetését, koordinációját valamilyen oknál fogva nekik kell ellátniuk.<sup>546</sup>

### **3.2. Egy „RunBook” elemeket alkalmazó kézikönyv, mint a hatékony civil-katonai együttműködés biztosításának lehetséges eszköze a menekültekkel kapcsolatos műveletek során**

Mivel műveleti területen a polgári és katonai szereplők közötti kölcsönhatás elkerülhetetlen, a felek közötti párbeszéd, valamint az együttműködés hatékony gyakorlatának kialakítása alapvető fontosságú a humanitárius elvek védelméhez, a helyzet megoldásának előmozdításához, a duplikáció elkerüléséhez és adott esetben a közös célok eléréséhez. Mindehhez hathatós segítséget nyújthat egy olyan kézikönyv kidolgozása, mely önállóan vagy az ország/régió CIMIC kézikönyvének részeként segítheti a parancsnok munkáját. Habár, a hazai szakirodalomban található példát olyan dokumentumra, melynek célja a Magyar Honvédség megváltozott feladataival kapcsolatos gyakorlati iránymutatás, lásd Tomolya János kézikönyve<sup>547</sup>, a menekültek problémakörével azonban ez is csupán egy rövid alfejezet erejéig<sup>548</sup> foglalkozik.

Egy jövőbeli dokumentum tartalmazhatná a menekültek helyzetének kezelésével kapcsolatos legfontosabb fogalmakat, nemzetközi- és helyi jogi szabályozókat. Általános helyzetértékelést, mely összegezné a régióban jelenlévő menekültekkel kapcsolatos legfontosabb adatokat (létszám, származási ország, nemzetiség, a válság kiváltó oka stb.), a menekülttáborok elhelyezkedését, vagy a kialakításukkal kapcsolatos elveket, előírásokat és gyakorlatokat, a területen jelen lévő nemzetközi és egyéb civil szervezetek, helyi hatóságok, szolgáltatók listáját, elérhetőségét, valamint a rendelkezésre álló kommunikációs csatornákat. Egy ilyen kézikönyv kidolgozása során, a fegyveres erők és a vállalati szféra működési

---

<sup>546</sup> F.R. Hamzeh - M. El Jazzar: The lean approach helps manage UN refugee project in Lebanon. Planet Lean - The Lean Global Network Journal, 2015. március 26.; <https://planet-lean.com/lean-management-refugee-lebanon/>;

Eljazzar, Mahmoud S. – Beydoun, Abdullah A. – Hamzeh, Farook: Optimizing Workflow for Shelter Reitation Projects in Refugee Camps. Conference Paper, Department of Civil and Environmental Engineering - Faculty Publications, 2013. január; [https://www.researchgate.net/profile/Farook\\_Hamzeh/publication/259464214\\_Optimizing\\_Workflow\\_for\\_Shelter\\_Reitation\\_Projects\\_in\\_Refugee\\_Camps/links/00b4952bd67990672d000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Farook_Hamzeh/publication/259464214_Optimizing_Workflow_for_Shelter_Reitation_Projects_in_Refugee_Camps/links/00b4952bd67990672d000000.pdf)

<sup>547</sup> Tomolya János: Békefenntartó kézikönyv, HM Zrínyi Nonprofit Kft. – Zrínyi Kiadó, 2010. [https://honvedelem.hu/files/files/26244/bekefenntarto\\_kezikonyv\\_web.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/26244/bekefenntarto_kezikonyv_web.pdf)

<sup>548</sup> Uo. pp. 112-113.

környezetének a korábbiakban már említett hasonlóságaiból kiindulva, a hatékony együttműködés elősegítése érdekében eredményes lehet a klasszikus katonai kézikönyvek és a multinacionális cégeknél válságkezelés során – elsősorban információbiztonsági területen – gyakran alkalmazott „RunBook” dokumentumok tartalmi elemeinek kombinációja.

### 3.2.1. Mi is a „RunBook”?

A krízismenedzsment „RunBook” egy olyan segédeszköz, mely a műveletben résztvevő felek (csapatok, egyének) számára biztosítja a célkitűzésben meghatározott események kezelésére szolgáló folyamatok leírását. Így jól használható például egy olyan munkacsoport munkájának megkönnyítése érdekében, ahol különböző szervezeti, működési kultúrával rendelkező feleknek, pl. a fegyveres erők, civil szervezetek, rendvédelmi szervek, helyi hatóságok stb., kell együttműködniük. A „RunBook” útmutatást nyújt az adott munkacsoport minden egyes tagja számára az előre meghatározott események felismerése, értékelése, valamint az eszkaláció és az általános reagálás során. Segít a résztvevők közötti, valamint a vezetőséggel való kommunikáció egységesítésében és az összehangolt erőfeszítések irányításában. A javasolt cselekvési útvonalak mellett minden esetben lehetőséget biztosít arra, hogy a tényleges megvalósítás során az adott szituációra jellemző sajátos körülményeket is figyelembe lehessen venni, és alkalmazkodni hozzá. Fontos, hogy az ilyen jellegű dokumentumokban rögzített folyamatok, intézkedések igazodjanak a nemzetközi- és helyi jogszabályokban, valamint a szervezetek saját szabályozóiban meghatározott keretekhez.

A kézikönyvek alkalmazása sem a fegyveres erők, sem a nemzetközi szervezetek számára nem újdonság. Számos példát találhatunk a civil-katonai együttműködést elősegíteni hivatott – lásd CIMIC kézikönyvek, az ENSZ Humanitárius Ügyek Koordinációs Hivatalának és az Európai Bizottságnak közös humanitárius válsághelyzet idején a civil-katonai koordinációt szabályozó kézikönyve<sup>549</sup> –, vagy éppen a menekültügyi válsághelyzetek kezelésére irányuló dokumentumokra. Lásd az amerikai fegyveres erők parancsnoki kézikönyve<sup>550</sup>, az UNHCR vészhelyzetek kezelésére kiadott kézikönyve<sup>551</sup>, vagy a fegyveres erők számára humanitárius

---

<sup>549</sup> United Nations Civil-Military Coordination Officer Field Handbook. UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs - Humanitarian Aid Department of the European Commission, Geneva, 2008.; <https://www.refworld.org/pdfid/47da7da52.pdf>

<sup>550</sup> United States Army Combined Arms Center, Center for Army Lessons Learned: Commander's Guide to Supporting Refugees and Internally Displaced Persons. Newsletter 12-21, 2012. szeptember, pp. 3-35.; <https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/12-21.pdf>

<sup>551</sup> UNHCR Handbook for Emergencies, Geneva, 2007.; [https://www.ifrc.org/PageFiles/95884/D.01.03.%20Handbook%20for%20Emergencies\\_UNHCR.pdf](https://www.ifrc.org/PageFiles/95884/D.01.03.%20Handbook%20for%20Emergencies_UNHCR.pdf)

műveletek idejére készített kézikönyve<sup>552</sup>. Ezen dokumentumok célja, hogy megkönnyítsék különböző szervezetek közötti koordinációt és együttműködést, valamint elősegítsék a válságkezelési műveletek sikerét. Bemutatják az egyes szereplők szervezeti kultúráját, felépítését, vezetési struktúráját, döntéshozatali mechanizmusait, speciális jellemzőit és legjobb alkalmazott gyakorlatait. Művelet specifikusan rávilágíthatnak az együttműködés lehetséges területeire. Emellett tartalmazhatnak esettanulmányokat, az együttműködéshez szükséges hasznos információkat, nyomtatvány és dokumentum mintákat. Ilyenek például a katonai szervezettől való segítség kérés sztenderdizált módjának leírása, katonai térképszimbólumok, katonai rendfokozatok, állományi struktúrák, mozaikszavak, hang és rádiójelzések, fonetikus ábécé, vagy a hosszúság és a szélesség konvertálásának módja UTM rendszerbe, valamint a jelen lévő partnerszervezetek listája.<sup>553</sup>

Tapasztalataim szerint a Runbookok alkalmazása töredékére csökkenti a szervezet reakcióidejét egy potenciális válsághelyzet során, illetve nagymértékben megkönnyíti a válságkezelésben résztvevő szereplők együttműködését. Egyrészt minden fél pontosan tudja kinek mi a feladata, milyen protokollt kell követnie. Másrészt a kommunikációhoz szükséges platformok (krízisvonal, huddleroom, etc.), mintadokumentumok rendelkezésre állnak, az ezek létrehozásához, kidolgozásához szükséges időt az érdemi döntések meghozatalára, valamint cselekvésre lehet fordítani. A kiépített csatornák segítségével az információ megosztás biztonságosabb, gyorsabb lehet, illetve egyértelműen nyomon követhető, hogy a döntéshozók és kulcsszereplők mindegyike hozzáfér-e a szükséges adatokhoz. Emellett kézikönyv jellege jelentősen megkönnyíti a szervezethez, művelethez újonnan csatlakozók felkészítését, valamint segít a szervezetek különbözőségéből fakadó félreértések elkerülésében.

### **3.2.2. Egy menekültügyi válsághelyzetre kidolgozott „kézikönyv” lehetséges felépítése**

A fenti, már létező dokumentumok, kiegészítve a multinacionális szektorban gyakran használt „RunBookok” bizonyos elemeivel jó alapként szolgálhatnak egy adott országra vonatkozó a menekültek helyzetének kezeléséhez kapcsolódó műveletekhez igazított kézikönyv kidolgozásához. Egy ilyen útmutató általam javasolt tartalmi elemei a következők lehetnének:

#### **1. rész: Áttekintés**

- A dokumentum célkitűzéseinek rövid összefoglalása.

---

<sup>552</sup> A UNHCR Handbook for the Military on Humanitarian Operations. UN High Commissioner for Refugees, 1995. január; <https://www.refworld.org/docid/3ccea5694.html>

<sup>553</sup> Uo. pp. 139-204.

- A dokumentum érvényességének, célközönségének, hatókörének meghatározása.
  - A célkitűzésekben meghatározott tevékenység életciklusának leírása: a válságkezelési folyamatok életciklusa ideális esetben a tervezés, a védelem, a reagálás és helyreállítás valamint az értékelés vagy önreflexió folyamatos váltakozásából épül fel, ami lehetővé teszi az eredeti tervek, folyamatok továbbfejlesztését.
2. rész: Alapfogalmak, jogi alapok
- A migrációval, menekültekkel és hontalanokkal kapcsolatos alapfogalmak gyűjteménye.
  - A menekültek és hontalanok helyzetének kezelésével foglalkozó egyezmények, jogszabályok, útmutatók felsorolása, rövid ismertetése.
  - Menekülttáborok létrehozásának és működtetésének jogszabályi háttere.
  - Menekülttáborok létrehozásának és működtetésének finansziális háttere.
3. rész: A fegyveres erők szerepe, feladata és lehetőségei a menekültválságok kezelése során
- A fegyveres erők feladatai.
  - A civil-katonai együttműködés jelentősége, nehézségei a menekültválságok kezelése során.
4. rész: Helyzetértékelés
- A menekültválság kialakulásának oka.
  - Az érintett személyek száma, vallási, etnikai megoszlása.
  - Az érintett földrajzi régiók, infrastruktúra.
  - Egészségügyi, gazdasági, szociális, politikai, társadalmi helyzetkép az érintett régióban.
  - A menekülttáborok elhelyezkedése/ kialakítására alkalmas területek.
  - A fegyveres erők diszlokációja.
  - A helyi hatóságokkal való együttműködés lehetőségei.
  - A területen működő, a menekültválság kezelésében szerepet vállaló nemzetközi és egyéb civil szervezetek listája, fontosabb feladatai, alkalmazottak száma, együttműködési hajlandósága, diszlokációja.

- A szervezetek között létrehozott kommunikációs csatornák listája (elektronikus levelezőlista, közös felhőszolgáltatás, műholdas telefonhálózat, vészhelyzeti telefonvonal, videokonferencia csatorna stb.).
  - A nyilvánosság tájékoztatásának keretrendszere a menekültválságok kezelése során.
5. rész: A tervezés, döntéshozás és eszkaláció sajátosságai a menekültválságok kezelése során
- A döntéshozó, a tervezésbe és döntéshozatalba bevonandó, illetve a döntésekről értesítendő személyek, szervezetek körének meghatározása.
  - A különböző szervezetek képviselőiből (fegyveres erők, rendőrség, nemzetközi- civil szervezetek, helyi hatóságok stb.) álló munkacsoport felépítése, elsődleges kontaktinformációk összegzése, illetve a szervezetek közötti egységes tájékoztatás csatornájának, rendjének meghatározása. Feladat- és felelősségi körök megoszlásának keretrendszere a civil- és katonai szervezetek között (pl.: a RACI Mátrix alkalmazásával).
  - Válsághelyzet/incidens esetén életbe lépő procedura leírása, ábrázolása (pl. VSM, kereszt-funkcionális folyamatábra stb. segítségével).
  - Parancsnoki ellenőrző lista az egyes incidensek áttekintéséhez a menekültválságok kezelése során (lásd IV. B. Melléklet).
  - Riasztási lánc: Riasztandó személyek, szervezetek köre
  - Riasztási Sablon: tartalmazza azokat a legfontosabb információkat, melyeket a riasztandó személyek szervezetek körével minimálisan meg kell osztani (lásd IV. C. Melléklet).
6. rész: Biztonsági megfontolások
- A műveleti célok elérésének és a saját erők védelmével kapcsolatban
  - Az infrastruktúra biztosításával és védelmével kapcsolatban
  - A menekülttábor létrehozásával és védelmével kapcsolatban
  - A civil szervezetek képviselőinek védelmével kapcsolatban
7. A fegyveres erők szerepe a válsághelyzet utáni helyreállításban
- Közreműködés a normál működésre való visszaállítás támogatásában
  - Részvétel a menekültválság utáni intézkedések koordinálásában
8. A levonható következtetések, tanulságok dokumentálása

- A menekültválságok kezelésére vonatkozó tervek, utasítások, szabályozók és folyamatok frissítése/fejlesztése a tapasztalatok alapján.

#### Mellékletek

- Általános kontakt információk (lásd IV. D. Melléklet)
- Fogalomtár
- Rövidítések jegyzéke
- Javasolt kommunikációs sablonok (mintaszövegek) a menekültválságok kezelése során
- A szervezeten belüli kommunikációra használható szövegpanelek, minták
- Helyi hatóságokkal való kommunikációra használható szövegpanelek, minták
- A nemzetközi fegyveres erőkkel való kommunikációra használható szövegpanelek, minták
- Nemzetközi és civil szervezetekkel való kommunikációra használható szövegpanelek, minták
- Sajtóközlemények céljára használt javasolt szövegpanelek, minták

Az itt felsorolt elemeket áttekintve elmondható, hogy egy kifejezetten a menekültek helyzetének kezelésével foglalkozó, „RunBook” elemekkel kiegészített kézikönyv egységes útmutatást és háttér információkat nyújthatna a helyzet kezelésében résztvevő szervezeteknek az eseményekre való reagálás során, ezáltal segíthetné azok hatékonyabb együttműködését a szervezeti, döntéshozatali különbségek ellenére is. A „RunBook” alapú krízismenedzsment válsághelyzet esetén lecsökkentheti a reakcióidő hosszát, lehetővé téve a probléma gyorsabb, hatékonyabb és költségkímélőbb megoldását, illetve a különböző csapatok közötti együttműködés vezérfonalául szolgálhat. Bár, természetesen nem alkalmazható minden helyzetben egy katonai művelet során, bővítheti a parancsnokok eszköztárát olyan esetekben, mikor hirtelen változtatásra van szükség egy adott helyzet kreatív megoldása érdekében, s hozzájárulhat folyamatok valamint a személyi állomány fejlesztéséhez.

### 3.3. Összegzés, részkövetkeztetések

A fejezet a rendkívül gyorsan változó üzleti környezet, illetve a hadviselés kihívásainak hasonlóságából kiindulva azt vizsgálta, lehetséges-e, hogy a fegyveres erők a vállalati szféra eszköztárának bizonyos elemeit áttemeljék, és azokat alkalmazzák műveleteik végrehajtása



során például a menekültekkel kapcsolatos civil-katonai együttműködés hatékonyságának javítása érdekében. A vizsgálat során bemutattam a „Lean-menedzsment” és a „RunBook” alapú kríziskezelés alapjait párhuzamba állítva azokat a fegyveres erők működésének egyes jellemzőivel.

Az összehasonlítás alapján a „Lean” olyan sztenderdizált útnak tekinthető, aminek egyes módszerei a megfelelő adaptációt követően, a fegyveres erők szempontjából is jól értelmezhetőek. Segítséget nyújthat abban, hogy a civil szervezetekkel közösen végrehajtandó feladatokat, a szervezeti különbségek ellenére is, optimalizáltan, a lehető legkevesebb veszteséggel lehessen végrehajtani. Továbbá jól alkalmazható az esetlegesen felmerülő problémák okainak feltárására, a folyamatok fejlesztésére, ezáltal az együttműködés hatékonyságának javítására. Valamint lehetőséget ad annak megértésre, hogy milyen módon lehet fejleszteni az együttműködő feleket annak érdekében, hogy a komplexebb feladatokat kihívásokat is kezelni tudják.

A „RunBook” alapú krízismenedzsment válsághelyzet esetén lecsökkentheti a reakcióidő hosszát, lehetővé téve a probléma gyorsabb, hatékonyabb és költségkímélőbb megoldását, illetve a különböző csapatok közötti együttműködés vezérfonalául szolgálhat.

Bár, ezek a módszerek természetesen nem alkalmazhatóak minden helyzetben egy katonai művelet során, bővíthetik a parancsnokok eszköztárát olyan esetekre, mikor hirtelen változtatásra van szükség egy adott helyzet kreatív megoldása érdekében, s hozzájárulhatnak folyamatok valamint a személyi állomány fejlesztéséhez.

Mindez igazolta **negyedik hipotézisemet, mely szerint a dinamikusan változó üzleti környezet és a hadviselés komplex kihívásainak hasonlóságából kiindulva a vállalati szektor egyes módszerei, megfelelő adaptációt követően, alkalmazhatóak a fegyveres erők és a civil szervezetek közötti együttműködés javítására, a köztük lévő problémák okainak feltárására, megoldására, valamint a hatékonyabb koordináció kialakítására például a menekültekkel kapcsolatos feladataik ellátása során.** A felsorolt módszerek bevezetésének vizsgálata és előkészítése, a további lehetőségek részletesebb feltárása, valamint egy „RunBook” módszerre épülő kézikönyv elkészítése mindenképpen további kutatást igényel.

# BEFEJEZÉS

## A kutatómunka összegzése

Az értekezést áttekintve elmondható, hogy „*az emberiség történelmének valóban egyik legkritikusabb szakaszát éli...*”<sup>554</sup>, ahol az egyre sűrűsödő helyi háborúk, konfliktusok, természeti katasztrófák következtében milliók kényszerülnek otthonaik, hazájuk elhagyására. A statisztikák pedig arra engednek következtetni, hogy ez a folyamat tartósan hatással lesz a világ biztonságára. A menekültek helyzetének kezelése válságövezetekben rendkívül összetett feladat, ami széleskörű nemzetközi és szektoriális összefogást igényel a katonai, rendvédelmi, nemzetbiztonsági, civil és nagyvállalati szereplőktől egyaránt. A civil szervezetek legfőbb feladata továbbra is a menekültek és más kiszolgáltatott csoportok alapvető humanitárius szükségleteinek kielégítése, a megfelelően működő, reagálóképes nemzeti menekültügyi rendszerek kialakításának, az elpusztult szolgáltatások és infrastruktúra újjáépítésének, valamint a menekültek visszatelepítésének és integrációjának koordinációja és végrehajtása lesz.<sup>555</sup> Azonban az ehhez szükséges biztonsági háttérrel a fegyveres erőknek, a működőképes közigazgatási rendszer kialakításának feltételeit pedig a rendvédelmi szerveknek kell megteremtenie. A szervezetek különbözőségéből adódó nehézségek leküzdése sokszor új módszerek alkalmazását teszi szükségessé, mely új elemként jelenhet meg az érintett erők feladatrendszerében.

## Összegzett következtetések

A kutatás első célkitűzésével összhangban, a szakirodalmi áttekintést, valamint az értekezés hadtudományi kutatások rendszerében való elhelyezését és vizsgálati szempontjainak meghatározását követően az **első fejezet** a migráció fogalmának, illetve a nemzetközi migráció elméleti jellemzőinek bemutatására koncentrált. Vizsgálta a migráció értelmezésének biztonságelméleti háttérét, valamint áttekintette a migrációval és a menekültek áramlásával kapcsolatos főbb nemzetközi trendeket. Kitért arra, hogy napjaink válságai mélyen beágyazódnak a kialakulásukat és lefolyásukat meghatározó regionális, inter- és transznacionális folyamatokba. Ennek megfelelően nemcsak lokális szinten jelentenek problémát, gyakran egész régiókat destabilizálnak, többek közt nagyméretű menekültáradat

---

<sup>554</sup> Szentgyörgyi Albert: Az örült majom – Írta egy biológus; Magvető Könyvkiadó, Debrecen, 1989, 5. oldal

<sup>555</sup> Csatlós Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf, 2. szám, pp. 5-7.;

[http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2014\\_02\\_005-027.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00003/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2014_02_005-027.pdf)

kiindulópontjává válhatnak. Így, a válságkezelési tevékenység részeként a nemzetközi erőknek – legyenek katonák vagy civilek – a béke helyreállítása mellett óriási szerepük van a menekültkérdés megoldásában is. A migrációs trendek és a menekültválságok kezelésével kapcsolatos nemzetközi tapasztalatok rámutatnak arra is, hogy **a menekültügy kérdése globális és tartós probléma forrásául szolgál, melynek kezeléséhez nemzetközi összefogásra és olyan nemzetközi, határvédelmi és civil szervezetekre van szükség,** amelyek folyamatos támogatást tudnak nyújtani a menekültválságok esetén, és megoldásokat kínálhatnak az újonnan felmerülő kihívásokra.

Az értekezés **második fejezete** harmadik és negyedik célkitűzéssel összhangban áttekintette a fegyveres erők, rendvédelmi, nemzetbiztonsági szervek, civil szervezetek és a vállalati szektor szereplőinek lehetséges feladatait, valamint kitért a nemzetközi válságkezelő műveletekben résztvevő (fegyveres) erők és a civil szervezetek közötti potenciális együttműködési területek illetve a köztük esetlegesen felmerülő, a szervezetek eltérő jellegéből fakadó nehézségek okainak feltárására.

A feladatok áttekintése és azonosítása **alátámasztotta második hipotézisemet, mi szerint a biztonsági környezet változásai és a kihívások komplexebbé válása átalakítják, kibővítik a válságkezelő műveletekben résztvevő katonai, nemzetbiztonsági, rendvédelmi és polgári szereplők menekültekkel kapcsolatos feladatkörét, ami a feladatok összetettségéből adódóan szélesebb körű szektorális egyeztetést tesz szükségessé.** Hiszen a menekültek védelme, helyzetük rendezése mellett fontos a származási és/vagy a befogadó állam közigazgatási rendjének, infrastruktúrájának, szociális ellátórendszerének, gazdasági stabilitásának helyreállítása és biztonsági igényeinek garantálása, amiben ezekre a szervezetekre is jelentős felelősség hárul. A fegyveres erők feladatainak vizsgálatával foglalkozó alfejezet igazolta **első hipotézisemet, amely szerint a menekültválságok kezelése a fegyveres erők feladatai között új elemként jelenik meg, és új kihívások elé állítja azokat.** Hiszen, azokban az esetekben, amikor a biztonsági helyzet nem megfelelő és/vagy a helyi hatóságok nem tudják megfelelően támogatni a civil szervezetek menekültekkel kapcsolatos tevékenységét a fegyveres erőknek át kell vennie vagy segítenie kell azok végrehajtását, amihez szükség van a katonai szervezet hagyományos feladataihoz képest eltérő módszerek és eszközök használatára.

A szakirodalom, a kutatás során készített interjúsorozat, valamint a témához kapcsolódó szakmai előadások értékelése megerősítette, hogy annak ellenére, hogy a menekültek helyzetének kezelése elsősorban a civil szervezetek feladata, a fegyveres erőknek jelentős szerepe lehet az ehhez szükséges háttér megteremtésében. A műveletek sikeréhez pedig szükség

van a felek közötti kölcsönös elfogadáson alapuló együttműködésre, a közös koordinációra és a folyamatos kapcsolattartásra. Az is bebizonyosodott, hogy ha sikerül leküzdeni a szervezeti különbözőségekből adódó nehézségeket, az együttműködés, hozzájárulva az egységes segélyezési és fejlesztési stratégiák kialakításához és megvalósításához, a válságkezelés és újjáépítés motorjává válhat, s hozzájárulhat mind a civil mind a katonai szervezetek céljainak eléréséhez. Mindez **alátámasztotta harmadik hipotézisemet, ami szerint a fegyveres erők és civil szervezetek közötti együttműködésnek, a szervezetek alapvető céljaiból, jellegéből fakadóan adódnak nehézségei, ami a menekültekkel kapcsolatos tevékenységük szintjén is értelmezhető. A válságkezelő művelet sikeréhez azonban szükség van a szervezetek között egy szélesebb körű együttműködés és koordináció kialakítására.** Az áttekintett példák azonban azt is megmutatták, hogy a gyakorlati megvalósításának még vannak hiányosságai, aminek orvoslásában felsőbb szinteken az átfogó stratégiák és koordinációs fórumok kialakítása, végrehajtói szinten pedig a képzés, a felkészítés, a közös gyakorlatok kialakítása és kapcsolattartás fórumainak megteremtése nyújthat segítséget.

A kutatás negyedik célkitűzésének elemei a **harmadik fejezetben** öltöttek testet, ami a fegyveres erők és a vállalati szektor működési környezetének és kihívásainak hasonlóságából kiindulva azt vizsgálta, hogy a versenyszféra egyes módszerei, mint a „Lean” menedzsment vagy a „Runbook” módszer, alkalmazhatóak-e a menekültválságok kezelésében résztvevő civil és katonai szereplők együttműködésének javítása érdekében. A módszerek bemutatásával és a felvonultatott esettanulmányok segítségével **negyedik hipotézisem, mely szerint a dinamikusan változó üzleti környezet és a hadviselés komplex kihívásainak hasonlóságából kiindulva a vállalati szektor egyes módszerei, megfelelő adaptációt követően, hatékonyan hozzájárulhatnak a fegyveres erők és a civil szervezetek közötti együttműködés javításához, a köztük lévő problémák okainak feltárásához, valamint a hatékonyabb koordináció kialakításához például a menekültekkel kapcsolatos feladataik ellátása során.** Azzal a kiegészítéssel, hogy ezeket az eszközöket csak a megfelelő adaptációt követően lehet bevezetni, s természetesen nem alkalmazhatóak minden helyzetben. Ennek ellenére bővíthetik a parancsnokok eszköztárát az új kihívásokhoz való alkalmazkodás során.

## Új tudományos eredmények

A menekülthelyzet kezelésének civil és katonai aspektusait vizsgáló értekezésem az alábbi új tudományos eredményeket tartalmazza:

1. **Elsőként elemeztem, értékelttem, rendszereztem és foglaltam össze** komplex, a korábbiakhoz képest újszerű módon a menekültkérdés kezelésének különböző – katonai, rendvédelmi, nemzetbiztonsági, civil ezen belül, nemzetközi szervezetekhez köthető, egyházi, nagyvállalati – aspektusait a válságövezetekben.
2. **Elméleti és gyakorlati példák alapján, és a békeműveletekben résztvevő szakemberek interjúi alapján igazoltam,** hogy a fegyveres erők és civil szervezetek közötti együttműködésnek, a szervezetek alapvető céljaiból, jellegéből fakadóan a menekültek helyzetének kezelése során is adódnak nehézségei. A művelet sikerének elérése szempontjából azonban szükség van a szervezetek között egy szélesebb körű együttműködés, felsőbb szinteken az átfogó stratégiák és koordinációs fórumok, végrehajtói szinten pedig közös gyakorlatok és a hatékony kapcsolattartás kialakítására. Kiegészítve Lóderer Balázs „Függetlenségi, Biztonsági, Logisztikai dilemma” ábrázolására alkalmazott háromszögét, megalkottam a buborék diagramot a szervezetek közötti együttműködési hajlandóság érzékletesebb szemléltetésére.
3. **Elemeztem, rendszereztem a** multinacionális szektorból érkező „Lean” és „Runbook” módszer civil katonai együttműködés javításának érdekében való felhasználásának, valamint a fegyveres erők eszköztárában való adaptálásának lehetőségeit, majd következtetések alapján **újszerű javaslatot fogalmaztam meg a módszerek alkalmazására.**
4. **Esettanulmányaim alapján feldolgoztam civil módszereket a vállalati szférából, és javaslatként kidolgoztam** egy „Runbook”-alapú, menekültek helyzetének kezelésére fókuszáló parancsnoki kézikönyv lehetséges felépítését egy változatban.

## **A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága, ajánlások**

A kutatási célkitűzésekkel összhangban elkészített értekezés eredményei véleményem szerint a következő területeken használhatók fel:

### **1. Az oktatásban:**

- a Nemzeti Közszerológati Egyetem tiszti, illetve biztonság- és védelempolitika szakos hallgatói számára a válságkezelés témakör oktatásánál.

- részben vagy egészében a közigazgatási szakvizsga választható tárgyi vizsgarészéhez „Kül- és biztonságpolitikai ágazat” témakörben segéd és/vagy tananyagként.
- a MH Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ által szervezett „nem kinetikus képességek” alkalmazásán alapuló gyakorlatokra való felkészülés háttéranyagaként.
- a magyarországi humanitárius szervezetek missziós felkészülési tevékenysége során.

## **2. Az alkalmazott kutatásokban:**

- kiegészítésül szolgálhat a civil és katonai műveletek eredményességét elősegítő közös stratégiák, fejlesztési politikák kialakítási lehetőségeinek vizsgálatához.
- mintául szolgálhat a fegyveres erők és a multinacionális cégek módszereinek egymás gyakorlataiba való adaptálhatóságának tanulmányozásához.
- alapul szolgálhat a „Lean” egyes elemeinek a fegyveres erők gyakorlatába való áttemelésének vizsgálatához,

## **3. A gyakorlatban:**

- a 3. fejezet „Runbook”-módszer alkalmazásával kapcsolatos eredményei, és a kézikönyv vázlat használható lehet a MH Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ által készített kézikönyvek elkészítése során.

## **További kutatási igénylő területek**

Összességében elmondható, hogy a meghatározott kutatási irányok, illetve a munka elkészítése során felmerülő kérdések közül több, önálló vizsgálatok alapjaként is megállná a helyét a jövőben, hiszen az áttekintő megközelítés, a téma interdiszciplináris jellege, valamint a terjedelmi korlátok csupán az egyes területek felületének karcolgatásához biztosítottak lehetőséget. További kutatások témájaként ajánlom:

- a civil és katonai szervezetek együttműködésének hatékonyságát, gazdaságosságát javító közös stratégiák, fejlesztési és segítségnyújtási tervek, valamint a koordináció további fejlesztési irányainak vizsgálatát;
- a civil katonai együttműködés nehézségeinek feloldására szolgáló módszerek fejlesztésének vizsgálatát;

- a digitális technológia, az innováció és a data science (BIG DATA) szerepének további vizsgálatát a migrációs- és menekültválságok dinamikájának alakulásában és annak feltérképezésében;
- a vállalati szféra további módszereinek a fegyveres erők eszköztárába való adaptálhatóságának vizsgálatát;
- a „Lean menedzsment” és a „Runbook” módszer eleminek gyakorlati bevezetését célzó vizsgálatokat.

## **Köszönetnyilvánítás**

Köszönettel tartozom mindenk előtt témavezetőmnek Prof. Dr. Resperger István ezredesnek, aki szakemberként a kezdetektől fogva segítségemre volt, biztatott és átlendített az elakadásokon.

Köszönet illeti valamennyi beszélgetőpartneremet, akik vállalták az interjúkat és a témával kapcsolatos háttér konzultációkat, melyek során megosztották velem tapasztalataikat, valamint összekapcsoltak a terület további szakértőivel.

Végül, de nem utolsó sorban köszönettel tartozom szüleimnek és férjemnek, akik rendkívüli türelemmel asszisztáltak végig a kutatómunka és az érkezés elkészültének időszakát, mindvégig segítve lelkesedésem fenntartását.



## MELLÉKLETEK

## I. Melléklet: A nemzetközi rendőri erők feladatai válságövezetekben

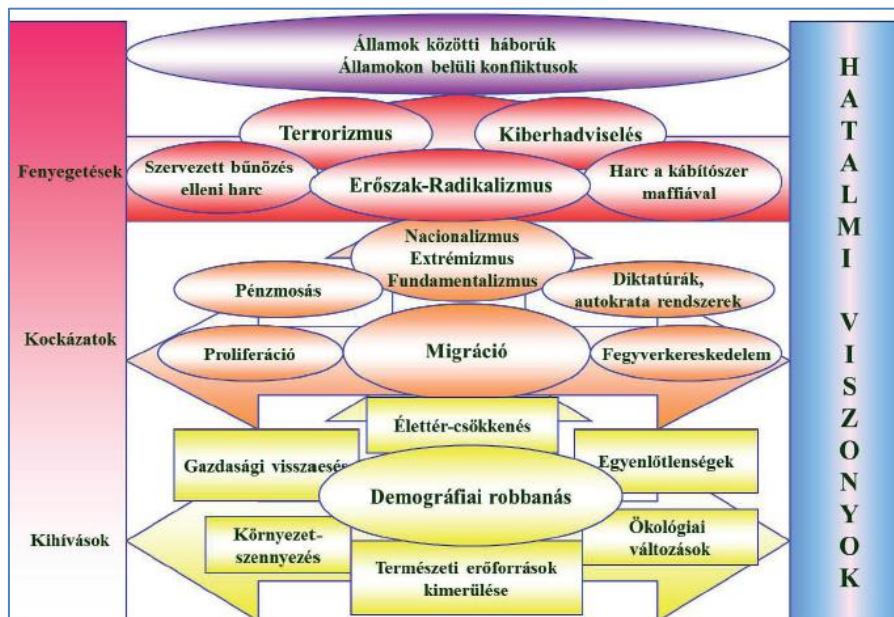
Megfigyelés és ellenőrzés	A helyi rendvédelmi szervek segítése	Konfliktus megelőzés	Tanácsadás	Mentorálás és kiképzés	Rendvédelmi reformokhoz való hozzájárulás
<ul style="list-style-type: none"> <li>a helyi rendőrség tevékenységének, létszámának, fegyverzetének, felszerelésének teljes körű ellenőrzése, megfigyelése;</li> <li>a polgári biztonsági szolgálatok ellenőrzése;</li> <li>az emberi és polgári szabadságjogok betartásának és a szervezetek semlegességének ellenőrzése a helyi rendvédelmi szervek tevékenysége során;</li> <li>panaszok és bejelentések kivizsgálása;</li> <li>A polgári lakosságtól származó fegyverek helyi rendőrség által végzett begyűjtési folyamatának, a fegyverek tárolásának, őrzésének ellenőrzése, megfigyelése;</li> <li>a rendvédelmi szervek, az igazságszolgáltatási intézmények (bíróság, ügyészség), és objektumaik megfigyelése mindennapi tevékenységük figyelemmel kísérése;</li> <li>repülőterek, kikötők, határátkelőhelyek rendszeres ellenőrzése szabályok szerinti működésének biztosítása;</li> <li>határmegfigyelői feladatok</li> <li>a visszatelepült menekültek sorsának figyelemmel kísérése;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>segítségnyújtás a helyi rendőrség számára a törvényes rend, a közrend és a közbiztonság helyreállításában, javításában;</li> <li>a helyi rendvédelmi szervekkel közös szolgálatok ellátása (pl.: járőrözés);</li> <li>emberi jogok védelme, biztosítása;</li> <li>konfliktuskezelés;</li> <li>panaszok, bejelentések fogadása, kivizsgálása;</li> <li>objektumvédelem;</li> <li>választások, összeírás, politikai rendezvények rendőri biztosítása;</li> <li>segítségnyújtás az ENSZ polgári alkalmazottai részére az azonosítási és regisztrációs folyamatok során;</li> <li>nyomozói feladatok</li> <li>a polgári lakosság védelme;</li> <li>koordinálni és megszervezni a tagállami segélyek és felajánlások felhasználását</li> <li>menekült konvojok kísérése, menekülttáborok őrzése;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a békefenntartó missziókban résztvevők által okozott balesetek, szabálysértések és esetleges bűncselekmények kivizsgálása;</li> <li>a lakosság és a rendőrség lefegyverzése;</li> <li>a fegyverek begyűjtése;</li> <li>emberi jogi panaszok, bűncselekmények kivizsgálása;</li> <li>a helyi tulajdon- és földviták kezelése;</li> <li>közvetítés: ellátni az összekötői feladatokat a konfliktusban álló felek között</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A közrendet fenyegető veszélyek értékelése, és tanácsadás a helyi rendvédelmi szerveknek, szakfeladatok demokratikus és szakszerű végrehajtása érdekében;</li> <li>Segítségnyújtás a helyi rendőrség fejlesztési programjának, átalakításának végrehajtásához;</li> <li>Tanácsadás a kormányzó hatóságoknak a hatékony polgári rendvédelmi szervezetek kialakítására;</li> <li>Rendvédelmi, igazságszolgáltatási és közigazgatási szervek részére szakértői támogatás, tanácsadás biztosítása a reformok elősegítése érdekében;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>speciális ismeretek oktatása;</li> <li>oktatás és képzés biztosítása a rendvédelmi szervek részére (a menekültek visszatérésének segítése, embercsempészet megakadályozása, a szervezett bűnözés, csempészet, vámbűncselekmények visszaszorítása; a kábítószeres, a terrorizmus és a közbiztonsági válságok kezelése);</li> <li>a rendvédelmi szervek hatékonyságának növelése a szervezett bűnözés elleni hatékony fellépés, a határőrizet, a bűnügyi helyszínelés és szakértői tevékenység, valamint az oktatás területén;</li> <li>terrorizmus elleni felkészítés;</li> <li>segíteni a helyi rendvédelmi szervek felkészítését és képességeik megteremtését a határellenőrzési és vámkezelési feladatok szakszerű végrehajtásához;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>segítségnyújtás a helyi rendőrség átszervezéséhez és reformjához, elszámoltathatóságának kialakításához;</li> <li>segítségnyújtás a helyi igazságszolgáltatási/rendvédelmi szervek (bíróság, büntetés- végrehajtás, határőrség, ügyészség, rendőrség) számára, azok újjászervezéséhez, demokratikus működtetéséhez</li> </ul>

14. táblázat: A nemzetközi rendőri erők feladatai válságövezetekben (szerk. Csatlós Fruzsina)

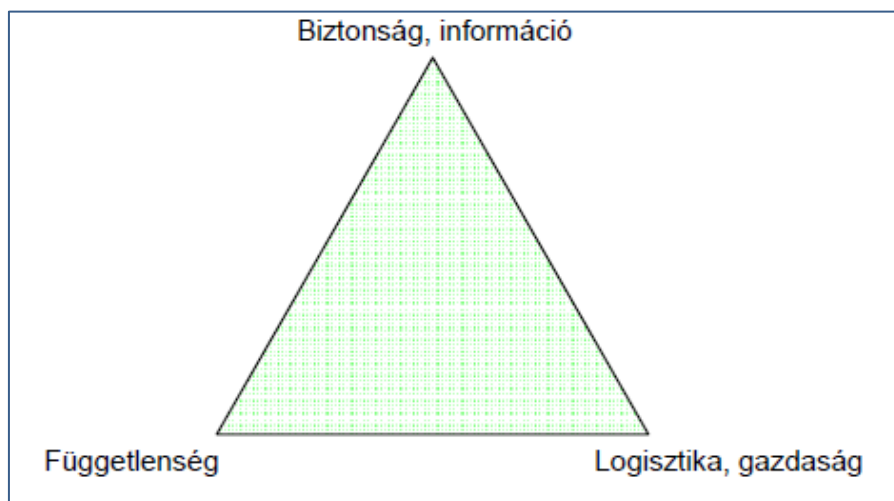
## II. Melléklet: A nemzetközi erők feladatai a menekültek helyzetének kezelésében válságövezetekben – Összefoglalás

Fegyveres erők	Rendőrség	Nemzetbiztonsági szolgálatok	Civil szervezetek	Vállalati szektor
<ul style="list-style-type: none"> <li>– a biztonságos környezet fenntartása;</li> <li>– kitelepítési és evakuálási tervek koordinálása;</li> <li>– humanitárius segítségnyújtás;</li> <li>– menekültekkel kapcsolatos tervezés koordinálása;</li> <li>– a menekültek fogadásának megszervezése;</li> <li>– visszatelepülés támogatása;</li> <li>– helyi hadseregek bevonása;</li> <li>– helyi közösségek támogatása;</li> <li>– nemzetközi szervezetek munkájának támogatása;</li> <li>– civil szervezetek biztonságának biztosítása;</li> <li>– humanitárius segítségnyújtási konvojok kísérése;</li> <li>– közvetítés;</li> <li>– egészségügyi és orvosi ellátás biztosítása;</li> <li>– infrastruktúra helyreállításának, kiépítésének támogatása</li> <li>– származási területek értékelése;</li> <li>– a biztonsági környezet elemzés-értékelése;</li> <li>– információ-megosztás;</li> <li>– tájékoztatás;</li> <li>– kapcsolattartás a nemzetközi és helyi szervezetekkel;</li> <li>– gazdasági programok támogatása;</li> <li>– képzés és tanácsadás;</li> <li>– járőrzés;</li> <li>– műszaki segítségnyújtás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– segítségnyújtás a menekült konvojok kísérésében, valamint a helyi rendvédelmi erők ezzel kapcsolatos kiképzésében;</li> <li>– segítségnyújtás menekülttáborok őrzésében, valamint a helyi rendvédelmi erők ezzel kapcsolatos kiképzésében;</li> <li>– visszatelepült menekültek sorsának figyelemmel kísérése;</li> <li>– embercsempészet megakadályozása, valamint a helyi rendvédelmi erők ezzel kapcsolatos kiképzése;</li> <li>– segítségnyújtás a helyi rendvédelmi és igazságszolgáltatási szervek (pl.: határrendészet, rendőrség) újjászervezéséhez, reformjához;</li> <li>– az emberi és polgári szabadságjogok betartásának és a szervezetek semlegességének ellenőrzése;</li> <li>– a határátkelőhelyek szabályok szerinti működtetésének biztosítása,</li> <li>– segítségnyújtás a nemzetközi szervezetek pl. az ENSZ polgári alkalmazottai részére az azonosítási és regisztrációs folyamatok során;</li> <li>– oktatás és képzés biztosítása a rendvédelmi szervek részére a menekültekkel kapcsolatos feladatok ellátásáról.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kormányzati tájékoztató tevékenység;</li> <li>– a biztonsági környezet elemzése-értékelése;</li> <li>– kutató-szűrő feladatok: a szervezett bűnözés, embercsempészet;</li> <li>– a terrorizmus és a terrorista háttérű személyek kiszűrése;</li> <li>– a nemzetközi menekültekkel kapcsolatos politikák feltérképezése;</li> <li>– okmányhamisító műhelyek és szakemberek felderítése;</li> <li>– a menekültválságok okozta gazdasági kockázatok felismerése;</li> <li>– a menekültválságokat kiváltó okok felismerése;</li> <li>– elhárító szolgálat;</li> <li>– menekültstátuszért folyamodó személyek ellenőrzése;</li> <li>– háttér információk biztosítása a kormány, a társ- és partnerszolgálatok számára;</li> <li>– a menekültek visszatelepítésére hatással lévő információk frissítése;</li> <li>– a külföldi kapcsolattartási protokoll megismerése;</li> <li>– az EU hírszerzés-elemző kapacitásának támogatása;</li> <li>– mélylegi információk gyűjtése, elemzése, értékelése a háborús övezetből az érkező menekültektől;</li> <li>– az Idegenrendészeti Főigazgatóság és a befogadó állomások objektumvédelme;</li> <li>– a technikai és kiszolgáló háttár biztosítása a menekültekkel kapcsolatos információ gyűjtési tevékenységekhez</li> <li>– igazságügyi okmányszakértői tevékenység</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– humanitárius segítségnyújtás;</li> <li>– emberi jogok érvényesülésének biztosítása, megsértésének jelentése;</li> <li>– jogi segítség biztosítása a menekültek számára;</li> <li>– egészségügyi ellátás biztosítása a menekültek regisztrációja, nyilvántartása;</li> <li>– a menekültek biztonságos határátlépésének biztosítása;</li> <li>– részvétel a kutatás-mentésben;</li> <li>– tolmácsszolgálatok biztosítása;</li> <li>– menekülttáborok, befogadó állomások létrehozása és fenntartása;</li> <li>– segélyek begyűjtése, szállítása, elosztása;</li> <li>– menedéket kérők és a menekültek hazatérésének elősegítése;</li> <li>– gazdasági, munkaügyi fejlesztési programok indítása;</li> <li>– a szabad vallásgyakorlás feltételeinek biztosítása a menekülttáborokban és befogadó állomásokon</li> <li>– integrációs programok;</li> <li>– oktatási tevékenység;</li> <li>– szakmai továbbképzések tréningek biztosítása a menekültügyben dolgozó szakembereknek;</li> <li>– együttműködés a menekültekkel foglalkozó szervezetek között;</li> <li>– szabad vallásgyakorlás biztosítása;</li> <li>– vallások közötti együttműködés fejlesztése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– adománygyűjtés, anyagi támogatás;</li> <li>– társadalmi felelősségvállalás;</li> <li>– képességbeli hiányosságok pótlása, megoldása, képességek megosztása</li> <li>– a kormányokkal való együttműködés fejlesztése;</li> <li>– innováció;</li> <li>– projekt menedzsment és információ megosztás fejlesztése;</li> <li>– menekültek képzése;</li> <li>– menekültek foglalkoztatásának elősegítése;</li> <li>– menekültek számára készülő termékek és szolgáltatások kifejlesztése;</li> <li>– adatok, információk kezelése és szervezetek közötti megosztása;</li> <li>– határellenőrző rendszerek fejlesztése;</li> <li>– biometrikus azonosító rendszerek fejlesztése;</li> <li>– mobil-alapú technológiai megoldások fejlesztése menekültek számára;</li> <li>– internet-kapcsolat és a kommunikáció biztosítása;</li> <li>– szolgáltatásokhoz való hozzáférés megkönnyítése.</li> </ul>

### III. Melléklet: Kihívások, kockázatok, fenyegetések és a Függetlenségi, biztonsági, logisztikai dilemma



46.: kihívások, kockázatok, fenyegetések<sup>556</sup>



47. ábra: Függetlenségi, Biztonsági, Logisztikai dilemma<sup>557</sup>

<sup>556</sup> Resperger István: A fegyveres erők megváltozott feladatai a katonai jellegű fegyveres válságok kezelése során. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2002., p. 45; [http://real.mtak.hu/85314/1/17\\_4\\_bp\\_remek.pdf](http://real.mtak.hu/85314/1/17_4_bp_remek.pdf)

Resperger István: A válságkezelés elméleti kérdései. In: Szenes Zoltán (szerk.): Biztonságpolitika és Válságkezelés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2016, p. 7; [http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika\\_valsgakezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika_valsgakezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>557</sup> Lóderer Balázs: Együttműködni vagy elhatárolódni? - Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együttműködésében. Hadtudományi Szemle, 4. évfolyam, 2011. 4. szám, p. 109.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2011\\_4\\_104-110.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2011_4_104-110.pdf)

## IV. Melléklet: A „Runbook” módszerekhez kapcsolódó táblázatok

### IV. A. Egy projekt végrehajtási tervének lehetséges váza

PROJEKT TERV										
<b>1. Projekt nyilatkozat</b>										
<b>2. A projekt kereteinek meghatározása</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melyik folyamat?</li> <li>Melyik termék vagy szolgáltatás?</li> <li>Melyik Bemeneti Csatorna?</li> <li>Melyik ügyfél szegmens?</li> <li>Melyik földrajzi terület?</li> </ul>										
<b>Eszközök</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>SIPOC</li> <li>Adatgyűjtési terv</li> </ul>										
#	Projekt cél	Adat típus	Műveleti meghatározás	Szint	Vizsgált időszak	Formátum	Hipotézis a várható adatokról	Felelős	Határidő	Státusz
<b>3. A projekt célja/Várható előnyök</b>										
<b>A projekt sikerének mérői</b>		<b>Kiindulási pont</b>		<b>Cél</b>			<b>Fejlődés</b>			
<b>Financiális</b>										
<b>Nem financiális</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Időhatékonyság</li> <li>Minőség</li> <li>Termelékenység</li> <li>Ügyfél elégedettség</li> </ul>										
<b>4. A projekt irányítása/A projektcsapat résztvevői</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Projekt szponzor:</b> elszámoltatható a projekt sikeréért, ellátja a projektcsapatot a szükséges erőforrásokkal</li> <li><b>Projekt gazda:</b> felelős a projekt céljainak eléréséért</li> <li><b>Projekt vezető:</b> felelős a projekt napi szintű vezetéséért</li> <li><b>Projektcsapat:</b> támogatja a projektvezetőt a projekt végrehajtásában</li> </ul>										
<b>5. Ütemezés/Mérföldkövek</b>										
<b>Fázis</b>		<b>Dátum</b>								
Meghatározás		(...-tól ...-ig)								
Értékelés		(...-tól ...-ig)								
Tervezés		(...-tól ...-ig)								
Modellezés és Végrehajtás		(...-tól ...-ig)								
<b>Felfedezés (Dátum)</b>		<b>Meghatározás (Dátum)</b>		<b>Értékelés (Dátum)</b>		<b>Tervezés (Dátum)</b>		<b>Modellezés Végrehajtás (Dátum)</b>		<b>Folyamatos fejlesztés (Dátum)</b>

<b>Eredmények</b>	A folyamatok prioritizálása a felülvizsgálathoz	A probléma meghatározása A folyamat kiterjedésének meghatározása	A jelen állapot kiindulási helyzeté tétele Veszteségek/fájó pontok és gyökér okok meghatározása	A gyökér okok megszüntetése Munkakörnyezet átalakítása a célok eléréséhez	A teljesítmény láthatóvá tétele	A folyamat folyamatos fejlesztése
<b>Eszközök</b>	Folyamat diagnosztikai eszközök	Probléma nyilatkozat Az ügyfél hangja SIPOC	8 veszteség elemzés VSM „Öt Miért” Halszálka diagram	19 Lean tervezési alapelv 5S Kontroll táblázatok	Metrika táblázat	Folyamatos fejlesztési keretrendszer

## 6. Kockázatok, problémák

**Probléma:** Váratlanul jelentkezik a projektciklus során. Lehet a folyamat során bekövetkező vagy a projekt felépítésével kapcsolatos probléma. Felesleges konfliktusokhoz, késéshez vagy a projekt meghiúsulásához vezethet

**Kockázat:** Várható a bekövetkezése, a projekt legalább egy elemére hatással lehet, kezelni kell, ha problémává válik negatvan hathat a projekt sikerére.

#	Típus (Probléma/Kockázat)	Hatás	Valószínűség	Leírás	Enyhítő intézkedések	Határidő	Státusz	Azonosító személy	Felelős

16. táblázat: Egy projekt végrehajtási tervének lehetséges váza

## IV. B. A Parancsnoki ellenőrző lista lehetséges felépítése

Incidenskezelés – Parancsnoki Ellenőrző Lista			
1. lépés	Az incidens felfedezésnek/jelentésének időpontja		
	Dátum (év/hónap/nap)	Idő (óra: perc)	Időzóna (GMT)
2. lépés	Milyen típusú incidens történt		
3. lépés	Ki jelentette először az incidenst?		
	Saját erők Nemzetközi erők	Civil szervezetek Helyi hatóságok	Média
4. lépés	Mikor történt az incidens?		
	Dátum (év/hónap/nap)	Idő (óra: perc)	Időzóna (GMT)
5. lépés	Az incidenssel kapcsolatos információk besorolása		
	Nyilvános	Belső	Minősített Titkosított
6. lépés	Meg lett erősítve az incidens?		
	Igen	Nem	
7. lépés	Hol történt/Milyen régió(ka)t érint az incidens?		

8. lépés	<b>Milyen szolgáltatásokat, infrastrukturális elemeket érint az incidens?</b>	
9. lépés	<b>Az esemény/incidens kiváltó oka (ha ismert)</b>	
	Pl.: Természeti katasztrófa, ipari katasztrófa, fegyveres konfliktus stb.	Nem ismert
10. lépés	<b>Az incidens kezelésének státusza</b>	
	Ismeretlen	Folyamatban – Sikeres Folyamatban – Sikertelen Jelenleg nem lehet kezelni
		Sikeresen lezárva
11. lépés	<b>Az incidens kezelésével kapcsolatos egyeztetések</b>	
	Szervezet/Esemény	Dátum, Idő
		Megjegyzés

17. táblázat: A Parancsnoki ellenőrző lista lehetséges felépítése (szerk.: Csatlós Fruzsina)

#### IV. C. A riasztási sablon lehetséges felépítése

Parancsnoki Riasztás Tartalmi Elemei – Sablon	
Email/Riasztási közlemény tárgya	
Parancsnoki összefoglaló	
Az incidens jelentésének dátuma és ideje	
Az információ forrása	
Az incidenssel kapcsolatos információk minősítése	
Az érintett régió	
Az érintett személyek száma	
Kiváltó okok	
A helyzet kezelésének státusza	
A következő koordinációs megbeszélés helye (virtuális is), időpontja	

18. táblázat: A riasztási sablon lehetséges felépítése (szerk.: Csatlós Fruzsina)

#### IV. D. Általános kontaktinformációk

<b>Ország név</b>			
Régió/Kontinens	Szomszédos országok	Főváros	Szervezeti tagság (ENSZ/NATO/EU/EBESZ/etc.)
Biztonsági kockázati besorolás			
<b>Saját erők</b>			

			Elhelyezkedés
<b>Saját szervezeti kontaktok</b>			
<b>Beosztás</b>	<b>Név, rendfokozat</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
Parancsnok			
Parancsnokhelyettes			
Kapcsolattartó			
CIMIC felelős			
Sajtófelelős (angol/helyi nyelvű)			
Informatikai kapcsolattartó			
Személyügyi felelős			
Jogi felelős			
Gazdasági felelős			
Tolmács(ok)			
Egészségügyi felelős			
<b>Szövetséges Fegyveres erők</b>			
Jelen lévő szervezetek		Diszlokáció	
<b>Szervezeti kontaktok</b>			
<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
Parancsnok			
Parancsnokhelyettes			
Kapcsolattartó			
Sajtófelelős			
<b>Helyi Fegyveres erők</b>			
Helyi fegyveres erők szervezeti egységei		Diszlokáció	
<b>Szervezeti kontaktok</b>			
<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
Parancsnok			
Parancsnokhelyettes			
Kapcsolattartó			
<b>Helyi Hatóságok</b>			
<b>Kormányzat</b>		Központ: Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
<b>Szervezeti kontaktok</b>			



<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
<b>Helyi vezetők</b>		Cím	
Kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Rendőrség</b>		Központ: Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Tűzoltóság</b>		Központ: Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Adóhatóság</b>		Központ:	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>CERT</b>		Központ:	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Bíróság</b>		Cím:	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Helyi Szolgáltatók</b>			
<b>Áramszolgáltató</b>		Központ:	

		Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
<b>Szervezeti kontaktok</b>			
<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
<b>Energiaszolgáltató</b>		Központ: Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
Szervezeti kontaktok			
<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
<b>Ivóvíz szolgáltató</b>		Központ: Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
Szervezeti kontaktok			
<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
<b>Telekommunikációs Szolgáltatók (Internet, telefon, mobil)</b>		Központ: Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
Szervezeti kontaktok			
<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
<b>Egészségügyi ellátás</b>		Központ: Telephelyek: Az infrastruktúra kritikus pontjai	
Szervezeti kontaktok			
<b>Beosztás</b>	<b>Név</b>	<b>E-mail cím</b>	<b>Telefonszám</b>
<b>Média</b>			
<b>Helyi média</b>			
Szervezeti kontaktok			

Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Saját ország médiumai</b>			
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Nemzetközi média</b>			
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Nemzetközi és Civil Szervezetek</b>			
<b>ENSZ</b>		Cím	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>UNHCR</b>		Cím	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám
<b>Nemzetközi Vöröskereszt</b>		Cím	
Szervezeti kontaktok			
Beosztás	Név	E-mail cím	Telefonszám

19. táblázat: A legfontosabb elérhetőségek lehetséges listája (szerk.: Csatlós Fruzsina)

# FELHASZNÁLT IRODALOM

## Könyvek, folyóirat cikkek

1. ARBUCKLE, James V.: A civil/katonai választóvonal a békefenntartásban és azon túl. NATO Tükör, 2007. 3. szám;  
<http://www.nato.int/docu/review/2007/issue3/hungarian/analysis1.html> (Letöltve: 2015. június 20.)
2. BÁLINT Gábor: Afganisztán az Ökumenikus Segélyszervezet tevékenységén keresztül. Előadás a Dialógus Platform Egyesület Fórumán, 2015. december 10.;  
<https://www.youtube.com/watch?v=vIwHAP2vqO8> (Letöltve: 2020. január 21.)
3. BALLA József: A biometrikus adatokat tartalmazó úti és személyazonosító okmányok biztonságnövelő hatása a határ-, illetve közbiztonság alakulására. Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, Budapest, 2019
4. BALLÉ, Michael: Can lean support strategy as much as it does operations?. Planet Lean - The Lean Global Network Journal, 2016. február 2.; <https://planet-lean.com/lean-approach-strategy-military> (Letöltve: 2019. november 5.)
5. BALOGH Sándor: Belső migráció Afrikában, Afrika Tanulmányok V. évfolyam 4. szám.;  
<http://www.afriport.hu/index.php/elemzesek/4456-balogh-sandor-elemzese> (Letöltve: 2015. június 20.)
6. BÁNYÁSZ Péter – ORBÓK Ákos – SZABÓ András: Okoseszközök Éves továbbképzés az elektronikus információs rendszer biztonságával összefüggő feladatok ellátásában részt vevő személy számára 2016. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2019.;  
[https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12816/Okoseszkozok\\_Eves\\_tovabbkepzes\\_reszt\\_vevo\\_szemely.pdf;jsessionid=0419B7D59B0FEAD326232A29CBF31A7C?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12816/Okoseszkozok_Eves_tovabbkepzes_reszt_vevo_szemely.pdf;jsessionid=0419B7D59B0FEAD326232A29CBF31A7C?sequence=1) (Letöltve: 2019. november 28.)
7. BARTAL Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Századvég, Budapest, 2005.
8. BERÉNYI László: A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2015.;  
<http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/57f62a3f9bdcc/szerzo/11.pdf> (Letöltve: 2019. november 5.)

9. BESENYŐ János: Az ENSZ nyugat-szaharai békemissziójának tapasztalatai. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2011.;  
<http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9829/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2015. március 12.)
10. BESENYŐ János: CIMIC activities in the African Union Mission in Sudan. Tradecraft Review, Periodical of the Scientific board of Military Security Office, 2010, 2. Special Issue, pp. 95–113.; <http://real.mtak.hu/83782/> (Letöltve: 2019. november 5.)
11. BESENYŐ János – LÓDERER Balázs: Az afrikai kontinensen tevékenykedő civil szervezetek elemzésének lehetőségei. Hadtudomány, XXIII. évfolyam, 2013. 3-4. szám, pp. 97-103.; [http://mhht.eu/hadtudomany/2013/3\\_4/Hadtudomany\\_2013\\_3-4\\_9.pdf](http://mhht.eu/hadtudomany/2013/3_4/Hadtudomany_2013_3-4_9.pdf) (Letöltve: 2015. március 12.)
12. BESENYŐ János – MARSAI Viktor: Líbia: országismertető, MH Összhaderőnemi Parancsnokság, Székesfehérvár, 2012.
13. BLAHÓ András – PRANDLER Árpád: Nemzetközi szervezetek és intézmények; AULA, 2001.
14. BODA József: A rendvédelmi békefenntartás kialakulása, fejlődése, helye és szerepe a XXI. században. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006.;  
[http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda\\_jozsef.pdf](http://193.224.76.2/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/boda_jozsef.pdf) (Letöltve: 2015. február 16.)
15. BODA József: Biztonsági kihívások – Nemzetbiztonsági válaszok. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XV. kötet, 2014., pp. 35-46;  
<http://pecshor.hu/periodika/XV/boda.pdf> (Letöltve: 2015. február 16.)
16. BODA József – BOLDIZSÁR Gábor – KOVÁCS László – OROSZ Zoltán – PADÁNYI József – RESPERGER István – Szenes Zoltán: A hadtudományi kutatási irányok, prioritások és témakörök, Államtudományi Műhelytanulmányok, 2016. 16. szám, pp. 1-23;  
[https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/2016\\_-evi-16\\_-szam-a-hadtudomanyi-kutatasi-iranyok\\_-prioritasok-es-temakorok-2.original.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/2016_-evi-16_-szam-a-hadtudomanyi-kutatasi-iranyok_-prioritasok-es-temakorok-2.original.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
17. BOKROS Tünde Ibolya: A civil-katonai együttműködés jelene a béketámogató műveletek alakulásának tükrében. Hadtudományi Szemle, Budapest, 5. évfolyam, 2012. 3-4. szám, pp. 149-157.; <http://m.ludita.uni->

- [nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10745/bokros\\_tunde\\_149\\_157.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10745/bokros_tunde_149_157.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Letöltve: 2020. január 8.)
18. BOLDIZSÁR Gábor: A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9722/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2015. június 20.)
  19. BOLDIZSÁR Gábor: A haderő feladata a jövő béketámogató műveleteiben. A haderő feladata a jövő béketámogató műveleteiben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 5. évfolyam, 2001. 1.szám pp. 18-28; [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/1052/nek\\_2001\\_1\\_boldizsar.pdf?sequence=2](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/1052/nek_2001_1_boldizsar.pdf?sequence=2) (Letöltve: 2015. június 20.)
  20. BUDAI Balázs Benjámin: Lean, Six Sigma és a Theory of Constraints a közigazgatás minőségi (értékalapú) újraszervezésében. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2017. 1. szám, pp. 222–236.; [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK\\_2017\\_1\\_Budai\\_Lean\\_Six\\_Sigma\\_.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/PPB-MK_2017_1_Budai_Lean_Six_Sigma_.pdf) (Letöltve: 2019. november 5.)
  21. BUZAN, Barry: People, States, and Fear: The National Security Problem in International Relations, Wheatsheaf Books, 1983.
  22. BUZAN, Barry – WÆVER, Ole – WILDE, Jaap De: Security: A new framework for analysis, Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado, 1998.
  23. CAPLAN, Richard: Exit Strategies and State Building. Oxford University, 2012.
  24. CAPLAN, Richard: International Governance of War-Torn Territories, Rule and Reconstruction. Oxford University, 2005.
  25. CAPLAN, Richard: Post-Mortem on UNPROFOR: Lessons of UN Peacekeeping in Former Yugoslavia. Brassey's for the Centre for Defence Studies, London, 1996.
  26. CHANDLER, David: Peace without Politics? Ten Years of International State-Building in Bosnia. Routledge Studies in Intervention and Statebuilding, 2005.
  27. CHANDLER, David (szerk.): Statebuilding and Intervention: Policies and Practices and Paradigms. Routledge Studies in Intervention and Statebuilding, 2008 december 10.
  28. CHESTERMAN, Simon: The UN Security Council and the Rule of Law. NYU School of Law, Public Law Research Paper, No. 08-57, 2008. november; [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1279849](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1279849) (Letöltve: 2015. február 16.)

29. CHESTERMAN, Simon: You, The People: The United Nations, Transitional Administration, and State-Building. International Peace Academy, 2003. november; [https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/the\\_1.pdf](https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/the_1.pdf) (Letöltve: 2015. február 16.)
30. CRAWFORD, Jason: Lean Production in the Public Service Sector – Migrationsverket and the Missing Links in the Value Chain. Masters Thesis, Uppsala University Department of Business Studies, Uppsala, 2012. június 28.; <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:540047/FULLTEXT02> (Letöltve: 2019. november 5.)
31. CUTTS, Mark (szerk.): A világ menekültjeinek helyzete 2000. ENSZ Menekültügyi Főbizottság Magyarországi Képviselete, Budapest, 2001.
32. CSATLÓS Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 73-96.
33. CSATLÓS Fruzsina: A menekültkérdés kezelésének nemzetbiztonsági aspektusai válságövezetekben és itthon. Szakmai Szemle, 2014/2. szám, pp. 159-168
34. CSATLÓS Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf/2. szám, pp. 5-27
35. CSATLÓS Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 216-230
36. CSATLÓS Fruzsina: Challenges of civil-military cooperation in refugee crisis management. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 4. szám, pp. 22-32
37. CSATLÓS Fruzsina: Global refugee trends and the Syrian crisis. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 3. szám, pp. 42-54
38. CSIKI Tamás: A NATO biztonságfelfogásának új elemei a 21. században. Nemzet és Biztonság, 2013/5-6. szám, pp. 164-175.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2013\\_5-6\\_15\\_csiki\\_tamas\\_-\\_a\\_nato\\_biztonsagfelfogasanak\\_uj\\_elemei\\_a\\_21szazadban.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2013_5-6_15_csiki_tamas_-_a_nato_biztonsagfelfogasanak_uj_elemei_a_21szazadban.pdf) (Letöltve: 2020. január 21.)
39. CSIKI Tamás: Visszatekintés a Nyugat-európai Unióra. Nemzet és Biztonság, 2010. június, pp. 66-73.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/csiki\\_tamas-visszatekintes\\_a\\_nyugat\\_europai\\_uniora.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/csiki_tamas-visszatekintes_a_nyugat_europai_uniora.pdf) (Letöltve: 2020. január 21.)

40. DOBÁK Imre: Tömeges migráció a mobilkommunikáció tükrében. Szakmai Szemle, XV. évfolyam, 2017. 1. szám, pp. 101-111.;  
[https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2017\\_1\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2017_1_szam.pdf) (Letöltve: 2020. január 21.)
41. ELJAZZAR, Mahmoud S. – BEYDOUN, Abdullah A. – HAMZEH, Farook: Optimizing Workflow for Shelter Reitation Projects in Refugee Camps. Conference Paper, Department of Civil and Environmental Engineering - Faculty Publications, 2013. január;  
[https://www.researchgate.net/profile/Farook\\_Hamzeh/publication/259464214\\_Optimizing\\_Workflow\\_for\\_Shelter\\_Reitation\\_Projects\\_in\\_Refugee\\_Camps/links/00b4952bd67990672d000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Farook_Hamzeh/publication/259464214_Optimizing_Workflow_for_Shelter_Reitation_Projects_in_Refugee_Camps/links/00b4952bd67990672d000000.pdf) (Letöltve: 2019. november 5.)
42. FISCHL Vilmos: A nemzetközi egyházi szervezetek szerepe az államközi valamint csoportok közötti konfliktusok és válságok kezelésében. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9645/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2015. június 20.)
43. FISCHL Vilmos: Az ökumenikus segélyszervezetek működése és eredménye a konfliktusokkal terhelt területeken. In: RESPERGER István – UJHÁZI, Lóránd (szerk.): A vallási elemek jelentősége napjaink fegyveres konfliktusaiban és biztonsági kihívásaiban, Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, Budapest, 2019., pp. 25-29.;  
[http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20/pdf/web\\_pdf\\_vallasi\\_elemek\\_jelentosege.pdf](http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20/pdf/web_pdf_vallasi_elemek_jelentosege.pdf) (Letöltve: 2019. december 21.)
44. FISCHL Vilmos: Egyházi karitatív szervezetek szerepe a válságkezelésben. KARD ÉS TOLL: Válogatás a hadtudomány doktoranduszainak tanulmányaiból 2, 2006., pp. 92-101.
45. FORRAY László: A különleges műveleti zászlóalj kiképzésének, felkészítésének és felszerelésének fejlesztési lehetőségei. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2009.; <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12184/ertekezes.pdf;jsessionid=86A3813C8DA0BDE349F8304091C4B587?sequence=1> (Letöltve: 2015. február 16.)
46. FRIEDMANN Viktor: A konfliktuskezelés új terepei – Az államon belüli konfliktusok regionális, inter- és transznacionális dimenziói. Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata, IV. évfolyam, 2007. 3-4. szám, pp. 75-99.;
47. GAZDAG Ferenc (szerk.): Biztonsági tanulmányok - Biztonságpolitika. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2011.



48. GAZDAG Ferenc – TÁLAS Péter: A biztonság fogalmának határaitól. Nemzet és biztonság, 2008. január, pp.3-9;  
[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/gazdag\\_ferenc\\_talas\\_peter-a\\_biztonsag\\_fogalmanak\\_hatarairol.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/gazdag_ferenc_talas_peter-a_biztonsag_fogalmanak_hatarairol.pdf) (Letöltve: 2018. május 4.)
49. GAZDIK Gyula: A szíriai válság kialakulása és elmélyülése. Kül-Világ – A nemzetközi kapcsolatok folyóirata, IX. évfolyam, 2012. 1-2. szám, pp. 1-26.;  
<http://epa.oszk.hu/00000/00039/00027/pdf/gazdik.pdf> (Letöltve: 2016. február 16.)
50. GÖRBE ATTILÁNÉ ZÁN Krisztina: A magyarországi migráció helyzete, kezelésének feltételei és lehetőségei. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008.; <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12201/ertekezes.pdf?sequence=1> (Letöltve: 2015. február 16.)
51. GUBICZA József: A Határőrség menekültügyi feladatai. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2001.
52. GUBICZA József – LAUFER Balázs: Az illegális migráció rendészeti, kiemelten nemzetbiztonsági aspektusú vizsgálata keretében végzett interjúsorozat megállapításai, kutatási eredményei. Határrendészeti Tanulmányok, IX. évfolyam, 2012. 1. Különszám, Budapest, 2012., pp. 1-46.; [https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/2012\\_1\\_kulonszam\\_Hatarrendeszeti\\_Tanulmanyok.pdf](https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/2012_1_kulonszam_Hatarrendeszeti_Tanulmanyok.pdf); (Letöltve: 2015. június 18.)
53. HÁRS Ernő: A nemzetközi szervezetek világa. Gondolat, Budapest, 1972.
54. HAUTZINGER Zoltán: A migráció és külföldiek büntetőjogi megjelenése. AndAnn Kiadó, Pécs, 2018
55. HAUTZINGER Zoltán: Idegen a büntetőjogban. AndAnn Kiadó, Pécs, 2016
56. Hautzinger Zoltán: Szemelvények a migráció szabályozásáról. AndAnn Kiadó, Pécs, 2016
57. HAUTZINGER Zoltán (ed.): Dynamics and Social Impact of Migration. Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft, Budapest, 2019
58. HAUTZINGER Zoltán – HEGEDÜS Judit – KLENNER Zoltán: A migráció elmélete. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Rendészettudományi Kar, Budapest, 2014.;  
[http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat\\_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf](http://real.mtak.hu/16634/1/w207.bat_session%3D1164013711%26infile%3D%26sobj%3D8961%26cgimime%3Dapplication%252Fpdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
59. HAUTZINGER Zoltán: Az irreguláris migráció büntetőjogi aspektusai. In.: Hautzinger, Zoltán (szerk.) Migráció és rendészet, Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozat, Budapest, 2015., pp. 49-68.

60. HAUTZINGER Zoltán (szerk.): A migráció bűnügyi hatásai. Magyar Rendészettudományi Társaság Migrációs Tagozat. Budapest, 2016., pp. 181-202.
61. HAUTZINGER Zoltán: A nemzetbiztonsági érdek megjelenése a migrációban és az idegenjogban. In: Dobák Imre – Hautzinger Zoltán (szerk.): Szakmaiság, szerénység, szorgalom. Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018, pp. 265-281
62. HAUTZINGER Zoltán: Büntetőjogi válaszok a tömeges bevándorlás okozta válsághelyzrtre Magyarországon. In: Tálás, Péter (szerk.) Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017., pp. 69-83.
63. HERBER Attila – MARTOS Ida – MOSS László – TISZA László: Történelem 6. 1914-től 1990-ig. Reáltanoda Alapítvány, 2005.
64. HETESY Zsolt: A titkos felderítés. Doktori (PhD) értekezés, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola, Pécs, 2011.;  
<https://ajk.pte.hu/sites/ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/hetesy-zsolt/hetesy-zsolt-vedes-ertekezes.pdf>
65. HOLSHEK, Christopher – DE CONING, Cedric: Civil-Military Coordination in Peace Operations. Peace Operations Training Institute training material, 2017.;  
[https://cdn.peaceopstraining.org/course\\_promos/civil\\_military\\_coordination/civil\\_military\\_coordination\\_english.pdf](https://cdn.peaceopstraining.org/course_promos/civil_military_coordination/civil_military_coordination_english.pdf) (Letöltve: 2018. február 19.)
66. HORNYACSEK Júlia: A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közszerológati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Budapest, 2014.;  
<https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/Teljes%20sz%C3%B6veg!.pdf>  
(Letöltve: 2015. június 20.)
67. HORVÁTH Zoltán – TAR Gábor: Nemzetközi Szervezetek Kislexikona. HVG ORAC Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2006.
68. HUANG, Cindy: Global Business and Refugee Crises: A Framework for Sustainable Engagement. Center for Global Development, 2017 szeptember 21.;  
<https://www.cgdev.org/blog/global-business-and-refugee-crises-framework-sustainable-engagement> (Letöltve: 2019. október 4.)
69. HUNTINGTON, Samuel P.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, Európa Könyvkiadó, Budapest, 2008.
70. INDRAJIT, Sneha: The Cybersecurity Risks of Using Biometric Data to Issue Refugee Aid. University of Washington, Henry M. Jackson School of International Studies, 2017.

- július 25.; <https://jsis.washington.edu/news/cybersecurity-risks-using-biometric-data-issue-refugee-aid> (Letöltve: 2019. november 5.)
71. JACKA, Mike – KELLER, Paulette: Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction. John Wiley and Sons, 2009.
72. JOBBÁGY Zoltán – PORKOLÁB Imre – BAKOS Csaba Attila – KOMJÁTHY Lajos – MEZŐ András – CZEGLÉDI Mihály – FARKAS Sándor – SZTANKAI Krisztián: A Jó Állam – Hatékony Haderő A Ludovika Kutatócsoport összesített kutatási jelentése – 1. rész. Hadtudomány, 28. évfolyam, 2018. 1. szám, pp. 58-72.;  
[http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181\\_60\\_74\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/77919/1/HT20181_60_74_u.pdf) (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
73. KAISER Ferenc: A túlnépesedés és globális biztonsági kihívásai I. Nemzet és Biztonság, IV. évfolyam, 2011. 8. szám, 2011. október, pp. 27-36.;  
[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser\\_ferenc-a\\_tulnepesedes\\_es\\_globalis\\_biztonsagi\\_kihivasai.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser_ferenc-a_tulnepesedes_es_globalis_biztonsagi_kihivasai.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
74. KAISER Ferenc: A túlnépesedés és globális biztonsági kihívásai II. Nemzet és Biztonság, IV. évfolyam, 2011. 9. szám, 2011. november, pp. 15-27.;  
[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser\\_ferenc-a\\_tulnepesedes\\_es\\_globalis\\_biztonsagi\\_kihivasai\\_ii.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/kaiser_ferenc-a_tulnepesedes_es_globalis_biztonsagi_kihivasai_ii.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
75. KAISER Ferenc: Túlnépesedés, erőforrás szűkösség, „élettér” konfliktusok. Confessio - A Magyarországi Református Egyház Figyelője, 2018. 1. szám, pp. 21-29.
76. KAISER Ferenc: A túlnépesedés, mint a globális migráció fő kiváltó oka. Felderítő Szemle XIV. évfolyam, 2015. 4. szám, 2015 november, pp. 142-145.;  
<https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2015-4.pdf> (Letöltve: 2016. február 16.)
77. KAROLINY Eszter – MOHAY Ágoston: A nemzetközi migráció jogi keretei. Publikon;  
[http://publikon.hu/application/essay/455\\_1.pdf](http://publikon.hu/application/essay/455_1.pdf) (Letöltve: 2016. április 20.)
78. KIPLING, Rudyard: Az elefántkölök. Holnap, Budapest, 2000.
79. KISELEVA, Ekaterina V. - MARKIN, Egor E.: The Concept of Mixed Migration Flows and International Legal Regulation of Migration. Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 107, 2017. január, pp. 376-379.
80. KISS Zoltán László: A migráció szociológiai kérdései. In: Kiss Zoltán László (szerk.): Bevezetés a szociológiába, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019., pp. 441-555.;  
[https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_EKM\\_Bevezetes\\_a\\_szociologiaba.pdf#page=442](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_EKM_Bevezetes_a_szociologiaba.pdf#page=442)  
(Letöltve: 2019. december 21.)

81. KISS Zoltán László: Magyarok a békefenntartásban. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2011.; [https://honvedelem.hu/files/files/26487/magyarok\\_a\\_bekefenntartasban.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/26487/magyarok_a_bekefenntartasban.pdf) (Letöltve: 2015. február 16.)
82. KLENNER Zoltán (szerk.): Menekültügyi ismeretek, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Menekultugyi\\_ismeretek.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Menekultugyi_ismeretek.pdf) (Letöltve: 2019. november 5.)
83. KOLOSZÁR László – PANKOTAY Fruzsina Magda: Lean eszközök a kkv-k fejlesztésében. Gazdaság és Társadalom, 9. évfolyam, 2017. 3-4. szám, pp. 67-98.; [http://real.mtak.hu/88241/1/6\\_Kolosz%C3%A1r\\_Pankotay.pdf](http://real.mtak.hu/88241/1/6_Kolosz%C3%A1r_Pankotay.pdf) (Letöltve: 2019. október 21.)
84. KOSZTOLÁNY János – SCHWAHOFER Gábor: Lean szótár. KaizenPro Oktató és Tancsadó Kft., Budapest, 2012.; <https://www.leanszotar.hu> (Letöltve: 2019. október 21.)
85. KŐSZEGVÁRI Tibor: A válságkezelés aktuális problémái. In: Akadémiai Közlemények, 1994, pp.24–32.
86. KŐSZEGVÁRI Tibor: Hadviselés a XXI. században In: Hadtudomány, 1999/1. szám, pp. 18–32.
87. KRAFCIK, J. F.: Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review, Volume 30, No. 1, 1988., pp. 41-52.; <https://www.leanblog.org/2013/11/pdf-of-triumph-of-the-lean-production-system-is-finally-available/> (Letöltve: 2019. október 21.)
88. LAUFER Balázs: A migráció jelensége, valamint az egyes külföldi biztonsági (elhárító) és hírszerző szolgálatok ezzel kapcsolatos kommunikációja. Felderítő Szemle, IX. évfolyam, 2010. 2. szám, 2010. június, pp. 47-62.; <https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/fsz/2010-2.pdf> (Letöltve: 2015. február 16.)
89. LAUFER Balázs: A migráció rendvédelmi és nemzetbiztonsági kihívásai. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/9708/Laufer%20Bal%20c3%a1zs%20c3%a9rtekez%20c3%a9s?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2015. június 20.)
90. LAUFER Balázs: Az illegális migráció és a menekültügy biztonsági vetületei. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XI., Tanulmányok a „Quo vadis rendvédelem? szabadságjogok, társadalmi kötelezettségek és a biztonság” című tudományos konferenciáról, Pécs, 2010., pp. 195-203.; <http://www.pecshor.hu/periodika/XI/laufer.pdf> (Letöltve: 2016. április 20.)
91. LEE, Everett S.: A Theory of Migration. Demography, Vol. 3, 1966. No. 1, pp. 47-57.

92. LIGETVÁRI Krisztina: Az édesvízszűkösség, mint konfliktusforrás és migrációs ösztönző a Földközi-tenger térségében. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018.; [https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari\\_krisztina\\_doktori\\_ertekezes\\_2018.pdf](https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/ligetvari_krisztina_doktori_ertekezes_2018.pdf) (Letöltve: 2020. február 18.)
93. LIKER, Jeffrey K.: A Toyota-módszer. HVG könyvek, Budapest, 2008.
94. LINDE, Thomas: Mixed Migration – A Humanitarian Counterpoint. Oxford Journals, Refugee Survey Quarterly, Volume 30, Issue 1, 2011. február 23., pp. 89-99.; <http://rsq.oxfordjournals.org/content/30/1/89.abstract> (Letöltve: 2015. február 16.)
95. LÓDERER Balázs: A civil szervezetek szerepe, lehetőségei és korlátai, valamint az együttműködés mechanizmusai a civil-katonai együttműködésben. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2015.; <http://ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9971/L%c3%b3derer%20Bal%c3%a1zs%20%c3%a9rtekez%c3%a9s?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2015. június 20.)
96. LÓDERER Balázs: A nonprofit szervezetek a fegyveres testületek tükrében. Hadtudományi Szemle, 3. évfolyam, 2010. 3. szám, pp. 11–16.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00017/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2010\\_3\\_011-016.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00017/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2010_3_011-016.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
97. LÓDERER Balázs: CIMIC képzés: a „civil szervezetek” című oktatási témakör. Szakmai Szemle, XI. évfolyam, 2013. 3. szám, pp. 73–79.; [http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.kfh.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
98. LÓDERER Balázs: Együttműködni vagy elhatárolódni? - Dilemmák a civil szervezetek és a CIMIC képesség együttműködésében. Hadtudományi Szemle, 4. évfolyam, 2011. 4. szám, pp. 104–110.; [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2011\\_4\\_104-110.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00011/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2011_4_104-110.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
99. LOESCHER, Gil – MILNER, James: Understanding the problem of protracted refugee situations. Carleton University, Ottawa, 2005.; <https://ccrweb.ca/sites/ccrweb.ca/files/static-files/documents/PRSmilnerarticle.pdf> (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
100. LOSONCI Dávid: Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiái alapjai. 119. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, 2017. január; <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf> (Letöltve: 2019. október 21.)

101. LUND, Michael S.: Preventing Violent Conflicts. United States Institute of Peace, Washington, 1996.,
102. MASSEY, Douglas S.– ARANGO, Joaquin – HUGO, Graeme – KOUAOUCCI, Ali – PELLEGRINO, Adela – TAYLOR, J. Edward: A nemzetközi migráció elméletei: áttekintés és értékelés (Részletek). In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 1. Budapest, ELTE-TÁTK, 2012., pp. 7-29.;  
[www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio\\_Szociologiaja\\_1.pdf](http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Migracio_Szociologiaja_1.pdf) (Letöltve: 2019. október 14.)
103. MARSAI Viktor: A klímaváltozás, Afrika és a migráció. Elemzés, Migrációkutató Intézet, 2018. február 26.; <https://www.migraciokutato.hu/hu/2018/02/26/a-klimavaltozas-afrika-es-a-migracio/> (Letöltve: 2018. március 24.)
104. MARSAI Viktor: A migrációs diskurzus margójára I.: Afrika mint kibocsátó régió. Nemzet és Biztonság: Biztonságpolitikai Szemle, IX. évfolyam, 2016. 4. szám, pp. 1-21.;  
[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2016\\_4\\_09\\_marsai\\_viktor\\_-\\_a\\_migracios\\_diskurzus\\_margojara-afrika\\_mint\\_kibocsato\\_regio.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2016_4_09_marsai_viktor_-_a_migracios_diskurzus_margojara-afrika_mint_kibocsato_regio.pdf) (Letöltve: 2018. március 24.)
105. MARSAI Viktor: A migrációs diskurzus margójára II. - A dél-szudáni válság. Nemzet és Biztonság: Biztonságpolitikai Szemle, IX. évfolyam, 2016. 5. szám, pp. 41-69.;  
[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2016\\_5\\_06\\_marsai\\_viktor\\_-\\_a\\_migracios\\_diskurzus\\_margojara\\_ii-a\\_del-szudani\\_valsg.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2016_5_06_marsai_viktor_-_a_migracios_diskurzus_margojara_ii-a_del-szudani_valsg.pdf) (Letöltve: 2018. március 24.)
106. MARSAI Viktor: A migrációs diskurzus margójára III.: A líbiai válság az európai migráció tükrében. Nemzet és Biztonság: Biztonságpolitikai Szemle, X. évfolyam, 2017. 1. szám pp. 110-134.; [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2017\\_1\\_11\\_marsai\\_viktor\\_-\\_a\\_migracios\\_diskurzus\\_margojara\\_ii-a\\_libiai\\_valsg\\_az\\_europai\\_migracio\\_tukreben.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2017_1_11_marsai_viktor_-_a_migracios_diskurzus_margojara_ii-a_libiai_valsg_az_europai_migracio_tukreben.pdf) (Letöltve: 2018. március 24.)
107. MARSAI Viktor: Líbia és a migráció - tartós megoldás vagy pillanatnyi könnyebbség?. Elemzés, Migrációkutató Intézet, 2017. december 13.;  
<https://www.migraciokutato.hu/hu/2017/12/13/libia-es-a-migracio-tartos-megoldas-vagy-pillanatnyi-konyebbseg/> (Letöltve: 2018. március 24.)
108. MARSAI Viktor: Szomália mint migrációs kibocsátó. Elemzés, Migrációkutató Intézet, 2016. december 4.; <https://www.migraciokutato.hu/hu/2016/12/04/szomalialia-mint-migracios-kibocsato/> (Letöltve: 2018. március 24.)

109. MARSAI Viktor – VOGEL, Dávid (szerk.): Közel Afrikához: A válságkezelés és a stabilizáció lehetőségei és kihívásai a fekete kontinensen. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Kozel\\_Afrikahoz.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Kozel_Afrikahoz.pdf) (Letöltve: 2018. május 4.)
110. MARTON Péter: A biztonság empirikus elemzésének újragondolása. Nemzet és Biztonság, 2017/6. szám, pp. 61-78; <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/neb/article/download/3656/2939/10166> (Letöltve: 2017. május 4.)
111. MATUS János: A jövő árnyéka. Nemzetközi hatások biztonságunkra és jólétünkre. Pesti Csoport KFT, 2006.
112. MELEGH Attila: A globalizáció és migráció Magyarországon. Educatio, XIX. évfolyam, 2011. 2. szám, pp. 166–180., <http://www.hier.iif.hu/hu/letoltes.php?fid=tartalomsor/2061> (Letöltve: 2015. február 16.)
113. MOLNÁR Anna – MOLNÁR Éva – TAKÁCS Lili – VECSEY Mariann: A nemzetközi jelenlét Líbiában 2011-től napjainkig. Stratégiai Védelmi Kutatóintézet Elemzések, 2019. 11. szám 2019. június 11., pp.1-23.; [https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/SVKI\\_Elemz%C3%A9sek\\_2019\\_11\\_A\\_nemzetk%C3%B6zi\\_jelenl%C3%A9t\\_L%C3%ADbi%C3%A1ban\\_2011-t%C5%91\\_napjainkig\\_\(Moln%C3%A1r%20A\\_Moln%C3%A1r%20%20%C3%89\\_Tak%C3%A1cs%20L\\_Vecsey\\_M\).pdf](https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/SVKI_Elemz%C3%A9sek_2019_11_A_nemzetk%C3%B6zi_jelenl%C3%A9t_L%C3%ADbi%C3%A1ban_2011-t%C5%91_napjainkig_(Moln%C3%A1r%20A_Moln%C3%A1r%20%20%C3%89_Tak%C3%A1cs%20L_Vecsey_M).pdf)
114. MONTERO, David: Afghan refugee crisis brewing. The Christian Science Monitor, 2007. május 17.; <http://www.csmonitor.com/2007/0517/p07s01-wosc.html> (Letöltve: 2015. június 20.)
115. NAGY Boldizsár: A magyar menekültjog és menekültügy a rendszerváltozástól az Európai Unióba lépésig. Gondolat Kiadó, Budapest, 2012.
116. NAGY Boldizsár: Kizárás vagy befogadás – A menekültekre és a migránsokra vonatkozó szabályozás az Európai Unióban. Café Babel, 2004. 47–48. szám. pp. 83–92.; [http://www.nagyboldizsar.hu/uploads/2/6/7/7/26778773/cafe\\_babel\\_pdf\\_valtozat.pdf](http://www.nagyboldizsar.hu/uploads/2/6/7/7/26778773/cafe_babel_pdf_valtozat.pdf)
117. NAGY Boldizsár: Nyitott határok vagy kivételek? Érvek a szabad vándorlás mellett és a menekültek védelmében. In Kajtár Gábor és Kardos Gábor (szerk.): Nemzetközi jog és európai jog – Új metszéspontok, Budapest, 2011., pp. 179–211.
118. NÉMETH Bence – SÁNDOR Barbara: A NATO szerepe a válságkezelésben. Nemzet és Biztonság: Biztonságpolitikai Szemle, 1. évf. 2008. 5. szám, pp. 47-56.;

- [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nemeth\\_bence\\_sandor\\_barbara-a\\_nato\\_szerepe\\_a\\_valsgakezelesben.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nemeth_bence_sandor_barbara-a_nato_szerepe_a_valsgakezelesben.pdf) (Letöltve: 2020 március 17.)
119. NÉMETH József Lajos: „Korszerű hadviselés, korszerű vezetői felfogás” I. – Összefoglaló PORKOLÁB Imre dandártábornok előadásáról az MH ÖHP-n. Biztonságpolitika.hu, 2016. február 10.; <http://biztonsagpolitika.hu/cikkek/korszeru-hadviseles-korszeru-vezetoi-felfogas-i-osszefoglalo-dr-porkolab-imre-dandartabornok-eloadasarol-az-mh-ohp-n> (Letöltve: 2019. november 28.)
120. NOVÁK Attila: Palesztin menekültek – hogyan kezdődött?. HVG.hu, 2010. május. 04.; [https://hvg.hu/velemeney/20100504\\_palesztin\\_meneklt](https://hvg.hu/velemeney/20100504_palesztin_meneklt) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
121. OHNO, Taiichi: Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press. 1988.
122. PADÁNYI József: A civil–katonai együttműködés felértékelődése a békefenntartás során Bosznia-Hercegovinában, 1995–2000 között. In: Gócze, István (szerk.) Az igazságos háború elvétől az igazságos békéig, Dialóg Campus Kiadó, 2017., pp. 145-158.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Az\\_igazsagos\\_haboru\\_elvetol\\_az\\_igazsagos\\_bekeig\\_JAV.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Az_igazsagos_haboru_elvetol_az_igazsagos_bekeig_JAV.pdf) (Letöltve: 2017. december 11.)
123. PADÁNYI József: A menekültek és a hontalanok visszatelepítése Bosznia-Hercegovinába. Hadtudomány, X. évfolyam, 2000. 2. szám, pp. 116-121.; [http://mhtt.eu/hadtudomany/2000/2\\_13.html](http://mhtt.eu/hadtudomany/2000/2_13.html) (Letöltve: 2015. február 16.)
124. PADÁNYI József: Aknahelyzet a délszláv térségben. Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények 2002. 3. szám, pp. 86–102.; <http://www.bjkmf.hu/tanszekek/muszaki/akna/padesz.pdf> (Letöltve: 2015. február 16.)
125. PARAGI Beáta: Első arab–izraeli háború 1948–1949. [http://www.grotius.hu/doc/pub/FPQMSQ/2010\\_57\\_paragi-beata\\_elso\\_arab\\_izraeli\\_haboru.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/FPQMSQ/2010_57_paragi-beata_elso_arab_izraeli_haboru.pdf) (Letöltve: 2016. április 20.)
126. PETŐVÁRI Bence: A paradigmaváltás esélyei a fejlett országok migrációs politikájában. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola, Budapest, 2010.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari\\_bence.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/519/1/petovari_bence.pdf) (Letöltve: 2017. december 11.)
127. PÓCZIK Szilveszter – DUNAVÖLGYI Szilveszter (szerk.): Nemzetközi migráció – Nemzetközi kockázatok. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2008.; [http://www.okri.hu/images/stories/kutatok/poczikszielveszter/ekonyvek/migr\\_full\\_sec\\_20\\_13.pdf](http://www.okri.hu/images/stories/kutatok/poczikszielveszter/ekonyvek/migr_full_sec_20_13.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)



128. PORKOLÁB Imre: Az innováció hatása a hadviselésre. In: Hadtudomány, 26. évfolyam, 2016. 1-2. szám, pp. 19-28.;  
[http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany\\_2016\\_1\\_2\\_netre.21\\_30\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/50167/1/Hadtudomany_2016_1_2_netre.21_30_u.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
129. PORKOLÁB Imre: Hibrid hadviselés: új hadviselési forma, vagy régi ismerős?. Hadtudomány, 25. évfolyam, 2015. 3-4. szám, pp. 36-48.;  
[http://real.mtak.hu/29824/1/2015\\_3\\_4\\_5.pdf](http://real.mtak.hu/29824/1/2015_3_4_5.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
130. PORKOLÁB Imre: Mit tehet egy vezető a gyorsan változó üzleti környezetben?. HVG Extra Business 2017. 2. szám, 2017. december 05.;  
[https://hvg.hu/businessmagazin/20171205\\_Mit\\_tehet\\_egy\\_vezeto\\_a\\_gyorsan\\_valtozo\\_uzleti\\_kornyezetben](https://hvg.hu/businessmagazin/20171205_Mit_tehet_egy_vezeto_a_gyorsan_valtozo_uzleti_kornyezetben) (Letöltve: 2019. november 28.)
131. PORKOLÁB Imre: Szolgálj, hogy vezethess - Amit egy elit katonától tanulhatunk az üzleti életben, HVG Könyvek, Budapest, 2019.
132. REMEK Éva: Az EBESZ II. Története, helye, szerepe és jellemzői a nemzetközi szervezetek rendszerében. Hadtudományi Szemle, X. évfolyam, 2017. 2. szám, pp. 143-162.; [http://real.mtak.hu/85315/1/17\\_2\\_bp\\_remek\\_2.pdf](http://real.mtak.hu/85315/1/17_2_bp_remek_2.pdf) (Letöltve: 2020. január 8.)
133. RADA Péter: A nemzetközi politika elméleti iskoláinak biztonság-felfogása. In: Deák Péter (szerk.): Biztonságpolitikai kézikönyv. Osiris. Budapest, 2007., pp. 23-42.
134. RADA Péter: Átalakuló biztonsági kihívások. A biztonság dimenziói. In: Rada Péter (szerk.): Új világrend? Nemzetközi kapcsolatok a hidegháború utáni világban Corvinus Külügyi és Kulturális Egyesület Ifjú Közgazdászok Közhasznú Egyesülete 2007., pp. 53-73.; [http://www.grotius.hu/cikk/Grotius\\_konyvtar\\_1\\_szam\\_Uj\\_vilagrend.pdf](http://www.grotius.hu/cikk/Grotius_konyvtar_1_szam_Uj_vilagrend.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
135. REMEK Éva: Az EBESZ válságkezelő tevékenysége (intézmények, működési elv, eredmények) – különös tekintettel a válságkezelés elméleti és fogalmi hátterére. Hadtudományi Szemle, X. évfolyam, 2017. 4. szám, pp. 214-234.;  
[http://real.mtak.hu/85314/1/17\\_4\\_bp\\_remek.pdf](http://real.mtak.hu/85314/1/17_4_bp_remek.pdf)
136. RESPERGER István: Az aszimmetrikus hadviselésre adható válaszok. Honvédségi Szemle, 145. évfolyam, 2017. 1. szám, pp. 24-43.;  
[www.honvedelem.hu/container/files/attachments/61193/az\\_aszimmetrikus\\_hadviselesre\\_adhato\\_valaszok.pdf](http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/61193/az_aszimmetrikus_hadviselesre_adhato_valaszok.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
137. RESPERGER István: A "DIADAL" és egyéb módszerek alkalmazása a nemzeti válságkezelési feladatok megoldásánál. Hadtudományi Szemle, 5. évfolyam, 2012. 1-2. szám, pp. 141-165.;

- [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00012/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2012\\_1-2\\_141-165.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00012/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2012_1-2_141-165.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
138. RESPERGER István: A fegyveres erők megváltozott feladatai a katonai jellegű fegyveres válságok kezelése során. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2002.; [http://real.mtak.hu/85314/1/17\\_4\\_bp\\_remek.pdf](http://real.mtak.hu/85314/1/17_4_bp_remek.pdf) (Letöltve: 2020. január 8.)
139. RESPERGER István: A katonai erő helye, szerepe a humanitárius beavatkozásoknál, In: GÖCZE, István (szerk.): Az igazságos háború elvétől az igazságos békéig. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017., pp. 73-108.; [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_Az\\_igazsagos\\_haboru\\_elvetol\\_az\\_igazsagos\\_bekeig\\_JAV.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Az_igazsagos_haboru_elvetol_az_igazsagos_bekeig_JAV.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 15.)
140. RESPERGER István: A nemzeti és nemzetközi válságkezelés új megközelítése. Szakmai Szemle, XIV. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 112–149.; [https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2016\\_3\\_szam.pdf](https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2016_3_szam.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
141. RESPERGER István: A XXI. század fegyveres konfliktusainak hatása a hadtudományra. In RESPERGER István – KIS Álmos Péter – SOMKUTI Bálint: Aszimmetrikus hadviselés a modern korban. Kis háborúk nagy hatással. Budapest, 2013, Zrínyi Kiadó. pp. 13–47.
142. RESPERGER István: A válságkezelés elméleti kérdései. In: SZENES Zoltán (szerk.): Biztonságpolitika és Válságkezelés, Nemzeti Közszerződési Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2016, pp. 5-17; [http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika\\_valsgkezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10138/Biztonsagpolitika_valsgkezeles.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
143. RESPERGER István: A válságkezelés és a hibrid hadviselés. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018.; [https://nbi.uni-nke.hu/document/nbi-uni-nke-hu/Resperger%20Istv%C3%A1n\\_A%20v%C3%A1ls%C3%A1gkezel%C3%A9s%20%C3%A9s%20a%20hibrid%20hadvisel%C3%A9s.pdf](https://nbi.uni-nke.hu/document/nbi-uni-nke-hu/Resperger%20Istv%C3%A1n_A%20v%C3%A1ls%C3%A1gkezel%C3%A9s%20%C3%A9s%20a%20hibrid%20hadvisel%C3%A9s.pdf) (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
144. RESPERGER István: A válságkezelés kicsit másképp. Nemzetbiztonsági Szemle, 4. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 28-48.; [http://epa.oszk.hu/02500/02538/00015/pdf/EPA02538\\_nemzetbiztonsagi\\_szemle\\_2016\\_3\\_028-48.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02538/00015/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2016_3_028-48.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
145. RESPERGER István: A válságkezelés új megközelítése. Hadtudományi Szemle, IX. évfolyam, 2016. 3. szám, pp. 30–56.;

- [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2016\\_03\\_030-056.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00032/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2016_03_030-056.pdf) (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
146. RESPERGER István – UJHÁZI Lóránd (szerk): A vallási elemek jelentősége napjaink fegyveres konfliktusaiban és biztonsági kihívásaiban. Budapest, Magyarország: Dialóg Campus Kiadó – Wolters Kluwer, 2019.,  
[http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20/pdf/web\\_pdf\\_vallasi\\_elemek\\_jelentosege.pdf](http://www.kiadvanyok.ludovika.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-6020-65-9%20/pdf/web_pdf_vallasi_elemek_jelentosege.pdf) (Letöltve: 2020. január 8.)
147. RITECZ György: A migráció trendjei – és ami mögötte van. Regio, 24. évfolyam, 2016. 2. szám, pp. 109-139.; <http://dx.doi.org/10.17355/rkkpt.v24i2.115> (Letöltve: 2017. december 11.)
148. RITECZ György: Az illegális migráció és az EU csatlakozás hatása a magyar határőrizetre. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2003.;  
<http://ludita.unike.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9846/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2017. december 11.)
149. RITECZ György – SALLAI János: A migráció trendjei, okai és kezelésének lehetősége. Hanns Seidel Alapítvány, Budaörs, 2015.
150. RODGERS, Lucy – GRITTEN, David – OFFER, James – ASARE, Patrick: Syria: The story of the conflict. BBC, 2016. március 11.; <http://www.bbc.com/news/world-middle-east-26116868> (Letöltve: 2017. szeptember 9.)
151. SALEHYAN, Idean – SKREDE GLEDITSCH, Kristian: Refugee Flows and the Spread of Civil War. International Organization, Volume 60, Issue 2, April 2006, pp. 335-366.;  
<https://www.jstor.org/stable/3877896?seq=1> (Letöltve: 2016. június 26.)
152. SHINGO, Shigeo: A Revolution in Manufacturing: The Smed System, Productivity Press, New York, 1985.
153. SHINGO, Shigeo: A Study of the Toyota Production System, Productivity Press, New York, 1989.
154. SHINGO, Shigeo: Non-Stock Production: The Shingo System for Continuous Improvement. Productivity Press, New York, 1988.
155. SHINGO, Shigeo: Quick Changeover for Operators: The SMED System. Productivity Press, New York, 1996.
156. SIK Endre: Menekültekről és menekülthullámokról: Előtanulmány. TÁRKI, Budapest, 1989.

157. SIK Endre: A migrációs burok. In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 1. Budapest, ELTE-TáTK, 2012., pp. 133-158.
158. SIK Endre: Adalékok a menekültek, a menekülés és a menekültügyi rendszer születésének szociológiai jellemzőihez. In: Sik Endre (szerk.): A migráció szociológiája 1. Budapest, ELTE-TáTK, 2012., pp. 212-256.
159. SIMEI Mihály: Az ENSZ napjainkban, Kossuth Kiadó, Budapest, 1985.
160. SLAUGHTER, Amy – CRISP, Jeff: A surrogate state? The role of UNHCR in protracted refugee situations. UNHCR Research Paper No. 168, 2009. január;  
<https://www.unhcr.org/research/working/4981cb432/surrogate-state-role-unhcr-protracted-refugee-situations-amy-slaughter.html> (Letöltve: 2015. június 18.)
161. SMITH, Paul J.: Military responses to the global migration crisis: a glimpse of things to come. The FLETCHER FORUM of World Affairs, Volume 23, Issue 2., 1999.;;  
<https://dl.tufts.edu/concern/pdfs/qv33s722m> (Letöltve: 2015. február 16.)
162. STUDER, Meinrad: The ICRC and civil-military relations in armed conflict. International Review of the Red Cross, No. 842, 2001 június;  
[https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/367-392\\_studer.pdf](https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/367-392_studer.pdf) (Letöltve: 2016. június 26.)
163. SUNJIC, Melita H.: A magyar menekültválság formálta az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságát. In: Békés Csaba – Kecskés D. Gusztáv: A Forradalom és a magyar kérdés az ENSZ-ben, 1956–1963. Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 2006., pp. 27-36.;;  
<http://real.mtak.hu/8485/1/A%20forradalom%20%C3%A9s%20a%20magyar%20k%C3%A9rd%C3%A9s%20az%20ENSZ-ben%20-%20a%20k%C3%B6nyv%20PDF-ben.pdf>  
(Letöltve: 2015. február 16.)
164. SZABÓ A. Ferenc: A nemzetközi migráció és korunk biztonságpolitikai kihívásai. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2006.
165. SZALKAI Attila: A kényszermigráció biztonságpolitikai kockázata a 21. század elején. Nemzet és Biztonság, 2010. március, pp. 58-69.;;  
[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szalkai\\_attila-a\\_kenySZermigracio\\_biztonsagpolitikai\\_kockazata\\_a\\_21\\_szazad\\_elejen.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/szalkai_attila-a_kenySZermigracio_biztonsagpolitikai_kockazata_a_21_szazad_elejen.pdf) (Letöltve: 2020. július 29.)
166. SZEMESI Sándor: A menekültek helyzete a nemzetközi, magyar és az uniós jogban – kötelező segédanyag. Debreceni Egyetem, Állam-és Jogtudományi Kar, 2006.;;  
[http://www.law.klte.hu/jati/tanszekek/nemzetkozi/tse/menekultek\\_helyzete2006.pdf](http://www.law.klte.hu/jati/tanszekek/nemzetkozi/tse/menekultek_helyzete2006.pdf)  
(Letöltve: 2015. február 16.)

167. SZENTGYÖRGYI Albert: Az őrült majom – Írta egy biológus. Magvető Könyvkiadó, Debrecen, 1989.
168. SZENES Zoltán: A NATO új politikája. Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség központi folyóirata, 147. évfolyam, 2019. 2. szám, pp. 6-26.; [https://honvedelem.hu/files/files/115283/hsz\\_2019\\_2\\_beliv\\_006\\_026.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/115283/hsz_2019_2_beliv_006_026.pdf) (Letöltve: 2020. március 17)
169. SZLANKÓ Bálint: „Aranyba foglalják a magyarok nevét”. Origo.hu, 2008. szeptember 25.; <https://www.origo.hu/nagyvilag/20080925-afganisztan-baglan-magyar-tabor.html> (Letöltve: 2020. március 17)
170. SZLANKÓ Bálint: „Ha elveszítjük a bizalmat, végünk” - helyszíni riport az afganisztáni civilekről. Origo.hu, 2008. október 14.; <https://www.origo.hu/nagyvilag/20081015-helyszini-riport-az-afganisztani-civilekrol.html> (Letöltve: 2020. március 17)
171. SZLANKÓ Bálint: A Magyar Honvédség nehézségei Afganisztánban – „Hogy lássák az emberek”. Magyar Narancs, 2008/41., 2008. október 9.; [https://magyarnarancs.hu/kulpol/a\\_magyar\\_honvedseg\\_nehezsegei\\_afganisztanban\\_hogy\\_lassak\\_az\\_emberek-69606](https://magyarnarancs.hu/kulpol/a_magyar_honvedseg_nehezsegei_afganisztanban_hogy_lassak_az_emberek-69606) (Letöltve: 2020. március 17)
172. SZTERNÁK György: A katonai műveletek megvívásának jellemzői napjainkban, levonható következtetések hatása a hadtudomány fejlődésére. Sereg Szemle: A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnokság folyóirata, 2010/3., pp. 20-38.
173. SZTERNÁK György: A nem háborús műveletek kutatásának irányairól. Hadtudomány, XV. évf., 4. szám, 2005.; [http://mhtt.eu/hadtudomany/2005/4/2005\\_4\\_13.html](http://mhtt.eu/hadtudomany/2005/4/2005_4_13.html) (Letöltve: 2017. november 8.)
174. SZTERNÁK György: A válságok kialakulása és kezelésük lehetséges módja. Jegyzet, Zrínyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest, 1994.
175. SZTERNÁK György: A válságreagáló műveletek végrehajtására történő felkészítés néhány jellemzője, Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2006.
176. SZTERNÁK György: Gondolatok a válságreagáló műveletekről, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 2004/3. szám, pp. 5-27.
177. SZTERNÁK György: Nem háborús műveletek katonai feladatai. In: Szternák György: A válságreagáló műveletek végrehajtására történő felkészítés néhány jellemzője, Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2006., pp. 31-114.
178. TÁLAS Péter: A migráció, mint biztonságpolitikai probléma. Magyar Tudomány, 2019/01, Akadémiai Kiadó, Budapest;

- [https://mersz.hu/hivatkozas/matud\\_irod\\_2019\\_01\\_16528#matud\\_irod\\_2019\\_01\\_16528](https://mersz.hu/hivatkozas/matud_irod_2019_01_16528#matud_irod_2019_01_16528)  
(Letöltve: 2020. március 2.)
179. TÁLAS Péter: Az európai migrációs válság értelmezési kereteiről. Nemzet és Biztonság, VIII. évfolyam, 2016. 6. szám, pp. 86–115.;  
[http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb\\_2016\\_6\\_06\\_talas\\_europai\\_migracios\\_valsa\\_g.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2016_6_06_talas_europai_migracios_valsa_g.pdf) (Letöltve: 2017. december 11.)
180. TÁLAS Péter: Afganisztán: az eddigiek és a hogyan tovább. ZMNE Stratégiai Védelmi Kutatóintézet Nézőpontok, 2010. 1. szám; <https://svkk.uni-nke.hu/document/svkk-uni-nke-hu-1506332684763/svki-nezopontok-2010-1-afganisztan-az-eddigiek-es-a-hogyan-tovabb-talas-p.original.pdf> (Letöltve: 2017. december 11.)
181. TARJÁN M. Tamás: 1864. augusztus 22. Megalakul a Nemzetközi Vöröskereszt. RubiconOnline;  
[http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/1864\\_augusztus\\_22\\_megalakul\\_a\\_nemzetkozi\\_voroskereszt](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/1864_augusztus_22_megalakul_a_nemzetkozi_voroskereszt) (Letöltve: 2020. január 21.)
182. TARRÓSY István: Afrikai migrációs folyamatok In: Tarrósy István – Glied Viktor – Vörös Zoltán (szerk.): Migrációs tendenciák napjainkban. Pécs, IDResearch Kft. – Publikon Kiadó, 2014, pp. 221- 244.
183. TARRÓSY István: Afrikai migráció: tények, trendek és a globális diskurzusból hiányzó dimenziók integrálásának igénye. In: Marsai, Viktor (szerk.): Afrika a globalizált világban: Lehetőségek és kihívások. Budapest, Magyarország: Dialóg Campus Kiadó, 2019., pp. 9-14.
184. TASI Miklós: Vállalatirányítási rendszerek. EDUTUS Főiskola, Digitális Tankönyvtár, Tatbánya, 2012.; [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_19\\_valliranyitasi\\_rendszerek/ch03s04.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_19_valliranyitasi_rendszerek/ch03s04.html) (Letöltve: 2019. november 5.)
185. TAYLOR, Frederick Winslow: A tudományos vezetés alapjai, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.
186. TENCZER Gábor: Kétmillió afgán menekültet utasít ki Pakisztán. Index.hu, 2018. január 5.; [https://index.hu/kulfold/2018/01/05/ketmillio\\_afgan\\_menekultet\\_utasit\\_ki\\_pakisztan](https://index.hu/kulfold/2018/01/05/ketmillio_afgan_menekultet_utasit_ki_pakisztan) (Letöltve: 2019. december 21.)
187. TOMOLYA János: Békefenntartó kézikönyv, HM Zrínyi Nonprofit Kft. – Zrínyi Kiadó, 2010. [https://honvedelem.hu/files/files/26244/bekefenntarto\\_kezikonyv\\_web.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/26244/bekefenntarto_kezikonyv_web.pdf) (Letöltve: 2015. február 16.)
188. TONGORI András: Az MH PRT Afganisztán lélektani műveletei. Hadtudományi Szemle, 3. évfolyam, 2010. 2. szám, pp. 94-97.;

- [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00009/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2010\\_2\\_094-097.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00009/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2010_2_094-097.pdf) (Letöltve: 2020. január 21.)
189. TÓTH Judit: Menedékjog – kérdőjelekkel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.
190. TÓTH Judit: Menekültügy Magyarországon. In: SÍK Endre szerk.: A migráció szociológiája 2. ELTE TáTK., Budapest, 2012., pp. 257–267.
191. TÓTH Miklós: Afrikai menekültproblémák nemzetközi kezelése – Az UNHCR tevékenységének korlátai a kenyai szomáli menekültprobléma tükrében. Szakdolgozat, Grotius E-könyvtár, 2010.;
- [http://www.grotius.hu/doc/pub/OEDFYS/2010\\_152\\_toth\\_miklos\\_szakdolgozat.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/OEDFYS/2010_152_toth_miklos_szakdolgozat.pdf) (Letöltve: 2016. február 16.)
192. UJHÁZI, Lóránd: A katolikus egyház szervezeteinek részvétele a migrációs válság kezelésében. In: Orbán, Balázs (szerk.): Budapest-jelentés a keresztényüldözésről 2017. Emberi Erőforrások Minisztériuma – Migrációkutató Intézet, Budapest, 2017., pp. 173-185.; <https://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/parlamentiallamtitkarsag/hirek/budapest-nyilatkozat> (Letöltve: 2019. november 28.)
193. UJHÁZI Lóránd: A Magyar Katolikus Egyház szerepvállalása a migrációs válság kezelésében. Honvédsági Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata, 145. évfolyam, 2017. 1. szám, pp. 140-148.;
- [https://honvedelem.hu/files/files/61193/a\\_magyar\\_katolikus\\_egyhaz\\_szerepvallalasa\\_a\\_migracios\\_valsga\\_kezeleseben.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/61193/a_magyar_katolikus_egyhaz_szerepvallalasa_a_migracios_valsga_kezeleseben.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
194. UJHÁZI Lóránd: A menekültek lelkipásztori és humanitárius gondozásnak szabályozása a katolikus egyház hatályos jogában. Acta Humana – Emberi jogi közlemények, 2. évfolyam, 2014. 3. szám, pp. 57-85.; [https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/Acta%20Humana%202014\\_3\\_04\\_UjhaziL.pdf](https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/Acta%20Humana%202014_3_04_UjhaziL.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
195. UJHÁZI Lóránd: A menekültek lelkipásztori és humanitárius segítése a Katolikus Egyházban. Iustum Aequum Salutare, 12. évfolyam, 2016. 2. szám; pp. 317-341.;
- [http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19\\_UjhaziL\\_IAS\\_2016\\_2.pdf](http://ias.jak.ppke.hu/hir/ias/20162sz/19_UjhaziL_IAS_2016_2.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
196. UJHÁZI Lóránd: A Nemzetközi Katolikus Karitás – Caritas Internationalis – működési kerete. Hadtudományi Szemle, X. évfolyam, 2017. 3. szám, pp. 429-448.;
- [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_3\\_429-448.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_429-448.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)

197. UJHÁZI Lóránd: A szentszéki migrációs politika a realista biztonságelmélet tükrében, In: GÖCZE István (szerk.): Keresztény teoretikusok, államférfiak és katonák háborúelméletei, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2019., pp. 35-50.; [https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/KESZ\\_GI\\_20190902\\_JAV%C3%8DTOTT.pdf](https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/KESZ_GI_20190902_JAV%C3%8DTOTT.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
198. UJHÁZI Lóránd: Az Apostoli Szentszék válságkezelése, avagy a soft power eredményei a keresztény közösségek védelme érdekében. In: KALÓ József – UJHÁZI, Lóránd (szerk.) Budapest-Jelentés a keresztényüldözésről 2018., Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018., pp. 211-222.; [http://www.dialogcampus.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-5945-11-3/pdf/budapest\\_jelentes\\_a\\_keresztenyuldozesrol\\_kicsi.pdf](http://www.dialogcampus.hu/users/default/dialogcampus/ebooks/978-615-5945-11-3/pdf/budapest_jelentes_a_keresztenyuldozesrol_kicsi.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
199. UJHÁZI Lóránd – KALÓ József - PETRUSKA Ferenc (szerk.): Budapest-jelentés a keresztényüldözésről 2019. Háttér Kiadó, Budapest, 2019.; <https://iccphungary.com/assets/files/Budapest%20jelent%C3%A9s%20a%20kereszt%C3%A9ny%C3%BCld%C3%B6z%C3%A9sr%C5%91%202019.pdf> (Letöltve: 2017. december 11.)
200. UJHÁZY László sz, őrnagy: Tartalékos szövetségek a NATO-ban. Doktori (PhD) értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2011.; <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9815/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2015. június 20.)
201. URSZÁN József: A nemzetközi polgári válságkezelés rendőri komponense és Magyarország új nemzeti biztonsági stratégiája. Külügyi Szemle, XII. évfolyam, 2013. 4. szám, pp. 25-45.; [https://kki.hu/assets/upload/02\\_Urszen\\_Jezsef.pdf](https://kki.hu/assets/upload/02_Urszen_Jezsef.pdf) (Letöltve: 2020. január 8.)
202. URSZÁN József: A rendőri komponens szerepe az EU civil válságkezelő műveleteiben a Nyugat-Balkánon. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest, 2016.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan\\_Jozsef.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/938/1/Urszan_Jozsef.pdf) (Letöltve: 2020. január 8.)
203. VAJKAI Edina: A migráció térnyerése a biztonságpolitikában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XV. évf., 2014, pp. 251-257.; <http://pecshor.hu/periodika/XV/vajkai.pdf> (Letöltve: 2020. július 29.)
204. VAJKAI Edina: A migrációs válság biztonságpolitikai aspektusai. In: Tálás Péter (szerk.): Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság, pp. 35-48.;



- [https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Magyarország\\_es\\_a\\_2015\\_os\\_migracios\\_valsga\\_web.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Magyarország_es_a_2015_os_migracios_valsga_web.pdf) (Letöltve: 2020. július 29.)
205. VAN HEAR, Nicholas - BRUBAKER, Rebecca - BESSA, Thais: Managing mobility for human development: the growing salience of mixed migration. MPRA Paper No. 19202, Centre on Migration, Policy and Society University of Oxford, 2009. június 1., pp. 1-35.; [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19202/1/MPRA\\_paper\\_19202.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19202/1/MPRA_paper_19202.pdf) (Letöltve: 2020. július 29.)
206. VARGA Krisztián: A szemantikus folyamatmenedzsment hasznosítási lehetősége az üzleti folyamatok tudásalapú fejlesztésében. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék, 2014.; [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/818/1/Varga\\_Krisztian.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/818/1/Varga_Krisztian.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
207. VIDA Csaba: A regionális biztonsági komplexum elmélete és alkalmazása Közép-Európára. Hadtudomány, XVII. évfolyam, 2007. 1. szám, pp. 30-40., [http://mhtt.eu/hadtudomany/2007/1/2007\\_1\\_5.html](http://mhtt.eu/hadtudomany/2007/1/2007_1_5.html) (Letöltve: 2015. június 20.)
208. WAGNER Péter: A NATO és Magyarország szerepvállalása az afganisztáni válságkezelésben. Külügyi Szemle – A Magyar Külügyi Intézet folyóirata, 6. évfolyam, 2007. 1. szám, pp. 95-121.; [http://www.grotius.hu/doc/pub/OEGSTD/2010\\_197\\_wagner\\_peter\\_a\\_nato\\_es\\_mo\\_szerepvallalasa.pdf](http://www.grotius.hu/doc/pub/OEGSTD/2010_197_wagner_peter_a_nato_es_mo_szerepvallalasa.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
209. WINDT Szandra: Az illegális migráció kriminológiai jellemzői. Doktori (PhD) értekezés, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolc, 2008.; <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5733> (Letöltve: 2015. június 18.)
210. WOMACK, J. P. – JONES, D. T. – ROOS, D.: The machine that changed the world Massachusetts Institute of Technology & Rawson Associates, New York, 1990.

### **Egyezmények, jogszabályok, szabályzatok, kézikönyvek**

1. 126/2019. (V.30.) Korm. rendelet. Magyar Közlöny 2019. 92. szám, pp. 3192–3193.; <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/d375cf433ca130398f5162560c139fcb649c999a/megtekintes> (Letöltve: 2020. január 8.)
2. 162/1999. (XI. 19.) Korm. rendelet a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatalról; [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=41867](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=41867) (Letöltve: 2020. január 8.)

3. 1951. évi genfi egyezmény a menekültek helyzetéről;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98900015.tvr> (Letöltve: 2015. június 18.)
4. 1954. évi new yorki egyezmény a Hontalan Személyek Jogállásáról szóló Egyezmény,  
<https://www.parlament.hu/irom36/4804/4804.htm> (Letöltve: 2015. június 18.)
5. 1967. évi kiegészítő jegyzőkönyv a menekültek helyzetéről szóló 1951. évi genfi egyezményhez, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98900015.tvr> (Letöltve: 2015. június 18.)
6. OAU Convention Governing the Specific Aspects of Refugee Problems in Africa. Addis-Ababa, 1969. szeptember 10.; <https://www.unhcr.org/45dc1a682.html> (Letöltve: 2020. január 21.)
7. 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99400034.tv> (Letöltve: 2020. március 28.)
8. 1995. évi CXXV. törvény a nemzetbiztonsági szolgálatokról;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500125.TV> (Letöltve: 2020. március 28.)
9. 2016. évi LXIX. törvény a terrorizmus elleni fellépéssel összefüggő egyes törvények módosításáról; <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600069.TV#lbj0id4d98> (Letöltve: 2020. március 28.)
10. 2007. évi LXXX. törvény a menedékjogról;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700080.tv> (Letöltve: 2015. június 18.)
11. 2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1000043.tv> (Letöltve: 2020. március 29.)
12. 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv> (Letöltve: 2020. április 1.)
13. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500042.tv#lbj0id6e40> (Letöltve: 2020. március 28.)
14. 301/2007. (XI. 9.) Korm. rendelet a menedékjogról szóló 2007. évi LXXX. törvény végrehajtásáról. 2007.szeptember 9.;  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700301.kor> (Letöltve: 2015. június 18.)

15. 361/2016. (XI. 29.) Korm. rendelet a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatalról,;  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=198898](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=198898) (Letöltve: 2020. január 8.)
1. Protocol relating to the Status of Refugees. United Nations, Treaty Series, vol. 606, New York, 1967. január 31. p. 267.;  
[https://treaties.un.org/Pages/ViewDetailsII.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=V-2&chapter=5&Temp=mtdsg2&clang=en](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetailsII.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=V-2&chapter=5&Temp=mtdsg2&clang=en) (Letöltve: 2020. január 21.)
16. A Hontalanságról szóló 2. számú iránymutatás: Eljárás annak meghatározására, hogy egy személy hontalan-e. UNHCR.org, 2012.április 5.; [https://www.unhcr.org/hu/wp-content/uploads/sites/21/2016/12/2\\_guideline\\_statelessness\\_HUN.pdf](https://www.unhcr.org/hu/wp-content/uploads/sites/21/2016/12/2_guideline_statelessness_HUN.pdf) (Letöltve: 2020. január 21.)
17. A Tanács 2007/2004/EK rendelete az Európai Unió Tagállamai Külső Határain Való Operatív Együttműködési Igazgatásért Felelős Európai Ügynökség felállításáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2004. október 26.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32004R2007> (Letöltve: 2020. január 21.)
18. A UNHCR Handbook for the Military on Humanitarian Operations. UN High Commissioner for Refugees, 1995. január;  
<https://www.refworld.org/docid/3ccea5694.html> (Letöltve: 2015. június 20.)
19. Az Egyesült Nemzetek Alapokmánya. San Francisco, 1945. június 26.;  
<http://www.grotius.hu/doc/pub/HBJFWJ/az%20ensz%20alapokm%C3%A1nya.pdf>  
(Letöltve: 2015. február 16.)
20. Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata. 1948. december 10.;  
[https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/hng.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/hng.pdf) (Letöltve: 2015. február 16.)
21. Az ENSZ Közgyűlés 46/182. számú határozata az UNOCHA létrehozásáról. 1991. december 19.; <https://undocs.org/A/RES/46/182> (Letöltve: 2015. február 16.)
22. Az Európai Parlament és a Tanács 439/2010/EU rendelete az Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal létrehozásáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2010. május 19.;  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=LEGISSUM:jl0022> (Letöltve: 2020. január 21.)
23. Az Európai Parlament és Tanács (EU) 2016/1624 rendelete az Európai Határ- és Parti Őrségről és az (EU) 2016/399 európai parlamenti és tanácsi rendelet módosításáról, valamint a 863/2007/EK európai parlamenti és tanácsi rendelet, a 2007/2004/EK tanácsi rendelet és a 2005/267/EK tanácsi határozat hatályon kívül helyezéséről. Az Európai

- Unió Hivatalos Lapja, 2016. szeptember 14.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016R1624> (Letöltve: 2020. január 21.)
24. Az Európai Parlament és Tanács (EU) 2019/1896 rendelete az Európai Határ- és Partiórségről, valamint az 1052/2013/EU és az (EU) 2016/1624 rendelet hatályon kívül helyezéséről. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2019.november 13.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1573722151667&uri=CELEX:32019R1896> (Letöltve: 2020. január 21.)
25. Az Európai Tanács következtetései – Santa Maria Da Feira. 2000. június 19-20.; <https://www.consilium.europa.eu/media/21027/santa-maria-da-feira-european-council-presidency-conclusions.pdf> (Letöltve: 2020. január 21.)
26. Az Európai Unióról szóló Szerződés. Official Journal C 191 , 29/07/1992 P. 0001 – 0110. Hatályba lépésének ideje: 1993. november 1.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:11992M/TXT> (Letöltve: 2020. január 21.)
27. Afganisztán CIMIC kézikönyve. Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus; [http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan\\_cimic\\_kezikonyve\\_3\\_kiadas\\_.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5960/afganisztan_cimic_kezikonyve_3_kiadas_.pdf) (Letöltve: 2013. március 12.)
28. AJP-9 - NATO Civil- Military Co-Opeartion (CIMIC) Doctrine. 2003. június; <https://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf> (Letöltve: 2015. június 20.)
29. Baghlan tartomány CIMIC kézikönyve, Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ, Budapest, 2006. augusztus.; [http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan\\_tartomany\\_cimic\\_kezikonyve.pdf](http://www.honvedelem.hu/files/9/5961/baghlan_tartomany_cimic_kezikonyve.pdf) (Letöltve: 2013. március 12.)
30. Cartagena Declaration on Refugees. UNHCR, Cartagena de Indias, 1984. november 22.; <https://www.unhcr.org/about-us/background/45dc19084/cartagena-declaration-refugees-adopted-colloquium-international-protection.html> (Letöltve: 2018. augusztus 12.)
31. Civil-Military Guidelines & Reference for Complex Emergencies. United Nations Humanitarian Civil-Military Coordination Guidelines, OCHA- IASC, 2008.; <https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/02.%20Civil%20Military%20Guidelines%20and%20Reference%20for%20Complex%20Emergencies.pdf> (Letöltve: 2018. május 4.)
32. Commander’s Guide to Supporting Refugees and Internally Displaced Persons. US Army Combined Arms Center – Center for Army Lessons Learned;

- <https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/12-21.pdf> (Letöltve: 2018. május 4.)
33. GHALI, Boutros-Boutros: An Agenda for Peace Preventive diplomacy, peacemaking and peace-keeping. A/47/277 - S/24111, 1992. június 17.;
- [https://www.un.org/ruleoflaw/files/A\\_47\\_277.pdf](https://www.un.org/ruleoflaw/files/A_47_277.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
34. H/4804.számú országgyűlési határozati javaslat az Egyesült Nemzetek Szervezete keretében New Yorkban, 1954. szeptember 28-án létrejött, a Hontalan Személyek Jogállásáról szóló Egyezményhez történő csatlakozásról. Magyar Köztársaság Kormánya, Budapest, 2001. július; <http://www.parlament.hu/irom36/4804/4804.htm> (Letöltve: 2015. június 18.)
- I. OSCE Strategy to Address Threats to Security and Stability in the Twenty-first Century. OSCE.org; <https://www.osce.org/mc/17504?download=true> (Letöltve: 2020. január 8.)
35. Lisszaboni Szerződés az Európai Unióról szóló szerződés és az Európai Közösséget létrehozó Szerződés módosításáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 2007/C 306/01, 2017.december 17.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:12007L/TXT&from=HU> (Letöltve: 2020. január 21.)
36. Magyarország Alaptörvénye. 2011. április 25.;
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv> (Letöltve: 2020. március 21.)
37. Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája, 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat;
- [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=219153.382110](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=219153.382110) (Letöltve: 2020. július 21.)
38. Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája, 1656/2012. (XII. 20.) Korm. határozat.
- [https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti\\_katonai\\_strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/a/40/00000/nemzeti_katonai_strategia.pdf) (Letöltve: 2020. március 17.)
39. MC 411/1 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation. NATO International Military Staff, 2002. január 18.; <http://www.nato.int/ims/docu/mc411-1-e.htm> (Letöltve: 2015. február 16.)
40. NATO Standard AJP-01 Allied Joint Doctrine. Edition E Version 1, 2017. február 28., pp. 1-13.;
- [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/602225/doctrine\\_nato\\_allied\\_joint\\_doctrine\\_ajp\\_01.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/602225/doctrine_nato_allied_joint_doctrine_ajp_01.pdf) (Letöltve: 2018. május 4.)

41. New York Declaration for Refugees and Migrants. UNHCR.org;  
<https://www.unhcr.org/new-york-declaration-for-refugees-and-migrants.html> (Letöltve: 2019. augusztus 2.)
42. New York-i Nyilatkozat a Menekültekről és Bevándorlókról. ENSZ Közgyűlés 71/1. számú határozat, 2016. szeptember 19.;;  
[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/A\\_RES\\_71\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/A_RES_71_1_E.pdf) (Letöltve: 2019. augusztus 2.)
43. OAU Convention Governing the Specific Aspects of Refugee Problems in Africa. Unzted Nationy, Treaty Series No. 14691, 1969. szeptember 10.;;  
<https://www.unhcr.org/45dc1a682.html> (Letöltve: 2020. január 21.)
44. RUFFA, Chiara – VENNESSON, Pascal, Fighting and Helping? – APSA 2009 – Working with the Military, UNHCR training material, January 1995.;;  
<http://www.unhcr.org/3d5123714.pdf> (Letöltve: 2015. június 20.)
45. The U.S Joint Cheif of Staff: Civil-Military Operations. Joint Publication 3-57, 2013. szeptember 11.;; [https://www.bits.de/NRANEU/others/jp-doctrine/jp3\\_57%2813%29.pdf](https://www.bits.de/NRANEU/others/jp-doctrine/jp3_57%2813%29.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
46. UN agreement with Pakistan allows Afghan refugees to extend their stay. UN News Service, 2009. március 13.;; <http://www.unhcr.org/refworld/docid/49fab9df1e.html> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
47. UN Security Council Resolution 2165. 2014. július 14.;;  
<http://unscr.com/en/resolutions/doc/2165> (Letöltve: 2015. június 20.)
48. UNHCR and the Military: A Field Guide. Division of Operational Services (DOS), 2006. szeptember;; <http://www.refworld.org/docid/465702372.html> (Letöltve: 2015. február 16.)
49. UNHCR Emergency Handbook, 2015. június 12.;;  
<https://reliefweb.int/report/world/unhcr-emergency-handbook> (Letöltve: 2016. február 16.)
50. UNHCR Handbook for Emergencies, Geneva, 2007.;;  
[https://www.ifrc.org/PageFiles/95884/D.01.03.%20Handbook%20for%20Emergencies\\_UNHCR.pdf](https://www.ifrc.org/PageFiles/95884/D.01.03.%20Handbook%20for%20Emergencies_UNHCR.pdf) (Letöltve: 2015. június 20.)
51. UNHCR Handbook for Emergencies.;; <https://emergency.unhcr.org> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
52. UNHCR Handbook for Emergencies: Civil-military coordination.;;  
<https://emergency.unhcr.org/entry/48578/civil-military-coordination> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)

53. United Nations Civil-Military Coordination Officer Field Handbook. UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs - Humanitarian Aid Department of the European Commission, Geneva, 2008.; <https://www.refworld.org/pdfid/47da7da52.pdf> (Letöltve: 2015. június 20.)
54. United States Army Combined Arms Center, Center for Army Lessons Learned: Commander's Guide to Supporting Refugees and Internally Displaced Persons. Newsletter 12-21, 2012. szeptember, pp. 3-35.; <https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/12-21.pdf> (Letöltve: 2015. június 20.)

## Egyéb források

1. 2008 Global Trends: Refugees, Asylum-seekers, Returnees, Internally Displaced and Stateless Persons. UNHCR Global Trends, 2009. június 16.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4a375c426/2008-global-trends-refugees-asylum-seekers-returnees-internally-displaced.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)
2. 2009 Global Trends: Refugees, Asylum-seekers, Returnees, Internally Displaced and Stateless Persons. UNHCR Global Trends, 2010. június 15.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4c11f0be9/2009-global-trends-refugees-asylum-seekers-returnees-internally-displaced.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)
3. 42,000 Libyans now displaced by Tripoli clashes, UNHCR among those providing aid. UNHCR, 2019. április 30.; <https://www.unhcr.org/news/briefing/2019/4/5cc80ab74/42000-libyans-displaced-tripoli-clashes-unhcr-among-providing-aid.html> (Letöltve: 2020. január 21.)
4. 5W1H (Kipling módszer). LeanFórum, 2015. november 27.; <http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/147-5w1h-kipling-modszer-2> (Letöltve: 2019. november 28.)
5. 60 years and still counting – UNHCR Global Trends 2010. UNHCR Global Trends, 2011. június 20.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/4dfa11499/unhcr-global-trends-2010.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)
6. A Baptista Szeretetszolgálatról. Baptista Szeretetszolgálat; <http://www.baptistasegely.hu/a-szeretetszolgalatrol> (Letöltve: 2019. november 28.)

7. A Katolikus Karitás is bekapcsolódott a Nemzetközi Karitás libanoni segélyakciójába. Magyar Katolikus Püspöki Konferencia, 2006. július 24.;  
<http://uj.katolikus.hu/cikk.php?h=587> (Letöltve: 2019. november 28.)
8. A közép-mediterrán útvonal. Európai Tanács - Az Európai Unió Tanácsa;  
<https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/migratory-pressures/central-mediterranean-route> (Letöltve: 2020. január 8.)
9. A közös biztonság- és védelempolitika. Európai Parlament;  
[https://www.hszt.hu/file/news/44511/file/04a\\_ft2013060102\\_hu.pdf](https://www.hszt.hu/file/news/44511/file/04a_ft2013060102_hu.pdf) (Letöltve: 2019. december 21.)
10. A Lean rövid története. LeanSigma, 2017. augusztus 30.; <https://www.lean-sigma.hu/blog/alapok-kezdoknek/a-lean-rovid-tortenete> (Letöltve: 2019. november 5.)
11. A leannel elérhető eredmények. KaizenPro, 2018. február 21.; <https://kaizenpro.hu/a-leannel-elrheto-eredmenyek> (Letöltve: 2019. november 5.)
12. A menekültügyi politika. Európai Parlament Ismertető az Európai Unióról;  
<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/151/a-menekultugyi-politika>  
(Letöltve: 2019. december 21.)
13. A Rendőrség feladata. <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan> (Letöltve: 2020. január 21.)
14. A shorter path to an asylum decision - An interview with Marcus Toremar, lean manager for the Swedish Migration Board. Analysis, McKinsey, 2014.;  
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/The%20lean%20management%20enterprise/A%20shorter%20path%20to%20an%20asylum%20decision%20An%20interview%20with%20Marcus%20Toremar.ashx>  
(Letöltve: 2019. október 21.)
15. A Six Sigma Eszköztára - Improve - Fejlesztés fázis. Sixsigma.hu  
<http://www.sixsigma.hu/six-sigma-eszkoztara-improve-fejlesztes-fazis> (Letöltve: 2019. november 28.)
16. A szeretetszolgálat története. Baptista Szeretetszolgálat; <http://www.baptistasegely.hu/a-szeretetszolgalat-tortenete> (2019. november 28.)
17. A Year of Crisis – UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2011. UNHCR Global Trends, 2012. június 18.;  
<https://www.unhcr.org/statistics/country/4fd6f87f9/unhcr-global-trends-2011.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)



18. About IOM. International Organization for Migration; <http://www.iom.hu/hu/about-iom> (Letöltve: 2018. március 24.)
19. African Union. Encyclopaedia Britannica, 2020. február 24.; <https://www.britannica.com/topic/African-Union> (Letöltve: 2020. március 17.)
20. Afrika. Konzuli Tájékoztatás; <https://konzuliszolgalat.kormany.hu/afrika?libia> (Letöltve: 2020. március 17.)
21. Aktiv väntan – asylsökande i Sverige. Statens Offentliga Utredningar, Betänkande av Asylmottagningsutredningen; Stockholm, 2009.; <https://www.regeringen.se/49bb8c/contentassets/086909f6828f4f40a4bd3ea86a5a4bfb/aktiv-vantan---asylsokande-i-sverige-sou-200919> (Letöltve: 2019. november 28.)
22. AllAboutLean: Material Flow in the Arsenal of Venice 1797, 2017. május 2.; <https://www.allaboutlean.com/material-flow-arsenal-of-venice/> (Letöltve: 2019. október 21.)
23. A Lean rövid története. LeanSigma, 2017. augusztus 30.; <https://www.lean-sigma.hu/blog/alapok-kezdoknek/a-lean-rovid-tortenete> (Letöltve: 2019. október 21.)
24. Amnesty International – Refugees, Asylum-seekers and Migrants. Amnesty International. Amnesty.org; <https://www.amnesty.org/en/what-we-do/refugees-asylum-seekers-and-migrants> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
25. Amnesty International – Who We Are. Amnesty.org; <https://www.amnesty.org/en/who-we-are> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
26. An introduction to the Regional Refugee and Resilience Plan (3RP). UNHCR-UNDP; <http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2015/01/3RP-Report-Overview.pdf> (Letöltve: 2020. március 17.)
27. Az AH közreműködése migrációs és honosítási eljárásokban. Alkotmányvédelmi Hivatal; <http://ah.gov.hu/html/idegenrendeszet.html> (Letöltve: 2020. január 8.)
28. Baptista Szeretetszolgálat: Civil-katonai együttműködés a Baptista Szeretetszolgálat részvételével. 2018. június 18.; <http://www.baptistasegely.hu/hirek/belfold/civil-katonai-egyuttmukodes-a-baptista-szeretetszolgalat-reszvetelevel> (Letöltve: 2020. január 21.)
29. Baptista Szeretetszolgálat: Folytatódik a kiváló együttműködés a Magyar Honvédséggel. 2019. június 24.; <http://www.baptistasegely.hu/hirek/belfold/folytatodik-a-kivalo-egyuttmukodes-a-magyar-honvedseggel-> (Letöltve: 2020. január 21.)
30. BOTZUNG, Michel: What can the private sector do to alleviate the refugee crisis?. World Economic Forum, 2019. július 17.; <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/what-can-the-private-sector-do-to-alleviate-the-refugee-crisis/> (Letöltve: 2020. január 21.)

31. BYMAN, Daniel – LESSER, Ian – PIRNIE, Bruce – BENARD, L Cheryl – WAXMAN, Matthew: Strengthening the Partnership – Improving Military Coordination with Relief Agencies and Allies in Humanitarian Operations. RAND Project AIR FORCE Report, 2000.;  
[https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/2005/MR1185.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1185.pdf)  
(Letöltve: 2016. június 26.)
32. Building a sense of community in Mahama Refugee Camp, Rwanda. Caritas.org;  
<https://www.caritas.org/2019/12/young-mothers-in-mahama-refugee-camp> (Letöltve: 2020. január 8.)
33. Caritas – History. Caritas.org; <https://www.caritas.org/who-we-are/history> (Letöltve: 2020. január 8.)
34. Civil szervezetek. UNHCR Magyarország; <https://www.unhcr.org/hu/121-hualtanospartnerekcivil-szervezetek-html.html> (Letöltve: 2019. november 28.)
35. Challenges of Irregular Migration: Addressing Mixed Migration Flows. IOM, 2008, Ninety-Sixth Session. IOM Strategy. IOM, Ninety-Fourth Session, MC/INF/287, 2007. november 9;  
[http://governingbodies.iom.int/system/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/about\\_iom/en/council/94/MC\\_INF\\_287.pdf](http://governingbodies.iom.int/system/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/about_iom/en/council/94/MC_INF_287.pdf) (Letöltve: 2019. november 8.)
36. CRISP, Jeff: Beyond the nexus: UNHCR's evolving perspective on refugee protection and international migration. UNHCR Policy Development and Evaluation Service, New Issues in Refugee Research, Research paper 155, Geneva, 2008;  
<https://www.unhcr.org/research/working/4818749a2/beyond-nexus-unhcrs-evolving-perspective-refugee-protection-international.html> (Letöltve: 2020. március 3.)
37. DÁNIELNÉ VÍGH Krisztina: Hontalanul Afganisztánban. Honvédelem.hu;  
[http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt\\_hontalanul\\_hetvege.html](http://www.honvedelem.hu/cikk/24/13817/prt_hontalanul_hetvege.html) (Letöltve: 2015. február 16.)
38. DEARDORFF MILLER, Sarah – FERRIS, Elizabeth: The Role of Civil-Military-Police Coordination in Supporting Durable Solutions to Displacement. The Brookings Institution Workshop report, 2015. május 8.; <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2015/05/Brookings-CivMil-Displacement-Workshop-Summary-Report-May-2015.pdf> (Letöltve: 2016. június 26.)
39. Displacement The New 21st Century Challenge – Global Trends 2012. UNHCR Global Trends, 2013. június 19.; <https://www.unhcr.org/statistics/country/51bac0f9/unhcr-global-trends-2012.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)

40. EASO History. <https://www.easo.europa.eu/about-us/easo-history> (Letöltve: 2020. január 8.)
41. EASO: Európai Menekültügyi Támogatási Hivatal. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxembourg. 2014,;  
<https://www.easo.europa.eu/sites/default/files/public/BZ0213822HUC3.pdf> (Letöltve: 2020. január 21.)
42. ECRE – Our Members. <https://www.ecre.org/members> (Letöltve: 2020. január 8.)
43. Figyelmeztető jel Magyarország számára az USA kilépése az ENSZ jövő évi migrációs párbeszédéből. Migrációkutató Intézet Elemzés, 2017. december 29.;  
<https://www.migraciokutato.hu/hu/2017/12/29/figyelmezteto-jel-magyarorszag-szamara-az-usa-kilepese-az-ensz-jovo-evi-migracios-parbeszedebol> (Letöltve: 2018. augusztus 12.)
44. Európai önkéntesek a harmadik világban: konferencia egy programról. Baptista Szeretetszolgálat, 2017. június 07; <http://www.baptistasegely.hu/hirek/kulfold/europai-onkentesek-a-harmadik-vilagban-konferencia-egy-programrol> (Letöltve: 2018. augusztus 12.)
45. Frontex – Legal Basis.; <https://frontex.europa.eu/about-frontex/legal-basis>; (Letöltve: 2020. január 21.)
46. Frontex – Rólunk.; <https://frontex.europa.eu/hu/rolunk/mi-is-a-frontex-> (Letöltve: 2020. január 21.)
47. GALAMBOS Sándor: Hazatért az utolsó váltás. Honvedelem.hu, 2013. május 25.;  
<https://honvedelem.hu/galeriak/hazatert-az-utolso-valtas> (Letöltve: 2015. június 20.)
48. Global Perspectives & Solutions- Oxford Martin School: Migration and the Economy. Citi GPS Analysis, Citigroup, 2018 szeptember;  
<https://www.citibank.com/commercialbank/insights/assets/docs/2018/migration-economy.pdf> (Letöltve: 2020. január 8.)
49. Global Trends: Forced Displacement in 2015. UNHCR Global Trends, 2016. június 20.;  
<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/576408cd7/unhcr-global-trends-2015.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)
50. Global Trends: Forced Displacement in 2016. UNHCR Global Trends, 2017. június 19.;  
<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5943e8a34/global-trends-forced-displacement-2016.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)

51. HAMZEH, F.R. – JAZZAR, M. El: The lean approach helps manage UN refugee project in Lebanon. Planet Lean - The Lean Global Network Journal, 2015. március 26.;  
<https://planet-lean.com/lean-management-refugee-lebanon> (Letöltve: 2019. november 5.)
52. Határok megfigyelése – Vegyes migráció. UNHCR; <https://www.unhcr.org/hu/119-humivel-foglalkozunkhatarok-megfigyelese-html.html> (Letöltve: 2016. december 21.)
53. Helyzetfelmérés Görögországban, az idomeni menekülttáborban. Baptista Szeretetszolgálat, 2016. március 29.;  
<http://www.baptistasegely.hu/hirek/kulfold/helyzetfelmeres-gorogorszagban-az-idomeni-menekulttaborban> (2019. november 28.)
54. ICRC – History of the ICRC. ICRC.org; <https://www.icrc.org/en/document/history-icrc> (Letöltve: 2020. január 8.)
55. ICRC – Mandate and Mission. ICRC.org; <https://www.icrc.org/en/mandate-and-mission> (Letöltve: 2020. január 8.)
56. Identical letters dated 21 August 2000 from the Secretary-General to the President of the General Assembly and the President of the Security Council. UN General Assembly Security Council, 2000, augusztus 21.;  
<https://www.un.org/ruleoflaw/files/brahimi%20report%20peacekeeping.pdf> (Letöltve: 2015. június 20.)
57. Információs Hivatal – Rólunk. <http://www.mkih.hu/> (Letöltve: 2020. január 8.)
58. International Rescue Committee – History of the International Rescue Committee. Rescue.org; <https://www.rescue.org/page/history-international-rescue-committee> (Letöltve: 2020. január 8.)
59. International Rescue Committee – The IRC's impact at a glance. Rescue.org;  
<https://www.rescue.org/page/ircs-impact-glance> (Letöltve: 2020. január 8.)
60. International Rescue Committee. Forbes – Companies;  
<https://www.forbes.com/companies/international-rescue-committee/#5f59f42d6b5a> (Letöltve: 2020. január 8.)
61. IOM – About IOM. IOM.hu; <http://www.iom.hu/hu/about-iom> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
62. IOM – Key Migration Terms. IOM.int; <https://www.iom.int/key-migration-terms> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
63. IOM – Organizational Structure. IOM.int; <https://www.iom.int/organizational-structure> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)

64. IOM Becomes a Related Organization to the UN. International Organization for Migration, 2016. július 25.; <http://www.iom.int/news/iom-becomes-related-organization-un> (Letöltve: 2018. március 24.)
65. Ishikawa diagram (Ok-okozati diagram). Leanforum, 2015. november 27.; <http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/169-ishikawa-diagram-ok-okozati-diagram> (Letöltve: 2019. november 5.)
66. Kaban bevezetés lépései. Kvalikon, <http://www.kvalikon.hu/cikkek/kaban-bevezetes.php> (Letöltve: 2019. november 28.)
67. Katolikus Karitás - Nemzetközi Karitás. <https://karitasz.hu/karitaszrol/nemzetkozi-karitasz> (Letöltve: 2019. december 21.)
68. Katolikus Karitás - Történetünk.; <https://karitasz.hu/karitaszrol/tortenet> (Letöltve: 2019. december 21.)
69. Közös biztonság- és védelempolitika. Európai Parlament – Ismertető az Európai Unióról; <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/159/common-security-and-defence-policy> (Letöltve: 2020. január 8.)
70. Legislative Train Schedule Towards a New Policy of Migration. European Parliament, <http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-towards-a-new-policy-on-migration/file-jd-revision-of-the-dublin-regulation> (Letöltve: 2019. december 21.)
71. LEGRAND, Jérôme: Közös biztonság- és védelempolitika. Európai Parlament Ismertető az Európai Unióról; <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/159/common-security-and-defence-policy> (Letöltve: 2019. október 21.)
72. Líbia, UNHCR műveletek 2011-ben. [http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch\\_highlight+ajaxSearch\\_highlight1+ajaxSearch\\_highlight2](http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/hol-vagyunk-jelen/legnagyobb-nemzetkozi-muveletek/libia.html?searched=vegyes+migr%C3%A1ci%C3%B3&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch_highlight+ajaxSearch_highlight1+ajaxSearch_highlight2) (Letöltve: 2015, április 2.)
73. Magyar Vöröskereszt – A Vöröskereszt Mozgalom alapelvei. Voroskereszt.hu; <https://voroskereszt.hu/rolunk/vizionk-es-misszionk> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
74. Magyarország Alaptörvénye. 2011.április 25.; <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv> (Letöltve: 2020. március 28.)
75. Magyarország Baghlanban. A magyar tartományi újjáépítési csoport, 2006-2013 tájékoztató. Konferencia összefoglaló, Biztonságpolitikai és Honvédelmi Kutatások Központja Alapítvány; <http://bhhka.hu/web-bhhka->

- [letoltesek/BHKK\\_biztpolklub\\_2013\\_03\\_Magyarorsz%C3%A1g%20Baghlanban.pdf](#)  
(Letöltve: 2020. január 8.)
76. MAKLIN, Doroteja: Value Stream Mapping: A key methodology for a simple waste elimination in Product Development. Lean Analytics Association, 2019. január 15.; <http://lean-analytics.org/value-stream-mapping-a-key-methodology-to-a-simple-waste-elimination-in-product-development> (Letöltve: 2019. november 5.)
77. Managing the EU migration crisis - From panic to planning. Analysis, EY, 2016.; [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-managing-the-eu-migration-crisis/\\$FILE/ey-managing-the-eu-migration-crisis.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-managing-the-eu-migration-crisis/$FILE/ey-managing-the-eu-migration-crisis.pdf) (Letöltve: 2020. január 8.)
78. Managing the refugee and migrant crisis - The role of governments, private sector and Technology. 2017. Analysis, PwC's Global Crisis Centre; <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/refugee-and-migrant-crisis-report.pdf>  
(Letöltve: 2020. január 8.)
79. MARGESSON, Rhoda: Afghan Refugees: Current Status and Future Prospects, CRS Report for Congress, 2007. január 26.; <http://www.fas.org/sgp/crs/row/RL33851.pdf> (Letöltve: 2015. február 16.)
80. McKinsey & Co Inc. Bloomberg Company Profile; <https://www.bloomberg.com/profile/company/13143Z:US> (Letöltve: 2019. november 28.)
81. Medecins sans Frontiers – We are Médecins Sans Frontières. Msf.org; <https://www.msf.org/who-we-are> (Letöltve: 2020. január 8.)
82. METCALFE, Victoria – HAYSOM, Simone – GORDON, Stuart: Trends and challenges in humanitarian civil–military coordination: A review of the literature. ODI - HPG Working Paper, 2012. május; <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7679.pdf> (Letöltve: 2016. június 26.)
83. Middle East and North Africa. UNHCR Global Report, 2014.; <http://www.unhcr.org/5575a7910.pdf> (Letöltve: 2015. február 16.)
84. Miért olyan sikeres az 5S, miben rejlik az 5S titka. Leanforum, 2017. október 26.; <http://www.leanforum.hu/index.php/cikkek/221-5s-modszer-es-alkalmazasa> (Letöltve: 2019. november 5.)
85. Mobile network operators pledge to support their subscribers in humanitarian crises. OCHA, 2015. március 3.; <http://www.unocha.org/top-stories/all-stories/mobile-network-operators-pledge-support-their-subscribers-humanitarian-crisis> (Letöltve: 2020. január 21.)

86. Muda, Mura, Muri avagy a Veszteségek. Lean Control, 2019. július 26.;  
<https://leancontrol.hu/muda-mura-muri-avagy-a-vesztesegek/> (Letöltve: 2019. november 5.)
87. NDEGE, Yvonne: Study finds refugee businesses play vital role in local economy. UNHCR, 2018. május 4.; <https://www.unhcr.org/news/latest/2018/5/5aeb1c264/study-finds-refugee-businesses-play-vital-role-local-economy.html> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
88. NÉMETH Balázs: 5S módszer és alkalmazása. <http://www.kvalikon.hu/cikkek/5s-modszer-scm.php> (Letöltve: 2019. október 21.)
89. Nemzetbiztonsági Szakszolgálat – Alaptevékenység.; <https://nbsz.gov.hu/?mid=14> (Letöltve: 2020. január 8.)
90. Organizational Structure. International Organization for Refugees;  
<https://www.iom.int/organizational-structure>; (Letöltve: 2020. január 21.)
91. Ökomenikus Segélyszervezet – Rólunk. Segelyszervezet.hu;  
<https://www.segelyszervezet.hu/hu/rolunk> (Letöltve: 2020. január 8.)
92. Ökomenikus Segélyszervezet – Történetünk. Segelyszervezet.hu;  
<https://www.segelyszervezet.hu/hu/timeline> (Letöltve: 2020. január 8.)
93. PASMAN, Eric: How the Dutch Special Forces apply lean without realizing it. Planet Lean - The Lean Global Network Journal, 2018. május 23.; <https://planet-lean.com/lean-special-operations-holland> (Letöltve: 2019. november 5.)
94. PASMAN, Eric: Improving Leadership. <https://ericpasman.nl/en/wie-ben-ik/> (Letöltve: 2019. november 28.)
95. Private Sector & Refugees Pathways to Scale. International Finance Corporation - The Bridgespan Group, Washington, 2019. április.;  
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1c187356-8185-4efe-898c-b78962d30f35/201905-Private-Sector-and-Refugees.pdf?MOD=AJPERES> (Letöltve: 2019. november 28.)
96. Private Sector Engagement. UNHCR.org; <https://www.unhcr.org/private-sector-engagement.html> (Letöltve: 2019. november 21.)
97. REEVES, Sasha: A Comprehensive Guide To The RACI/RASCI Model. GoodCore Blog, 2019. szeptember 11.; <https://www.goodcore.co.uk/blog/a-guide-to-the-raci-rasci-model> (Letöltve: 2019. november 28.)
98. Refugee Protection and Mixed Migration. UNHCR.org;  
<http://www.unhcr.org/pages/4a16aac66.html> (Letöltve: 2015. június 18.)

99. Refugee Protection and Mixed Migration: The 10-Point Plan in action. UNHCR, Geneva; [www.refworld.org/pdfid/4d9430ea2.pdf](http://www.refworld.org/pdfid/4d9430ea2.pdf) (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
100. Refugee Protection and Mixed Migration: the 10-Point Plan in Action. UNHCR, 2012. december 1.; <http://www.unhcr.org/50ab86d09.html> (Letöltve: 2015. február 16.)
101. Rohingya emergency. UNHCR.org; [https://www.unhcr.org/rohingya-emergency.html?gclid=EAIaIQobChMI5IS5zuzd5wIVyoeyCh3b\\_A7fEAAYASAAEgLRPFD\\_BwE](https://www.unhcr.org/rohingya-emergency.html?gclid=EAIaIQobChMI5IS5zuzd5wIVyoeyCh3b_A7fEAAYASAAEgLRPFD_BwE) (Letöltve: 2019. augusztus 2.)
102. Safe Pathways for refugees - OECD-UNHCR Study on third country solutions for refugees: family reunification, study programmes and labour mobility. 2018. december; <https://www.unhcr.org/protection/resettlement/5c07a2c84/safe-pathways-for-refugees.html?query=Afghan%20Refugee%20Statistics%202018> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
103. SIEGFRIED, Kristy: The Refugee Brief – 11 March 2020.; <https://www.unhcr.org/refugeebrief/the-refugee-brief-11-march-2020/>; (Letöltve: 2020. március 20.)
104. SMITH, Michael – ERWIN, James: Role & Responsibility Charting (RACI). Project Management Forum, 2017. [https://www.lxcouncil.com/wp-content/uploads/2017/12/raci\\_charting.pdf](https://www.lxcouncil.com/wp-content/uploads/2017/12/raci_charting.pdf) (Letöltve: 2019. november 28.)
105. Solutions Strategy for Afghan Refugees, Regional Overview 2014.; <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home/opendocPDFViewer.html?docid=542522922&query=afghanistan> (Letöltve: 2015. június 20.)
106. Statement by Filippo Grandi, UN High Commissioner for Refugees, on the COVID-19 crisis. UNHCR, 2020. március 19.; <http://www.unhcr-budapest.org/hungary/files/ProtRefbrochureHUN.pdf> (Letöltve: 2020. március 17.)
107. Strategic Overview 2020-2021. 3RPSyria; [http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020\\_30.pdf](http://www.3rpsyriacrisis.org/wp-content/uploads/2020/03/rso2020_30.pdf) (Letöltve: 2020. március 17.)
108. Syrian Civil War. Encyclopaedia Britannica, 2020, február 29.; <http://www.britannica.com/event/Syrian-Civil-War> (Letöltve: 2020. március 17.)
109. Syrians Hit Hard by Economic Crisis. Damascus. Asharq Al-Awsat. 2020. január 18.; <https://aawsat.com/english/home/article/2088381/syrians-hit-hard-economic-crisis> (Letöltve: 2020. március 2.)
110. Talent displaced - The economic lives of Syrian refugees in Europe. Analysis, Deloitte - University of Oxford Refugee Study Centre, 2017



- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/talent-displaced-syrian-refugees-europe.pdf> (Letöltve: 2020. január 8.)
111. Tartományi Újjáépítő Csoportok Afganisztánban – hogyan érkeztek és merre tartanak. NATO Tükör, 2007. 3. szám;  
<https://www.nato.int/docu/review/2007/issue3/hungarian/art2.html> (Letöltve: 2011. november 26.)
112. The Fragile States Index Annual Report 2019. The Fund for Peace, 2019.;  
<https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2019/03/9511904-fragilestatesindex.pdf>  
(Letöltve: 2019. december 21.)
113. The Fragile States Index Annual Report 2020. The Fund for Peace, 2020.;  
<https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2020/05/fsi2020-report.pdf> (Letöltve: 2020. június 21.)
114. The World Factbook: Afghanistan. Central Intelligence Agency;  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html> (Letöltve: 2011. november 26.)
115. The World Migration Report 2020. International Organization for Migration, 2019.;  
[https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf) (Letöltve: 2020. január 8.)
116. UNHCR – Libya 2011. <http://www.unhcr.org/4fc880ac13.html> (Letöltve: 2020. március 17.)
117. UNHCR – Libya 2012. <http://www.unhcr.org/51b1d639a.html> (Letöltve: 2020. március 17.)
118. UNHCR – Libya 2012-2013. <http://www.unhcr.org/4ec23100b.html> (Letöltve: 2020. március 17.)
119. UNHCR – Libya 2013. <http://www.unhcr.org/50a9f82616.html> (Letöltve: 2020. március 17.)
120. UNHCR Afghan Refugee Statistics February 2005.; <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home/opendoc.pdf?tbl=SUBSITES&id=421316072> (Letöltve: 2015. június 20.)
121. UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2017. 2018. június 19.;  
<https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/5b27be547/unhcr-global-trends-2017.html?query=global%20trends> (Letöltve: 2018. július 5.)
122. UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2018. 2019. június 19.;  
<https://www.unhcr.org/5d08d7ee7.pdf> (Letöltve: 2020. január 8.)

123. UNHCR Global Trends: Forced Displacement in 2019. UNHCR Global Trends, 2020. június 18.; <https://www.unhcr.org/5ee200e37.pdf> (Letöltve: 2020. augusztus 8.)
124. UNHCR Libya Fact Sheet, <http://www.unhcr.org/4c907ffe9.html> (Letöltve: 2015. június 18.)
125. UNHCR Libya: Registration Factsheet, 2019. december.; <https://data2.unhcr.org/en/documents/download/73285> (Letöltve: 2020. január 21.)
126. UNHCR Magyarország - Menekültügyi egyezmény - Korszakalkotó dokumentum, amely megalapozza tevékenységünket. UNHCR.org; <https://www.unhcr.org/hu/237-huinformacioforrasokegyezmenyekmenekultugyi-egyezmeny-html> (Letöltve: 2019. augusztus 2.)
127. UNHCR Operational Information – Monthly Summary Report – January 09.; <http://www.unhcr.org/cgi-bin/taxis/vtx/home/opendoc.pdf?tbl=SUBSITES&id=49ba30292> (Letöltve: 2020. január 21.)
128. UNHCR Refugee Protection and Mixed Migration.; <http://www.unhcr.org/pages/4a16aac66.html> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
129. UNHCR Refugee Protection and Mixed Migration: A 10-Point Plan of Action, <http://www.unhcr.org/4742a30b4.html> (Letöltve: 2016. február 16.)
130. UNHCR Tízpontos cselekvési terv. <http://www.unhcr-centraleurope.org/hu/pdf/mivel-foglalkozunk/hatarok-megfigyelese/unhcr-tizpontos-cselekvesi-terv.htm> (Letöltve: 2015. június 18.)
131. UNHCR Update: Libya. 2020. január 3.; <http://reporting.unhcr.org/sites/default/files/UNHCR%20Libya%20Activities%20in%202019%20-%20January%202020.pdf> (Letöltve: 2020. január 21.)
132. UNOCHA – Who We Are.; <https://www.unocha.org/about-us/who-we-are>, (Letöltve: 2020. március 17.)
133. UNOCHA - History of OCHA. UNOCHA.org; <https://www.unocha.org/about-us/who-we-are> (Letöltve: 2020. március 17.)
134. UNRWA - Where We Work. UNRWA.org <https://www.unrwa.org/where-we-work> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)
135. UNRWA - Where We Work: Lebanon.; <https://www.unrwa.org/where-we-work/lebanon> (Letöltve: 2020. március 17.)
136. WAGNER, Martin: Mixed Migration Flows in the last decade. ICMPD, Budapest, 2013. május 28-29.; [258](http://www.euromed-</a></p></div><div data-bbox=)

[migration.eu/uploads/tx\\_euromedhelper/Budapest\\_P2P\\_Options\\_for\\_Future.pdf](http://migration.eu/uploads/tx_euromedhelper/Budapest_P2P_Options_for_Future.pdf).

(Letöltve: 2015. február 16.)

137. War's Human Cost – UNHCR Global Trends 2013. UNHCR Global Trends, 2014. június 20. <http://www.unhcr.org/5399a14f9.html> (Letöltve: 2019. szeptember 18.)

138. WENDLING, Cécile: The Comprehensive Approach to Civil-Military Crisis Management: A Critical Analysis and Perspective. IRSEM, 2010. január 1;  
[https://www.defense.gouv.fr/content/download/153068/1551135/file/UK\\_Cahier6\\_Approche\\_globale-3.pdf](https://www.defense.gouv.fr/content/download/153068/1551135/file/UK_Cahier6_Approche_globale-3.pdf) (Letöltve: 2016. június 26.)

139. With the Syrian economy on the verge of collapse, recovery seems like mission impossible. Middle East Monitor, 2020. február 21.;;  
<https://www.middleeastmonitor.com/20200221-with-the-syrian-economy-on-the-verge-of-collapse-recovery-seems-like-mission-impossible> (Letöltve: 2020. március 2)

140. World at War – UNHCR Global Trends Forced Displacement in 2014. UNHCR Global Trends, 2015. június 18.; <https://www.unhcr.org/556725e69.pdf> (Letöltve: 2015. július 6.)

141. World Council of Churches – History. Oikoumene.org;  
<https://www.oikoumene.org/en/about-us/wcc-history> (Letöltve: 2020. január 8.)

142. World Council of Churches – What is the World Council of Churches?. Oikoumene.org;  
<https://www.oikoumene.org/en/about-us> (Letöltve: 2020. január 8.)

## ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

### Ábrák

1. ábra: A nemzetközi migrációban résztvevők száma 1970-2019
2. ábra: A nemzetközi migránsok megoszlásának aránya az IOM statisztikái alapján
3. ábra: A kényszermigrációban résztvevők száma 2008-2019
4. ábra: A menekültek és menekülszerű helyzetben lévők globális megoszlása az UNHCR Globális Trendek 2018 jelentése alapján
5. ábra: Összeomló Államok Indexe 2019-ben
6. ábra: A legtöbb menekültet kibocsátó ország 2010-2018 az UNHCR adatai alapján
7. ábra: A legtöbb menekültet kibocsátó és befogadó országok 2018.
8. ábra: A menekültek áramlása a 2018 végén az UNHCR statisztikái alapján
9. ábra: A konfliktusok áttejedésének folyamata
10. ábra: A válság szakaszai, intenzitása

11. ábra: A műveletek és azok intenzitása
12. ábra: A műveletek intenzitása és fázisai
13. ábra: Migrációs trendek Afrikában 1970-2005.
14. ábra: A szektorok közötti lehetséges kapcsolatrendszer a menekültek helyzetének kezelése során
15. ábra: Egy lehetséges Civil-katonai Együttműködési Központ felépítése
16. ábra: Biztonság, Logisztika, Függetlenség „buborék modell”
17. ábra: A kereszt-funkcionális folyamatábra
18. ábra: A SIPOC módszer
19. ábra: Az „5 Miért” módszer
20. ábra: Az „5W1H” módszer
21. ábra: A PICK Mátrix
22. ábra: Halszálka diagram
23. ábra: A „Lean” fázisai
24. ábra: Az értékelemzés egy lehetséges módja
25. ábra: A RASCI Mátrix
26. ábra: A fejlesztési folyamat életciklusa
27. ábra: Menekülttáborok Libanonban
28. ábra: Az UNHCR veszélyhelyzeti kézikönyve
29. ábra: A civil-katonai koordináció hat lehetséges megnyilvánulása
30. ábra: kihívások, kockázatok, fenyegetések
31. ábra: Függetlenségi, Biztonsági, Logisztikai dilemma

## **Táblázatok**

1. táblázat: Az Afganisztánból menekülők száma 2010-2018
2. táblázat: Menekültek és menedékkérők Líbiában 2019. december
3. táblázat: A szír menekültek száma 2010-2018
4. táblázat: A legtöbb szír menekültet befogadó ország 2018 végén
5. táblázat: Kihívás kockázat katalógus
6. táblázat: Szektoriális feladatok a menekültek helyzetének kezelése során válságövekben
7. táblázat: A fegyveres erők és NGO-k közötti különbségek
8. táblázat: Az őszhaderőnemi többnemzeti műveletek alapelvei és a „Lean” célkitűzései
9. táblázat: A muda, mura és muri típusú veszteségek
10. táblázat: A VSM során feltárható veszteségek és azok megjelenési formái

11. táblázat: A Megvalósítási/Cselekvési terv egy lehetséges váza
12. táblázat: A Mérőszám Táblázat egy lehetséges vázlata
13. táblázat: A vizuális teljesítmény menedzsment ábrázolásának lehetséges módja
14. táblázat: A nemzetközi rendőri erők feladatai válságövezetekben
15. táblázat: A nemzetközi erők feladatai a menekültek helyzetének kezelésében  
válságövezetekben – Összefoglalás
16. táblázat: Egy projekt végrehajtási tervének lehetséges váza
17. táblázat: Parancsnoki ellenőrző lista lehetséges felépítése
18. táblázat: A riasztási sablon lehetséges felépítése
19. táblázat: A legfontosabb elérhetőségek lehetséges listája

## PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

CSATLÓS Fruzsina: Az afganisztáni menekültek problémájának kezelése civil és katonai eszközökkel. Szakmai Szemle, 2015/3. szám, pp. 73-96.

CSATLÓS Fruzsina: A menekültkérdés kezelésének nemzetbiztonsági aspektusai válságövezetekben és itthon. Szakmai Szemle, 2014/2. szám, pp. 159-168

CSATLÓS Fruzsina: A vegyes migráció és az UNHCR 10 pontos cselekvési tervének alkalmazhatósága a líbiai menekültek esetében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2014. II. évf/2. szám, pp. 5-27

CSATLÓS Fruzsina: A civil szervezetek és a CIMIC alakulatok tevékenységének összefonódása válságövezetekben a menekültek helyzetének kezelésében. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évf. 1. szám, pp. 216-230

CSATLÓS Fruzsina: Challenges of civil-military cooperation in refugee crisis management. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 4. szám, pp. 22-32

CSATLÓS Fruzsina: Global refugee trends and the Syrian crisis. Hadtudományi Szemle, 2015. VIII. évfolyam 3. szám, pp. 42-54

CSATLÓS Fruzsina: A menekültek helyzetének kezelése válságövezetekben civil és katonai eszközökkel. Konferenciaelőadás, „A hadtudomány és a 21. század” doktorandusz konferencia, 2015. február 26.

CSATLÓS Fruzsina: A menekültkérdés kezelésének nemzetbiztonsági aspektusai. Könyvfejezet, Szenes Zoltán (szerk.): Biztonságpolitika és Válságkezelés, Nemzeti Közszerződési Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2016, ISBN 978-615-5527-70-8, pp. 58-64.

CSATLÓS Fruzsina: Az UNHCR cselekvési tervének alkalmazhatósága a Líbiai menekültek esetében (Esettanulmány). Könyvfejezet, Szenes Zoltán (szerk.): Biztonságpolitika és Válságkezelés, Nemzeti Közszerződési Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2016, ISBN 978-615-5527-70-8, pp. 65-80.