MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT

SEGÉDLET

Hárítás-segédlet

A hárító mondatok tizenöt családja és a döntéshozói visszakérdezés

„A zárt hurok" című tanulmány önálló modulja (4.2 pont és M1 melléklet)

Szekfü Tibor – Vonnák Péter

MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány
Székesfehérvár, 2026. október

A hárítás és a visszakérdezés szabályai

A hárítás az a kommunikációs és döntési magatartás, amely a döntés elmaradását, késését vagy tartalmát a döntéshozón kívüli tényezőre – jogszabályra, uniós előírásra, más szervre, kapacitáshiányra, precedensre – vezeti vissza, függetlenül attól, hogy a hivatkozott tényező a hivatkozott tartalommal létezik-e. A hárító mondat igaz elemet tartalmaz, és éppen ezért hatékony; mindegyik mögött azonban ellenőrizhető állítás áll. A segédlet használatának három szabálya: minden hárító mondatra egyetlen visszakérdezés jár, nem vita; a visszakérdezés mindig dokumentumot kér, nem magyarázatot; a bekérés határidőhöz kötött, és a határidő eredménytelen eltelte maga a jelzés, amelyet a döntéshozó az ügy irataiban rögzít.

Az uniós jogra hivatkozó mondat külön szabálya: a mondat mindig cikkszámot kér, és a cikkszám megérkezése után a döntéshozó három kérdést tesz fel – a cikk a programra vagy a végrehajtásra vonatkozik; a rendelet külön szabályt ad-e, vagy a nemzeti szabályra utal; a tagállami mozgástér kimerült-e.

Forrás: Szekfü T. – Vonnák P. (2026): A zárt hurok. Információs aszimmetria, hibáztatás-elkerülés és a felelősségi lánc megszakadása a kormányzati végrehajtásban – diagnózis és irányítási modell. v1.3. Székesfehérvár: MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány, 4.2 pont és M1 melléklet. A segédlet a tanulmány kiadási változatával azonos szövegű, önállóan is használható és hivatkozható modul.

A tizenöt mondatcsalád

Mondatcsalád	Tipikus mondat és a rejtett állítás	Mikor igaz	Visszakérdezés	Kért dokumentum	Hol ellenőrizhető
Jogalap-hárítás	„Az EU így írta elő." „A jogszabály nem engedi." – Létezik hatályos norma, amelynek tárgya az ügy, és amely a kért döntést kizárja.	Ha a norma létezik, hatályos, tárgyi hatálya az ügyre terjed ki, és tartalma a döntést kizárja.	„Melyik norma, melyik cikke vagy szakasza, és melyik bekezdése zárja ki?"	A norma pontos helye (cikk, §, bekezdés) és a hatályos szöveg; uniós jognál a rendelet- vagy irányelvszám.	EUR-Lex; Nemzeti Jogszabálytár; a programdokumentum. A három állítás: létezik és hatályos (J1); tárgya az ügy (J2); tartalma kizár (J3).
Hatáskör-hárítás	„Ez nem a mi hatáskörünk." „Ezt a másik tárca dönti el." – A döntés hatásköre jogszabály vagy szervezeti szabályzat szerint másnál van.	Ha a hatásköri szabály tételesen más szervet vagy vezetőt jelöl meg.	„Melyik szabály, melyik pontja telepíti a hatáskört máshoz, és ki az?"	A szervezeti és működési szabályzat, az ügyrend, a kiadmányozási szabályzat vagy a statútumrendelet érintett pontja.	A hatásköri mátrix (6.3); a szervezeti szabályzatok hatályos szövege.
Idő-hárítás	„Erre már nincs idő." „A következő tervezési időszakban." – Létezik határidő vagy ütemezés, amely a döntést kizárja vagy későbbre tolja.	Ha a határidő jogszabályban, programban vagy szerződésben rögzített, és a kért döntés abba nem fér bele.	„Melyik dokumentum rögzíti a határidőt, és mennyi az ügy tényleges átfutása eddig?"	A határidő forrása; az ügy iktatási adatai: érkeztetés, intézési határidő, elintézés időpontja.	Az iktatókönyv kötelező adatai (335/2005. Korm. r. 39. § (2) bekezdés); a program vagy a szerződés határidő-rendelkezése.
Kockázat-hárítás	„Ebből korrekció lesz." „Az audit kifogásolná." – A kért döntés konkrét ellenőrzési szabály megsértése volna, és annak következménye van.	Ha a szabály létezik, és az ellenőrző szerv azonos tárgyban korábban kifogást emelt.	„Melyik ellenőrzési szabályt sértené, és volt-e azonos tárgyban megállapítás?"	Az ellenőrzési szabály helye; a korábbi auditmegállapítás vagy korrekciós döntés azonos tárgyban.	Az ellenőrző szerv jelentése; az irányító hatóság szabálytalansági nyilvántartása.
Precedens-hárítás	„Mindig így csináltuk." „Ilyen még nem volt." – A gyakorlat vagy annak hiánya normatív kötőerővel bír.	Soha önmagában; csak ha a gyakorlat mögött norma áll.	„Melyik norma írja elő a gyakorlatot, és hol csinálták másképp?"	A gyakorlatot megalapozó norma; összehasonlító példa más tárcánál vagy tagállamban.	A norma hatályos szövege; a más tárca vagy tagállam dokumentált gyakorlata.
Kapacitás-hárítás	„Nincs rá ember." „A rendszer nem támogatja." – A hiányzó erőforrás pótlása hosszabb, mint a döntés horizontja.	Ha a hiány tételesen kimutatható, és a pótlás ideje dokumentált.	„Mennyi a hiány tételesen, és mennyi idő a pótlás?"	Létszám- és feladatterv; a rendszer funkciólistája; a fejlesztési igény tételes becslése.	A felmérés szervezeti rétege (M2); az időfelhasználás egységszintű megoszlása.
Külső függőség-hárítás	„Meg kell várni a Bizottság válaszát." „A Kincstár nélkül nem." – A döntés harmadik fél cselekményétől függ, amely még nem történt meg.	Ha a függőség jogszabályból vagy szerződésből fakad, és a megkeresés már megtörtént.	„Mikor és milyen iratban kerestük meg, és mi a válaszadási határidő?"	A megkeresés irata és dátuma; a harmadik fél válaszadási határideje; a függőség jogalapja.	Az iktatókönyv; a megkeresés és a válasz iratai; a függőséget megalapozó norma vagy szerződés.

Mondatcsalád	Tipikus mondat és a rejtett állítás	Mikor igaz	Visszakérdezés	Kért dokumentum	Hol ellenőrizhető
Egyeztetés-hárítás	„Ehhez még ki kell kérnünk a szakvéleményét." – A döntés jogalapja egy másik szerv szakvéleménye.	Ha norma írja elő a szakvélemény beszerzését, és a véleményadásnak határideje van.	„Melyik norma írja elő a szakvéleményt, mi a véleményadás határideje, és kinek a döntése marad a döntés?"	A véleménykérést előíró norma; a megkeresés irata és dátuma; a beérkezett vélemények és a döntés szereplői.	Az iktatókönyv és az eseménynapló (vélemény kérése, beérkezése, döntés); a szervezeti és működési szabályzat.
Kiadmányozás-hárítás	„Ez csak az államtitkár aláírásával adható ki." – A kiadmányozási jog másnál van.	Ha a kiadmányozási szabályzat az ügytípusra és értékhatárra a megjelölt aláírót rendeli.	„Melyik pont rendeli ide az aláírót, és mióta várja az irat az aláírást?"	A kiadmányozási szabályzat érintett pontja; az irat útja és állapota.	A hatásköri mátrix; az iktatókönyv (iratforgalom, elintézés időpontja).
Testületi hárítás	„Ezt bizottság elé kell vinni." – A döntés testületi hatáskör, személyes felelős nélkül.	Ha norma vagy ügyrend a döntést testületi hatáskörbe utalja, és a döntés névvel jegyzőkönyvezett.	„Melyik ügyrendi pont utalja testület elé, mikor kerül napirendre, és név szerint ki szavaz?"	Az ügyrend érintett pontja; a napirend; a jegyzőkönyv.	A testület jegyzőkönyvei; a napirendre tűzés időpontja az iktatásban.
Sorrend-hárítás	„Előbb a másik ügynek kell lezárulnia." – A két ügy között előfeltétel-kapcsolat áll.	Ha norma vagy eljárásrend az előfeltételt kimondja, és a hivatkozott ügy halad.	„Melyik norma teszi előfeltétellé, és hol tart a hivatkozott ügy?"	Az előfeltételt rögzítő norma; a hivatkozott ügy iktatási állapota.	Az iktatókönyv mindkét ügyre; az eljárásrend.
Szabályozatlanság-hárítás	„Még nincs új SZMSZ, nem tudom, kiadhatok-e ilyen nyilatkozatot." – Szabály hiányában senki nem járhat el.	Soha önmagában: a hatáskör a leosztás hiányában a szerv vezetőjénél áll, vagy a korábbi szabályzat hatályos.	„Kinél áll a hatáskör a szabályzat kiadásáig, és mikor lép hatályba az új?"	A hatályos szervezeti és működési szabályzat; a statútumrendelet; az új szabályzat tervezete és határideje.	A szabályzat hatálybalépési rendelkezése; a hatásköri mátrix szabályozatlan cellái (6.3).
Ködösítés-hárítás	„A helyzet összetett." „Folyamatban van." – Létezik érdemi válasz és egy konkrét, nyitott eljárási lépés.	Ha az ügynek megnevezett felelőse, következő lépése és határideje van.	„Ki a felelős, mi a következő esemény, és mikor?"	A dátummal bekért státuszjelentés: felelős, következő lépés, határidő.	Az eseménynapló: az utolsó érdemi esemény ideje és a következő lépés.
Információ-hárítás	„Nincs erről adatunk." – Az adat nem létezik, vagy határidőn belül nem állítható elő.	Ha a nyilvántartás az adatot nem rögzíti, és az előállítás ideje dokumentált.	„Melyik nyilvántartás kezeli, ki az adatgazda, és mennyi idő az előállítás?"	Az adatgazda megnevezése; az előállítás tételes időigénye.	Az iktatókönyv kötelező adatmezői (335/2005. Korm. r. 39. § (2)); a nyilvántartás adatszerkezete.
Előzmény-hárítás	„Ezt a korábbi vezetés így hagyta." – Hatályos korábbi döntés köti a mostanit.	Ha a döntés hatályos, iratban áll, és nem módosítható.	„Melyik döntés, mi a száma, hatályos-e, és ki módosíthatja?"	A hivatkozott döntés irata; a módosítás hatásköre és eljárása.	Az iktatókönyv; a döntés jogalapja és módosítási rendje.