

# KÖZÉPTÁVÚ INTÉZMÉNYI STRATÉGIA

2019–2022



## TARTALOMJEGYZÉK

I. Küldetés.....	2
II. Stratégiai menedzsment a GVH-ban .....	3
III. A 2018-ban lezáruló középtávú intézményi stratégia eredményei.....	4
IV. Újrafogalmazott jövőkép .....	5
Jövőkép .....	5
V. A 2019-2022 középtávú intézményi stratégia fő céljai.....	6
VI. A stratégiai irányok részletes megfogalmazása .....	9
VI.1. Szakmaiság .....	9
VI.2. Hatásosság .....	9
VI.3. Ügyfélközpontúság.....	10
VI.4. Hatékony eljárások .....	10
VI.5. Modern, korszerű működés .....	10
VI.6. Aktív partneri együttműködés .....	11
VI.7. Tudásmenedzsment.....	11
VI.8. Technológiai lépéstartás.....	11
VI.9. Stabil, kompetens munkaerő .....	11
VI.10. Vonzó munkáltató .....	12

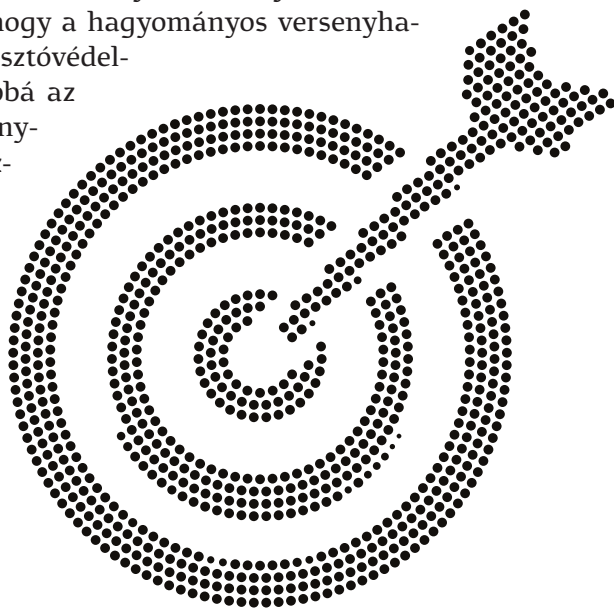
## I. KÜLDETÉS

---

A Gazdasági Versenyhivatal (a továbbiakban: GVH vagy Hivatal) 1991. január 1-jén kezdte meg működését, miután az Országgyűlés az 1990. évi LXXXVI. törvény elfogadásával törvénybe iktatta a versenyellenes magatartások tilalmát és a szabályok betartására létrehozta a Hivatalt.

A GVH küldetése működésének megkezdése óta lényegében változatlan<sup>1</sup>: A GVH független államigazgatási szervként örökdik a verseny tisztasága és szabadsága felett a fogyasztói jólét növelése érdekében. Fellép a tisztességtelen és a versenykorlátozó piaci magatartásokkal szemben, felügyeli a versenyt szolgáló piaci szerkezetek fennmaradását. Hozzájárul a versenybarát szabályozási környezet kialakulásához, a verseny széles körű elfogadottságához, segíti a fogyasztók és a vállalkozások tudatos piaci magatartását.

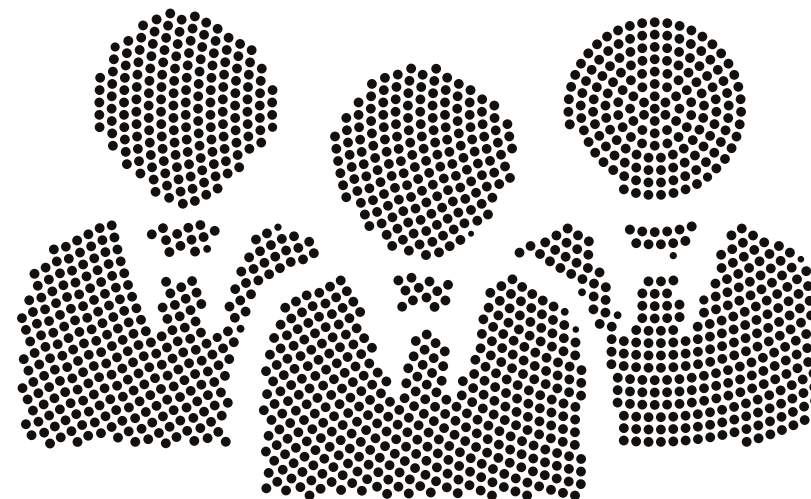
A küldetésből tehát kirajzolódik a GVH tevékenységének három alappillére: 1. versenyfelügyelet, mint klasszikus hatósági tevékenység, 2. versenypártolási tevékenység a szabályozási környezet befolyásolása céljából és 3. a fogyasztói, valamint vállalkozói versenykultúra fejlesztése. Külön sajátossága a GVH-nak, hogy a hagyományos versenyhatósági feladatok mellett fogyasztóvédelmi feladatokat is ellát. Továbbá az OECD-GVH Budapesti Versenyügyi Regionális Oktatási Központ társalapítójaként nemzetközi szinten is elismert, aktív szereplő.



<sup>1</sup> Ez a megfogalmazás a 2105-2018 közötti időszakra vonatkozó középtávú intézményi stratégia alkotása során született.

## II. STRATÉGIAI MENEDZSMENT A GVH-BAN

---



A belső kontrollrendszer fejlesztésének keretében a 2013-2015-ös időszakban teremtette meg a Hivatal a zárt ciklusú stratégiai menedzsment alkalmazásának feltételeit. Ennek a menedzsment szemléletnek a középpontjában az ún. középtávú intézményi stratégia áll. A középtávú stratégia létezése teszi lehetővé, hogy a Hivatal a küldetése állandósága mellett a változó környezeti adottságokat is figyelembe véve olyan irányvonalakat és célokat fogalmazzon meg, melyek 3-5 éves távlatban a Hivatal tevékenységét, fejlődési irányait meghatározzák.

A stratégiában lefektetett középtávú célmeghatározások a Hivatal mindennapi életébe az éves tervezési ciklusokban megfogalmazott akciókon keresztül tudnak beépülni, konkrét tevékenységekké válni. A stratégiai célok mellé rendelt teljesítménymutatók és célszámok segítségével egészen pontosan lehet mérni az elért eredményeket, nyomon követni a kívánt célok elérését. A stratégiai menedzsment folyamatos működtetésével kimutathatóvá válik, ha a célok nem vagy nem a tervezett ütemben valósulnak meg, azoktól eltér a Hivatal. Ennek észlelése pedig lehetővé teszi a gyors beavatkozást, akár a stratégiai irányok szükség szerinti módosításával, finomhangolásával, és így „bezárul” a menedzsment ciklus.

### III. A 2018-BAN LEZÁRULÓ KÖZÉPTÁVÚ INTÉZMÉNYI STRATÉGIA EREDMÉNYEI

---

A 2014. év végén megfogalmazott, 2015-2018 időszakra szóló stratégia számos tekintetben alakította a GVH teljesítményét, működésének módját, valamint az intézményről alkotott külső megítélést. A most lezáruló stratégia néhány konkrét eredménye:

1. ügyfélbarát működési mód kialakulása: professzionális panaszkezelés, szolgáltató működés a fúziókontroll területén, elektronikus szolgáltatások fejlesztése, pl. virtuális iratbetekintés, elektronikus űrlapok;
2. a közvélemény szerint a GVH kiszámítható hatóság, melyet a döntések bírósági kontrolljának eredményessége és a jogegységességet biztosító dokumentumok (tájékoztatók, közlemények) számának növekedése is alátámaszt;
3. az eljárások gyorsulása, különös tekintettel a fúziós, valamint antitröszt eljárásokra;
4. prioritások mentén történő, proaktív fellépés, különösen a fogyasztóvédelem területén;
5. újszerű, a kor szellemének megfelelő eszközök alkalmazása (pl. chat funkció a kartellek feltárására);
6. számos kommunikációs kampány a versenykultúra fejlesztésére, valamint a versenyjog fejlődését segítő kezdeményezés (pl. konferenciák szervezése, Tpv. kommentár megjelenése, oktatási tevékenység);
7. belső kontrollrendszer államigazgatáson belüli példaértékű kialakítása és működtetése, mely magába foglalja a teljes működést leképező folyamatszabályozást, integritásmenedzsmentet és szabályozott kockázatkezelést;
8. a stratégiai menedzsment rendszer leképeződése a hivatali szabályozókban, befogadottsága a szervezeti kultúrába.

A kiemelt eredmények a 2015-2018-as stratégiai ciklus alatt megvalósított közel 200 konkrét akciónak köszönhetőek. Az akciók többsége a szakmai kiválóság növelését, a proaktivitás fejlesztését és a hatásosság növelését célozták, mindamelllett, hogy számos akció közvetett hozadéka volt a költségvetési források hatékony felhasználása is.

### IV. ÚJRAFOGALMAZOTT JÖVŐKÉP

---

A 2019-2022-es stratégiaalkotásnak első lépése a tervezési időszak végére elérni kívánt állapot és működési mód felrajzolása, az ún. vízió vagy jövőkép meghatározása volt.

#### Jövőkép

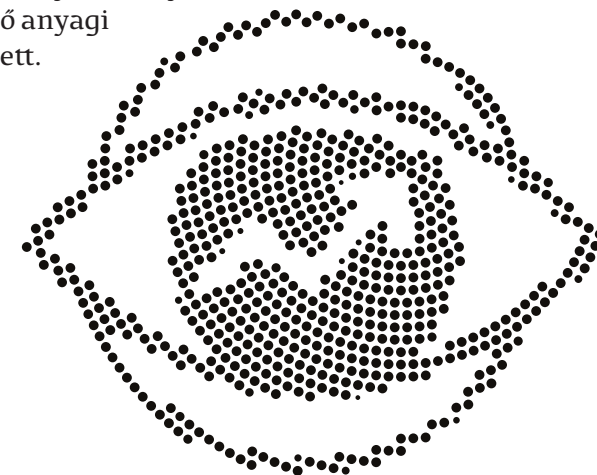
A GVH elismert, a versennyel kapcsolatos szakmai kérdésekben meghatározó befolyással bíró, modern és együttműködő intézmény.

Időszerű, a versenyproblémához igazodó fellépésével képes a piaci folyamatokat a fogyasztói jólét növelése érdekében ténylegesen befolyásolni. Döntései magas szakmai színvonalat képviselnek, jogalkalmazása következetes és kiszámítható. A hazai versenyjog fejlesztésében élen jár, aktív szereplője a tevékenységet érintő nemzetközi szervezeteknek.

A fogyasztók és vállalkozások piaci versennyel kapcsolatos tudatosságát és tájékozottságát kommunikációs és megfelelésre ösztönző tevékenységével erősíti.

Hatósági eljárásait hatékonyan, az eredményesség elsődleges figyelembevételével vezeti. Átláthatóan, ügyfélbarát módon és társadalmilag felelősen működik. Szervezeti kultúráját és működését tudatosan fejleszti. Gyarapítja tudásvagyonát és piaci ismereteit, lépést tart a technológiai változásokkal.

A GVH számára alapvető érték a magas szintű szaktudással, kompetenciával rendelkező munkatárs. A munkatársak elkötelezettek és motiváltak, feladataikat felelősségteljesen, teljesítményorientáltan látják el, megfelelő anyagi és szakmai megbecsülés mellett.



## V. A 2019-2022 KÖZÉPTÁVÚ INTÉZMÉNYI STRATÉGIA FŐ CÉLJAI

A 2019-2022 időszakra vonatkozó stratégiai célok kidolgozásához – a korábbi stratégiához hasonlóan – az értékmodell szolgált alapul. Ebben a modellben a következő kérdések megválaszolásával rajzolódna ki a követendő főbb stratégiai irányvonalak:

1. *Mik azok az eredmények, társadalmi hasznok, amiket a Hivatal tevékenységével létre kíván hozni?*

A Hivatal küldetéséből adódnak azok az értékek, amelyek a Hivatal működésének ultima ratioját jelentik és változatlanok a következő tervezési időszakban is: a társadalmi jólét növelése a tisztességes piaci verseny biztosításával, melyet a klasszikus hatósági tevékenységen túl a versenykultúra fejlesztése által lehet leginkább elérni a gazdaságban.

2. *Melyek azok a főbb érdekelti elvárások, amelynek a Hivatal meg kíván felelni?*

A Gazdasági Versenyhivatalnak számos érdekeltje („stakeholdere”) van, akik különböző és nagyszámú elvárást támasztanak vele szemben, elég itt csak a fogyasztókra, a vállalkozásokra, az Országgyűlésre és társszervezetekre gondolni.

A 2019-2022 időszakra vonatkozóan három érdekelti elvárásnak kíván a leginkább megfelelni a Hivatal: 1. A korábbi időszakhoz hasonlóan továbbra is a magas szintű szakmaiságot, a döntések és a szakmai működés magas minőségét tartja elsődlegesnek, amit 2. egyrészt az ügyfélközpontúságot előtérbe helyezve (amelyik tevékenységében ez csak lehetséges), másrészt 3. a hatásosságot mindenekelőtt szem előtt tartva kíván elérni.

Hatásosság alatt olyan időszzerű, a célnak megfelelő beavatkozás (versenyfelügyelet szankcionáló-visszatartó vagy iránymutató-támogató jelleggel, szabályozási környezet befolyásolása, kommunikációs, megfelelést ösztönző tevékenység, stb.) vagy beavatkozások kombinációja értendő, mellyel a fogyasztói jólét a legcélszerűbben emelhető az érzékelt piaci probléma korrekciójával. A hangsúly a probléma gyökerének feltárására, illetve kezelésére kerül.

3. *Melyek azok a folyamatok, amikre fókuszálnia kell, illetve miben legyen a Hivatal kiváló ahhoz, hogy a kiemelt érdekelti elvárásokat ki tudja elégíteni?*

A magas szintű szakmaiságot és hatásosságot a modern, korszerű működés erősítésével, fejlesztésével, valamint az eljárási hatékonyság növelésével látja elérhetőnek a Hivatal a következő időszakban.

Ez konkrétan a prioritások mentén történő fellépés erősítését, az eljárások folyamatos, kockázat- és erőforrásigény szempontjából történő értékelését, valamint a belső működés további fejlesztését jelenti a szervezet reagáló képességének javítása céljából (pl. rugalmas szervezeti struktúra kialakítása, adminisztratív feladatok csökkentése, automatizálás, speciális szaktudás fejlesztése).

A szaktudás fejlesztése különösen fontos belső tényező és ezért a szervezeti tudásmegosztás, mint stratégiai cél külön is kiemelésre került a Hivatal korfájára, valamint az időszakonként megugró fluktuációra tekintettel. Mivel a Hivatal eszközei és erőforrásai korlátosak és relatíve szűkek, a magasabb eredményesség eléréséhez nélkülözhetetlennek minősül a stratégiában a társszervezetekkel és egyéb partnerekkel való együttműködés erősítése is.

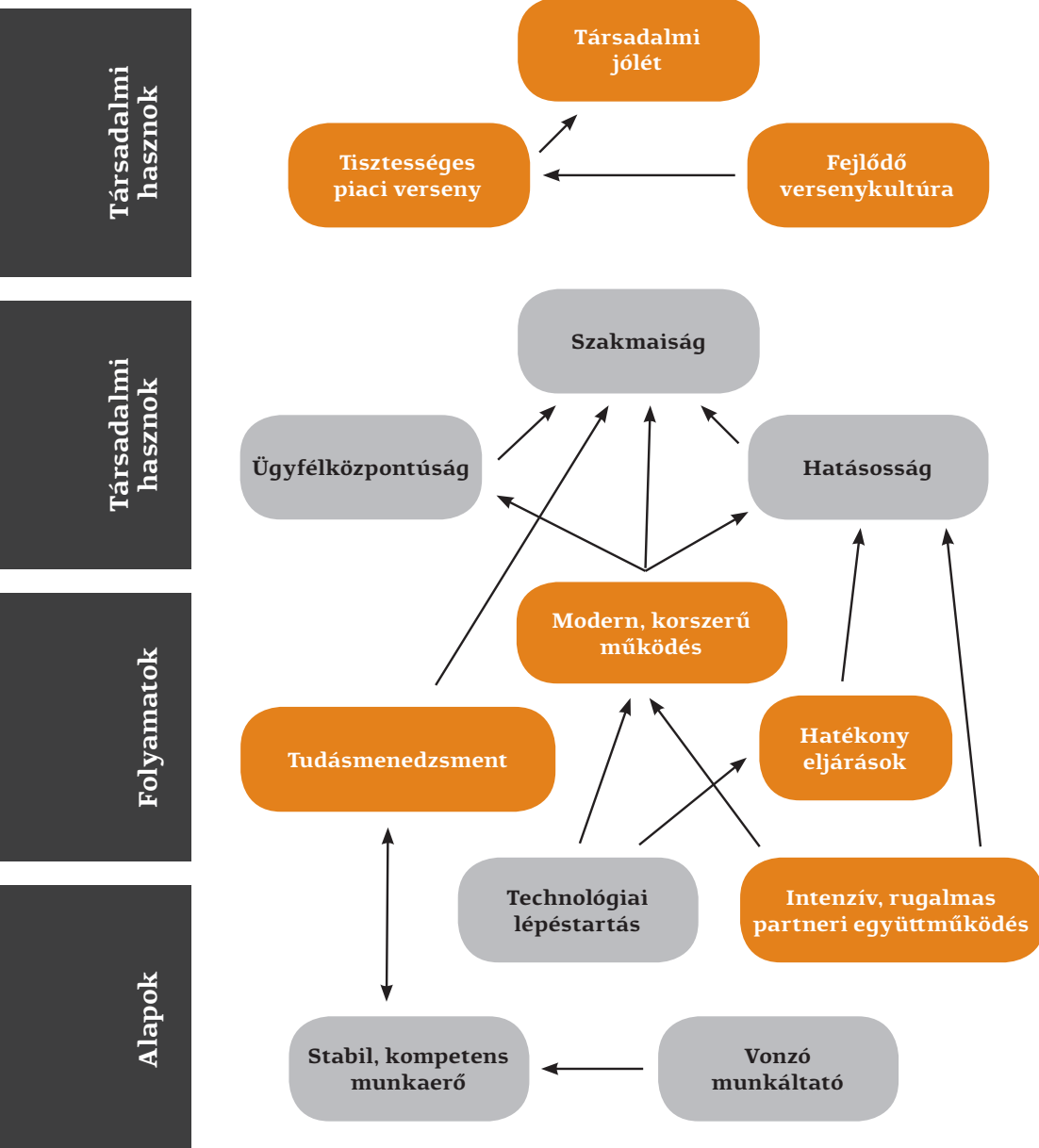
4. *Milyen területeket szükséges ahhoz fejleszteni, milyen erőforrásokat szükséges biztosítani ahhoz, hogy a kiemelt folyamatok jól működjenek?*

A Hivatal legfontosabb erőforrása a speciális szaktudással és tapasztalattal bíró humán munkaereje. A piacok és a vizsgált magatartási formák folyamatos változásban vannak és mindig újszerű kihívások elé állítják a Hivatalt. Ezért a sikeres működéshez kulcsfontosságú mind a munkatársak tudásának folyamatos fejlesztése, mind a munkatársak megtartása önálló, felelősségteljes munkavégzést igénylő munkakörök és változatos feladatok biztosításával. Kiemelt stratégiai célként fogalmazódott meg ezért ebben a tervezési időszakban is a humán erőforrások biztosítása és megtartása a korszerű technikai feltételek rendelkezésre bocsátása mellett.



# STRATÉGIAI CÉLTÉRKÉP

(értékmodell alapján)



## VI. A STRATÉGIAI IRÁNYOK RÉSZLETES MEGFOGALMAZÁSA

### VI.1. Szakmaiság

A GVH hazai és nemzetközi presztízsének növelésére törekszik azáltal, hogy folyamatosan magas minőségű szakmai teljesítményt nyújt és a versenyjog, valamint a hazai versenykultúra fejlesztésében élen jár. A GVH ezért:

1. A prioritásokba tartozó ágazatokban figyelemmel kíséri a piaci folyamatokat.
2. Eljárásai a jogi-közgazdasági standardoknak megfelelnek, állják a bírói kontroll tesztjét.
3. Működésének átláthatóságát, döntéseinek következetességét és kiszámíthatóságát a soft law eszközeivel támogatja.
4. A hazai versenyjog fejlesztését, nemzetközi keretrendszernek való megfelelését aktívan elősegíti.
5. Szakmai rendezvényekkel támogatja a versenyjogi tudás bővülését.
6. Részt vesz a nemzetközi versenyjogi szervezetek munkájában.

### VI.2. Hatásosság

Beavatkozásai, fellépései révén a GVH ténylegesen is képes eredményeket, pozitív elmozdulást elérni a versenyviszonyok korrekciója és a fogyasztói jólét növelése érdekében a piacok működését érintő problémák megoldásában. A GVH ezért:

1. A rendelkezésére álló eszközportfólió proaktív, célzott használatával biztosítja a probléma időszerű és érdemi megoldását célzó fellépést. Eljárásainak hatásosságát külső kommunikációs eszközökkel, valamint a jogalkotónak szóló jelzésekkel támogatja.
2. A látókörébe került magatartások prioritálása révén – törvényben meghatározott feladatkörét is figyelembe véve – azon problémákra fókuszál, ahol képes eredményt elérni.
3. A hatékonyabb fellépés, illetve működés érdekében ciklikus, középtávú – stratégiai jellegű, de operatív megfontolásokat is tartalmazó – iránymutatásokat bocsát ki.

### VI.3. Ügyfélközpontúság

A működést az ügyfél-orientáltság hatja át: az eljárások átláthatóak, hatékonyak és szükségtelen terheket nem rónak az ügyfelekre, a kapcsolattartás egyszerű. A GVH nyitott, kétirányú és közérthető kommunikációt folytat, ezáltal elősegítve az ügyfelek tájékozottságát és felkészültségét, valamint a GVH számára szükséges információk rendelkezésre állását. A GVH ezért:

1. Az elektronikus kapcsolattartás eszközeit továbbfejleszti.
2. A fúziós eljárások hatékonyságát fenntartja.
3. A panaszt és bejelentést tevők magas szintű ügyfél-elégedettségét megtartja.
4. Tájékoztató eszközeinek tartalmát naprakészen tartja.

### VI.4. Hatékony eljárások

A GVH olyan tisztességes hatósági eljárásokat folytat le, amelyekkel kellő időben és erőforrásainak felelős felhasználásával reagál a fogyasztói jólétre veszélyt jelentő piaci folyamatokra. A GVH ezért:

1. A határidők hatékony kihasználását biztosítja a rendelkezésre álló eljárási eszközök aktív és adekvát használatával.
2. Folyamatos kockázatelemzést végez a versenyfelügyeleti eljárások során az erőforrásokkal/eszközökkel történő arányos gazdálkodás érdekében.

### VI.5. Modern, korszerű működés

A gyorsan változó, digitális környezetben a GVH működésének folyamatos fejlesztésével, korszerűsítésével reagál. Ennek érdekében a GVH a következő tevékenységeket végzi:

1. Piaci anomáliák korszerű vizsgálati módszerekkel, technikákkal való feltárása, detektálása.
2. Belső működés korszerűsítése a szükséges humán erőforrások átcsoportosítási lehetőségének megteremtésével.
3. Kompetenciák fejlesztése, tudás gyűjtése a technológiai vívmányok és ezzel kapcsolatos szakmai ismeretek területén.
4. Belső ügyintézési folyamatok egyszerűsítése és automatizálása.
5. GVH belső kontrollrendszerét példaértékű módon fejleszti tovább.

### VI.6. Aktív partneri együttműködés

A GVH aktívan együttműködik a társhatóságokkal és a szakmai szervezetekkel. A partneri kapcsolatok során a GVH a rugalmasságot és a célravezető kommunikációt kritikusnak tartja, ezért a beérkező megkeresésekre jellegüknek megfelelően reagál. A GVH ezért:

1. A fennálló együttműködési megállapodásokat és azok működését rendszeresen nyomon követi, szükség szerint megújítja.
2. Az észlelt piaci problémákról jelzést küld az érintett hatóságoknak, illetve szükség szerint közös fellépést kezdeményez, abban részt vesz.

### VI.7. Tudásmenedzsment

A GVH a munkatársak által megszerzett, illetve a szervezetben fellelhető tudás és ismeret gyűjtése, rendszerezése, valamint könnyű megismerhetősége és hasznosíthatósága érdekében tudásmenedzsment rendszert alakít ki. A GVH ezért:

1. Megteremti a támogató infrastruktúrát, a szervezetben fellelhető tudást feltérképezi és összegyűjti.
2. A tudás áramlását segítő folyamatokat és ösztönzőket fejleszti.

### VI.8. Technológiai lépéstartás

A GVH folyamatosan figyeli a legújabb információs technológiákat, amelyek lehetőség szerint felhasznál napi munkavégzésében, valamint figyelembe veszi a szakmai feladatvégzése során. Mindezek figyelembevételével:

1. Korszerű informatikai eszközparkot biztosít munkatársai részére.
2. Papírintes folyamatokat alakít ki.

### VI.9. Stabil, kompetens munkaerő

A GVH-nak elengedhetetlenül fontos a jó egyéni teljesítményre, az egyéni tudás és kompetencia fejlesztésére törekvő munkatársak folyamatos rendelkezésre állása. A GVH ezért:

1. Megfelelő szaktudással és kompetenciákkal rendelkező munkaerőt toboroz, ill. az új munkaerő támogató integrálásáról gondoskodik.
2. Képzési folyamatait fejleszti.
3. A munkaerő megtartásának lehetőségeit kutatja a fluktuáció csökkentése érdekében.

4. A szakmai igényesség és szakmai lojalitás mentén kialakított munkaköri követelményeket megszilárdítja a folyamatosan fejlődő és egységes teljesítmény-értékelési rendszer kereteiben.

#### VI.10. Vonzó munkáltató

A GVH olyan munkáltató kíván lenni, ahol a munkakörülmények, a szakmai karrierlehetőségek és a munkahelyi légkör miatt a munkavállalók motiváltak és lojálisak. A modern kor munkavállalói által támasztott igényeknek való megfelelés érdekében rugalmas és korszerű humánerőforrás menedzsmentet működtet, melynek következtében vonzó munkáltatóként jelenik meg a humánerőforrás piacon. A GVH ezért:

1. Az egyéni sikereket lehetővé teszi és elismeri.
2. Hazai és nemzetközi képzési lehetőségeket, gyakornoki programokban való részvételi lehetőségeket biztosít. Vezetőit folyamatosan fejleszti.
3. A Hivatalon belüli mobilitást támogatja.
4. Atipikus (részmunkaidős, otthoni) foglalkoztatás lehetőségeket biztosít a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében.
5. Társadalmi felelősségvállalási tevékenységével nem csak szakmai, de szélesebb társadalmi értékek létrehozására is ösztönzi munkatársait.

Lezárva: 2018. december

## Jövőkép

- A GVH elismert, a versennyel kapcsolatos szakmai kérdésekben meghatározó befolyással bíró, modern és együttműködő intézmény.

Időszerű, a versenyproblémához igazodó fellépésével képes a piaci folyamatokat a fogyasztói jólét növelése érdekében ténylegesen befolyásolni. Döntései magas szakmai színvonalat képviselnek, jogalkalmazása következetes és kiszámítható. A hazai versenyjog fejlesztésében élen jár, aktív szereplője a tevékenységet érintő nemzetközi szervezeteknek.

- A fogyasztók és vállalkozások piaci versennyel kapcsolatos tudatosságát és tájékozottságát kommunikációs és megfelelésre ösztönző tevékenységével erősíti.

Hatósági eljárásait hatékonyan, az eredményesség elsődleges figyelembevételével vezeti. Átláthatóan, ügyfélbarát módon és társadalmilag felelősen működik. Szervezeti kultúráját és működését tudatosan fejleszti. Gyarapítja tudásvagyonát és piaci ismereteit, lépést tart a technológiai változásokkal.

- A GVH számára alapvető érték a magas szintű szaktudással, kompetenciával rendelkező munkatárs. A munkatársak elkötelezettek és motiváltak, feladataikat felelősségteljesen, teljesítményorientáltan látják el, megfelelő anyagi és szakmai megbecsülés mellett.



## Gazdasági Versenyhivatal

H-1054 Budapest, Alkotmány u. 5.  
phone: +36 1 472-8851 fax: +36 1 472-8905  
e-mail: [ugyfelszolgalat@gvh.hu](mailto:ugyfelszolgalat@gvh.hu)  
[www.gvh.hu](http://www.gvh.hu)

