

ZRÍNYI MIKLÓS
NEMZETVÉDELMI EGYETEM
Doktori Tanácsa

DEMÉNY ÁDÁM pénzügyőr őrnagy

*A rendvédelmi szervek gazdálkodásában megjelenő kihívások elemzése, valamint a
gazdálkodást korszerűsítő megoldási javaslatok kidolgozása*

című doktori (PhD) értekezésének szerzői ismertetése

- Budapest, 2009 -

I. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A rendvédelmi szervek gazdálkodását az elmúlt években a költségvetési év indításakor minden esetben az alulfinanszírozottság jellemezte. A meglévő feladatrendszer, a hagyományos szervezeti felépítés, a tradicionális decentralizált gazdálkodás és az ehhez biztosított erőforrások összhangja évről-évre növekvő mértékben hiányzik. A jelenleg alkalmazott bázisszemléletű költségvetés tervezés kialakulását, amely a bevett hazai költségvetési gyakorlat szerint – eltérően az elméleti módszertantól – szinte teljes mértékben csak a makrogazdasági egyensúlyszámokból levezethető felülről lefelé (top-down) történő keretszámok visszaosztásán alapul, nagymértékben befolyásolja a konvergencia programból eredő GDP arányos államháztartási hiánycsökkentési kötelezettség.

Kutatásaim során vizsgáltam, hogy miként fordulhat elő az, hogy a rendvédelmi szervek vezetői – a sorozatos intézkedések ellenére – a költségvetési évek kezdetekor gyakorlatilag azonos mértékű és struktúrájú hiánnyal szembesülnek. Ezért évente rutinszerűen hiánykezelési és forrásszerzési „műveletekbe” kezdenek, annak érdekében, hogy a költségvetési évet adósságmentesen zárhassák. Ennek megfelelően az érintett rendvédelmi szervek felügyeletét ellátó fejezetek, valamint a kormányzat az alulfinanszírozottságot, mint adottságot elfogadva a pénzügyi likviditás fenntartása érdekében folyamatos kiigazító mechanizmust alkalmaz(ott). A folyamatosan kialakuló, illetve prognosztizálható adósságállomány felszámolására egyszeri bevételi többletek visszahagyásáról, továbbá államháztartási többlettámogatások utólagos évközi biztosításáról döntöttek. Ezen jelenség, amelyet Kornai János közgazdász professzor puha költségvetési korlát szindrómaként (pkk-szindróma) jellemezett, nagymértékben a támogató és a költségvetési korlátos szervezet közötti információs aszimmetriára vezethető vissza. A rendvédelmi szerveknél a pkk-szindróma effektus még hangsúlyosabban jelentkezik, mivel a támogató szervezet döntéseinél erőteljesebben használható ki a rendvédelmi szervek gazdálkodási stabilitásának fenntartását célzó politikai akarat.

Vizsgáltam továbbá, hogy a rendvédelmi szervek költségvetési korlátjának felpuhulása milyen okokra vezethető vissza, és ebből milyen intézkedések meghozatala lehet a kiút. Megítélésem szerint a rendvédelmi szervek vezetőinek felelőssége ezen a téren lényegesen kisebb, mint ahogy azt első vizsgálatra feltételezni lehet. Az Unió követelményrendszerek

betartatása jogcímen a pénzügyi kormányzat és a politikai erők sokszor ad hoc módon történő beavatkozása rendre gátolja a tiszta, világos gazdálkodási helyzet kialakítását és fenntartását.

Elemeztem a rendvédelmi szervek költségvetési kiadásainak struktúráját, amely költségeket saját módszertan szerint csoportosítottam. Ezen költségcsoportok és az azokra ható tényezők nagymértékben befolyásolják a rendvédelmi szervek finanszírozási igényét. Ennek ismeretében a hatékonyságot javító, a kiadásokat csökkentő, korszerűsítő javaslatok kidolgozására vállalkoztam. Sok területen már születtek publikált tudományos eredmények, ilyenek például az outsourcing vizsgálatok, a vállalkezési tevékenység megjelenése, a logisztikai szemlélet, vagy a költségvetés tervezés problematikája. Azonban az elmúlt időszakban ugrásszerűen megnőtt informatikai kiadások költségvetésre gyakorolt hatásáról készült elemzéseket még nem publikáltak. Ezen a területen megítélésem szerint az átláthatatlan, hosszú távon is meghatározó költségstruktúrák befolyásolhatják a rendvédelmi szervek gazdálkodását, amelynek kezelésére általánosítható átszervezési javaslatokat dolgoztam ki.

Az eddigi beosztásaimban szerzett tapasztalatom alapján általános megállapításaimat és következtetéseimet a gazdálkodásukban jelentős hasonlóságot mutató Rendőrségre (Rendőrség és a Határőrség 2008. január 1-jei integrációjából létrejött szervezet), Vám- és Pénzügyőrségre, a katasztrófavédelemre és a büntetés-végrehajtási szervezetre tekintem érvényesnek. A dolgozat terjedelmi korlátai miatt elhatárolásként a rendvédelmi szervek közül az integrált Rendőrséggel, valamint a Vám- és Pénzügyőrséggel foglalkozom részletesen. Az elmúlt időszakban végrehajtott kutatásaim során a gazdálkodási szabályokra és a rendvédelmi gazdasági vezetőkkel végzett konzultációra alapozva e két intézményrendszer vizsgálatából levonható következtetések alkalmasak és általánosíthatóak lehetnek a fennmaradó szervezetekre vonatkozóan is.

Hasonlóan az e tárgyban készült értekezésekhez és publikációkhoz a rendvédelmi szervek megközelítése számomra is alapvetően **gazdasági aspektusú**. A szervezeti és feladat-ellátási követelmények és lehetőségek összehasonlítása is ezen a területen történik meg, az egyéb struktúrák és feladatok csak az értekezés céljai szempontjából releváns mélységben jelennek meg. A kutatásaimat 2008. december 31-éig végeztem.

II. KUTATÁSI CÉLOK ÉS MÓDSZEREK ÖSSZEFOGLALÁSA

Kutatási célkitűzéseim:

1. A kutatási eredmények felhasználásával **feltárjam** a rendvédelmi szervek, kiemelten a Rendőrség és a Vám- és Pénzügyőrség jelenlegi gazdálkodási környezetét, sajátosságait, valamint **felvázoljam** a gazdálkodásban rejlő feszültségpontokat.
2. Másrészt **feltérképezem**, **kidolgozzam** és **rendszerizek** a rendvédelmi szervek gazdálkodásában megjelent és várhatóan bekövetkező kihívásokra adandó lehetséges válaszokat.
3. Harmadrészt **igazoljam**, hogy az informatikailag támogatott integrált gazdaságirányítási rendszer összkormányzati szinten történő bevezetése jelentős hatást gyakorolhat a rendvédelmi szervek hatékony működtetésére.
4. Negyedrészt saját kutató munkám és mások kutatási eredményeinek felhasználásával a rendvédelmi szervezetek – különös tekintettel a Rendőrség és a Vám- és Pénzügyőrség – gazdasági szakterületeinek átvilágítása mentén **felkutassam**, **elemezzem** és **értékeljem** a centralizáció, valamint a szervezeti integráció megjelenését és a gyakorlatban történő adaptálhatóságát.

Kutatási során az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

1. Feltételezem, hogy a jelenleg alkalmazott bázisszemléletű költségvetés tervezés gátolja a rendvédelmi szervek vezetőinek felelősségi kérdéskörét az államháztartási jogszabályokban előírt költségvetési gazdálkodási feladatok tekintetében. Az év elején rendelkezésre álló keretek és működtetéshez szükséges források közötti feloldhatatlan távolság rendezésére alkalmazott intézményi gazdálkodásba történő sorozatos évközi kormányzati beavatkozás megítélésem szerint az intézményi költségvetési korlátok felpuhulásához vezetett.
2. A felrajzolódó szűkülő büdzsékép nyomán valószínűsíthető, hogy az érintett vezetők, döntéshozók ezen kihívásra gyakorta a szervezeti egységek és az erőforrások centralizációjával válaszolnak. Az erőforrás centralizációból – a méretgazdaságossági elv és az adminisztrációs költségek csökkenése következtében – elérhető hatékonyságnövekedés és költségcsökkentés csak egy bizonyos szintig igazolható, de

hipotézisem szerint létezik olyan pont, ahol a növekvő centralizáció már hatékonyságromlással jár.

3. A rendvédelmi szerveknél centralizáltan bevezetett integrált gazdaságirányítási rendszerek megteremthetik a hatékony gazdálkodáshoz szükséges összhangot a költségvetés-tervezés, az előirányzat-gazdálkodás és a költségvetési beszámolás között. A centralizált rendszerek kormányzati szintre történő emelése az integrált működés szélesítésével és teljes körűségének elérésével feloldhatja – a pkk-szindrómára visszavezethető – az irányító szervezetek és a pénzügyi kormányzat megbízható gazdálkodási információhoz jutásának problematikáját, és további működésbeli hatékonyságjavulást okozhat.
4. Feltételezem, hogy kidolgozható olyan általános modell a rendvédelmi szervek informatikai feladatainak ellátására, amely hosszabb távon is költségtakarékos, hatékony, valamint biztonságos működést eredményez.

Kutatási módszerek ismertetése:

A kutatási célkitűzések sikeres teljesítése érdekében az általános és specifikus kutatás módszereit használtam fel. A választott témám elsődlegesen a hadtudományi kutatás szekunder és alkalmazott kutatástípusai közé tartozik. Az alkalmazott eszközök a megfigyelés, a statisztikai elemzések, a könyvtári kutatás, az analízis, az indukció és az adaptáció.

- **Tanulmányoztam** a témával kapcsolatos elméleti forrásokat, hazai és külföldi szakirodalmat;
- **Konzultáltam és interjúkat készítettem** a rendvédelmi szervek és az irányításukért felelős minisztériumok gazdasági szakterületeinek vezetőivel és munkatársaival;
- **Elemeztem, analizáltam** a gazdálkodásban megjelenő kihívásokat és az azokra adott gyakorlati válaszokat, **következtetéseket vontam le ezekből**;
- **Kritikai elemzést végeztem** a rendvédelmi szervek által (a Rendőrségre és a Vám- és Pénzügyőrségre szűkítve) eddig alkalmazott tervezési módszereken és centralizációs elképzelések tekintetében;
- A megfigyelésen alapuló tapasztalati adatok **analízisével és szintézisével** vizsgáltam a gazdálkodási rendszerek informatikai támogatását és az ezek közötti integráció hiányát;

- A lehetséges gazdálkodási válságkezelési intézkedések és a jelenleg alkalmazott módszerek **összehasonlító elemzését végeztem;**
- A hasznosítható tapasztalatokat **szintetizáltam és ezekből következtetéseket vontam le.**

III. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSÉNEK BEMUTATÁSA

Az **első fejezetben** a költségvetési gazdálkodás általános jellemzőinek bemutatása után elemzem és értékelem a gazdálkodás szerepét a rendvédelmi szervek működésében. Nemzetközi kitekintést végzek a rendvédelmi költségvetés jellemzőiről az Európai Unió tagállamaiban, majd a magyarországi rendvédelmi szervek költségvetéseinek 2002-2008. közötti időszaki alakulását mutatom be. A számsorokat diagramokkal és ábrákkal teszem szemléletesebbé, majd számos következtetést vonok le egyrészt az eredeti előirányzatok (költségvetés tervezése), másrészt az előirányzatok teljesítéseinek (költségvetés végrehajtása és beszámolója) alakulásából.

A **második fejezetben** a puha költségvetési korlát rendvédelmi szerveknél történő megjelenésének tudományos vizsgálatát végeztem el. A puha költségvetési korlát szindróma, a rendvédelmi szervekkel szemben támasztott követelmények és az első fejezetben bemutatott költségvetési helyzetkép alakulása összefüggéseinek eredőjeként feltárom és csoportosítom a rendvédelmi szervek gazdálkodásában megjelenő kihívásokat. Az általánosan jelentkező, azaz minden hazai rendvédelmi szerv gazdálkodását érintő kihívások mellett részletesen foglalkozom az integrált Rendőrséget és a Vám- és Pénzügyőrséget érintő speciális kihívásokkal is.

A **harmadik fejezetben** a költségvetési reformok szükségességének tudományos megközelítése mentén vizsgálom a rendvédelmi szervek szerepvállalását a reformok végrehajtása területén. Az elmúlt időszakban végrehajtott reformértékű törvénykezés során az államháztartás korszerűsítésének lehetősége adódik a státusztörvény néven elfogadott jogállási szabályok megalkotása és az államháztartási gazdálkodási szabályok módosítása következtében. A továbbiakban a reformok döntéstámogatása során felmerülő főbb akadályok elemzését végeztem el, amelyben a puha költségvetési korlát jelenséggel szorosan összefüggő információs aszimmetria problematikáját és az ezt tovább erősítő gazdálkodásirányítási rendszerek hiányát azonosítottam.

A **negyedik fejezetben** a jelenleg kormányzati szinten megvalósítás alatt álló költségvetési gazdálkodási rendszer koncepcióját mutatom be, amely az előző fejezetben feltárt

gazdálkodásirányítási rendszer hiányának összköltségvetési megoldását jelenti, és amely problémakör szervesen illeszkedik az értekezésem logikai vázához. A költségvetési gazdálkodási rendszer a költségvetési szervekre, azon belül a rendvédelmi szervekre gyakorolt várható hatásait és lehetőségeit illetően – a rendszer kidolgozásában és megvalósításában is részt vevő vezetőként – pozitívan vélekedem, továbbá ezt a puha költségvetési korlát és az információs aszimmetria felszámolására alkalmas megoldásnak tartom.

Az **ötödik fejezetben** az előzőekben feltárt és elemzett kihívásokra adható válaszokat mutatom be, amelyeket egyben a rendvédelmi szervek gazdálkodásának korszerűsítési lehetőségeiként ajánlom a kormányzati, az irányító és felügyeleti szervek, valamint a rendvédelmi szervek vezetői számára. A korszerűsítési lehetőségek területei közül néhányat mélyrehatóbban is elemzek, melynek során új ellátási modelleket dolgoztam ki, illetve néhány bevett módszertan alkalmazási korlátait igazoltam.

Az **utolsó fejezetben** összegeztem az eddig elvégzett munkát, következtetéseket vonok le, ajánlásokat fogalmazok meg a munka további irányaira. Ismertetem az általam kidolgozott új tudományos eredményeket.

IV. AZ ELVÉGZETT TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉG ÖSSZEGZÉSE, AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEI

A bázisszemléletű módszertan szerint készülő költségvetés során kialakult magyarországi kormányzati tervezési gyakorlat – amely szinte kizárólag csak a keretszám leosztásokon és lebontáson alapul – nem veszi figyelembe a valódi szükségleteket. Értekezésemben adatokkal alátámasztottan igazoltam, hogy az ezredforduló óta napjainkig eltelt időszak jellemzője, hogy a feladatokhoz viszonyítva a költségvetés változatlanul alultervezett. Nem történt kardinális változás a pénzügyi tervezés rendszerében, így a költségvetési támogatás tartósan elmarad a változatlan felépítésű és működésű szervezetek tényleges szükségleteitől. Ennek következtében a rendvédelmi szervek a költségvetési évek indulásakor rendszerint előre látható nagyságú, önálló intézkedésekkel az adott évben nem kezelhető volumenű forráshiánnyal indulnak. Az ilyen mértékű bázishiány **jelentősen korlátozza a vezetői felelősség számon kérhetőségét** az államháztartási jogszabályokban előírt költségvetési gazdálkodási feladatok tekintetében, és esélyt sem ad a saját hatáskörben megoldható problémák kreatív módon történő kezelésére. Az évközi póttámogatások megszerzésére kialakult várakozások pedig rontják a működési hatékonyságot. Továbbá az igényelt források

alátámasztására és jogosságának megítélésére a támogatásokról fejezeti hatáskörben döntő szervezeteknél idő és az adatfeldolgozásokhoz szükséges erőforrások hiányában nem keletkezik elegendő információ. Mindezek együtt a hatékonyság és a gazdaságosság alapelvei ellen hatnak. Kutatásaim során bebizonyosodott, hogy ilyen esetekben a helyzet bemutatásával és a felelősség korai áthárításával az irányító minisztériumon keresztül a Kormány évközi – akár többszöri – beavatkozásával teljesíthetők csak a gazdálkodási kötelezettségek. A gazdálkodási fegyelem folyamatos sérülése és az előre tervezhető adósságállomány felhalmozása **a kormányzati szándékok érvényesülése ellen hatnak**, és az **intézményi költségvetési korlátok felpuhulását okozták**. Ezzel igazoltam, hogy a rendvédelmi szerveknél is létezik a közgazdasági szakirodalomban több területen is feltűnő, **pkk-szindróma** néven említett jelenség.

Arra a következtetésre jutottam, hogy az intézményi költségvetési korlátok ilyen mértékű felpuhulása ellen megoldást jelenthet:

- *felelős költségvetés tervezés során megfelelően alátámasztott költségvetési előirányzatok biztosítása,*
- *rendvédelmi szervek vezetői gazdálkodási felelősségének következetes betartatása, és*
- *folyamatos fejezeti controlling és monitoring funkciók erősítése.*

Feltártam és rendszereztem **a gazdálkodási kihívások összefüggéseit a rendvédelmi szerveknél**, amely során két csoportba soroltam ezen, gazdálkodást befolyásoló hatásokat.

1. Általánosan jelentkező kihívások:

- a rendvédelmi stratégiai feladatok megvalósításához szükséges pénzügyi eszközök elmaradása;
- a költségvetés belső arányainak eltolódásából eredő finanszírozhatósági problémák;
- a személyi állomány jövedelmi viszonyaira ható külső erők kezelése;
- a közösségi forrásokból finanszírozott beruházások üzemeltetési költségeinek biztosítása;
- vagyongazdálkodási kötelezettségek teljesítése.

2. Specifikus (jelen esetben a Rendőrségnél, a Vám- és Pénzügyőrségnél jelentkező) kihívások:

- az integrált rendőrségi szervezetben az országos irányítású regionális gazdálkodási szervezet működtetése;

- a Rendőrségen belül az integráció során kialakult technikai fejlettségi deficit felszámolása;
- a Vám- és Pénzügyőrség hatáskörének több ütemben történő bővítése során megjelenő gazdálkodási kihívások;
- a Vám- és Pénzügyőrség törvényi szinten szabályozott speciális gazdálkodási sajátosságából eredő lehetőségek és veszélyek kezelése.

A gyakorlatban alkalmazott módszer, hogy a gazdálkodási területen az infokommunikációs eszközök, a hatékonyabban szervezett és modern informatikai alkalmazások támogatása mellett, valamint képzettebb munkaerő alkalmazásával feladatelmaradás nélkül is **létszám-megtakarítás érhető el**, amely az alapfeladatok irányába történő arányeltolódás egy lehetséges alternatívája. Azonban a funkcionális (főleg a gazdasági területen) foglalkoztatott létszám csökkentésének egyik legnagyobb korlátja a költségvetési források elköltésének szigorú és bürokratikus szabályrendszere. Az adóbevételek társadalom kiemelt figyelmével történő felhasználása az átlagosnál nagyobb adminisztrációval, magasabb dokumentáltsággal, valamint erősebb belső és külső ellenőrzéssel jár együtt. Az említett alapelv teljesítése és kiszolgálása megköveteli a gazdasági területen foglalkoztatottak optimálisnál magasabb számának fenntartását. Ennek megfelelően az intézményeket ellenőrző szervezetek folyamatos intézményi jelenléte **jelentős és tartós létszámlekkötést jelent**, amelyet a gazdasági szervezet átalakításánál számításba kell venni.

Álláspontom szerint reális elvárás az, hogy **a rendvédelmi szerveknek is részt kell vállalni az államszervezet átalakításában**, azonban az állam újraosztó szerepének csökkentésével **egyenes arányban ez nem végrehajtható**. Bebizonyítottam, hogy a teljes közigazgatási szektoron belül a rendvédelmi kiadások csökkentésében a magyarországi kormányzati erőknél a mozgástere rendkívül kicsi, amelyet összefüggéseiben a politikai kockázatvállalás és a biztosítandó erőforrások közötti függvénnyel szemléltettem.

Igazoltam, hogy a reformok döntéstámogatásának problematikája is nagyrészt a szereplők között fennálló **információs aszimmetriára** vezethető vissza. Ebben a környezetben a kormányzat információhiánya a gazdálkodásirányítási rendszerek és a döntéstámogató vezetői információs rendszerek hiányára vezethető vissza.

Bizonyítottam, hogy a fejezeti szinten bevezetett gazdálkodást támogató integrált rendszerekből elérhető hatékonyságnövekedés csak egy első lépése lehet egy jó irányba indult folyamatnak, azonban a rendszerbevezetésekkel párhuzamosan a gazdasági területen a várt létszámcsökkenés nem valósítható meg. Ennek oka, hogy létszám megtakarítást csak a **gazdasági adminisztráció csökkentésére tett kormányzati központi intézkedésekkel lehet elérni**. Ennek folyamatyaként a rendvédelmi szerveknél is az értekezésemben leírt **Költségvetési Gazdálkodási Rendszer** bevezetése hozhatja meg azt a kedvező hatást, amely már az információk széleskörű megosztására és elérésére alapozott vezetői információkat szolgáltat, az adminisztrációs terhek csökkenése mellett.

Megítélésem szerint a szakmai területeken sok helyen érvényesíthető a decentralizációs rendező elv, azonban a **gazdálkodás és az informatika területén szigorú centralizáció megvalósítása indokolt**. Az említett két elv egy időben megjelenhet az intézményi működésben, anélkül, hogy hatékonyságromlás következne be.

A szűkülő pénzügyi erőforrások szükségszerűen az országos hálózattal rendelkező költségvetési szervek ellátórendszereinek részleges vagy teljes **centralizációjához** vezetnek. Ez a gyakorlatban a döntési pontok (pl. kötelezettségvállalási jogkörök) csökkentését, az elosztandó erőforrások centrumokba történő összevonását jelenti, amely szervezeti integrációs lépésekkel jár együtt. A szervezeti integrációtól az erőforrások centralizációja mellett nagymértékű adminisztrációs tehercsökkentést is elvárunk, hiszen a vezető-irányító szervezeti egységek és a funkcionális területek összevonása középtávon realizálható költségcsökkenést eredményez, ezzel hatékonyabb működési forma kialakítását segítheti elő. Kutatásaim során arra a következtetésre jutottam, hogy a centralizációs és integrációs lépésekből eredő hatékonyságnövekedés nem áll egyenes arányban egymással, azaz a két tényező közötti kapcsolat nem írható le folyamatosan emelkedő függvénnyel.

Kidolgoztam a **rendvédelmi szervek informatikai feladatainak** (üzemeltetés, fejlesztés) ellátására egy hosszú távon is költséghatékony szervezetkorszerűsítési modellt.

Végezetül bemutattam az **uniós (nemzetközi) fejlesztési források megszerzésének és hatékony felhasználásának egy működő szervezeti modelljét**, amely az ország és ezen belül a rendvédelmi szervek számára megnyíló fejlesztési források abszorpciós képességének erősítését szolgálja.

Új tudományos eredménynek ítélem meg:

1. Feltártam, hogy a költségvetés tervezés anomáliái következtében kialakuló bázishiány **meggátolja a vezetők gazdálkodással összefüggő felelőségének számon kérhetőségét**, és ellehetetleníti a saját hatáskörben megoldható problémák kezelését, amely az **intézményi költségvetési korlátok felpuhulását okozták**.
2. Bebizonyítottam, hogy a költségvetési szervek gazdasági területére eső feladatok növekedése során elérhető méretgazdaságossági előnyök csak egy szintig jelentkeznek, azaz több tényező együttes hatásának eredőjeként létezik egy olyan pont, ahol a növekvő centralizáció már hatékonyságromlással jár együtt. **Ez a pont a függvény elméleti reflexiós pontja**.
3. Kutatásaim során igazoltam, hogy az intézményi, illetve fejezeti szinten bevezetett, a gazdálkodási folyamatokat támogató integrált informatikai rendszerekkel hatékonyságnövekedés érhető el, azonban elvárható létszám megtakarítást a **gazdasági adminisztráció csökkentésére tett központi kormányzati intézkedések nélkül nem lehet elérni**. A rendvédelmi szerveknél jelen lévő, **a pkk-szindrómát előidéző információs aszimmetria feloldható lehet** egy egységes, a kincstári folyamatokkal integrált vezetői információkat szolgáltató központi rendszer alkalmazásával.
4. Kidolgoztam a **rendvédelmi informatikai feladatok (üzemeltetés és fejlesztés)** vonatkozásában egy olyan modellt, amely ajánlást ad a centralizált és decentralizált IT üzemeltetési feladatok megosztására, rendvédelmi szerveken túlmutató fejezeti szintű, a virtualizációs technológiára alapozott szerverpark és közös üzemeltetés kialakítására, valamint outsourcing megoldások alkalmazására.

Javaslatok, ajánlások a hasznosításra:

1. A rendvédelmi szerveket irányító minisztériumoknál erős controlling terület felállítását javaslom annak érdekében, hogy a felpuhult költségvetési korlátos szervezetek évközi költségvetési igényeinek megítélésekor fennálló információs aszimmetria tompítható legyen.
2. A funkcionális területeken megvalósítandó centralizációs elképzelések és intézkedések előtt, a gazdasági területen szolgálatot teljesítő állományi létszám meghatározásához javaslom figyelembe venni, hogy ellenőrző szervezetek folyamatos intézményi jelenléte jelentős és tartós létszámlekkötést jelent.

3. A rendvédelmi szakma művelői számára megfontolásra ajánlom a feladatok jogszabályi meghatározásainak és szakmai eljárásrendjeinek gazdaságossági és hatékonysági követelmények szerinti felülvizsgálatát annak érdekében, hogy minden szinten ismertek legyenek az egyes szakmai döntések költségvonzatai. Ennek alapján az egyes alkalmazandó technológiák és technikák közötti választási lehetőség, mint döntési pontok kerüljenek be a belső eljárási szabályokba.
4. Javasolom a döntéshozóknak, hogy a hatékonyságnövelés és költségcsökkentés érdekében tett centralizációs lépések meghozatala előtt vizsgálják meg az elérhető pozitív hatások (erősségek, lehetőségek) és negatív hatások (gyengeségek, veszélyek) együttes eredőjét annak érdekében, hogy az általam bemutatott centralizáció-hatékonyság függvény reflexiós pontja utáni rész elkerülhető legyen.
5. Javasolom a kormányzat által megindított Költségvetési Gazdálkodási Rendszer bevezetését és kibővítését az irányító minisztériumok és alárendelt szerveik oldaláról is támogatni, annak érdekében, hogy a költségvetési szerveket várhatóan érintő pozitív hatások előnyeiket kihasználhassák.
6. A rendvédelmi szervek informatikai feladatainak ellátására kidolgozott szervezeti modell alkalmazását ajánlom megfontolni a döntéshozóknak olyan szemszögből, hogy más országos hatáskörű költségvetési szervekre történő adaptálásra is alkalmas lehet.
7. A közösségi források megszerzésére és felhasználására kidolgozott pénzügyminisztériumi példaértékű szervezeti megoldást ajánlom más tárcák vezetői számára.

V. AZ ELVÉGZETT TÉMÁJÁVAL ÖSSZEFÜGGÉSBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

I.) Lektorált folyóiratcikkek, tanulmányok (magyar, angol)

1. **Demény Ádám – Tollár Tibor: A Belügyminisztérium fejezeti szintű controllingja**
Határőrségi Tanulmányok 2003. 1. szám 35-43. oldal HU-ISSN 1786-2345
2. **Demény Ádám – Tollár Tibor: Controlling koncepció a kormányzati költségvetési gazdálkodásban**
Bolyai Szemle 2003. 2. szám 129-142. oldal HU ISSN 1416-1443
3. **Demény Ádám – Tollár Tibor: A költségmegfigyelő és elemző controlling tevékenység módszertani kérdései a Belügyminisztériumban**
Határőrségi Tanulmányok 2003. 2. szám 4-18. oldal HU-ISSN 1786-2345

4. **Demény Ádám: A rendvédelmi szervek gazdálkodásában megjelenő kihívások és az integrált gazdaságirányítási rendszer hiánya közötti összefüggések**
Magyar Rendészet VII. évf. 2007. 1-2. szám 141-150. oldal HU ISSN 1586-2895
5. **Adam DEMENY: Progress of electronic administration at the Hungarian Customs and Finance Guard**
AARMS Vol 7. No. 3. 2008 p. 505-521. HU ISSN 1588-8789
6. **Adam DEMENY: The central budget management system and the impact thereof**
Public Finance Quarterly Vol. LIII. No. 4. 2008 p. 633-644. HU ISSN 0031-496X
7. **Demény Ádám: A központi költségvetési gazdálkodási rendszer és hatása**
Pénzügyi Szemle LIII. évfolyam, 2008. 4. szám 624-634. oldal HU ISSN 0031-496X
8. **Demény Ádám: A vámeljáráshoz és árumozgáshoz kapcsolódó magyarországi egyablakos ügyintézés megteremtésének koncepciója**
Hadtudományi Szemle 2008. 1. évf. 3. szám 48-59. oldal HU ISSN 2060-0437
9. **Demény Ádám: Az integrált határigazgatási rendszer és a vámigazgatási fejlesztések kapcsolata Magyarországon**
Hadtudományi Szemle 2009. 2. évf. 2. szám 52-63. oldal HU ISSN 2060-0437

II.) Tankönyv, jegyzet, pályázat

10. **A rendvédelmi szervek pénzügyi-gazdasági igazgatása**
Rendészeti Szakvizsga jegyzet III. fejezet (Szerk.: Tollár Tibor) Rendőrtiszti Főiskola Budapest, 2003.
11. **Demény Ádám: Integrált rendszerek a biztonság szolgálatában**
Magyar Rendészettudományi Társaság országos felhívású tudományos pályamű, 2005.
12. **A rendvédelmi szervek gazdálkodása**
egyetemi MA jegyzet Vám- és Pénzügyőrség gazdálkodása jegyzet rész Rendőrtiszti Főiskola (megjelenés alatt)

III.) Egyéb publikációs tevékenység

13. **Demény Ádám: Korszerű irányítási módszerek a Magyar Köztársaság Belügyminisztériumában**
(Üzemgazdasági módszerek, Controlling és Balanced Scorecard megoldások)
Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem MBA szakdolgozat 2002.

VI. SZAKMAI TUDOMÁNYOS ÖNÉLETRAJZ

Tanulmányok:

Egyetemek: **Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem**
 Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Hadtudományi Doktori Iskola
 Rendvédelem tudomány szak
 Doktorjelölt 2009-
 doktorandusz hallgató 2006-2009

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
 Gazdálkodástudományi Kar
 Vezetőképző Intézet posztgraduális MBA képzés 2000-2003

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem 1994-1999
 Pénzügy főszakirány,
 Nemzetközi gazdaság és üzletpolitika mellékszakiirány

Egyéb: **Rendőrtiszti Főiskola**
 Rendőrszervező (tiszt) szakképzés 2006

Magyar Közigazgatási Intézet
 Közigazgatási szakvizsga 2002

Gimnázium: **Babits Mihály Gimnázium, Budapest** 1990-94
 Matematika szak

Nyelvismeretek:

Nyelv: angol, szakmai anyaggal bővített középfokú nyelvvizsga 2003
 német, szakmai anyaggal bővített középfokú nyelvvizsga 1997
 spanyol, szakmai anyaggal bővített középfokú nyelvvizsga 1999

Munkahely:

PÉNZÜGYMINISZTERIUM Informatikai Szolgáltató Központ
 vezényelt hivatásos állományú tisztje
 beosztás: gazdasági igazgató 2006-

Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága rendelkezési állomány 2006-
 rendfokozat: pénzügyőr őrnagy 2008-
 pénzügyőr százados 2006-2008

ÖNKORMÁNYZATI ÉS TERÜLETFEJLESZTÉSI MINISZTERIUM köztisztviselője

beosztás: **Pénzügyi Erőforrás-gazdálkodási Főosztály főosztályvezető-helyettes** 2006-2006

feladat: A minisztériumhoz tartozó intézmények és feladatok (területfejlesztés, turisztika, állami sport ügyek, választás, katasztrófavédelem) fejezeti szintű költségvetésének és controlling tevékenységének irányítása a minisztérium gazdasági vezetőjének fejezeti helyetteseként.

BELÜGYMINISZTERIUM köztisztviselője

beosztás: **BM Közgazdasági Főosztály főosztályvezető-helyettes** 2004-2006

feladat: A BM és irányítása alá tartozó szervek költségvetés tervezésének és a költségvetés végrehajtásának irányítása, valamint a fejezeti controlling tevékenység keretében a felsővezetői döntéselőkészítő anyagok készítése a közgazdasági főosztályvezetőjének általános helyetteseként.

beosztás: **Kontrolling Osztály osztályvezető** 2001-2004

feladat: A BM és irányítása alá tartozó szervek controlling elemzése, felsővezetői döntéselőkészítő anyagok készítése a közgazdasági és informatikai helyettes államtitkár felügyelete alatt.

beosztás: **Illetmény és Társadalombiztosítási Osztály megbízott osztályvezető** 1999-2001

feladat: A BM és irányítása alá tartozó szervek pénzügyi tervezésének, létszám- és bér-gazdálkodásának irányítása a közgazdasági helyettes államtitkár felügyelete alatt.