

**ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
KOSSUTH LAJOS HADTUDOMÁNYI KAR**

HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

A RENDŐRSÉG LOGISZTIKAI TÁMOGATÁSÁNAK ÁTALAKÍTÁSA

PhD értekezés

Készítette: Németh Gyula rendőr alezredes
Tudományos témavezető: Prof. Dr. Báthy Sándor ezredes

.....
témavezető aláírása

Budapest

-2011-

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	5
Tudományos probléma megfogalmazása	5
Kutatási célkitűzések	9
Munkahipotézisek megfogalmazása	9
Kutatási módszereim bemutatása	10
Az értekezés felépítése	10
Az értekezés várható tudományos eredményei, gyakorlati felhasználhatósága.....	12
1.fejezet: A Rendőrség, a rendőrségi logisztika felépítése, feladatai	13
1.1 Rendőrség szervezeti felépítése	14
1.2 A Rendőrség gazdasági szervezeteinek 2008. január 01. előtti felépítése	15
1.3 Rendőrség Gazdasági szervezeteinek felépítése, feladatrendszere	18
(2008. január 01. után)	18
1.4 A költségvetés tervezése	28
1.5 Az igények felmérése, bejelentése, teljesítése	30
1.6 Következtetések:	31
2. fejezet: A rendőrségi logisztika működésének anomáliái. A rendőrségi logisztikai támogatás átalakításának szükségessége	33
2.1 A logisztika működésének anomáliái.....	33
2.2 Gazdasági szervezetek átalakításának szükségessége az előzőleg meghatározott anomáliák alapján.....	42
2.2.1 A költségvetési források szűkülése	42
2.2.2 A közigazgatás régiós struktúrára történő átszervezése	49
2.2.3 A határőrség rendőrségbe történő integrációja.....	50
2.2.4 Társadalmi igény a rendkívüli feladatok rendőri tevékenységének magas színvonalú végrehajtására	53
2.2.5 Igény a polgári szféra szolgáltatásainak bevonására.....	54
2.3 A fővárosban rendezett tömegdemonstrációk rendőri tevékenysége logisztikai támogatásának összehasonlítása 2006. szeptember 18-a előtt, és az után a 2.2. alfejezet feladatainak figyelembevételével	55
2.3.1 Felkészülési időszak főbb feladatainak összehasonlító elemzése.....	56
2.3.2 Végrehajtási időszak főbb feladatainak összehasonlító elemzése	57
2.3.3 Befejező időszak főbb feladatainak összehasonlító elemzése	58
2.4 A tömegdemonstrációk rendőri tevékenységének logisztikai biztosítása során szerzett tapasztalatok (KR tevékenységét vizsgálva).....	59
2.4.1 Elhelyezéssel kapcsolatos tapasztalatok	59
2.4.2 Élrelmezéssel kapcsolatos tapasztalatok	60

2.4.3 Utánszállítással kapcsolatos tapasztalatok	60
2. 4.4 Híradó és informatikai biztosítással kapcsolatos tapasztalatok	60
2.4.5 Műszaki biztosítással kapcsolatos tapasztalatok.....	61
2.4.6 Védőeszközökkel kapcsolatos tapasztalatok.....	62
2.5 A csapaterőt igénylő szolgálati feladatok logisztikai ellátásának költségelemzése, gazdálkodási lehetőségek.....	63
2.6 Az utóbbi időszakban beszerzett védő és tömegoszlató eszközök alkalmazási és rendszerben tartási körülményeinek elemző értékelése.....	64
2.7 Javaslatok a Rendőrség csapatszolgálati tevékenysége hatékonyságának javítására a logisztikai támogatás szemszögéből	64
2.8 Következtetések	65
3. fejezet: A rendőrségi logisztika alapelvei. Megoldási javaslatok a rendőrségi logisztikában jelenlévő anomáliák kiküszöbölésére.....	68
3.1 Széttagoltság, a nem egységes vezetési és parancsnoki rendszer	69
3.2 A rendőrségi logisztika befogadó képtelensége a polgári logisztika szolgáltatásainak igénybevételére	70
3. 2.1 A gazdálkodási folyamatok kiszervezése (outsourcing).....	74
3.2.2 A polgári szférával „csereszabatos” szolgáltatások igénybevétele, a rendőrségi logisztika nemzetgazdasági bázisra épülésének lehetőségei.....	75
3. 2.3 A szolgáltatások kihelyezésének általános szempontjai	75
3. 2.4 Az outsourcing, mint kényszernek, és mint szükségszerűségnek a vizsgálata	77
3. 2.5 A szolgáltatások kihelyezésének előnyei.....	78
3. 2.6 A szolgáltatások kihelyezésének kockázatai.....	79
3.2.7 Az ellátási, üzemeltetési szolgáltatás kihelyezés esetleges hátrányai.....	80
3.2.8 A szolgáltatások kihelyezésével kapcsolatos kockázatok csökkentésének lehetséges eszközei.....	81
3.2.9 A Rendőrség szolgálati gépjárműveinek bérlete során szerzett üzemeltetési tapasztalatok elemzése, összevetése a saját üzemeltetés során szerzett tapasztalatokkal	82
3. 2.10. Újdonság, az E-kereskedelem bevezetése.....	87
3.3 A GEI nem rendelkezik az ellátandó terület pénzügyi forrásai felett helyzettel, és a HŐR integrációval kapcsolatos problémakörök vizsgálata	88
3. 4 A szolgáltatások konszolidációja. A Szolgáltatási Szint Menedzsment (SzSzM), Service Level Agreement (SLA) alkalmazhatóságának, bevezetésének vizsgálata a rendőrség logisztikai támogatásában.....	88
3.4. 1 Megvalósítandó feladat, a szolgáltatások konszolidációja.....	88
3.4.2 A szolgáltatási szint menedzsment folyamata.....	95
3.4. 3 A szolgáltatási szint menedzsment kialakítása, bevezetése	96
3.4. 4 A SzSzM kerete, váza	100

3.4. 5 A szolgáltatási szint menedzsment megvalósítása.....	101
3.4. 6 Szolgáltatási szint követés.....	101
3.4. 7 A szolgáltatási minőség szemléje.....	101
3.4. 8 Szolgáltatás-fejlesztési programok.....	102
3.4. 9 Szolgáltatási szint megállapodások szemléi.....	102
3.4. 10 A céloknak való megfelelés auditja	102
3.5 GEI-k feladatai rendkívüli helyzetekben	102
3.6 A Rendőrség (Készenléti Rendőrség) csapatszolgálati tevékenysége	103
3.7 A GEI-k különféle időszakokban végrehajtott feladatainak elemzése	107
3. 7.1 A távoli felkészülési időszak főbb feladatai.....	107
3. 7.2 A közeli felkészülési időszak főbb feladatai	108
3.7.3 A végrehajtási időszak főbb feladatai	108
3.7.4 A befejező időszak főbb feladatai	109
3.8 Következtetések	110
A KUTATÓMUNKA ÖSSZEGZÉSE.....	112
Összegzett következtetések	112
Új tudományos eredmények.....	115
Javaslatok, ajánlások	116
Befejezés	117
Feldolgozott és felhasznált irodalom:	119
Ábrák, táblázatok jegyzéke	126
Publikációk és egyéb tudományos munkák jegyzéke:.....	127
1. számú melléklet.....	130
2. számú melléklet.....	132
3. számú melléklet.....	137
4. számú melléklet.....	140
5. számú melléklet.....	143

BEVEZETÉS

*„Ha az egymással ellenkező nézeteket
nem adják elő, nem lehet a jobbikat
kiválasztani; az ember akkor azt
kénytelen követni, amelyet kifejtettek;
míg ha a másikat is előadják,
lehetséges a választás.”
(Hérodotosz: i. e. 485-425)*

Tudományos probléma megfogalmazása

A Magyar Köztársaság Rendőrségének (a továbbiakban: Rendőrség) feladata a közbiztonság és a közrend védelme, az államhatár őrzése, a határforgalom ellenőrzése, az államhatár rendjének fenntartása, a terrorizmus elleni küzdelem és az e törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés.¹

A mai Rendőrség alapjait a II. világháború befejezését követően fektették le, annak szervezeti felépítése meghatározó mértékben csak a rendszerváltozás után változott. A Rendőrség életében folyamatosan történtek átalakítások, kisebb nagyobb átszervezések. Jelentős esemény volt a 2008. január 01-én megvalósult Rendőrség és a Határőrség integrációja, és a régiós Gazdasági Ellátó Igazgatóságok megalakítása. Ez megváltoztatta a Rendőrség strukturális felépítését, azonban a változások iránya, mértéke nem érte el a kitűzött célt, az eredmények racionalitása, hatékonysága egyértelműen megkérdőjelezhető. Néhány szervezet neve módosult, létrejöttek és meg is szűntek alegységek, ám a Rendőrség és elsősorban annak logisztikai támogatását végző gazdasági szervek működése, működtetése, az általuk alkalmazott ellátást biztosító módszerek, az azokat meghatározó szabályzók változatlanok maradtak. Az utóbbi időszak fontosabb eseményei közé sorolom, hogy a gazdasági igazgatóságok a megyei rendőr-főkapitányságok (a továbbiakban MRFK-k) állományából átkerültek az Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóság (a továbbiakban ORFK GF) alárendeltségébe.

A rendőrségi logisztika által alkalmazott támogatási módszerekben sem volt jelentős változás. Addig, amíg a Magyar Honvédségnél és a 2008. január 01-én megszűnő Határőrségnél keresik és keresték az optimális megoldásokat - a védelemgazdaságot érintő jövőbeni módosítások kedvezőbb megvalósíthatóságára -, addig a Rendőrségnél mereven ragaszkodtak (sokan ma is ragaszkodnak) a régi struktúrához

¹ A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény (továbbiakban: Rtv.)

és alkalmazott módszerekhez az ellátás biztosítása során.² Mára nyilvánvalóvá vált, hogy a logisztika gyökeres átalakítása nélkül a szakmai feladatokat nem lehet magas szinten és hatékonyan végrehajtani, hiszen az utóbbi időben számos olyan változás történt, amely a Rendőrség gazdálkodására jelentős hatást gyakorolt.

A témával 2005 óta foglalkozom, amire különböző beosztásaim (Készenléti Rendőrség /a továbbiakban: KR/ műszaki osztályvezető, Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóság Gazdasági Ellátó Igazgatóság /továbbiakban: ORFK GF GEI/ információtechnológiai osztályvezető, ORFK GF GEI logisztikai osztályvezető) feljogosítanak. Úgy éreztem és érzem, hogy a területen szerzett közel húsz éves szakmai tapasztalatom megfelelő alapot jelent a rendőrségi logisztika vizsgálatára, annak működésében meglévő anomáliák meghatározására, és megfelelő javaslatok kidolgozására, melyek figyelembevételére esetén hatékonyabb logisztikai szervezet és működés alakítható ki.

Kutatásom kezdetén megvizsgáltam, hogy a Rendőrségi Törvény¹ milyen szakmai feladatokat határoz meg a szervezet részére, és e feladatok végrehajtásának támogatására milyen logisztikai szervezet áll rendelkezésre. Különös figyelmet szenteltem annak a ténynek, hogy a rendőrségi logisztika átalakítása már megkezdődött. Az átalakítás nem áll szoros kapcsolatban az általam kutatott témával, mivel a rendőrségi logisztika működésében forradalmian új változások nem történtek.

Kutatásaim során arra a következtetésre jutottam, hogy a rendőrségi logisztika átalakítását az alábbi tényezők sürgetik:

- a költségvetési források szűkülése,
- igény a polgári szféra szolgáltatásainak bevonására,
- a Rendőrség gazdasági szerveinek régiós struktúrára történő átszervezése,
- a Határőrség Rendőrségbe történő integrációja,
- követelmény az utóbbi időben jelentkező rendkívüli feladatok rendőri tevékenységének magas színvonalú logisztikai támogatására.

² Trembeczky László: Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium – Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében, 2007. ZMNE (Doktori (PhD) értekezés),

Lakatos Péter nyá. alezredes: A civil logisztikai szolgáltató központok a honvédség ellátási rendszerében (Kard és Toll 2006/1 75-86. oldal).

A felsorolásban említettek mindegyike önmagában is indokolná a rendőrségi logisztika korszerűsítését, összességében viszont a változást elkerülhetetlenné teszi. Az átalakítást sürgető tényezők kialakulásának egyik oka, hogy más költségvetési szervtől eltérően a rendőrségi logisztika alapjaiban véve zárt, a polgári logisztikától elszigetelt maradt. Hosszú idő óta nem kerültek lefektetésre a rendőrségi logisztika alapelvei sem. Úgy gondolom, hogy értekezésem lehet az első írott szakmai anyag, amelyben a rendőrségi logisztika alapelvei lefektetésre és rendszerezésre kerülnek. Munkámban összehasonlítottam a régi és új - a régiós struktúrára átszervezett - logisztikai szervezetet, következtetéseket vontam le azzal kapcsolatban, hogy melyik ellátó rendszer alkalmasabb az általam javasolt átalakítások és új, a Rendőrségnél eddig nem alkalmazott módszerek befogadására.

Fordulópont volt a Rendőrség életében a Határőrséggel történő integráció. Ugyan már több mint három év telt el az összeolvadás óta, ám sok probléma azóta is megoldatlan maradt. Az egyik ilyen feladat a Határőrség eszközeinek és készleteinek Rendőrségébe történő beillesztése, azok működtetési feltételeinek megteremtése. Erre a kérdéskörre olyan megoldást kerestem, amely e probléma kezelése mellett még a Rendőrség integráció előtti eszköznyilvántartását is megreformálja. A rendőri vezetés döntéseinek előkészítését az általam bevezetésre javasolt nyilvántartási módszer nagyban segíteni fogja, hiszen szinte azonnal információhoz lehet jutni az integrált Rendőrség eszközeinek pontos típusairól, számáról, főbb paramétereiről.

A fentieket figyelembe véve összefüggéseiben vizsgáltam, hogy a szűkülő pénzügyi lehetőségek milyen, a polgári logisztikában elfogadott eljárások és módszerek bevezetésével ellensúlyozhatók. Itt elsősorban a Magyar Honvédség eddigi tapasztalatait vettem figyelembe, tanulmányoztam a témában eddig elkészített tudományos munkákat. A polgári szféra szolgáltatásainak bevonása a rendőrségi logisztikába számomra nem csak a kiadások csökkentése miatt fontos, hanem sokkal inkább a hatékonyság, és a képességek növelését tűztem ki célomul. Úgy értékelem, hogy a pénzügyi források szűkülését egyértelműen nem szabad negatívumként kezelni. Ez a helyzet amellett, hogy megnehezíti a rendőri tevékenység magas színvonalú ellátását, kaput is nyit a civil szolgáltatók számára a rendőri tevékenység logisztikai támogatásában történő részvételre, tehát kiszélesíti a rendőri vezetők mozgásterét és látáskörét.

Az eddig felvázolt problémák komoly kihívást jelentenek a rendőrségi logisztika számára, azonban az ellátást végző szervek részére a legjelentősebb eseménysorozat

mégis a 2006. szeptember 18-án, a Magyar Televízió ostromát követően történt. A Rendőrség az első napokban alul maradt a rendbontókkal szemben. Be kellett látni, hogy a logisztikai szervezetek működésének alacsony hatékonysága, az ellátás rugalmatlansága hozzájárult ennek kialakulásához.³

Nyilvánvalóvá vált számomra, hogy a jelenlegi logisztika nem tudja hatékonyan szolgálni a Rendőrség csapatszolgálati feladatainak⁴ biztosítását. Elsősorban nem költségcsökkentő, hanem hatékonyság növelő megoldásokat kerestem a csapatszolgálati tevékenység logisztikai támogatására, mert ezen a területen a Rendőrségnek erősnek és határozottnak kell lennie. A tétova rendőrségi fellépés (amihez hozzájárulhat a logisztikai támogatás alacsony hatékonysága) súlyos károkat okoz nemcsak a Rendőrségnek, de az egész társadalomnak is, hiszen csökken az emberek biztonságérzete. Úgy gondolom, hogy ez a probléma már önmagában is megkívánná a rendőrségi logisztika átalakítását, ezért a témaválasztásom időszerű, indokolt, és aktuális.

Hasonló témában a Magyar Honvédségnél és a megszűnt Határőrségnél is születtek tudományos munkák, melyekre értekezésemben támaszkodom.⁵ Sajnos a Rendőrségnél ilyen jellegű, és a csapaterős témakört is elemző tudományos értekezések még nem készültek. A feldolgozott téma jelentőségét és időszerűségét a problémakörök és tényezők megoldáshoz való hozzájárulása adja. Az egyik célom, hogy a rendvédelem és kapcsolódó területei, Belügmisztérium (a továbbiakban:

³Jelentés a Budapesten 2006. szeptember 17-én 12.00 órától 2006. szeptember 19-én 12.00 óráig történt eseményekkel kapcsolatos rendőri intézkedések kivizsgálásáról (A tényfeltáró bizottság vezetője: Dr. Ignác István r. dandártábornok Pest MRFK Vezetője, A tényfeltáró bizottság tagjai: Dr. Házi István r. dandártábornok Jász-Nagykun-Szolnok MRFK Vezetője, Papp Károly r. dandártábornok Fejér MRFK Vezetője, Vajda András r. alezredes RTF, főiskolai tanársegéd, Magyar István honv. alezredes ZMNE, egyetemi adjunktus.

Forrás: <http://img.index.hu/cikkepek/0611/belfold/jelentes.pdf> (letöltés ideje: 2007. 10.21. 16.00)

Papp Károly rendőr dandártábornok (bizottságvezető), Magyar István honv.alezredes, Dr. Orbán Péter r.altábornagy, Dr. Halmosi Zsolt r.dandártábornok, (bizottsági tagok): Jelentés a Budapesten 2006. október 22-én 00.00 óra és 2006. október 25-én 00.00 óra között történt eseményekkel kapcsolatos rendőri tevékenység kivizsgálásáról http://www.police.hu/data/1519088/Papp_jelentes.pdf (Letöltés ideje:2007. július 6. péntek 16:40)

⁴ A csapatszolgálati feladat: azoknak a Rendőrség hatáskörébe tartozó bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatoknak vagy egyes eljárási cselekményeknek az összefoglaló megnevezése, amelyek a személyi állomány összevonását, kötelékbe szervezését, egyszemélyi parancsnoki vezetés alá helyezését és sajátos eljárások alkalmazását teszik szükségessé. A csapatszolgálati feladatok körét törvény határozza meg. (11/1998. (IV. 23.) ORFK utasítás a Magyar Köztársaság Rendőrségének Csapatszolgálati Szabályzata kiadásáról Szám: 5-1/11/1998. TÜK).

⁵ A Határőrségnél készült munkák közül kiemelném az alábbiakat: Tóth László határőr ezredes „A Határőrség költségvetési előirányzatainak elemzése, racionalizálása, új megoldási lehetőségek kidolgozása” 2007. ZMNE (Doktori (PhD) értekezés), és Dr. Faggyas Zoltán határőr alezredes: A logisztikai támogatás elvei, módszerei és rendőrségi gyakorlata, (RTF Rendvédelmi Füzetek 2009/2 ISSN-1249, pp.96-117, dokumentum típusa: Folyóiratcikk/Tanulmány)

BM) sajátos helyzete valamint a hozzárendelhető „civil” piacgazdaság folyamataiban és tapasztalataiban keressem a feladatok hatékonyságának növelési lehetőségét egy mérhető, költség-hatékony, és alkalmazható formában.

Kutatási célkitűzések

1. Rendszerbe foglalni a rendőrségi logisztika működésének alapelveit.
2. A rendőri tevékenység logisztikai támogatása anomáliáinak meghatározása annak érdekében, hogy a rendőri és elsősorban a csapaterőt igénylő szolgálati feladatokat magasabb szinten, és hatékonyabban lehessen végrehajtani.
3. Rendszerbe foglalni a rendkívüli helyzetek rendőri tevékenységének logisztikai biztosításával kapcsolatos feladatokat.
4. Javaslatot tenni olyan logisztikai ellátó rendszer kialakítására, amely minden körülmény között megfelelő színvonalú támogatást biztosít a rendőri kötelek tevékenységéhez.
5. Az új kihívásoknak megfelelően meghatározni a rendőrségi logisztika átalakításának lehetséges irányait.

Munkahipotézisek megfogalmazása

1. A logisztikai támogatás jobb előkészítésével és megszervezésével, a Rendőrség logisztikai rendszerében jelenlévő átfedések és ellentmondások okainak feltárásával eredményesebb rendőri tevékenység valósítható meg.
2. A korszerű rendőrségi logisztika kialakításának előfeltétele a támogatás alapelveinek meghatározása, rendszerbe foglalása.
3. Hatékony csapatszolgálati tevékenység csak hatékony logisztikai támogatással valósítható meg, ami nem feltétlenül jelent olcsóbb logisztikai támogatást.
4. A polgári szféra szolgáltatásainak tervszerű és szervezett bevonása az ellátásba nem csökkenti a logisztikai támogatás biztonságát, de a logisztikai képességek határát jelentősen kitérít.

Kutatási módszereim bemutatása

A választott témám elsődlegesen a hadtudomány szekunder és alkalmazott kutatás típusai közé tartozik. Célkitűzéseim teljesítése érdekében az általános és specifikus kutatás módszereit alkalmaztam, az alábbiak szerint:

- A témával kapcsolatos szakirodalmat, katonai és polgári kiadványokat tanulmányoztam, áttekintettem az ezzel kapcsolatos jogszabályi hátteret.
- Személyesen részt vettem – bár döntéshozó jogosítványokkal nem rendelkezttem - a Rendőrség gazdasági szervezetei átalakításának előkészítésében, végrehajtásában, valamint a csapaterőt igénylő szolgálati feladatok rendőri tevékenységének logisztikai biztosításában.
- Interjúkat készítettem a műveleti parancsnokokkal és a végrehajtó rendőri állománnyal. Az általuk elmondottakat összehasonlítottam a jelentésekben leírtakkal, értékeltem a rendőrségi logisztikát érintő megállapításokat.
- Összehasonlító elemzést végeztem a Magyar Honvédség és a volt Határőrség, a közszolgálati szféra és a Rendőrség jelenleg működő logisztikai rendszere hatékonyságát illetően.
- SWOT elemzéssel mutattam ki a 2008. január 01-jei átszervezés után megalakított új logisztikai szervezet erős és gyenge oldalait, lehetőségeit, veszélyeit.
- Felkutattam és tanulmányoztam a témához kapcsolódó anyagokat.
- Feldolgoztam a nemzetközi gyakorlat hasonlítható példáit.

Az értekezés felépítése

Az első fejezetben rendszerezem a Rendőrség feladatait, megvizsgálom, hogy a rendőrségi logisztika képes-e végrehajtani elsődleges célját, a rendőri tevékenység minden oldalú kiszolgálását. Vizsgálom továbbá, hogy a logisztikai szervezet minden körülmény között magas színvonalon tudja-e támogatni a rendőri tevékenységet. Ugyanebben a fejezetben tisztázom, rendszerbe foglalom, hogy milyen változások sürgetik a Rendőrség gazdasági szervezeteinek átalakítását. Összehasonlítom a 2008. január 01-je előtti, és az utána megalakult logisztikai ellátó rendszert (ekkor ment végbe a Rendőrség és Határőrség integrációja, és ekkor alakultak meg a régiós Gazdasági Ellátó Igazgatóságok (a továbbiakban: GEI)). Elemzem a régiós struktúrára átalakított rendőrségi logisztika vezetési és irányítási rendszerét, amit

összevetek a korábbi megyei rendszerű struktúrával, ennek tükrében kutatom a logisztikai és rendőr-szakmai vezetés viszonyában jelenlévő ellentmondások forrásait. A létrehozott gazdasági ellátó rendszert összevetem a Rendőrség és a Határőrség integrációját, valamint a rendőrségi logisztika régiós struktúrára történő átalakítását előkészítő szakértői anyagban⁶ javasolt szervezeti és vezetési felépítéssel. A második fejezetben részletesen bemutatom, feltárom a rendőrségi logisztikában jelenlévő anomáliákat, rávilágítok a szervezeten belül meglévő eltérő működési feltételekre, melyek kihívást jelentenek azoknak, akik racionalizálni szeretnék a rendőrségi logisztika működését. Ebből kiindulva feltárom az ellátás során jelenlévő ellentmondásokat a kötelező feladatellátás folyamán, és vizsgálom az anomáliák kiküszöbölésének módjait. Az előző fejezetben felsorolt, a logisztika átalakítását sürgető tényezőket részletesen elemzem, és az eredmények tükrében megoldási javaslatokat teszek, kiutat keresek a meglévő problémakörök kezelésére.

Ebben a fejezetben részletesen elemzem a csapatszolgálati feladatok végrehajtásával kapcsolatos logisztikai tapasztalatokat is. A biztosítási feladatokat időrendi alapon felosztom, és a végrehajtandó logisztikai biztosítási feladatokat összevetem a korábbi biztosítási feladatok alatt végzett tevékenységgel, melyekből következtetéseket vonok le.

A harmadik fejezetben lefektetem a rendőrségi logisztika alapelveit, és vizsgálom a rendőrségi logisztika működtetésének lehetőségeit az új kihívások tükrében. Az alapelvek lefektetésénél felhasználok a Magyar Honvédség, a volt Határőrség és a NATO műveletek támogatási koncepcióit. Megvizsgálom a Szolgáltatási Szint Menedzsment (SzSzM) - mint munkaszervezési és ellenőrzési módszer bevezethetőségének folyamatát, lépéseit a Rendőrség jelenlegi GEI-ik bázisán. Az előzőek eredményeit figyelembe véve az outsourcing bevezetésének területeit és lehetőségeit is részletesen elemzem, valamint különféle hatékonyság növelő módszereket vizsgállok. Kiemelten foglalkozom a rendkívüli helyzetek rendőri tevékenységének logisztikai feladataival. Az elmúlt időszak biztosítási feladatai alatt szerzett tapasztalatok eredményeit figyelembe véve teszek javaslatot a rendőrségi logisztika átalakítására. A témakör feldolgozásában nagy szerepe van az általam

⁶ Az integrált Rendőrség gazdasági és az gazdasági ellátó rendszerének kialakítására vonatkozó koncepció elkészítésében a Miniszterelnöki Hivatal Közpolitikai Titkársága által kiírt közbeszerzési eljárás nyerteseként külső szakértőként részt vett az IFUA Horváth & Partners Kft. Forrás: Dr. Faggyas Zoltán határőr alezredes: „A logisztikai támogatás elvei, módszerei, és rendőrségi gyakorlata” (RTF Rendvédelmi Füzetek 2009/2 ISSN-1249, pp.18-19, dokumentum típusa: Folyóiratcikk/Tanulmány)

szerzett gyakorlati tapasztalatoknak, és nem titkoltan a 2006. szeptember 18-át követő első hetek kudarcainak.

Korlátaim

- A külföldi példákat gyakorlatban nem volt módom megismerni, azokat az interneten, szolgálati helyemen és a szakmai folyóiratokban megjelent publikációk tanulmányozása során vizsgáltam.
- A kutatásaimat 2010. áprilisában lezártam, az ez után keletkezett változásokat figyelmen kívül kellett hagynom.
- Az átszervezés következtében a KR állományából átkerültem az ORFK állományába, ezért 2009. január 01-től a csapatszolgálati tevékenység logisztikai biztosításában „csak” a biztosítási törzs tagjaként veszek részt.

Az értekezés várható tudományos eredményei, gyakorlati felhasználhatósága

Véleményem szerint az értekezésem felhasználható a Rendőrség korszerű logisztikai ellátó rendszerének kialakításában, módszertani segítséget ad a gazdálkodásért felelős vezetők gondolkodásának formálásához. Amennyiben az ötletszerű átszervezések helyett valódi szerkezet-átalakítás kezdődik, az értekezés alkalmas a gyakorlati végrehajtás megvalósításának támogatására.

1.fejezet: A Rendőrség, a rendőrségi logisztika felépítése, feladatai

Annak érdekében, hogy érdemi javaslatot tudjak kidolgozni a rendőrségi logisztika átalakítására, részletesen átvilágítom a Rendőrség feladatait, felépítését. A kutatott téma fontosságának megértéséhez az 1. számú mellékletben röviden bemutatom a jelenlegi Rendőrség kialakulásának rövid történeti előzményeit a második világháború befejezését követően. Ebből kiderül, hogy a jelenlegi Rendőrség logisztikai szervezetei, és az általuk alkalmazott ellátási módszerek gyakorlatilag megalakulásuktól nem változtak, a civil ellátó rendszerekben meglévő technológiák nem honosodtak meg. A rendőri tevékenység logisztikai biztosítása drága, a tényleges költségek nehezen kimutathatóak. A kontrolling rendszer hiánya miatt a deficit és pazarlás egyidejűleg van jelen, az anomáliák rejtve maradnak. A költséghatékonyság javítása csak néhány évvel ezelőtt került napirendre, mivel a rendvédelmi szervek gazdálkodását az elmúlt években az alulfinanszírozottság jellemezte, és jellemzi mind a mai napig.

Az ORFK megalakulásának pillanatától az önálló megyei MRFK-k fegyverzet-, gépjármű-technikai, és ruházati ellátása központi szinten történik. A működési feltételeket viszont területi szinten biztosították és biztosítják jelenleg is. 2008. január 01-ig a MRFK-k alárendeltségébe tartozó Gazdasági Igazgatóságok végezték az adott megye rendőri tevékenységének logisztikai biztosítását, majd 2008. január 01-től ezeket a feladatokat a régiós GEI-k vették át, és ezzel párhuzamosan a Rendőrség felépítése átalakult. Korábban 22 Gazdasági Igazgatóság működött, az integráció után ezek száma 9-re változott, ennek következtében jelentősen lecsökkent a vezetői szintek száma. A későbbiekben is történtek átszervezések, de ezek a korábban megkezdett átalakítások befejező lépései voltak.

A fent leírtakból, valamint kutatásaim eredményeiből az alábbi következtetésekre jutottam:

1. A rendőrségi logisztika működése, működtetése elavult, korszerűtlen, alacsony hatékonyságú.
2. Míg az államigazgatás más szereplői törekednek a logisztikai ellátó szervezeteik korszerűsítésére, addig a rendőrségi logisztika nehezen szánja rá magát a mélyreható változtatásokra.

3. Az utóbbi időben jelentkező finanszírozási gondok hamarosan ki fogják kényszeríteni a rendőrségi logisztika gyökeres átalakítását, a kezdeti kisebb nagyobb kiigazításokat mélyreható szerkezeti átalakítások fogják követni.

1.1 Rendőrség szervezeti felépítése

A Rendőrség létszámának jelentős részét a közbiztonsági, és közrendvédelmi állomány teszi ki (3. számú melléklet), melynek létszáma elsősorban a fővárosban koncentrálódik (az ORFK központi, a Budapesti Rendőr-főkapitányság (továbbiakban: BRFK) a KR, a Köztársasági Őrezred (továbbiakban: KÖE) és egyéb támogató szervek a Rendőrség állományának közel 30%-a). Éppen ezért, ebből az állomány kategóriából alakították ki az úgynevezett csapatológalmati századokat, melyekből a fővárosban négy, a megyékben egy-egy található. Az állandó csapaterős alegységek megerősítése mindig e századok bevonásával történik.

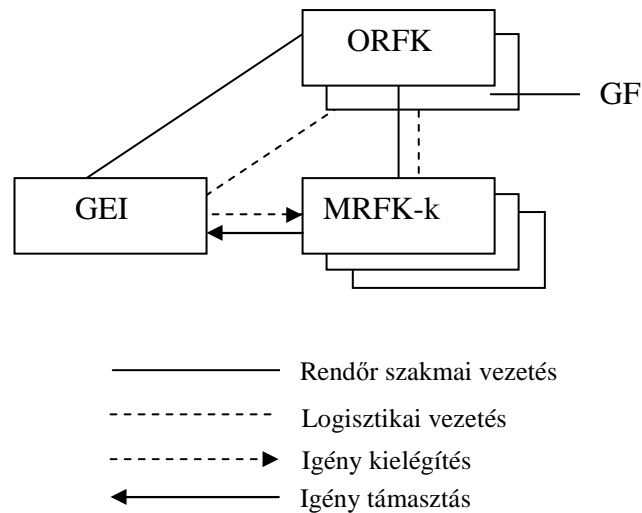
A Rendőrség kisebb szeletét teszi ki a GEI-k állománya, amely nem tartozik a főkapitányságok alárendeltségébe, teljes egészében az ORFK GF részeként működik. Feladata - a főkapitányságok előirányzata terhére - azok működési feltételeinek biztosítása (beszerzés, karbantartás, javítás, raktározás, nyilvántartás, stb...).

Új feladatként jelentkezett a határőr kirendeltségek tevékenységének logisztikai biztosítása, ezért ahol szükséges a kiszolgálói állományban megtalálhatóak a határőr tevékenység anyagi technikai biztosítását végző szakemberek.

A Rendőrség szervezetének irányítása és vezetése rendőrszakmai és gazdasági szinten egyaránt egységes felelősséggel jár. A Rendőrség gazdálkodásának központi szintjének élén az országos rendőrfőkapitány, mint a rendőri szerv vezetője áll. Az ORFK-nak, mint önállóan gazdálkodó, és az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkező középírányító költségvetési szervnek a vezetője az országos rendőrfőkapitány.⁷ Az MRFK-k vezetői részére a szakmai feladatokat az ORFK vezetője határozza meg. A feladat végrehajtásához szükséges források felett az MRFK vezetője rendelkezik. A megyei rendőrfőkapitány igényt támaszt a GEI felé (1. számú ábra), amelynek állománya

⁷ Dr. Faggyas Zoltán határőr alezredes: A rendőrség gazdálkodása, Rendvédelmi szervek gazdálkodása, Msc jegyzet II. rész, RTF, pp. 39-74 (kutatásaim lezárása után jogszabályi változás történt: 2010. 08. 15-től - a 292/2009.(XII.19) Kormány rendelet az államháztartás működési rendjéről 8/A. § alapján - a költségvetési szervet gazdálkodási jogkörük alapján önállóan működő vagy önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervként kell besorolni.)

nem beosztotta ennek a vezetőnek. Az előirányzatok felett a GEI igazgatója nem rendelkezik, igénykielégítő feladatokat lát el. A GEI igazgatója a feladat végrehajtásának minőségéért az ORFK GF gazdasági főigazgatójának tartozik felelősséggel, az előirányzatok időarányos felhasználásáért viszont a megyei rendőrfőkapitány a felelős.



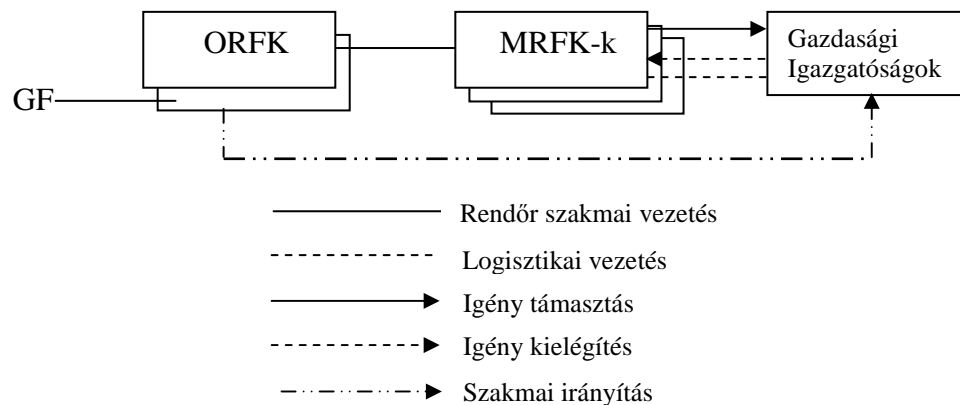
1. számú ábra: A Rendőrség logisztikai irányító és vezetési rendszere. (Forrás: saját szerkesztés)

1.2 A Rendőrség gazdasági szervezeteinek 2008. január 01. előtti felépítése

Ahhoz, hogy megértsük a jelenleg felemásan működő rendőrségi logisztikai ellátó rendszer átalakításának szükségességét, meg kell ismernünk a Rendőrség gazdasági szervezeteinek felépítését 2008. január 01-je előtt, amelyet a lenti felsorolás tartalmaz. A dátum azért fontos, mert ekkor zajlott le a Határőrség és a Rendőrség integrációja, ekkor kerültek megalakításra a régiós GEI-k.

- ORFK Gazdasági Főigazgatóság,
- ORFK Gazdasági Ellátó Igazgatóság,
- Budapesti Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság,
- Köztársasági Őrezred Gazdasági Igazgatóság,
- Rendészeti Biztonsági Szolgálat Gazdasági Igazgatóság,
- Nemzeti Nyomozó Iroda Gazdasági Osztály,
- Megyei Rendőr-főkapitányságok Gazdasági Igazgatóságai (19 szervezeti egység),

A gazdasági szervezetek az átalakításuk előtt a MRFK-k szervezeti felépítéséhez szorosan igazodtak, annak részét képezték. Az MRFK-k önálló költségvetési szervként voltak besorolva, saját gazdasági szervezetük látta el a tervezéssel, az előirányzat-felhasználással, a szerv hatáskörébe tartozó előirányzat-módosítással, az üzemeltetéssel, fenntartással, működtetéssel, beruházással, a vagyon használatával, hasznosításával, a munkaerő-gazdálkodással, a készpénzkezeléssel, a könyvvezetéssel, a beszámolási kötelezettséggel, az adatszolgáltatással kapcsolatos feladatokat. A gazdasági igazgató a megyei rendőrfőkapitány beosztottja volt, a feladat végrehajtásának minőségéért neki tartozott felelősséggel, igénykielégítő funkciókat látott el. Általában a kötelezettségvállalási jogkört az MRFK vezetője leadta a gazdasági igazgató, és a szakterületek vezetői részére. A Gazdasági Igazgatóságok felépítése megyénként eltérhetett, az eltérés azonban csupán az osztályok szervezeti felépítésében mutatkozott, lényegi különbséget közöttük nem lehetett kimutatni. Példaként említhetem, hogy a ruházati szakanyaggal kapcsolatos ellátási feladatokat egyik MRFK tekintetében az Üzemeltetési és Fenntartási, másik MRFK tekintetében az Műszaki Osztály végezte. Néhány MRFK esetében a gépjármű terület önálló volt, máshol az a műszaki szakterület részét képezte. A feladatokat, létszámviszonyokat és az alkalmazott módszereket és eljárásokat tekintve azonban más egyéb lényegi eltérés nem volt. Az ORFK GF szakmai irányítói feladatokat látott el, közvetlenül csak a GEI-t irányította (2. számú ábra). A felsorolásban szereplő Gazdasági Igazgatóságok, és Gazdasági Osztály állománya az adott főkapitányság részét képezte, az irányításért a főkapitány, a végrehajtásért a gazdasági igazgató (gazdasági osztályvezető) felelt.



2. számú ábra: A rendőrség logisztika irányító és vezetési rendszere 2008. január 01-je előtt

(Forrás: saját szerkesztés)

A fentiekre tekintettel, a Gazdasági Igazgatóságok (Gazdasági Osztály) a végrehajtási feladatokon belül gazdálkodói tevékenységet is végeztek, - mivel az adott MRFK költségvetésének felhasználásáért felelősséggel tartoztak. Az előirányzatok túllépése fegyelmi eljárás megindítását vonta maga után. A fenti struktúra azonban nem tudott megfelelő választ adni arra az időközben felmerült problémára, hogy rendkívüli feladatok biztosítása esetén a kiszolgáló területeken rendszeresített létszám nem elégséges a jelentősen megnőtt igények hatékony kielégítésére. Az állomány túlhajszolása alacsony határfokhoz, esetenként balesetekhez is vezetett (2006. szeptemberében⁸ a konyhai személyzet tagjai közül hárman elvágta a kezüket, egy fő leforrázta magát, illetve egy fő elesett, és a lábát törte). A megemelt ellátói létszám hatékonyan viszont - csak az éves szinten - néhány tíz munkanapon, a biztosítási feladatok végrehajtása esetén vehető igénybe.

A fentekben vázoltak, a bevezetőben említett kényszerek, - azaz költségvetési források szűkülése, illetve igény a polgári szféra szolgáltatásainak bevonására, valamint a Rendőrség régiós struktúrára történő megkezdett átszervezése, a Határőrség Rendőrségbe történő integrációja és nem utolsósorban, követelmény az utóbbi időben jelentkező rendkívüli feladatok rendőri tevékenységének magas színvonalú logisztikai támogatására - kikényszerítették a rendőrségi logisztika átalakításának folyamatát. Ezekre a kihívásokra választ kellett adni. A megoldás első lépése a gazdasági struktúra átalakítása volt, amely az 1.2. pontban bemutatott szervezethez képest az 1.3. pontban leírtakra változott.

Előzetesen szeretném leszögezni, hogy az átszervezés nem fejeződött be, a jövőben folyamatosan zajlani fognak szerkezeti és szervezeti változások, a befejezés időpontja egyelőre számomra ismeretlen. A végső cél egy olyan logisztikai ellátó rendszer kialakítása, amely alkalmas új, a polgári logisztikában jelenlévő eljárások és módszerek befogadására, magas színvonalon történő alkalmazására, és a gazdasági ellátó szervezetek hatékonyságának növelésére.

⁸ 2006. szeptember 18-a, a TV székház ostroma után a MRFK-k létszámából napi szinten 1100 - 1500 fő került vezénylésre Budapestre, (a saját összevont állomány létszáma elérte a 2000 főt) az ételmezési ellátási feladatokat KR (akkori nevén Rendészeti Biztonsági Szolgálat) Étellemezési Alosztályának állománya látta el.

1.3 Rendőrség Gazdasági szervezeteinek felépítése, feladatrendszere

(2008. január 01. után)

2008. január elsejével megalakultak a régiós GEI-k, lezajlott a Rendőrség és a Határőrség összeolvadása. Az integrált szervezet az alábbi felépítésben kezdte meg működését:⁹

- ORFK Gazdasági Főigazgatóság (szakirányító feladatokat lát el).¹⁰
- ORFK Gazdasági Ellátó Igazgatóság (az ORFK közvetlen szervei, és a regionális GEI-k ellátását végzi, működési feltételeiket biztosítja).¹¹

- Budapesti Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság
- Pest MRFK Gazdasági Igazgatóság

- Észak-magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság
- Dél-alföldi Gazdasági Ellátó Igazgatóság
- Észak-alföldi Gazdasági Ellátó Igazgatóság
- Nyugat-dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság
- Dél-dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság
- Közép-dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság

- *Köztársasági Őrezred Gazdasági Igazgatóság*
- *Készenléti Rendőrség Gazdasági Igazgatóság*¹²
- *Repülőtéri Rendőri Igazgatóság Gazdasági Igazgatóság*
- *Nemzeti Nyomozó Iroda (továbbiakban NNI) Gazdasági Osztály*

Az 1.1 pontban leírtaknak megfelelően az országos rendőrfőkapitány, mint a rendőri szerv vezetője, állományilletékes parancsnok, a költségvetési szerv vezetője az

⁹ Az 1.3. pontban az 1. számmal jelölt szervezetek összevonása megtörtént, Közép-magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság megnevezéssel.

¹⁰ 1/2008. (05.08) ORFK GF intézkedése az Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóságának ügyrendjéről

¹¹ Az 2. számmal jelölt szervezetek területi ellátást végeznek, azaz az ellátási kötelezettségük földrajzi fekvéshez kötött. A 3. számmal jelölt szervezetek speciális feladatokat hajtanak végre, ezért az ellátás is speciális körülmények között, speciális eszközök bevonásával történik. A dolgozatomb további részében ezeket az alegységeket összevontan tárgyalom, mert 2010-ben az NNI és Repülőtéri Rendőri Igazgatóság (továbbiakban RRI) Gazdasági Osztályai beolvadtak az ORFK GF GEI állományába Speciális Szervek Gazdasági Osztálya néven.

¹² 2010. január 01-től Készenléti Rendőrség Támogató Igazgatóság a megnevezés

alábbiakért felelős:¹³

- a feladatai ellátásához a költségvetési szerv vagyongazdálkodásába, használatába adott vagyon rendeltetésszerű használatáért,
- az alapító okiratban előírt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáért,
- a költségvetési szerv gazdálkodásában a szakmai hatékonyság és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséért,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettség teljesítéséért, annak teljességéért és hitelességéért,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáért,
- az intézményi számviteli rendért,
- a belső ellenőrzés megszervezéséért és működéséért.

A költségvetési szerv feladatainak ellátását (végrehajtását) szolgáló, a kiadási előirányzatokat terhelő fizetési vagy más teljesítési kötelezettség vállalása a költségvetési szerv vezetőjének vagy az általa megbízott személynek a hatáskörébe tartozik. A kötelezettségvállalás a gazdasági vezetőnek vagy az általa kijelölt személynek az ellenjegyzése után, és csak írásban történhet. Az ORFK GF az ORFK vezetőjének közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeti egység, egyszemélyi felelős vezetője a gazdasági főigazgató, aki az országos rendőrfőkapitány helyetteseként, a gazdasági szakszolgálat vezetőjeként irányítja a Rendőrség gazdálkodási rendszerét, szakmailag irányítja és ellenőrzi a Rendőrség költségvetését, a rendőrségi szervek pénzügyi gazdálkodását.¹⁴

Az ORFK GF szervezete az alábbiak szerint tagozódik:

- Főigazgatói törzs,
- Igazgatási és Ügyviteli Főosztály,
- Közgazdasági Főosztály,
- Információtechnológiai Főosztály,
- Pályázatkezelő Osztály,
- ORFK GF Gazdasági Ellátó Igazgatóság,
- regionális gazdasági ellátó igazgatóságok (6 egység).

A főigazgatóság főosztályvezetői szakterületük vonatkozásában a megyei rendőr-

¹³ Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Kormányrendelet

¹⁴ A költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló 2008. évi CV. törvény

főkapitányságok és a GEI-k irányába szakfelügyeletet gyakorolnak. A logisztikai feladatrendszer szakirányítója az Információtechnológiai Főosztály vezetője. A logisztikai feladatrendszer ellátását a Műszaki és Építési Osztály végzi anyagi-technikai (gépjármű, fegyverzeti, vegyvédelmi, irodatechnikai, nyomtatvány és bútorzat, adománykezelési, ruházati, beszerzési és tervezési, anyagviteli) építési valamint ingatlangazdálkodási szakterület működtetésével.

Az ORFK GF GEI végzi az ORFK logisztikai ellátását, biztosítja működési feltételeit, - a logisztikai feladatrendszert ellátó osztályaival - és központosított szolgáltatásokat nyújt a regionális GEI-k felé (finanszírozás, nyilvántartás, egyes javítások).

Az ORFK GF GEI szervezete az alábbiak szerint tagozódik:

- Igazgatói törzs
- Igazgatási és Ügyviteli Osztály
- Közgazdasági Osztály
- Műszaki Osztály
- Vagyongazdálkodási Osztály
- Logisztikai Osztály
- Közbeszerzési Osztály
- Központi Fegyverzeti Javító Osztály
- Speciális Szervek Gazdasági Osztálya

A regionális GEI-k az ORFK gazdasági főigazgatója közvetlen alárendeltségében működnek, igazgatóik önálló munkáltatói jogkört gyakorolnak. Feladatuk az ellátásába utalt területi szervek (MRFK-k) logisztikai ellátása. A regionális GEI-k közel azonos feladatokat látnak el, szervezeti felépítésük azonos, így azt a Dél-alföldi GEI-n keresztül mutatom be.

Dél-alföldi Gazdasági Ellátó Igazgatóság szervezeti felépítése

- Igazgató
- Igazgatási és Ügyviteli Osztály
- Közgazdasági Osztály
- Műszaki Osztály
- Információtechnológiai Osztály

- Csongrád Megyei Gazdasági Osztály
- Békés Megyei Gazdasági Osztály
- Bács Megyei Gazdasági Osztály
- IT csoport (megyénként egy-egy)

A GEI-k felépítéséből kiderül, hogy azok szerkezete úgynevezett „régiós” felépítésének megfelelő, azaz az új szervezeti struktúra elébe ment a MRFK-k átalakításának. Jelen pillanatban bizonytalan a Rendőrség teljes szervezetének régiós átalakítása, de mivel eddig konkrét döntés erre vonatkozóan nem született, ezért ez a tény értekezésem további részét nem befolyásolja. Az új szervezetben az MRFK-k vezetői nem előljárói a GEI állományának. A régiós GEI-k megalakításuktól végzik az MRFK-k teljes körű logisztikai támogatását. Az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat rendelkezései értelmében 2008. január 01-én megvalósult a Rendőrség és a Határőrség integrációja. Az integrációt követően a rendőrségi gazdálkodási szervezetek és gazdasági folyamatok teljesen átalakultak. 2008. január 1-től a Rendőrség költségvetési szervei (KÖE, a KR, a BRFK, és MRFK-k) jogállása megváltozott, részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervvé lettek besorolva, és ezzel párhuzamosan létrehozták a regionális gazdasági ellátó rendszert.

Az ellátás gyakorlati rendje nem változott, a különbség elsősorban abban jelentkezik, hogy a régiós GEI-k nem egy, hanem három MRFK (tervezett régió) logisztikai biztosítását végzik. A Dél-alföldi GEI szervezeti felépítéséből az is látszik, hogy minden MRFK-n megtalálható egy-egy Gazdasági Osztály,¹⁵ mint egy közvetítő szervezet a főkapitányság és a GEI között. Úgy gondolom, hogy ez a rendszer tipikusan megjeleníti a párhuzamos feladat végrehajtást, hiszen a főkapitányság igényt támaszt, a GEI feladatot hajt végre, plusz szervezet beépítése fölösleges. Az MRFK területi gazdasági osztályai eltérő feladatrendszerrel, eltérő létszámmal (45-70 fő) - az ellátandó terület és létszámviszonyoknak megfelelően - területi szintű, üzemeltetési és üzemben-tartási feladatokat látnak el. A szervezet struktúráját és feladatait elemezve arra a következtetésre jutottam, hogy a Gazdasági Osztályok önálló létét semmi sem indokolja. A helyi rendőri szervek (rendőrkapitányságok, határrendészeti kirendeltségek) önálló gazdasági jogosultságokkal nem rendelkeznek,

¹⁵ A Gazdasági Osztály az adott régiós GEI részét képezi

a megyei rendőrfőkapitány által meghatározott keretek között igénybejelentők a regionális GEI-k felé, anyagilag ellátott rendszerré váltak, főbb feladataik az alábbiak:

A Megyei Gazdasági Osztály feladatai

- gondoskodik az ellátási körébe tartozó MRFK és az alárendeltségébe tartozó rendőr-kapitányságok működéséhez szükséges eszközök, anyagok beszerzéséről, valamint üzemeltetéssel kapcsolatos szolgáltatások megrendeléséről;
- biztosítja az MRFK szolgálati gépjárművei, valamint az üzemanyag felhasználás nyilvántartását, gondoskodik a javító műhelyek és a gépjárműmosók működéséről, a garázmesteri teendők ellátásáról;
- üzemelteti az MRFK kihelyezett pénztárát, valamint raktárait;
- gondoskodik az MRFK kezelésében lévő pihenőházak és üdülők hasznosításáról, üzemeltetéséről és karbantartásáról;
- gyűjti, felveszi a személyi állomány nem rendszeres személyi juttatásai körében felmerült és az MRFK vezetője által engedélyezett, kifizetési igényeket és ellenőrzés után felterjeszti azokat kifizetésre a regionális GEI Közgazdasági Osztálya részére;
- gyűjti, felveszi a személyi állomány társadalombiztosítási ellátási, családtámogatási igényeit, előkészíti és továbbítja az igénylési alapokmányokat a regionális GEI-nek;
- túlóra, többletszolgálat felhasználásáról analitikus nyilvántartást vezet és ezekről az illetékes vezetőket tájékoztatja;
- részt vesz az MRFK csapatszolgálati törzs munkájában;
- működteti az MRFK közétkezését, valamint megszervezi a fogdában vagy más helyen őrizet alatt lévők ételmezését;
- kezeli az értékkel bíró bűnjeleket.

A gazdasági szakszolgálati tevékenység és gazdálkodási területek felsőfokú és középfokú szabályozása döntően elavult. A fejezeti szintű szakterületi szabályzatok¹⁶

¹⁶ 18/2002. (BK 9.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Technikai Szabályzatáról

22/2000. (BK 14.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Építési Szabályzatának kiadásáról

23/2002. (BK 17.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Gépjármű Szabályzatáról

26/2000. (BK 16.) BM utasítás, a Belügyminisztérium fejezethez tartozó költségvetési szervek elhelyezési szabályzatának kiadásáról

62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról

többségét még a „korábbi” Belügyminisztérium készítette, kutatásom lezárásáig megújításukra (a közgazdasági szakszolgálatot érintőek kivételével) nem került sor. A hatályos szabályozók csak lassan - vagy egyáltalán nem követik a feladatkörök és a szervezeti struktúrák dinamikus változásait, illetve azt is jelzik, hogy késik a változásokhoz igazodó szakterminológiák szervezetekhez, tevékenységekhez, illetve folyamatokhoz történő igazítása. Mivel a Rendőrségnél jelenleg hatályos gazdálkodást érintő belső normák döntően a korábbi élethelyzetet szabályozzák, ezért szükségessé vált a Rendőrség Gazdálkodási Szabályzatának átdolgozása.¹⁷

A gazdasági besorolás átalakítása

A Rendőrség Szolgálati Szabályzata rögzíti, hogy a Rendőrség szervezete a jogszabályokban meghatározott feladatok végrehajtását biztosító szolgálati ágakra és szolgálatokra valamint a Rendőrség, mint szervezet működését biztosító szakszolgálatokra¹⁸ tagozódik. Ennek megfelelően az ORFK GF főosztályai gazdasági szakszolgálatok¹⁹ (Közgazdasági Főosztály - közgazdasági szakszolgálat, Információtechnológiai Főosztály - anyagi, műszaki és információ technológiai szakszolgálat). A Rendőrség gazdasági szervezete egy funkcionális szervezet, struktúrájának jellege az egydimenziós és a többvonalas szervezetek tipikus példája. A szakérők által javasolt szervezeti átalakítás csak részben valósult meg, a jelenlegi átmeneti, gazdasági ellátó szervezet négy szintű. A szakértői anyaggal²⁰ ellentétben, az MRFK-n megmaradtak a szervezetszerű gazdálkodási feladatok, az MRFK-k (részben önállóan gazdálkodó, az előirányzat felhasználás terén részjogkörrel rendelkező költségvetési szervek) kincstári - és adóalanyisága nem szűnt meg, és ezzel párhuzamosan a GEI-k kincstári alanyiségének megteremtésére sem került sor. Ennek következtében a készletgazdálkodás racionalizálásának, a készletek költség-

¹⁷4/2203. (03.31) ORFK utasítás a Rendőrség gazdálkodási szabályzata kiadásáról, egységes szerkezetben a módosításról szóló 12/2005. (07.26) ORFK utasítással.

¹⁸ (5) A szakszolgálatok:

a) gazdasági (közgazdasági, anyagi, műszaki és információ technológiai) szakszolgálat,

b) humánigazgatási (személyügyi, fegyelmi, egészségügyi és pszichológiai, nyugdíj-megállapítási, oktatási, kiképzési, szervezési) szakszolgálat,

c) hivatali (titkársági, adat- és titokvédelmi, ügykezelési, nemzetközi, elemző-értékelő, stratégiai tervező, minőségügyi és innovációs, jogi, sajtó) szakszolgálat,

d) ellenőrzési szakszolgálat.

¹⁷ 62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról 2. §

¹⁸IFUA Horváth & Partners: A Rendőrség – Határőrség integrált gazdasági ellátó rendszerének működési modellje (készült az Államreform Bizottság megbízása alapján)

http://www.allamreform.hu/letoltheto/intfejlesztes/rendorseg_mukodesi_modell.pdf Letöltés időpontja: 2009. 06. 16

hatékony átcsoportosításának a lehetősége korlátozott. Egyetértek az IFUA Horváth & Partners Kft javasolataival,²¹ miszerint a gazdasági ellátórendszer fel kell ruházni azokkal a gazdálkodási hatáskörökkel, amelyek lehetővé teszik a rendelkezésre álló költségvetés hatékony felhasználását, de ezzel együtt nem sérülhetnek a megfelelő színvonalú szakmai feladatellátás feltételei. A javaslat azt is tartalmazta, hogy a hatékony működés érdekében indokolt az irányítási és a végrehajtási feladatok szétválasztása úgy, hogy az MRFK-n ne maradjon szervezetszerűen gazdálkodási feladat, azokat a jövőben a regionális GEI-k végezzék. Ezzel területi szinten megvalósul a gazdasági feladatokat végző rendőrségi és határőrségi állomány szervezeti integrációja. A hosszú távú - több év alatt elérendő cél- működési modell fontos elemeként jelent meg a gazdasági adminisztrációs feladatok centralizációja, az MRFK-k kincstári - és adóalanyiségének megszüntetése, és ezzel párhuzamosan a regionális GEI-k kincstári alanyiségének megteremtése.

Gazdasági adminisztráció centralizálása

A területi elven építkező, országos irányítású gazdasági ellátórendszerben a hatékony működés alapja a gazdálkodási feladatok területi centralizációja. Az adminisztrációs feladatok túlnyomó többségének ellátása az ellátó szervezet központjában történjen.

Szolgáltatások integrációja

A szakmai szervezetek kiszámítható ellátásához szükséges a gazdasági ellátó szervezet által nyújtott szolgáltatások teljes körű definiálása, illetve az egyes szolgáltatási kategóriákhoz való szolgáltatási szintek hozzárendelése. A megfelelő szolgáltatási színvonal érdekében szükséges lehet a jelenleg hatályos szerződések és a kialakult rendkívül heterogén ellátási rend felülvizsgálata, indokolt esetben módosítása, homogenizálása.

Norma alapú keretgazdálkodás

A logisztikai területen a gazdasági események többsége olyan, amelyek norma által jól szabályozhatók (anyagi-, technikai ellátási normák). Ha az igénylés norma

²¹Az integrált Rendőrség gazdasági és az gazdasági ellátó rendszerének kialakítására vonatkozó koncepció elkészítésében a Miniszterelnöki Hivatal Közpolitikai Titkársága által kiírt közbeszerzési eljárás nyerteseként külső szakértőként részt vett az IFUA Horváth & Partners Kft. Forrás: Dr. Faggyas Zoltán határőr alezredes: „A logisztikai támogatás elvei, módszerei, és rendőrségi gyakorlata” (RTF Rendvédelmi Füzetek 2009/2 ISSN-1249, pp.18-19, dokumentum típusa: Folyóiratcikk/Tanulmány)

alapján történik, ekkor az ellátó szervezet gazdálkodik, az ellátott szervezet a feladat ellátásának pénzügyi sajátosságait nem ismeri, és a normák betartatásában érdekelt. Amennyiben norma nem áll rendelkezésre, az ellátott szervezet gazdálkodik a rendelkezésre álló keretekkel, az ellátó szervezet pedig gazdasági adminisztrációs tevékenységet végez. Az ellátási normarendszeren alapuló keretgazdálkodás az alábbi feltételekre épít:

- a normák betartásához szükséges erőforrások rendelkezésre állnak,
- a normák túllépése kizárólag a megfelelő felsővezető engedélyét követően lehetséges,
- legalább negyedéves felhasználási tervek léteznek.

A gazdasági ellátó szervezet szervezetfejlesztési folyamatainak előkészítése érdekében szükséges az ORFK GF és a regionális GEI-k által végzett adminisztrációs tevékenység teljes körű felmérése, az esetleges párhuzamosságok csökkentése, megszüntetése, a munkakörelemzések előkészítése és végrehajtása. A munkakörelemzés elvégzésével a különböző résztvevőkre már objektív alapokon álló munkaköri paraméterrendszer lehet kidolgozni, melynek hatására javulhat a szervezet eredményességi mutatója, és ezzel javul a munkavállalók munkahelyi közérzete is.

Úgy gondolom, hogy az integráció az utóbbi időszak egyik legfontosabb logisztikai lépésévé vált, mert az ellátás gyakorlati végrehajtását gyökeresen átalakította, de teljes egészében egyelőre nem ad választ a rendőrségi logisztikában jelenlévő problémákra, kihívásokra. Ilyen kihívásnak tekintem a polgári szféra szolgáltatásai bevonásának hiányát, valamint az utóbbi időben jelentkező rendkívüli feladatok rendőri tevékenységének magas színvonalú, hatékony logisztikai támogatását minden körülmény között (természeti csapás elhárítása, tömegdemonstráció, kutatási feladatok biztosítása, stb).

A régiós struktúrára való átállás részben ad csak választ a költségvetési források szűkülésére, hiszen a párhuzamos munkakörök megszüntetésével ugyan jelentős forrás takarítható meg, azonban a hatékonyságnövelő módszerek és eljárások alkalmazásával további megtakarításokat tudnánk realizálni.

A Rendőrség területi költségvetési szerveinek gazdálkodási jogkör szerinti besorolása az integrációt követően az alábbiak szerint alakult:²²

MRFK-k:

2008. január 1-től részben önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörrel rendelkező költségvetési szervek.

GEI-k:

2008. január 1-től valamennyi GEI az ORFK GF gazdálkodási egységévé vált. Első lépcsőben összevonásra került a kijelölt régióhoz tartozó MRFK-k gazdasági állománya, melyből megalakították a megyei gazdasági osztályokat, és a régiós GEI-ket. Az újonnan megalakult gazdasági szervezetek átkerültek az ORFK GF állományába, és ezután együttműködési megállapodást kötöttek a MRFK-k vezetőivel. A régiós GEI-k feladata lett a hozzájuk tartozó MRFK-k működéssel kapcsolatos feladatainak ellátása, de saját működésük anyagi-technikai biztosítását az ORFK GF GEI végzi. A MRFK-n nem maradt szervezetszerű gazdálkodási feladat, azokat a GEI-k végzik szakmai osztályaikon, illetve a megye érdekében tevékenykedő gazdasági osztályon keresztül.

A fővárosi székhellyel működő rendőri szervek ellátotti létszáma jelentősen meghaladja az országos átlagot, feladataik normatív megközelítéssel nem vehetők össze a megyei szervek kötelezettségeivel. Tevékenységüket számos esetben nemcsak a fővároshoz kötődő területi elv alapján végzik, hanem országos hatáskörű feladataik is vannak.²³ Speciális illetékességi helyzetüknél fogva jelenlegi gazdálkodási folyamataik átalakítása komoly előkészítést, és felkészülést igényel. Az előzőek alapján a rendőri szervek 2008. január 1-től az alábbi gazdálkodási jogkör szerinti besorolással és szervezeti és ellátási rendben végzik gazdálkodási feladataikat.

²² A 217/1998. (XII. 30.) Kormányrendeletet felváltó 292/2009. (XII. 19.) számú új Kormányrendelet (Ámr.) alapvető célja megújult szabályrendszerrel segíteni a közfeladat-ellátás hatékonyságát és finanszírozhatóságát (2010. 08. 15-től - a 8/A. § alapján - a költségvetési szervet gazdálkodási jogkörük alapján önállóan működő vagy önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervként kell besorolni.). Elő kívánja tehát segíteni az államháztartás rendszer működésének három alapvető célkitűzése megvalósítását:

- a fiskális fegyelem megteremtését és fenntartását (a költségvetési főösszegek kézben tartását, elősegítve a közterhek csökkentését, növelve a gazdaság versenyképességét),
- az allokációs hatékonyságot, a források prioritásoknak megfelelő elosztását (a rangsorolás által a források átcsoportosulását a kevésbé eredményes programoktól a sikeresebbekhez),
- a közfunkciók költséghatékony ellátását (a feladatok eredményes ellátásához szükséges költségek minimalizálását), a teljesítményekre való fókuszálást.

²³ A Készenléti Rendőrség csapatszolgálati tevékenysége országos hatáskörű

Budapesti Rendőr-főkapitányság:

2007. december 31-ig az önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkező költségvetési szerv helyett, 2008. január 1-től részben önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörű gazdálkodási jogosítványt kapott, gazdasági apparátusa 2009. január 01-én olvadt be a Közép-magyarországi GEI-be.

Pest megyei Rendőr-főkapitányság:

Az MRFK-hoz hasonlóan 2008. január 1-től részben önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörrel rendelkező költségvetési szerv, gazdasági apparátusa 2009. január 01-én olvadt be a Közép-magyarországi GEI-be.

Köztársasági Őrezred:

2008. január 1-től részben önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörrel rendelkező költségvetési szerv.

Repülőtéri Rendőri Igazgatóság:

2008. január 1-től részben önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörrel rendelkező költségvetési szerv, amelybe betagozódott a Budapesti Határőr Igazgatóság gazdasági apparátusa.

Nemzeti Nyomozó Iroda:

2007. december 31-ig részben önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörrel rendelkező - az ORFK GF GEI ellátási rendszeréhez utalt - költségvetési szerv volt, ez a jogosítványa 2008. január 1-től megváltozott.

Készenléti Rendőrség:

2007. december 31-ig REBISZ megnevezéssel működő rendőri szerv, a névváltozás után 2008. január 1-től gazdálkodási jogosítványai változatlanok, továbbra is részben önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörrel rendelkező költségvetési szerv.

ORFK GF GEI:

2007. december 31-ig önállóan gazdálkodó az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörű költségvetési szerv, 2008. január 1-től az ORFK GF gazdálkodási egysége. A Gazdasági Igazgatóságok (továbbiakban GI-k) tevékenységét a KR feladatainak logisztikai támogatásában szerzett tapasztalataim alapján kívánom bemutatni. A Készenléti Rendőrség Parancsnokának 5/2009.

(III.19) KR PK intézkedéssel módosított 10/2008. (IV. 10) KR PK. Intézkedése - a Készenléti Rendőrség Szervezeti és Működési Szabályzatáról (későbbiekben SZMSZ) - határozza meg a gazdasági igazgató (jelenleg támogató igazgató), illetve a GI (új megnevezés szerint - Támogató Igazgatóság, a későbbiekben - TIG) feladatait, amelyeket részletesen a 3. számú melléklet tartalmaz. A KR SZMSZ-ét elemezve, és létszám adatait figyelembe véve kiderül, hogy a GI képes ellátni az állomány tevékenységének logisztikai támogatását normál körülmények között. Arra azonban nincs felkészülve, - ahogyan a GEI-k egyike sem - hogy hosszú távon, rendkívüli körülmények között a jelenlegi létszám többszörösének ellátását rugalmasan és hatékonyan tudja végrehajtani. Erre a tényre rávilágítottak a 2006. szeptember 18-át követő események rendőri tevékenységének logisztikai biztosítása során szerzett tapasztalatok, amelyeket a 2. fejezetben részletesen elemzünk.

A TIG állománytáblája merev, nem tartalmaz olyan szervezeti részeket, beosztásokat, amelyeknek feladata lenne a polgári logisztikai szolgáltatások befogadása, a támogató rendszerbe történő beillesztése, melyek bevonásával a TIG képességei jelentősen kitágulnának. A GEI-k munkájának elemzése során együtt kezelem a központi és regionális GEI-eket, mert feladataik végrehajtása során kötelesek betartani a lábjegyzetben feltüntetett normákat,²⁴ melyek meghatározzák az ellátási kötelezettséget és a kötelezettségvállalás szabályait. Működésük (beleértve az ORFK GF GEI-t is) azonos, mivel feladatrendszerük, ellátási kötelezettségük hasonló. Tehát, a GEI-k (KR TIG) az alábbiak szerint végzik a felmerülő igények kielégítését:

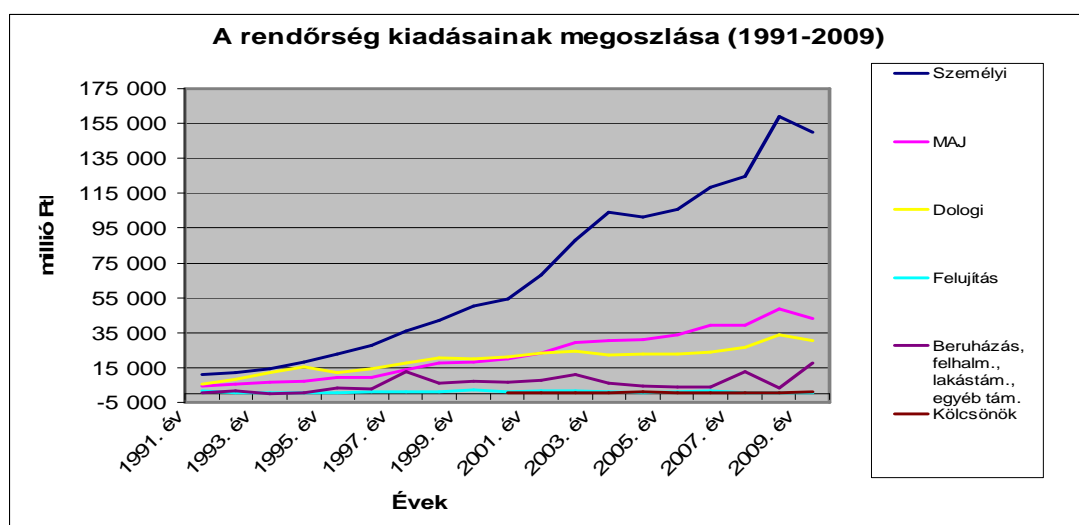
1.4 A költségvetés tervezése

A biztonságos működés csak körültekintő, számvetésekkel alátámasztott költségvetés tervezéssel alapozható meg. A költségvetés tervezés a tervévre vonatkozó előirányzatok (bevételi, kiadási) kimunkálása, összeállítása. Közgazdasági szempontból a költségvetés egy pénzügyi terv, amely tartalmazza a feladatkör ellátásához szükséges bevételeket és kiadásokat felhasználási jogcímenként a tervezési időtartamra vonatkozóan. Formailag a naptári évre vonatkozó legjelentősebb terv, amely szisztematikusan tagozódik, és mérlegként kerül

²⁴ A Rendőrség számvetési politikájáról szóló 1/2008. (OT 27.) ORFK irányelv.
Az Országos Rendőr-főkapitányság Kötelezettségvállalási Szabályzatáról szóló 1/2008. (OT 21.) ORFK intézkedés.

publikálásra, amely törvényként kerül kihirdetésre, jogilag kötelező érvényű. A költségvetés tervezés célja az államháztartás és alrendszerei költségvetésének kialakítása és az elfogadott költségvetések végrehajtási szintre történő lebontása. A tervezés lényege, hogy a szervezet vezetése rendszeresen átgondolja és kidolgozza a jövőre vonatkozó céljait, valamint meghatározza az elérésükhöz szükséges programokat, eszközöket, módszereket, intézkedéseket. A tervezés tehát az irányítás és a működés egyik eszköze.

A költségvetési szervek lehetőségeit egyrészt a bázis szemléletű tervezési módszer konzerválja, másrészt meghatározzák a tervtárgyalásokon (az MRFK-k a tervtárgyalásokba a jóváhagyott költségvetés után kapcsolódnak be) kiharcolt pozíciók, keretszámok. Jelen esetben - az előző év bázis számai alapján - a támogató igazgató megtervezi a KR aktuális évi költségvetését. Legnagyobb tételt a személyi jellegű juttatások, és az azokat terhelő járulékok teszik ki. Kisebb hányadot jelentenek a felhalmozási (felújítási) kiadások, és a dologi (működési) költségek (3. számú ábra). Tehát a Rendőrség költségvetése bázis és nem feladat szemléletű. Ez a szemléletmód gátja a rendőrségi logisztika fejlődésének.



3. számú ábra: A rendőrség kiadásainak megoszlása 1999-2009. (Forrás: ORFK GF KGFO²⁵)

Addig, amíg a személyi juttatások kifizetése „*bármilyen áron*” megtörténik, úgy a dologi és felhalmozási kiadásokat folyamatosan csökkentik, szinte lehetetlenné téve a működést. Egyetértek Demény Ádám pénzügyőr őrnagy megállapításaival,²⁶

²⁵ ORFK GF KGFO – ORFK Gazdasági Főigazgatóság Közgazdasági Főosztály

²⁶ A rendvédelmi szervek gazdálkodásában megjelenő kihívások elemzése, valamint a gazdálkodást korszerűsítő megoldási javaslatok kidolgozása Doktori (PhD) értekezés ZMNE 2010., Bevezetés, A tudományos probléma megfogalmazása - 5. oldal

miszerint „A rendvédelmi szervek gazdálkodását az elmúlt években a költségvetési év indításakor minden esetben az alulfinanszírozottság jellemezte.” Éppen ezért a rendőri szerv vezetősége ellenérdekelt a polgári szféra szereplőinek a bevonásában, mivel az általuk elvégzett szolgáltatás ellenértékét az egyre csökkenő dologi juttatások fejezetről kell kifizetni. Marad a kisebb pénzügyi kockázatot jelentő megoldás - a feladatok végrehajtása saját állománnyal, mivel a kiadások zömét jelentő „személyi juttatás” fedezete rendelkezésre áll, vagy legvégső esetben év végére rendelkezésre fog állni. A költségvetési tárgyalás eredményeként személyi jellegű juttatásokat, és az azokat terhelő járulékokat teljes egészében megkapja a KR, a felhalmozási és működési költségekre viszont csak annyit kap, amennyi a BM által juttatott keretből leosztható (a többi szerv igényeit, és az előző bázis év felhasználási adatait figyelembe véve). A valós igények általában köszönő viszonyban sincsenek a lehetőségekkel, azaz a biztosított előirányzattal. Bár a témához szorosan nem kapcsolódik, de röviden érdemes kitérni a személyi jellegű juttatások finanszírozására is. Három létszámkategóriát ismer a Rendőrség költségvetése: rendszeresített, meglévő és finanszírozott. Meghatározó a finanszírozott létszám, mivel a költségvetési szerv e bázisnak tekintett létszám után kap előirányzatokat. Új dolgozó felvételére akkor van mód, ha valaki elhagyja évközben a testületet, vagy ha a bérfedezetet - az amúgy is alacsony dologi előirányzathból - átcsoportosítják a személyi előirányzat jogcímre. A következő évben a már felvett dolgozó bérének kifizetése nem probléma, mivel a bázisév személyi adataiban szerepel az új dolgozó, tehát a költségvetés fedezetet biztosít annak bérére. Új dolgozókkal év végén ajánlatos munkaszerződést kötni.

1.5 Az igények felmérése, bejelentése, teljesítése

Az osztályok vezetői igényeiket szolgálati jegyen terjesztik fel a gazdasági vezető részére. Döntése alapján a szakanyag felelős területek vezetői saját hatáskörben, vagy a gazdasági vezető külön engedélye (intézkedésben átruházott jogköre) alapján intézkednek a beszerzésre, a szakanyagok kiadására. Bizonyos szakanyagokat az ORFK központilag biztosít, de az így kapott eszközök elosztásának jóváhagyása szintén a gazdasági vezető hatásköre. Fontos, hogy a pénzügyi felhasználás 1/12-ed arányban történjen a kincstári időarányos finanszírozás miatt. Látható, hogy az ellátásban jelen van a területi és a központi szint is. Az ellátást különös körültekintéssel kell végrehajtani, mert míg a civil megrendelők eldöntik, hogy

milyen szolgáltatást, vagy árut vásárolnak, addig a rendőri állomány ellátmányban részesül. Ez a tény különös körülményt követel meg a logisztikai szervezetek szereplőitől. Ebben a rendszerben a TIG kényszerpályán mozog, a pénzügyi előírások, és a költségvetés jelen formában történő leosztása nem ösztönzi a gazdasági vezetőt arra, hogy új módszerek bevezetésével növeljék a rendőrségi logisztika hatékonyságát. 2008. január 01-jén a KR logisztikai támogatásában visszarendeződés történt. Ilyen esemény alkalmat biztosíthat arra, hogy egy szervezet működését új alapokra lehessen helyezni. Mivel az új SzMSz-t a Belügyminiszter hagyja jóvá, be lehetett volna építeni a polgári logisztika bevonását elősegítő szervezeti egységek megalakításának feltételeit az új szabályzatba. Ezáltal a finanszírozásból adódó anomáliák kezelésére válaszokat lehetett volna kapni, a pénzügyi vezetés ellenérdekeltségét ki lehetett volna iktatni. Az új eljárások bevezetése a gazdasági vezetőket arra kényszeríthetné, hogy a szakmai feladataik végrehajtása során a piaci viszonyok is szerepet kapjanak, azaz működésük ne csak hatékony, de „költséghatékony” is legyen. A harmadik fejezetben ezen eljárások bevezetésének módját a rendőrségi logisztika működésébe részletesen bemutatom.

I.6 Következtetések:

Ebben a fejezetben a Rendőrség, és ezen belül a régiós struktúrára átalakított gazdasági szervezetek felépítésén keresztül elemeztem a rendőrségi logisztika működésének hatékonyságát. Összevettem a 2008. január 01-je előtti, és azt követően kialakított gazdasági szervezeteket. Arra a megállapításra jutottam, hogy a régiós GEI-k sajátos kialakításának egyik következménye az egységes vezetési és irányítási struktúra hiánya. Ennek köszönhetően jelenleg a rendőrségi logisztika működése felemás. Ez azért meglepő, mert a Rendőrség és Határőrség integrációját, a rendőrségi logisztika régiós struktúrára történő átalakítását komoly szakmai előkészítő munka előzte meg. Készült egy szakértői anyag, melynek javaslatai szerint (18. számú lábjegyzet) a gazdasági ellátórendszert fel kell ruházni azokkal a gazdálkodási hatáskörökkel, melyek lehetővé teszik a rendelkezésre álló költségvetés hatékony felhasználását. A szakértői anyagban foglaltak nem kerültek végrehajtásra, ezért a Rendőrségi logisztika jelenlegi működését az alábbiakkal lehet jellemezni:

- Működése felemás, az irányítási és végrehajtási feladatok nincsenek szétválasztva.

- A 2008. január 01-i átalakítások előtti állapotok tisztább viszonyokat tükröztek.

A fenti kijelentésben foglaltak abban nyilvánulnak meg, hogy az átalakítás előtt a Gazdasági Igazgatóságok az MRFK-k részét képezték, az ORFK GF csak szakmai irányító funkciókat látott el. A költségvetés felhasználásáért és a gazdasági szervezet működéséért is az MRFK vezetője volt a felelős. Az MRFK vezetője és a gazdasági igazgató is érdekelt volt a hatékony gazdálkodás szem előtt tartásában. A fentiek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az új rendszer rosszul működik, a nem egységes vezetési és irányítási rendszer gátja a hatékony gazdálkodásnak.

Az előnyöket elemezve úgy vélem, hogy a fentiek ellenére nem szabad visszatérni a korábbi állapotokhoz, hanem tovább kell lépni az integráció irányába. Nem foglalkozom állást a régiós, vagy a megyei struktúra ellen, vagy a mellett, azt azonban fontosnak tartom, hogy a rendőr- szakmai és gazdasági rendszernek egységesnek kell lennie. Jelen pillanatban a legfontosabb lépés az, hogy a régió (három megye) költségvetése kerüljön át az öt ellátó GEI-hez, és az MRFK csak szakmai feladatokat végezzen. Amennyiben a GEI igénykielégítő funkciója során mindhárom megye előirányzatával rendelkezik, úgy lehetőségei kitágulnak. A GEI igazgatója eldöntheti, hogy melyik megyében fejleszt, de azt is, hogy melyik szakterület részére biztosít prioritásokat.

A rendőrségi logisztika szervezeti felépítését tovább elemezve bebizonyítottam, hogy a logisztikai ellátó rendszerben a párhuzamosságok továbbra is jelen vannak. Budapesten több szervezet is kimaradt a logisztikai szervezetek átalakításából, így az egységes budapesti „nagy” ellátó központ megvalósítása háttérbe szorult. Szakmailag ezen szervezetek kihagyása az integrációból nem indokolható.

Összességében kimutatható, hogy a 2008. január 01-i átalakítások, a gazdasági szervezetek összevonása megteremtette a bázisát a rendőrségi logisztika képességeinek és hatásfokának növeléséhez, azonban további lépések megtétele nélkül az ellenkező hatást érhetjük el. A rendőrségi logisztika további ésszerű átalakítása révén tevékenységünket olcsóbban és hatékonyabban tudjuk végezni.

2. fejezet: A rendőrségi logisztika működésének anomáliái. A rendőrségi logisztikai támogatás átalakításának szükségessége

2.1 A logisztika működésének anomáliái

Az előző fejezetben ismertettem a Rendőrség szervezeti felépítését, az azt kiszolgáló logisztikát, és annak szerkezeti átalakítására eddig megtett lépéseket. Ebben a fejezetben átvilágítom a rendőrségi logisztikát, meghatározom működésének anomáliáit. Annak érdekében, hogy ezt következetesen el tudjam végezni, először rendszerezem a rendőrségi logisztika célját, majd kidolgozom a Rendőrség logisztikai támogatásának alapelveit és azok teljesülésének kritériumait.

VI. (Bölcs) Leó bizánci császár (866-912) a „Háború művészetének összefoglaló magyarázata” című művében a logisztikáról a következőket írta: „A logisztika dolga, hogy a hadsereget zsolddal ellássa, a feladatnak megfelelően felfegyverezze és elossza, védelmi és harci eszközökkel felszerelje a hadművelet minden igénye szerint, időben és jól. Ez azt jelenti, hogy ki kell számítani a teret és az időt. A terepet a haderő mozgásának megfelelően, és az ellenség ellenállóereje szerint kell értékelni. A feladatoknak megfelelően szükséges szabályozni, besorolni a saját haderő mozgását.”²⁷ Ez a megfogalmazás ugyan nem lehet kiindulási alap a mai Rendőrség logisztikai támogatásában, azonban működésében jelenlévő anomáliák meghatározásához ma is segít az idézet megfelelő értelmezése.

A rendőrségi logisztika célja

Az Rtv.-ben meghatározott feladatok hatékony logisztikai támogatása. A rendőri tevékenység során a készletek és felszerelések felhalmozásával, az anyagfelhasználás normatív szabályozásával, a felhasznált készletek pótlásával, az eszközök alkalmazásra történő felkészítésével, a meghibásodott eszközök helyreállításával, az elhelyezési infrastrukturális feltételek támogatásával, a mozgatási feladatok végrehajtásával, a logisztikai szervezetek hatékony alkalmazásával hozzájárulni a rendőri tevékenység magas szintű végrehajtásához. A logisztikai támogatás célja elérhető a szervezetszerű, illetve a támogató logisztikai szervezetek, valamint nemzetgazdaság lehetőségeinek hatékony és gazdaságos felhasználásával.²⁸

²⁷ (http://www.savaria-szki.hu/informatika/13f_kinf/word/taratlomjegyzek.doc 4. oldal. (Letöltés időpontja: 2010.03.31.)

²⁸ Hauber György-Németh Gyula r. alezredes: A rendőrség logisztikai támogatása 2008. január 01-je után. (RTF Főiskolai jegyzet 2008. pp. 3-5).

A Rendőrség logisztikai támogatásának fogalma

Rendszerszemléletű megközelítéssel a logisztikai támogatás: az anyagi-technikai ellátási; üzemeltetési, - üzemben tartási; elhelyezési-infrastruktúra, szolgáltatási; szállítási és humán funkciókhoz köthető. A különböző logisztikai funkciók összességéből áll össze a teljes logisztikai támogatás, de a funkciók vezetési szintenként eltérő tartalommal jelentkeznek. A költségvetési gazdálkodás átfogja a gazdálkodás minden területét, így a gazdálkodás pénzeszközökkel történő összevont tervezésének, szervezésének, ösztönzésének és ellenőrzésének szerepét tölti be. Az ellátás a logisztikai támogatás egyik alrendszere, azon rendszabályok és tevékenységek összessége, amelyek az állomány szükségleteinek megtervezésére, készletek képzésére, felhalmozására, lépcsőzésére, a felhasználás szabályozására, a készletek utánpótlására, az állomány ellátására irányulnak.

A Rendőrség logisztikai támogatásának célja

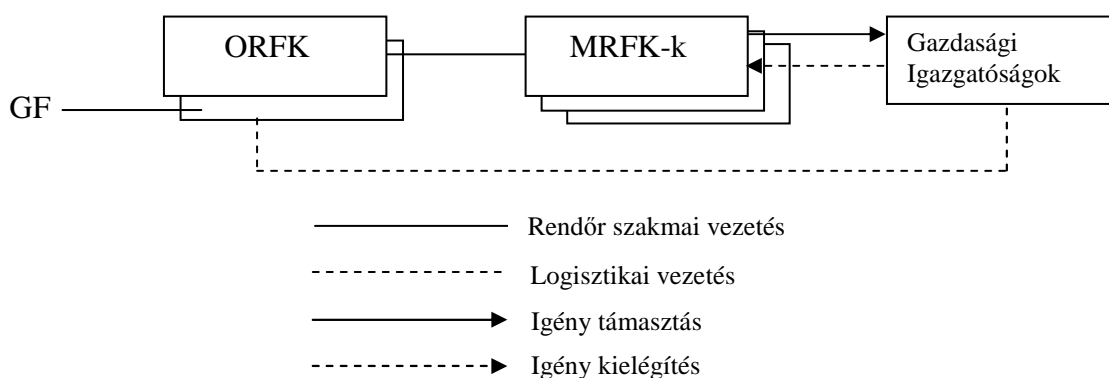
A Rendőrség anyagi szükségleteinek, igényeinek megfelelő anyagokkal és szolgáltatásokkal megfelelő időben és helyen, megfelelő mennyiségben, minőségben és áron történő kielégítése. Az ellátás célja továbbá, hogy a rendőri tevékenység végrehajtására történő felkészülés és annak végrehajtása során, az anyagigények reális felméréseivel, a készletek megfelelő mértékű felhalmozásával és lépcsőzésével, a felhasználás szabályozásával, a tényleges szükségletekhez igazodó ellátási stratégia kiválasztásával, az ellátás megszervezésével és végrehajtásával, azaz az anyagszükségletek teljes körű és teljes mértékű kielégítésével elősegítse a Rendőrség eredményes tevékenységét, szakmai feladatainak sikeres végrehajtását.

Ezeket figyelembe véve elemzem a logisztika működését, és meghatározom annak anomáliáit.

Első anomália: a szétagoltság, a nem egységes vezetési és parancsnoki rendszer

A megváltozott feladatok és struktúra új kihívásokat jelentenek a rendőrségi logisztika számára. Korábban tervben volt egy „nagy” budapesti ellátó-központ létrehozása, ami jelen pillanatban aktualitását veszítette. Tekintettel arra, hogy a „kivételek” (KR, KÖE) ellátását végző gazdasági szervek önálló létét semmi sem indokolja, ezért - véleményem szerint - azok beolvasztása az ORFK Gazdasági Főigazgatóságába előbb vagy utóbb megkerülhetetlenné válik. A Rendőrség

működése és szervezeti felépítése (1., 2. ábrák, 3. számú melléklet) a logisztikai vezetés szempontjából nem egységes. A 3. fejezetben tárgyalt (2. bekezdés 1. és 2. számú) alapelvnek való megfelelés, valamint az első anomália kiküszöbölése megköveteli a következő ábrában feltüntetett vezetési és irányítási rendszer kialakítását. Ennek megfelelően az MRFK részére szakmai feladatot az ORFK határoz meg, aki igényt támaszt a GEI irányába. Előirányzata a GEI-nek van, az időarányos felhasználásért a GEI igazgatója a felelős, akinek szakmai irányítója a ORFK gazdasági főigazgatója.



4. számú ábra: a Rendőrség általam javasolt vezetési és irányítási rendszere (Forrás: saját szerkesztés)

Jelenleg az MRFK-kat ellátó GEI-k régiós szervezeti struktúrában működnek, a BRFK és a Pest MRFK rendőri tevékenységének logisztikai biztosítására pedig megalakult a Közép-magyarországi régiós GEI. A KÖE és KR saját állománnyal és szervezettel végzi logisztikai támogató tevékenységét. Ennek az állapotnak köszönhetően a GEI-k széttagoltak, működésükben a párhuzamosságok is jelen vannak. A lezajlott átszervezéseket elemezve megállapítható, hogy tendencia figyelhető meg az egységes struktúra kialakítására, azonban különféle okok miatt eddig ez csak részben valósult meg. A területi ellátási elv alapján, a Budapesten működő rendőri szervek ellátását egy budapesti székhelyű GEI-nek kellene végeznie, az ORFK GF alárendeltségében. Ez mindenképpen előnyösebb a meglévő rendszerhez képest, státuszok szabadulnának fel, és a párhuzamos tevékenység egy jelentős részét is meg lehetne szüntetni. Jelentős anyagi és technikai kapacitás állna egy szervezet rendelkezésére, ami hozzájárulhatna a nagyobb rendőri erőt igénylő csapatszolgálati feladatok hatékony logisztikai biztosításához. Az előirányzatok felhasználásáról ezen szervezet vezetője dönthetne, aki érdekelt lenne a költség-

hatékony megoldások bevezetésében, ráadásul a Rendőrség állományának közel 30%-a azonos színvonalú ellátásban részesülhetne.

Második anomália: a rendőrségi logisztika befogadó képtelensége a polgári logisztika szolgáltatásainak igénybevételére

A logisztika széttagoltságából adódó hátrányok mellett a rendőrségi logisztika hatékonyságát csökkenti a polgári szférában jelenlévő korszerű eljárások és módszerek bevezetésének hiánya. Úgy gondolom, hogy - részben ennek is köszönhetően - a rendőrségi logisztika működése korszerűtlen, sok esetben költséges és alacsony hatékonyságú. Ezt elsősorban a csapatszolgálati tevékenység logisztikai támogatása során szerzett tapasztalatom alapján állítom, és ezt az állítást a 2.4. alfejezetben részletesen elemezni fogom. A korszerűsítés érdekében szükséges a meglévő gazdasági szervezetet úgy átalakítani, hogy az alkalmas legyen befogadni a polgári logisztika szolgáltatásait, illetve alkalmazni a Szolgáltatási Szint Menedzsment (továbbiakban: SzSzM) lehetőségeit, és egyéb hatékonyság növelő eljárásokat. A GEI-k szervezeti felépítéséből (1.3 alfejezet) kiderül, hogy jelenleg nincsen meg a feltétele annak, hogy akár ideiglenesen is külső szolgáltatókat bevonjanak az ellátási feladatok támogatásába. Nincsenek kialakítva fogadó helyek, interfészek arra vonatkozóan, hogy a GEI kapacitását rugalmasan, a végrehajtandó feladatok függvényében lehessen változtatni (ezt a tényt a 2006. őszi események is alátámasztották). A BM Műszaki Főosztálya és a BM Beszerzési és Kereskedelmi Részvénytársaság tanulmányt készített az európai országok rendőrségeinek egyenruházat-ellátási rendszereiről.²⁹ A tanulmányból egyértelműen megállapítható, hogy Ausztria Rendőrsége az alapfelszerelést biztosítja, a méretváltozásból adódó feladatokat szerződéses szabók végzik, akik az Osztrák BM központi ruházati raktárával állnak kapcsolatban. Ebben az esetben a központi ruházati raktár tölti be az interfész szerepét a civil szabók és a rendőrök között. Úgy gondolom, hogy hazánkban az SzSzM bevezetése lehetne az első lépés ebbe az irányba történő elinduláshoz (3.4 alfejezet).

Hasonló példát fel lehet hozni a NATO ellátási koncepciójából is. A NATO műveleti támogatási lánc menedzsment koncepció a polgári életben már létező logisztikai eljárás mód katonai alkalmazását jelenti, amely speciálisan több NATO művelet

²⁹ A tanulmány belső használatra készült, száma:75-10/312/2003.

során (Afganisztán, balkáni műveletek, öbölháborúk), és az ott szerzett tapasztalatok alapján öltött formát. Ez a forma nem végleges, hiszen új és új kihívásoknak, helyzeteknek kell megfelelnünk, így a logisztikai koncepcióknak is követniük kell a változásokat. A NATO műveleti támogatási lánc menedzsment koncepció megjelenése 2006. áprilisára tehető, amikor egy NATO tervezési konferencia keretében³⁰ bemutatták annak lényegét, melyben az eddigi NATO műveletek tapasztalatait is figyelembe vették. A katonai ellátási lánc elméleti és gyakorlati alapjai a polgári szférában az ellátási láncsal már megteremtődtek, de az igazi munka valójában ezeknek az elveknek a NATO logisztikai ellátásába való átültetését jelentette. A NATO az elgondolásai, értelmezései mellett egy önálló tanulmányban tette közzé a NATO nemzetek gyakorlati alkalmazásra vonatkozó tapasztalatait.³¹

A fentiekben leírtak is azt bizonyítják, hogy a rendőrségi logisztika sem maradhat ki a polgári logisztika eredményeinek hasznosításából és a NATO műveletek logisztikai támogatásában meghonosított eljárások bevezetéséből.

Harmadik anomália: a GEI nem rendelkezik az ellátandó terület pénzügyi forrásai felett

A Rendőrség logisztikai ellátó rendszerének sajátossága, hogy a költségvetési tervtárgyalásokon a BRFK, MRFK-k, és az egyéb önálló költségvetéssel rendelkező rendőri szervek részére leosztásra kerülő, és az aktuális költségvetési évre biztosított pénzügyi előirányzatok fölött a címzettek rendelkeznek. Az MRFK-k által jóváhagyott igények alapján a GEI-k a beszerzéseket végrehajtják, azonban a pénzügyi kihatással járó döntésekbe beleszólásuk nincs. Gyakorlatilag beszerző, ellátó, nyilvántartó, raktározó, stb., funkciókat látnak el, a gazdálkodás joga és felelőssége továbbra is a megyei rendőrfőkapitányok kezében maradt. A jelenlegi helyzet nem felel meg az általam javasolt logisztikai alapelveknek. Ez megítélésem szerint nem ösztönzi a hatékony gazdálkodást, hiszen a GEI vezetője gyakorlatilag „csak” a törvényes szervezeti működésért felelős. Amennyiben a gazdálkodás joga és

³⁰ Dr. Báthy Sándor: A polgári és katonai logisztika kapcsolata. Civil és katonai ellátási lánc (Azonosságok és különbözőségek) Katonai Logisztika. 2007. 4. szám, valamint Baranyai Virgil mk. őrnagy, HM FLÜ Nemzetközi és Szolgáltatási Igazgatóság, Külszolgálati és Békeműveleti Támogató osztály, főtit. NATO ACT 1st Draft, 5 April 2006.

³¹ Supply Chain Management (SCM) developments in NATO Nations and Recommendations for a NATO SCM Concept címen. Supply Chain Management (SCM) developments in NATO Nations and Recommendations for a NATO SCM Concept – Az ellátási láncmenedzsment (SCM) fejlesztései a NATO nemzetek körében és ajánlások a NATO ellátási lánc menedzsment koncepció részére. NATO Study Paper, 2006

felelőssége átkerül a GEI-hez, úgy annak vezetője érdekelt lesz a hatékonyság növelő, és/vagy költségcsökkentő eljárások és módszerek, - mint például az outsourcing, vagy a SzSzM bevezetése - meghonosításában a rendőrségi gazdálkodás területén.

Negyedik anomália: a Határórség integrációjával kapcsolatos problémakör

A két szervezet ellátásában és a hierarchiában korábban meglévő különbségek az integráció 2008. január 01-én történő végrehajtásakor számtalan, alapvetően a kincstári vagyon átadás-átvételével, az állomány járandóságának biztosításával összefüggő kockázatot hordoztak magukban, amelyek hatásai a mai napig is érezhetőek. A kockázatok csökkentése érdekében célszerű volt különválasztani a budapesti székhelyű rendőri szervek jövőbeli gazdálkodását, valamint a területi rendőri szervek gazdálkodásának megszervezését.

A MRFK-k Gazdasági Igazgatóságai, valamint a Határőr Igazgatóságok gazdasági szerveinek állománya 2008. január 01-én összevonásra került Szombathely, Székesfehérvár, Pécs, Szeged, Nyíregyháza, Miskolc székhelyekkel a régiós GEI-kbe. Az elgondolás szerint egy-egy GEI látja el három-három MRFK pénzügyi, logisztikai feladatainak biztosítását. A GEI-k azonban korántsem rendelkeznek azon jogosultságokkal, amelyeket a szervezetben betöltött szerepük és a támogatási rendszer kialakítására vonatkozó elvek az integrációs tervekben tartalmaztak.³²

Az így kialakított szervezet ugyan garanciát jelent arra, hogy a MRFK-k vezetői döntsenek - bizonyos korlátozásokkal - a kötelezettségvállalás, és a végrehajtó állomány maradéktalan ellátását illetően, ugyanakkor részben valósulnak meg azok az elgondolások, amelyek az ellátó szervezet részére jelentenének egyértelmű és világos célokat, képességeket a logisztikai biztosítási feladataik végrehajtásához. 2008. január 1-től megvalósult a gazdasági feladatokat végző rendőrségi és határőrségi állomány szervezeti integrációja, de nem jött létre az a szervezeti fundamentum, amely a régiós MRFK-k kialakításához teremtené kedvező alapot.

E szervek gazdálkodási feladatainak és jogkör szerinti besorolásának fentiek szerinti megvalósításával elérhető, hogy országosan „azonos” ellátási rend kerüljön kialakításra a teljes Rendőrségnél, de a logisztikai ellátást biztosító GEI-k önálló vagy részben önálló költségvetési szervként történő besorolása nem realizálódott.

³² Lásd: 17. és 18. számú lábjegyzetek

Azért utalok több alkalommal a GEI-k önállóságára - költségvetési szervként történő besorolására - mert rendszerszemléleti szempontból ez a forma teremtheti meg azt az alapot, amelyről egy logisztikai feladatok végrehajtására létrehozott szervezet a tevékenységét megfelelő önállósággal, döntési képességgel, gazdálkodási folyamatainak tudatos felépítésével képes végrehajtani. A jóváhagyott integrációs tervek szerint a GEI-kben koncentrálódik a MRFK-k és a Határőr Igazgatóságok logisztikai ellátó szervezete. Az MRFK-kon egy osztály szintű – referatúra jelleggel működő - logisztikai szerv marad, amely szükség esetén HŐR gazdasági referensekkel is kiegészül. A Rendőrség határrendészettel kapcsolatos főbb feladatai közül logisztikai szempontból az alábbiakat emelem ki:

- őrzi az államhatárt, megelőzi, felderíti, megszakítja az államhatár jogellenes átlépését;
- ellenőrzi az államhatáron áthaladó személy- és járműforgalmat, a szállítmányokat, ide nem értve a Közösségi Vámkódex létrehozásáról szóló 2913/92/EGK³³ rendeletében meghatározott vámellenőrzést, valamint végzi a határátléptetést, továbbá biztosítja a határátkelőhelyek rendjét;
- irányítja a határesemények kivizsgálásával megbízott magyar szervek tevékenységét, felügyeli az államhatár felmérésével, megjelölésével, a határjelek felújításával kapcsolatos munkák végzését;
- megteszi az államhatár rendjét közvetlenül veszélyeztető konfliktushelyzet és a tömeges méretű migráció kezeléséhez szükséges intézkedéseket, továbbá elhárítja az államhatár rendje ellen irányuló erőszakos cselekményeket;
- nemzetközi szerződés alapján végrehajtja a személyek államhatáron történő átadását, átvételét, valamint más államok között átadásra kerülő személyeknek az átadás helyére kíséréssel történő átszállítását, valamint részt vesz az Európai Unió tagállamai által közösen, kísérelővel végrehajtott hazatérésekben,
- biztosítja az államhatár őrizetét, a határforgalom ellenőrzését, végzi az illegális migráció kezelésével összefüggő rendészeti és a határrend fenntartásával kapcsolatos feladatokat,
- Járőr- és útlevelkezelői szolgálati formát szervez.

³³ A Tanács 1992. október 12-i 2913/92/EGK rendelete a Közösségi Vámkódex létrehozásáról

A határőr referens feladata alapvetően az ellátást biztosító GEI-vel történő kapcsolattartás, illetve a MRFK vezetője tevékenységének támogatása a tervezés, szervezés és végrehajtás során. Ezzel ugyan nem válik négy szintűvé a logisztikai rendszer, de a kapcsolódási felületek és folyamatok tisztábbá válnak. Ez a rendszer garanciát jelent arra, hogy a Határőrség szervezeti kultúrájában meglévő értékek átmentésre kerüljenek a Rendőrséghez.

A GEI-k jelentik a logisztikai ellátó rendszer gerincét azáltal, hogy az MRFK-k részére biztosított előirányzatokból a gazdálkodási tevékenységükön belül logisztikai ellátást biztosítanak számukra. A kialakult módozat alapján azonban az előirányzataik felett rendelkező MRFK-k által adott megbízásokkal, egyes korlátozott mértékű beszerzési, logisztikai támogatási tevékenység előkészítői feladatokat hajtanak végre. Indokolt rámutatni, hogy az ORFK és a MRFK-k részben önálló költségvetési szervezetek, melyek között a GEI-k egyfajta kiszolgáltatott helyzetben funkcionálnak (nincs alapító okiratuk, nincs kincstári alanyiségük, nincs önálló előirányzatuk). Összességében megállapítható, hogy a kialakított modell magában hordozza a korábbi rendőrségi szervezet status quo lehetőségét. A legfőbb érv a Rendőrség részéről a GEI-k részben önálló költségvetési szervvé történő besorolása ellen az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 87.§ (1) bekezdése, amely szerint gazdasági ellátó feladatok ellátására költségvetési szerv alapítása - vagy megtartása - nem lehetséges. A jogszabályok módosítására lehetőség van, sőt véleményem szerint a hivatkozott bekezdés nem tiltja meg gazdasági ellátó szervezet - költségvetési szervként történő - alapítását, működtetését. Erre a központi közigazgatásban jelenleg is találunk működő példát (Központi Szolgáltatási Főigazgatóság). A fentiek alapján kijelenthető, hogy minőségében új, a korszerű elveknek megfelelő logisztikai rendszer kialakításának folyamatában nem lettek végrehajtva azok a feladatok, amelyeket az integráció indokolt.

A 2008. január 1-i integrációt követően a kialakult helyzetet tovább nehezítette a működésre vonatkozó szabályozási környezet hiánya, illetve megkésettisége. A Határőrség költségvetési szerveinek megszüntetéséről és jogutódlásáról szóló 70/2007. (XII.29.) IRM rendelet 2007. 12. 29 -én, - az új rendszerben - a költségvetési szervek gazdálkodásának szabályairól szóló 70/2007. ORFK utasítás csak 2008. január 03-án jelent meg. Ez az utasítás meghatározta, hogy a MRFK-k logisztikai ellátását teljes körűen a regionális GEI-k biztosítják. Rögzítette, hogy a dologi kiadások tekintetében, mely kiemelt előirányzatok felett rendelkezik a MRFK

vezetője, ezeken kívül a többi előirányzaton felhasználásra kerülő kötelezettségvállalási jogosultságok az illetékes regionális GEI vezetőjét illetik. Ezen felül előírta, hogy az önállóan és a részben önállóan gazdálkodó költségvetési szervek közötti munkamegosztás és felelősségvállalás rendjét szabályozó együttműködési megállapodásokat kell kötni Az integráció utáni ORFK Szervezeti és Működési Szabályzat 2008. január 22-én, az ORFK GF szervezetének irányítására és működésére vonatkozó ügyrend kiadására 2008. május 3-án került sor.

Az egyik levonható következtetés, hogy az integráció tervszerű végrehajtásához a szükséges dokumentumok a kellő időben nem álltak rendelkezésre, a logisztikai feladatok végrehajtásához szükséges szakmai folyamatok, a szakbeosztottak munkaköri feladatai a működés folyamán kerültek pontosításra. A tervszerű megoldások helyett az integráció utáni időszakban jellemző volt, hogy "kézi vezérléssel" irányították a folyamatokat. A fentiekben leírtak szintén rámutatnak arra az általam már korábban jelzett tényre, hogy a rendőrségi logisztika korábbi átalakítása „felemás” módon történt, szükségesek a további kiigazítások.

Ötödik anomália: követelmény a csapatszolgálati feladatok hatékony ellátására

A KR a Rendőrség egyetlen állandó csapaterős szervezeti egysége. A Magyar Köztársaság Rendőrségének Csapatszolgálati Szabályzata kiadásáról szóló 11/1998. (IV. 23.) ORFK utasítás (továbbiakban: csapatszolgálati szabályzat) határozza meg a csapaterő alkalmazása esetén végrehajtandó logisztikai biztosítási feladatokat. Az utasítás elavult, többszöri kísérlet ellenére sem került kiadásra új szabályzat. Az érvényben lévő jogszabály nem veszi figyelembe a közbeszerzési törvény előírásait, és azt a tényt sem, hogy anyagokat és készleteket polgári cégektől, esetlegesen külföldről kell beszerezni. Ez a tevékenység időigényes és nem alkalmazkodik időben és térben rugalmasan a csapatszolgálati feladatok változásához. Ennek ellenére a rendőrségi logisztikának meg kell felelni a következő fejezetben leírt alapelveknek, valamint a csapatszolgálati szabályzatban foglalt követelményeknek is. Komoly problémát jelent az is, hogy a csapatszolgálati szabályzat nem határozza meg pontosan a biztosítási feladatba bevont rendőrök járandóságait, nincsenek normák, nem egyértelműek az ellátási kötelezettségek. Ilyen például az elhelyezés, elszállásolás problémaköre. Míg korábban elfogadott volt a sátorban történő elhelyezés, addig ma már íratlan (és nem írott) szabály a szállodai elhelyezés. A

témát a fővárosban lezajlott 2006. őszi események részletes elemzésén keresztül kívánom tárgyalni a 3. fejezetben.

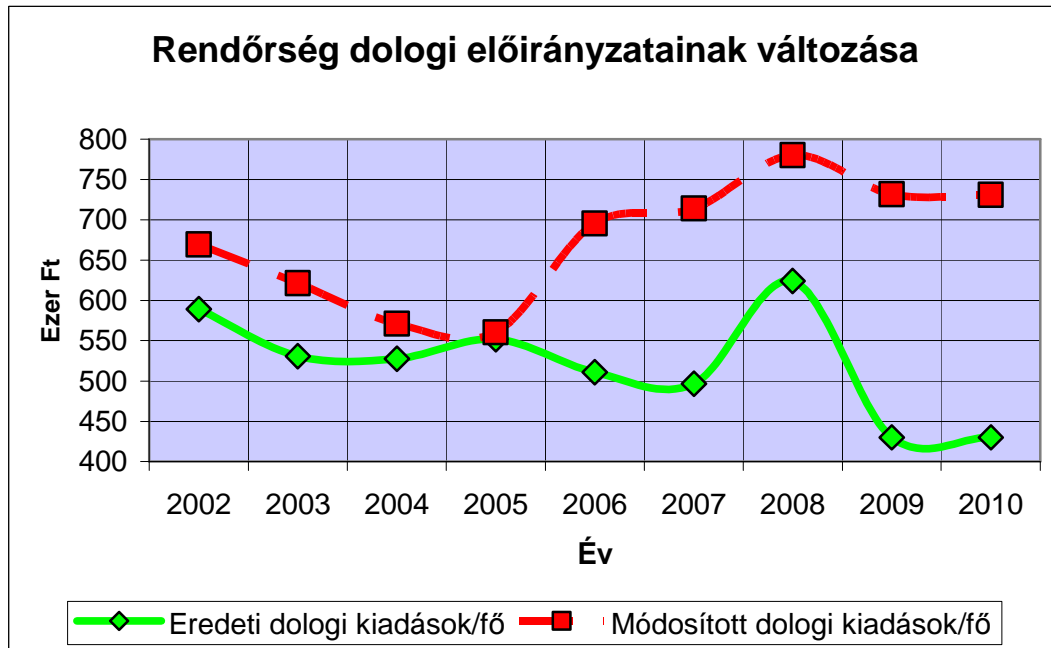
2.2 Gazdasági szervezetek átalakításának szükségessége az előzőleg meghatározott anomáliák alapján

A rendőrségi logisztika átalakításának eddig végrehajtott lépései nem hozták meg azokat az eredményeket, melyek a hatékony működés bázisát jelentenék. Kimaradt a központosításból a KÖE és a KR. Az ORFK GF GEI gazdálkodik, a régiós GEI-k ilyen irányú tevékenységet nem folytatnak. Ezen kívül nem történt meg a budapesti székhelyű gazdálkodást folytató rendőrségi szervek összevonása sem. Összességében megállapítható, hogy a rendőrségi logisztika átalakítása nem azonos elgondolás alapján került végrehajtásra, további lépések megtétele szükséges. Az átalakítást sürgető tényezők (6. oldal) a logisztikai átalakítási folyamatokat jelentősen determinálják, melyek részleteiben az alábbiak:

2.2.1 A költségvetési források szűkülése

Mielőtt rátérnék az alpont kifejtésére, érdemes néhány mondatban elemezni a 5. számú ábrát. A zöld vonal egyértelműen kifejezi a kormányzati szándékot, azaz az infláció, és az egyre nagyobb terheket jelentő energiaárak emelkedése ellenére csökkenteni az egy főre jutó dologi támogatást. Kivételt a 2005. év jelent, amikor is a jelentősen megemelkedett bűncselekmények száma miatt a kormányzat kénytelen volt fejleszteni a Rendőrséget, növelni annak képességeit (többek között technikai eszközöket vásárolt az előző évben felállított Autópálya Rendőrség részére). A későbbiekben ismét csökkent a Rendőrség pénzügyi támogatása. 2006. évben a valós felhasználás másfélszerese volt az eredetileg tervezett költségeknek, amit az őszi zavargások váltottak ki. A csapatszolgálati állomány nem rendelkezett megfelelő mennyiségű és jó minőségű védőfelszereléssel, amit az állomány életének és testi épségének védelme érdekében sürgősen be kellett szerezni. Emellett a több hétig tartó, több ezer rendőr Budapestre szállítása, elszállásolása, ételmezése, bevetése, stb. szintén jelentős költségeket rótt a Rendőrség költségvetésére. A 2008. évi előirányzat emelésére a Rendőrség és Határőrség integrációja miatt volt szükség. Összességében a grafikonból egyértelműen kiderül, hogy a mindenkori kormányzat költségvetési prés alatt tartja a Rendőrséget, csak a működéshez feltétlenül szükséges kiadásokat

biztosítja a központi költségvetés. A pénzügyi megszorítások megerősítésére, betartására kormányhatározat is született.³⁴



5. számú ábra: a Rendőrség dologi előirányzatainak alakulása egy főre vetítve
(forrás: ORFK Gazdasági Főigazgatóság Közgazdasági Főosztály)

Tehát, a gazdasági szervek összevonását sürgeti az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításáról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat, és a 10713/7/2009. ált. számú ORFK GF előterjesztés³⁵, amelyekben az alábbi feladatok kerültek meghatározásra:

- Elengedhetetlen a párhuzamos feladatellátás csökkentése, a gazdasági ellátó funkciók méretgazdaságos (a feladat jellege határozza meg a szükséges létszámot, azaz a többletfeladathoz létszámfejlesztés szükséges), hatékony módon történő megszervezése.
- Szükséges az ORFK és háttérintézményeinek ellátását végző gazdasági szervezetek (GEI-k) működésének, valamint a Rendészeti Biztonsági Szolgálat (REBISZ, jelenleg KR), a Nemzeti Nyomozó Iroda (a továbbiakban: NNI) gazdasági szervezetének, valamint a Nemzetközi

³⁴ - Az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI.30.) Kormányhatározat,

- A közfeladatok felülvizsgálatáról szóló 2229/2006. (XII. 20) Kormányhatározat,

³⁵ 10713/7/2009. ált. számú ORFK GF előterjesztés: „a Rendőrség gazdasági szervezetének hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról”

Bűnügyi Együtműködési Központ (a továbbiakban: NEBEK), ORFK Rendészeti Szervek Kiképző Központ (a továbbiakban: RSZKK), ORFK Oktatási Igazgatóság (a továbbiakban: OKI) gazdálkodási jogkörének felülvizsgálata.

Ennek keretében 2007. évben megkezdődött ezen ellátó szervezeti egységek átalakítása, összevonása, melynek szükségességét kormányhatározatok és belső körökben készült tanulmányok is alátámasztották. A tanulmányok főbb megállapításait a lábjegyzet tartalmazza.³⁶

A megállapításokból mára az alábbiak teljesültek:

- A NEBEK, RSZKK és OKI gazdálkodási jogai részben megszűntek, ezáltal a GEI ellátási körébe kerültek.
- A GEI szervezeti struktúrája úgy került átalakításra, hogy alkalmassá vált régiós gazdálkodási feladatok átvételére.

A megállapítások közül az alábbi teljesült részben:

- A KR Gazdasági Igazgatósága integrálódott a GEI szervezeti struktúrájába, majd a közgazdasági szakterület kivételével visszarendeződés történt.

A megállapítások közül - szakmailag indokolatlanul - az alábbi nem teljesült:

- Nem került kialakításra a központi (Budapesti) GEI, azaz Budapesten külön gazdasági egységként fog működni a KR, a KÖE, a Közép-magyarországi GEI (BRFK, PMRFK), és az ORFK GF GEI.

³⁶ A tanulmányok főbb megállapításai az alábbiak voltak:

- A NEBEK, a GEI, a KR, az RSZKK és OKI gazdálkodási jogosultságait részben, vagy teljes mértékben indokolt megszüntetni és egy központi gazdasági szervezet ellátási kötelezettségébe vonni.
- A Gazdasági Ellátó Igazgatóságot olyan szervezeti struktúrával szükséges kialakítani, amely alkalmas lesz 2008. január 1-jétől a határőrség rendőrségbe történő integrálásának, a Budapesti Rendőr-főkapitányság (a továbbiakban: BRFK) és a Pest Megyei Rendőr-főkapitányság (a továbbiakban: PMRFK) összevonásával kialakításra kerülő központi régió gazdálkodási feladatainak átvételére.
- A Rendőrség hosszú távú céljainak megvalósítása érdekében az ORFK GF jelenlegi feladatrendszerének profiltisztítása szükséges.
- Amennyiben az átalakítás végrehajtásra kerül, úgy a párhuzamosságok megszüntetésének köszönhetően csak a központi régióban közel száz státusz (munkahely) szüntethető meg.

Az utóbbi időszakban a költségvetési támogatás csökkenése miatt, illetve a hatékonyság növelése érdekében nemcsak az Igazságügyi és Rendészeti Minisztériumnál (továbbiakban: IRM, jelenleg: BM), hanem a többi kormány szervnél is előtérbe került az ellátó szervezetek összevonására irányuló társadalmi igény minisztériumi szintű vizsgálata. Az IRM által kiadott stratégiai fejlesztések célja és iránya volt a költségtakarékos és hatékony közigazgatás annak érdekében, hogy a gazdálkodásban a tulajdonosi szemlélet mellett a szolgáltatásvásárlás szemlélete is kialakuljon. A cél megvalósításának eszköze a profiltisztítás.

Szűkebb környezetben is találkoztam olyan optimalizálási és funkciótisztítási törekvésekkel, amelyek ezt igazolják. Ilyenek például a rendőrök által végzett objektumőrzési feladatok, amelyeket fegyveres biztonsági őrök is el tudnának látni. Ezek a mikro-szintű változások nem teszik lehetővé a nagy rendszerek átalakítását, ugyanakkor alkalmasak arra, hogy rajtuk keresztül lehessen szemléltetni egy folyamat működését. A Rendőrség, és más költségvetési szervezetek gazdaságosabb logisztikai biztosításának kulcskérdéseit az alábbiak képezik:

- költséghatékonyság előtérbe helyezése,
- a gazdálkodás költséghatékonyságának növelése,
- profiltisztítás,
- a párhuzamosan folytatott tevékenységek megszüntetése,
- optimálisabb szolgáltatási szint elérése,
- összességében a végső cél a hatékonyság növelése.

Nézzük a tényeket:

Budapesten több rendőri szerv rendelkezett, és jelenleg is rendelkezik gazdálkodási jogkörrel, végez ellátási feladatokat, ezért a párhuzamosságok megszüntetése érdekében célszerűnek látszott (látszik) ezeket a szervezeti egységeket összevonni. A rendőrség gazdálkodását vizsgáló számos belső, és kormányzati ellenőrző szervek által készített tanulmány (1.3. alpont, 17., 18. számú lábjegyzet) megállapította, hogy a biztonság szolgáltatása „drága” ugyan, de sokszorosan megtérülhet minden erre fordított anyagi erő, ha a Rendőrség számára jóváhagyott előirányzatok felhasználása a szakmai szükségletéhez igazodva, költséghatékonyan, tervszerűen, felügyeleti és társadalmi kontroll mellett történik.

Annak érdekében, hogy javaslatot tudjak kidolgozni a rendőrségi logisztika átalakítására részletesen elemzem annak jelenlegi rendszerét, működését, meghatározom erős és gyenge oldalait. Az analízis elkészítésénél figyelembe vettem az átalakítás előtti szervezet erős és gyenge oldalait, melyeket összevettem az új szervezet működésével, támaszkodom gyakorlati tapasztalataimra is. Az előnyök, illetve hátrányok megismeréséhez elvégeztem a 2008. január 01-ei átszervezés után megalakított új logisztikai szervezet „SWOT” analízisét, az alábbiak szerint:

Erősségek

/strengths/

- A központosított feladatstruktúra révén biztosíthatóvá vált az átlátható, hatékony és egységes ellátási és nyilvántartási rendszer működtetése.
- Koncentrálódott a kiszolgáló állomány, a belső munkaerő átcsoportosíthatóvá vált.
- A létszámcsökkenés együtt járt a profiltisztítással.
- A bizonylatok feldolgozása és archiválása egy helyen és egy szemléletmód alapján történik.
- A költségvetési tervezési folyamat egyszerűsödött.
- Átláthatóbbá és követhetőbbé vált a költségvetési előirányzatok felhasználása.
- Az információs utak lerövidültek.
- Egységessé vált az ingatlan nyilvántartás rendje.
- Egységessé vált az ellátás rendje.
- Rugalmasabbá vált a csapatszolgálati feladatok végrehajtásának támogatása.
- Az ORFK GF közvetlen és szakmai irányítást gyakorol a rendőrség gazdasági ellátó szervezetei fölött.

Gyengeségek

/weaknesses/

- Az anyagok végfelhasználóhoz való eljuttatásának költsége emelkedett.
- A régiós GEI-k működésének logisztikai támogatása a „központból” történik, ami költségnövekedést jelent.
- A megyei rendőri vezetés és a gazdasági vezetés viszonya megváltozott.
- A személyes kapcsolatokról származó előnyök megszűntek.

- Lehetőségek** /opportunities/
- A beszerzések olcsóbbá válhatnak.
 - Az új szervezet kialakításánál lehetőség nyílt arra, hogy a feladatrendszer áttekintésre kerüljön és alapvetően a feladatok végrehajtásához közvetlenül kapcsolódó szervezeti modell kerüljön kiépítésre.
 - A feladathoz a szervezetet elv kialakítása lehetővé teszi a humán erőforrások teljes körű kihasználását, így feladatkörök összevonásra, illetve átcsoportosításra kerülhetnek.
 - Megszűnhet a nagy és párhuzamos raktári készletek fenntartása.
- Veszélyek** /threats/
- Az ellátást lassíthatja az ellátó szervezettől való távolság megnövekedése.
 - A „nem régióközpont” megyeszékhelyekről a szellemi tőke elvándorolhat más szervezetekhez.

1. számú táblázat: A 2008. január 01-jei átszervezés után megalakított logisztikai szervezet „SWOT” analízise.

A „SWOT” analízis erősségei alátámasztják az első fejezetben tett megállapításaimat, miszerint éves szinten több százmillió forint megtakarítás érhető el a párhuzamos munkakörök megszüntetésével. Ésszerű szervezéssel a létszámcsökkentés nem jár hatékonyság csökkenéssel. A belső munkaerő-átcsoportosítás lehetőségével növekedett az üzemeltetéssel, karbantartással, felújítással és javítással kapcsolatos feladatok végrehajtásának hatékonysága. Csapatszolgálati feladatok végrehajtása során a kiszolgálói állomány létszáma, a bevethető technikai eszközök mennyisége, a raktári és tartalékkészlet mennyisége megsokszorozódott.

Az egységes nyilvántartás bevezetése megkönnyíti a logisztikai szervezet munkáját, a bizonylatok tartalmi elemei megegyeznek, ami a következetesség, valamint az ellenőrizhetőség követelményeit szolgálja. Az információs utak lerövidülésének köszönhetően a centralizált szervezetet érintő adatszolgáltatási feladatok teljesítése

hatékonyabb és gyorsabb módon valósul meg, nőtt az adatszolgáltatás megbízhatósága. A költségvetési tervezési folyamat egyszerűsíthetővé vált, mivel a szerteágazó szervezeti egységek szükségleti igényeinek összegzése helyett belső információáramlás alapján történő központi tervezés valósul meg.

A gyengések nagyobb része ésszerű szervezéssel kiküszöbölhető. A régiós GEI-k tevékenységének (működésének) logisztikai támogatása a „központból” történik, ami költségnövekedést jelent. Ilyenek például a kommunikációs és szállítási költségek. Az anyagok végfelhasználóhoz való eljuttatásának költsége ugyan emelkedett, (mivel kiszélesedett az ellátandó terület és megnövekedtek a távolságok) ám azok csökkenthetők, hiszen a beszállítók felár nélkül helyszíni kiszállítást is végeznek. Ebben az esetben a könyvelés naprakész vezetése kiemelten fontos, hiszen a termék nem a raktárba, hanem közvetlenül a végfelhasználókhoz kerül.

A lehetőségek közül fontosnak tartom, hogy a szakanyagellátás olcsóbbá válhat, mivel nagy mennyiség beszerzése esetén jelentős megtakarítás érhető el. Megszűnhet a nagy és párhuzamos raktári készletek fenntartása, mert a központosított logisztikai háttér biztosításával a soron kívüli igényeket gyorsan, az egységek közötti technikai eszközök átcsoportosítása révén is ki lehet elégíteni.

A Gazdasági Igazgatóságok átalakításának következményei

Összességében megállapítható, hogy 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat, valamint a közfeladatok felülvizsgálatáról szóló 2229/2006. (XII. 20) Kormányhatározat a várakozásoknak megfelelően tartalmazzák a párhuzamosan folytatott gazdálkodási tevékenységek megszüntetését és a szakmailag indokolt tevékenységi körök átcsoportosítását. Itt elsősorban a központosított bérszámfejtés bevezetése, valamint a közfeladatok átfogó minden ágazatra kiterjedő és módszeres felülvizsgálata a cél. A 2007. január 01-én végrehajtott átszervezés következtében jelentős számú státusz szűnt meg, melyek egy része átkerült a végrehajtói állományhoz

Az összevonással biztosíthatóvá vált, hogy a gazdálkodási tevékenységet kisebb szervezet magas színvonalon, hatékonyabban lássa el. A hatékonyság növekedése úgy valósult meg, hogy az ORFK GF korábban csak szakmai irányítást gyakorolt a gazdasági ellátó szervezetek fölött, azonban az integrációt követően a közvetlen irányításukat is végzi, munkájukat összehangolja. A központosításból adódó költségmegtakarítás nem befolyásolja a rendőrségi feladatellátás színvonalát, illetve

a gazdálkodási jogosultsággal nem rendelkező szervezetek esetében nem vezetnek biztonsági többletigényléshez, „pazarláshoz”, hiszen a döntéseket továbbra is rendőrszakmai vezetők hozzák meg.

A II. ütem, azaz a 2008. évi átalakítás jelentősen letért a megkezdett útról, az új logisztikai támogató elemek kialakítása más alapokra helyeződött át. A 2007. január 01-én végrehajtott szervezeti átalakítások következtében megszüntetett alegységek egy részét újraszervezték, más területen folytatódik az integráció. 2008. január 01-ét követően megalakultak a régiós GEI-k, illetve REBISZ-ből létrehozott KR felállította saját gazdasági szervezetét, - a bérszámfejtést és az analitikus nyilvántartást kivéve - a 2007. év előtti szervezetnek megfelelően. 2009 -ben az átszervezés tovább folytatódott, azonban ekkor lényegi változások már nem történtek,³⁷ az átalakításnál a cél a Közép-magyarországi GEI megalakítása volt.

2.2.2 A közigazgatás régiós struktúrára történő átszervezése

A közigazgatás régiós struktúrára történő átalakítása még várat magára. Ugyan már ki vannak jelölve a régiók (7. ábra), de ezt csak néhány költségvetési szervezet alkalmazza (ilyenek például a BM Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal, a Vám és Pénzügyőrség, - jelenlegi nevén: Nemzeti Adó- és Vámhivatal). A Rendőrség sem tért át a régiós szervezeti felépítésre, azonban úttörő módon a gazdasági területe elébe ment a változásoknak, átalakításra kerültek a Gazdasági Igazgatóságok szervezeti struktúrái. Nem célom állást foglalni a megyei vagy a régiós rendszer szerepének megítélésében, fontosnak tartom viszont az egy szervezeten belül létező két struktúra veszélyeire felhívni a figyelmet. Ez a rendőrségi logisztika számára azt jelenti, hogy megváltozott az ellátandó terület nagysága, földrajzi elhelyezkedése, és számos szervezési változás is történt. Az ellátás gyakorlati rendje nem változik, a különbség elsősorban abban jelentkezik, hogy a területi GEI nem egy, hanem három MRFK (régió) logisztikai biztosítását végzi. A régiósítással jelentős státusz szabadult fel, a vezetői szintek száma (igazgatók, osztályvezetők) harmadára csökkent.

³⁷ 10713/7/2009. ált. számú a „Rendőrség gazdasági szervezetének hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról” szóló ORFK előterjesztésben jóváhagyott az ORFK GF Gazdasági Ellátó Igazgatóság állománytáblája 2009. október 1-jei hatállyal változott. A RRI és NNI gazdasági részének átvétele következtében 460 főről 517 főre módosult az új szervezeti állománytábla.



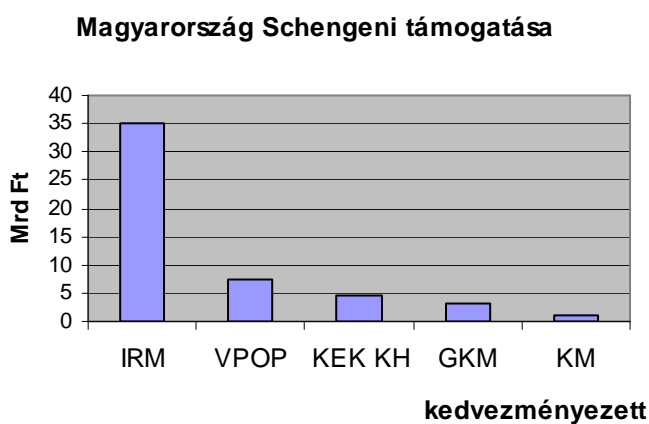
6. számú ábra: Magyarország tervezett régiós közigazgatási térképe
(forrás:<http://lazarus.elte.hu/hun/maps/regio.gif>)

A végrehajtói szinten nem történt lényegi változás, mivel az ellátandó létszám, és a feladatok száma nem csökkentek, sőt mivel a távolságok megnöttek, így a szervezési feladatok nagyobb energiát igényelnek. Ennek ellenére gazdasági szempontból kedvező feltételek jöttek létre a logisztikai erők és eszközök hatékonyabb működtetésére, a nagyobb gazdasági kapacitás nyitotta szinergiák kihasználására.

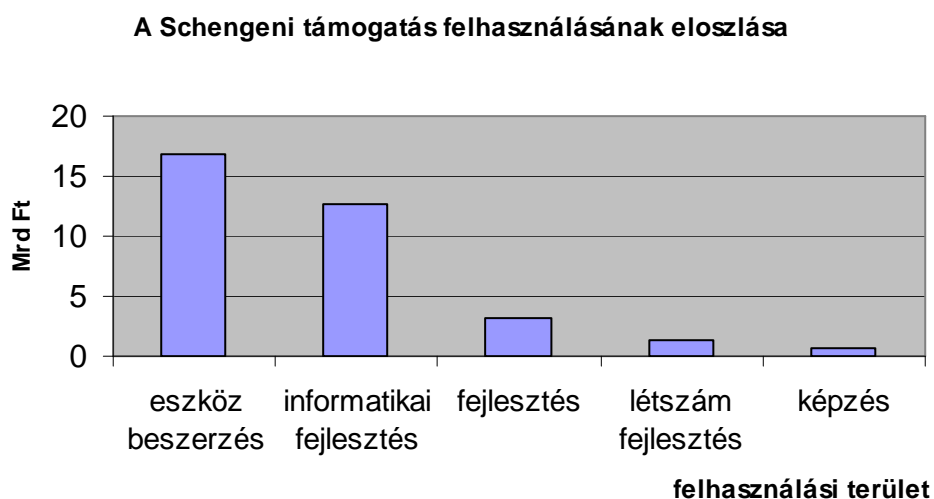
2.2.3 A határőrség rendőrségbe történő integrációja

Ugyan a Határőrség integrációja 2008. január 01-én végbement, mégis kijelenthető, hogy a két szervezeti kultúra összeolvadása a későbbi átalakításokkal egyidejűleg jelenleg is folyamatban van. Az Európai Unióhoz való csatlakozás egyik következményeként az országhatár jelentős részén az ellenőrzés megszűnt, ezért a Határőrség integrálódott a Rendőrségbe. A Rendőrség megörökölte a Határőrség eszközeit és készleteit, amelyeket a számviteli előírásoknak megfelelően a Rendőrség be is vételezett. Látszólag egyszerűnek tűnt a feladat, hiszen mindkét szervezet ugyanazon elvek alapján, ugyanazon nyilvántartó program segítségével dolgozott. Ennek ellenére a rendszerben külön jelennek meg a volt határőrségi és a rendőrségi eszközök, tehát ugyanazon eszköz több cikkszámom is szerepel. A problémát súlyosbítja, hogy Rendőrségen belül megyénként, és szakáganként sem egységesek a termékek cikkszámjai.

A Határőrség vagyona átadásra került a Rendőrség részére, amiben jelentős számban megtalálhatók a Schengeni támogatás³⁸ keretében beérkezett (8. 9. számú ábrák) eszközök is.



7. ábra. Az Európai Unió által Magyarország részére biztosított „Schengeni” támogatás forrásainak kedvezményezettek közötti elosztása³⁹



8. ábra. Az Európai Unió által Magyarország részére biztosított „Schengeni” támogatás forrásainak főbb felhasználási területei³⁹

Ezek közül ki kell emelnem a mobil és fixen telepített hőkamerás felderítő rendszereket, melyek üzemeltetési, karbantartási költségei nagyon magasak. A

³⁸Az Európai Unió a Schengeni Szerződés előírásainak betarthatósága elősegítése érdekében támogatást nyújtott a 2004-ben csatlakozott tagállamok részére, az alpból a Magyar Köztársaság 165,8 millió eurót használt fel.

³⁹IRM: Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium, VPOP: Vám és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága, KEKKH: Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala, GKM: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, KM: Külügyminisztérium

³⁹(Forrás: http://www.euvonal.hu/index.php?op=kerdesvalasz_reszletes&kerdes_valasz_id=1334 a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség adatai alapján)

volumenek érzékeltetésének érdekében pl. a hőkamera hűtőrendszere, amely működés közben folyamatosan -192 C° -on tartja a kamera érzékelő elemét a detektort, kb.: 10-12 M Ft értékű, ami csak egy alkatrész a kamerafejen belül. Ennek a javítását sajátos technológiai folyamatok alkalmazásával, csak a gyártók speciálisan felszerelt laboratóriumaiban lehet elvégezni. A fenti ár nem tartalmazza például a Flir típusú kamerák Svédországba való szállítási költségeit és a mérnökök munkadíját sem. Erre a problémára egyedüli megoldást az jelenthet, ha ezen eszközök javítását, karbantartását az ORFK központilag tervezi és szervezi.

A másik jelentős probléma abból adódik, hogy a Határőrség tulajdonában lévő eszközöket és készleteket teljes egészében a Rendőrség nyilvántartásába nem lehetett bevételezni. Ez a probléma azért is meglehetősen, mert mindkét szervezet ugyanazt a „Forrás SQL” elnevezésű eszköz és készlet nyilvántartó programot használta. A probléma egyik kiváltó oka az egységes cikkszámrendszer hiánya. A cikkszámok egységesítésére tett erőfeszítéseknek a Rendőrségnél és más fegyveres szervezeteknél is nagy múltja van, azonban az elmúlt évek alatt a ráfordított munka és energia nem térült meg, mivel a jelenlegi cikkszámok a rendőri szerveknél meglehetősen heterogének. A vagyonról, illetve a vagyonelemekről történő cím szintű adatszolgáltatást és a szakmai tevékenységhez szükséges vagyonváltozások elrendelését csak hosszadalmas egyeztető és előkészítő munkával lehet végrehajtani. A felesleges munkák elkerülése, valamint a Határőrség vagyonának Rendőrségébe történő illesztése érdekében szükséges az egységes cikkszámrendszer kidolgozása.

Megítélésem szerint a NATO által használt NSN termékazonosító rendszer (National Stock Number)⁴⁰ átvétele és alkalmazása a legcélravezetőbb, de a jelenleg a Rendőrségnél önálló egységes azonosító és cikkszámrendszer kidolgozásában érdemes gondolkodni, mivel a kialakítás és működés pénzügyi feltételei nem állnak rendelkezésre. A javaslat anyagi-technikai és személyi követelményeit figyelembe véve - számításaim szerint - húszfős országos hatáskörű, osztályszintű szervezet felállítására van szükség. Azonban a költségvetést értékelve úgy gondolom, hogy ennek pénzügyi fedezete a közeljövőben nem lesz biztosított. A Rendőrség informatikai háttere - fejlesztés nélkül is - alkalmas az egységes cikkszámrendszer működtetésével kapcsolatos tevékenység biztosítására, hiszen a Rendőrség minden

⁴⁰ NSN: tartalmazza a NATO egységes megnevezést, NATO raktári számot, rajzszámot, pontos műszaki paramétereket, szabványügyi, minőségi előírások adatait, gyártó cég adatait, termék dokumentációját, gazdasági és más adatokat, termék helyettesíthetőségét.

objektuma be lett kötve a saját korszerű zártrendszerű hálózatába. A hálózat technikai paraméterei lehetővé teszik a gyors, és megbízható ügyintézését. A magyar Rendőrség információtechnológiai ellátottsága európai uniós összehasonlításban is jónak mondható. Az egységes cikkszámrendszer kialakítására kidolgozott javaslatomat az 5. számú melléklet tartalmazza. Egyelőre még nem készült el az úgynevezett tartalmi megfeleltetés (dokumentáció), ami alapján a különböző statisztikai adatszolgáltatási célra kialakított jelzőszámokhoz (BTO –Belföldi termékosztály, VTSZ – Vámtarifa szám) hasonlóan egyértelműen meghatározható valamennyi termék esetében, hogy milyen termék-, vagy funkcionális jellemzők alapján történt meg a besorolása a jelenlegi főcsoportba, csoportba.

A fentiekből levonható legfontosabb következtetés, hogy az integráció felemásan, nem teljes mélységben valósult meg, ami nehezíti az egységes gazdálkodási és logisztikai támogató rendszer kialakítását és a készletek egységes értelmezését. Bonyolulttá teszi a raktározást a szakanyagok kiadását, disztribúciójuk megszervezését.

2.2.4 Társadalmi igény a rendkívüli feladatok rendőri tevékenységének magas színvonalú végrehajtására

A rendőrségi logisztika átalakításának szükségességét az utóbbi időszak rendkívüli eseményei előtérbe helyezték. A Rendőrség korábban is biztosított nagyobb tömegeket vonzó eseményeket, demonstrációkat. Ezen rendezvények biztosítását - a területileg illetékes Rendőr-főkapitányság alárendeltségében - a KR csapaterős alegységei hajtották és hajtják végre. A végrehajtás logisztikai biztosításának módszertanát - Budapesten - az utóbbi időszakban lezajlott tömegdemonstrációk rendőri tevékenységének biztosításán keresztül mutatom be, de helytálló lenne a helyzet árvízzel kapcsolatos biztosítási, vagy kutatási feladatok esetén is.

Az MRFK-k csapaterős századai csak különösen fontos, kiemelt kockázatú rendezvények biztosításában vesznek részt, általában tartalék erőként. Korábban, jellemzően egy megyei csapatszolgálati század került vezénylésre Budapestre, amelynek logisztikai biztosítását a gazdasági szervek különösebb nehézség nélkül végrehajtották. 2006. szeptember 18-át követően azonban megváltozott a helyzet. A korábban jogkövető magatartást tanúsító tömeg agresszívvé vált. A demonstrációkon résztvevőket a háttérből kezdték irányítani, tevékenységüket jól szervezni. Kis és

közepes létszámú csoportokra tagozódtak, rövid időkre a főváros különböző pontjain tűntek fel, és lehetőségeikhez képest maximális pusztítást, rombolást hajtottak végre, majd gyorsan szétszéledtek. A rendőri egységeket megtámadták, jogkövető magatartást ritkán tanúsítottak.

A Rendőrség kényszerhelyzetbe került. Annak érdekében, hogy a közrendet és a közbiztonságot fenn lehessen tartani taktikát kellett váltani. A rendőri vezetés a Budapestre vezényelt megyei csapatszolgálati századok létszámát jelentősen megemelte, ami több század több napos budapesti vezénylését jelenti (extrém esetben az ellátandó létszám - saját állománnyal együtt - a korábbi 300 főről 2400 főre emelkedhet). Az ellátást biztosító gazdasági szervek az új kihívásoknak csak új módszerek alkalmazásával tudnak eleget tenni. Korszerű védőeszközöket vásárolt a Rendőrség, a csapatszolgálati századok képzése az új helyzetnek megfelelően került módosításra. Minden esetben meg kellett oldani a saját, és felvezényelt állomány elszállásolását, étkeztetését, szállítását, egészségügyi ellátását, az általuk felhasznált szakanyagok pótlását, utánszállítását stb. A magas létszámra tekintettel a tisztálkodási előírások betartására kiemelt figyelmet kellett fordítani, amely jelentős kapacitásokat kötött le. Az ellátásnak alkalmazkodnia kell a változó közbiztonsági helyzethez. Ebből következik, hogy az ellátást új alapokra kell helyezni, a régi módszer alkalmatlanná vált a logisztikai feladatok magas színvonalú, és hatékony ellátására. Megoldási javaslatom elsősorban a polgári logisztika szolgáltatásainak bevonására, másodsorban szervezeti és szerkezeti változásokra irányul. A rendkívüli helyzetek rendőri tevékenységek logisztikai biztosítása külön felkészülést követel meg a GEI-k állományától. A régi módszerekkel nem lehet az új kihívásoknak megfelelni. Ebben az esetben nem költségvetési megszorítások, hanem rendőri tevékenység sikeres végrehajtása követeli meg a rendőrségi logisztika átalakítását.

2.2.5 Igény a polgári szféra szolgáltatásainak bevonására

Kiaknázatlan terület a költségek csökkentésére, vagy akár bevonható a kapacitások növelésére a polgári szféra szolgáltatásainak igénybevétele. Ilyen terület például az élelmezés, takarítás, objektumőrzés, raktározás, nyilvántartás naprakészen tartása, személyszállítás. A 2006. évi őszi események bebizonyították, hogy a Rendőrség önállóan képtelen hosszú távon ellátni a csapatszolgálati feladatok rendőri tevékenységének logisztikai biztosítását, mivel a

kiszolgáló személyzet létszáma nem elegendő. Az állománytábla szerinti létszám a normál, mindennapi feladatok biztosítására lett kialakítva. Néhány napig, - amíg az ellátandó létszám akár meg is tízszeresződhet -, csak a polgári logisztika bevonásával lehet az ellátást magas színvonalon, hatékonyan végrehajtani. Létszámot, technikai eszközök mennyiségét nem érdemes növelni, mivel ezen események egy évben kb. 20-30 naptári napot kötnek le.

Ahogy korábban a Magyar Honvédségnél, úgy a Rendőrségnél is jelentős számban akadnak kételkedők, akik állítják, hogy a parancsot szerződéssel nem lehet helyettesíteni. Én azonban egyetértek Jávor Endre: A befogadó ország logisztikai támogató tevékenysége többnemzetiségű békefenntartó hadműveletekben, különös tekintettel a magánjogi szerződések alapján történő végrehajtásra című 2001-es PhD értekezésében szereplő megállapításával, miszerint "... ki lehet mondani, hogy a parancs helyettesíthető a szerződéssel, és ezáltal a katonai tevékenység határfoka nem csökken, ellenkezőleg előnyös tendenciák kialakulása várható...."

A polgári logisztika igénybevételét támogatók álláspontja szerint e területen költségcsökkentés érhető el, mert a külső szolgáltató nagyobb tapasztalata, speciális tudása és eszközállománya, illetve méretgazdaságossága folytán annyival olcsóbban tudja az adott logisztikai funkciót ellátni, hogy a már profittal növelt ár is alacsonyabb, mintha a Rendőrség maga látná azt el. A harmadik fejezetben ezt a területet, részleteiben elemezni fogom. Előljáróban azonban szeretném leszögezni, hogy az utóbbi időben a csapatszolgálati feladatok hatékony logisztikai támogatása csak a polgári szféra szolgáltatásainak eseti jellegű bevonásával valósulhatott meg. Jelenleg kidolgozásra várnak a polgári szféra bevonásának feltételei és szabályai.

2. 3 A fővárosban rendezett tömegdemonstrációk rendőri tevékenysége logisztikai támogatásának összehasonlítása 2006. szeptember 18-a előtt, és az után a 2.2. alfejezet feladatainak figyelembevételével

Ebben az időszakban a KR műszaki osztályvezetőjeként - a kezdetektől - aktív résztvevője voltam az eseményeknek. A felmerülő problémákkal azonnal szembesültem, a megoldás megkeresése elsődleges feladatom volt. Logisztikai törzset hoztunk létre, ahol a beérkező információkat gyűjtöttük, elemeztük. A különféle időszakok feladatai kidolgozásában az ekkor szerzett tapasztalataimat is figyelembe vettem, melyek az alábbiak:

2.3.1 Felkészülési időszak főbb feladatainak összehasonlító elemzése

S.sz.	Jelenlegi elgondolás	Korábbi elgondolás
1.	A biztosításban résztvevő erők élelmezési ellátásával kapcsolatos szerződések megkötése, készletek felhalmozása, konyhai berendezések átvizsgálása.	Az élelmezési feladatokat a rendőrség saját állományával oldotta meg.
2.	A megnövekvő szemét elszállításával kapcsolatos egyeztetések végrehajtása a rendőri egységek állandó elhelyezési körleteiben.	Ezt a feladatot korábban és jelenleg is külső vállalkozások végezték.
3.	Tűzoltó eszközök soron kívüli bevizsgálása.	Korábban csak az esedékes revíziók kerültek végrehajtásra.
4.	A laktanyában elhelyezendő állomány körletei takarításával kapcsolatos feladatok előkészítése.	2007. január elsejét követően ez a szolgáltatás kiszervezésre került.
5.	A biztosítási feladatban résztvevő gépjárművek, híradó és informatikai, és egyéb technikai eszközök soron kívüli bevizsgálása.	A saját állomány elegendőnek bizonyult, azonban az elnyúló biztosítási feladatok biztosítása külső vállalkozások bevonását igényelte, bevonásuk a gazdasági vezetés döntése alapján történik. (A kérdés: Mikor?)
6.	A rendészet-technikai, védő, kényszerítő és tömegoszlató eszközök szükséges mennyiségének meghatározása, beszerzése, lépcsőzése, a felhasznált eszközök utánpótlásának megszervezése.	Nem volt ilyen feladat, úgy gondoltuk, hogy a meglévő felszerelések és eszközök megfelelő mennyiségben és minőségben állnak rendelkezésünkre.
7.	Az ellátási stratégia kiválasztása.	Nem volt térben és időben változó biztosítási feladat, az ellátás „sablonos” volt.
8.	Sérült, magatehetetlen rendőrök fegyverzeti szakanyagai begyűjtése.	Nagy létszámú sérült rendőrökkel nem számolt a rendőrség.

2.3.2 Végrehajtási időszak főbb feladatainak összehasonlító elemzése

S.sz.	Jelenlegi elgondolás	Korábbi elgondolás
1.	A megyékből felvezényelt állomány felszállítása, szállodai elhelyezése.	A megyei állomány önállóan utazik fel a feladat-végrehajtási helyszínre, majd a biztosítás befejezése után hazautazik.
2.	Az állomány napi háromszori étkeztetése (esetleges éjszakai pótlék).	Korábban is hasonlóan működött az ellátás, de az ellátandó létszám és a végrehajtási idő jóval kevesebb volt.
3.	A szolgálatot teljesítő állomány védő itallal történő folyamatos ellátása.	A helyszínre történő kiszállítás korábban nem jelentett problémát, a helyszínek megközelíthetőek voltak.
4.	Összekötők vezénylése azokba a szállodákba, ahol az állomány elhelyezése megtörtént.	Nem volt ilyen feladat.
5.	Védőfelszerelések folyamatos ellenőrzése, esetleges cseréje.	Sérülésből adódó cserére korábban alig került sor.
6.	Keletkezett kommunális hulladék elszállítása.	Ezt a feladatot korábban és jelenleg is külső vállalkozások végezték.
7.	Körletek napi egyszeri takarítása.	A feladatot saját állomány végezte.
8.	A felhasznált tömegoszlató és kényszerítő eszközök, könnygázsóró palackok és gránátok pótlása.	Korábban is volt ez a feladat, azonban a raktári készletekből fedezni lehetett a szükségleteket.
9.	A vízágyúk esetlegesen felhasznált, és újra töltött vizének megfestése.	A vízágyúk tömeges bevetésére nem volt példa, a víz megfestése újdonság.
10.	Logisztikai törzs folyamatos működtetése.	Logisztikai törzs folyamatos működtetése.
11.	A feladat nem változott, azonban a rendőri egységeket az összegyűlt tömeg miatt a logisztikai utánszállító egységek nem tudják megközelíteni. A tartalékkészletek egy részét a rendőri kötelékek magukkal viszik.	Szakanyagok utánszállítása a végrehajtói állomány részére.

12.	A soron kívül jelentkező igények felmérése, jogosságának kivizsgálása, a jogos igények kielégítése.	A soron kívül jelentkező igények felmérése, jogosságának kivizsgálása, a jogos igények kielégítése.
13.	Egészségügyi biztosítás végrehajtása, sok a sérült rendőr.	Egészségügyi biztosítás végrehajtása.
14.	Sérült rendőrök kórházba szállítása, kórházi védelmük megszervezése.	Nagy létszámú sérült rendőrökkel nem számolt a rendőrség.
15.	Sérült, magatehetetlen rendőrök fegyverzeti anyagai begyűjtésének, elszállításának, nyilvántartásba vétele.	Ritkán sérültek meg rendőrök, a helyszíni parancsnoknak volt ideje és lehetősége önállóan megoldani a problémát.

2.3.3 Befejező időszak főbb feladatainak összehasonlító elemzése

S.sz.	Jelenlegi elgondolás	Korábbi elgondolás
1.	A végrehajtási időszakban felhasznált, és nem pótolts eszközök biztosítása.	A végrehajtási időszakban mód és lehetőség volt a felhasznált eszközök pótlására.
2.	Szállodai szobák visszaadása, az okozott károk felmérése, kártérítési eljárások megindítása.	Nem volt szállodai elhelyezés.
3.	A felvezényelt állomány hazaszállítása.	A megyei rendőr-főkapitányságok önállóan szállították állományukat.
4.	Kimutatás készítése a felhasznált készletekről, és költségekről.	Kimutatás készítése a felhasznált készletekről, és költségekről.
5.	Tapasztalatok összegzése.	Tapasztalatok összegzése.
6.	Az állomány védő eszközei megbízhatóságának elemzése.	Az eszközöket megbízhatónak véltük.
7.	A biztosítás során esedékessé váló, és elmaradt technikai kiszolgálásának soron kívüli végrehajtása.	A biztosítás során esedékessé váló, és elmaradt technikai kiszolgálásának soron kívüli végrehajtása.
8.	Javaslatok elkészítése, és felterjesztése az előjárónak.	Javaslatok elkészítése, és felterjesztése az előjárónak.

9.	A biztosítás összköltségének meghatározása.	A biztosítás összköltségének meghatározása.
10.	A logisztikai tevékenység gyenge és erős oldalainak meghatározása.	A probléma korábban nem jelentkezett, mert gyakorlatilag nem volt tömegosztatás.
11.	Egészségügyi utókezelés, a sérültek állapotának nyomon követése.	A probléma korábban nem jelentkezett.
12.	Sérült rendőrök begyűjtött fegyvereinek visszaszállítása az alegységeikhez.	A probléma korábban nem jelentkezett.

2. 4 A tömegdemonstrációk rendőri tevékenységének logisztikai biztosítása során szerzett tapasztalatok (KR tevékenységét vizsgálva)

A téma feldolgozásánál nem minden szakterület tapasztalatait összegzem. Azok a szakterületek kerültek részletes vizsgálat alá, amelyek megítélésem szerint nagymértékben meghatározzák a csapatszolgálati feladat végrehajtásának eredményességét.

2.4.1 Elhelyezéssel kapcsolatos tapasztalatok

A várható megmozdulások miatt nagy létszámú rendőri csapaterő került összevonására, melyhez az elhelyezéssel és az ellátással kapcsolatos logisztikai háttér biztosítását a Gazdasági Igazgatóság Gondnoksági Osztálya végezte. A megyékből felvezényelt állomány szállodákban került elhelyezésre, melyek kiválasztásánál döntő szempont volt a rendőrlaktanya gyors megközelíthetősége az optimális mozgósíthatóság biztosítása érdekében. A szervezéssel kapcsolatos feladatokat ennek megfelelően már három héttel a biztosítási feladat tervezett időpontja előtt meg kellett kezdeni. A szállodákba összekötők kerültek vezénylésre, így a jelentkező problémákra azonnal lehetett reagálni. A szervezésnek köszönhetően a szállodai eszközökben és felszerelésekben kár nem keletkezett.

2.4.2 Élelmezéssel kapcsolatos tapasztalatok

A készenléthez rendelt állomány élelmezési ellátásának folyamatos biztosítása érdekében jelentős mennyiségű (több ezer db) szendvics került megrendelésre, melyek tárolása érdekében hűtőkonténert kellett bérelni. A választék mára további 15 fajtára bővült. Az állomány napjában háromszor étkezett, valamint éjszakai pótlékot kapott. A vezetés törekedett arra, hogy a napi étkezés során legalább egy alkalommal meleg ételt kapjanak a biztosításban résztvevők. A meleg étkezésre minden esetben a rendőrlaktanya objektumának területén került sor. A védőital biztosítása érdekében az állomány részére mindennap kiosztásra került 2-2,5 liter ásványvíz, valamint éjszakai ellátásként a pótlékon felül biztosításra került a meleg tea, ami a biztosítási feladat helyszínére került kiszállításra. A védőital megléte különösen fontos könnygázhasználat esetén.

2.4.3 Utánszállítással kapcsolatos tapasztalatok

A szállítóeszközök bevizsgálása időben megtörtént. A technikai kiszolgálásokat úgy végezték el (előrehozták), hogy az eszközök megfelelő üzemóra, illetve kilométer tartalékkal rendelkezzenek. A végrehajtó állomány szállító eszközei nem kerültek bevonásra a szakmai feladatok ellátásába azért, hogy a gépjárművek esetleges hiánya ne veszélyeztesse a rendőri állomány mobilitását. Problémaként jelentkezett, hogy az utánszállítást a művelet közben nem mindig lehetett végrehajtani. A rendőri állomány települési körzeteit egyrészt a rendzavaró tömeg, más részből a jelentős számban, rossz helyen parkoló gépjárművek zárták el. A végrehajtói állomány készletei az utánszállítás nehézségeire tekintettel lettek megalakítva. A nagymennyiségű feladatok eredményes ellátása érdekében beszerzésre került 2 db logisztikai utánszállító gépjármű.

2. 4.4 Híradó és informatikai biztosítással kapcsolatos tapasztalatok

A rendőri műveletek híradó és informatikai biztosítása az állandóan üzemelő rendszerek igénybevételével történt. A végrehajtó alegységeket tartalék akkumulátorokkal és képrögzítő eszközökkel erősítették meg. Híradó biztosítási terv készült, ami tartalmazta a híradó biztosítás rendjét. A parancsnokok állományuktól megkövetelték rádióforgalmazás rendszabályainak betartását. A kor

követelményének megfelelő informatikai és képtovábbító eszközök beszerzése úgy lett végre hajtva, hogy a tesztüzemeket végre lehessen hajtani.

A korábbi biztosítási feladatok tapasztalatait figyelembe véve úgynevezett fél-professionális kamerák kerültek beszerzésre. A dokumentáló csoport által használt, kiváló minőségű képrögzítő eszközök beváltották a hozzájuk fűzött reményeket, különféle látási és fényviszonyok között is jó élességű felvételek készültek, amelyek nagyban segítették a garázda, bűncselekményt elkövető személyek beazonosítását. Korábban jelentkező hibák kiküszöbölésére új mozgó vezetési pont került kialakításra, 6 db 36"-os zoom-os kamerákkal, melyek több száz méterről beazonosítható képeket készítettek a rendbontó személyekről. A rendszer összekapcsolható a térfigyelő kamerákkal, és a meglévő kamerarendszerekkel.

Beszerzésre került 1 db leíró busz az előállítottakkal kapcsolatos adminisztratív tevékenységek végrehajtására. A jármű technikai eszközeinek segítségével róluk egész-alakos videofelvétel készült, rögzítik az előállítottak személyi adataikat, panaszait, sérüléseit. A későbbi elemzésekhez, illetve tapasztalatszerzés céljából az intézkedések tartalma DVD lemezen kiírásra, és oktatásra kerülnek.

2.4.5 Műszaki biztosítással kapcsolatos tapasztalatok

A kiosztásra került pajzsok, testvédők, sisakok, taktikai mellények és egyéb műszaki, rendészet-technikai és tömegoszlató felszerelések használhatónak és effektívnek bizonyultak. Jelentős mennyiségű eszköz tartalékként raktárakban került készletezésre. A kijelölésre kerültek a logisztikai utánszállító gépjárművek és a műszaki torlaszbontó felszerelést szállító gépjárművek. Külön kimutatás tartalmazta a hadrafogható, illetve javítóműhelyben lévő harc- és gépjárműveket. A jelenleg használatban lévő szolgálati személygépjárművek és mikrobuszok kiváló műszaki állapotban vannak (gyakorlatilag újak), a biztosítás során meghibásodás nem történt. Azonban a csapatszállító tehergépjárművek, autóbuszok, torlaszbontók gyakran meghibásodtak, átlagéletkoruk 20 év. Az előző időszak biztosítási feladatai végrehajtása során szerzett tapasztalatoknak megfelelően kialakításra került egy darab műszaki mentő teherautó. A járművet 1100 literes víztartállyal, szivattyúval, oltópisztollyal látták el, (égő barikád, „molotov” koktél, személy oltása,) melynek köszönhetően az képes saját magának oltófolyosót biztosítani. Készletét nagyteljesítményű csörlő, hidraulikus vágó fészítő berendezés, láncfűrész,

benzinmotoros gyors daraboló képezi mentési illetve barikád-elhárítási feladatok végrehajtására. A jármű készletét képezik különféle szerszámok, melyeket fokozatosan, a tapasztalatok elemzésének eredményeképpen szerzett be az ellátó gazdasági szervezet. A nagyobb hatékonyság elérése érdekében a torlaszbontó lapátja ékformára lett átalakítva, és a rendőri állomány felszerelése ki lett egészítve 2 darab impulzus vízzel-oltó készülékkel, kézi tűzoltó palackkal, 40 mm-es gránátvetővel. Beszerzésre került 2 darab Ford Ranger, és 3 db új vízágyú is melyek a 2006. őszi események tapasztalatai alapján készültek el (például a vízágyú manőverezését kamerák segítik, az alváz torlaszbontó ékkel van ellátva, a gumibroncsok cellásak, stb.). A TV székház ostromáról készült jelentés technikai hiányosságokat is megállapított, a beszerzéseknél a jelentésben foglaltakat is figyelembe vették.⁴¹

2.4.6 Védőeszközökkel kapcsolatos tapasztalatok

Az új védőeszközök beváltották a hozzájuk fűzött reményeket. A vásárlás közbeszerzési eljárás útján történt, melynek lebonyolításába a kijelölt rendőri végrehajtói állomány be lett vonva. A védőfelszerelés paramétereit (személyi tűzoltó spray 1 db/3 fő, alegységként 1 db 10 kg-os porral-oltó készülék, védősisak, testvédő, gázálc szűrőbetétekkel, lágyékvédő, lábvédő, kesztyű, pajzs, hosszított gumibot) a használók határozták meg a logisztikai szakállomány segítségével, ügyelve arra, hogy olyan kritériumok ne kerüljenek meghatározásra, amelyek nem teljesíthetők. Ennek köszönhetően a beszerzési eljárás eredményesen zárult le, és az állomány elvárásainak megfelelő védőeszközök kerültek megvásárlásra (Korábban előfordult, hogy olyan paramétereket fogalmazott meg a végrehajtói állomány, amit egy gyártó sem tudott teljesíteni). Kiemelt figyelmet fordítunk a védőeszközök karbantartására, és tisztántartásra. A korábbi biztosítási feladatok tapasztalatainak figyelembevételével a bevetési ruházat mára lángálló anyagból készül. A beszerzett védő eszközök használhatóságát jól illusztrálja egy, a rendzavarást felszámoló egyik műveleti parancsnok jelentése: *„Ekkor már egyértelműen és jól látható volt, hogy a*

⁴¹ Jelentés a Budapesten 2006. szeptember 17-én 12.00 órától 2006. szeptember 19-én 12.00 óráig történt eseményekkel kapcsolatos rendőri intézkedések kivizsgálásáról (A tényfeltáró bizottság vezetője: Dr. Ignác István r. dandártábornok Pest MRFK Vezetője, A tényfeltáró bizottság tagjai: Dr. Házi István r. dandártábornok Jász-Nagykun-Szolnok MRFK Vezetője, Papp Károly r. dandártábornok Fejér MRFK Vezetője, Vajda András r. alezredes RTF, főiskolai tanársegéd, Magyar István honv. alezredes ZMNE, egyetemi adjunktus.

Forrás: <http://img.index.hu/cikkepek/0611/belfold/jelentes.pdf> (letöltés ideje: 2007. 10.21. 16.00)

tömegnek az általunk látható részén tartózkodó tagjai rendzavarásra készülnek, nagyon sok férfinak az arca sállal és maszkokkal takart volt, kezükben botokat tartottak, valamint kockaköveket felszedve az úttestről dobálták a rendőrök felé. Nemcsak dobáltak, hanem különböző csúszlikból ólom és műanyag golyókat lőttek felénk. A rendőröket csak a védőfelszerelésük mentette meg a sérülésektől.”

2.5 A csapaterőt igénylő szolgálati feladatok logisztikai ellátásának költségelemzése, gazdálkodási lehetőségek

A 2006. szeptember 18-a előtti időszakot a „takarékos, költségkímélő” gazdálkodás jellemezte. Ez elsősorban abban nyilvánult meg, hogy semmire sem volt költségvetési előirányzat, védő és tömegoszlató felszerelést nem lehetett vásárolni, fejlesztési lehetőség pedig egyáltalán nem volt.

Véleményem szerint jelen pillanatban a csapatszolgálati feladatot végrehajtó rendőri egységek szinte mindent megkapnak, amit igényelnek. Gátat általában a helyszíni parancsnokok fantáziája, képzelő ereje szab. Megítélésem szerint az ellátást szabályozó normák pontosításra és felülvizsgálatra szorulnak, mert sok és költséges szolgáltatás biztosítása parancsnoki döntés kérdése. Például a szállodai elhelyezés költsége a több millió forintot is elérheti (létszám és szállodakategória függő). Szabályozni kellene, hogy mikor kell szállodában, és mikor csapatsátrakban elhelyezni az állományt. Nem szabályozott az sem, hogy milyen szórakoztatási lehetőséget kell biztosítani a pihenő állomány részére. A felszerelések beszerzését központilag kellene szervezni, hogy valakinek „megtetsző”, vagy külföldön látott eszköz csak gazdasági felső vezetés engedélyével, a rendszeresítési szabályok betartásával kerülhessen megrendelésre.

Álláspontom szerint a könnyfakasztó gránátok ellátását is át lehetne alakítani, mert a szavatossági, és legyártási idő problémája arra készíti a rendőrséget, hogy jelentős készleteket raktározzon, melyeket a szavatosság lejárta után meg kell semmisíteni. A problémát az okozza, hogy a könnyfakasztó gránát külső burka nyolc réteg ragasztott papír, a gyártási technológia szerint egyszerre csak egy réteget lehet ragasztani, és a rétegek ragasztása közötti várakozási idő három nap. A probléma megoldásának egyik lehetőségét a félkész termékek gyártásában látom, azaz a gránátok szavatosságának lejáratát befolyásoló összetevőket csak megrendelés esetén kellene betölteni. A gyártóktól viszont garanciákat kell szerezni (például pénzügyi), hogy a rendőrség kérésére azonnal megkezdik a könnyfakasztó gránátok feltöltését.

Megítélésem szerint ezen ellátási területek normáinak felülvizsgálatával, új normák megállapításával éves szinten több tízmillió forint takarítható meg.

2.6 Az utóbbi időszakban beszerzett védő és tömegoszlató eszközök alkalmazási és rendszerben tartási körülményeinek elemző értékelése

Az új védőeszközök a világon ismert legújabb technológiák szerint kerültek legyártásra. Az új testvédők a használó teljes test felületét védik a kövektől, vas és más anyagokból készült eszközöktől. A sérülések száma minimális lett (ha 2006. szeptember 18-án a MTV székháznál ilyen típusú testvédőkkel lett volna ellátva az állomány, úgy a kőzár miatt nem kellett volna visszavonulót elrendelni, és a székházat sem kellett volna feladni). A gyakorlati tapasztalatokat figyelembe véve az új védőfelszerelések a rendőr teljes testfelületét védik, és védenek a hátulról érkező támadások ellen is. Az új ütészálló pajzsok viszonylag könnyűek, gyakorlatilag törhetetlenek (a régi pajzsok plexi üvegei anyagfáradás miatt közepes ütésre is eltörték). A jelenlegi ütészálló sisakok és gázálcok úgy lettek kialakítva, hogy az egyik levétele nélkül fel illetve le lehessen venni a másikat. A KR-hez érkező német, francia, dán és észak-írországi csapatrendőrök elmondása szerint hazánk rendőri felszereltsége megközelíti, sok esetben megelőzi az ő országukban használt eszközök minőségét. Ennek súlyát igazán az növeli, hogy három, négy évvel ezelőtt a rendőreink papírral védték lábaikat az agresszív tömegből feljűk dobott kövektől.

2.7 Javaslatok a Rendőrség csapatszolgálati tevékenysége hatékonyságának javítására a logisztikai támogatás szemszögéből

Javaslataimnál figyelembe vettem az eddigi biztosítási feladatoknál, valamint a kutatásaim alatt szerzett gyakorlati tapasztalataimat és elméleti tudásomat.

1. Mivel a meglévő logisztikai háttér rövid időre képes nagylétszámú fölvezényelt állományt ellátni, ezért szükséges a polgári logisztika bevonása, illetve egyes szolgáltatások teljes kihelyezése.
2. Szükséges a „béke idejű” állománytábla mellett elkészíteni a „magasabb készültségű” állománytáblát is, amelynek a feltöltését külső vállalkozások bevonásával kell megvalósítani (például külső gépjármű-bázis, vagy étkeztetési szolgáltatást végző vállalkozások).

3. Az utánszállítás nehézségei miatt a szállítójárműveken tartalékkészleteket kell kialakítani, a gépjárműveket alkalmassá kell tenni a többletanyag befogadására.
4. Az elhelyezés nehézségei miatt együttműködési megállapodást kell kötni a szállodákkal, annak érdekében, hogy a rendőri állományt plusz ágyak lekötése nélkül (jelentős a költségvonzata) bármikor el lehessen szállásolni.
5. A fölvezényelt állományt a megyei rendőr-főkapitányságoknak ki kell egészíteni logisztikai beosztottakkal, ezáltal tehermentesítve a fogadó rendőri szervezetet, azaz a csapatszolgálati századokhoz rendszeresíteni kell logisztikai státuszokat.
6. Szükséges a csapatszolgálati felszereléseket vizsgáló és ellenőrző központi részleg megalakítása.
7. Szükséges az ellátást meghatározó normák felülvizsgálata, illetve ahol nincsenek ilyenek - újak megalkotása.
8. A sérült rendőrökre számítani kell. Amellett, hogy begyűjtjük a fegyvereiket és felszereléseiket, meg kell szervezni védelmüket a kórházakban, mert előfordulhat, hogy a rendőr a rendbontókkal kerülhet egy kórterembe, ahol különféle atrocitásoknak lehet folyamatosan kitéve.

2.8 Következtetések

Ebben a fejezetben részletesen bemutatom, feltárom a rendőrségi logisztikában jelenlévő anomáliákat, rávilágítok a szervezeten belül meglévő eltérő működési feltételekre, melyek kihívást jelentenek azoknak, akik racionalizálni szeretnék a rendőrségi logisztika működését. Ez a felismerés már önmagában is hozzájárulhat a logisztika hatékonyságának növeléséhez, mert szembesíti a logisztikai szervezeteket a működési anomáliákkal. Ebből kiindulva feltárom az ellátás során jelenlévő ellentmondásokat és arra a következtetésre jutottam, hogy az anomáliákat a szervezeti átalakítások nem megfelelő előkészítése okozza. Nyilvánvalóvá vált számomra, hogy a feltárt problémák önmagukban hordozzák a megoldási lehetőségeket. A Rendőrség megváltozott feladatai és működési körülményei a logisztika számára új rendezőelvek megfogalmazását teszik szükségessé. A logisztika meglévő rendszerének anomáliái nehezítik a hatékony és gazdaságos működést, és negatívan hatnak az alapfeladatok teljesítésére. Megerősítettem az első

fejezetben megállapítottakat is, miszerint az utóbbi időszakban a Rendőrség gazdálkodását az alulfinanszírozottság jellemzi, és egyértelművé vált, hogy a költségvetés pluszforrásokat nem biztosít a Rendőrség részére. Történtek lépések a rendőrségi logisztika átalakítására (csökkent a vezetői szintek száma), azonban az ebből eredő forrásokat a Rendőrség nem kapta meg, így az alulfinanszírozottsággal kapcsolatos gondok továbbra is léteznek. Ilyen a gazdasági szervek régiós struktúrára történő átalakítása, melynek létjogosultságát az utóbbi időben sokan kétségbe vonják. Elemezve a Rendőrség és a Határőrség integrációja után kialakult gazdasági szervezetet megállapítottam, hogy a két szervezeti kultúra eltérő gazdálkodási és logisztikai támogatási rendszerének tartalmi továbbélése nehezíti az integrált ellátási rendszer megvalósítását. Az integráció egy másik problémát is felszínre hozott. Megszűnt a „schengeni” határszakasz, ezért a Határőrség korábbi 10.500 fős létszámából határrendészeti feladatok ellátására a Rendőrséghez kb. 2500 - 3000 fő került át. Felmérés a valós adatokról nem készült. Több száz fő volt határőr rendőri beosztásba került, határrendészeti feladatokat lát el, és ennek ellenkezőjére is számtalan példa van (ez azért alakult így, hogy a nyugati határszakaszon feleslegessé vált beosztottaknak lakhelyükhöz közel lehessen munkahelyet biztosítani). A schengeni övezethez hamarosan csatlakozik Románia is, így a feladatok tovább csökkennek. Ebből az következik, hogy jelentős mennyiségű inkurrens anyag keletkezett, és keletkezik a továbbiakban is. Ezeket a készleteket jelenleg a MRFK-k tárolják, melynek költségei jelentősek. Szükséges egy inkurrencia raktár kialakítása, ahol az eszközök további sorsáról döntenek (értékesítés, használatból kivonás, további tárolás). Az inkurrens szakanyagok megóvása mellett fontos a Határőrség készleteiből átvett anyagok kezelése. Az egységes cikkszámrendszer bevezetése alapot jelenthet mindkét anyagnemmel történő gazdálkodáshoz. A schengeni forrásból beszerzett készletek üzemeltetési tapasztalatait is elemeztem és arra a következtetésre jutottam, hogy azok karbantartását, javítását központilag gazdaságos végezni. Az integráció eredményezte ellentmondások harmonizációját minél előbb el kell végezni.

Ebben a fejezetben részletesen elemeztem a csapatszolgálati feladatok végrehajtásával kapcsolatos logisztikai tapasztalatokat is. Megállapítottam, hogy a végrehajtandó logisztikai feladatok nincsenek rendszerezve, pedig a különböző igények felmérése, a szakanyagok időben történő megrendelése, beszállítása, nyilvántartásba vétele jelentősen hozzájárul a Rendőrség feladatainak hatékony és

szakszerű végrehajtásához, a rendőri munka társadalmi presztízsének növelését és az állomány megalégedését szolgálja. Arra a következtetésre jutottam, hogy a parancsnoki állomány nem kezeli súlyának megfelelően az utánszállításnál felmerülhető nehézségeket, pedig a végrehajtói állomány felszerelésének meghatározásánál figyelemmel kell lenni erre a tényre. Különböző készleteket kell megalakítani az alegységek szállító járművein is.

Az előző időszakhoz képest sokat javult az ételmezési ellátás. Az állomány étkeztetését nagyban segítik az előrecsomagolt, változatos több napig is eltartható szendvicsek. Ezáltal a konyhai személyzet nagyban tehermentesül, fáradságból adódó balesetek ritkábban fordulhatnak elő. A külső forrásból beszerzett élelmiszereket azonban be kell vizsgálni, mert a szándékosan fertőzött, vagy a véletlenül megromlott étel a végrehajtó állomány zömét rövidebb vagy hosszabb időre kivonhatja a hadrafogható létszámból, ami veszélyezteti az eredményes feladatellátást, vagy akár súlyosabb következményei is lehetnek. Úgy vélem, hogy a polgári szolgáltatókkal az együttműködést folytatni kell, mert ezen a területen további javulás várható.

Megállapítottam, hogy a szállodai elhelyezés költséges, ezért intézkedésben szükséges a normákat lefektetni (csapatsátor vagy szálloda az elhelyezési körlet).

Korábban elképzelhetetlen probléma is felszínre került, számítani kell jelentős számú sérült rendőrré. Beláthatatlan károkat okozhat, ha a rendőr fegyvere, felszerelése a rendbontókhoz kerül, ezért a velük kapcsolatos teendőket előre szervezni kell.

Összességében megállapítottam, hogy a jelentkező feladatok gördülékeny és határidőre történő végrehajtásához képzett, és megfelelő mennyiségű logisztikai állomány szükséges. A felkészülés során az érintett vezetőkkel történő egyeztetés és az igények határidőre történő megküldése feltétele a szakanyagok és eszközök időben történő beszerzésének, és a biztosításban résztvevő állomány rendelkezésére bocsátásának. Azokon a szakterületeken, ahol a logisztika gyűjti a tapasztalatokat, és azokat kielemezi, ott sikeres és hatékony a logisztikai biztosítás. Hatékony csapatszolgálati feladat csak a belső és külső (civil) logisztikai források összehangolt alkalmazásával valósítható meg, azonban a feladat kihelyezése, és annak gyakorlati végrehajtása szakértelmet, és körültekintést igényel.

3. fejezet: A rendőrségi logisztika alapelvei. Megoldási javaslatok a rendőrségi logisztikában jelenlévő anomáliák kiküszöbölésére

A feltárt anomáliák átfogó kezelésére korszerű alapelvek mentén találtam válaszokat, amely alapelvek a nyugati és elsősorban a NATO országokban - természetesen más-más tartalommal - hatékonyan szolgálják a korszerű logisztikai megközelítést. A fentiekre tekintettel, az eddig szerzett szakmai tapasztalatom, valamint a Magyar Honvédség és a NATO⁴² vonatkozó szakirodalmának tanulmányozása során arra a következtetésre jutottam, hogy a rendőrségi logisztikának az alábbi alapelveknek kell megfelelni:

1. **Felelősség:** A gazdasági főigazgató egy személyben felelős a rendőri tevékenység logisztikai biztosításáért, s e jogkörét a régiós GEI-k vezetőjén keresztül gyakorolja.
2. **Jogkör:** Az MRFK vezetője nem rendelkezik a főkapitányság anyagi, technikai, és pénzügyi eszközállománya fölött. A rendelkezési jog a régió gazdasági igazgatóját illeti meg. A régiós GEI-vel kötött együttműködési megállapodásban foglaltaknak megfelelően az MRFK vezetője a megbízottja útján, „megrendeli” (igényt támaszt) a feladatok végrehajtását az érintett GEI szakterületek vezetőitől.
3. **Együttműködés:** A Rendőrség logisztikai szervezetei kötelesek együttműködni a más régiókhoz tartozó GEI-k azonos szintű szerveivel. Törekedni kell a hasonló profilú költségvetési szervekkel való együttműködésre.
4. **Koordináció:** A régiók közötti koordináció fontos, az összes megfelelő szinten végre kell hajtani. Szükség esetén ki kell bővíteni a más fegyveres erőkre és testületekre is. A koordináció megszervezését az ORFK végzi úgy az MRFK, mint a GEI-k irányába.

⁴² MC 319/2 Nato Logisztikai alap- és irányelvek, AJP-4 Szövetséges Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína. (A HVK Logisztikai Főcsoportfőnökség kiadványa. 1999. Nyt. Sz. 14/374)

5. **Szavatolt biztosítás:** Az elégséges szolgáltatás-biztosítás szintjeit a régiós GEI-k és az MRFK-k az együttműködési megállapodásokban rögzítik.
6. **Elégségesség:** A logisztikai erőforrások szintjeinek és elosztásának elegendőnek kell lenniük a klasszikus rendőri tevékenység, valamint a csapatszolgálati feladatok előírt készenléti és feladat-végrehajtási képességeinek eléréséhez, fenntartásához.
7. **Gazdaságosság:** A logisztikai erőforrásokat hatásosan, hatékonyan és gazdaságosan kell felhasználni.
8. **Rugalmasság:** Csapatszolgálati feladatok végrehajtása esetén a csapaterős egységekhez (század és szakasz kötelék) hasonlóan a logisztikának is dinamikusnak, rugalmasnak, mozgékonynak és reagáló-képesnek kell lennie.
9. **Átláthatóság:** Az MRFK-knak és a GEI-knek a rájuk vonatkozó mértékig információval kell rendelkezniük a logisztikai helyzetükről. A csapatszolgálati feladatok végrehajtására kivezényelt állomány megsegítése érdekében a logisztikai erőkről és eszközökről információt kell biztosítani az ORFK GF részére, és annak vezetője jogosult az erők és eszközök átcsoportosítására.
10. **Csapatszolgálati feladatok elsőbbsége:** A csapatszolgálati feladatok sikerének érdekében az ORFK vezetője jogosult a logisztikai erőket és eszközöket közös parancsnokság alá helyezni.

A fenti alapelveknek a rendőrségi logisztika működésének teljes egészében meg kell felelni. A fentiek figyelembevételével javaslatokat dolgoztam ki az anomáliák kidolgozására, amelyek az alábbiak:

3.1 Széttagoltság, a nem egységes vezetési és parancsnoki rendszer

A problémát az átalakítással kapcsolatos döntések végrehajtásának következetlensége okozza. 2006. október 10-én szembesült a KR (akkor REBISZ) Gazdasági Igazgatóságának állománya, hogy 2007. január 01-ei hatállyal megszűnik,

és beolvasztásra kerül az ORFK GF GEI állományába. Az intézkedés jelzés értékű volt, - a REBISZ a rendőrség elit szervezete - minden szervezet részére, ami azt jelentette, hogy a régiós gazdasági szervezetek kialakítására a döntés már megszületett, és ebből senki sem maradhat ki. Azonban nem lett következetes az átalakítás, mert 2008. január 01-én a 1.3. alpontban leírt irányba tolódtak el a szervezeti integrációra irányuló változások.

Az anomália kiküszöbölésére az alábbi javaslatot teszem:

Visszatérni a megkezdett útra, és a budapesti székhelyű szervezetekből megalakítani a „nagy Budapesti Ellátó központot”. Emellett párhuzamosan szükséges a Rendőrség teljes szervezetének átalakítása régiós struktúrára, és a gazdálkodás jogának és felelősségének átadása a régiós GEI-k részére. Így a vezetési és parancsnoki rendszer is egységessé válik, és a párhuzamos tevékenységek is megszűnnek. Azonban mielőtt létrehoznánk a „nagy Budapesti Ellátó központot”, mindenképpen szükséges konkrét gazdasági elemzéseket végezni a felmerülő szállítási, raktározási, kommunikációs és egyéb költségek tekintetében. A legszembetűnőbb példával a KR Műszaki Osztályvezetőjeként találkoztam, amikor is az autópálya alosztályok teljes ellátása a Budapest, Kerepesi úti laktanyából történt. Például a káli alosztályról, - ami a laktanyától 110 km-re található - rendszeresen mikrobusszal utaztak fel a védőitalért. A védőital értéke 20.000 Ft volt, ami nagyjából az üzemanyag és a gépjármű egyéb járulékos költségeivel volt arányos. Ha ez helyben került volna beszerzésre, úgy ezeket a költségeket meg lehetett volna takarítani. Szakanyagonként más-más következtetésre lehet jutni, mert például veszélyes anyag tárolási feltételeit nem feltétlenül szükséges minden megyében kialakítani.

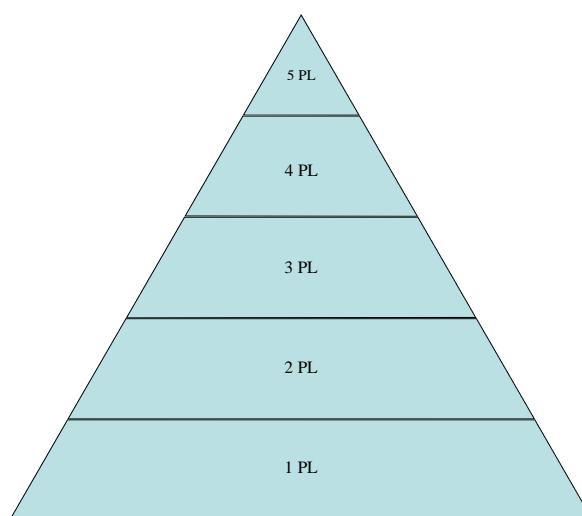
3.2 A rendőrségi logisztika befogadó képtelensége a polgári logisztika szolgáltatásainak igénybevételére

Ahogy a bevezetőben is említettem, a rendőrségi logisztikának saját erővel kell megoldani azokat a problémákat, amire a polgári szféra képtelen, mivel ezekre a szolgáltatásokra a civil életben nincs, vagy nagyon minimális az igény. Az egyik ilyen példa, hogy a polgári szféra nem javít harcjárműveket, speciális fegyvereket és lőszerket. Ezen a területen együttműködés tapasztalható a Magyar Honvédség és a Rendőrség között. A Rendőrség harcjárműveit a HM Currus Rt javítja. Néhány

harcjármű vonatkozásában a magas óradíjak ellenére is olcsóbb a HM javítóbázisának az igénybevétele, mint saját javító műhely fenntartása.

Vizsgáljuk meg, hogy „a logisztikai szolgáltatások piramis szintjei és azok tartalma” megnevezésű 10. számú ábrában ezt a fajta együttműködést hová tudjuk beilleszteni! Ez a viszony megfelel a 2 PL: „Second Party Logistics” modellnek, mivel az együttműködés arra irányul, hogy néhány harcjármű javítását, karbantartását a rendőrség a HM Currus Rt-vel végezteti el.

A logisztikai szolgáltatási piramis szintjei és azok tartalma



9. ábra. A logisztikai szolgáltatások piramis szintjei és azok tartalma

(Forrás: Trembeczky László: Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium – Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében. Doktori (PhD) értekezés; ZMNE; Budapest 2007.)

- 1 PL: „First Party Logistics” az a modell, ahol vállalat a logisztikai feladatait saját humán-, és eszköz erőforrással látja el. A feladat ellátásához külső szolgáltatót nem vesz igénybe.
- 2 PL: „Second Party Logistics” az a modell, ahol a vállalat az alaptevékenységhez kapcsolódó bizonyos alaplogisztikai funkciókat külső szolgáltatóval végeztet el egy rövid távú vagy eseti együttműködés keretén belül. Ez a modell, mivel igazi partneri viszony nem alakul ki, nem éri el a 3 PL szintet.
- 3 PL: „Third Party Logistics” az a modell, ahol a hagyományos szállítás, raktározás stb. keretén belül komplex logisztikai funkciók és szolgáltatások alakulnak ki

hosszú távú partneri kapcsolatban. Ezeket a szolgáltatásokat nevezzük 3 PLP-nek (Third Party Logistics Provider).

4 PL: „Fourth Party Logistics” az a modell, ahol már nem egyes hagyományos logisztikai területek, hanem ellátási láncok versenyeznek egymással. Ezekben az esetekben a 4 PL szolgáltatók már csak integrátor és koordinátor szerepet töltenek be az ellátási láncokban, vagy ezek között. Ebben a modellben az SCM (Supply Chain Management) elméletek játszanak jelentős szerepet, ahol a 4 PL a saját erőforrásait egyesíti és működteti az SCM -nek alárendelve az átfogó megoldás érdekében.

5 PL: „Fifth Party Logistics” ez a modell jelenleg kialakulás alatt áll, napjainkban tekinthetjük egy lehetséges logisztikai ellátási jövőképnek is. Az 5 PL mivel egyáltalán nem rendelkezik fizikai erőforrásokkal, ezért a szolgáltatás alapját a szolgáltató menedzsmentjének know-how-ja képezi. Ezt a modellt nevezzük „virtuális logisztikai szolgáltatásnak”. Előnye lehet ennek a modellnek, hogy a megbízók szervezeti határokat átlépő logisztikai folyamatait, és annak koordinálását egy virtuális (pl: tanácsadó) szolgáltató veszi át. Eddigi tapasztalati hátránya ennek a modellnek, hogy a megbízók szívesebben adják át a logisztikai folyamataik kezelését olyan szolgáltatóknak, akik rendelkeznek saját fizikai erőforrásokkal.

Visszatérve az előző gondolathoz megállapítható, hogy más a helyzet az olyan szolgáltatások estében, amik a polgári szférában több szolgáltatótól is megvásárolhatók. Ilyen terület a takarítás, étkeztetés, személy- és tehergépjármű javítás, személyszállítás. A polgári logisztika igénybevételét támogatók álláspontja szerint e területen költségcsökkentés érhető el. A külső szolgáltató nagyobb tapasztalata, speciális tudása és eszközállománya, illetve méretgazdaságossága folytán annyival olcsóbban tudja az adott logisztikai funkciót ellátni, hogy már a profittal növelt ár is alacsonyabb, mintha a Rendőrség maga látná azt el.⁴³ A kérdés persze valójában az, hogy (rendőrségi objektum például egy laktanya, vagy kapitányság üzemeltetését alapul véve) a gazdasági szakemberek - néhány évtizedes tapasztalatával a hátuk mögött - vajon jól határozták e meg a kiszolgáltató személyzet létszámát, és a napi teljesítménynormákat.

⁴³ Németh Gyula: Gondolatok a rendőrségi logisztika egyes elemei kihelyezésének lehetőségeiről, előnyeiről, korlátairól. Katonai Logisztika 2006. 3. szám (57-65. oldal)

Amennyiben a rendőrségi logisztika olyan normákat alkalmaz, mint a polgári, és az alkalmazottak kihasználtsága nem alacsonyabb a civil szféráénál, akkor vajon olcsóbb-e a szolgáltatás kihelyezése, mint saját logisztika igénybevétele? Mindig szem előtt kell tartanunk azt az alapvető megállapítást, hogy a szolgáltató nyeresége a Rendőrségnek plusz kiadást jelent (kivéve, ha nyereség nem haladja meg a civil szolgáltató hatékonyabb feladat-végrehajtásából eredő megtakarításokat). A szolgáltató profitorientált, és mindent elkövet annak érdekében, hogy a törvényi keretek között a hasznát növelje. Természetesen ez csak abban az esetben igaz, amennyiben a teljesítménynormák, és az alkalmazottak kihasználtsága megegyezik a polgári logisztikában elfogadottakkal.

Vajon a civil szolgáltatók profibbak a rendőrségi alkalmazottaknál, vagy a nagy mennyiségben előállított termékeknél keletkezik költségmegtakarítás? A fentieket elemezve úgy gondolom, hogy a rendőrségi logisztika csak abban az esetben váltható ki a polgári logisztikával, amennyiben a rendőrségi objektumok mérete túl kicsi ahhoz, hogy saját apparátust tartsunk fenn. Nagyobb vagy kisebb kapitányságok esetében eltérő következtetésre lehet jutni. Az egyik esetben saját logisztikát, míg a másik esetben polgári logisztikát érdemes igénybe venni.

A téma kutatása során az alábbi megállapításra jutottam:

- Egy tevékenység kiszervezése létszámcsökkentéssel jár, mivel azt a feladatot már egy másik cég fogja elvégezni, így a gazdasági szervezeten belül csökken a folyamatok száma, így az azt végrehajtó dolgozók létszáma is.
- Rövidtávon lehet, hogy magasabbak lesznek a költségeink, - mintha nem adtuk volna ki a tevékenységet külső vállalkozónak - mert a szervezet átalakítása pénzbe kerül.
- Csapatszolgálati feladatok végrehajtása esetén a hatékonyság fontosabb a költségeknél, mert a csapatszolgálati tevékenység kudarca kihat a rendőrség egészére.
- Az alaptevékenységen kívül minden feladatot ki lehet szervezni, azonban ez alapos előkészületeket igényel.
- A rendőrségnél már történt tevékenység kiszervezés (takarítás), de minden esetben más koncepció szerint, ezért azokból mélyreható következtetéseket nem lehet levonni.

3. 2.1 A gazdálkodási folyamatok kiszervezése (outsourcing)

A gazdasági szervezet akkor végzi jól a munkáját, ha megfelelő időben és megfelelő költséggel, valós szolgálati célokat elégít ki. Az outsourcing bevezetését megelőzően a szervezetnek számos előkészítő feladata van. Többek között definiálnia kell a szolgáltatás kihelyezéssel elérni kívánt célt, majd ezt követően át kell gondolnia a gazdálkodási folyamatokat. Úgy gondolom, hogy az ellátás területén az alábbi eljárásokat jelen pillanatban is meg lehet honosítani.

- Szolgáltatási Szint Menedzsment alkalmazása (Service Level Agreement-SLA)
- Outsourcing

Az ellátási és üzemeltetési feladatok működését a valós szolgálati igényekhez kell igazítani, ezekből levezetve kell meghatározni azt, hogy mely gazdasági tevékenységeket kívánja a szervezet külső szolgáltatóhoz kihelyezni. Meg kell határozni azt is, hogy az eddigi belső szolgáltatások relációjában milyen változások szükségesek. A szervezeten belül nagy hangsúlyt kell fektetni a munkatársak tájékoztatására, a velük való kommunikációra. A rendőri szervezet felsővezetőinek a fentiekén túl olyan menedzsmentdöntéseket kell meghozni, mint az egy lépésben vagy fokozatosan megvalósuló kiszervezés, egy vagy több szolgáltatóval való szerződéskötés, eszközök és munkatársak átvételének kérdése, valamint a szolgáltatás teljesítésének fizikai helyszíne. Látni kell tehát, hogy az outsourcingra való felkészülés folyamata időigényes és alapos előkészítést, komoly szaktudást igényel. Egy felkészületlen szervezetnek, a kihelyezési tárgyalások, az outsourcing paraméterek meghatározása, de a kihelyezés folyamatát tekintve is kedvezőtlenebb a szolgáltatóval szembeni pozíciója. A felkészülés hatékonysága külső tanácsadó igénybevételével növelhető. A napi operatív munka elvégzése rendkívül fontos, a feladat jó minőségű ellátásához folyamatosan fejlesztendő tudás szükséges, a felhasználók elégedettsége jelentősen befolyásolja a teljes szervezet viszonyát a gazdasági szervezethez.

Egy kiszervezési projekt több fázisból áll. A döntés-előkészítési fázis során célszerű megvalósíthatósági tanulmányt készíteni. Az ebben lévő információk birtokában hozhat felelős döntést a szervezet az outsourcing elindításáról. A döntést követő tervezés-előkészítési fázis középpontjában a kiszervezés lépéseinek, akcióterveinek előkészítése áll. A pályáztatási és szerződéskötési folyamatot követi a szolgáltatás

átadása. Ennek első szakaszában, az átmeneti időszak alatt folynak - még szankciók nélkül - a „finomhangolások”, amit folyamatos működés beállítása követ.

3.2.2 A polgári szférával „csereszabatos” szolgáltatások igénybevétele, a rendőrségi logisztika nemzetgazdasági bázisra épülésének lehetőségei

Ebben az alfejezetben megvizsgálom, hogy mit jelent az, ha egy rendőri szervezet fenntartási költségei terhére megvásárolja a különféle szolgáltatásokat (elhelyezés, étkeztetés, gépjárműjavítás). Ilyen szolgáltatások igénybevétele még nem elterjedt a rendőrségnél. Takarítást kisebb őrök, alosztályok rendelnek meg polgári cégektől, mert teljes foglalkoztatás mellett nem lehet megfelelő szintű a dolgozók kihasználtsága, hatékonysága. A részdíós foglalkoztatás nem elterjedt a Rendőrségnél.

Más a helyzet szállítási szolgáltatások igénybevétele esetén. Az autóbuszok beszerzési ára, éves járulékos költségei (műszaki vizsga, környezetvédelmi felülvizsgálat, javítás, karbantartás) olyan magasak, hogy az évi néhány ezer kilométeres igénybevétel mellett kifizetődőbb külső vállalkozók bevonása, a szállítás kiszervezése. Szerződés kötéssel olyan biztosítékokkal rendelkezhetünk, amiben a vállalkozó az igényeinknek megfelelő garanciákat ad (például megfelelő szállítókapacitás rendelkezésre tartása - természetesen térítés ellenében).

Összességében megállapítható, hogy a rendőri szervezet oldaláról ez normatív pénzgazdálkodást jelent, mivel annak fenntartási költségeit normák alapján számítják, és a szolgáltatást igénybevevő szervezetnek nincs más dolga, mint megrendelni azt.

3. 2.3 A szolgáltatások kihelyezésének általános szempontjai

A szolgáltatások kihelyezése kapcsán meg kell tudnunk állapítani azokat a szempontokat, amelyeket e területeket érintő döntéseinket megelőzően figyelembe kell vennünk, és a későbbiekben is szem előtt kell tartanunk.⁴⁴ A rendőri vezetés elhatározásának kérdése, hogy a saját logisztikai szervezet milyen mértékben vállalja magára, vagy adja át arra specializálódott vállalkozásoknak a logisztikai funkciók végzését. A döntést elsődlegesen a szervezeti célok, a várható költségek, a piacon

⁴⁴ Németh Gyula: Gondolatok a rendőrségi logisztika egyes elemei kihelyezésének lehetőségeiről, előnyeiről, korlátairól. *Katonai Logisztika* 2006. 3. szám. (57-65. oldal)

fellelhető szolgáltatók kínálata, árajánlata határozza meg, ami függ a meglévő szabad kapacitásuktól. A logisztikai támogatás színvonala akkor emelhető, ha szakosodott szolgáltatók szolgáltatásait vesszük igénybe. A magasabb szintű szolgáltatást a specializálódott szolgáltatók azért tudják olcsóbban kínálni, mert több megbízóval állnak kapcsolatban, és igyekeznek kapacitásukat minél jobban kihasználni. Emellett a nagyobb vállalatok a logisztikai igényeknek megfelelő korszerű, de igen magas tőkeigényű infrastruktúrával, magasabb minőségi fokon tudják garantálni a szolgáltatást. A vállalkozók kiválasztásánál elsődleges szempontként kell figyelembe venni, hogy ugyanazt a szolgáltatást olcsóbban és hatékonyabban tudják biztosítani mint a saját logisztikai szervezetünk.

A szolgáltatások kihelyezése kapcsán továbbra is teljesülnie kell az ellátási elosztási logisztikával szemben támasztott követelménynek, azaz, hogy a termék (vagy szolgáltatás) a megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő mennyiségben, a megfelelő minőségben a megfelelő áron álljon rendelkezésre. Lényeges szempont, hogy az informatikai rendszerek üzemeltetésénél nem az ár, hanem a biztonság az elsődleges. Nem szabad kihelyezni az informatikai hálózatok üzemeltetését, ha nincs garantálva az adatbázisok biztonsága. A logisztikai feladatok külső vállalkozásba adása kapcsán nem sérülhetnek az alaprendeltetésből adódó feladatok. A szolgáltatás igénybevételét követően folyamatosan vizsgálni és elemezni kell annak hatását a szervezetre, és a szervezet logisztikai rendszerére.

A vizsgálat szempontjai az alábbiak:

1. Milyen változások következtek be a logisztikai teljesítményben?
2. Milyen változások következtek be a logisztikai költségekben?
3. Milyen változások következtek be a munkamorált illetően?
4. Milyen átképzést tesz szükségessé a kihelyezés a logisztikai állomány körében?
5. Milyen változások következtek be a fogyasztói elégedettségben, azaz a szolgáltatást közvetlenül igénybevevők körében?

3. 2.4 Az outsourcing, mint kényszernek, és mint szükségszerűségnek a vizsgálata

Anélkül, hogy minden tényezőt felsorolnék, megemlíteném a motivációk hiányát, a hierarchikus rend megjelenését, a szükséges és elégséges információk kezelésének és értékelésének rendjét is. A vizsgálatokat az alábbiak teszik szükségessé:

- A rendőrségi logisztikai szervezetek önellátó jegyeket viselnek magukon, ezért azok működése nehezen átlátható.
- A szakterület művelőiből hiányzik az egészséges kétkedés, ugyanis véleményem szerint nem önmagunkhoz viszonyítva és önmagunkból kiindulva kell megítélni az eredményeket, hanem kívülről. Gondolkodásunk középpontjába a hogyan előre tovább kérdését kell helyezni.
- A hosszú elszigeteltség miatt nem kielégítő az állami és a polgári szolgáltatók közötti kapcsolatok szintje.

Ha figyelembe vesszük a felsoroltakat, megállapíthatjuk, hogy ahol a fenti működési zavarok fennállnak, ott felmerülhet az outsourcing, mint lehetőség, ahol a cél:

1. költségcsökkentés
2. a teljesítmény (hatékonyság) növelése.

Ha az elmondottakat megvalósítjuk, akkor még mindig csak a követelmények első részét sikerült megoldanunk. A bázisszemléletű költségvetési gazdálkodás a racionalitás egyik legnagyobb korlátja: a finanszírozás ugyanis nem a feladatokhoz, hanem a korábban elért költségvetési pozícióhoz igazodik. Következménye az egyidejűleg jelen lévő hiány és pazarlás. Mivel a költségvetés nem feladatokat, projekteket finanszíroz, hanem a már kialakult szervezetet és annak működését, ezért intézményen belül sem oldható meg a feladatorientált finanszírozás, nem érvényesíthető maradéktalanul a haszonelv, és nemigen van mód arra, hogy az intézmények elhagyjanak egyes „veszteséges” tevékenységeket. A mindenkori költségvetési prés nem teszi lehetővé, hogy a megtakarításokat érdekeltségi alapként lehessen kezelni. A költségvetési szervek nem tarthatják meg ésszerű gazdálkodásuk folytán elért megtakarításaikat, azaz a piaci racionalitást nem lehet az egész államigazgatási szervezet gazdálkodásában érvényesíteni.

Tapasztalatok szerint a kiszervezés általában tíz-húsz százalékos megtakarítást eredményezhet.⁴⁵ A költségvetési intézmények kiadásainak zömét a bérek és közterhek jelentik. Ebből a szempontból tetten érhető a megtakarítás, hiszen a közszféra alkalmazottjait általában nem minimálbérrel díjazták.

A gyakorlat azt mutatja, hogy jelentősebb megtakarítás olyan tevékenység kiszervezéséből következik, amelyhez nem kötődik közvetlen költségvetési támogatás, azaz nem az állam az egyetlen megrendelő (nem speciális rendőri feladat). A piaci szférában az outsourcing tulajdonképpen a beszállítói versenyeztetés része, ez működtethető az államigazgatásban is, elsősorban a különböző szolgáltatások biztosítása területén.

3. 2.5 A szolgáltatások kihelyezésének előnyei

A szolgáltatások kihelyezését komoly és mélyreható vizsgálatoknak kell megelőznie. Mérlegre kell tenni az előnyöket, a hátrányokat és a kockázatokat. Általában az előnyök az alábbiakban foglalhatóak össze:

1. Amennyiben a külső vállalkozó vagy szolgáltató gazdaságosabban, megbízhatóbban képes biztosítani a szolgáltatást, abban az esetben a Rendőrség pénzforrásokat takarít meg, reagáló képességét növeli.
2. A szolgáltatási szerződések keretszerződésekben foglalt árkedvezményekkel nagyobb volumenű megrendelések eredményeként költségmegtakarítás realizálható.
3. A szolgáltatás vagy tevékenység díja jól tervezhető, a végrehajtó állomány is tudatába kerül, hogy mi mennyibe kerül.
4. A kihelyezéssel az eddig rugalmatlan rendszer rugalmassá válik. A változó igényekhez alkalmazkodik. Szezonális szolgáltatások végrehajtására nem kell létszámot növelni, majd később leépíteni.
5. Biztosítja legújabb technikák, technológiák, speciális szakértelem külső szolgáltatók révén történő elérését.
6. Csökken a kiszolgálók aránya a végrehajtói állományhoz képest.
7. Csökkenthetjük raktári készleteinket, a felszabaduló raktárkapacitásunkat értékesíthetjük.

⁴⁵

http://www.navigátorrt.hu/elerheto_megtakaritasok_a_kozigazgatasban_az_it_outsourcing_segitsegevel.html. (letöltés időpontja: 2008. 06. 27. 16.20)

8. A gazdasági szervezet az alaptevékenységére tud koncentrálni, nem kell egy számára alacsony kompetenciájú területtel napi szinten foglalkoznia. Az ellátás és az üzemeltetés felelőssége „ajtón kívülre” kerül, a felelősségi körök tisztázhatóak lesznek, mérhetővé, ellenőrizhetővé válik a szolgáltatási színvonal.
9. Az ellátási, üzemeltetési szolgáltatásokat erre a tevékenységre szakosodott professzionális szolgáltató szervezettől, kapja a Rendőrség. A tevékenység folyamatosságát tapasztalt, képzett szakemberek biztosítják.
10. A szolgáltatás minőségének javulásával párhuzamosan a szolgáltatás ára akár csökkenhet is.
11. A szervezeten belül az outsourcinggal párhuzamosan általában a szükségletek felmérésére és a folyamatok optimalizálására is sor kerül.
12. Az outsourcing során igénybevett vállalat követni tudja a gyorsan változó ellátási, üzemeltetési terület fejlődését, ezáltal kellő időben tud reagálni a piaci kihívásokra.
13. Az ellátási, üzemeltetési költségek átláthatóvá, mérhetővé és tervezhetővé válnak.
14. Az állomány megelégedése, az ellátási színvonal javulása hozzájárul a logisztikai szakterület megbecsülésének növekedéséhez.

3. 2.6 A szolgáltatások kihelyezésének kockázatai

Az előnyök felsorolása után mérlegre kell tenni a kockázatokat, melyek általában az alábbiak lehetnek:

1. Függőség alakulhat ki a szolgáltató cég megbízhatóságának, rugalmasságának és lehetőségeinek függvényében.
2. A szolgáltató valós teljesítményéről, munkája minőségéről csak a szerződés megkötése, a feladatvégzés befejezése után alkotunk valós képet. A szerződésbontás sok energiát köthet le.
3. Megnövekszik az átfutási idő, míg saját logisztikai szervezetünk azonnal megkezdheti a feladat végrehajtását, addig a külső vállalkozó részére „megrendelőt” kell kiállítani. A megrendelőnek tartalmilag és formailag meg kell felelni az előírásoknak (akár négy főnek is alá kell írni a megrendelőt, ami időigényes).

4. Amennyiben a központi költségvetési támogatás megnyitása késik, úgy számolnunk kell késedelmi kamatok kifizetésével, és ezeket a forrásokat más tevékenység finanszírozásától kell megvonni.
5. Számolnunk kell a korrupció megjelenésével, külső szolgáltatók jogtalan előnyhöz részesítésével.

3.2.7 Az ellátási, üzemeltetési szolgáltatás kihelyezés esetleges hátrányai

Az előnyök és a kockázatok után a hátrányokat is szükséges elemezni, és ezek figyelembevételével már elég adat állhat rendelkezésünkre a helyes döntés meghozatalához.

1. Előfordulhat, hogy a szervezet nem számol azzal, hogy a kihelyezés előtti szolgáltatási szintnél magasabb színvonal árnövekedéssel is járhat.
2. Problémát okozhat, ha a szervezet nem számol a kiszervezésből fakadó szervezeten belül jelentkező ellenőrzési, illetve menedzselési feladatokkal, és az ezek ellátásához szükséges kompetenciák biztosításával.
3. A külső szolgáltató bizalmas belső információkhoz jut hozzá, melyek megőrzése kiemelten fontos.

A szakirodalom⁴⁶ szerint öt esetben érdemes a szervezeteknek valamilyen mértékű kihelyezésen gondolkodniuk:

1. Az alaptevékenység kiszolgáltatásának javítása érdekében, illetve technológiaváltás tervezésekor, vagy ha jelentős ellátási, üzemeltetési fejlesztések előtt állunk.
2. Komoly ráfordítások ellenére a vártnál jelentősen alacsonyabb ellátási, üzemeltetési teljesítménnyel dolgozunk.
3. Szakember- megtartási-, utánpótlási zavarok alkalmával.
4. Újrafókuszált szervezeti, működési stratégia megalkotásakor.
5. „Zöldmezős” beruházás indításakor.

Az említettek mindegyikénél fontolóra kell venni, hogy az ellátási, üzemeltetési szolgáltatást benntartva vagy kihelyezve képes-e inkább a szervezet az alaptevékenységére koncentrálni. A döntést követően azt érdemes mérlegelni, hogy

⁴⁶Trembeczky László: Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium – Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében, 2007 ZMNE (Doktori (PhD) értekezés (pp.21-28)

az outsourcing melyik fajtája illeszkedik leginkább a Rendőrség stratégiájához, céljaihoz. Egy kiszervezés sikeres megvalósulását nagyon sok tényező befolyásolja. E tényezők egyike maga az outsourcing szerződés, és annak minősége. Kiemelten fontos, hogy a szerződés alapvetően a vevő- esetünkben a Rendőrség- és a szolgáltató bizalmán alapszik. A megfelelő outsourcing szerződés rugalmasan illeszkedik a változó igényekhez, a vevő üzleti irányvonalához, ugyanakkor ösztönzően hat mindkét fél számára.

Fontosabb jogi buktatók, amelyekre az outsourcing szerződés kötésekor mindenképpen oda kell figyelni:

1. A szerződés tárgyának pontos meghatározása.
2. A szerződéses garanciák és a szolgáltatásszint-mérési módszerek definiálása.
3. A kártérítés tárgyi és időbeli korlátainak meghatározása.
4. Pénzügyi konstrukciók, szankciók definiálása.
5. Az erőforrás-kihelyezés alkalmával átvett munkatársakra vonatkozó munkajogi szabályozások.

Az ellátási, üzemeltetési típusú tevékenységek esetében a külső partner bevonása reális alternatíva lehet.

3.2.8 A szolgáltatások kihelyezésével kapcsolatos kockázatok csökkentésének lehetséges eszközei

Amennyiben meghoztuk a döntést valamelyik tevékenység kiszervezésére ismét elemeznünk kell a hátrányokat és kockázatokat. Biztosítékok beiktatásával lehetőségünk van a kockázatokat csökkenteni, melyek az alábbiak:

1. Közbeszerzési eljárás precíz kiírása, a feltételek egyértelmű meghatározása.
2. A jelentkező szolgáltatók leinformálása.
3. Szerződési biztosítékok alkalmazása.
4. Olyan együttműködési rend kialakítása, ami gyors munkavégzést eredményez.
5. Viszonylag hosszú fizetési határidő megszabása.
6. Minőségbiztosítási eszközök alkalmazása.
7. A Nemzetvédelmi Szolgálatnak (NVSZ) bevonása a közbeszerzési eljárások lefolytatásába.

3.2.9 A Rendőrség szolgálati gépjárműveinek bérlete során szerzett üzemeltetési tapasztalatok elemzése, összevetése a saját üzemeltetés során szerzett tapasztalatokkal

A Rendőrség mérföldkövet jelentő lépésre szánta el magát 2005-ben. 3000 db szolgálati gépjármű bérlésére (három éven keresztül évi ezer darab) közbeszerzési eljárást írt ki. Az eljárást az indokolta, hogy addigra a szolgálati gépjárművek több mint 80%-a amortizálódott, elhasználódott. Üzemeltetési, fenntartási költségeik magasak voltak, a járművek gyakran meghibásodtak, a rendszerből történő kivonásukat nem lehetett tovább halogatni. Ekkora mennyiségű új gépjármű beszerzéséhez szükséges pénzügyi forrással a Rendőrség nem rendelkezett.

A közbeszerzési eljárás kiírásakor a korábbi időszak üzemeltetési és rendőrszakmai tapasztalatait vették figyelembe, valamint számításokat végeztek a tulajdonukban lévő gépjárművek futásteljesítményéről és javítási költségeinek alakulásáról kilométer-telítettségük figyelembevételével (1., 2., 3. számú táblázatok). A Rendőrség olyan gépjárműveket kívánt bérelni, amik megerősített futóművel rendelkeznek, motorvédő lemezzel vannak ellátva, belül tágasak és kényelmesek, melyekben a rendőri felszerelés elfér, és nem mellékesen, klímával szereltek.⁴⁷

Jármű típus	Mennyiség/db/	Futott teljesítmény /E km/	Összes javítási és járulékos költség /E Ft/év/	Egy km-re jutó jav. és járulékos költség/Ft/	Javítási költség / jármű /E Ft/év/
Személygépkocsi	117	2.279	80.498	35,3	688
URH-s Lada Niva	13	370	13.200	35,7	1.015
járőr URH-s személygépkocsik	36	930	28.080	30,2	780,1
Új gépjárművek	3	24	180	7,5	60

4. számú táblázat: A Készenléti Rendőrség szolgálati gépjárműveinek üzemeltetési adatai 2001. év (az összegek bruttó forintban értendők. Forrás: Saját számítás, mint műszaki osztályvezető)

⁴⁷ URH-olyan jármű, melynek kialakítása rendőri jellegű, fényhíddal, rádióval van felszerelve

Jármű típus	Mennyiség/db/	Futott teljesítmény /E km/	Összes javítási és járulékos költség /E Ft/év/	Egy km-re jutó jav. és járulékos költség/Ft/	Javítási költség / jármű /E Ft/év/
Személygépkocsi	119	2120	68.862	32,5	578,6
URH-s Lada Niva	13	343,7	15.475	45	1.190,4
járőr URH-s személygépkocsik	36	835,8	24.885	29,8	691,2
Új gépjárművek	6	51,3	0	0	0

5. számú táblázat: A Készenléti Rendőrség szolgálati gépjárműveinek üzemeltetési adatai 2002. év (az összegek bruttó forintban értendők. Forrás: Saját számítás, mint műszaki osztályvezető)

Jármű típus	Mennyiség/db/	Futott teljesítmény /E km/	Összes javítási és járulékos költség /E Ft/félév/	Egy km-re jutó jav. és járulékos költség/Ft/	Javítási költség / jármű /E Ft/félév/
Személygépkocsi	127	890,4	38.398	43,1	302,3
URH-s Lada Niva	13	141	9.800	69,5	754
Járőr URH-s személygépkocsik	30	385	13,680	35,5	456
Új gépjárművek	9	28,1	850	30,2	94,4

6. számú táblázat: A Készenléti Rendőrség szolgálati gépjárműveinek üzemeltetési adatai 2003. év I. félév (az összegek bruttó forintban értendők. Forrás: Saját számítás, mint műszaki osztályvezető)

A 2001, 2002, és 2003. év üzemeltetési adataiból levonható következtetések:

Megállapítható, hogy URH-s személygépjárművek esetén 1 db járműre átlagosan 750-800 ezer forintot kellett fordítani javításra és egyéb kiegészítők megvásárlására. Az egy kilométerre jutó javítási és járulékos költség 30-35 forint volt (biztosítási díj, gumiabroncs, különféle folyadékok), amelyek 60-80%-os amortizációs mutatóknál jelentkeztek. Az újonnan beszerzésre került URH-s személygépjárművek üzemeltetési költségeit elemezve kiderül, hogy az adminisztrációs költségeken kívül egyéb kiadások alig jelentkeznek. Új gépjárművek vásárlása esetén a gyártó cég általában 100.000 km-ig vagy az autó 3 éves koráig teljes körű garanciát vállal. A gépjármű üzemeltetési költsége az autó 5. éves kora után mutat jelentősen emelkedő tendenciát. A BM normának⁴⁸ megfelelően az ilyen járművek használatból

⁴⁸ A Belügyminiszter 23/2002. (BK 17.) BM Utasítása a Belügyminisztérium Gépjármű Szabályzatáról.

kivonhatóak. A személygépkocsi maradványértéke ebben az esetben viszonylag magas, általában a beszerzési ár 40-50%-a.

A bérleti konstrukció alkalmazásánál a fenti üzemeltetési adatokból, az új gépjármű beszerzési árából, és annak rendőri jellegének kialakítási költségeiből kellett kiindulni. Elemezni kellett a korábbi időszak üzemeltetési adatait, és az eljárást az adatok tükrében kellett elindítani. A tárgyalásos közbeszerzési eljárás keretében olyan bérleti árat kellett „kialkudni”, ami közelít a korábbi üzemeltetési költségekhez. Az eredményesen lefolytatott közbeszerzési eljárás szerződését tanulmányozva megállapítható, hogy a Rendőrség ezeknek a feltételeknek akkor sikeresen tett eleget. A bérleti és flottakezelési költségek a 4. számú táblázatban foglaltak szerint alakultak:

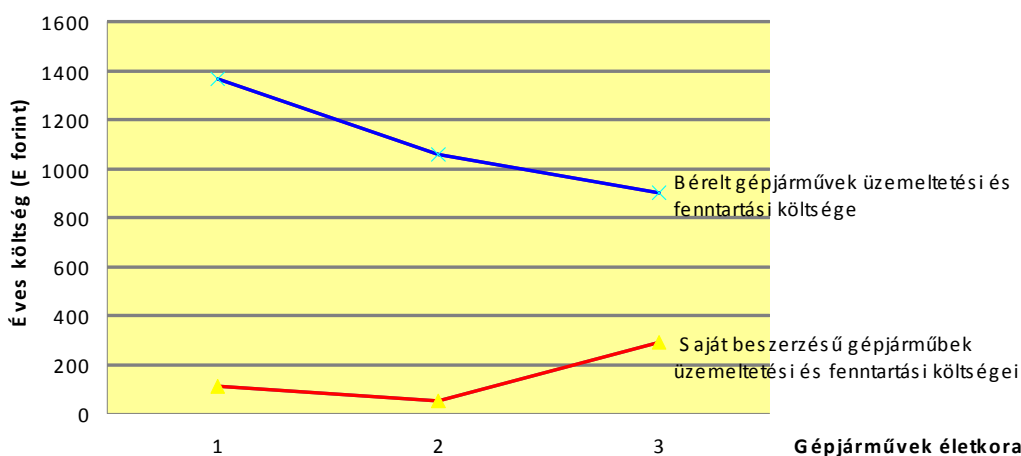
Gépjármű típusa	Bérleti és flottakezelési díj (hó/bruttó Ft)		
	2005. év	2006. év	2007. év
közbiztonsági járőr szgk.	113.940	88.090	74.951
közlekedési járőr szgk.	120.015	92.218	78.056
Ügyintézői szgk.*	76.160	76.160	76.160
4. kategóriás bűnügyi szgk.**	81.096	81.096	81.096
5. kategóriás bűnügyi szgk.***	90.043	90.043	90.043

5. számú táblázat: Flottakezelési és bérleti díjak 2005-2007 évek.
(Forrás: Saját számítás, mint műszaki szakterület vezetője)

Mint első ilyen nagyobb volumenű szolgáltatás igénybevételekor később jöttek elő a problémák. Túl sok üzemanyagot fogyasztanak a bérelt autók. Az ügyintéző és bűnügyi gépjárművek futásteljesítménye alacsony, de a bérleti díjuk ugyanakkora, mint a normál futásteljesítményűeké. A szerződés lejáratakor rendelkezésre kell állnia a fedezetnek az újabb kontingens bérletére. Felmerül a jogos kérdés, gépjármű bérlet, vagy saját tulajdonú gépjármű üzemeltetése kifizetődőbb? Annak érdekében, hogy a választ megkapjuk az 1., 2., 3. számú táblázatokban, és a 11. számú ábrában szereplő adatokat összevetem a lábjegyzetben szereplő szerződések adataival (4.

*- Ford Fiesta Fresh 1.4, **-Chevrolet Lacetti 5a. 1.6 SX, ***-Skoda Octavia Tour1.6

számú táblázat).⁴⁹ Egyik adat sem tartalmazza az üzemanyag költséget, mert azt a tételt mindkét esetben a Rendőrség fizeti.



10. ábra. A Rendőrség által beszerzett és bérelt gépjárművek üzemeltetési és fenntartási költségei
(Forrás: Saját számítás, mint műszaki szakterület vezetője)

Saját tulajdonú új gépjárművekre fordított javítási és karbantartási költség: 60-90 ezer Ft/év, kerekítve 8.000 Ft/hó. A biztosítási díj 3000 Ft/hó, azaz az új gépjárművek havi költsége átlagosan 11.000 Ft/hó, amely nem tartalmazza a gépjárműves szakterületen dolgozók bérét, és azok ellátási, működési feltételeinek biztosítását. A rendőrségi tulajdonú gépjárművek casco biztosítással nem rendelkeznek, ezt a számításoknál figyelembe kell venni. Ebben az időszakban a rendőrségi gépjárművek átlagos casco díja havi 5.000 Ft körül alakult, így egy új szolgálati gépjármű havi költsége a Rendőrségnek havonta kb. 16.000 Ft-ba került. Casco-t csak kivételes esetekben kötöttünk, mert számításokkal alátámasztottuk, hogy kevesebb a saját hibás balesetek javítási költsége, mint a casco díja.

Az 1. - 4. számú táblázatban szereplő adatokat elemezve az alábbiak állapíthatók meg:

Három év alatt a közbiztonsági járőr személygépkocsik használatáért a Rendőrség megközelítőleg 2.770.000 forintot fizetett ki, a gépjármű piaci értéke kb. 1.600.000 Ft, tehát összesen 4.370.000 forint. Ez az összeg a közlekedési járőr személygépkocsik esetében 5.100.000 forint. Mivel a futásteljesítmény mindkét esetben azonos (30.000 km/év), ezért megállapítható, hogy a gépjárművek bérlete a

⁴⁹ K-KIG 05/21/151/2005. számon az ORFK és a Porsche Lízing és Szolgáltatási kft. között kötött bérleti és flottakezelési szerződés

K-KIG 05/21/150/2005. számon az ORFK és LeasePlan Hungária Gépjárműpark Kezelő és Finanszírozó Rt. között megkötött bérleti és flottakezelési szerződés

Rendőrség számára kedvező, mivel ugyanolyan költségen korszerű, cascoval biztosított gépjárműveket használ a Rendőrség. Ezen kívül ezen gépjármű-kategóriát el kell rendőri jelleggel látni, ami további 450.000 forint költséget jelent. Ez a bérleti konstrukció abban az esetben javasolt, mikor az új gépjárművek vételára nem áll a Rendőrség rendelkezésére.

Ügyintézői gépjárművek esetén a bérletért és flottakezelésért a rendőrség három év alatt 2.750.000 forintot, a 4. kategóriás bűnügyi személygépkocsikért 2.920.000 forintot, az 5. kategóriás bűnügyi személygépkocsikért 3.250.000 forintot fizetett ki. Ez az új gépjármű vételárának 80%-a, és plusz költségek (URH-s rádió, fényhíd, matricázás) a gépjárművet nem terhelik. Az üzemeltetési tapasztalatok azt mutatták, hogy a gépjárművek legalább 40-50%-a kevesebb mint 30.000 kilométert futott három év alatt, így az egy kilométerre jutó költség háromszor több a járőr gépkocsikénál. Ugyan a bérbeadó képletes összeget (1,7 Ft/km) fizet a fel nem használt kilométerért, de így is egyértelműen kijelenthető, hogy ezen gépjármű kategóriára ebben a formában gazdaságtalan a bérleti konstrukció a Rendőrség számára. A számítások eredményét torzítja a gépjármű szakterület működtetési költségének be nem számítása, de mivel a személygépjárművek az összes gépjármű kb. 60% -át teszik ki, ezért létszámot csökkenteni gyakorlatilag nem lehet.

Három év elteltét követően (egy év késéssel) - újabb gépjárművek bérletére - kiírásra került egy következő közbeszerzési eljárás. Ennek eredményeként 20%-al olcsóbban bérel gépjárműveket a Rendőrség, ami a bérleti konstrukció sikerét jelzi. Azonban néhány kérdés továbbra is nyitva maradt.

- A gépjármű szolgálat létszáma változatlan maradt annak ellenére, hogy jelentősen lecsökkentek a végrehajtandó feladatok.
- 3 év alatt a bérleti díj kb. egy új jármű árával azonos.
- Jelentős a fel nem használt kilométer (a lehetséges 90.000 km helyett sok esetben a teljesített kilométer 30.000).

A nyitott, és időközben felmerülő problémák a közbeszerzési eljárás precíz kiírásával kiküszöbölhetőek.

3. 2.10. Újdonság, az E-kereskedelem bevezetése

Mint általában, ez a lehetőség is egy probléma felmerülése kapcsán került előtérbe. A Beruházási, Műszaki Fejlesztési, Sportüzemeltetési és Közbeszerzési Zrt. (továbbiakban BM SK Zrt.) 2008. december 31-vel megszüntette az egyenruházati termékek árusítását, ezért a hivatásos állomány egyenruházati ellátása megoldatlan volt. Megnyitásra került a Rendőrség egyenruházati boltja, amely 2009. január 01-től végzi az egyenruházati termékek országos szintű kizárólagos forgalmazását. Tekintettel arra, hogy a bolt kapacitása alacsony, és néhány kapitányság több száz kilométerre található, ezért javaslatot kellett kidolgozni a felmerült problémák megoldására. Megoldási javaslatként a csomagküldő szolgáltatás bevezetése vált lehetséges alternatívaként. Az egyenruházati termékek ellátását az alábbiak szerint tervezzük végrehajtani:

Az érintett állomány az e-bolton keresztül rendelheti meg az egyenruházati termékeket. A ruházati raktár készletei az e-bolt honlapján szerepelnek, a megrendelést követően azok mennyiségével a készletek csökkentésre kerülnek. A megrendelésről a vevő e-mailban visszaigazolást kap. Az ügyintéző ezt követően kinyomtatja a megrendelést, melyet átad a csomagolónak. A csomagoló a megrendelés alapján összekészíti a termékeket és jelzi az ügyintéző felé, hogy valamennyi termék összekészítésre került. Az ügyintéző e-mailban tájékoztatja a vevőt a termékek összekészítéséről, azok árairól és kéri, hogy a végösszeget csekken adja fel és a befizetett csekkszervénnyel faxolja el a ruházati szolgálat részére. A befizetett csekk faxon történő megérkezését követően az ügyintéző lekönyveli a megrendelést a Forrás SQL elnevezésű programban, majd kinyomtatja a számlát és átadja a csomagolónak, hogy azt rakja be a csomagba. Ezt követően az ügyintéző értesíti a vevőt, hogy a csomagja várhatóan mikor kerül kiszállításra a régiós GEI -hez. A ruházati szolgálat gépkocsivezetője minden héten adott napokon szállítja le a régiós GEI -nek a megrendelt csomagokat.⁵⁰

Előnye:

- minimális költségráfordítással (doboz, üzemanyag) biztosítható az állomány ellátása.

Hátránya:

- a megrendeléstől az áru átvételéig kb. 3 hét telik el,

⁵⁰ A Rendőrség Állami Futárszolgálatára vállalta, hogy szabadkapacitásai terhére a csomagok zömét kiszállítja azokra a kapitányságokra, amelyekre szolgálati érdekből egyébként is küldeményt szállít.

- a vásárló részére a ruházatot el kell juttatni, ez idő alatt az áru nyomon követése plusz energiákat köt le.

Amennyiben az ellátási mód beválik, további szakterületekre is kiterjeszhető az E-bolton keresztül történő csomagküldő szolgáltatás.

3.3 A GEI nem rendelkezik az ellátandó terület pénzügyi forrásai felett helyzettel, és a HŐR integrációval kapcsolatos problémakörök vizsgálata

Ennek az állapotnak a fenntartása hosszú távon arra vezethet, hogy az ellátás alacsony hatékonyságúvá válhat. A megoldás az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság GEI részére történő átadása függetlenül attól, hogy az MRFK-k a továbbiakban átszervezésre kerülnek régiós struktúrára, vagy sem.

A határőrizeti és határrendészeti feladatokat továbbra is kiemelten kell kezelni. A Rendőrség nem rendelkezik határőr tapasztalatokkal, a volt határőr állomány szakmai tapasztalatainak összefogása jelenti a megoldás lehetséges irányvonalát. A határőr szervezeti kultúra nagy hagyományokkal rendelkezik, ezért nem szabad megengedni annak elvesztését. Az eddig felmerült technikai jellegű problémák elemzése során arra a következtetésre jutottam, hogy a költségigényes magas technikai színvonalú felszerelések javítását, karbantartását össze kell vonni, külön pénzügyi jogcímet (forrást) kell biztosítani.

3. 4 A szolgáltatások konszolidációja. A Szolgáltatási Szint Menedzsment (SzSzM), Service Level Agreement (SLA) alkalmazhatóságának, bevezetésének vizsgálata a rendőrség logisztikai támogatásában

3.4. 1 Megvalósítandó feladat, a szolgáltatások konszolidációja

A múltban a Rendőrségen belül a szolgáltatások nyújtása főként a területi (RFK) rendőri szervek felügyelete alatt állt, ahol a GI igyekezett a megfelelő szolgáltatási szintet biztosítani a felhasználók számára. Tették ezt egységesen, függetlenül attól, hogy azok költséghatékonyan működtek, vagy sem. Senki nem vizsgálta, hogy az adott feladat (pld. takarítás) saját dolgozóval, vagy külső vállalkozó bevonásával olcsóbb. A SzSzM feladata, hogy segítse az új gazdasági szolgáltató egységet – ORFK GF GEI, regionális GEI, területi Gazdasági Osztály- megfelelni a szervezeti szükségleteknek és a növekvő felhasználói igényekhez is igazodó minőségi gazdasági szolgáltatások követelményének. Jelen pillanatban Rendőrségen belül

SzSzM nem működik, azonban a régiós GEI -k ezt a funkciót képesek ellátni. A Rendőrségnél a gazdálkodási feladatok centralizációjának igénye alapvetően megváltoztatta a logisztikai feladatok ellátásának módját. Az ellátó és ellátandó szervezetek között jelentősen megnöttek a földrajzi távolságok, és emiatt további egységesítés szükséges úgy az adminisztrációs feladatok ellátásának módja, mint az ellátási szintek tekintetében. Ennek egyik legfontosabb eleme a szolgáltatások konszolidációja. A konszolidáció alatt a gazdálkodási folyamatok - a gazdasági adminisztráció és az ellátási-, üzemeltetési funkciók - megerősítését, megszilárdítását értem. Ahhoz, hogy a rendőr-szakmai szervezetek kiszámítható ellátást kaphassanak, szükséges egyrészt a gazdasági ellátó szervezet által nyújtott szolgáltatások pontos definiálása, másrészt az egyes szolgáltatási kategóriákhoz a szolgáltatási szintek hozzárendelése. Ennek megléte esetén a szakmai szervezetek az erőforrások felett már nem közvetlenül gazdálkodnak, hanem jellemzően közvetetten, az erőforrás-felhasználásokat (pénz, és raktári készletek) kontrollálva. Az ellátó szervezetek feladata az előre definiált szolgáltatási szintek teljesítése, betartatása az előre meghatározott árakon.

A regionális ellátórendszer a korábbi területi szintű (MRFK-k, Határőr Igazgatóságok) feladatellátás bázisán jött létre. Az ellátás egyes területi szerveknél esetenként különböző konstrukcióban került megszervezésre, illetve a szolgáltatások ellátása területi szervenként különbözhetett egymástól. Voltak eltérések a belső erőforrások felhasználását tekintve, de a külső partner igénybevételét (mellőzését) tekintve is. Ennek változatlanul hagyása a gazdasági adminisztráció centralizálása mellett nem csökkenti, inkább növeli a munkaerő-ráfordítást.

A hatékonyabb feladatellátás érdekében szükséges az egyes szolgáltatási kategóriákra vonatkozóan egységes elvek kialakítása. Ennek keretében az elvárt szolgáltatási szinten túl már az is meghatározandó, hogy az adott feladatot külső, vagy belső erőforrással kell-e ellátni, illetve külső erőforrás igénybevételekor a szolgáltatás mekkora területet fedjen le. Bizonyos szolgáltatások esetében a regionális szintű szerződés nem indokolt ott, ahol helyi szinten a feladat hatékonyabban, rugalmasabban megoldható.

A szolgáltatáskonszolidáció gazdálkodásra gyakorolt hatása kettős. Egyrészt minimalizálja a gazdasági tranzakciók számát, ami csökkenti az emberi erőforrás igényt. Másrészt a rendőrségen belül egységessé teszi a szolgáltatások nyújtását, mely jelentős részben csökkenti a „kivételek” kezelésének igényét. Megtakarításra

csak abban az esetben van lehetőség, ha a gazdálkodás, illetve az ellátást meghatározó szabályozók egységesítésére sor kerül. Az ellátó tevékenység során nem a kivételek kezelésén, hanem az előre definiált szolgáltatások meghatározott színvonalú teljesítésén van a hangsúly. A területi szervek szintjén kizárólag olyan feladatok végrehajtására van szükség, melyek ellátáshoz a szükséges információ a regionális ellátó szervezet központjában nem áll rendelkezésre, vagy amelyek helyi ellátása összességében hatékonyabb, vagy olcsóbb munkavégzést eredményez. A gazdasági adminisztrációs feladatok - mint, gazdasági szolgáltatás - túlnyomó többségének ellátása saját dolgozókkal a regionális ellátó szervezet központjában történik. Alapvető kérdés, hogy egy adott - ellátási és üzemeltetési jellegű - tevékenységet külső vagy belső erőforrással szükséges-e ellátni? A kérdésre adható válasz döntően a szolgáltatáskonzolidációval érintett tevékenység alapkompétencia jellegétől, szervezet által való befolyásolhatóságának mértékétől, szervezet-specifikus jellegétől, helyhez kötöttségétől, és egyértelmű leírhatóságától függ. Meghatározó, hogy a tevékenység, mint szolgáltatás beszerezhető-e a piacon.

A külföldi példákat alapul véve megállapítottam, hogy a közigazgatás az egész világban, így hazánkban is azzal az elvárással szembesül, hogy a kiegyensúlyozott gazdálkodás mellett egyre magasabb színvonalú szolgáltatásokat kell nyújtani. 2011. január 01-től a Rendőrség és a Büntetés-végrehajtási Intézet (továbbiakban: BV) - Szlovákia példáját alapul véve - a rendőri állomány ruházati ellátását teljes egészében a BV bevonásával kívánja végrehajtani. 2009. április 28-29.-én magyar (vezető beosztású munkatársakból összeállított) BV delegáció látogatta meg a Szlovákiai Zselizben található BV intézetet. Céljuk volt megismerni azokat a szabályokat,⁵¹ amelyek biztosítják a vonatkozó uniós irányelv teljesülését ezen a területen. A szlovák fogvatartotti foglalkoztatás az egyes BV intézetek szervezeti keretében, gazdaságilag elkülönített gazdálkodó egység működtetésével történik, bruttó elszámolással. Az összes bevételük az állami költségvetésé, kiadásukat a központi költségvetés fedezi. A termelőegységek főleg más BV intézetek sertéshússal, bútorokkal, ruházattal való ellátását fedezik. Más állami szervek, - például a bíróságok és ügyészségek - a Rendőrség az igazságügyi miniszter felhívása alapján kötelezettségüknek tartják, hogy a BV által gyártott termékeket vásárolják.

⁵¹ IRM/RFTFO/328-6/2011(1) számú feljegyzés Dr. Turi András rendészeti szakállamtitkár úr részére
Tárgy : az elítéltek foglalkoztatása, közbeszerzési eljárás

Az árakat piaci árak alapján kalkulálják, a kínálat, a terméklisták nyilvánosak. Mára a Rendőrség jelentős megrendeléssel látta el a BV-t, az együttműködés folyamatos.

Visszatérve az általános elemzésekhez megállapítható, hogy a költségvetés stabilitásán alapvetően a bevételek növelésével vagy a kiadások csökkentésével lehet javítani. Az új, illetve felszabaduló források mindkét esetben felhasználhatók a szolgáltatások színvonalának növelésére. A kiadások csökkentésének hosszú távú megoldására a tevékenység racionalizálása, a szakmai és a gazdálkodási munka egyszerűsítése, a szervek összefogására épülő megoldások alkalmazása lehet jó módszer, amelynek egyik fő eszköze a megosztott szolgáltatások megvalósítása.

A piaci szereplőkkel való konzultációk során szerzett tapasztalatom, valamint az interneten fellelhető irodalom elemzése során nyilvánvalóvá vált számomra, hogy a magánszférában már bevált gyakorlat a háttérfunkciók (beszerzés, pénzügy - ideértve a bérszámfejtést is, információtechnológia, humánigazgatás, stb) konszolidációja, szolgáltató központokba való összevonása, illetve kiszervezése. Az összevonásból és a kiszervezésből származó előny a csökkenő költségekben, a növekvő hatékonyságban és a felkészültebb alkalmazottakban és elégedett felhasználókban mérhető.

A modern informatikai eszközök közigazgatásban való megjelenésével és terjedésével az eddigi esetleges technikai akadályok is elhárultak ennek a gyakorlatnak a rendőri munkába való átültetése előtt. Természetesen a rendőri szervek működésének fejlettsége, szervezettsége, azaz a kiindulópont különböző lehet, de a költségvetési stabilitás elérése érdekében a cél mindenhol azonos, a megosztott szolgáltatások által a háttérfunkciók és folyamatok hatékonyságának növelése, a költségek csökkentése. A piaci gyakorlat szerint a megosztott szolgáltatások alkalmazásával a vállalatok akár 15–20 százalékot is megtakaríthatnak az adott háttérfunkció költségéből.⁵² A megosztott szolgáltatásoknak - a költségmegtakarításon túl - az ügyintézés szempontjából az is előnyük lehet, hogy a szervezet a fő tevékenységére koncentrálhat.

Az eddig szerzett gyakorlati tapasztalatom alapján arra a következtetésre jutottam, hogy ebben az esetben a szakmai szervezet vezetőjének energiáját nem kötik le gazdasági kérdéskörök, illetve egyéb más kiegészítő tevékenységek (például őrzésvédelem). A megosztott szolgáltatások a kapcsolatok és a folyamatok

⁵²http://www.navigátorrt.hu/elerheto_megtakaritasok_a_kozigazgatasban_az_it_outsourcing_segitsegevel.html. (letöltés időpontja: 2008. 06. 27. 16.20)

formalizálásán keresztül javíthatják a belső ügyfeleknek, így a Rendőrség állományának nyújtott szolgáltatások minőségét, illetve azok számonkérhetőségét és mindez a belső felhasználók elégedettségét is javítja. A költséghatékonyság növelését segíti, hogy a rendőrségi szervezet eredeti küldetését kiszolgáló pénzügyi, beszerzési, ellátási és üzemeltetési funkciókat egy közös helyről látják el. A szolgáltató központok (GEI-k átalakítása szolgáltató központokká) felállításával biztosítható a külső és belső ügyfelek (állampolgárok, a Rendőrség személyi állománya) szakszerű ellátása, az így kialakuló azonos ellátási és üzemeltetési rendszer egyszerűsíti és közérthetőbbé teszi a gazdálkodást.

A vonatkozó irodalom⁵³ tanulmányozása során megállapítottam, hogy a szolgáltató központok bevezetésével megvalósítható a gazdálkodási folyamatok egyszerűsítése, az érintett ügymenetek elemeinek - ellátási-, üzemeltetési és más hasonló funkciók- közös platformra helyezése, szabványosítása. A rendőrségi működés átalakítása, illetve a megosztott szolgáltatások kialakítása akkor lehet sikeres, ha rendőrségi szinten olyan átfogó, tiszta és átlátható rendészeti stratégiát fogadnak el, amely tisztázza az egyes megoldási javaslatok egymáshoz való viszonyát. Azok külön - és együttes hatásait minden érintett szereplőre és szervezetre vonatkozóan elemezni kell. A megosztott szolgáltató központok kialakítása előtt az átláthatóság érdekében feltétlenül szükséges egy szolgáltatási modell meghatározása, amelyben a szolgáltató és a szolgáltatást igénybe vevők viszonyát is tisztázni kell. Meg kell határozni egy befektetési és szolgáltatásfejlesztési, növekedési-, valamint szolgáltatásmenedzsment filozófiát, az egyszerű és átlátható teljesítménymérést. Szükséges, hogy a hatáskört és a terjedelmet pontosan kijelöljék, és azt a végrehajtási szakaszban szigorúan betartsák; emellett meg kell teremteni a széles körű elfogadottságot.

A piaci tapasztalatok azt mutatják, hogy egy megosztott szolgáltató központ kialakítása számos buktatóval járhat. A legfontosabb minden esetben az, hogy a szolgáltató központokkal kapcsolatos túlzott elvárásokat - így például a várható költségmegtakarítás mértékét - kerülni kell. Tipikus hiba, hogy rosszul határozzák meg a szolgáltatások terjedelmét, és sokszor előfordul, hogy a tervezett lépésekkel kapcsolatban kevés vagy nem elég széles körű a kommunikáció. Ahogy minden kiszervezésnél, a szolgáltatások megosztott központba helyezésénél is az egyik

⁵³ Lakatos Péter: Hazai polgári logisztikai potenciál védelmi célú igénybevételének aspektusai különös tekintettel a Logisztikai Szolgáltató Központok lehetőségeire. Doktori (PhD) értekezés; ZMNE; Budapest 2008.

legfőbb konfliktus forrása lehet, ha a szolgáltatási szint-megállapodással - Service Level Agreement (SLA) - kapcsolatos fogalmakat nem definiálják pontosan, és a szerződéseket nem kellő körültekintéssel kötik meg. A témával kapcsolatos eddig szerzett szakmai tapasztalatom során arra a következtetésre jutottam, hogy a közigazgatásban az előbbieket még az a tipikus hiba is megnöveli, hogy a víziók, koncepciók megalkotása gyorsan megy, de a végrehajtás gyakran elsikkad, amelynek mindig elégedetlenség és kiábrándultság a vége. Az előkészítés időszakában nagy a titkolódzás, a terveket csak néhány fő ismeri, akik ráadásul nem is a kidolgozó csapat tagjai. Az átalakítás terve naponta változik, s amikor megszületik a végső döntés, akkor kevés idő áll rendelkezésre a gyakorlati feladatok végrehajtásra. Kapkodás, rossz végrehajtás és alacsony hatékonyságú szervezet az eredmény.

A jelenlegi gazdasági helyzetben mindenképpen szükség van a költségek csökkentésére a központi közigazgatási szervezeteknél, a megosztott szolgáltatások teljes körű bevezetése ennek egy - a piacon már kipróbált és bevált - módja lehet. A kérdés tehát nem az, hogy a szolgáltatások konszolidációját végre kell-e hajtani, hanem az hogy melyik szervezet mikor ismeri fel a konstrukció hasznosságát, és hogy azt jól valósítja-e meg. Természetesen a megosztott szolgáltató központok kialakítása, és az azokhoz való kapcsolódás is erőbefektetést igényel, de a költségek csökkentése szempontjából megtérül a ráfordított energia. A Rendőrségnél a szolgáltató központok megvalósítása - az ORFK GF GEI és a regionális GEI- k kialakításával - végrehajtható. A kapcsolódási pontok kialakítása érdekében fontos a többi rendőrszakmai tevékenység esetében is a szervek közötti közös megoldások kidolgozása és megvalósítása. A gazdasági területen cél a működés egységesítése, a teljes rendőrségi gazdálkodás azonos elvek szerinti végrehajtása.

Az átalakítás során felszabadulnak státuszok (megszűnnek munkahelyek), - de értekezésemben ennek szociális és gazdasági hatásaival nem foglalkozom -, ezáltal jelentős többletforráshoz jutnak a rendőri szervek. A SzSzM az a folyamat, amely során a felhasználók és a szolgáltató szervezet között létrejött írásos megállapodás vagy "szerződés" alapján menedzselik a - esetünkben a gazdálkodási, ezen belül a gazdasági adminisztrációs (pénzügyi), valamint az ellátási és üzemeltetési - szolgáltatások (a továbbiakban együttesen: gazdálkodási) minőségét. Ez a szerződés meghatározza az egyes felekre háruló felelősséget, és kötelezi a szolgáltatót, hogy előre meghatározott szintű minőségben és mennyiségben szolgáltatson mindaddig, amíg a felhasználó fenntartja igényét az elfogadott korlátok között.

A Szolgáltatási Szint Megállapodás (SzSzMÁ) kulcsfontosságú a felhasználók (rendőri állomány) (BRFK, MRFK-k, ORFK közvetlen szervek) és a szolgáltatási szint menedzser (régiós GEI igazgató) között az ügyfél-szolgáltató kapcsolat kialakításában. A SzSzMÁ meghatározza a fogyasztók - külső és belső - elvárásait és a szolgáltatási szint menedzser, illetve a fogyasztók kötelezettségeit, valamint kölcsönösen elfogadott alapot teremt a szolgáltatások minőségének méréséhez. Ez hosszú távon segítséget jelent a gazdálkodási szolgáltatások eredményesebb végzéséhez. Alkalmazása költségmegtakarítást jelent, mert kiegyensúlyozottabb, a szervezeti prioritásoknak megfelelő szolgáltatások biztosítását teszi lehetővé.

A Szolgáltatási Szint Menedzsment adoptálhatóságából eredő előnyök

- A szolgáltatási szint menedzser felelős egy meghatározott, és ellenőrizhető szolgáltatási szint eléréséért, ami az SzSzMÁ-ben rögzítve van.
- A SzSzM hosszú távon pozitív költség-haszon arányt eredményez, mivel a szervezet képessé válik a ténylegesen szükséges gazdálkodási erőforrások pontosabb meghatározására.
- A viták gyorsabban és objektívebben oldhatók meg.
- A gazdálkodási szolgáltatások nem szembesülnek előre nem látható igényekkel, a jogos többletköltségek keletkezését a menedzser igazolni tudja.
- A megállapodás szorosabbá teszi a kapcsolatot a felhasználó és a szolgáltató között.

A szolgáltatási szint menedzsmentnek a gazdálkodási funkció lényeges részévé kell válnia minden olyan szervezetben, amely arra törekszik, hogy elérje céljait, és hatékonyan alkalmazza a technológiát. A szolgáltatási szint menedzsmentnek a gazdálkodási szolgáltatások minőségének és mennyiségének menedzselési folyamatát a változó szervezeti és felhasználói igényeknek megfelelően, tárgyalások eredményeképp létrejött megállapodásokban rögzített feltételek szerint folyamatosan be kell tartania.

A szolgáltatások minősége, a szolgáltatások rendelkezésre állása, megbízhatósága, teljesítménye és növekedési kapacitása, a felhasználói támogatás szintje és a váratlan helyzetekre való reagálása a biztonsági megoldások alapján határozható meg. A

szolgáltatások minősége kifejezhető a kielégítő funkcionalitás minimális szintje szerint is. A SzSzM -nek mindezeket kezelnie kell.

3.4.2 A szolgáltatási szint menedzsment folyamata

Az SzSzM tárgyalások, meghatározások, szerződéskötések, megfigyelések szemlék és egyeztetések folyamata, azon felhasználói szolgáltatások szintjével kapcsolatban, melyek szükségesnek bizonyultak és költségeik is indokolhatók. A tárgyalások eredménye a Szolgáltatási Szint Megegyezés, ami írásos megállapodás, vagy szerződés a gazdálkodási szolgáltató és a felhasználók között, amely dokumentálja a gazdálkodási szolgáltatások kölcsönösen elfogadott szintjét. A Rendőrség esetében speciális a helyzet, ugyanis a MRFK nem fizet a GEI szolgáltatásaiért, viszont a GEI a főkapitányság forrásait használja a beszerzések finanszírozására. Végül soron mindkét szervezet a Rendőrség költségvetéséből működik. Ez a helyzet azonban nem lehet gátja a kölcsönösen előnyös szerződés megkötésének.

A folyamat részei

- A szolgáltatások felmérésének az eredménye és a vonatkozó normák alapján szolgáltatási katalógus összeállítása.
- Tárgyalások eredményeként a rendőri szakmai vezetés és a gazdálkodási szolgáltatás menedzsment képviselői megegyezésre jutnak a szolgáltatási szint szükségletekről, és ezeket gazdasági adminisztrációs és ellátási, üzemeltetési követelményekké alakítják.
- A meghatározott követelményeket SzSzMÁ -ban dokumentálják.
- Figyelemmel kísérik, szemlézik a szolgáltatási szinteket, és jelentéseket készítenek.
- A szolgáltatási szintek elérésében tapasztalt problémák megoldása érdekében beavatkozásokat javasolnak.
- Biztosítják, hogy a SzSzMÁ a változó igényeknek és felhasználói követelményeknek megfelelően rendszeresen kiigazításra kerüljön.

A megállapodásba csak olyan elemek kerülhetnek, amelyek megfigyelhetők és mérhetők. Ez a megállapodás kijelöli mind a gazdálkodási szervezetre, mind a rendőri szervezetre háruló felelősséget. Egyrészt arra kötelezi a szolgáltatót - regionális GEI-t, területi Gazdasági Osztályt -, hogy elfogadott minőségű

szolgáltatásokat kínáljon, másrészt az elfogadott határok közé korlátozza a felhasználó - rendőri szervek - szolgáltatások iránti igényeit.

3.4. 3 A szolgáltatási szint menedzsment megalakítása, bevezetése

Tervezés

Amikor megszületik a döntés a SzSzM bevezetéséről, lényeges, hogy ez felügyelt és ellenőrzött módon történjen. A döntés előtt a felső vezetés számos akadállyal szembesülhet, amelyeket meg kell vizsgálni és leküzdésük érdekében fontos feladat az SzSzM nyújtotta hasznok elfogadtatásával meggyőzni az érintetteket, ha ez nem működik, végső soron élni utasítási adási jogkörével.

A szolgáltatási szint menedzser kinevezése

A funkció terjedelmétől függően kell kinevezni, vagy kijelölni a SzSzMÁ-al kapcsolatos tárgyalásokért és menedzsment tevékenységekért felelős szolgáltatási szint menedzsert. A kinevezés kulcseleme az, hogy a megfelelő személy már a szolgáltatási szint menedzseri rendszer bevezetésének kezdetétől fogva elkezdhesse munkáját, rendelkezzen a megfelelő jogosultsággal és kapacitással a felhasználókkal való SzSzMÁ tárgyalások folytatásához, és legyen elfogadott személy valamennyi fél számára. A Szolgáltatási Szint menedzsernek felelősséget kell vállalnia valamennyi problémáért, amelyet a felhasználók és szolgáltatók észlelnek.

A tervezés fontossága

A gazdálkodási szolgáltató és a felhasználó közötti kapcsolat stabilizálásához nélkülözhetetlen a szolgáltatás szintjében való megegyezés. Azonban bármilyen jó megegyezés születik, a költségvetés alulfinanszírozottsága megnehezíti mindkét fél lehetőségeit. A cél: a lehetőségekhez képest a maximális szolgáltatási szint nyújtása. A SzSzM alkalmazásának előnyei indokolhatók a szervezeti szükségletekkel, de akár józan megfontolásokkal is. Emiatt a szervezetek gyakorta gondos tervezés és a következmények megfontolása nélkül, túl gyorsan igyekeznek SzSzMÁ -t kötni. A SzSzM elhamarkodott bevezetése azonban szinte bizonyosan negatív következményekkel jár, mivel a megalapozó háttér nélkül a minőségi szolgáltatások nem biztosíthatók, a megállapodások sorozatos megszegése hiteltelenséghez vezet, hosszú távon akadályozva a minőségi szemlélet meghonosodását és a rendelkezésre

álló humán- és anyagi technikai erőforrások hatékony és eredményes felhasználását. Kiemelten szükséges foglalkozni a váratlanul jelentkező feladatok, ezen belül a csapaterőt igénylő tevékenység megfelelő előkészítésével, hiszen a csapatszolgálati feladat logisztikai biztosítása költséges.

Figyelemfelkeltő kampány

Ahhoz, hogy a felhasználók, a gazdasági és a szakmai felső vezetés egyaránt elkötelezetté váljon, meg kell ismertetni velük a SzSzM-hez kapcsolódó reális elvárásokat és a belőle származó előnyöket. A figyelemfelkeltő kampány célja, hogy kialakítsa a szolgáltatások menedzsmentjéhez szükséges új magatartásmódot és segítse annak terjedését, összefogja valamennyi résztvevőt, elkerülve, hogy egyetlen specifikus területre összpontosítson. Alapvetően fontos annak a filozófiának az elfogadása, hogy megfelelő szintű szolgáltatást kell nyújtani, megfelelő áron valamennyi fél számára már a SzSzM tárgyalásai, megvalósítása és menedzselése előtt is. A figyelemfelkeltő kampány módja lehet többféle: parancs, utasítás, de reklámok is alkalmazhatóak annak érdekében, hogy az állomány megismerje a SzSzM által nyújtható lehetőségeket.

Az SzSzM előkészítése

Az esetek nagy részében a SzSzM magas szintű kötelezettségvállalást jelent a gazdálkodási funkció számára. Ez túl ambiciózus, vagy meggondolatlan logisztikai funkciók esetében gyakran jelenti lehetetlen célok felvállalását. A közös hiba az, hogy az adott szervezetnél meglévő infrastruktúra és környezet nem képes támogatni a megállapodást és a gazdálkodási szolgáltatások minőségének menedzsmentjét. A cél az, hogy a költségvetési szervek gazdálkodásukat hatékonyan végezzék, a közpénzekkel „jó gazda” módjára bánjanak.

A környezet értékelése

A SzSzM előkészítésének első lépése a jelenlegi gazdálkodási funkció meghatározása és értékelése szolgáltatásonként, vagy egyéb alkalmas bontásban. Az eredmények alapján fel lehet becsülni a SzSzM lehetséges hatását a jelenleg nyújtott szolgáltatásokra. Ez az adatgyűjtés valójában a szolgáltatónál lefolytatott audit. Bár időigényes, mégis lényeges a környezet értékelése.

Az információ elemzése

Az összegyűjtött adatokból kirajzolódik a kép a felelősségi viszonyokról a gazdálkodási struktúrában. Világossá válnak az erősségek és a gyengeségek, mint a funkciók lehetséges fejlesztési területei. Ez a kezdőpontja annak, hogy összevessük a szolgáltatásokat a lehetséges követelményekkel. A teljes elemzés lehetőséget teremt arra is, hogy szemlézzük, esetleg átstrukturáljuk a funkciót.

Lemérhetők az adott területen belüli emberi erősségek, a szükséges új készségek a szerepek megszerezhetőségével együtt. Valamennyi szempontot meg kell vizsgálni, hogy valós képet nyerjünk a rendszerben, esetleg párhuzamosan - regionális GEI -nél és GAO -nál is egyaránt - végzett gazdálkodási szolgáltatásokról. Ha túljutottunk ezen a fázison, közös szekciót lehet összehívni a felhasználói közösséggel (rendőri szakmai szervek), hogy elmondhassák nézeteiket és vélekedésüket a szolgáltatásról, de a későbbiekben arra is lehetőséget kell biztosítani, hogy a felhasználók azonnal jelezhessék az általuk tapasztalt negatív jelenségeket.

Szolgáltatásokat segítő eljárások

A szolgáltató kultúra kialakítása azt jelenti, hogy hangsúlyt helyezünk a felhasználóval való törődésre és a szolgáltató készségekre. Fontos átgondolni, hogy a meglévő humán, pénzügyi és anyagi erőforrások megfelelnek-e a jövőbeni igényeknek. Bár már egyszer elhangzott, de fontossága miatt megismétlem, hogy a rendőri állomány ellátmányt kap, és nem szabadon dönt a beszerzéseket illetően, ezért a megfelelő minőségi és használható termékek, szolgáltatások megfelelő áron történő biztosítása mindkét fél számára nagyon fontos.

Az eredmények bemutatása

Az értékelő tevékenységet validálni (érvényesíteni) és teljes szemlének kell alávetni, mielőtt a felső vezetésnek bemutatnánk. Nem szabad terhelni a vezetőket túl sok adattal, inkább a következtetésekre és ajánlásokra kell hangsúlyt helyezni. Ez az a választási pont, amikor el kell dönteni, hogy a Szolgáltatási Szint Menedzsment funkció és a SzSzM kialakítása folytatódik-e vagy sem, stabilizálják-e a jelenlegi környezetet, vagy a becslések eredményeként egy fejlesztési programot alakítanak ki, ami segít abban, hogy megfeleljenek a jövőbeli szolgáltatási követelményeknek. A

működési költségek ebben a fázisban alacsonyak. Ezen értékelések elmulasztásának költsége viszont jóvátehetetlen, ha a SzSzM-t helytelenül alakítják ki. Ne felejtjük el, hogy a menedzsment működésének hatékonysága közvetetten jelentkezik a bűncselekmény statisztika alakulásában. Ha a bűncselekmények száma megnő, a rendőr szakmai szervezetek a menedzsmentre próbálják a felelősség egy részét hárítani.

A meglévő szolgáltatások katalógusa

A rendőr szakmai vezetőknek tisztában kell lenniük a lehetőségekkel, illetve a képességekkel, amit a logisztika tud nyújtani. A gazdasági szakterület kötelessége ellátni naprakész információval a végrehajtó állományt azzal kapcsolatban, hogy milyen képességekkel rendelkeznek anyagi-technikai vonatkozásban.

Fontos, hogy a szolgáltatási szint menedzser jól átlássa és megértse a funkció szolgáltatásait, ismerje azok jellemzőit, és minden szükséges információval rendelkezzen a felhasználókról. Ennek érdekében valamennyi szolgáltatási jellemzőt dokumentálni kell egy szolgáltatási katalógusban. A szolgáltatás azonosítása, követése és a módosítás megkönnyítése céljából a szolgáltatási katalógust célszerű egy táblázatkezelő vagy adatbázis csomagban tárolni.

Tárgyalás a felhasználókkal

A párbeszéd során, ha a megállapodások struktúrájában megegyezésre jutottak a felhasználókkal - ami nagyon időigényes és ismétlődő folyamat - a tartalmi és érték elemek tervezésére is sor kerülhet. Rendszerint a jelenleg nyújtott szolgáltatás színvonala a kiindulópont, de ha ez nem elfogadható, akkor követelmény célokat kell meghatározni. Mindkét esetben kezdettől fogva figyelembe kell venni a jövőbeni szolgáltatási szint követelménybeli változásokat. A céloknak reálisnak és elérhetőnek kell lenniük, és számításba kell venniük a javulásokhoz szükséges pótlólagos „beruházásokat” és a kapcsolódó folyamatos működési költségeket is. A szolgáltatási szint menedzser feladata, hogy értékelje a felhasználók szolgáltatási szint követelményeinek várható hatásait és költségeit. Ez is iteratív folyamat lesz, amely csak akkor vezet elfogadott szolgáltatási követelményekhez, ha valamennyi résztvevő elégedett azzal, hogy korrekt egyensúlyt teremtettek a követelmények, a költségek között.

3.4. 4 A SzSzM kerete, váza

A SzSzM elvben kiváló eszköz, gyakorlatban azonban gyakran több problémát okozhat, mint amennyit megold. A rosszul összeállított, vagy megvalósított megállapodások komoly zavart képesek okozni. A cél, hogy javítsuk a szolgáltatás színvonalát és nem az, hogy romboljuk a gazdasági szervezet és a felhasználók közötti kapcsolatot. A SzSzM struktúrája és tartalma az egyes szervezetek munkamódszereitől és követelményeitől függ. A SzSzM keret előkészítése fontos projektként kezelendő, és mind a gazdálkodási szakterület, mind a felhasználók részéről hozzájárulást igényel. A folyamat időigényes lehet.

A Szolgáltatási Szint Megállapodás tartalma

A SzSzM tartalmának a szervezethez, és annak kultúrájához kell illeszkedni. A szervezet SzMSz -e gyakorlatilag meghatározza a megállapodás keretét, igazából finomhangolásokra van lehetőség, illetve a munka minőségi végrehajtására. Valamennyi mérhető elem részének kell lennie a megegyezésnek, és csak akkor van értelme egy kitévelt az SzSzM részévé tenni, ha az abban foglaltak objektív módon ellenőrizhetők (az abban foglaltaknak összhangban kell lennie az Rtv.-vel, az SzMSz -el, és a rendőri szervek működését meghatározó normákkal).

Tervek minőségfejlesztési programra és a munkateher növekedésre

A SzSzM alapul szolgál a szolgáltatás minőségének minimális költségek melletti javítására. Terveket kell készíteni az ilyen irányú fejlesztési programokra. Meg kell vizsgálni és előre jelezni a szolgáltatási szintek alakulását, a növekedést és a szükséges befektetéseket, tervet készítve a növekedésre.

Elszámolási politika kialakítása

Fontolóra kell venni a legalább tájékoztató jellegű számlázást. Ezáltal tudatosíthatóvá válnak a költségek, és az erőforrások is jobban menedzselhetők. A számlázási rendszer részleteinek szerepelniük kell a szolgáltatási szint megállapodásban (annak ellenére is, hogy mindkét szervezet a rendőrség előirányzatából működik).

3.4. 5 A szolgáltatási szint menedzsment megvalósítása

Az implementációs fázis során kulcsfontosságú, hogy hivatalosan nyilvánosságra hozzuk a megegyezés részleteit és a követendő eljárásokat mindazon személyzet számára, akik a korábban leírt funkciókért felelősek. A szolgáltatási kultúrának idő kell a rögzítéshez a szervezeti kultúrában. A fontos az, hogy a teljes gazdasági személyzet rendelkezzen egy belső SzSzMÁ-al. Az eredmények érdekében szükséges van az oktatásra a fogyasztó és a szolgáltató személyzet körében is. A szolgáltatási szint menedzser teljes felelősséggel tartozik azért, hogy a SzSzMÁ-k megfelelően dokumentálásra és megvalósításra kerüljenek.

Az SzSzM, mint mechanizmus "zöldmezős" bevezetési ideje 12-16 hónapra tehető.

3.4. 6 Szolgáltatási szint követés

A szolgáltatási szint követése a szolgáltatási szint menedzser elsődleges feladata. Fontos, hogy az információt objektív módon gyűjtsük. Ugyanazt a szolgáltatást másképpen értékeli a menedzsment, és másképpen éli meg a rendőri állomány. A szolgáltatási szint menedzsernek kell eljárnia esetenként vagy a fogyasztó, vagy a gazdálkodási szakterület nevében, és emiatt mindkét fél előtt fenn kell tartania hitelességét, részrehajlástól mentesen kell tevékenykednie. A szolgáltatás szintjének értékelése és dokumentálása érdekében a szolgáltatási szint menedzser számára rendszeres időszakonként, a figyelési statisztikákból, a gyorssegélyszolgálat jelentéseiből, az eltérés-jelentésekből információt kell gyűjteni. Az elvégzendő elemzés kiterjed valamennyi szolgáltatási támogató folyamatra azzal a céllal, hogy a minőségi probléma valós oka meghatározó legyen, és a működésről teljes képet lehessen kialakítani. Megfelelő ajánlásokat kell kidolgozni, és a problémák újbóli előfordulásának megakadályozása érdekében időben be kell avatkozni. Bármely javaslatról, amely befolyásolhatja a SzSzMÁ-t, vagy más szolgáltatások szintjét, tárgyalni kell a felhasználókkal, és a SzSzMÁ-t hivatalosan is módosítani kell.

3.4. 7 A szolgáltatási minőség szemléje

A SzSzM szemléjéhez és újratárgyalásához, valamint trendelemzési hosszabb távú - 6 havi, éves- jelentések szükségesek. Mindazokat az elemeket, amelyek SzSzM meghatározásai szerint megfigyelendők figyelni kell, és a jelentéseknek nem csak az elért szintet kell jelezniük, hanem a SzSzMÁ -ban rögzített célértékeket is. A

szolgáltatási szint menedzsernek havonta üléseznie kell a felhasználói (rendőri) felső vezetéssel, hogy szemlézzék a szolgáltatás minőségét. Ha eltéréseket tapasztalának a megállapodás szerinti szintektől, akkor a szolgáltatási szint menedzsernek és a felhasználói vezetésnek közösen kell elemeznie az eseményt, kielégítő magyarázatot kell találnia a történetekre, javító célzatú javaslatokkal együtt. Ez sokkal eredményesebb, mint büntetési kitételeket foglalni a megállapodásba.

3.4. 8 Szolgáltatás-fejlesztési programok

A SzSzM egyik fő célja a növekvő igények mellett a meglévő szint fenntartása, a szolgáltatások minőségének javítása, illetve a költségek minimalizálása. A tevékenységhez minőségfejlesztő programokra van szükség. Ennek érdekében meg kell vizsgálni a jelenlegi statisztikákat, ki kell választani azokat a tényezőket, amelyek a legtöbb gondot okozzák, amelyeken leginkább javítani kell. Fokozatos, érzékelhető javulásra kell törekedni.

3.4. 9 Szolgáltatási szint megállapodások szemléi

A SzSzMÁ-kat legalább hathavonta, mindazokat a felhasználókat bevonva, akik részesei voltak az eredeti tárgyalásoknak rendszeresen felül kell vizsgálni. A szolgáltatási szint menedzsernek meg kell vizsgálnia a SzSzMÁ-t, mielőtt változtatásokat tervezne. Figyelembe kell venni, hogy a célok elérhetőek legyenek a SzSzMÁ teljes életciklusa során. Mindkét félnek beszámolót kell készíteni, hogy éves értékelő értekezlet keretében össze lehessen vetni a véleményeket, és megoldást lehessen találni a lappangó vagy a felmerülő problémákra.

3.4. 10 A céloknak való megfelelés auditja

Az eljárásoknak való megfelelést független auditor segítségével legalább évente, ha problémák jelentkeznek, akkor folyamatosan auditálni kell.

3.5 GEI-k feladatai rendkívüli helyzetekben

A rendkívüli esemény olyan bonyolult helyzetet jelent, amelynek megoldása - a törvényes keretek között fellépő - rendőri csapaterő szervezett fellépését és intézkedését igényli. A Magyar Köztársaság Rendőrségének feladata a közbiztonság

és a belső rend védelme, ennek keretében gondoskodnia kell az állam és a társadalom különböző szervei alkotmányos működési feltételeinek és a közélet zavartalanságának biztosításáról, továbbá az állampolgárok személye és vagyonbiztonsága, alapvető jogai védelméről az azokat veszélyeztető és sértő cselekményekkel szemben. E jelentős feladatrendszer keretébe tartozik a rendőri csapaterőnek a rendkívüli események kezelése során megvalósított tevékenysége. A rendkívüli események következtében időlegesen megbomlott közrend helyreállítását a KR a megyei (budapesti) csapatszolgálati századokkal együttműködésben képes hatékonyan megvalósítani. Előfordulnak azonban olyan rendkívüli események, amelyek a rendőri csapaterő alkalmazását és a lehető leggyorsabb reagálást igénylik. A rendkívüli események tárháza szinte kimeríthetetlen:

- természeti katasztrófák, árvíz, belvíz földcsuszamlás, nagy erejű vihar,
- jogellenes demonstráció, tüntetés, zavargás, közúti blokádnak, sztrájk,
- szomszédos államokban bekövetkező háború és az abból eredő migráció,
- tömegszerencsétlenség,
- terrorcselekmény, továbbá több ember életét kioltó bűncselekmény,
- bűnözők szökése rendőri vagy büntetés-végrehajtási szervtől,
- eltűnt személyek, gyermekek, idős korúak, sérültek, halottak felkutatása,

Rendkívüli események esetén a szolgálatban lévő személyi állomány összevonásra és átirányításra kerül, szükség szerint a teljes állomány kiértesítése és berendelése megtörténik.⁵⁴ Mielőtt rátérnénk a fejezet részletes tárgyalására, bemutatom a Rendőrség, kiemelten a KR csapatszolgálati tevékenységét.

3.6 A Rendőrség (Készenléti Rendőrség) csapatszolgálati tevékenysége

A csapaterő alkalmazására előre tervezhető eseménykor, illetve váratlanul bekövetkező rendkívüli helyzetek esetén kerülhet sor. A Rendőrség csapatszolgálati tevékenységének gyakorlati végrehajtását elsősorban a lábjegyzetben felsorolt jogszabályok határozzák meg,⁵⁵ melyek előírásait a rendőrök csapaterőben történő

⁵⁴ 48/1999. (XII. 15.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek katasztrófavédelmi feladatairól és a védekezés végrehajtásának rendjéről, valamint e szervek irányítási és működési rendjéről (14§., 15§.)

⁵⁵ - a Magyar Köztársaság Rendőrségének Csapatszolgálati Szabályzata kiadásáról szóló 11/1998. (IV. 23.) ORFK utasítás
 - a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról szóló 62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet
 - A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény

alkalmazása, a csapattevékenységek és rendőri műveletek előkészítése és végrehajtása során alkalmazni kell. A csapatszolgálati szabályzat feladatokat határoz meg a logisztikai szolgálatok részére:

A csapattevékenység mindenoldalú biztosításán belül, az anyagi, technikai, egészségügyi biztosítás feladatainak végrehajtása érdekében a rendőri szervek szakszolgálatainak állományából anyagi, technikai és egészségügyi biztosító (ATE) csoportokat kell létrehozni. Az ATE - csoportok működhetnek a rendőri művelet irányító vezető (vagy a törzs) közvetlen alárendeltségében vagy egy kijelölt szolgálati csoportosítás részeként.

Az ATE - csoportok alapvető feladatai:

- a rendőri műveletben, illetve a csapattevékenységben részt vevő személyi állomány és anyagi eszközök szállítása;
- a szükséges anyagi készletek kialakítása, tárolása, elosztása, az utánszállítás, pótlás, kiegészítés végrehajtása;
- az állomány étkeztetése, védőitallal történő ellátása;
- az elhelyezés és a pihentetés feltételeinek a megteremtése;
- sérültek, megbetegedettek elsősegélyben, szaksegélyben vagy első orvosi segélyben részesítése;
- járművek, híradó és fegyverzeti eszközök meghibásodásának helyszíni elhárítása, technikai kiszorgálások végrehajtása.

Az alapvető feladatok ellátására az ATE - biztosítás keretében anyagi ellátó csoport, technikai javítócsoporthoz, elsősegélyhely és orvosi segélyhely szervezhető. Az anyagi ellátó csoport feladata a szállítási feladatok teljesítése, a személyi állomány élelmezése, anyagi eszközökkel történő ellátása, az elhelyezési, pihentetési feltételek biztosítása, a lőszer, robbanó- és pirotechnikai anyagok utánszállítása, a kötelek anyagi készleteinek feltöltése.

A technikai javítócsoporthoz rendeltetése a csapattevékenység során meghibásodott gép- és harcjárművek, fegyverzet és híradó eszközök helyszíni hibaelhárítása, kisebb javítások végrehajtása, nagyobb javításokra történő előkészítése, a vontatás (szállítás) végrehajtása. Állományában a feladattól függően gépjárműszerelők,

- egyéb belső normák, pl. A készenléti Rendőrség Parancsnokának 5/2009. (III.19) KR PK intézkedéssel módosított 10/2008. (IV. 10) KR PK. Intézkedése - a Készenléti Rendőrség Szervezeti és Működési szabályzatáról

fegyvermester, híradó-technikus, valamint gépjármű és híradó javító-műhelygépkocsi, gépjármű-vontató (szállító) jármű tartozhat.

Az elsősegélyhely rendeltetése a betegek, sérültek, sebesültek első-, illetve szaksegélyben részesítése, valamint továbbszállításra történő előkészítése. Az elsősegélyhelyen felcser vagy orvos és mentő-gépkocsi tevékenysége kötelező. Szükség esetén meg kell erősíteni 2-4 fő sebesültvivővel a csapaterő állományából.

Az orvosi segélyhelynek képesnek kell lennie első orvosi segély nyújtására, valamint a betegek, sérültek, sebesültek tovább-szállításra történő előkészítésére. Az orvosi segélyhelyet erre alkalmas állandó orvosi rendelőben kell kialakítani. Rendkívüli viszonyok között, tábori körülmények között is telepíthető. Ekkor az orvosi segélyhely részére orvosi segélyhely-egységkészletet, anyagszállító tehergépkocsit, mentő-gépkocsit kell biztosítani. A KR-t, és a csapatszolgálati századokat tömegesemények, például tüntetések, futballmeccsek, koncertek, árvíz, tömegszerencsétlenségek biztosítására vetik be, ilyen alakulatokkal a világ minden Rendőrsége rendelkezik. Feladatuk a közrend fenntartása, a tömegeseményeken jelenlévők védelme, szükség esetén az erőszakossá fajult tüntetések felosztatása és a provokátorok kiemelése a tömegből. A készenléti rendőri egységek tagjai általában speciális rohamfelszereléssel vannak ellátva, ezek közül a legelterjedtebbek a védősisak, a védőpajzs, testvédő, a hosszított gumibot, a kardlap, végszükség esetén pedig a könnygáz, a gumilövedék és a vízágyú.

Tervezetten valósul meg a sport-, kulturális és egyéb nagy tömeget vonzó rendezvények biztosítása, a gyülekezési jogról szóló 1989. évi III. törvény alapján szervezett demonstrációk, tüntetések rendőri biztosítása, a védett vezetők részvételével szervezett konferenciák, látogatások és utazások biztosítása. Ezen esetekben a helyi vagy területi rendőri szerv alárendeltségében - kivételesen önállóan - műveleti terv alapján kerül sor a rendezvények biztosítására. A sporttörvény⁵⁶ hatályba lépését követően a sportrendezvények minősítésére kijelölt bizottság rendelkezése alapján a kiemelt biztonsági kockázatú sporteseményeket rendőri csapaterővel kell biztosítani.

A KR a speciális feladatok ellátása érdekében a közterületi rendőri felszerelésen túl rendelkezik egyéni és csoportos védőeszközökkel, tömegoszlató felszereléssel, sorozatlövő fegyverekkel, terepjáró, csapatszállító és páncélozott járművekkel,

⁵⁶ A sportról szóló 2004. évi I. törvény

vízgyúkkal. A KR Rendészeti Igazgatóság állománya felkészült a rendkívüli események kezelésére, a taktikai eljárások készség-szintű alkalmazására. Az előre tervezett szolgálati feladatok ellátása során követelmény, hogy az állomány rövid időn belül összevonható és az ország bármely pontja felé elindítható legyen. Ennek érdekében a közterületi szolgálat egy részét az állomány úgynevezett „bevetési csoport”-ba szervezve látja el. A bevetési csoport 12 főből álló alegység, mely rendelkezik mindazon felszereléssel és szállítási képességgel, mely az azonnali - az összevonási helyről történő - útbaindításhoz szükséges. A bevetési csoportok állományát elsősorban a „támogató kommandó” alosztályokba beosztott személyekből állítják össze, akik speciális kiképzettségük, átlagon felüli állóképességük és fizikai erejük alapján a fokozott terheléssel járó feladatokat védőfelszerelésben is eredményesen képesek végrehajtani.

A KR Rendészeti Igazgatóság Szolgálatszervező és Kiképzési Osztálya a saját állományának képzésén kívül ellátja a MRFK-k csapatszolgálati alegységei század és szakasz parancsnokainak alapismereti képzését, a központi törzs és munkacsoport vezetők alap és továbbképzését. Az egységes képzésnek köszönhetően e csapatszolgálati századok tartalékként, és a KR állományával közösen is képesek a szakmai feladatok végrehajtására. A KR szakmai feladatait a „felkérő” MRFK alárendeltségében hajtja végre, azonban tömegoszlatás esetén az irányítás átkerül a KR helyszíni parancsnoka kezébe (egyszemélyi parancsnoki vezetés).

A létszámot és a technikai felszerelést, eszköz ellátottságot elemezve megállapítható, hogy a KR csapaterőit három lépcsőben alkalmazzák. Az első két lépcső képezi a fő erőket, a harmadik lépcső a tartalék. Az első két lépcső technikai ellátottsága, műszaki felszereltsége azonos, önállóan képesek szakmai feladataik ellátására. Az MRFK-k csapatszolgálati alegységei (századai) ezen egységek megerősítő erői. A harmadik lépcső felszereltsége közelíti az előző két lépcsőét, amennyiben szükséges, úgy azok tartalékát képezi. A rendőri vezetés az utóbbi időszakban kiemelt jelentőséget szentel az események dokumentálásának. Dokumentáló csoport került megalakításra, melyet korszerű hang és képrögzítő eszközökkel láttak el. A Rendőrség kiemelt feladata maradt a tömegrendezvények, rendkívüli események, demonstrációk rendőri biztosítása. A fővárosban az ilyen jellegű rendezvények biztosítását - a BRFK alárendeltségében - a KR csapaterős egységei hajtják végre.⁵⁷

⁵⁷ A témában konzultáció keretében szakmai segítséget nyújtott Zimán Ferenc rendőr ddtbk. Úr, a Készenléti Rendőrség parancsnoka 1998.11.-2004. 06.-ig

Hasonló feladatok nem csak a fővárosban, hanem az ország egész területén előfordulnak. Az MRFK-k csak különösen fontos, kiemelt kockázatú rendezvények biztosításában vesznek részt, általában tartalék erőként. Jellemzően egy megyei csapatszolgálati század kerül vezénylésre a biztosítási helyszínre, amelynek logisztikai támogatását a helyi gazdasági szervek különösebb nehézség nélkül végrehajtják. A 2.2. pontban felsorolt új kihívásoknak, anomáliáknak a régi módszerek alkalmazásával nem tudnak eleget tenni az ellátást végző gazdasági szervezetek. Nem csak a saját, de a felvezényelt állomány mindenoldalú logisztikai biztosítását is meg kell szervezni. Az ellátásnak rugalmasnak kell lennie, alkalmazkodnia kell a közbiztonság helyzetének változásához. A rendkívüli helyzetek rendőri tevékenységek logisztikai biztosítása külön felkészülést követel meg a Gazdasági Igazgatóságok alegységeitől. A rendőri és katonai alegységek ellátásának feladatai sok hasonlóságot mutatnak. A logisztikai biztosítást az alábbi időszakokra lehet bontani:

- felkészülési (távoli, közeli)
- végrehajtási
- befejező.

Ezen időszakok főbb feladatait az utóbbi időben, a fővárosban végrehajtott demonstrációk rendőri tevékenységének logisztikai biztosításán keresztül kívánom szemléltetni. A logisztikai támogatás feladatai a felkészülés, a végrehajtás, és az eredeti helyzet visszaállításának jól elkülöníthető tartalmi elemei köré csoportosíthatók.

3.7 A GEI-k különféle időszakokban végrehajtott feladatainak elemzése

3.7.1 A távoli felkészülési időszak főbb feladatai

A távoli felkészülés időszakában elsősorban az egyeztetésekkel járó előkészítési feladatok kerülnek végrehajtásra, ekkor már ismerjük az előttünk álló feladat főbb részleteit, paramétereit, melyek az alábbiak:

- A rendészet-technikai, védő, kényszerítő és tömegoszlató eszközök szükséges mennyiségének meghatározása, beszerzése, lépcsőzése, valamint a felhasznált eszközök utánpótlásának megszervezése.

- Létszámadatok egyeztetése a feladatban résztvevő szervezeti egységek kijelölt parancsnokaival.
- A biztosítási feladatban résztvevő gépjárművek, híradó és informatikai, és egyéb technikai eszközök soron kívüli bevizsgálása.
- Vízagyúk bevizsgálása.
- Az ellátási stratégia kiválasztása.
- A megnövekvő szemét elszállításával kapcsolatos egyeztetések végrehajtása (a rendőri egységek állandó elhelyezési körleteiben - ez általában rendőr laktanya).
- Karbantartási és javítási szerződések tartalmának, hatályának ellenőrzése.
- Az ismert biztosítási helyszínek felmérése, bejárása. Megközelítési útvonalak kijelölése.

3.7.2 A közeli felkészülési időszak főbb feladatai

Ebben az időszakban már olyan feladatokat is végrehajtunk, melyeknek komoly anyagi vonzatai is lehetnek, ezért fontos a megfelelő előkészítés, ezek az alábbiak:

- A más megyékből felvezényelt állomány szállodai elhelyezésének megszervezése, figyelembe véve a század köteléket (szállodák kiválasztása, létszámnak megfelelő mennyiségű szobák lefoglalása).
- A biztosításban résztvevő erők élelmezési ellátásával kapcsolatos szerződések megkötése, készletek felhalmozása.
- Konyhai eszközök bevizsgálása.
- Tűzoltó eszközök soron kívüli bevizsgálása.
- Technikai eszközök szemléje, technikai kiszolgálosok végrehajtásának szűrópróbaszerű ellenőrzése.
- A laktanyában elhelyezendő állomány körletei takarításával kapcsolatos feladatok előkészítése.
- Vízagyúk feltöltése, a víz megfestése, vízvételi helyek kijelölése.
- Egészségügyi biztosítás megszervezése.

3.7.3 A végrehajtási időszak főbb feladatai

Ez az időszak a gyakorlati végrehajtás időszaka, itt már nincs idő a felkészülésre. A felkészülésre fordított idő ekkor többszörösen megtérülhet. A végrehajtási

időszak feladataiba be lehet vonni a felvezényelt MRFK-k logisztikai állományát, az alábbiak szerint:

- A megyékből felvezényelt állomány felszállítása, szállodai elhelyezése.
- Az állomány napi háromszori étkeztetése (esetleges éjszakai pótlék).
- A szolgálatot teljesítő állomány védőitallal történő folyamatos ellátása.
- Összekötők vezénylése azokba a szállodákba, ahol az állomány elhelyezése megtörtént.
- Védőfelszerelések folyamatos ellenőrzése, esetleges cseréje.
- Keletkezett kommunális hulladék elszállítása.
- Körletek napi egyszeri takarítása.
- A felhasznált tömegoszlató és kényszerítő eszközök, könnygázszóró palackok, spray-k és gránátok pótlása.
- A vízágyúk esetlegesen felhasznált és újra töltött vizének megfestése.
- Logisztikai törzs folyamatos működtetése.
- A soron kívül jelentkező igények felmérése, jogosságának kivizsgálása, a jogos igények kielégítése.
- Szakanyagok utánszállítása a végrehajtói állomány részére.
- A végrehajtó állomány technikai kiszolgálása.
- Egészségügyi biztosítási feladatok ellátása, sérültek részére elsősegély nyújtása.
- Sérült rendőrök fegyverzeti anyagainak begyűjtése, kórházi elhelyezésük nyomon követése.

3.7.4 A befejező időszak főbb feladatai

Ebben az időszakban legfontosabb az alaphelyzet visszaállítása, mely után értékelni kell a korábban elkövetett hibákat és erősségeket. A tapasztalatok elemzése nagyban segíti a későbbi csapatszolgálati feladatok hatékony végrehajtását, amik az alábbiak:

- A végrehajtási időszakban felhasznált, és nem pótolta eszközök pótlása, biztosítása.
- Szállodai szobák visszaadása, az esetleges rendőrök által okozott károk felmérése, kártérítési eljárások megindítása.
- A felvezényelt állomány hazaszállítása.
- Kimutatás készítése a felhasznált javokról, azok költségeinek meghatározása

- Vízagyúk víztehermentesítése.
- Az állományt védő eszközök megbízhatóságának elemzése.
- A biztosítás során esedékessé váló és elmaradt technikai kiszolgálásának soron kívüli végrehajtása.
- Sérült rendőrök begyűjtött fegyvereinek visszaszállítása az alegységeikhez.
- Tapasztalatok összegzése.
- Javaslatok elkészítése, és felterjesztése az előjárónak.
- A biztosítás összköltségének meghatározása.
- A logisztikai tevékenység gyenge és erős oldalainak meghatározása.

3.8 Következtetések

A rendőrségi logisztika alapelveit fontossága ellenére eddig nem fektette le senki. Ebben a fejezetben a rendőrségi logisztika céljainak és feladatainak átvilágítása segítségével ezt a hiánypótló feladatot elvégeztem. Az alapelvek tükrében a logisztikai szervezetek működését új aspektusból is vizsgálni lehet.

Javaslatot teszek az előző fejezetben felvázolt anomáliák megoldására. Arra a következtetésre jutottam, hogy az anomáliák egy részét azonnal ki lehet küszöbölni, hiszen a pénzügyi források feletti jogosultság átadása a GEI-k részére a Rendőrségen belül adminisztratív módszerekkel megoldható.

Megállapítottam azt is, hogy a gazdasági élet outsourcing felfogása és működése nem ellentétes a költségvetési szféra igényeivel. A „költségvetési szféra” minden rugalmatlansága ellenére viszonylag hamar felismerte az outsourcing előnyeit és egyre nagyobb területen alkalmazzák ezt a formát. Feltártam, hogy a Rendőrségen is történtek lépések a civil szolgáltatók bevonására, de ez azért nem terjedhetett el, mert egyes kapitányságok elszigetelten törekedtek ezen szolgáltatási forma meghonosítására. Az utóbbi időben előtérbe került a kiszervezett feladatok felülvizsgálata, de minden esetben, ahol az előkészítés megfelelően lett végrehajtva továbbra is fontos marad a polgári szféra szolgáltatásainak igénybevétele a rendőrségi logisztika hatékonyságának növelése érdekében. Igazoltam, hogy a polgári szolgáltatók bevonása mellett az egyik legfontosabb lépés a GEI-k átalakítása a Szolgáltatási Szint Menedzsment analógiájának megfelelő szervezetre annak érdekében, hogy modern, hatékony logisztikai szervezetekkel rendelkezzen a

Rendőrség. Az eddig megkezdett átalakítások jó alapot teremtenek a további lépések megtételéhez.

Részletesen elemeztem a csapatszolgálati feladatok logisztikai biztosításának tapasztalatait. Arra a következtetésre jutottam, hogy végrehajtandó feladatok időrend alapján történő felosztása nagyban elősegíti a csapatszolgálati feladatok hatékony végrehajtását.

A KUTATÓMUNKA ÖSSZEGZÉSE

Összegzett következtetések

Az eddig szerzett szakmai tapasztalatom alapján az értekezésem kezdetén kijelenthettem, hogy a rendőrségi logisztika elavult. Az értekezésem három fejezete ezen kijelentésemet teljes egészében alátámasztotta. Amíg más költségvetési szerveknél igény mutatkozott a szervezet korszerűsítésére, addig a Rendőrség sem szervezetében, sem szemléletében nem akart változni. A rendőri és ezen belül a logisztikai vezetés tudta, hogy a szervezet alacsony hatékonysággal végzi feladatait, azonban az utolsó pár évben történt átszervezésektől eltekintve konkrét lépések nem történtek a változtatás irányába.

Legtöbb költségvetési szervnél a rendszerváltozás magával hozta a gyökeres változások igényét, azonban a Rendőrségnek sikerült elhárítani az erre irányuló kezdeményezéseket. Ahogyan a Rendőrséget és annak logisztikáját a II. világháborút követően kialakították, annak megfelelően a szervezet kisebb-nagyobb kozmetikázásokkal működött és zömében jelenleg is működik tovább. A legfontosabb változás a régiós GEI-k megalakítása volt, azonban ez csak szervezeti változást hozott magával, az ellátást biztosító módszerek változatlanok maradtak.

2003. évtől nyilvánvalóvá vált, hogy a kormányzat kevesebb költségből szeretne a korábbihoz hasonló színvonalú közbiztonságot fenntartani, ezért a Rendőrség gazdálkodását a folyamatos alulfinanszírozottság jellemzi. Az első időszakban a bűnügyi statisztikák romlása megakadályozta a kormányzati szándék véghezvitelét, de az évközi pénzelvonások és az előirányzatok folyamatos zárolásai nyilvánvalóvá tették, hogy az „olcsóbb” Rendőrség kialakítása napirenden van, és ennek véghezvitelétől a mindenkori kormányzat nem mondott le. Ezt a szándékot a rendőri vezetők helyesen felismerték, és próbáltak elébe menni a változásoknak, azt gondolván, hogy kisebb fájdalmat okoz, ha maguk hajtják végre a szükséges változtatásokat. Jó megoldásnak látszott a közigazgatás régiós struktúrára történő tervezett átalakításából adódó változásoknak történő megfelelés. Mivel a rendőrségi logisztika szereplői közvetlenül nem végeznek bűnüldözői feladatokat, ezért ezen szervezet megreformálása, átalakítása hordozta a legkisebb kockázatokat. Tehát, 2007. január elsején megkezdődött az ORFK GF GEI kialakítása annak ellenére, hogy a régiós közigazgatás még csak terv szinten létezik és Rendőrség egyéb szervei megyei struktúrában végzik jelenleg is tevékenységüket. 2008 a visszarendeződés

éve volt, amit szakmailag semmi sem indokolt, de 2009-ben a régiósítás tovább folytatódott. Mára ez a folyamat megszakadt, a folytatás iránya megjósolhatatlan.

Annak érdekében, hogy az átalakítás átgondolt, és egységes akarat irányába történjen, meghatároztam a rendőrségi logisztika átalakításának lehetséges irányait, és megállapítottam, hogy a folyamat végén jelentős számú státusz szabadítható fel, amelyeknek köszönhetően költségmegtakarítást érhet el a Rendőrség, ezáltal a költségvetési megszorításokból eredő nehézségeken enyhíteni lehet.

2006. szeptember 18-a a Rendőrség életében az egyik legfontosabb mérföldkőnek számított. Olyan dolgok kerültek felszínre, amelyekről a Rendőrségnek eddig tudomása sem volt. Néhány száz szervezett tüntető könnyedén felülmúlta a Rendőrség csapaterős egységeit, akik tétlenül nézték, ahogyan a TV székházat kirabolják, fosztogatnak és rombolnak. A rendőri szakmai tevékenység alacsony színvonala mellett - bár mindenki tudta, de senki nem mondta ki - a megalázó vereség kialakulásában szerepe volt a rendőrségi logisztikában jelenlévő hiányosságoknak is. A logisztika, ahogyan az egész Rendőrség sem - nem állt a helyzet magaslatán. Korábban azért nem jöttek felszínre a hiányosságok, mert a tömeg minden esetben eleget tett a rendőri felszólításnak, elvonultak, a rendőri egységeket nem támadták meg, a rendbontók szervezetlenek voltak. Az első és legkirívóbb problémaként jelentkezett a meglévő védőfelszerelések alkalmatlansága, de a rendőrök jelentős része még ezzel a korszerűtlen felszereléssel sem rendelkezett. A második problémát az utánszállítás nehézségei okozták. A rendőrök élelmét, felhasznált könnygáz-gránátokat, tönkrement felszereléseket nem tudtuk utánszállítani, mert a helyszíneket nem lehetett megközelíteni. A logisztika képtelen volt az egyik legfontosabb - utánszállítási feladatának eleget tenni.

A harmadik, és megítélésem szerint a legsúlyosabb problémát jelentette, hogy a rendőrségi logisztika nem volt képes hosszú távon a jelentősen megemelt létszámú rendőri erőt ellátni, és elég rugalmatlan volt ahhoz, hogy a polgári logisztika szolgáltatásait integrálja saját rendszerébe. Azért, hogy a későbbiekben hasonló helyzet ne fordulhasson elő rendszerbe foglaltam a rendkívüli helyzetek rendőri tevékenységének logisztikai biztosításával kapcsolatos feladatokat, és olyan javaslatokat dolgoztam ki a rendőrségi logisztika átalakítására, amely segítségével az képessé válik jelentősen megemelt létszámú rendőri erő többnapos ellátására bárhol és bármilyen körülmény között. Javaslatot tettem olyan logisztikai ellátó rendszer

kialakítására, amely minden körülmények között megfelelő támogatást tud biztosítani a rendőri kötelek számára.

Az értekezésem elején megfogalmazott gondolatomat, miszerint szükséges a polgári logisztika bevonása a rendőri tevékenység ellátásába a kutatásaim alátámasztották. Igazolódott a hipotézisben megfogalmazott gondolat, miszerint a civil szolgáltatások tervszerű és szervezett bevonása az ellátásba nem csökkenti a logisztikai támogatás biztonságát, de a logisztikai képességek határát jelentősen kitágítja.

A Rendőrség szervezeti felépítésében történő változásokat felhasználtam a javaslatom kidolgozásában, erre irányult a GEI-k átalakítása a Szolgáltatási Szint Menedzsment mintájára. Bebizonyítottam, hogy az integrált rendszer teljes egészében alkalmas erre a rendszerre történő átalakításra. Megállapítottam, hogy az általam felvázolt átalakítások bevezetése esetén a rendőrségi logisztika képes lesz minden körülmény között magas színvonalon végezni ellátási feladatait. Ez vonatkozik nemcsak a tömegmegmozdulásokra, de az árvízzel kapcsolatos rendőri tevékenység logisztikai biztosítására, területzárási, személy felkutatási tevékenységre és minden olyan feladatra, amely csapaterő bevonását igényli. Sajnos az utóbbi időszak árvízvédelemmel kapcsolatos rendőri tevékenysége logisztikai biztosítása kapcsán felmerült ellátási problémák az átalakítás szükségességét ismét felszínre hozták.

Nagyon fontos esemény volt a Rendőrség és a Határőrség integrációja. Feltártam a két szervezet összeolvadásából fakadó problémákat, azok kiküszöbölésére javaslatot tettem. Megoldási javaslatom az egységes cikkszámrendszer kidolgozására jó alapot biztosíthat az e területen jelenlévő problémák kiküszöbölésére. Ez a probléma egyébként a Magyar Honvédségnél sem megoldott teljesen, úgy gondolom, hogy a szervek közötti együttműködés elengedhetetlen. Igyekeztem az integrációból előnyt kovácsolni úgy, hogy a volt Határőrség szervezeti kultúrájában meglévő tapasztalatokat hasznosítani tudjam. Szerencsére nagyon sok volt határőr logisztikai szakember ezen törekvésemet támogatta.

A Rendőrség szervezeti felépítéséből, feladatrendszeréből meghatároztam a logisztikában jelenlévő anomáliákat, melyekhez először lefektettem a rendőrségi logisztika alapelveit. Az alapelvek rögtön felszínre hozták a rendszer hatékonyság működését gátló tényezőket. A logisztikai alapelvek lefektetése a Rendőrségnél egyedülálló, azokat eddig még senki sem deklaráta. Bebizonyítottam, hogy az a tény, miszerint az előirányzatok felett az MRFK-k vezetői rendelkeznek, de a

gazdálkodásért a GEI igazgatója felel, az egyik legnagyobb gátja a hatékony gazdálkodásnak.

Értekezésemben átvilágítottam a rendőrségi logisztika teljes szegmensét, melynek véghezvitelében nagyban segített az ezen a területen eltöltött közel 20 éves szakmai tapasztalatom. A hiányosságok kiküszöbölésére tett javaslataim aktuálisak, és felhasználásukat alátámasztja a szakterületemen eddig alkalmazott eljárások bevezetése is. Megítélésem szerint a Rendőrség ruházati boltjában bevezetés alatt álló E-kereskedelem meghonosítása az eddig elmondottakat szintén meg fogja erősíteni.

Új tudományos eredmények

Hipotézisemet igazoltnak látom, célkitűzéseimet elértem, új tudományos eredmények tartom az alábbiakat:

1. Feltártam és elemeztem a Rendőrség logisztikai rendszerének működését, kimutattam az átfedések és ellentmondások okait.
2. Analizáltam a Rendőrség feladataihoz kapcsolódó logisztikai elvárásokat és meghatároztam a korszerűbb működés előfeltételeit.
3. Megfogalmaztam a rendőrségi logisztika támogatásának alapelveit, és a valós tevékenységéhez kapcsolva igazoltam tartalmi összefüggéseiket.
4. Meghatároztam a logisztikai vezetés és irányítás parancsnoki vezetéssel harmonizált módját.

Javaslatok, ajánlások

Az értekezésben foglaltak segítséget nyújtanak az utóbbi időszakot jellemző alulfinanszírozottságból adódó nehézségek egy részének kezelésére. Olyan eljárási módszerek vezethetők be a rendőrségi logisztika működtetésében, amelyek korábban nem voltak jellemzőek. A célja ezen módszereknek a hatékonyság növelése, de csapaterős tevékenység esetén elsősorban a képességek növelése. Az értekezés segítséget nyújt továbbá a csapaterős kötelék logisztikai támogatása sajátos követelményrendszerének felállítására, melynek alkalmazásával minden körülmény között hatékony csapatszolgálati rendőri tevékenység valósítható meg.

Mivel a Rendőrségnél korábban nem kerültek rendszerezésre a kihelyezett szolgáltatások bevezetésének lépései, illetve lehetőségei, ezért az anyag segítséget nyújthat az outsourcing, valamint a Szolgáltatási Szint Menedzsment bevezetésével kapcsolatos vezetői döntések meghozatalában.

Az anyag hiánypótló, hiszen lefektetésre kerülnek a rendőrségi logisztika alapelvei, ami nagyban segítheti a rendőri vezetőket abban, hogy hiteles követelményrendszert állítsanak fel a Rendőrség logisztikai szervezeteivel szemben. Új, a szövetségi rendszereinkben (EU, NATO) honos logisztikai gondolkodás és módszer alapjait teremti meg a magyar Rendőrségnél.

Az egységes cikkszámrendszer hiányából adódó problémák egy részének a kezelésére olyan megoldási javaslatot dolgoztam ki, mely átmenetileg képes kezelni a helyzetet, olyan rendszerbe foglalja az eszközöket és készleteket, mely segítségével a nyilvántartás egységessé válik, és a rendőri vezetők részére jelentős információ tartalommal bír, amely a rendszerből könnyen kinyerhető.

Annak ellenére, hogy a Rendőrség átszervezése mára megkezdődött, az átalakítás iránya kiszámíthatatlan, folyamatosan változik, racionalitása, hatékonysága megkérdőjelezhető. Értekezésem iránytű lehet a rendőrségi logisztika átalakítására, egy hatékonyan működő logisztikai szervezet megalakítására a Rendőrségen belül, ami az egyik fő célom volt munkám kezdeti szakaszában.

Befejezés

Az elmúlt években a rendőrségi logisztika, a gazdálkodás szempontjából nem volt könnyű helyzetben. Már a költségvetési év elején nyilvánvalóvá vált, hogy a jóváhagyott keretszámok alultervezettek. Ez a tény megkeseríti a gazdasági szakemberek mindennapi életét, mivel a munkaidő jelentős részét a pénztelenségből adódó problémák megoldása köti le, szakmai munkára egyre kevesebb idő jut. Sokan tisztában vagyunk vele, hogy a rendőrségi logisztika hatékonysága növelhető. Vannak tartalékok a rendszerben, de azok kiaknázása a régi módszerekkel nem valósítható meg. Az utóbbi időszakban történt változások jó alapot jelenthetnek a reformok véghezviteléhez, azaz a korszerű logisztikai ellátó rendszer kialakításához. Munkámat úgy próbáltam megalkotni, hogy az a gyakorlatban is megállja a helyét, és néhány esetben sikerült is ezeket kipróbálni. Szerencsém volt, hogy a Készenléti Rendőrség műszaki osztályvezetőjeként a felmerülő nehézségek zöme szakterületemen jelentkezett, és rendelkeztem megfelelő jogosítványokkal a döntések meghozatalára. A külső civil szolgáltatók bevonását a szállítási, élelmezési ellátási feladatoknál kipróbálhattam, amelyek eredményesen, az állomány megalégedésére szolgáltak. Úgy gondolom, hogy értekezésem fontos támasz lehet korszerű, hatékony, jelentős képességekkel bíró logisztika kialakítására irányuló változások segítése terén. Végezetül szeretném megköszönni azt a segítséget, amit konzulenseim, munkatársaim, ismerőseim nyújtottak értekezésem elkészítéséhez.

Legtöbb segítséget Dr. Báthy Sándor professzor úrtól kaptam, aki a kezdetektől irányította munkámat. Konzultációkra, számonkérésre, ellenőrzésekre mindig rendelkezésemre állt. Úgy irányította munkámat, hogy folyamatosan bővítsem tudásomat, új ismeretekre tegyek szert. Ha nem úgy haladtam a munkámmal, dorgált, de ugyanakkor segített is.

Köszönöm Dr. Faggyas Zoltán határőr alezredes úr segítségét, aki a véghajrában komoly szakmai segítséget nyújtott értekezésem befejezéséhez. Szeretném megköszönni Dr. Dobozi József rendőr vezérőrnagy úrnak, hogy lehetőséget biztosított számomra a PhD képzésen való részvételhez, a Rendészeti Biztonsági Szolgálat Parancsnokaként tanulmányi szerződés megkötésével időt biztosított a tanulmányokhoz, és a Rendőrség így anyagilag is támogatott. Rengeteg segítséget kaptam Papp Károly úrtól az ORFK GF GEI volt igazgatójától, aki folyamatos konzultációkkal segítette értekezésem elkészítését. Bevont az integráció

előkészítésébe, hogy ezzel több gyakorlati tapasztalatot szerezzek ezen a területen. Segítette munkámat Zimán Ferenc rendőr dandártábornok úr, mint a Készenléti Rendőrség Parancsnoka, és Majoros Zoltán rendőr ezredes úr a Készenléti Rendőrség csapatszolgálati műveletirányítója. Végül szeretném megköszönni mindazoknak, akik konzultációkkal, korábban készített saját szakmai anyagaikkal segítettek munkámat.

Németh Gyula rendőr alezredes

Feldolgozott és felhasznált irodalom:

Szakkönyvek, cikkek

1. Zimán Ferenc rendőr dandártábornok: A megyei csapaterő századok helye és szerepe a rendkívüli események kezelésében, az együttműködés lehetőségei a Készenléti Rendőrséggel. Belügyi Szemle 2004. 52. évfolyam 4. szám 3-18. oldal. Felelős kiadó: Belügyminisztérium, Budapest. ISSN 1218-8956
2. Németh Gyula: A rendőrség shengeni felkészítésének területei és fő feladatai a logisztikai biztosítás szempontjából. Katonai Logisztika 2006. 14. évfolyam 1. szám 47-57 oldal. ISSN 1588-4228 Felelős kiadó: MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság
3. Báthy Sándor: Gondolatok a logisztikai reformról. Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 8. évfolyam 2000. 1. szám 22-28. oldal Nyt. Szám: 208/1009/MH1.LTDD Kiadó: A MH LFI-ság belső kiadványa
4. Knoll Imre: Interdiszciplináris logisztika a gazdaságpolitikában, Kovásznai Kiadó; Budapest, 2006. ISBN 9638558784,
5. Knoll Imre: Logisztika Gazdaság Társadalom. Kovásznai Kiadó; Budapest, 2002. ISBN 9638619430,
6. Knoll Imre: Logisztika a 21. században, KIT Kiadó; Budapest, 2001. ISBN 9633368731
7. Németh Gyula: Gondolatok a rendőrségi logisztika egyes elemei kihelyezésének lehetőségeiről, előnyeiről, korlátairól. Katonai Logisztika 2006. 14. évfolyam 3. szám 57-65. oldal ISSN 1588-4228 Felelős kiadó: MH Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság
8. Szegedi Zoltán – Prezinszki József: Logisztika – menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest, 2003. ISBN 9630944340
9. Prezinszki József (szerkesztette): Logisztika; Felelős Kiadó: Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet; Budapest, 1995.
10. Báthy Sándor: Új feladathoz új logisztikát. Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 8. évfolyam 2000. 2. szám 3-10. oldal Nyt. Szám:208/1017/MH1.LTDD Kiadó: A MH LFI-ság belső kiadványa

11. Báthy Sándor: Az új típusú logisztikai szakállomány felkészítésének kérdései a logisztikai modernizáció megvalósítása során. Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 9. évfolyam 2001. 4. szám 204-207. oldal Nyt. Szám:461/39 Kiadó: MH ÖLTP
12. Németh Gyula: A rendőrség Logisztikai átalakítása. Katonai Logisztika 2007. 15. évfolyam 1. szám 157-167 oldal. ISSN 1588-4228 Kiadó: A Magyar Honvédség logisztikai folyóirata. Megjelenik a honvedelem.hu-kutatás oldalon
13. Varga-Bedő-Lőrinczi: Vállalkozások gazdaságtana, Perfekt, Budapest, 1997. ISBN: 9633944273X
14. Szegedi Zoltán - Prezinszki József: Logisztika-menedzsment; (BME MTI) Kossuth; Budapest, 1995.
15. Németh Gyula: Robbanóanyag kezelés és tárolás, valamint a felhasználások biztosítása a Rendészeti Biztonsági Szolgálat Gazdasági Igazgatóságához kapcsolódó feladatrendszerbe. Megjelent a Miskolci Egyetem Továbbképzési Központ konferencia kiadványában 2006. szeptember 12-14.
16. Dr. Báthy Sándor: A Katonai Logisztika új kihívásai. A Katonai Logisztika Időszerű Kérdései. Szakmai-tudományos konferencia 2006. november 20.
17. Németh Gyula: A rendőrség műszaki-technikai fejlesztéséhez szükséges anyagi források biztosítási lehetősége a Schengeni keretből. Megjelent a ZMNE Bolyai János Katonai Műszaki Kar konferencia kiadványában 2006. november 08.
18. Prezinszki József (szerkesztette): Logisztika II; Közreadja: Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet; Megjelenteti: Logisztikai Fejlesztési Központ; Budapest, 1999.
19. Dr. Báthy Sándor - Dr. Jávor Endre: Befogadó Nemzeti Támogatás tervezése és végrehajtása. Közreadja: ZMNE Bolyai János Katonai Műszaki Kar, Logisztikai Tanszék Budapest, 2004.
20. Jánoscsák Miklós: Költségelemzési szempontok a Magyar Honvédség élelmezési ellátási nemzetgazdasági kihelyezésekhez; Katonai Logisztika; Budapest, 2003. 11. évfolyam 4. szám. 43-57. oldal Nyt.szám: 5/164 HM6TH. Az integrált Logisztikai Tudományszervező Tanács folyóirata

21. Dr. Báthy Sándor: A polgári és katonai logisztika kapcsolata. Civil és katonai ellátási lánc. (azonosságok, és különbözőségek). Katonai Logisztika. 2007. 15. évfolyam 4. szám. 191-203. oldal ISSN 1588-4228 Kiadó: HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség
22. Dr. Báthy Sándor: A magyar honvédség anyagi biztosításának rendszere. Magyar Honvédség Humán Szolgáltatási Központ kiadó, Budapest 1997.
23. Prahalad, C.K. – Hamel, G.: A vállalat alapvető képessége. Vezetéstudomány, 1-2 sz. 1993. 47-55 oldal. Kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem Budapesti Vezetőképző Központ. ISSN: 0133-0179
24. Juhász Péter: Spóroljon outsourcinggel; Üzlet és Siker; Budapest, 2003./10.
25. Dr. Báthy Sándor: A Logisztikai vezetésről idéző jelben. Katonai Logisztika Anyagi-Technikai Biztosítás 10. évfolyam 2002. 2. szám. 13-18. oldal ISSN 1588-4228 Kiadó: Az integrált Logisztikai Tudományszervező Tanács folyóirata
26. Németh Gyula: Rendkívüli rendőri tevékenység logisztikai támogatása. Katonai Logisztika 2007. 15. évfolyam 2. szám 284-292 oldal ISSN 1588-4228
27. Németh Gyula: „*New challenges in the field of military sciences 2007*” 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE. Rendkívüli helyzetek rendőri tevékenységének logisztikai biztosítása. Bolyai János Katonai Műszaki Kar konferencia kiadványában megjelent 2007. november 14.
28. Németh Gyula: A Gazdasági Igazgatóságok 2008. évi átalakításának várható hatása a rendőrség logisztikai támogatására. Katonai Logisztika 2008. 16. évfolyam 1. szám Katonai Logisztikai Biztosítás Gyakorlata fejezet. Szerkesztőség: MH Támogató Dandár (Zách u.) objektum XII. épület. 1885 Budapest, Pf: 25.
29. Dr. Báthy Sándor: Nemzetgazdaság, mint a befogadó nemzeti támogatás és a nemzeti támogató elem bázisa; Katonai Logisztika Anyagi-Technikai biztosítás; HM LFI; Budapest, 1998./3. 6. évfolyam 3-19. oldal Nytszám:208/982/MH 1.LTDD. A MH Logisztikai Főnökség kiadványa
30. Kopasz Jenő: A HM és MH szállítóival szemben támasztott követelmények; Katonai Logisztika Anyagi-Technikai biztosítás; Budapest, 1996. 4. évfolyam 4. szám 164-175. oldal. Nytszám: 690/614/MH HSZK A MH ATFCS-ség folyóirata

31. Dr. Báthy Sándor: A stratégiai tartalékolásról a honvédelmi tartalékolás szemszögéből. *Katonai Logisztika*. 2007. 15. évfolyam 3. szám. 35-47. oldal
ISSN 1588-4228
32. Hauber György-Németh Gyula: *Rendőrségi Logisztika*. Rendőrtiszti Főiskolai jegyzet 2008. (Lektorálta: Závodny László és Dr. Báthy Sándor)
33. Gyula Németh: Civil logistic procedures in logistic support of the Police. *AARMS*. Volume 8. Issue 4. 2009.pp. 641-653.
34. Dr. Faggyas Zoltán határőr alezredes: A logisztikai támogatás elvei, módszerei, és rendőrségi gyakorlata, *RTF Rendvédelmi Füzetek* 2009. 3. szám, 26-51. oldal
35. Németh Gyula: A rendőrségi logisztikai támogatás átalakítása csapaterőt igénylő szolgálati feladatok végrehajtásának hatására. *Hadtudományi Doktorandusz konferencia kiadványában megjelent*. 2008.05.22.
36. Lakatos Péter nyá. alezredes: A civil logisztikai szolgáltató központok a honvédség ellátási rendszerében, *Kard és Toll* 2006/1 75-82. oldal ISSN 1587-558X. Kiadja a Honvédelmi Minisztérium Humánpolitikai Főosztály és a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
37. Dr. Faggyas Zoltán határőr alezredes: A rendőrség gazdálkodása, *Rendvédelmi szervek gazdálkodása*, Msc jegyzet II. rész, RTF, 39-74 oldal
38. Kiss Mihály: A rendőrség gazdálkodásának, gazdasági szervezetének átalakítási lehetőségei, *Magyar Rendészet* VII. évfolyam, 2004/1-2. szám 127-140. oldal HU ISSN 1586-2895
39. Bálint Viktor: Az ORFK gazdálkodása, különös tekintettel a fejlesztésekre, *Belügyi Szemle* 53. évfolyam, 2005/12. 31-35. oldal
40. MC 319/2 Nato Logisztikai alap- és irányelvek 1. melléklet a C-M(2003)101 (INV) dokumentumhoz 17-45. oldal
41. AJP-4 Szövetséges Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína. (A HVK Logisztikai Főcsoportfőnökség kiadványa. 1999. Nyt. Sz. 14/374)

Internetes szakanyagok:

1. Deloitte Magyarország: *Változások az outsourcing piacon*. Budapest, 2007. október, <http://www.deloitte.com/dtt/research/015,cid=70376,00html>, Letöltés időpontja: 2008. 04.15.

2. Index.hu Zrt.: Így látja az outsourcing partner,
<http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=120088>, Letöltés időpontja:
 2006.03.31.
3. Menedzsment Fórum: Magyarország sokat nyerhet a kiszervezéseken,
<http://www.mfor.hu/cikk>, Letöltés időpontja: 2004.09.23.
4. Világgazdaság Online: Új típusú outsourcing:
<http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=51995>, Letöltés időpontja:
 2004.03.26.
5. Knoll Imre: Alkalmazkodó logisztika a 21. században – előadás; Budapest,
 1999./9. <http://www.toppoint.hu/logitech> Letöltés időpontja: 2005. 10. 03.
6. Jakus János: a Magyar Honvédség a rendszerváltástól napjainkig
http://www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/1/2005_1_5.html, Letöltés
 időpontja: 2009. 04.17.
7. Bodnár Ádám: Állami és szakmai összefogással valósulhat meg az outsourcing
 a közszektorokban <http://www.hwsz.hu/hir.php3?id=27400>, Letöltés
 időpontja: 2006. 06. 29.
8. Tarnai Júlia: Globalizáció és logisztika [http://www.pack-plus-
 log.mtesz.hu/annotations/044/2004_1pdf](http://www.pack-plus-log.mtesz.hu/annotations/044/2004_1pdf), Letöltés időpontja: 2008.05.19
9. Németh Gyula rendőr alezredes: A rendőrség tevékenységének logisztikai
 biztosítása csapaterőt igénylő szolgálati feladatok végrehajtása esetén.
 Lektorált elektronikus publikáció: <http://www.biztonsagpolitika.hu>
[index.php?id=855&cat=14](http://www.biztonsagpolitika.hu/index.php?id=855&cat=14), Letöltés időpontja: 2008.01.29.
10. [http://www.navigátorrt.hu/elerheto_megtakaritasok_a_kozigazgatasban_az_it
 outsourcing_segitsegevel.html](http://www.navigátorrt.hu/elerheto_megtakaritasok_a_kozigazgatasban_az_it_outsourcing_segitsegevel.html). (letöltés időpontja: 2008. 06. 27. 16.20

Doktori (PhD) értekezések:

1. Jávor Endre: A Befogadó Ország logisztikai támogató tevékenysége
 többnemzetiségű békefenntartó hadműveletekben, különös tekintettel a
 magánjogi szerződések alapján történő végrehajtásra. Doktori (PhD)
 értekezés; ZMNE; Budapest 2002.
2. Tóth László: a Határőrség költségvetési előirányzatainak tudományos
 elemzése, racionalizálása, új irányok kidolgozása ZMNE; Budapest2003.

3. Trembeczky László: Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium – Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében. Doktori (PhD) értekezés; ZMNE; Budapest 2007.
4. Lakatos Péter: Hazai polgári logisztikai potenciál védelmi célú igénybevételének aspektusai különös tekintettel a Logisztikai Szolgáltató Központok lehetőségeire. Doktori (PhD) értekezés; ZMNE; Budapest 2008.
5. Demény Ádám pénzügyőr őrnagy A rendvédelmi szervek gazdálkodásában megjelenő kihívások elemzése, valamint a gazdálkodást korszerűsítő megoldási javaslatok kidolgozása Doktori (PhD) értekezés ZMNE; Budapest 2010.

Jogszabályok és államigazgatás egyéb jogi eszközei:

1. A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény
2. Az Ideiglenes Nemzeti Kormány 13/1945. M.E. számú rendelete (Debrecen, 1945. január 04)
3. A sportról szóló 2004. évi I. törvény
4. 62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról
5. Az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat
6. 18/2002. (BK 9.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Technikai Szabályzatáról
7. 22/2000. (BK 14.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Építési Szabályzatának kiadásáról
8. 23/2002. (BK 17.) BM utasítás, a Belügyminisztérium gépjármű szabályzatáról
9. 26/2000. (BK 16.) BM utasítás, a Belügyminisztérium fejezethez tartozó költségvetési szervek elhelyezési szabályzatának kiadásáról
10. A Magyar Köztársaság Rendőrségének Csapatszolgálati Szabályzata kiadásáról szóló 11/1998. (IV. 23.) ORFK utasítás.
11. Az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 4/2008. (OT 4.) ORFK utasítás Szám: 5-1/4/2008. TÜK
12. Az országos-rendőrfőkapitány 1/2008. (OT 27.) Irányelve a Rendőrség számviteli politikájáról

13. A Magyar Köztársaság Rendőrségének Csapatszolgálati Szabályzata kiadásáról szóló 11/1998. (IV. 23.) ORFK utasítás (Szám: 5-1/11/1998. TÜK)
14. 1/2008. (05.08) ORFK GF intézkedés az Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóságának ügyrendjéről
15. 10713/7/2009. ált. számú ORFK GF előterjesztés előterjesztés: „a Rendőrség gazdasági szervezetének hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról”
16. A Készenléti Rendőrség Parancsnokának 10/2008. (IV.10.)KR PK. Intézkedése a Készenléti Rendőrség Szervezeti és Működési Szabályzatáról.
17. Tanulmányt az európai országok rendőrségeinek egyenruházat-ellátási rendszereiről. Szám:75-10/312/2003.
18. IRM/RFTFO/328-6/2011(1) számú feljegyzés Dr. Turi András szakállamtitkár úr részére. Tárgy : az elítéltek foglalkoztatása, közbeszerzési eljárás

Ábrák, táblázatok jegyzéke

1. számú ábra: A Rendőrség logisztikai irányító és vezetési rendszere **15. oldal**
2. számú ábra: A rendőrségi logisztika irányító és vezetési rendszere 2008. január 01-je előtt **16. oldal**
- 3.számú ábra: A rendőrség kiadásainak megoszlása 1999-2009. **29. oldal**
- 4.számú ábra: A Rendőrség javasolt vezetés és irányítás rendszere **35. oldal**
- 5.számú ábra: A Rendőrség dologi előirányzatainak alakulása egy főre vetítve **43. oldal**
- 6.számú ábra: Magyarország tervezett régiós közigazgatási térképe **50. oldal**
- 7.számú ábra: Az Európai Unió által Magyarország részére biztosított „Schengeni” támogatás forrásainak kedvezményezettek közötti elosztása **51. oldal**
- 8.számú ábra: Az Európai Unió által Magyarország részére biztosított „Schengeni” támogatás forrásainak főbb felhasználási területei **51. oldal**
- 9.számú ábra: A logisztikai szolgáltatások piramis szintjei és azok tartalma **71. oldal**
- 10.számú ábra: A Rendőrség által beszerzett és bérelt gépjárművek üzemeltetési és fenntartási költségei **85. oldal**
- 11.számú ábra: A Rendőrség parancsnoki irányító rendszere **137. oldal**
- 12.számú ábra: A rendőrség parancsnoki és gazdasági irányító rendszere **139. oldal**
1. számú táblázat: A 2008. január 01-jei átszervezés után megalakított logisztikai szervezet „SWOT” analízise **47. oldal**
2. számú táblázat: A Készenléti Rendőrség szolgálati gépjárműveinek üzemeltetési adatai 2001 év. **82. oldal**
3. számú táblázat: A Készenléti Rendőrség szolgálati gépjárműveinek üzemeltetési adatai 2002 év. **83. oldal**
4. számú táblázat: A Készenléti Rendőrség szolgálati gépjárműveinek üzemeltetési adatai 2003 év. I. félév **83. oldal**
5. számú táblázat: Flottakezelési és bérleti díjak 2005-2007 évek **84. oldal**
- 6.számú táblázat: A rendőrségi eszközök tervezett besorolása **146. oldal**

Publikációk és egyéb tudományos munkák jegyzéke:

1. Németh Gyula: A Rendőrség schengeni felkészítésének területei és fő feladatai a logisztikai biztosítás szempontjából. *Katonai Logisztika* 2006.1.sz.
2. Németh Gyula: Gondolatok a rendőrségi logisztika egyes elemei kihelyezésének lehetőségeiről, előnyeiről, korlátairól. *Katonai Logisztika* 2006. 3. szám.
3. Németh Gyula: A Rendőrség Logisztikai átalakítása. *Katonai Logisztika* 2007. 1. szám.
4. Németh Gyula: Robbanóanyag kezelés és tárolás, valamint a felhasználások biztosítása a Rendészeti Biztonsági Szolgálat Gazdasági Igazgatóságához kapcsolódó feladatrendszerbe. Megjelent a Miskolci Egyetem Továbbképzési Központ konferencia kiadványában 2006. szeptember 12-14.
5. Németh Gyula: A Rendőrség műszaki-technikai fejlesztéséhez szükséges anyagi források biztosítási lehetősége a schengeni keretből. Megjelent a ZMNE Bolyai János Katonai Műszaki Kar konferencia kiadványában 2006. november 08.
6. Németh Gyula: Rendkívüli rendőri tevékenység logisztikai támogatása. *Katonai Logisztika* 2007. 2. szám.
7. Németh Gyula: „*New challenges in the field of military sciences 2007*” 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE. Rendkívüli helyzetek rendőri tevékenységének logisztikai biztosítása. Bolyai János Katonai Műszaki Kar konferencia kiadványában megjelent 2007. november 14.
8. Németh Gyula: A Gazdasági Igazgatóságok 2008. évi átalakításának várható hatása a Rendőrség logisztikai támogatására. *Katonai Logisztika* 2008. 1. szám.
9. Németh Gyula rendőr alezredes: A Rendőrség tevékenységének logisztikai biztosítása csapaterőt igénylő szolgálati feladatok végrehajtása esetén.
Lektorált elektronikus publikáció:
<http://www.biztonsagpolitika.hu/index.php?id=855&cat=14> (2008.01.29).
10. Hauber György-Németh Gyula: *Rendőrségi Logisztika*. Rendőrtiszti Főiskolai jegyzet 2008. (Lektorálta: Závodny László és Dr. Báthy Sándor)
11. Gyula Németh: Civil logistic procedures in logistic support of the Police. *AARMS*. Volume 8. Issue 4. 2009.

12. Németh Gyula: A rendőrségi logisztikai támogatás átalakítása csapaterőt igénylő szolgálati feladatok végrehajtásának hatására. Hadtudományi Doktorandusz konferencia kiadványában megjelent. 2008.05.22.

Mellékletek jegyzéke

1. számú melléklet	A Rendőrség kialakulásának történeti áttekintése	130. oldal
2. számú melléklet	Alapfogalmak, meghatározások:	132. oldal
3. számú melléklet	Az Országos Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése	137. oldal
4. számú melléklet	Kivonat a Készenléti Rendőrség Szervezeti és Működési szabályzatából	140. oldal
5. számú melléklet	Azonosítószám képzési szabályok	143. oldal

1. számú melléklet

A ma működő Rendőrség kialakulásának előzményei a II. világháború befejező időszakára nyúlnak vissza. 1944. március 19-én a német csapatok a rendőri objektumokat is megszállták, néhány magasabb rangú vezetőt leváltottak. Ugyanebben az évben a Rendőrséget katonásították, ami azt jelentette, hogy állománya, szervezete, fegyverzete és felszerelése tekintetében a Honvédelmi Minisztérium alárendeltségébe került. A Rendőrség csapatalakulatai Kárpátalján, Erdélyben és Budapesten vettek részt a harcokban, melynek következtében súlyos veszteségeket szenvedtek, feladataikat csak korlátozottan voltak képesek ellátni.

Az Ideiglenes Nemzeti Kormány 1945. január 04-én, a Debrecenben kiadott 13/1945. M.E. számú rendeletével kimondta, hogy legsürgősebb feladatának tekinti a közrend megszilárdítását. Teljesen újjá kellett szervezni és indítani az ország közigazgatását, helyre kellett állítani a megbomlott közrendet, és a közbiztonságot, gyakorlatilag létre kellett hozni egy új Rendőrséget. 1945. márciusában kiadták "Az Államrendőrség megszervezéséről, a Csendőrség feloszlásáról" és "A Magyar Államrendőrség felállításáról" szóló rendeleteket. A budapesti rendőri őrséget irányító Rendőr Főparancsnokságot - újjászervezése után - a VIII. kerületben található Mosonyi utcai rendőrlaktanyában helyezték el. Innen irányították az összes egyenruhás rendőrt. Az intézkedések eredményeképpen, folyamatosan tértek át a spontán közbiztonság-védelemről a szervezett és államilag irányított rendvédelemre. Június 15-én a kormány, a Rendőrség létszámát 34.000 főben állapította meg. Szeptembertől belügyminiszteri rendelet nyomán nőket is kinevezhettek a testületbe.⁵⁸ A fővárosi Rendőrség már január 25-én megalakult 13.000 fős létszámmal, akik között 787 tiszt, 1.600 detektív és 8.000 őrszemélyzeti beosztott volt. Tavasszal megkezdődött a vidéki főkapitányságok szervezése, melynek során létrejöttek a Vármegyei-főkapitányságok, mint a Rendőr-kapitányságok felügyelő és ellenőrző hatóságai. A törvényhatósági jogú városokban szintén főkapitányságokat állítottak fel. A városi, a járási Rendőr-kapitányságok alárendeltségében rendőrőrszobák, körzeti őrsök, rendőrbiztoságok működtek.

⁵⁸Házastárs, munkatárs, vetélytárs? A női szerepek változása a családban, a munkahelyen és a közéletben a 20. századi Magyarországon. Tudományos konferencia a Politikátörténeti Intézetben. (1054 Budapest, Alkotmány utca 2. Politikátörténeti Intézet, 331. terem 2003. november 28–29.) <http://goliat.eik.bme.hu/~hronszky/nokonfnetuj.rtf>

1946-ban a Vármegyei-főkapitányságokat megszüntették és a megyeszékhelyeken felügyeleti körzeteket alakítottak ki. Február 2-ától ismét volt országos rendőr-főkapitányi állás.⁵⁹ 1949. február 14-étől - 274.000/1949. BM. rendelet - a belügyminiszter főfelügyelete alatt, 9 kerületi Rendőr-főkapitányság - közöttük a fővárosi is - megalakult. 1950 őszen igazodtak a rendőri szervek - nem sokkal korábban létrehozott - a tanácsi rendszerhez. A középfokú hatóságok a budapesti és a 19 megyei kapitányságok lettek. 1951. január 1-jén a rendőrség 22.103 főből állt. Budapesten 7.714, vidéken 13.922 státuszon teljesítettek szolgálatot.

1953-ban a Belügyminisztérium és az Államvédelmi Hatóság (ÁVH) összevonásával egységes minisztériumot hoztak létre. Budapesten és a megyékben főosztályokat, a kapitányságok helyett osztályokat szerveztek. A főosztályok államvédelmi, rendőri, büntetés-végrehajtási, légoltalmi, tűzrendészeti, titkársági, személyzeti, anyagi - pénzügyi és híradó egységekből álltak. Az osztályok élére államvédelmi tisztek kerültek, a volt vezetők rendőri helyettesek lettek. A felügyeletet az Országos Rendőr-kapitányság látta el. Ugyanebben az évben megkezdtek a körzeti megbízotti szolgálat kialakítását, 1955-ben az önkéntes rendőri csoportok megszervezését. A Rendőrségről szóló 1955. évi 22. törvényerejű rendelet fogalmazta meg a testület jogállását, hatáskörét, feladatait. 1956. december elejére megszületett az Országos Rendőr-főkapitányság, melynek alárendeltségében működtek a budapesti és megyei rendőr-főkapitányságok, helyi szervként a rendőrkapitányságok. Az egységes Rendőrség végezte ettől kezdve az állambiztonsági, a bűnüldöző és a többi rendőri tevékenységet. 1973-ban megszűnt a BM karhatalom és létrejött a Rendőri Ezred. Megalakultak az országos, majd a területi és helyi közlekedésbiztonsági tanácsok.

1974-ben megjelent a 17. számú törvényerejű rendelet, az állam- és közbiztonságról, majd ennek alapján kormányrendelet a Rendőrségről.

1977-ben visszaállították – az 1963-ben létrehozott BM II. Főcsoportfőnökség helyett – az Országos Rendőr-főkapitányságot. 1984-ben megszűntek a járások, nyomukban változtak a rendőr-kapitányságok elnevezései is.

Az Állami Rendőrség 1990-ig a Belügyminisztérium részeként tevékenykedett. Akkor jött létre önálló hatóságként - a belügyminiszter irányítása alatt - az Országos Rendőr-főkapitányság (ORFK). A Rendőrség történetében jelentős állomás a Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény megjelenése.

⁵⁹ forrás: www.orfk.hu/magyarrendorseg/tortenet/okor-1980.html Ernyes Mihály 2005. szeptember 13. kedd 12:50

2. számú melléklet

Alapfogalmak, meghatározások

1. A Rendőrség feladata

A Magyar Köztársaság Rendőrségének (a továbbiakban: Rendőrség) feladata a közbiztonság és a belső rend védelme. (A Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény). A Rendőrség a közbiztonság és a belső rend védelme körében az e törvényben és törvény felhatalmazása alapján más jogszabályban meghatározott bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatkörében:

- a) általános bűnügyi nyomozó hatósági jogkört gyakorol, végzi a bűncselekmények megelőzését és felderítését;
- b) szabálysértési hatósági jogkört gyakorol, közreműködik a szabálysértések megelőzésében és felderítésében;
- c) végzi a külföldiek beutazásával, magyarországi tartózkodásával és letelepedésével, továbbá a menekültügyi eljárással kapcsolatos külön törvényben meghatározott feladatait;
- d) ellátja a közbiztonságra veszélyes egyes eszközök és anyagok előállításával, forgalmazásával és felhasználásával kapcsolatos hatósági feladatokat;
- e) közlekedési hatósági és rendészeti feladatokat lát el;
- f) ellátja a közterület rendjének fenntartásával kapcsolatos rendészeti feladatokat;
- g) gondoskodik a büntetőeljárásban részt vevők és az eljárást folytató hatóság tagjainak személyi védelméről, valamint a büntetőeljárásban részt vevők, az igazságszolgáltatást segítő Védelmi Programjának végrehajtásáról, továbbá védi a Magyar Köztársaság érdekei szempontjából különösen fontos személyek életét, testi épségét, őrzi a kijelölt létesítményeket;
- h) engedélyezi és felügyeli - a rendvédelmi szervek kivételével - a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenységet;
- i) büntetés-végrehajtási feladatokat lát el;
- j) ellátja a rendkívüli állapot, a szükségállapot és veszélyhelyzet esetén a hatáskörébe utalt rendvédelmi feladatokat;
- k) elvégzi a részére megállapított egyéb feladatokat.

A fenti pontokban foglalt tevékenység mindenoldalú kiszolgálását, logisztikai biztosítását az erre a célra létrehozott gazdasági szervek végzik saját állománnyal, illetve a polgári életből bevont vállalkozások igénybevételével.

Ezen egységek tevékenységüket a Rendőr-főkapitányságok Szervezeti Működési Szabályzatai (SZMSZ) alapján hajtják végre az érvényben lévő szabályzatok előírásainak betartásával.

2. A Rendőrség logisztikai támogatásának alapfogalma

A logisztikai támogatás a Rendőri egységek és szervezetek mozgatásának és fenntartásának tervezésével és szervezésével foglalkozó feladatok és rendszabályok összessége, amely magában foglalja a Rendőrség alaprendeltetéséből adódó tevékenységek logisztikai szükségleteinek kielégítését. A logisztikai támogatás feladatrendszerét az ellátás, üzemben tartás, mozgatás szállítás, rendőrségi infrastruktúra és a logisztikai szolgáltatások képezik. A logisztikai támogatáshoz szükséges tevékenység a költségvetési-gazdálkodási funkció. A logisztikai támogatás Rendőrség tevékenységéhez szükséges eszközök és felszerelések beszerzésével, rendszerbeállításával, rendszerbenntartásával, elosztásával, felhasználásával, üzemeltetésével és javításával, illetve az eszközök és felszerelések rendszerből történő kivonásával, személyi állomány ellátási-, elhelyezési igényeinek kielégítésével foglalkozó szabályozó, integráló komplex rendszer.

3. Csapatszolgálattal kapcsolatos fogalmi meghatározások

3.1 A csapatszolgálat: a rendőrségi feladatok megoldásához alkalmazott sajátos szolgálati forma, a csapaterőbe szervezett rendőrök szolgálati alkalmazásának összessége. A csapatszolgálat alkotórészei a csapatszolgálati feladat, a csapaterő és a csapattevékenység.

3. 2 A csapatszolgálati feladat: azoknak a Rendőrség hatáskörébe tartozó bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatoknak vagy egyes eljárási cselekményeknek az összefoglaló megnevezése, amelyek a személyi állomány összevonását, kötelékbe szervezését, egyszemélyi parancsnoki vezetés alá helyezését és sajátos eljárások alkalmazását teszik szükségessé. A csapatszolgálati feladatok körét törvény határozza meg.

3. 3 A csapaterő: A Rendőrség állományából és eszközeiből szervezetszerűen vagy ideiglenes jelleggel létrehozott szervezeti egységek, alegységek és szolgálati csoportok, amelyek rendeltetése a csapatszolgálati feladatok végrehajtása.

3. 4 A csapattevékenység: azoknak a sajátos eljárási módoknak az összessége, melyek alkalmazásával a csapaterő a csapatszolgálati feladatokat végrehajtja. Tartalmi elemei magukban foglalják a csapaterő vezetését, a taktikai eljárásokat, a manőverfajtákat, a csapaterő alkalmazásának kiegészítő tevékenységeit, valamint a mindenoldalú biztosítást.

E három definíció a csapatszolgálat alkotórészei.

3. 5 Csapaterő alkalmazása: A csapaterő alkalmazása esetén a Rendőrség a személyi állomány összevonása és kötelékbe szervezése, ennek egyszemélyi parancsnoki vezetés alá helyezése, továbbá sajátos taktikai szabályok alkalmazása útján biztosítja a feladat végrehajtását.

Az Rtv. 58. §-a (1) bekezdésének a, pontjában rögzített cselekmény elkövetése esetén a csapaterő alkalmazását az alkotmányos jogszabályok szerint hozott döntés alapján az országos rendőrfőkapitány rendelheti el.

A csapaterő alkalmazásának elrendelésére illetékességi területén az Rtv. 58. §-a (1) bekezdésének b,-j, pontjaiban meghatározott esetekben a rendőrkapitány, a rendőrfőkapitány és az országos rendőrfőkapitány jogosultak. A csapaterőt az erre a célra létrehozott törzs, valamint az alárendelt alegységek, szolgálati csoportok, csoportosítások élén álló parancsnokok útján az elrendelő vagy az általa intézkedésben kijelölt parancsnok (a továbbiakban: parancsnok) vezeti. Az alkalmazás tervét a parancsnok készíti elő, és annak szolgálati előljárója hagyja jóvá. A rendőri intézkedések és a kényszerítő eszközök tekintetében jogszabályban meghatározott kivételtől eltekintve a csapaterőt a rendőrré vonatkozó jogok illetik meg, és kötelezettségek terhelik.

A csapaterő alkalmazása során a testi épséghez, a személyes szabadsághoz, a magánlakás, a magántitok és a levéltitok sérthetlenségéhez, a személyes adatokhoz, valamint a tulajdonhoz fűződő jogok törvényben foglaltak szerinti korlátozását, ennek érdekében alkalmazható rendszabályokat az elrendelő vezető külön intézkedésben határozza meg. A csapaterő alkalmazásáról tájékoztatást kell adni a

tömegtájékoztató eszközök útján is. Ettől eltérni csak abban az esetben lehet, amikor a tájékoztatás a rendőri intézkedések eredményességét veszélyeztetné. A tájékoztatásról a csapaterőt elrendelő vezető gondoskodik.

A gyülekezési jogról szóló 1989. évi III. törvény (a továbbiakban: gyülekezési törvény) hatálya alá tartozó, illetve más jelentős rendezvény helyszínén csapaterőnek a biztosításban való részvétele esetén azt a területet, ahová a belépők fokozott ellenőrzése kötelező, a rendőri szerv vezetője határozza meg. A fokozott ellenőrzés egyes feladatainak ellátására a rendezőt, a szervezőt a rendőri szerv vezetője hivatalosan felkérheti, akit - ha ezt vállalja - a végrehajtás módjára fel kell készíteni. A szervezőnek a rend fenntartása érdekében hozott intézkedései közül rendőri közreműködés csak azokhoz biztosítható, amelyekre a Rendőrséget a jogszabály egyébként is feljogosítja, vagy kötelezi.

3. 6 Tömegoszlatás: Ha a jogszabály a tömeg feloszlatását a rendőrség számára kötelezővé teszi (gyülekezési törvény 14. §), vagy a tömeg jogellenes magatartást tanúsít, a csapaterő kirendelésére jogosult rendőri vezető intézkedik a tömegoszlatásra. Tömegoszlatás elrendelésére - jogszabályban meghatározott feltételek megléte esetén – a gyülekezési törvény hatálya alá tartozó olyan rendezvényeken, ahol a Rendőrség a rend biztosításában közreműködik, a biztosítás parancsnoka jogosult. Feloszlatásra irányuló rendőri felszólítást hangosító eszköz alkalmazásával legalább kétszer meg kell ismételni. Az utolsó felszólítás során a kényszerítő eszközök alkalmazását kilátásba kell helyezni.

A felszólításban közölni kell a helyszínről való eltávozás irányát, és arra a szükséges időt biztosítani kell. A felszólítást a rendőri fellépés megkezdésével egyidejűleg kell fogatosítani, ha a csapaterőt a tömeg részéről közvetlen támadás éri.

Tömeggel szemben a csapaterő a következő kényszerítő eszközöket alkalmazhatja:

- a) Passzív ellenállás esetén a testi kényszert,
- b) Aktív ellenszegülés esetén rendőrbotot, vegyi eszközt, ingergázt, elektromos sokkoló eszközt, bilincset, pórázon vezetett szolgálati kutyát szájkosárral vagy anélkül, valamint vízágyút,
- c) Felfegyverkezett tömeg ellenszegülésének megtörésére pirotechnikai eszközt, lóháton vagy járműkötelékben végzett kényszeroszlatást,
- d) Aktív rendbontók kiemelésére, elfogására elfogó-hálót.

A vízágyú és a könnygázgránát alkalmazása mindig parancsra, a helyszínen tartózkodó parancsnok által meghatározott módon történhet, egyidejűleg gondoskodva a rendőrök könnygáz hatása elleni védelméről.

Az alkalmazandó kényszerítő eszközök körét a csapaterő parancsnoka határozza meg.

3. 7 Logisztika: A logisztika feladata az alapanyag-beszerzéstől a végső fogyasztásig terjedően az anyagáramlásban előforduló összes szállítási, rakodási, tárolási tevékenység szervezése, azzal a céllal, hogy az áramlásban lévő anyag időben és a legkisebb ráfordítással jusson a megfelelő helyre. / Ballou, R.N/

Vagy

A logisztika feladata, hogy a megfelelő árut, a megfelelő mennyiségben, a megfelelő állapotban, a megfelelő helyre a megfelelő időben juttassa el. / Krass, R./

Vagy

A logisztika az energiának, az információnak, a személyeknek és különösen az anyagoknak (alapanyagok és késztermékek) az egyes rendszeren belüli és rendszerek közötti áramlásának alakítása, irányítása, szabályozása és megvalósítása.

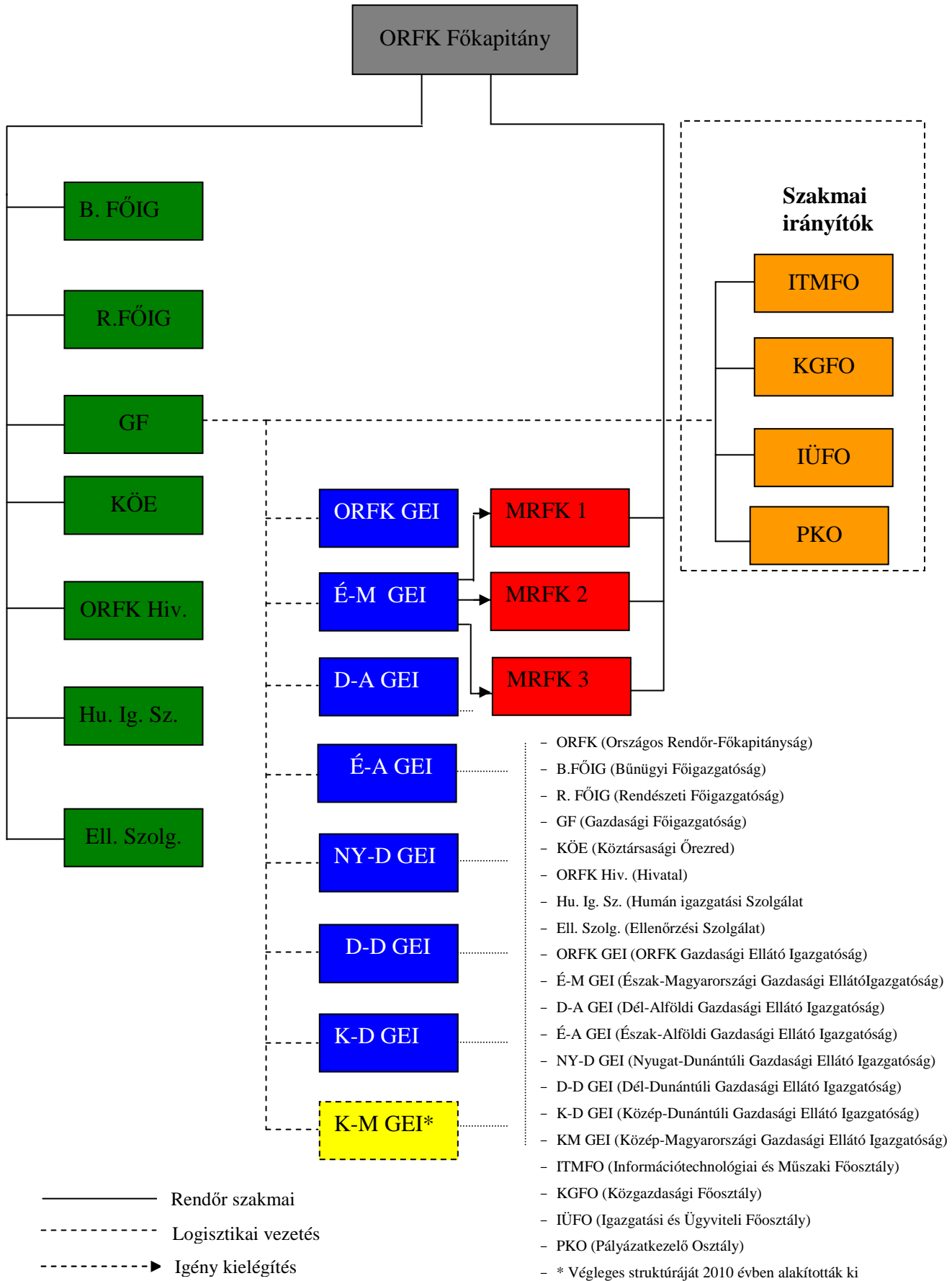
/Kirsch, W./

III. ORFK területi szervek (saját Gazdasági Ellátó Igazgatósággal rendelkeznek, amely nem tartozik a főkapitányság állományába)

1. Főkapitányságok (Budapesti, és 19 megyei) - Ellátásukat a régiós GEI-k végzik.
2. Készenléti Rendőrség (KR) - Saját Gazdasági Ellátó szervezettel rendelkezik.
3. Nemzeti Nyomozó Iroda (NNI) - Saját Gazdasági Ellátó szervezettel rendelkezik (átszervezés időközben lezajlott).
4. Repülőtéri Rendőri Igazgatóság (RRI) - Saját Gazdasági Ellátó szervezettel rendelkezik (átszervezés időközben lezajlott).

IV. Kapitányságok (logisztikai biztosításukat a főkapitányságot ellátó GEI-k végzik)

V. Őrsök, KMB irodák



12. ábra: a Rendőrség parancsnoki és gazdasági irányító rendszere (Forrás: saját szerkesztés)

4. számú melléklet

Kivonat a Készenléti Rendőrség Szervezeti és Működési szabályzatából

A Készenléti Rendőrség Parancsnokának 5/2009. (III.19) KR PK intézkedéssel módosított 10/2008. (IV. 10) KR PK. Intézkedése - a Készenléti Rendőrség Szervezeti és Működési szabályzatáról - az alábbi feladatokat határozza meg:

Gazdasági igazgató (parancsnok-helyettes) feladatai:

A gazdasági igazgató (parancsnok-helyettes) távollétében helyettesíti a parancsnokot, e minőségében a KR teljes személyi állományának szolgálati előljárója. A parancsnok közvetlen irányítása és ellenőrzése mellett, a jogszabályoknak és a szakmai követelményeknek megfelelően önálló felelősséggel vezeti a GI-t.

A gazdasági igazgató:

- a) közvetlenül irányítja és ellenőrzi a Műszaki Osztály és a Gazdasági Osztály vezetőinek tevékenységét;
- b) a jogszabályi keretek között irányítja a KR költségvetési-tervezési, előirányzat-felhasználási - módosítási, üzemeltetési, fenntartási, működtetési, beruházási, vagyonhasználati - és hasznosítási, munkaerő-gazdálkodási, készpénzkezelési, könyvvezetési, beszámolási és adatszolgáltatási tevékenységét;
- c) gondoskodik a KR terveiben megfogalmazott feladatok költségvetési feltételeinek biztosításáról, irányítja, tervezi és ellenőrzi a KR gazdálkodását, a költségvetés ésszerű és takarékos felhasználását;
- d) felelős a gazdálkodásra vonatkozó jogszabályok, utasítások és egyéb belső normák maradéktalan betartásáért, a kötelezettségvállalások, illetve a szerződések előkészítéséért és teljesítéséért;
- e) gondoskodik az államháztartással összefüggő közérdekű adatok kérelemre történő szolgáltatásával és kötelező közzétételével kapcsolatos, valamint a Gazdálkodási Szabályzatban meghatározott feladatok ellátásáról;
- f) gondoskodik a Rendőrség Technikai Szabályzatában, Gépjármű Szabályzatában és Élelmezési Szabályzatában előírt feladatok végrehajtásáról;
- g) gyakorolja a KR által használt ingatlanok felett a vagyonkezelői jogosultságokat, felelős az ezzel kapcsolatos kötelezettségek teljesítéséért,

gondoskodik a Rendőrség Elhelyezési és Építési Szabályzatában foglalt feladatok végrehajtásáról, az előírások betartásáról, ellenőrzéséről, a nyilvántartási és adatszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről;

- h) felügyeli a KR energiagazdálkodását;
- i) gondoskodik az anyag- és eszközgazdálkodás előírásainak érvényesüléséről, a tárgyi eszközök megóvásáról, megteszi ennek érdekében a szükséges intézkedéseket;
- j) biztosítja az állomány járandóságainak kifizetését, és ahhoz kapcsolódó munkáltatót illető terhek megfizetését;
- k) a rendőrségi gépjárművek használatáról és üzemeltetéséről, továbbá a rendőrségi szolgálati személygépjárművek tartós magáncélú igénybevételének szabályozásáról szóló ORFK normában, illetve KR parancsnoki intézkedésben meghatározott esetekben gondoskodik az engedélyek nyilvántartásáról;
- l) felelős a minősített időszaki feladatok végrehajtásához szükséges tervezések és igénybejelentések feladatainak végrehajtásáért, a nemzetgazdaság védelmi felkészítése és mozgósítása feladatai végrehajtásának szabályozásáról szóló 131/2003. (VIII. 22.) Kormányrendelet 5. § (2) bekezdés c) pontja alapján a védelemgazdasági alapterv elkészítéséért;
- m) felelős az elhelyezési körülmények, a sportolás, a lökiképzés, a továbbképzések technikai biztosításáért, a KR mezőkövesdi Zsóry-fürdőn üzemelő Oktatási és Kiképző Központ épületeinek szolgálati- és magáncélú igénybevételi lehetőségéért;
- n) jogosult szerződéses jogviszonyból eredő kötelezettség vállalására a KR Kötelezettségvállalási Szabályzatában meghatározottak szerint;
- o) gondoskodik a KR környezetvédelmi feladatainak ellátásáról, ellenőrzi a követelmények betartását;
- p) biztosítja - külön parancsnoki engedély alapján - a XVI. számú épületben lévő szálláshelyen történő elhelyezést.

Gazdasági Igazgatóság feladatai:

- a) a költségvetési szervek gazdálkodására vonatkozó jogszabályokban, a Rendőrség Gazdálkodási Szabályzatban meghatározottak figyelembe vételével kidolgozza a KR gazdálkodásának koncepcióját, a tárgyidőszakra

vonatkozó gazdálkodási terveket, elkészíti a szakmai döntésekhez szükséges gazdasági számításokat és értékeléseket;

- b) biztosítja - a költségvetési keret alapján - a KR szakmai feladatainak végrehajtásához szükséges anyagi, technikai feltételeket, gondoskodik a szükséges eszközök, berendezések beszerzéséről, és a célszerű, gazdaságos üzemeltetéséről, a hatáskörébe tartozó javítási, karbantartási, tárolási feladatok ellátásáról, továbbá a használatból kivonásukról;
- c) jóváhagyásra előkészíti a KR védelemgazdasági alaptervét;
- d) ellátja az államháztartással összefüggő közérdekű adatok kérelemre történő szolgáltatásával és kötelező közzétételével kapcsolatos feladatokat;
- e) ellátja a lakás- és ingatlangazdálkodási feladatokat, gondoskodik az ellátási körébe tartozó épületek, objektumok üzemeltetéséről, állaguk megóvásáról;
- f) ellenőrzi a számla- és pénzforgalmat, gondoskodik a könyvelési feladatok ellátásáról, az analitikus nyilvántartások elkészítéséről, a számviteli feladatok teljesítéséről;
- g) gondoskodik a személyi juttatások kifizetéséről, elkészíti a szükséges igazolásokat és elszámolásokat, ellátja az adózással kapcsolatos feladatokat;
- h) intézi a személyi állomány hitelakcióit, a nyugellátással és egyéb társadalombiztosítással kapcsolatos ügyeit;
- i) intézi a biztosítási és a kártérítési ügyeket;
- j) felelős a szerződéskötés rendjére vonatkozó ORFK normában foglaltak érvényesüléséért;
- k) a Rendőrség Technikai és a Beszerzési Szabályzatában meghatározottak alapján ellátja a fegyverzeti-műszaki szakanyag-gazdálkodással kapcsolatos feladatokat;
- l) a Rendőrség Gépjármű Szabályzatában meghatározottak szerint végzi a járműfenntartó szervezet, illetve a személyhez kapcsolódó feladatokat;
- m) ellátja a Rendőrség, illetve a KR Gazdálkodási Szabályzatában meghatározott feladatokat;
- n) ellátja a KR Élelmezési Szabályzatában meghatározott feladatokat;
- o) ellátja a rendőrségi szolgálati személygépjárművek tartós magáncélú igénybevételének szabályozására kiadott ORFK normában, illetve KR intézkedésben meghatározott engedély kiállítási, nyilvántartási feladatokat;
- p) lefolytatja a közbeszerzési eljárásokat.

5. számú melléklet

Azonosítószám képzési szabályok

Az alábbi elveket szükséges rögzíteni:

1. Egy azonosítószám, vagy cikkszám valamennyi rendőri szervnél kizárólag egy és valamennyi szervnél azonos terméket jelölhet.
2. Azonosítószám olyan hierarchikus rendszerű a tárgyi eszközöknél hat, a kisértékű tárgyi eszközöknél hét számjegyet tartalmazó, az azonosító szám képzési szabályok szerint összeállított számsor, ami biztosítja valamennyi rendőrségi vagyonkezelésben lévő, illetve a Rendőrség által használt eszköz egyedi azonosítását. Az azonosítószámot valamennyi rendőri szervnél kötelező alkalmazni. Egy eszköz a besorolás során csak egy azonosítószámot kaphat.
3. Az azonosító számot a Forrás SQL program Eszköz modulban a „Műszaki csoportkód” mezőbe kell rögzíteni. Valamennyi eszközt el kell látni azonosító számmal.
4. A besorolás az egységes rendszer kialakítása érdekében nem tartalmaz gyűjtő kódokat, vagyis nincs „egyéb, máshová nem sorolható eszköz” és „általános” főcsoport, vagy csoport, hanem valamennyi eszközt az összeállított szempontrendszer alapján egy helyre belehet, és be is kell sorolni.
5. A tárgyi eszközöket a Forrás SQL program „Eszköz modul”- jához igazítjuk és az azonosításhoz a felhasználó által meghatározható „műszaki csoportkódot” használjuk. A műszaki csoportkód mezőbe 6 karakter rögzíthető, így az eszközöket úgy kell a továbbiakban csoportosítani, hogy az így kialakítandó nyilvántartás feleljen meg az elvárásoknak. A tárgyi eszközök azonosítására hat pozíciót használunk fel.
6. A kisértékű tárgyi eszközöket a Forrás SQL program „Készlet moduljában” tartjuk nyilván, hét pozíciót használunk a besorolására. Az azonosításra felhasznált szám 1-6. pozíciója azonos lesz a tárgyi eszközzel, biztosítva ezzel azt, hogy az azonos rendeltetésű anyagok azonos számon szerepeljenek a nyilvántartásban és a hetedik (7.) pozíció mindig az „1” számjegy.

7. A készleteket a Forrás SQL program „Készlet moduljában” tartjuk nyilván és az azonosításra felhasznált pozíciók száma 7-17-ig, azzal, hogy a hetedik (7.)_pozíció mindig a „2” számjegy.
8. Valamennyi tárgyi eszközt, ami megfelel a Rendőrség Számviteli Politikája 1. számú melléklet 85-93. pont előírásainak a Forrás SQL integrált pénzügyi és számviteli rendszer Eszköz moduljában egyedileg kell nyilvántartani.
9. A beszerzési ártól függetlenül a tárgyi eszközök között kell kimutatni a fegyvereket, a személyvédelmi felszerelések és eszközöket
10. Vezetői döntés alapján, a digitális elven működő eszközök a 3. Híradástechnika, informatika, biztonságtechnika gazdálkodási osztályba kerülnek besorolásra.
11. Valamennyi előállított-, beszerzett, illetve alkalmazott szoftvert, függetlenül a felhasználás helyétől 3. Híradástechnika, informatika, biztonságtechnika gazdálkodási osztályba kell besorolni.

Úgy gondolom, hogy az egységes azonosító és cikkszámrendszer akkor használható megfelelően, ha :

- működőképes,
- rugalmasan alkalmazkodik a szakirányítók és a végrehajtók igényeihez,
- biztosítja, hogy a Rendőrségi vagyon egységes azonosító és cikkszámmal történő ellátása ütemezetten, a végrehajtás során szerzett tapasztalatok folyamatos felhasználásával történjen.

A szakmai munkavégzéshez szükséges, hogy a feladatok végrehajtására olyan munkatervet készítsünk, ami elérhető célokat tartalmaz és erről az irányításért és végrehajtásért felelős vezető rendszeres időközönként kontrollal, és a részteljesítések értékelésével győződhet meg. Magam is tagja voltam az erre a célra létrehozott munkacsoportnak. A munkacsoporttal közösen megoldási javaslatot dolgoztunk ki, aminek lényegét az alábbiakban foglalom össze:

A szakirányítók (ORFK Gazdasági Főigazgatóság szakterületeinek vezetői) részéről első ütemben a főbb csoportosítási-, rendezési szempontok meghatározásával, a tárgyi eszköz kategóriába tartozó termékek egységes azonosító számmal történő ellátására javaslatot készítenek, azaz a szakmai igényeiket maximálisan érvényesítik.

A készletekhez tartozó termékek - mivel ezek köre a tárgyi eszközöknél lényegesen szélesebb és összetettebb - egységes cikkszámokkal történő ellátása később, a II. ütemben kerül végrehajtásra, amikor leteszteltük a tárgyi eszközökre kidolgozott cikkszámrendszer gyakorlati működését.

Az előkészítő munka fontos részét kell, hogy képezze a fogalmak egységes értelmezése, amelyet a gazdálkodási, könyvvezetési szabályokat tartalmazó jogszabályokban – a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény, és az államháztartás szervezeti beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII. 24.) Kormányrendelet, valamint az időközben megjelent és a Rendőrség számviteli tevékenységének végzésében meghatározóvá vált az Országos Rendőrfőkapitány 1/2008. (OT 27.) Irányelve a Rendőrség számviteli politikájáról – rögzített módon kell alkalmazni. A tevékenység egységes végrehajtásához a lábjegyzetben,⁶⁰ valamint a 14. számú ábrában felsorolt fogalmakat azonosan értelmezzük:

Az egységesítés alapfeltételeként rögzítjük, hogy valamennyi Rendőrségi eszközök és készletek teljes mértékben felvételre kerültek a számviteli rendszerben, melyről leltározással a költségvetési szervek vezetői meg fogják győződni.

- ⁶⁰ **Eszközök** (Rendőrség Számviteli Politikája 1. számú melléklet 79. pont)

- **Befektetett eszközök** (Rendőrség Számviteli Politikája 1. számú melléklet 80. pont)
- **Tárgyi eszközök** (Rendőrség Számviteli Politikája 1. számú melléklet 85-93. pont),
Az I. ütemben tervezett azonosító számmal történő ellátáshoz fontos a 86- 87. pontban szereplő – általánosan kisértékű tárgyi eszközöként ismert és alkalmazott fogalom - elhatárolás, ami szerint
- A bruttó 100 ezer forint egyedi bekerülési érték alatti tárgyi eszközök beszerzési vagy előállítási költségét egy összegben folyó kiadásként kell elszámolni. A költségvetési év végéig használatba nem vett kisértékű tárgyi eszközt a Rendőrségnek a mérlegben a beruházások között kell kimutatni.
- A kisértékű – bruttó 100 ezer forintérték alatti – tárgyi eszközöket a tulajdon védelme érdekében analitikus nyilvántartás vezetésével, mennyiségben kell nyilvántartani.
- **Készletek** (Rendőrség Számviteli Politikája 1. számú melléklet 97. pont)

A szakanyagok besorolása esetén a Rendőrségi vagyont – eszközök, kisértékű tárgyi eszközök, készletek – a lábjegyzetben felsoroltak szerint osztályoztuk:⁶¹

Az eszközök besorolásánál az alábbi egységes elveket - azonosító (pozíció) szám képzési szabályt követjük:

- 1. pozíció: Gazdálkodó osztály** (az előzőekben felsorolt 0-9-ig lévő számtartomány)
- 2. pozíció: Főcsoport** (az I. ütemben a szakirányító határozza meg) 0-9.- ig azaz a szakterület gazdálkodási körébe tartozó szakanyagok
- 3-4. pozíció: Csoport** (az I. ütemben a szakirányító határozza meg) 0-99 –ig. Jellemző tulajdonság, ami alapján a csoportosítás elvégezhető
- 5-6. pozíció: Típus** 0-99.-ig. Gyártmány, típus

Az I. ütemben a szakirányító elvégzi az 1-4. pozíció kötelező érvényű meghatározását, vagyis a szakanyag-gazda terület gazdálkodási körébe tartozó termékeknel az egységes főcsoport és csoport meghatározását, amit valamennyi rendőri szerv köteles alkalmazni.

Egy főcsoporthoz elvileg a 0 -t, mint számot felhasználva 100 csoport és csoportonként 100 db eszköz csoportosítható, úgy gondoljuk, hogy 1 főcsoporthoz 10.000 db különböző eszköznek minősülő terméket nem használnak a szakterületenként.

A Rendőrségnél lévő eszközök és készletek osztályozásra egyértelmű részletes előírásokat a jogszabályok, az általános szakmai előírások, a termékkatalógusok a felügyeleti szervek, vagy a rendőrségi belső normák nem tartalmazzák, ezért a csoportosítások egyediek és lehet, hogy nem felelnek meg valamennyi taxonómiai kritériumnak, de ezzel elkezdődhet egy folyamat, ami a rendőrségi eszközök és

61	0	Anyagok
	1	Fegyverzet, vegyivédelem, rendészettechnika
	2	Fotó-, optika, irodatechnika, szerszám, műszaki
	3	Híradástechnika, informatika, biztonságtechnika
	4	Irodaszer, bélyegzők, élelmiszer, élelmezési felszerelés
	5	Gépjármű technika, gépjármű alkatrészek
	6	Ruházat
	7	Egészségügy, szolgálati állatok, vonatanyag
	8	Elhelyezés, tűzvédelem, sport
	9	Nyomtatvány

készletek egységes cikkszámmal és azonosítószámmal való ellátásához fog vezetni. A főcsoportok és csoportok kidolgozásánál figyelembe vettük a besorolásra kerülő termékek jelenlegi mennyiségét, a bővíthetőséget, ezért az összeállításnál olyan léptékeket használtunk, amely lehetővé teszi a Rendőrségnél lévő valamennyi jelenleg ismert termék azonosítószámmal történő ellátását és az új termékek rendszerbe sorolását.

A javasolt cikkszám képzési szabályoknak megfelelően vizsgáljuk meg, hogy a Rendőrségnél általánosan használt PA-63 M pisztoly, hová sorolható be.

A PA-63 M pisztolyt az előbbieik alapján az 1. gazdálkodási osztály: Fegyverzet, vegyivédelem, rendészettechnika, 0 főcsoport: Fegyverek, 00 pisztolyok közé soroljuk be, és a besorolást a 00 típus kóddal látjuk el. A Rendőrségnél ezen elv alapján a PA-63 M pisztoly azonosítószáma: „1 0 00 00”.

Természetesen a besorolást első alkalommal elvégző szakemberek kompetenciájába tartozik, hogy a pisztolyokat valamilyen jellemző tulajdonság – kaliber, rendeltetés, stb. – alapján rendszerezik, és ezt a rendezési szempontot rögzítik. A későbbiekben végrehajtandó besorolás is ezen elvek alapján történik.

A besoroláshoz a javaslatunk tág intervallumot biztosított, mivel a pisztolyok csoportot a géppisztolyok csoport 10 számmal követi. Ez azt jelenti, hogy a pisztolyok besorolására a 00-09 -ig terjedő számtartomány (10 csoport) és csoportonként 00-99-ig (100 eszköz) lehet besorolni az eszközöket, azaz jelenleg 1.000 db különböző típusú pisztoly besorolására van lehetőség.