

Doktori (PhD) értekezés

Réti Tamás

2013

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Réti Tamás mk. ezredes

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség
reverse logisztikai rendszere

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Prof. Dr. Báthy Sándor

Budapest

2013

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	6
A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA	8
KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK	9
HIPOTÉZISEK	10
KUTATÁSI MÓDSZEREK	10
1. FOGALMI KERETEK.....	12
1.1. LOGISZTIKA	12
1.2. REVERSE LOGISZTIKA	14
1.3. ELLÁTÁSI LÁNC.....	20
1.4. FELESLEG.....	21
1.5. TERMÉKEK HASZNOSULÁSA A REVERSE FOLYAMATBAN	22
1.6. HULLADÉKOK	23
1.6.1. <i>A honvédségnél képződő hulladékok általános jellemzői</i>	<i>25</i>
1.6.2. <i>A honvédelmi tárca környezetvédelmi szervezeti rendszerének fejlődése</i>	<i>26</i>
1.7. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	28
2. REVERSE LOGISZTIKA A MAGYAR HADERŐN KÍVÜL	30
2.1. MEGOLDÁSOK A CIVIL SZFÉRÁBAN	30
2.1.1. <i>Szelektív gyűjtés.....</i>	<i>30</i>
2.1.2. <i>Elektromos és elektronikai hulladékokra vonatkozó kötelezettségek</i>	<i>31</i>
2.2. A RENDŐRSÉG ELJÁRÁSI RENDJE.....	33
2.3. A NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIRVATAL GYAKORLATA	37
2.4. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS - ELVEK, SZABÁLYOK, TAPASZTALATOK MÁS HADERŐKNÉL	39
2.4.1. <i>Lengyelország.....</i>	<i>39</i>
2.4.2. <i>Románia</i>	<i>43</i>
2.4.3. <i>Cseh Köztársaság.....</i>	<i>43</i>
2.4.4. <i>Szlovákia.....</i>	<i>44</i>
2.4.5. <i>Németország</i>	<i>45</i>
2.4.6. <i>Nemzetközi tapasztalatok konklúziója.....</i>	<i>46</i>
2.5. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	47
3. A HONVÉDSÉGI FELESLEGEK KEZELÉSÉT MEGHATÁROZÓ JOGSZABÁLYI HÁTTÉR.....	49
3.1. A RENDSZERVÁLTÁSTÓL 1999-IG.....	49
3.2. AZ ÁLLAMI PRIVATIZÁCIÓS ÉS VAGYONKEZELŐ RT. SZEREPE A FELESLEGEK HASZNOSÍTÁSÁBAN (1999-2004.)	51
3.3. 2004. JANUÁR 1-TŐL A VAGYONTÖRVÉNYIG TERJEDŐ IDŐSZAK SAJÁTOS SÁGAI	52
3.4. VAGYONTÖRVÉNY IDŐSZAKA.....	54
3.5. AZ INGÓ VAGYON KEZELÉSÉNEK RENDJE A VAGYONTÖRVÉNY HATÁLYA ALATT	55
3.6. 2011. ÉVI HELYZET	58
3.7. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	59

4.	REVERSE LOGISZTIKA A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN	61
4.1.	ÚJ FOGALMI ELEMÉK ÉRTELMEZÉSE.....	61
4.2.	A HM REVERSE LOGISZTIKÁJÁNAK ELEMELI.....	65
4.2.1.	<i>A logisztikai környezet gazdasági szintjei</i>	<i>65</i>
4.2.2.	<i>Reverse logisztikai folyamatok a haderőn belül</i>	<i>66</i>
4.2.2.1.	<i>Műveleti területről, kitelepülési körletből visszatelepülés anyagi folyamatai</i>	<i>66</i>
4.2.2.2.	<i>Központi ellátási körbe tartozó hadfelszerelés felhasználótól ellátó központ felé áramlása.....</i>	<i>66</i>
4.2.2.3.	<i>Haditechnikai eszközök központi javítása</i>	<i>67</i>
4.2.2.4.	<i>Feleslegek (és hulladékok) kezelése.....</i>	<i>67</i>
4.2.3.	<i>A reverse folyamat kezdete</i>	<i>68</i>
4.2.4.	<i>Egyes reverse logisztikai elemek honvédségi jellemzői.....</i>	<i>69</i>
4.2.5.	<i>Döntési szintek és kapcsolódó eljárások</i>	<i>69</i>
4.2.6.	<i>A reverse és az ellátó logisztikai folyamatok viszonyrendszere.....</i>	<i>72</i>
4.2.7.	<i>Összegzés és következtetések.....</i>	<i>73</i>
4.3.	A FELESLEGEK FELHALMOZÓDÁSÁNAK OKAI, GAZDASÁGI, TÁRSADALMI, TÖRTÉNELMI HÁTTERE, ELŐIDÉZŐ TÉNYEZŐK, TENDENCIÁK	73
4.4.	A HONVÉDSÉGI FELESLEGEK KÉPZŐDÉSÉNEK OKAI.....	81
4.4.1.	<i>Haderő átalakítás</i>	<i>81</i>
4.4.2.	<i>Haderőtervezés, haderőfejlesztés.....</i>	<i>81</i>
4.4.3.	<i>Rendszerezítés, rendszerből kivonás.....</i>	<i>82</i>
4.4.4.	<i>Készletképzés, készletgazdálkodás</i>	<i>83</i>
4.4.5.	<i>Termékazonosítás – termékkodifikáció.....</i>	<i>84</i>
4.4.6.	<i>Logisztikai informatika.....</i>	<i>86</i>
4.4.7.	<i>Vezetési szintek, szervezeti hierarchia</i>	<i>88</i>
4.4.8.	<i>Központi és csapat beszerzések.....</i>	<i>88</i>
4.4.9.	<i>Látens feleslegek.....</i>	<i>89</i>
4.4.10.	<i>Haditechnikai eszközök külkereskedelmi szabályozásának hatásai</i>	<i>90</i>
4.4.11.	<i>Következtetések.....</i>	<i>91</i>
4.5.	A HONVÉDELMI ÁGAZAT HASZNOSÍTÁSI GYAKORLATA.....	92
4.5.1.	<i>Prioritások az inkurrencia kezelésben</i>	<i>92</i>
4.5.2.	<i>Felhalmozódott feleslegek hasznosítási formái.....</i>	<i>95</i>
4.5.3.	<i>A Reverse logisztikai folyamatok eredményei</i>	<i>100</i>
4.5.4.	<i>Rendszeresen képződő hulladékok kezelése.....</i>	<i>103</i>
4.5.5.	<i>Honvédségi gazdasági társaságok szerepe, lehetőségei a reverse logisztikában</i>	<i>107</i>
4.6.	HATÉKONY KEZELÉS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ANOMÁLIÁI.....	109
4.7.	A FELESLEGEK TÁROLÁSI KÖLTSÉGEINEK ELEMZÉSE	110
4.8.	ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	113
5.	A FELESLEGEK HATÉKONYABB ÉS GAZDASÁGOSABB KEZELÉSI LEHETŐSÉGEI	114
5.1.	FILOZÓFIA.....	114
5.2.	MÓDSZER.....	115
5.2.1.	<i>Szabályozási dereguláció, komplex látásmód</i>	<i>115</i>
5.2.2.	<i>Döntési szintek csökkentése</i>	<i>116</i>

5.2.3.	<i>Szabályok betartása és döntések végrehajtása.....</i>	117
5.2.4.	<i>Logisztikai folyamatok és feladatok összehangolása</i>	118
5.2.5.	<i>Informatikai támogatás megteremtése.....</i>	121
5.2.6.	<i>Szervezeti struktúra</i>	122
5.2.7.	<i>Vezetői érdekérvényesítés.....</i>	123
5.2.7.1.	<i>Előzmények.....</i>	123
5.2.7.2.	<i>Érdekek.....</i>	125
5.2.7.3.	<i>„Válságmenedzsment”.....</i>	125
5.2.7.4.	<i>Parancsnoki érdek.....</i>	126
5.2.8.	<i>Tárolási és nyilvántartási pontosság.....</i>	127
5.2.9.	<i>Kontrolling.....</i>	129
5.2.10.	<i>A HM tervezési rendszerének hatásai a reverse logisztikai folyamatokra</i>	130
5.3.	ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	133
6.	ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK, ELÉRT EREDMÉNYEK, AJÁNLÁSOK	135
6.1.	ÖSSZEGZÉS	135
6.2.	AZ ELÉRT TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK MEGFOGALMAZÁSA.....	136
6.3.	AJÁNLÁSOK, GYAKORLATI HASZNOSÍTÁS.....	138
7.	SAJÁT PUBLIKÁCIÓIM	140
7.1.	A TÉMÁBÓL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK	140
7.1.1.	<i>Magyarországon megjelenő idegen nyelvű folyóiratban.....</i>	140
7.1.2.	<i>Magyar nyelvű mértékadó folyóiratban</i>	140
7.1.3.	<i>Egyéb publikációim magyar nyelvű mértékadó folyóiratban.....</i>	141
7.2.	EGYÉB TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉGEM	141
7.2.1.	<i>Előadás tudományos konferencián.....</i>	141
7.2.2.	<i>Tanóra tartás.....</i>	142
7.2.3.	<i>Konzulensi feladatok</i>	142
8.	FELHASZNÁLT IRODALOM.....	143
8.1.	MAGYAR NYELVŰ FORRÁSOK.....	143
8.2.	IDEGENNYELVŰ FORRÁSOK	148
8.3.	INTERNETES FORRÁSOK.....	149
8.4.	JOGSZABÁLYOK, EGYÉB SZABÁLYOZÓK	150
9.	TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK	152
10.	MELLÉKLETEK.....	153
1.	MELLÉKLET HONVÉDELMI CÉLRA FELESLEGESNEK MINŐSÍTÉS FOLYAMATA.....	154
2.	MELLÉKLET HM HATÁSKÖRŰ ÉRTÉKESÍTÉS FOLYAMATA	155
3.	MELLÉKLET MNV ZRT. HATÁSKÖRŰ ÉRTÉKESÍTÉS FOLYAMATA.....	156
4.	MELLÉKLET MEGSEMISÍTÉSEK FOLYAMATA	157
5.	MELLÉKLET TÉRÍTÉSMENTES ÁTADÁS FOLYAMATA.....	158
6.	MELLÉKLET VAGYONKEZELŐI JOG ÁTADÁS FOLYAMATA	159

BEVEZETÉS

A dolgozatban a reverse logisztika szerepével, azon belül is meghatározóan a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség sajátos rendszerével és problémáival foglalkozom. A témaválasztás aktualitását az adja, hogy az elmúlt években olyan mértékű felhalmozott felesleges készlet kezelésének szükségességével szembesültek mind a parancsnokok, mind a logisztikai szakemberek, melyre a normál logisztikai eljárások már nem szolgáltak megfelelő megoldással.

A témaválasztáshoz hozzájárult az is, hogy annak ellenére, hogy az ellátás és anyag visszaáramlás mindig is egymást kísérő folyamatok voltak, a fordított irány tudományos alapú vizsgálata csak az utóbbi években kezdődött meg. A honvédség rendszerére kiterjedő részletes tanulmány korábban még nem készült, így annak tudományos alaposságú elemzése szükségszerű, egyben kézenfekvő volt, a gyakorlatban is alkalmazható eredményeket feltételezett. Mivel hivatásos katonai pályafutásom során - csapat szinttől honvédelmi minisztériumi vezetői szintig - több logisztikai beosztást betöltve szereztem tapasztalatot a logisztikai rendszer működéséről, az további ösztönzést adott, hogy a tudományos munkámban a reverse logisztika sajátosságait kutassam.

Az anyagáramlás folyamatai szorosan kötődnek egymáshoz. Rendszerük feltérképezése és jellemzőik megfogalmazása a fejlődéssel párhuzamosan folyamatos kutatást, elemzést igényel. Ezt támasztja alá, hogy rendszeresen jelennek meg újabb és újabb fogalmi meghatározások az ellátás kereteinek definiálására. Bár a logisztika fogalma évszázadok óta használt kifejezés, de a terület kutatói felismerték, hogy e fogalom napjainkban csak az anyag-, információ és szolgáltatások áramlásának egy szűk, térben és időben meghatározott területére határozható meg. Ezért a fogalom különféle jelzőkkel való ellátása vált szükségessé, mint pl. gyártási logisztika, ellátási logisztika, hulladékkezelési logisztika, stb. Mindez azonban önálló – méretében is behatárolt – rendszerek sokaságát feltételezte.

E rendszerek összekapcsolását szolgálta az ellátási lánc tartalmának definiálása. Ugyanakkor e fogalmkör is korlátokkal bírt. Csak a gyártó és felhasználó közötti kapcsolatot felépítő rendszer jellemzőit határozta meg. A gazdasági fejlődés, társadalmi elvárások, a fenntartható fejlődés filozófiája megkövetelte a gazdasági folyamatok hatékonyságának további növelését. A környezettudatos élet koncepciója

megkívánta azon eljárások átgondolását, fejlesztését, amelyek a végfelhasználást követően megmaradó, vagy feleslegessé váló termékek kezelését teszik lehetővé. E szükséglet hatására, a korábbi ellátási lánc a „bővített” jelzővel egészült ki. A hazai fogalmi meghatározások és értelmezések e tevékenységsort inverz folyamatként – és jellemzően csak azt a feladatrendszert – inverz logisztikaként definiálták. A külföldi, elsősorban angol nyelvű, szakirodalom az ellenkező áramlási irányt *reverse* logisztikaként nevesítette, egyben szélesebb tartalommal használta. Kutatásom során fontosnak tartottam feltárni a fogalom mögött rejlő tartalmat, meghatározni a haderőben is alkalmazható kifejezést.

Annak érdekében, hogy a haderőben alkalmazott eljárások rendszere, formája, hatékonysága és eredményei objektíven értékelhető legyen, szükséges más hasonló hazai szervezetek eljárásainak bemutatását is. Fontosnak tartom a nemzetközi kitekintést is. Ezért a haderőben képződő feleslegek jellegét tekintve hazánkhoz hasonló gondokkal küzdő országok eljárásának megismerésére is figyelmet fordítottam.

A honvédségi *reverse* logisztika mind a szervezet hierarchikus felépítése, mind a *reverse* folyamatokat meghatározó jogszabályok miatt jelentős korlátozásokkal működik. Lényeges e háttér feltárása, fejlődésének, átalakulásának értékelése, hatásainak bemutatása. Ez adja meg a *reverse* folyamatban résztvevő szakemberek mozgásterének és a kialakítható eljárásoknak a keretét. Egyben ez ad a gyakorlati tapasztalatok felhasználásával lehetőséget a szabályozási módosítások kidolgozására is.

Kutatásom meghatározóan a haderő belső működése során érvényesülő *reverse* folyamatokra irányul. Meghatározó szerepet szánok a felesleges készletek kezelésének, mivel ma ez az egyik legsúlyosabb megoldásra váró logisztikai probléma. Fontosnak tartom elemezni és értékelni a haderő *reverse* logisztikai rendszerének jelenlegi elemeit. Feltárni a feleslegek képződésének okait, hátterét, bemutatni a létező és a jövő tendenciáit. A gyakorlati eljárások vizsgálatával, az anomáliák elemzésével, a kapcsolódó költségek analizálásával megalapozható új eljárások kidolgozása, egy hatékonyabb és gazdaságosabb *reverse* logisztikai rendszer kialakítására.

A fenti elemek vizsgálata adja egyben a témaválasztásom újszerűségét és indokát is. Ezen túl ösztönzött az a tény is, hogy elsőként kutatom a haderőben zajló

reverse logisztikai folyamatokat, határozom meg azok jellegét, összetevőit, hatékonyságát és fejlesztési lehetőségének irányait.

A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség logisztikai rendszere a haderő folyamatos ellátását, működőképességének fenntartását biztosítja. Szervezeti és eljárásai is ennek megfelelően alakultak ki. Ezeken keresztül biztosított, hogy a szükséges termékek és szolgáltatások a felhasználó számára optimálisan elérhetőek legyenek.

Az elmúlt két évtized szervezeti átalakításai, a haderő létszámának radikális csökkenése miatt keletkező szükségtelenné, feleslegessé váló eszközök kezelése új kihívások elé állította mind a parancsnokokat, mind a logisztikai szakembereket. A felhalmozódás mértékének és ütemének csökkentése, a meglévő készletek kezelése új eljárásokat igényel. Ezek megalkotása elvégezhető a meglévő gyakorlati tapasztalatokra építve, az eredményeket felhasználva, más szervezetek működő rendszereinek adaptálható elemeit figyelembe véve. Az így kialakított eljárási rend maga reverse logisztika.

A haderő logisztikai rendszere nem kezeli külön az ellátási és a reverse logisztikai folyamatokat. Álláspontom szerint azonban a reverse logisztika olyan sajátosságokkal bír, melyek a végrehajtás során nem hagyhatóak figyelmen kívül. Így szükséges a reverse logisztikai jellegzetességek honvédelmi ágazaton belüli feltárása, bemutatása, gyakorlatának elemzése, új lehetőségek kutatása. A honvédség reverse logisztikai rendszerének vizsgálata eddig nem képezte tudományos kutatás alapját, működéséről, hatékonyságáról és eredményeiről tudományos alaposágú értékelés nem jelent meg.

A fentiek alapján szükséges egy e területre vonatkozó átfogó, de egyes elemeiben részletes elemzés elkészítése, bemutatva a haderőn belüli sajátos követelményeket, feltárva a valós reverse logisztikai folyamatokat, elemezve azok jellemzőit és hatásait a szervezet egészének működésére tekintettel. Mindez lehetővé teszi a meglévő rendszer hatékonyságának fejlesztését, eredményességének javítását.

KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

- C1. Kutatásom alapvető célja a **haderőn belül** működő reverse logisztikai folyamatok feltárása, bemutatása, elemzése. Mivel e területen tudományos értékű elemzéssel sem hivatásos katonai szolgálatom, sem kutatásom során nem találkoztam, fontosnak tartom e munka tudományos alaposágú elvégzését.
- C2. Célom értelmezni a katonai reverse folyamatokat, bemutatni a civil szféra reverse logisztikájának elemeit, összehasonlítást tenni a két különböző környezetben működő rendszer alkotórészei és a rendszerre vonatkozó felfogások között.
- C3. Célom, hogy e folyamatok összevethetőek legyenek más – hazánkhoz hasonló, vagy a nemzetközi együttműködés szempontjából számunkra meghatározó – országok, illetve más hazai szervezetek gyakorlatával. Ehhez felhasználom a feltárt – az adott országra, illetve hazai intézményre vonatkozó – szakirodalmat, személyes konzultációk tapasztalatát és eredményeit.
- C4. A honvédség logisztikai rendszerére jelentős terhet ró az elmúlt években felhalmozódott és a folyamatosan képződő felesleg, jellemzően a speciális hadfelszerelés kezelése. A feleslegek feltárása, eltávolítása, a kapcsolódó folyamat tervezése, szervezése és végrehajtása a reverse logisztika feladata. Ezt a tevékenység rendszert értekezésemben hangsúlyosan kezelem. Célom részletesen bemutatni annak hátterét, szabályozottságát, végrehajtási folyamatait, eredményeit és lehetséges fejlesztési irányait.
- C5. A felesleges készletek kezelésén túl célom a reverse rendszer egyéb elemeinek vizsgálata is. Hangsúlyt fektetek a nagyfokú centralizáltsággal bíró ellátás miatt a hadfelszerelés csapatszintről ellátó központ felé áramlására, a központi javítások esetén a javításba adások szervezésére és végrehajtására. Fontos elemként kezelem a haderő műveleti területen szolgáló szervezeti elemeinek hazai bázisra települését, illetve a műveleti terület és hazai bázis közötti reverse folyamatokat.
- C6. Értekezésemben célom olyan javaslatok megfogalmazása, lehetőségek bemutatása a katonai reverse logisztikai folyamatok javítása érdekében, me-

lyek a rendszer hatékonyságára és eredményességére pozitív hatást gyakorolnak.

HIPOTÉZISEK

- H1. A katonai reverse logisztikai rendszer feltárása, bemutatása, elemzése, összevetése más (kötségvetési, állami) szervezetek rendszerével, a civil szféra gyakorlatával, más országok eljárásaival eddig nem történt meg. Ennek pótlásával **komplex képet adhatok a katonai reverse logisztikai rendszer összetevőiről, tartalmáról és működéséről.**
- H2. A civil és a **katonai revers logisztikai** rendszer bár számos ponton kapcsolódik egymáshoz, **feltételezésem szerint** a katonai rendszer **tartalmában, egyes elemeiben és értelmezésében eltér a civil rendszertől.**
- H3. Napjainkban a katonai reverse logisztikai rendszer egyik meghatározó funkciója **a felhalmozódott, felesleges hadfelszerelés kezelése, hasznosítása.** A kapcsolódó folyamatok szabályozottságuk ellenére sem szolgálják a gazdaságosság, megbízhatóság és a gyorsaság követelményeinek érvényesülését. **A gátló tényezők feltárásával, elemzésével javítható a követelmények teljesítése, akadályok elhárítása.**
- H4. Megítélésem szerint a felesleges hadfelszerelés kezelése csak abban az esetben valósulhat meg hatékonyan, ha pontosan definiáljuk a „felesleg” tartalmát. Ennek érdekében **megalkothatónak és bevezethetőnek ítélek különböző „felesleg” fogalmakat.** Ezzel biztosítható, hogy a szervezeti elemek és a folyamat résztvevők azonos elvek mentén végezzék feladataikat.
- H5. Az értekezés alapjául választott téma lehetőséget biztosíthat számomra, hogy a rendszer működésére vonatkozóan **megfogalmazzak olyan javaslatokat, melyekkel a reverse folyamatok hatékonysága javulhat,** időbeni lefutásuk gyorsulhat, a döntési szintek újragondolásával az adminisztráció csökkenhet.

KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatási célkitűzéseim elérése érdekében a disszertáció elkészítése során az alábbi módszereket alkalmaztam:

- tanulmányoztam az értekezés témájához kapcsolódó, hazai és angol nyelvű szakirodalmat, célirányos kutatásokat végeztem könyvtárakban és felhasználtam az interneten elérhető releváns irodalmat;
- összegyűjtöttem és rendszereztem a témában rendelkezésre álló ismereteket;
- feldolgoztam és gyakorlati szempontból értékeltem a kutatott témával kapcsolatos hazai és Európai Unió jogszabályokat, szabályozókat;
- részt vettem a témával foglalkozó szakmai fórumokon, előadásokon, kutatási eredményeimet különböző hazai tudományos konferenciákon szakmai szervezetek előtt bemutattam;
- helyszínen tanulmányoztam a hazai és külföldi, civil és katonai reverse logisztikai folyamatok megvalósulását;
- konzultáltam a témával foglalkozó tudományos kutatókkal, gyakorlati szakemberekkel, a reverse logisztikai rendszereket alkalmazó és fejlesztő intézményekkel;
- megállapításaimról egyeztettem témavezetőmmel, a témában kompetens munkatársaimmal és észrevételeiket, javaslataikat felhasználtam a dolgozatomban;
- cikkeket publikáltam magyar és angol nyelvű nyomtatott és elektronikus szakmai kiadványokban, figyelembe vettem az azokról megismert szakmai véleményeket;
- felhasználtam saját logisztikai beosztásaimban szerzett tapasztalataimat, kiemelten építve a 2005-től a honvédségi vagyron kezelésére vonatkozó ismeretekre és ismérvekre.

A kutatás lezárva: 2011. május

1. FOGALMI KERETEK

E fejezetben bemutatom a reverse logisztikáról alkotott fogalmi elképzeléseket civil és katonai megközelítésben, elhelyezem mindezt a logisztika fogalmi- és funkcionális területeinek körében. Nem célom megismételni azon dolgozatokat, cikkeket, melyek a logisztika történelmi fejlődésével, fogalmi rendszerének alakulásával¹, szervezeti rendszerének változásával² foglalkoznak. Ugyanakkor a jobb megértés érdekében néhány fogalmi meghatározást átveszek és azokat értelmezem a reverse folyamatok szemszögéből.

Célom, hogy bemutassam a reverse logisztika kialakulását, folyamatainak mibenlétét, jellegét és feladatrendszerét, esetenként bemutatva azt a gondolati különbséget, melyek az idézett irodalom szerzői és saját meglátásaim között vannak.

Ahhoz, hogy a tartalmi kérdéseket vizsgálni tudjam, szükséges a kapcsolódó fogalmi körök ismerete, meghatározások elemzése. A témakör szempontjából a logisztika, reverse logisztika és az ellátási lánc definíciói szükségesek.

1.1. LOGISZTIKA

A logisztika értelmezése bár alapjaiban azonos gondolatokat tartalmaz a civil és a katonai szférában, azonban definícióiban érzékelteti azokat a specifikumokat, melyek az egyes területek sajátosságait írják le.

Először a civil meghatározást kívánom elemezni. A fogalmi meghatározás általában vitát vált ki tudományos körökben és számos tartalmilag közel azonos, de másként szavakba öntött változat létezik és alkotható³. Ezek közül írásomban az Egyesült Államok Logisztikai Tanácsa megfogalmazását veszem alapul: „... a logisztika alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával.”⁴

¹ Dr. Rixer : A logisztika értelmezésének fejlődése – Közl. tud. Szemle 1997. XLVII. Évf. 2. szám 59-77. o.

² Dr. Báthy – dr. Csabai: A katonai logisztika szervezeti fejlődése – ZMNE tanulmány Budapest-2004

³ Lásd: Dr. Rixer

⁴ Szegedi Zoltán - Prezenszki József: Logisztika-menedzsment – Kossuth Kiadó 2005 ISBN 9630947773, 26.o.

A katonai definíciót két különböző nézetből mutatom be. Az egyik a NATO által alkotott, mely a hazaihoz képest szélesebb területet ölel fel, a másik pedig a hazai meghatározás, mely bizonyos területeket mellőz a NATO-éhoz képest.

A NATO-ban alkalmazott meghatározás szerint a logisztikai támogatás a katonai szervezetek mozgatásának és fenntartásának tervezésével és szervezésével foglalkozó tervező-szervező és irányító tevékenységek, valamint végrehajtandó szakfeladatok összessége, azaz: *„Logisztika a haderő mozgatásának és fenntartásának tervezésével és végrehajtásával foglalkozó tudomány.”*⁵

A hazai katonai meghatározás szerint *„a logisztikai támogatás a katonai szervezetek ellátásának, mozgatásának és fenntartásának tervezésével és szervezésével foglalkozó feladatok és rendszabályok összessége”*⁶. A katonai logisztika a hadfelszerelésbe tartozó hadianyagok és haditechnikai eszközök beszerzését, rendszerezését, rendszerben tartását, illetve rendszerből történő kivonását; a katonai szervezetek anyagi-, technikai-, egészségügyi-, elhelyezési-, közlekedési igényeinek kielégítését integráló komplex rendszer.

A civil és a katonai definíciók közötti különbség több helyen is felfedhető. A civil meghatározás a vevői elvárásnak való megfelelést célozza meg, míg a katonai megfogalmazás a rendszer működésének hatékonyságára összpontosít. Mindez következhet abból, hogy a haderőn belül a felhasználó szervezeti, vagy személyi igényének kielégítése nem az egyéntől függ. Katonai környezetben az ellátási szükségletet állománytáblák, normák és egyéb szabályozók határozzák meg. Így a felhasználó igénye csak az ellátásukat szervező logisztikai és katonai követelményeken át érvényesülhet, az ellátási felelősség és egyben követelménytámasztás parancsnoki (vezetői) szintre emelkedik.

Megállapítható a fogalmi meghatározásokból az is, hogy sem a fogalmak, sem az azokhoz kapcsolódó területek (előállítói, másként: gyártói vagy beszerzési, felhasználói, másként: ellátási), illetve funkcionális felosztások (anyagi, ellátási, technikai kiszolgálási és javítási, szolgáltatási, robbanóanyag hatástalanítási, mozgatási és szállítási, műszaki, egészségügyi, szerződés-kötési, költségvetési és pénzügyi)

⁵ NATO logistics handbook - NATO Központ Brüsszel, 2007 április – 3. o.

⁶ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína (2. kiadás) Budapest-2005. 11. o.

nem értelmezik, részletezik közvetlenül sem a reverse (sem a felesleg kezelési) folyamatokat, melyek a napi élet során azonban jelen vannak.

A logisztikai támogatás feladatrendszere termelői- és fogyasztói logisztikai területekre oszlik⁷, amelyek egységes rendszerben működnek. A termelői logisztika területéhez tartozó feladatokat a Honvédelmi Minisztérium szervei irányítják, és a háttérintézmények hajtják végre. A fogyasztói logisztika területéhez tartozó feladatokat a Honvéd Vezérkar Logisztika Csoportfőnökség irányításával a Magyar Honvédség alakulataiba szervezett logisztikai egységek végzik. Ebben a megközelítésben a reverse logisztika elemei is mindkét területben megtalálhatóak.

A tárca logisztikai rendszere funkcionálisan az alábbi 4 részre tagolható⁸:

- Ellátási (beszerzési) logisztika, mely a szervezet működéséhez szükséges anyagokkal való ellátást tervezi, szervezi és a beszerzést végzi.
- Termelési (gyártási) logisztika, mely a már rendszeresített eszközök működőképességének fenntartásaként, egyes javítási folyamatok (tároló helyeken kialakított speciális elemek) esetén értelmezhető a honvédségi sajátos viszonyok között.
- Elosztási (értékesítési) logisztika, mely a működés teljes spektrumát átfogja, az ellátási láncon keresztül biztosítja a beszerzett anyagok felhasználókhöz való eljutását.
- Gyűjtési (újrahasznosítási) logisztika, mely a reverse logisztika fogalmához a legközelebb áll, nem csak megnevezésében, de tartalmában is. Ugyanakkor jellemző különbségeket is találunk a két fogalom között. Pl.: a katonai terminológiában a gyűjtési logisztika részét képezi a harc során meghibásodott technika, megsebesült katona kimentése is.

1.2. REVERSE LOGISZTIKA

A logisztika fogalmi meghatározásait követően, a reverse logisztika fogalmi körét mutatom be.

⁷ A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája 2002, 8. oldal

⁸ ZMNE Logisztikai Tanszék (2004): A harc-hadművelet logisztikai támogatása I. - Egyetemi jegyzet - Budapest

Bár a korábban idézett források (Dr. Báthy, Dr. Rixer) a logisztika és fogalmi rendszerének kialakulását részletesen, történelmi kitekintéssel bemutatják, a visszautas folyamatok múltjáról nem esik szó. Amennyiben elfogadjuk azt a tényt, hogy a logisztikát a haderő mozgatásával, ellátásával kapcsolatos tevékenységek szervezett végrehajtásának igénye hozta létre, azt hiszem belátható, hogy a visszautas folyamatoknak is jelen kellett lenniük ugyanakkor. A haderő hódításai során új területek elfoglalásával, az ott élők kihasználásával, kifosztásával biztosították szükséges készleteiket, értékeik elragadásával növelték saját és országuk gazdagságát. A zsákmány hazajuttatása, a meghódított területek termékeinek elszállítása bármely történelmi korban a háború velejárója volt. Helytálló lehet az a gondolat is, hogy a XX. század harmadik harmadáig a környezetvédelem és a hulladékok kezelésének kérdése kisebb hangsúlyt kapott, mint napjainkban, így a visszautas folyamatokra nem bírt hatással. Így feltételezem, hogy a reverse logisztika történelmi háttérének kutatása túlmutathat mind Dobos értekezésben⁹ említett, nemzetközi kitekintésben az 1980-as éveken, mind a hazai irodalomban 1994-1995-ben megjelent első cikkeken. Értekezésemben ennél részletesebben az említett időpontoknál korábbi múlt felidőzésétől eltekintek, hivatkozásaim a korábbi időszakra nem nyúlnak vissza.

A hazai szakirodalomban legszélesebb körben alkalmazott inverz logisztikai fogalom az angol nyelvterületen „*reverse logistic*” meghatározásként lelhető fel. Nem értek egyet Dobos Imre értékelésével, mely szerint „... *jelenleg az angol elnevezés – reverse logistics – talán a legismertebb hazánkban ...*”¹⁰ Ezt a véleménykülönbséget és álláspontomat támasztja alá az 1. táblázat is, mely az interneten keresett különféle kifejezések találati számát mutatja. Megállapítható, hogy a magyar nyelvterületen még ma is az „inverz logisztika” kifejezés a legelterjedtebb.

inverz logisztika	reverz logisztika	reverse logisztika	visszautas logisztika	inverse logistic	reverse logistic
639	64	22	7	3590	30800

1. táblázat Az interneten a Google kereső által talált különböző kifejezésekre vonatkozóan (2011. február 27.)¹¹

⁹ Dobos: Készletmodellek a visszautas logisztikában - PhD értekezés – Budapesti Corvinus Egyetem

¹⁰ Dobos: Készletmodellek a visszautas logisztikában - PhD értekezés – Budapesti Corvinus Egyetem 13. o.

¹¹ Saját szerkesztés

Az inverz logisztika egyik hazai meghatározása Déry Andrástól származik: „Az inverz logisztika olyan tudományos és gyakorlati ismeretek, tapasztalatok és módszerek összessége, amelyek alkalmasak az eredeti használaton kívülre kerülő áruk, termékek, erőforrások és az ezekhez kapcsolódó információk hálózatokon belüli és hálózatok közötti áramlásának koordinálására, a termék előállítók szolgáltatásainak bővítéséért és a környezetvédelmi előírások betartásáért.”¹²

A magyar szakirodalomban jellemzően ezt a meghatározást idézik. Ugyanakkor e megfogalmazáshoz kötik a hulladék-hasznosítás szempontú megközelítést is és azt a hulladék logisztikával azonosítják, bár a fogalomban „az eredeti használaton kívülre kerülő ...” elemekről ír a szerző. Több publikáció^{13, 14, 15} utal vissza az évekkel, évtizedekkel ezelőtti hulladékgyűjtési akciókra, folyamatokra, melyeket a mai reverse logisztika kezdetének tekintenek. Van, aki egyértelműen azt vallja, hogy „magát az inverz logisztikát a környezetvédelem hozta életre”¹⁶.

Más forrás¹⁷ az inverz logisztika fogalmát szinte azonosan értelmezi a hulladék-kezelés fogalmával (az inverz logisztikai központ kialakításánál egyértelműen a hulladékok kezelésére vonatkozó, valamint a környezetvédelemre vonatkozó előírásoknak való megfelelést hangsúlyozza). Az inverz logisztikai központok kialakításának feltételeit vizsgálva a feladatrendszerüket megfelelteti a szelektív hulladék hasznosítás feladatrendszerével és az azzal szemben támasztott elvárásoknak. Ez is igazolja, hogy még ma is sokan az inverz logisztika fogalma alatt a hulladékokkal való tevékenységrendszert értelmezik. Ez viszont jelentősen leszűkíti a tényleges tartalmat.

Másrészt az említett cikk folyamat szemléletű, mely helyett ma már inkább hálózat alapú megközelítést célszerű alkalmazni, mely leírás a hivatkozott Dr. Rixer cikkben is megjelenik. Ha csak a hulladékok újrahasznosításáról beszélünk, abban az esetben is több, komplex folyamat zajlik párhuzamosan, melyek egyedi kezelése sem az inverz logisztika, sem az ellátási lánc (hálózat) rendszerében nem kezelhető. A

¹² Déry András, Vándorffy István: A „bővített” ellátási lánc. MLE kiadvány, Budapest, Logisztikai évkönyv 2005.

¹³ prof. Dr. Habil. Körmendi Lajos: Inverz logisztika az EU-stratégia prioritásainak tükrében EU Working Papers 4/2006 53-56- o.

¹⁴ <http://tranzitonline.eu/1/logisztika/logisztikai-szolgáltatok/2004/2/2004-03-01/hol-er-veget-az-ellatasi-lanc-inverz-logisztika> 2008.03.23.

¹⁵ <http://www.packinform.hu/245.php> 2011.02.27.

¹⁶ Mosonyiné Ádám Gizella: Környezetvédelem és az inverz logisztika EU Working Papers 4/2006, 60. oldal

¹⁷ Kelemen Lajos: Az inverz logisztika jelentősége Loginfo 17. évf. 5. szám. 2007. ISSN 1217-9485

részvevők száma, a folyamatok sokszínűsége, az újrahasznosítási lehetőségek variációja kibővített értelmezést, így hálózat-szemléletű kezelést igényel.

Megállapítható, hogy a reverse logisztika a hulladékkezelési logisztikánál bővebb értelmű és a környezetvédelem csak egy aspektusa e fogalomkörnek. Véleményem szerint a reverse logisztika – hasonlóan a logisztikához – a 7M¹⁸ kritériumot érvényesítve lehet hatékony. Ebben az esetben azonban nem a hulladékkezelési szempontok a mérvadóak, hanem a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség. Ezt látszanak alátámasztani az angol nyelvű reverse logisztikai definíciók, melyből álljon itt egy példaként, valamint néhány utalás kiegészítésként.

A Reverse Logistics Executive Council¹⁹ megfogalmazása szerint a reverse logisztika a következőt jelenti: *„A reverse logisztika nyersanyagok, félkész és késztermékek, valamint kapcsolódó információk hatékony és költségkímélő áramlásának tervezési, végrehajtási és kontrolling folyamata a fogyasztótól a gyártóhoz, a termékben lévő értékek kinyerése, vagy a megfelelő feldolgozás, kezelés érdekében. Másként megfogalmazva, a reverse logisztika egy olyan folyamat mely során termékeket mozgatunk azok jellemző végfelhasználójától értéknyerés vagy megfelelő (hulladék)kezelés érdekében. Feldolgozás, felújítás is részét képezheti a reverse logisztikai folyamatnak.”*²⁰

Más szerzők²¹ közös tanulmányukban²² szintén a további hasznosítás elveit szem előtt tartva határozzák meg a reverse logisztika definícióját. Ezekben a hulladékkezelés csak, mint egyik lehetséges irány és megoldás jelentkezik. Egyes megfogalmazások szerint a végfelhasználótól egy lépéssel visszafelé irányuló anyagáramlás is már a reverse logisztika része. Az ellátási és reverse folyamatokat az 1. ábra Logisztika és reverse logisztika viszonyaszemlélteti.

A két irány, az ellátási és az inverz lánc összehasonlítására és a szemléletek különbözőségére példa a 2. táblázat és a 3. táblázat.

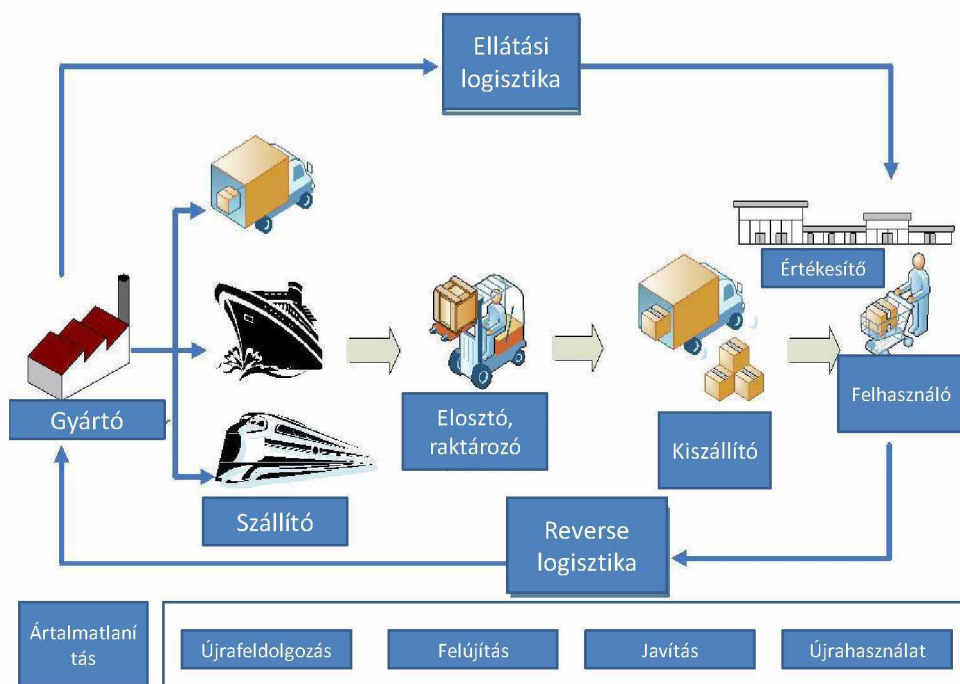
¹⁸ Megfelelő termék, megfelelő helyre és időben, megfelelő mennyiségben és minőségben, költséggel és a szükséges információval jusson el.

¹⁹ Reverse Logistics Executive Council - Center for Logistics Management University of Nevada, Reno, USA

²⁰ <http://www.rlec.org/glossary.html>

²¹ A. I. Kokkinaki, R. Dekker, J. van Nunen, C. Pappis

²² An Exploratory Study on Electronic Commerce for Reverse Logistics - Econometric Institute Report EI-9950/A



1. ábra Logisztika és reverse logisztika viszonya²³

A 2. táblázat prof. Dr. Habil. Körmendi Lajostól²⁴ származik, de egy igen hasonló felépítésű és tartalmú összehasonlítás megtekinthető Mosonyiné Ádám Gizella dolgozatában²⁵ is. A 3. táblázat a RLEC honlapjáról²⁶ kölcsönöztem, mely más struktúrában és legfőképpen más megközelítésben elemzi a két irány tulajdonságait.

Összehasonlító ismérv	Ellátási lánc	Inverz lánc
Tervezés	Előretekintő	Visszatekintő
Folyamat	Összeállító	Szétszerelő
Értéklánc	Vevő által irányított	Gyártó, forgalmazó által irányított
Mínőség	A termék funkcionálása	A részegységek funkcionálása
Piac	Elsődleges	Másodlagos
Irányítás, vezérlés	Piaci	Központi (EU, állam)

2. táblázat Az ellátási és az inverz lánc összehasonlítása²⁷

²³ Saját szerkesztésű ábra

²⁴ prof. Dr. Habil. Körmendi Lajos: Inverz logisztika az EU-stratégia prioritásainak tükrében EU Working Papers 4/2006. 56. o

²⁵ Mosonyiné Ádám Gizella: Környezetvédelem és az inverz logisztika EU Working Papers 4/2006. 61. o.

²⁶ <http://www.rlec.org/>

²⁷ forrás: prof. Dr. Habil. Körmendi Lajos

Az RLEC²⁸ által összeállított táblázat a logisztika és a reverse logisztika közötti eltéréseket az alábbiak szerint összegzi:

Logisztika	Reverse logisztika
Viszonylag egyszerű előrejelzés	Az előrejelzés nehéz
Egy helyről több disztribúciós ponthoz	Több helyről egy felhasználói pontba
A termékminőség egyforma	Termékminőség eltérő
Terméksomagolás egyforma	Terméksomagolás gyakran sérült
Cél/útvonal tiszta	Cél/útvonal nem tiszta
Elosztási lehetőségek tiszták	Elosztási lehetőségek nem tiszták
Árképzés viszonylag egységes	Árképzés több tényezőtől függ
Sebesség fontossága meghatározó	A sebesség jellemzően nem meghatározó
Ellátási költség könnyen látható	Az inverz költségek közvetlenül kevésbé láthatók
Következetes termékmenedzsment	Termékmenedzsment nem következetes
Termék életciklus kezelhető	Termék életciklus menedzsment bonyolultabb
Felek közötti tárgyalás egyszerű	Tárgyalást több tényező nehezíti
Jól ismert marketing megoldások	Számos tényező által bonyolított marketing
Az eljárási folyamat jobban átlátható	Eljárási folyamat kevésbé látható át

3. táblázat Különbségek az ellátási és reverse logisztika között²⁹

Mint látható egyes elemek bár hasonlóak, de összességében az alkotók megközelítési filozófiája más. Míg a 2. táblázat a hulladékkezelési jellegre és annak sajátosságaira utal az inverz lánc jellemzőinek taglalása során, addig a 3. táblázat komplexebb, a gazdaságosságot szem előtt tartó elemeket is felsorol. Ugyanakkor mindkét esetben látható, hogy a reverse folyamatok több bizonytalansági tényezővel számolnak, modellezésük bonyolultabb. A táblázatok részletes elemzéséből, meghatározásaikból és állításaik összevetéséből levonható az a következtetés, hogy a reverse folyamatok jellemzői lényegesen eltérnek az ellátási logisztikai folyamatoktól. Ez jelenti azt is, hogy csak akkor működtethető hatékonyan a reverse rendszer ha annak elemeit aprólékosan megvizsgáljuk, tapasztalatok alapján levont következtetéseket a

²⁸ Reverse Logistics Executive Council

²⁹ forrás: <http://www.rlec.org/> - 2011.04.24.

folyamat szervezése során alkalmazzuk. A reverse rendszer haderőn belüli vizsgálata során a katonai jellemzők sem hagyhatóak figyelmen kívül.

A dolgozatban az egységes terminológia érdekében, az előzőekben leírtak alapján, és egyetértve Dobos Imre által is megfogalmazottakkal, mely szerint „*A jelenleg is használt inverz logisztika kifejezést azért nem javaslom használni, mert annak anghul az „inverse logistics” felel meg, amit csak nagyon szűk körben – főleg Japánban – használnak a nemzetközi irodalomban, ezért fordítási zavarokat okozhat. Európában és az Egyesült Államokban a „reverse logistics terjedt el.*”³⁰, a „reverse logisztika”, illetve a „visszautas logisztika” kifejezéseket egymás szinonimájaként használom. Megítélésem szerint e kifejezések jobban kifejezik a folyamatok tartalmát. Értekezésemben elvetem a „*hulladékkezelési logisztika*” kifejezés átfogó fogalmi elemként való alkalmazását, mely csak egy eleme a reverse folyamatoknak, így azt se nem helyettesíti, se nem pótolja, használni csak kimondottan a hulladékok kezelésére vonatkozó részeknél és csak azokra értem fogom.

1.3. ELLÁTÁSI LÁNC

A teljes logisztikai folyamat leírásához még fontosnak tartom a napjainkban egyre inkább alkalmazott, a logisztikai elemek, folyamatok közötti kapcsolatot megteremteni hivatott „ellátási lánc” (továbbiakban: SC – supply chain) fogalmi meghatározásának ismertetését is. Bár itt is több változat érhető el és használt tudományos körökben, én a Supply Chain Council³¹ megfogalmazását választottam 1997-ből: „*Az ellátási lánc minden olyan tevékenységet magában foglal, amely a termék előállításával és kiszállításával kapcsolatos, a beszállító beszállítójától kezdve a végső fogyasztóig bezárólag. A négy fő folyamat – a tervezés, a beszerzés, a gyártás, a kiszállítás – amely az ellátási láncot meghatározza...*”³²

Napjainkban az ellátási lánc tartalma is szűknek bizonyult a folyamatok leírására és mint már korábban utaltam rá, hálózatszemléletű megközelítést is alkalmaznak, valamint a bővített ellátási lánc fogalomkörét is igénybe veszik a teljesség érdekében. A bővített ellátási lánc a SC mindkét végén további tevékenységrendsze-

³⁰ Dobos: Készletmodellek a visszautas logisztikában - PhD értekezés – Budapesti Corvinus Egyetem 11. o.

³¹ Ellátási Lánc Tanács

³² Szegedi Zoltán - Prezenszki József: Logisztika-menedzsment – Kossuth Kiadó 2005 ISBN 9630947773, 360.o.

reket jelent. A korábbi véghelyzetet - a végfelhasználót - követő folyamatok egy része maga a reverse logisztika.

Az SC mellett az életciklus menedzsmentről is szólnom kell. Míg az SC egy folyamat szemléletű megközelítés, addig az életciklus menedzsment egy adott terméket helyez középpontba. Az ellátási lánc a termék előállításának minden tényezőjét, folyamatát és a felhasználóhoz való eljuttatást lefedi. Ezzel szemben az életciklus menedzsment a már kész termék léte során felmerülő tevékenységeket, a használatával, fenntartásával összefüggő tennivalókat is tartalmazza. Ennek során vizsgálja a termékhez köthető költségeket, üzemeltetési, fenntartási szükségleteket, a rendeltetészerű használatot követő lehetőségeket és kötelezettségeket. Mindezekből következik, hogy a két megközelítésből eltérő következtetést lehet levonni a reverse logisztikai folyamatok jellegére is.

Az SC szempontjából a termék az eredeti felhasználónál való elhasználódás, feleslegessé válás, vagy valamely egyéb, a felhasználó szempontjából hozott döntés alapján kerülhet be egy más irányú – visszautas – folyamatba. A termék szempontjából a felhasználók és a felhasználási célok változása miatt a reverse folyamat már nehezebben értelmezhető. Mivel a felhasználási cél változása, a termék átalakítása, vagy szétbontása még mindig valamely alkalmazó számára fontos lehet, így a végső megsemmisülésig értéket képvisel. Sok esetben a megsemmisüléssel is egy új termék alapját teremtheti meg alapanyaggá válásával (hulladék feldolgozás).

Mindezekből azt a következtetést vonom le, hogy termék oldalról a visszautas folyamatok csak a teljes életciklus végén, vagy az életciklus bizonyos pontjain (visszaru, garanciaérvényesítés, stb.) jelennek meg. Göngyölegek, csomagoló anyagok életciklusa a termék sajátosságaiból eredően eltérő, így ezek attól függetlenül is a reverse folyamatok állandó részesei.

1.4. FELESLEG

Felesleg: Ezt az eddig fogalmakban nem alkalmazott kifejezést azért tartom fontosnak meghatározni, mert álláspontom szerint ez képezi a reverse logisztika alapját. Ha elfogadjuk azt a megközelítést, hogy a reverse folyamat nem a hulladékok kezelését tartja elsődlegesnek, hanem a szervezet gazdaságos működése érdekében végez tevékenységet, akkor e szó értelmezése alapvető.

A felesleg legegyszerűbb meghatározása: „*A használaton és szükségleten felüli megmaradó termékek*”.³³ Feleslegként értelmezi a külföldi szakirodalom mindazokat a termékeket, melyek a haderő szempontjából már felhasználásra, alkalmazásra nem tervezettek, terhelik a logisztikai rendszert, kiáramlása elősegíti a hatékony gazdálkodást.

A felesleget a hazai katonai szaknyelv inkurrenciaként nevesíti. Az annak kezelésére vonatkozó belső szabályzó így definiálja fogalmát: „*a honvédelmi szervek működéséhez az állománytáblákban, munkaköri jegyzékekben, hadinormákban, központi készletezési elvekben meghatározott, valamint a minősített időszak alkalmazáshoz szükséges tartalékok feletti, illetve a műszaki teljesítőképességét tekintve eredeti rendeltetésének meg nem felelő, hadihasználatra alkalmatlan vagy szükségtelen, a honvédelmi miniszter által honvédelmi célra feleslegesnek minősített ingó vagyontárgy*”³⁴. E megfogalmazás némiképp leegyszerűsíti és leszűkíti a termékkört és nem veszi figyelembe a relatív feleslegeket. Így a definíció a katonai szempontból abszolút feleslegeknek tekintett eszközökre alkalmazható. A katonai megközelítés további részletezését a 4. fejezetben mutatom be.

1.5. TERMÉKEK HASZNOSULÁSA A REVERSE FOLYAMATBAN

A fogalmi körön túl fontos értelmezni a reverse logisztika elemeit a civil szférában. A tartalmi vizsgálat során az alábbi jellemző kifejezésekkel találkozhatunk:

Újrahasználat: az adott terméket, különösebb fizikai beavatkozás nélkül ugyanarra, vagy a termék jellemzői által meghatározott célra, vagy tevékenységre való használata.

Javítás: Meghibásodott termék ellátási folyamatba, használatba való visszaillesztése. A javítás megszervezése, végrehajtása, vagy a javítóhoz való eljuttatás a reverse rendszer részét képezi.

Felújítás: A javításon túlmutató, akár a termék eredeti funkciójának visszaállítását, akár azon átívelő új képességekkel való ellátását szolgáló tevékenység. A

³³ <http://dictionary.reference.com/browse/surplus>

³⁴ 4/2010. (I. 15.) HM utasítás

reverse folyamatba a javítással megegyező módon kerül, a termék állapotában viszont jelentősebb változás következik be, értéke megnő.

Részegységek beépítése: Jellemzően technikai eszközök esetén a termék életciklusa végén megvalósítható eljárás, mely során az egyébként már eredeti célra nem használható eszköz egyes elemei meglévő, vagy új eszköz javítása, felújítása, vagy gyártása során kapnak szerepet.

Újrahasznosítás: Az újrahasznosítás a gyűjtőneve mindazon tevékenységeknek, amelyek célja, hogy az ember által készített, tartós, nem természetes, főleg hulladékká váló anyagokat nyersanyaggá alakítsa át és olyan másodlagos, újra hasznosítható anyagokat állítson elő, amelyek segítik a természetes, elsődleges nyersanyag felhasználásának csökkentését.

Hulladékkezelés: a hulladék veszélyeztető hatásának csökkentésére, a környezetszennyezés megelőzésére és kizárására, a termelésbe vagy fogyasztásba történő visszavezetésre irányuló tevékenység, valamint a kezelést megvalósító eljárás alkalmazása. A hulladékgazdálkodási törvény szerint hulladékkezelési tevékenységnek minősül a hulladék gyűjtése, begyűjtése, szállítása, előkezelése, tárolása, hasznosítása, ártalmatlanítása is.

1.6. HULLADÉKOK

Annak érdekében, hogy a dolgozat további részeiben elkülöníthetővé váljon a hulladék és a felesleg, szükségesnek tartom a hulladék fogalmi körének meghatározását. Az előző alfejezet fogalmi keretei között bemutatam, hogy milyen súllyal veszi figyelembe a civil szféra a hulladékot a reverse logisztikai folyamatokban. A honvédségi környezetben összetevői azonban eltérhetnek a hagyományos tartalomtól. A hulladékokkal való bánásmód jelentőségét elsősorban a környezetvédelem szükségessége határozza meg.

A hulladék meghatározására is számos definíció született, melyekből álljon itt néhány példaként:

Vermes László megfogalmazása szerint: *„a hulladék a termelés, a feldolgozás, a szolgáltatások, illetve a fogyasztás közben visszamaradó olyan anyag, amely*

*a keletkezése helyén és pillanatában fölösleges, és amelynek további feldolgozása, felhasználása vagy nem megoldott vagy gazdaságtalan.*³⁵ A szerző egy korábbi megfogalmazásban így határozza meg: *„a hulladék a gazdaság anyagátalakító-tevékenységeinek mellék- és végterméke; szilárd vagy szilárd hordozóba zárt folyékony halmazállapotú anyag, mely tulajdonosa számára értéktelen, ezért meg kíván szabadulni tőle.*”³⁶

Dr. Prezenszki szerint: *„A szennyeződések egyik ismert formája a hulladék. Ez az anyagok, termékek sajátos köre, amelyet tulajdonosa adott műszaki, gazdasági és társadalmi körülmények között nem tud, vagy nem akar felhasználni, vagy értékesíteni...”*³⁷

A 102/1996. (VII. 12.) Kormányrendelet értelmében: *“Hulladék a termelő, szolgáltató vagy fogyasztói tevékenység során, vagy ezek következtében keletkező – tulajdonosa által rendeltetése szerint fel nem használt, illetve a keletkezés folyamatába vissza nem vezetett, vagy arra alkalmatlan – maradékanyag, elhasználódott, illetve selejtté vált termék.*”³⁸

2000. évi XLIII. törvény 3. §-a szerint az *„...a hulladékok olyan termelési, szolgáltatási vagy fogyasztási maradékok amelyekről a birtokosa megválnak vagy megválni köteles”*³⁹.

Az Európai Unió irányelveinek értelmében hulladék mindaz, amitől annak birtokosa megszabadul, meg kíván szabadulni, vagy köteles megszabadulni.

Látható, hogy az egyes meghatározások az azonosságok mellett számos sajátosságot is tartalmaznak, valamint jól látható az is, hogy az évek múlásával, a környezeti terhelés fokozódásával, a hulladékok kezelésének fejlődésével a fogalmi rendszer is módosul.

Itt kell utalnom arra, hogy a hulladék nem egyenlő a szeméttel. Utóbbi kategóriába azok a haszontalanná vált és általában vegyesen tárolt, szétszórt, vagy vegye-

³⁵ Vermes László (1998): Hulladékgazdálkodás, hulladékhasznosítás. (7-91. oldal) Mezőgazda Kiadó Kft., Budapest ISBN 963-286-153-1

³⁶ Vermes László: Hulladékgazdálkodás, hulladékhasznosítás. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 1995

³⁷ Dr. Prezenszki: Logisztika I. BME Mérnök-továbbképző Intézet, Budapest, 2003. 485. oldal

³⁸ 102/1996. (VII. 12.) Korm. rendelet a veszélyes hulladékokról 2. § (1) bek a) pont

³⁹ 2000. évi XLIII. törvény a hulladékgazdálkodásról 3. § a) bekezdés

sen gyűjtött anyagok, holmik tartoznak, amelyek további felhasználásáról már lemondtak, kezelésükről, elhelyezésükről sajátos szabályok szerint kell gondoskodni.

A meghatározások utalnak a feleslegességre is – a hulladék keletkezése helyén és pillanatában, a rendelkezésre álló technológiát véve alapul. Ez a feleslegesség jelenti a határvonalat a termékek vagy áruk és a hulladékok között, míg a honvédségi értelmezésben ez irányadó a feleslegessé minősítés szempontjából. Ebből következik majd az az eljárási rend, mely szerint minden hulladék felesleg, de nem minden felesleg hulladék.

A 4. táblázatban látható a ténylegesen hulladéknak minősíthető anyagok rendszerezése, mely az értekezés további fejezeteiben elemzett feleslegektől jól elkülönülő elemeket tartalmaz. Így már most érzékelhető az is, hogy a hulladék logisztika mennyiben tér el a reverse logisztikától, mely utóbbiról a későbbiekben részletesen értekezem.

		Halmazállapot szerint			
		Szilárd	Folyékony	Izapszerű	Gáznemű
Eredet szerint	Települési	háztartási és utcai szemét, HEEB-ek	kommunális szennyvíz	kommunálisszennyvíz- iszap,	lakóházfűtések füstje
	Termelési	ipari melléktermékek és hulladékok, állati eredetű hulladékok, almos trágya	ipari szennyvizek, olajok, hígtrágya	ipari szennyvíziszapok	ipari füstök és gázok
	Veszélyes	különböző ipari törmelések, porok	savak, lúgok, oldatok, festékek, trafóolajok	galvániszapok	vegyipari, petrokémiai gázok és füstök

4. táblázat A hulladékok eredet és halmazállapot szerinti csoportosítása⁴⁰

1.6.1. A HONVÉDSÉGNÉL KÉPZŐDŐ HULLADÉKOK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

A hulladékok kezelését egyrészt az élhető környezet fenntartása, másrészt a belőlük kinyerhető, hasznosítható elemek feldolgozása indokolja. Mivel a környezetvédelem a XXI. század Föld-lakójának szívügye és lassan létének és jövőjének egyik

⁴⁰ Saját szerkesztés

letéteményese, így az utóbbi években számos tudományos publikáció, konferencia és híradás témája a környezet védelméhez kapcsolódó elvégzett és el nem végzett munkák értékelése, bírálata, vagy új feladatok meghatározása. Az értekezés szempontjából e széles tárgykör egy szeletét elemzem.

A honvédségben végzett környezetvédelmi munka nem választható el a társadalom egészének környezetvédelmi tevékenységi rendszerétől, de ugyanakkor néhány sajátosság fellelhető, felismerhető⁴¹. Ha a kezelt anyagok vonatkozásában közelítjük meg a kérdést, akkor láthatjuk, hogy azok jellege is bizonyos sajátosságokat feltételez. Ilyenek a haderő által használt hadianyagok és a haditechnikai eszközök jelentős részét kitevő speciális anyagok és eszközök (pl.: lőszer és robbanó anyagok, vegyi és vegyi védelmi anyagok, egyes haditechnikai eszközök összetevői, stb.). A specialitások mellett azonban megtalálhatóak a civil szférában is használt eszközök és anyagok is (számítógép, telefon, gépkocsi, gyógyszer és számos más anyag).

A haderő lételeme a változás, mely során a tudományos kutatások eredményeit figyelembe véve átalakítja szervezetét, fegyverzetét, felszerelését, újítja meg eljárásait. A megújulás hatására egy minőségileg jobb haderő jön létre, amely velejárója a korábbi használatból kikerülő felesleges hadfelszerelés (hadianyagok és haditechnikai eszközök összessége). Az így létrejött inkurrencia kezelése, amelynek jelentős része egyben (veszélyes)hulladék, szakmai hozzáértést és szakszerű eljárásokat igényel.

1.6.2. A HONVÉDELMI TÁRCA KÖRNYEZETVÉDELMI SZERVEZETI RENDSZERÉNEK FEJLŐDÉSE

A környezetvédelem és a fenntartható fejlődés gondolata egymástól elválaszthatatlan. A fenntartható fejlődés olyan folyamat, amely biztosítja a jelen szükségleteinek a megteremtését anélkül, hogy lehetlenné tenné a jövő generációk szükségleteinek a kielégítését⁴². E folyamat szempontjából meghatározó időpont 1972. június 5-e (Környezetvédelmi Világnap), mikor az ENSZ „Ember és bioszféra” elnevezésű környezetvédelmi világkonferenciája Stockholmban megrendezésre került.

⁴¹ Damjanovics - Mátrai: Környezetbiztonság és honvédelem Új Honvédségi Szemle 1997. 8. sz. mell. 1-20 p.

⁴² Lovas Evelin: Környezetvédelem jelenlegi helyzete a Magyar Honvédségben – Szakdolgozat- Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest 2006

Hazánkban az emberi környezet védelméről szóló 1976. évi II. törvény adta meg a szabályozási kereteket, melynek a haderőben való alkalmazására és végrehajtására született meg a 47/1978. (HK 23.) számú HM utasítás a Magyar Néphadsereg környezetvédelmi feladatairól. Az MH Beruházási és Fenntartási Főnökség (MH BFF) által működtetett Környezetvédelmi Tanács volt az első szervezeti forma, mely jól körülírt feladatrendszerrel, hivatalból foglalkozott a környezetvédelmi feladatok végrehajtásával. Az MH Környezetvédelmi Tanácsa 1989. évben elfogadta ugyan az „MH környezetvédelmi stratégiáját”, azonban az elfogadott stratégia megvalósítása lényegében nem történt meg, a logisztika anyagneméinél és a logisztikai rendszerben környezetvédelmi szakemberek és szervezetek 1997-ig egyáltalán nem voltak, azt követően is csak haderőnap szinten 1-1 fő.

A 34/2001 HM utasítás⁴³ alapján elkészült a Honvédelmi Ágazat Hulladékgazdálkodási Konceptiójának (HM HgK) tervezete, valamint a Honvédelmi tárca hulladékgazdálkodással kapcsolatos feladatok végrehajtására vonatkozó HM utasítás tervezete, de azok hivatalos megjelentetésére nem került sor. A HM 2006. évi szervezeti korszerűsítése során a logisztikai rendszer is ismét átalakult, melynek eredményeként középírányítói szinten 2 fő környezetvédelmi főtiszt végezte a feladatokat. A csapatok döntő többségénél 1 fő főállású környezetvédelmi tiszt került rendszeresítésre.

A tárcán belül bekövetkezett változások eredményeként 1995-höz képest ma a környezetvédelem helyzete a hulladékkezelés szempontjából az alábbiak szerint jellemezhető:

- Az eltelt időszakban jelentős előrelépés történt a tárca kezelésében lévő objektumok környezetvédelmi állapotfelmérésében, több esetben a kármentés végrehajtásában, több laktanyában megvalósult a környezetre káros anyagok és hulladékok biztonságos kezelése, tárolása.
- A hulladékokra vonatkozó információk bár pontosabbá váltak, de a valós mennyiség meghatározása és azok fajtankénti és veszélyesség szerinti besorolása továbbra is problémás és szubjektív.

⁴³a honvédelmi tárca hulladékgazdálkodási koncepciója kialakítását előkészítő munkacsoport megalakításáról

- Jelentős előrelépés történt a valós helyzet feltárásában.

Mint az előzőekből bemutattam, a honvédelmi tárcánál a környezetvédelmi feladatokkal foglalkozó szervezetek és személyek jelentősen széttagoltak, nem részei a logisztikai szervezetnek, így az egyes szakterületek, anyagcsoportok hulladékgazdálkodási felelőssége, kötelezettsége és lehetősége is korlátozott. Ez a hatékonyságban, a költségvetési források tervezésében és felhasználásában, összességében a tárca környezetvédelmi stratégiájának végrehajtásában jelent kockázatot és megvalósítását korlátozza.

1.7. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A fogalmi és tartalmi elemek áttekintésével és értelmezésével bemutattam azokat az eltéréseket, melyek a különböző szerzők gondolatisága között fennállnak a témakörhöz kapcsolódó fogalmi meghatározásokban. A rendelkezésre álló szakirodalom az idézetteknel lényegesen bővebb kitérítésre is lehetőséget adna, de az értekezés szempontjából a feldolgozott terület is megalapozza a további elemzéseket. Bemutattam a terület lényeges tartalmi elemeit, elemeztem a reverse logisztika „logisztikától” és a „hulladék logisztikától” eltérő jellemzőit.

Kiemelten fontosnak tartom a reverse logisztika elhatárolását a hulladék logisztikától, mert a visszautas folyamatok jellege és tartalma, a hatékony megvalósításhoz fűződő érdek túlmutat a hulladékokkal való bánásmódon. Meghatározónak ítélem mind a fejezet, mind az értekezés egésze szempontjából a **„felesleg”** fogalmának bevezetését – minden hulladék felesleg, de nem minden felesleg hulladék –, mert megítélésem szerint a reverse logisztika igazi „tárgyát” ez a fogalom képezi.

A hulladékkezelés és a reverse logisztika közötti különbség érzékeltetése érdekében bemutattam a honvédség hulladékokra és környezetvédelemre vonatkozó elveit, hogy láttassam azt, hogy a honvédség is foglalkozik környezetvédelmi kérdésekkel, sőt azoknak kiemelt figyelmet is szentel, de a reverse folyamatok attól elkülönülnek.

A fogalmi rendszeren keresztül rámutattam, hogy a gazdaság és a hadsereg reverse logisztikai filozófiája eltér egymástól, mert a gazdaság logisztikai folyamatait és így a reverse folyamatait is piaci viszonyok motiválják. Végző soron valamennyi csomóponti elem a több profit reményében működteti a láncot. A katonai logisztika

és természetesen a reverse elemek sem profitorientáltak, „csupán” az állami vagyron hatékony felhasználása motiválja a lánc elemeit.

A hadseregben működtetett reverse logisztikai rendszer módszerében és gyakorlatában is jelentős különbségeket mutat az üzleti szféra reverse logisztikai módszereitől és gyakorlatától, ezért lényegi vonásainak meghatározása indokolt és a hatékonyabb működés érdekében elengedhetetlen. Az értekezés további fejezeteiben a honvédségi reverse folyamatok feltárása és elemzése mellett a civil gyakorlattól való eltéréseket is feltárom.

2. REVERSE LOGISZTIKA A MAGYAR HADERŐN KÍVÜL

E fejezetben átfogóan, ugyanakkor egyes szervezetek esetén részleteiben is bemutatom azokat a jellemzőket, melyek különböző szervezeti keretek között eltérő hatással bírnak a reverse folyamatokra. Vázolom az üzleti szféra gyakorlatát és annak egyes elemeit, bemutatom a rendőrség és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal eljárását. Kitérek a civil szférában elterjedt szelektív gyűjtési formákra és elemzem az elektromos és elektronikus hulladékok kezelésének jellemzőit, szabályait.

E fejezettel az a célom, hogy feltárjam azokat az elemeket és a gyakorlatban is megvalósítható eljárásokat, melyekkel a honvédelmi tárca is élni tud, azok alkalmazhatóak lehetnek saját rendszerünkben. Egyben rámutatok azokra tényezőkre is, amelyek a haderőn kívül lehetővé tették a bemutatásra kerülő eljárások kialakítását. Dolgozatom egészét tekintve ez a fejezet egyfajta háttérrel biztosít a honvédségi és más üzleti- és közigazgatási szervezetek gyakorlatának összehasonlítására.

2.1. MEGOLDÁSOK A CIVIL SZFÉRÁBAN

A reverse logisztika folyamatainak leírása az üzleti szférában jellemzően a vállalati belső folyamatokon átlépve, a gazdasági szereplők egymás közötti viszonyának vizsgálatára terjed ki. Ennek megfelelően az ott inverz logisztikának nevezett tevékenységek is rendszerek közötti elemeket, vagy önálló külső tényezőket tartalmaznak. A folyamat szereplői így csak makrogazdasági léptékben vizsgálhatóak. (lásd: 1. ábra)

Mint az 1.5 alfejezetben bemutatottam, a tartalmi elemek a vállalati szektor esetén önálló tevékenységként jelennek meg, melyek egyben a hulladékok kezelésének speciális módját is jelentik.

2.1.1. SZELEKTÍV GYŰJTÉS

A szelektív gyűjtés hazánkban csak néhány éves múltra vezethető vissza, míg a nyugati társadalmakban évtizedes háttérrel bír. Egyrészt, a szelektív gyűjtés – mint az inverz logisztika témában megjelent publikációk jelentős része is utal rá – a hazai papír és vasgyűjtési akciókkal, az egykori Melléktermék és Hulladékgyűjtő

Vállalat (MÉH) tevékenységével hozható kapcsolatba. Másrészt a szelektív gyűjtés a göngyölegek kezeléséhez áll közel. A (be)gyűjtés, visszaáramoltatás célja az azonos jellemzőkkel bíró felesleges anyagok visszaforgatása a működő rendszerbe. Meghatározó különbség a begyűjtés ösztönzésében van (betétdíj) és az ismételt használat módjában. A göngyölegek esetén vizsgálat, tisztítás, fertőtlenítés, stb. követően újrahasználat következik, míg a szelektíven gyűjtött hulladékok esetén más hasznosítási mód kerül előtérbe.

A szelektív gyűjtés, mint a hulladékok hasznosításának egy lépcsője, elsősorban a háztartások környezettudatos gondolkodásának eredményeként valósul meg és meghatározóan a háztartások körében.

A szelektíven gyűjtött termékek feldolgozására létrejött cégek a reverse logisztikai folyamat meghatározó elemei. A feldolgozás eredménye adja az ipari tevékenység következő eleméhez – nem kizárólagosan – az alapanyagot.

Míg például a göngyölegként visszavett üvegek az előzőekben leírt módon kerülnek ismét használatra, addig a szelektív gyűjtés során begyűjtött üvegek az üveggyártás folyamatába kerülnek vissza. Igaz ez a műanyagokra, papír és fém hulladékokra is, valamint a szelektív gyűjtési körbe bevont anyagfeleségekre egyaránt.

2.1.2. ELEKTROMOS ÉS ELEKTRONIKAI HULLADÉKOKRA VONATKOZÓ KÖTELEZETTSÉGEK

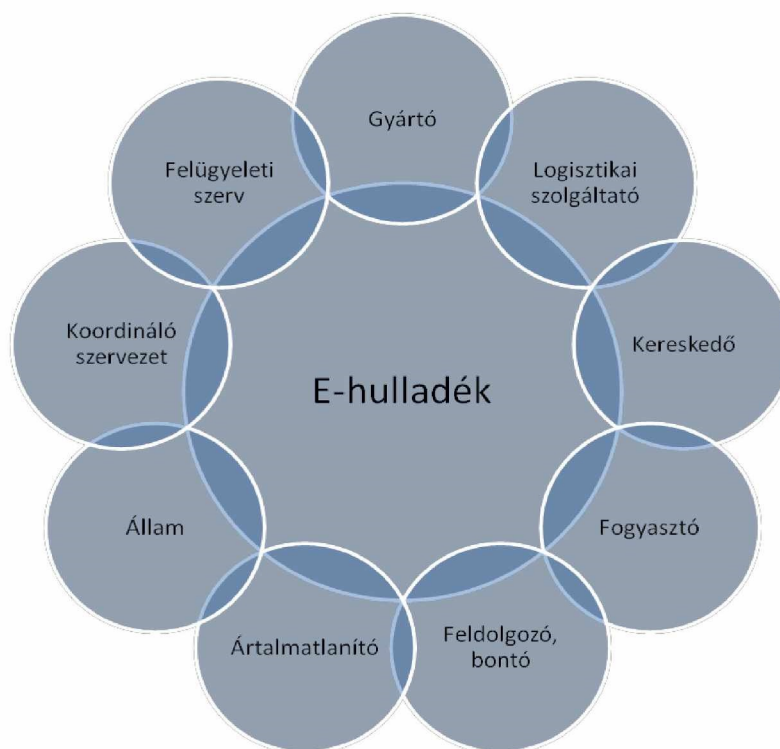
A dolgozat szempontjából meghatározó egy olyan terület vizsgálata, mely hasonlóan szigorúan szabályozott, mint a honvédségen belüli eljárási rend, és a gyakorlatban széles körben működik. Normáit európai uniós elvek alapozták meg, majd hazai szabályozás adja meg végleges kereteit. Ez a terület az elektromos és elektronikai berendezések kezelésére vonatkozó szabály és eljárásrendszer.

Háztartási elektromos és elektronikai berendezések (HEEB) hulladécai iránti figyelem az elmúlt évtizedekben a termékek használati idejének lerövidülése miatt fordított arányban nőtt. Mindezt az elektromos, elektronikus berendezések rohamos fejlődése és a fogyasztói társadalom kialakulása eredményezte. Míg az 50-es, 60-as években átlagosan akár 20 évig is használták az elektromos berendezéseket, addig manapság az átlag fogyasztó 5-8 év után újra cseréli a régit. Az életciklusok rövidülése és a gyártási volumenek rohamos növekedése természetesen a hulladékokra, így közvetve az elektronikai hulladékokra is hatással volt.

Ezt a tendenciát erősítette az ipari szektorból és vállalkozásokból származó elektromos hulladékok mennyisége. A vállalatok által használt gépek, berendezések értékcsökkenése – a számviteli jogszabályoknak szerint – 3-6 év alatt elszámolható, kisértékű eszközök esetén akár a használatba vétellel egyszerre megtörténhet, ami az említett időtartamot tovább rövidítheti.

A veszélyes hulladéknak számító berendezések, azok az elektromos készülékek, melyeket a 264/2004-es kormányrendelet a HEEB-ek kategóriájába sorol, melyek mind a háztartásokban, mind a gazdálkodó szervezeteknél is megtalálhatóak. Ezek a háztartási nagy- és kisgépek, információs (IT) és távközlési berendezések, szórakoztató elektronikai cikkek, világítótestek, elektromos és elektronikus barkácsgépek, szerszámok, játékok, szabadidős és sportfelszerelések.

A kategóriák áttekintésén túl fontos a folyamat szereplőinek megismerése is. A HM szempontjából is jelentőséggel bír mindez, hiszen a saját felesleges készleteink felszámolása során kapcsolatba kerülünk velük, az egyes résztvevőkön keresztül érjük el célunkat. A folyamatban résztvevő szervezeteket a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra Az elektromos és elektronikus berendezések hulladékainak kezelésében résztvevők⁴⁴

⁴⁴ Saját szerkesztésű ábra

Ez az ábra jól szemlélteti, hogy mennyire komplex és szerteágazó az a háló, melyet a hulladékok kezeléséhez kapcsolódó reverse logisztikai folyamatok produkálnak. A szereplők között kiépült bonyolult kapcsolati rendszer az egymásra épültséget és az egymástól függést is determinálja. Ezt támasztja a 264/2004-es kormányrendelet is, mellyel az állam a háló minden tagját valamilyen módon befolyásolja és főként a gyártók kiterjesztett felelősségét hangsúlyozza.

A gyártókra nézve a feldolgozási felelősség terhet jelent és ezért kötelezettségeik átruházható részét a koordináló szervezetek közreműködésével a kereskedőkre és külső logisztikai szolgáltatókra bízák. Ez jelenti egyben azt is, hogy vállalati szempontból a reverse logisztikában az outsourcing lehetőség nagyobb, mint a hagyományos logisztikában. A reverse logisztikai szolgáltatók - amellet, hogy sokrétű tevékenységet folytatnak – leginkább szállító tevékenységükből kifolyólag kapcsolatba kerülnek a bontókkal, feldolgozókkal, megsemmisítőkkal, másrészt az ipari, és háztartási szektorral, mint vevőkkel. Végül az állam által létrehozott felügyeleti szervek hivatottak vizsgálni a rendszer biztonságos és jogszabályokhoz igazodó működését.

2.2. A RENDŐRSÉG ELJÁRÁSI RENDJE

Ahhoz, hogy a Magyar Honvédség reverse logisztikai rendszerét, annak sajátosságait ne csak az üzleti szféra megoldásaival lehessen összevetni, egy hasonló adottságokkal és eszközökkel rendelkező hierarchikus szervezet kiválasztása és eljárásainak elemzése szükséges. Ennek az elgondolásnak a rendőrség logisztikai rendszere és annak, a dolgozat szempontjából releváns területe, a feleslegek kezelését végző része felel meg. A téma feltárása érdekében személyes interjút és konzultációt folytattam a téma egyik rendőrségi szakértőjével⁴⁵.

A rendőrség gazdálkodására alapvetően ugyanazok a jogszabályok hatnak, melyek a honvédség gazdálkodási rendjét is meghatározzák, de a szervezeti struktúra és a belső szabályozók eltérő eljárásokat generálnak. Lényeges szempont, hogy mind a honvédség, mind a rendőrség állami vagyont kezel, nem saját tulajdonával gazdálkodik. Ez azt is jelenti, hogy a jogszabályi korlátok és lehetőségek mindkét szerve-

⁴⁵ Német Gyula rendőr alezredes Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóság Gazdasági Ellátó Igazgatóság Logisztikai osztályvezető

zetre azonos módon érvényesek. Mint később bemutatom, a szervezeti felépítés és az ellátási rend centralizálása, illetve a tagolása ebben az esetben jelentős eltéréseket okoz. Mivel a rendőrség szervezetében a gazdálkodás kevésbé központosított, regionális szinten valósul meg, így az a folyamatok tagolását, a végrehajtás decentralizálását is biztosítja.

A szervezet által használt és a logisztika rendszerében kezelt eszközfajták jelentős részben megegyeznek, vagy jellemzőikben hasonlítanak a honvédség által kezelt készletekhez. Tény az is, hogy a rendőrség nem kezelt oly mértékben felhalmozódott vagyonelemeket, felesleges eszközöket, mint a honvédség. A felhalmozódás elkerülésére jogszabályi rendelkezések és belső szabályozók írják elő a megteendő lépéseket. A jogszabályi kereteket itt csak a legszükségesebb mértékben vázolom, annak részletes kifejtése a 3. fejezetben történik meg. A belső eljárási szabályok azonban különös jelentőséggel bírnak, hiszen a lényegi megoldásbeli eltérések a két szervezet folyamataiban ebből tükröződnek.

Az Államháztartásról szóló törvény, a végrehajtási rendelete, a Vagyontörvény és végrehajtási rendelete, valamint a Vagyonkezelési szerződés az állami vagyonkezelő szerv és a rendőrség között, adja a külső keretet. A belső tartalmat az IRM rendelet⁴⁶, BM utasítás⁴⁷ és belső intézkedés⁴⁸ határozza meg.

A felsorolt szabályozók alapvetően két hasznosítási formát nevesítenek és állítanak fontossági sorrendbe. Ezek az értékesítés és a térítésmentes átadás. Alapvető elv, hogy amit lehet a felesleges készletekből értékesíteni, azt értékesíteni kell. Amire nincs kereslet, vagy az eszköz tulajdonságai miatt nem lehet eladni azt, vagy térítésmentesen át lehet adni a jogszabályi előírások szerint, vagy meg kell semmisíteni. Hogy mik azok a tárgyak melyek vagy ebbe, vagy a másik körbe kerülnek és hogy azok hogyan válnak feleslegessé a következő gondolatban mutatom be.

A rendőrségnél a használatból való kivonás a következő esetekben történhet meg és azt követően feleslegesnek kell tekinteni a vagyontárgyat, ha:

⁴⁶ 13/2007. (III: 13.) IRM rendelet az igazságügyi és rendészeti miniszter által rendvédelmi célra feleslegesnek minősített tárgyi eszközök és készletek térítésmentes átadásáról

⁴⁷ 30/2001. (BK 13.) BM utasítás a belügyi szervek vagyonkezelésében lévő kincstári vagyontárgyak használatból való kivonásáról és hasznosításáról.

⁴⁸ Az ORFK Gazdasági és Igazgatási Főigazgatóság Gazdasági Igazgatóság Igazgatójának 9/2007. (VIII. 1.) ORFK GEI intézkedése az ORFK GIF GEI felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályzata kiadásáról

- a feladatok ellátásához szükségtelessé vált, de egyébként a rendeltetésének megfelelően használható;
- a vagyontárgy eredeti rendeltetésének már nem felel meg;
- feladatcsökkenés, átszervezés, megszűnés, vagy egyéb más ok miatt feleslegessé vált;
- szavatossági ideje lejárt;
- korszerűtlensége, elhasználódása vagy nagymértékű károsodása következtében rendeltetészerű használata nem biztosítható, felújítása, javítása nem gazdaságos. Nem gazdaságos a vagyontárgy felújítása, javítása, ha egy új eszköz beszerzési értékének az 50%-át meghaladja;
- a szolgálati állat elérte azt az életkort, mikor már szolgálati feladat ellátására alkalmatlanná válik, egészségileg, vagy egyéb ok miatt indokolt a selejtezése.

A feleslegessé vált vagyonelemek feltárása többféle módon történhet. A kezdeményezés megvalósulhat a közvetlen használók által (pl.: raktáros, szakelőadó), az adott szakterület vezetőjének javaslatára, vagy az ORFK GF⁴⁹ főigazgató által. A kezdeményezéssel együtt javaslatot kell tenni a hasznosítás módjára is. A használatból való kivonás szükségességének megállapítását bizottság végzi, mely ezzel együtt az érték megállapítására is javaslatot tesz. Az értékhatár feletti eszközök esetén a szükséges felterjesztéseket is a bizottság készíti elő. A bizottság munkáját indokolt esetben külső szakértő támogathatja, de alapesetben a belügyi szerv által kijelölt, szakmailag hozzáértő személyekből áll. Az eljárásba vont, használatból kivont vagyonelemeket elkülönítetten, illetve látható módon megjelölve kell a továbbiakban tárolni.

A kivonási, feleslegesnek minősítési javaslatot a kezdeményezésre jogosultak felülvizsgálják, majd felterjesztik az ORFK GF főigazgatójának. A jóváhagyás értékhatártól függően az ORFK GF főigazgató, illetve értékhatár felett a miniszter jogköre. A kivonást követően a korábban említett prioritásnak megfelelően értékesíthetővé válik az eszköz.

Az értékhatár feletti értékesítésre a jogszabályi kötelezettségek vonatkoznak. Az értékhatár alatti kivont készletek hasznosításának alapvető módja a nyilvános árverés. Ugyanakkor a becsült forgalmi értéken az 5 millió Ft-ot el nem érő eszközök

⁴⁹ Országos Rendőr-Főkapitányság Gazdasági Főigazgatóság

értékesítése esetén az értékesítés módját a költségvetési szerv vezetője saját hatáskörben határozhatja meg. A nyilvános árverés esetén az árverésekre vonatkozó általános előírások érvényesek. A szolgálati állatok esetén elsődleges az értékesítés. Megsemmisítés csak végső esetben történhet. Az értékhatár alatti értékesítések belső szabályok szerint valósulhatnak meg. Ezek lehetővé teszik, hogy akár

- nyilvános versenytárgyalással;
- értékesítő szerv részére történő felajánlással;
- saját dolgozó részére értékesítésre felajánlással (elsősorban szolgálati állatok esetén);
- szolgálati állatok esetén, ha saját dolgozó nem tart rá igényt, más magán-személynek felajánlhatók, végső esetben elaltathatóak;
- gépjárművek esetén nyilvános árveréssel valósuljon meg a hasznosítás.

Amennyiben a kivont vagyonelem közvetlenül nem hozható forgalomba annak speciális tulajdonságai miatt, hasznosítását a Beruházási, Műszaki Fejlesztési, Sportüzemeltetési és Közbeszerzési Zrt.-n keresztül kell megkísérelni, illetve megsemmisíteni. Térítésmentes átadásra a törvényi keretek között van lehetőség. A rendőrségnél a megsemmisítés a felesleges készletek felszámolásának a végső megoldása. Az előzőeken túl fontos kiemelni, hogy a selejtezés a vagyonelemek tekintetében csak akkor történhet meg, ha azok használatból már kivonásra kerültek és a selejtezési bizottság megvizsgálta, hogy a hasznosításra (értékesítés, térítésmentes átadás) a szükséges intézkedések megtörténtek, de azok nem vezettek eredményre. Ezzel elkerülhetővé válik, hogy a még egyébként használható eszközök megsemmisítésre kerüljenek, vagy hulladékként kezeljék azokat.

Összességében megállapítható, hogy a rendőrség eljárási rendjében, belső szabályozásának kialakításában törekszik a legegyszerűbb és egyben leggazdaságosabb megoldások alkalmazására. A decentralizált működésének eredményeként a központi szervezet kevésbé terhelt, a döntési szintek és a végrehajtás felügyeletének középszinten tartásával a végrehajtás dinamikusabb, eredményesebb. A feleslegek kezelésére nincs önálló szervezet kialakítva, azt a normál működés során a logisztikai rendszer kezeli, illetve ad-hoc bizottságok vesznek részt az előkészítő lépésekben. Mindezzel megakadályozható, hogy nagy mennyiségű használaton kívüli készletek halmozódjanak fel, terheljék mind a logisztikai, mind a pénzügyi rendszert.

2.3. A NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIRVATAL GYAKORLATA

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) gyakorlatát és eljárási elvét nem a szervezet saját eszközeinek kezelésén keresztül kívánom bemutatni, hanem a szervezet által kezelt zálogtárgyak hasznosításán át.

A NAV korábban a lefoglalt termékek hasznosítását hagyományos módon pályáztatással, helyszíni árveréssel oldotta meg. Az évek során bebizonyosodott, hogy az addig alkalmazott módszer nem biztosította a szabad versenyt és a remélt bevételeket. A termékek nem minden esetben voltak értékesíthetőek, így a tartásuk további költségeket jelentett a szervezet számára. A korábbi APEH⁵⁰ területi igazgatóságai önállóan szervezték a hasznosítást, így a potenciális vásárlói kör is korlátozott volt, mely szintén a verseny és az ajánlatok szűkítését eredményezte, melyhez bonyolult adminisztráció és vásárlói érdekcsoporti befolyás is társult.

Ennek a helyzetnek a felszámolására, egy hatékony és kevésbé adminisztratív, a visszaéléseket kizáró rendszer létrehozására kötelezte el magát a szervezet. Az új rendszer egy elektronikus árverési portál, mely jelentős részben biztosítja a várt feltételek teljesülését. Ez a keret sajátos lehetőséget biztosít az NAV-nak, mely más, az állami szférához tartozó szervezet számára közvetlenül ebben a formában nem áll rendelkezésre. Az APEH internetes árverése 2008. január 7-én indult el⁵¹.

Az árverési felület indulásakor APEH birtokában lévő ingóságokat lehetett internetes árverésre bocsátani. Akkor a gépjárművek árverése ígérkezett a leglátogatottabbnak. Később az árverési kör kibővült az üzletrésszel és ingatlannal is. Vizsgálatom szempontjából az ingóságok kérdésköre meghatározó, így a továbbiakban az azokra vonatkozó folyamatokat és eredményeket szemléltetem.

Az elektronikus árverés eredményességét jelezte már az indulás évében, hogy az akkor 300 befejezett elektronikus árverés után átlagosan a becstérték 71 %-át meghaladó volt az eladási ár a hagyományos árverések 25%-os megtérüléséhez képest, mely több mint 200 millió Ft-os többletbevételt jelentett. Azóta az értékesített ingóságok köre folyamatosan növekedett. A sikeres árverések esetében a vételár átlagban továbbra is a becstérték 70%-a, amely a korábbi átlagos 25% mellett egyér-

⁵⁰ Adó és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal

⁵¹ <http://arveres.apeh.hu>

telmően mutatja az elektronikus árverés sikerét⁵². Az eljárás menetét és árverésen való részvétel feltételeit az Üzemeltetési Szabályzat tartalmazza⁵³.

Az elektronikus árverés a hagyományos árveréshez képest szélesebb nyilvánosságot biztosít, megszünteti az idő és térbeli korlátokat, az árverésen való személyes részvételt. A licitáló saját környezetében, általa megválasztott időpontban kapcsolódhat be az árverésbe anonimitását is megőrizve. Az árverések nyilvánosak, azonban az árverésen résztvevők az árverezés befejezéséig harmadik személyek irányába megőrzik névtelenségüket. Az elektronikus árveréssel elérhetővé vált, hogy az árverési értékesítéseknél az árverezők ne jussanak irreálisan alacsony áron az ingóságokhoz. A bevezetés óta az elektronikus árverések 74%-a sikeres, a hagyományos árverés során elért 51%-kal szemben. Egy-egy árverésen átlagosan 6-7 árverező vett részt, a hagyományos árveréseknél tapasztalt 1 ajánlattevőhöz képest.

A NAV gyakorlatából megállapítható, hogy:

- az üzleti szférában, az internetes kereskedelemben, külföldön régóta, hazánkban csak néhány éve alkalmazott elektronikus licit (árverés) megoldással jelentős növekedést ért el a bevételek és a hatékonyság tekintetében;
- jelentősen bővült a potenciális vásárlók köre, az értékesítő és a vevő személyes kapcsolata nem szükséges, az árverés zárásáig nem jön létre, így visszaélésre nincs mód;
- jogszabályi környezet és a közigazgatás hivatalos elektronikus adatbázisai biztosítják a feltételeket az eljáráshoz;
- bár számos kötelezettség megmaradt (értékbecslés, nyilvántartás, adatbázis kezelés), de jelentősen csökkent az adminisztráció;
- az állami szektorban is alkalmazható megoldás, melyek a honvédség felesleges eszközeinek hasznosítására is alkalmas lehet.

A NAV gyakorlatának bemutatásával célt volt rámutatni arra a lehetőségre, mely implementálható a magyar haderő felesleges termékeinek, termék csomagjainak hasznosítására is. Az elv megvalósítható. Erre enged következtetni

- a NAV gyakorlata;
- az üzleti szféra hasonló megoldásai;

⁵² az adatok a www.apch.hu portálról származnak 2011. 03.16.

⁵³ <https://arveres.apch.hu/web/Reszletesszabalyok.html> 2011.03.16

- más haderők már több éve működtetett megoldása (pl. lengyel haderő – lásd később: 2.4.1 fejezetben).

Maga az eljárás megítélésem szerint jól alkalmazható mind a felhalmozódott, mind a folyamatosan képződő feleslegek esetén. A hagyományos eljárásokhoz képest gyorsabb, kevesebb adminisztrációt igényel, nem ad lehetőséget a visszaélésre és a korábban idézett számok által igazoltan hatékonyabb. Ugyanakkor nem mindegyik felett álló és a hagyományos eljárások nem helyettesíthetők minden esetben az elektronikus árveréssel. A honvédségen belüli megoldások bemutatására és elemzésére a 4. fejezetben kerül sor.

2.4. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS - ELVEK, SZABÁLYOK, TAPASZTALATOK MÁS HADERŐKNÉL

Ebben az alfejezetben néhány olyan ország haderejének felesleges készlet felszámolási gyakorlatát mutatom be, melyek hazánkhoz hasonló helyzetbe kerültek az 1990-es évek elején és azóta igyekeznek megoldani ilyen jellegű problémáikat. Megoldásaik akár a hazai működésbe is átültethetők lehetnének.

Az egyes országok gyakorlata során áttekintést adok az inkurrencia kezelési megoldásaikról, egyes esetekben rámutatok a jogszabályi meghatározottságra, a szervezeti háttérre, a hulladékok kezelésére vonatkozó gyakorlatra, valamint a külföldön használt anyagok feleslegessé válásukat követő hasznosítási megoldásaira. A fejezet végén összehasonlítást teszek a hazai gyakorlattal, megfogalmazom az általam vélt pozitív és negatív eredményeket és eljárási fogásokat. Mivel az egyes országok ez irányú tevékenységére vonatkozó adatok eltérő formában és sok esetben csak korlátozottan hozzáférhetők, így az elemzésem a megismerhető adatok mértékének eltérő mélysége és lehetősége alapján készül.

A gyakorlati tapasztalatok mellett fontos figyelembe venni, alkalmazni azokat a jellemzőket, amelyek már valahol beváltak, eredményesek, vagy vizsgálatuk során hasznos következtetések vonhatók le saját rendszerünk fejlesztése érdekében.

2.4.1. LENGYELORSZÁG

A lengyel haderő korán felismerte, hogy felhalmozódott készleteinek hatékony kezelése elengedhetetlen és ennek megfelelően létrehozta az ezt szolgáló szabályozási és szervezeti hátteret. Az alkalmazott gyakorlat viszonylag jól megismerhető

a nyilvánosság számára is. Az interneten hozzáférhető tájékoztató portál⁵⁴, elektronikus⁵⁵ és hagyományos⁵⁶ kiadványok alapján is rendelkezésre állnak információk.

Lengyelországban a Katonai Vagyonkezelő Ügynökség (Agencja Mienia Wojskowego – AMW) végzi a haderő feleslegeinek hasznosítását. A feleslegek alatt itt az ingóságokat és az ingatlant is értem. A témám szempontjából az ingóságok kérdésköre a meghatározó, így az ingatlanokkal csak érintőlegesen, a megértéshez szükséges mértékig foglalkozom. Az AMW működésének jogi hátterét, alapvető feladatait az alábbiak jellemzik.

Az AMW működésének jogi, szervezeti, valamint gazdasági-pénzügyi kereteit az állami tulajdon kezelésének egyes eseteire és az AMW működésére vonatkozó 1996. május 30-án elfogadott törvény szabályozza. Ennek értelmében az AMW állami jogi személy. Az AMW a védelmi tárca és az állami szektor keretein belül sajátos feladatokat lát el. Végzi a Védelmi - valamint a Belügyi és Adminisztrációs Minisztériumok számára felesleges, még nem hasznosított állami tulajdonnal (ingatlanok, ingó javak) való gazdálkodást. Az AMW által kezelésbe vett tulajdonnal való gazdálkodás a következő formákban történik:

- eladás, csere, örök használati joggal való felruházás az adott területre
- használatra való átadás, bérbeadás, vagy hasznosítás más jogi szabályozás alapján adminisztratív jellegű átadás;
- a saját tulajdonba lévő vállalkozásokban való hasznosítása, vállalkozásokban való részesedés szerzése;
- gazdasági tevékenység folytatása az átvett tulajdon felhasználásával.

A védelmi miniszter (VM) hatáskörébe vagy felügyelete alá tartozó szervezeti egységek ingó javaikat, amelyek nem igényelnek külön engedélyezést, az AMW részére adják át, a VM által elfogadott átadás-átvételi tervek alapján. Itt többnyire kiöregedett, régi technológia alapján készült, valamint a jelenlegi használati és technikai szabványoknak nem megfelelő eszközökről van szó, melyek piaci értéke változó. Az AMW a VM szervezeti egységeinek eladásra alkalmas hulladékát is átveszi, végzi annak hasznosítását. Ilyen módon az AMW a hulladékokról szóló törvény hul-

⁵⁴ <http://www.amw.com.pl/company.php> (2011. 02. 20.)

⁵⁵ Katalog rzeczy ruchomych niekoncesjonownnych – Agencja Mienia Wojskowego – CD – Warszawa -2005.

⁵⁶ Katalog rzeczy ruchomych niekoncesjonownnych – AMW – Katalógus - Warszawa -2005

ladék tulajdonosává válik, és a törvény vonatkozó paragrafusai alapján jár el. A hulladék hasznosítása elsősorban eladás útján történik. Az AMW azon javakat, melyeknek hasznosítása nem lehetséges, az állami tulajdon és az AMW gazdálkodásról szóló törvény értelmében felszámolja, vagy térítésmentesen átadja.

A törvény értelmében a védelmi miniszter, az AMW közvetítése nélkül, állami tulajdonban lévő ingó javakat térítésmentesen átadhat:

- múzeumoknak, állami és önkormányzati kulturális intézményeknek, állami és önkormányzati iskoláknak, állami felsőoktatási intézményeknek muzeális, kiállítási, kulturális vagy képzési céllal;
- állami szervezeti egységeknek, önkormányzati egységeknek, védelemmel vagy állambiztonsággal kapcsolatos tevékenységet végző társaságoknak és alapítványoknak;
- természeti csapás vagy a környezet veszélyeztetése esetén károk felszámolása céljából - az állam tulajdonában lévő eszközök ideiglenes használatra, hasznosításra, bérbe vagy a törvény által meghatározott más módon, térítésmentesen átadható szervezeti egységeknek, vagy jogi személyeknek az AMW közvetítése nélkül is;
- az AMW a honvédelmi miniszter döntése alapján átadhat javakat más országok védelmi erőinek.

Hulladékok hasznosítása: Az AMW által átvett hulladékot elsősorban értékesítik. Abban az esetben, ha a hulladék nem talál vevőre vagy a környezetvédelemről szóló törvény megtiltja annak értékesítését, megsemmisítésre kerül. A hulladék hasznosítási besorolására, a veszélyes hulladékkal együtt, a hulladék kitermelőjénél - az adott katonai szervezeti egységnél - kerül sor, a környezetvédelmi miniszter határozata alapján létrehozott katalógus szerint. Nagy mennyiségű és értékű hulladék a közbeszerzési törvény által szabályozott módon pályázat útján kerül értékesítésre.

Inkurrens ingó anyagok hasznosítása a külföldi művelési területen lévő katonai egységeknél: Az állam határain kívül szolgálatot teljesítő lengyel katonai egységek birtokában lévő, a feladatteljesítés szempontjából haszontalan, állami tulajdont képező ingó anyagot a honvédelmi miniszter által kijelölt katonai szerv értékesítheti, átadhatja karitatív célokra vagy megsemmisítésre a katonai egységnek állo-

mást nyújtó ország területén, amennyiben az anyag értéke nem haladja meg a hazaszállítás költségeit. A fenti szabályozás, megfelelő kritériumok teljesítése esetén, lehetővé teszi, hogy a honvédelmi miniszter által kijelölt katonai szerv a békefenntartó misszió területén megfelelően hasznosítsa az ingó anyagokat (ide tartoznak a hulladékok is).

Az inkurrens anyagok nyilvántartása, raktározása, őrzése: A védelmi miniszter vonatkozó rendelete értelmében az AMW részére átadott javak nyilvántartását az ügynökség végzi. A javak nyilvántartásba kerülése az átadási-átvételi jegyzőkönyvek alapján történik. A nyilvántartásban kiemelt szerepet kapnak olyan tényezők, mint mennyiség, érték, elhelyezkedés és jogviszony. Az Ügynöksége nem rendelkezik specializált raktárakkal, ezért nem foglalkozik raktározással. Az inkurrens anyagok tárolását és őrzését a honvédelmi miniszter alá rendelt szervezetek alkalmazásában lévő személyek végzik.

A Katonai Vagyonkezelő Ügynökség költségeinek és bevételeinek elszámolása: A gazdálkodás során fellépő költségeket az AMW az értékesítésből befolyó forrásokból fedezi. A gazdálkodásból kitermelt bevétel 93%-át (a kezdetektől 1,3 Md. PLN – 2011-es árfolyamon ~89,7 Md. HUF) melybe nem tartozik bele a belügyi tárca által átadott javak hasznosításából befolyó bevétel, az AMW átutalja a Fegyveres Erők Fejlesztési Alapítványa részére, amelynek irányítását a honvédelmi miniszter végzi. A megmaradt 7% bevétel az AMW által létrehozott vállalkozások finanszírozását szolgálja.

Következtetések

A lengyel szabályozás számos hasonlóságot mutat hazánk jogszabályaiban megtalálható hasznosítási formákhoz. Ugyanakkor az eljárási rend és a végrehajtó szervezet jelentősen különbözik a hazai gyakorlattól. Lengyelországban viszonylag korán felismerték a feleslegek hasznosításának fontosságát, kialakították az erre hivatott szervezeti háttérrel és kiépítették a hasznosítás útjait. Megítélésem szerint e területen jelentősebb eredményeket értek el, mint a HM eddig e területtel foglalkozó szervezeti elemei.

2.4.2. ROMÁNIA

A haderő felesleges anyagainak kezelésére vonatkozóan személyes interjú⁵⁷ során kaptam válaszokat, bár lényegesen szűkebb terjedelemben, mint az előző alfejezetben bemutatottak. Ugyanakkor ezekből az információkból is következtetni lehet az alapvető elvekre és eljárási gyakorlatra.

Romániában az inkurrencia kezelését és felhasználását a kormány szintjén kidolgozott jogszabályok és a minisztérium belső szabályozói határozzák meg.

A feleslegessé vált anyagok elsődleges felhasználása az értékesítés, kivéve, ha azok az emberi vagy természeti környezetre veszélyt jelentenek. Az ország védelmi, közbiztonsági és nemzetbiztonsági rendszerében alkalmazott anyagokat elsősorban az adott anyagok gyártói útján értékesítik. Ha az anyagok állapota nem teszi lehetővé az értékesítésüket, akkor azokat hulladékáron, vagy szétszedés után alkatrész áron értékesítik.

A külföldi román attaséhivatalok kezelésben lévő anyagok esetén az értékesítésre a helyszínen kerül sor a fogadó ország erre vonatkozó szabályainak figyelembevételével. A külföldi missziókba kihelyezett anyagok esetén az értékesítés speciális szabályok szerint a helyszínen történik.

Az inkurrens anyagok értékesítésénél minden esetben figyelemmel kísérik, hogy az eladásból befolyó összeg meghaladja-e az értékesítési folyamat költségeit. Az anyagokat külön tárolják, őrzik és elkülönített nyilvántartást vezetnek a használatban lévő anyagoktól. Amennyiben bizonyos anyagok és eszközök esetén nem sikerül vevőt találni és a megsemmisítés vagy szétszerelés meghaladja a védelmi tárca lehetőségeit, akkor a központi költségvetés terhére kérhetnek forrásokat a szükséges szolgáltatások megvásárlásához.

2.4.3. CSEH KÖZTÁRSASÁG

Csehországban a haditechnikai eszközök forgalmazását, kezelését, a felesleges anyagokkal való bánásmódot, eljárásokat jogszabályok^{58, 59, 60, 61} és belső szabályok határozzák meg.

⁵⁷ Interjú a román katonai attaséval 2007.

⁵⁸ 2000/218 sz. tv. (2007. 06. 27) Költségvetési szabályzat és néhány, a költségvetési szabállyal összefüggő törvény módosítása – Cseh Köztársaság

A végrehajtás a védelmi minisztériumban a haderő vagyonának kezelésével felruházott Vagyonkezelő Főosztály feladatkörébe tartozik, melynek részeként a feleslegekkel a Felesleges Vagyontárgyak Osztálya foglalkozik. Az osztály feladatkörébe tartozik a felesleges anyagok, készletek, létesítmények további sorsának ügyintézése. Az osztály egy ingó és egy ingatlan vagyontárgyakat kezelő részlegről áll. Az osztály munkáját szakmailag a Védelemgazdasági Főosztály felügyeli.

A hasznosításra vonatkozó alapvető információk az interneten⁶² is rendelkezésre állnak, de jellemzően csak az ország hivatalos nyelvén. A hasznosítás során a jogszabályok által meghatározott sorrendben az alábbi lehetőségek alkalmazhatók.

Mind az ingatlan, mind az ingó felesleges vagyontárgyak felajánlásra kerülnek a Cseh közigazgatási szervek részére. Amennyiben a közigazgatási szférában az adott vagyontárgy iránt nincs érdeklődés, értékesítésre kerülnek – pályáztatás útján – vagy átadásra kerülnek helyi önkormányzat részére. Az önkormányzat részére kormánydöntéssel – ajándékozás formájában - történik meg a tulajdonjog átruházása.

Értékesítés esetén a nyilvános tendereken csak olyan pályázó vehet részt, aki a Cseh Köztársaság területére a működési- és egyéb vonatkozó engedélyekkel rendelkezik.

2.4.4. SZLOVÁKIA

A Szlovák Köztársaságban törvényi szinten szabályozott a hadianyagokkal (a felesleges hadianyagokat is) történő kereskedés. A vonatkozó törvény⁶³ meghatározza a hadianyagok fogalmát, a hadianyagokkal történő kereskedés általános feltételeit, rendjét. A Gazdasági Minisztérium 601/2006 számú rendeletével szabályozza a törvény végrehajtásának módját, mely a következő lehetőségeket biztosítja:

Az inkurrens anyagok hasznosításának általános elve, hogy azokat lehetőség szerint segély formájában ajánlják fel. Ez történt több esetben, Irak és Afganisztán tekintetében. A segély formájában történő átadásból nincs pénzügyi bevétele az or-

⁵⁹ 219/2000. sz. tv. (2000. 06. 27.) Cseh Köztársaság vagyonáról és helyéről a jogrendben

⁶⁰ 38/2004. sz. tv. (1994. 02. 15.) a katonai anyagokkal folytatott külkereskedelemlről

⁶¹ 174/2003 sz. tv. (2003. 05. 21.) a szükségtelenné vált katonai vagyon egy része, illetve a Belügyminisztérium által használt vagyon átruházásáról a Cseh Köztársaság tulajdonából a területi önkormányzati egységek tulajdonába

⁶² <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=8768> (2011. 02. 20.)

⁶³ 318/205 számú törvénnyel módosított 179/1998 számú törvény a hadianyagokkal történő kereskedésről

szágnak, azonban mégis hasznos, mivel egyrészt az ország donor tevékenysége erősödik, másrészt a felesleges haditechnikai anyagok tárolására, megsemmisítésére nem kell forrásokat biztosítani.

A veszélyes anyagok megsemmisítése a Védelmi Minisztérium tulajdonában lévő vállalatoknál történik. A nem kimondottan haditechnikai anyagokat (sátrak, takarók, a rendszerből kivont ruházati anyagok) elsősorban a karitatív célokra használják fel. Az inkurrens anyagok tárolása központi raktárakban valósul meg.

Mivel az inkurrens anyagokkal kapcsolatos hasznosítás szabályait tartalmazó miniszteri rendelet és a végrehajtási utasítás Szlovákiában minősített irat, és hazánk és Szlovákia között nincs titokvédelmi megállapodás további információk jelenleg nem érhetőek el.

2.4.5. NÉMETORSZÁG

Német Demokratikus Köztársaság megszűnésével az NDK haderő integrálódott a német haderőbe. Ezzel felhalmozott és felesleges készletek kezelésére vonatkozó problémamegoldás elé állította a német védelmi minisztériumot. Gazdasági erejének, stabil külpolitikai, külgazdasági kapcsolatainak köszönhetően, felhasználva az éppen átalakuló Közép-Kelet-Európai országokban végbemenő változásokat is hatékonyabban kezelte/kezeli e problémát.

Az inkurrens anyagok hasznosítását⁶⁴ a Bundeswehr-nél is számtalan jogi előírás határozza meg, jellemzően törvények, rendeletek és belső előírások. Törvény szabályozza, hogy a Bundeswehr fegyverzeti anyagainak hasznosítását hogyan kell végezni. A hulladékok kezelése esetén a hulladéktörvény előírásait is figyelembe kell venni.

Alapvetően a hasznosítás már eddig is ismertett módszereit alkalmazzák. A használható, de a fegyveres erők számára szükségtelen anyagokat kiválasztják, és más nemzeteknek átvételre felajánlják (pl. helikopterek, repülőgépek, gépjárművek átadása hazánknak – melyeknek egy jelentős részét ma már mi kezeljük inkurrenciaként). A feleslegek egy részét humanitárius célokra is felkínálják.

⁶⁴ Forrás: HM Védelemgazdasági Főosztály 2007. – A Német Védelmi Minisztérium tájékoztatója alapján

A nagy mennyiségű szükségtelen anyagokat jellemzően piacra viszik, értékesítik. Az értékesítések nyílt pályázatok útján valósulnak meg. Használható anyagot nem dobnak hulladékba, a felhasználáshoz igénybe veszik a hadiipari cégek speciális képességeit. A Bundeswehr külföldi műveleteinél is azonos alapelveket alkalmaz, azaz műveleti területen (misszióban) az alapvető eljárás után értékesíthető a képződött felesleg. Így a hasznosítás leggazdaságosabb módszerét választják (pl.: összevetve a hazaszállítási költségekkel).

A feleslegek nyilvántartását a hasznosítási folyamat zárásáig vezetik, az adatfeldolgozás folyamatos. A feleslegek raktározása a Bundeswehr-nél, mint megőrzendő anyaggal való tevékenység jelentkezik. Ez történhet raktárakban és csapatoknál is, de a speciális berendezéseket úgynevezett „megőrző raktárak”-ban tárolják.

A fegyverzeti területén saját maguk szervezik a hasznosítást. Ezen a területen körülbelül 40 ember foglalkozik e tevékenységgel. Egy szakmai osztály működik a Beszerzési és Fegyvertechnikai Szövetségi Hivatalban, és a hadsereg emberei dolgoznak a „megőrző raktárakban”.

A hasznosítás és az elszállítás költségeit egy központi (védelmi) tételről kell kifizetni. A hasznosításból származó bevételeket elkülönített számlán kell elszámolni. A képződő bevételek a haderő érdekében felhasználhatók.

2.4.6. NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK KONKLÚZIÓJA

A feldolgozott országok gyakorlata minden esetben a leghatékonyabb eljárás irányába hat. Az összességében leggazdaságosabb megoldás a cél, így a költségek csökkentése a meghatározóbb tényező, a bevételek növelése csak másodlagos. Ezt alapozzák meg a bemutatott országokban a hasznosításra vonatkozó jogszabályai is.

A döntési szintek és szervezeti elemek eltérőek, azonban megállapítható, hogy minden állam létrehozta azt a szervezeti struktúrát, mely alaprendeltetéséből fakadóan végzi a feleslegek hasznosításával összefüggő feladatokat, döntés előkészítést. A lengyel megoldás – koncessziós szerződés keretében – biztosítja legjobban a haderő tehermentesítését a végrehajtás során, bár a feleslegek tárolása a haderőt is terheli.

Az inkurrencia tárolási és nyilvántartási formái bár eltérőek, de minden esetben megoldott. Az inkurrencia az állami vagyon részeként a végleges hasznosítá-

sig a nyilvántartásokban marad. A hasznosítási módok közül a térítésmentes átadásról (közigazgatási szerv, önkormányzat, más állam, karitatív cél) eltérő szinteken születik meg a döntés, de minden vizsgált ország esetében alkalmazzák.

Az értékesítés és hulladékhasznosítás szintén minden államnál létező gyakorlat. Legátláthatóbb és a nyilvánosság számára is hozzáférhető információk a lengyel megoldásból származnak, azonban a többi ország is alkalmazza a nyílt értékesítési eljárások különböző (pályáztatás, árverés) formáit.

A műveleti területre kiszállított készletek hazai bázisra szállítása csak abban az esetben történik meg, amennyiben a becsült szállítási költségek alacsonyabbak az adott eszközök használati (vagy újra beszerzési) értékénél. Egyéb esetben a műveleti területen kerülnek - az adott állam előírásait betartva - hasznosításra.

Mint később bemutatom, a hazai gyakorlatban a hasznosítási módok jellemzően megegyeznek az itt bemutatott országok megoldásaival. Az eltérés a szervezeti keretekben és az értékesítési megoldások formáiban, valamint a végrehajtás hatékonyságában rejlik, melyre a hazai szabályozás is esetenként korlátozóan hat.

Megállapítható, hogy az ismertetett országok jelentős problémának tekintik a feleslegek kezelését és jelentős mértékben áldoznak költségvetési forrásokat is azok felszámolására. A hasznosításból származó bevételek, bár jelentősek is lehetnek, de csak másodlagos szerepet játszanak. Meghatározónak a működtetési költségek csökkentését tekintik, elsődleges a feleslegek eltávolítása a működő rendszerből.

E kitekintéssel céлом volt feltárni néhány ország felesleg hasznosítási gyakorlatát, tapasztalatot meríteni abból és azt felhasználni a hazai reverse folyamatok hatékonyságának növelésére és lehetőségeinek kiszélesítésre. Ez megítélésem szerint elősegítheti az inkurrencia menedzselésére fordított idő, energia és költségvetési forrásszükséglet csökkentését.

2.5. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A fejezetben átfogóan bemutatam a civil szféra által reverse folyamatként értelmezett eljárást, és elemeztem azt. Emellett rámutattam azon gyakorlati tényezőkre, melyek a szelektív gyűjtést jellemzik. Kiemelt jelentőséget tulajdonítottam az elektromos és elektronikus berendezésekre vonatkozó szabályoknak és eljárásoknak, melyek potenciálisan hatnak a honvédségi gyakorlatra is. E terület jelentősége már

napjainkban is meghatározó, de a jövőben az elektromos és elektronikus berendezések egyre szélesebb körű elterjedésével fokozódik a rendeltetészerű használatukat követő tevékenységrendszer fejlesztésének igénye és az ahhoz való integrálódás fontos feladat. Ez lényeges a felesleges termékek szakszerű kezelése miatt és hasznos a kinyerhető részegységek, anyagok tekintetében is, mellyel a környezeti terhelés csökkenthető, az alapanyag igény más termékek előállításához így biztosítható.

A fejezet lényeges eleme a haderő szigorúan hierarchikus szervezetéhez hasonló más szervezet, a rendőrség gyakorlatának és megoldásainak bemutatása és elemzése. Ebben a részben feltártam azokat a lehetőségeket, melyek nem csak elméletben, de gyakorlatban is érvényesülnek. Ezek a dolgozat további részeiben összehasonlítási alapként szolgálnak a honvédségben alkalmazott eljárásokkal szemben.

Meghatározónak tartom a NAV által kialakított hasznosítási forma értékelését is. Az elektronikus árverés megvalósítása az állami szférában olyan lehetőséget mutat be és igazol a gyakorlatban, amely a civil szektorban már jól működik és megbízhatóan alkalmazott. Egyben referenciaként is tekinthető, mert más hasonló megoldás az állami szektorban nem ismert.

Más, hazánkhoz hasonló gondokkal küzdő, vagy hazánk védelmi képességeire ható országok eljárási elveinek, gyakorlatának bemutatásával, az abból leszűrt tapasztalatok feldolgozásával elértem azt, hogy dolgozatom későbbi részeiben a hazai gyakorlathoz viszonyítási pontokat határozzak meg. Lényegesnek tartom, hogy a bemutatott országok eljárásaiban hasonló elgondolásokkal találkozunk, bár a megvalósítás módjában vannak eltérések. Kiemelten fontos a lengyel példa, mely a hatékony eljárási megoldásokat alkalmazva eredményes megvalósításra képes.

A fejezetben feldolgozott szervezetek és haderők gyakorlatának megismerése, azok elemzése és értékelése adja meg azt a háttérrel, mely a fejezet bevezetőjében említett „benchmarking”-et lehetővé teszi az értekezés további részeiben.

3. A HONVÉDSÉGI FELESLEGEK KEZELÉSÉT MEGHATÁROZÓ JOGSZABÁLYI HÁTTÉR

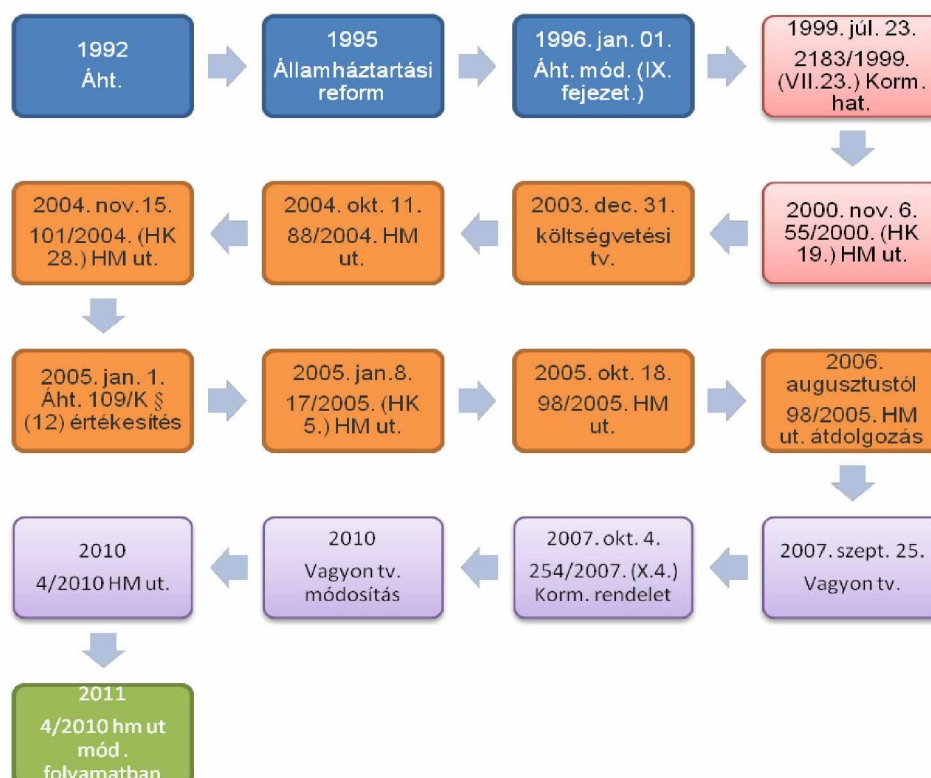
Az állami vagyon kezelése, az állam tulajdonosi jogainak gyakorlása miatt számos jogszabállyal és egyéb szabályzóval körülhatárolt tevékenység. A honvédelmi célú ingóságok – hadfelszerelés – az állam vagyonának részét képezik, így kezelésükre vonatkozóan az állami elvárásoknak teljesülni kell. E keretek között valósíthatóak meg mindazon eljárások, logisztikai folyamatok melyek biztosítják az ország katonai védelmi képességeinek fenntartását, a katonai szakmai igények logisztikai támogatását. Egyben ezek a szabályok adnak lehetőséget és szabnak korlátot a használaton kívül került eszközök további kezelésére is.

Ahhoz, hogy a feleslegek felszámolása megtörténhessen és az állami vagyon vonatkozásában, a haderő viszonyai között kezelhető legyen, elengedhetetlen bemutatni azt a jogszabályi háttérrel, és annak változásait, mely az elmúlt években hatott az eredményességre, befolyásolja a várható lépéseket. Mindez meghatározza 4.3 fejezet gondolataiban megfogalmazottakat is.

A kincstári (ingó) vagyon kezelése az államháztartási reform által megalkotott kincstári vagyon fogalmának bevezetésétől napjainkig a Honvédelmi Minisztériumban 4+1 alapvető szakaszra bontható. Ezt szemlélteti a 3. ábra.

3.1. A RENDSZERVÁLTÁSTÓL 1999-IG

A HM alárendeltségébe tartozó költségvetési szervek ebben az időszakban teljes hatáskörű liberalizált értékesítési jogosultsággal bírtak, részükre bevételi kötelezettség volt előírva. Ennek következtében a katonai szervezetek, logisztikai egységek a honvédelmi alapfeladataik végrehajtásán túl különböző ingóságok értékesítésével is foglalkoztak. Ez a rendszer bár helyben igyekezett kezelni a problémát, nem volt hatékony. Mivel nem rendszer szinten kezelte a reverse folyamatokat, így sem a döntések, sem azok eredményei nem javítottak jelentősen a kialakult helyzeten. A központosított ellátás miatt a nagy értékű eszközök, rendszerek egyébként is az ellátó központok döntési kompetenciájába tartoztak, míg az alakulatok csak a csapathatáskörű hadfelszerelés vonatkozásában voltak jogosultak eljárást kezdeményezni.



3. ábra Jogi háttér változásai⁶⁵

A kialakult rendszer a Vagyonkezelési Szerződés⁶⁶ 1998. január 15-i megkötését követően még egy éven át működött többé-kevésbé hatékonyan.

Ebben az időszakban került értékesítésre az anyagnemfelelősök, valamint a HM Beszerzési és Biztonsági Beruházási Hivatal (HM BBBH) technikai lebonyolításában több száz gépjárműtechnikai eszköz, több tízezer kézi lőfegyver és különféle fegyverzettechnikai szakanyag, repülőeszközök, mintegy 5-600 tonna lőszermegsemmisítésből származó fémhulladék és mintegy 300 tonna különösen veszélyes hulladéknak minősülő rakéta hajtóanyag. A felesleges ingóságok értékesítésének bevételei a honvédelmi tárca anyagnemfelelősei használhatták fel.

Erre az időszakra jellemző a relatíve nagyfokú liberalizáltság, az anyag kiáramlás jelentős mértéke, de az is, hogy a gazdálkodás eredményeiben mindez nem tükröződött az elvárható mértékben.

⁶⁵ Saját szerkesztésű ábra

⁶⁶ A Kincstári Vagyon Igazgatóság (KVI) és a Honvédelmi Minisztérium között létrejött szerződés, mely a magyar állam tulajdonában és a HM vagyonkezelésében lévő – gyakorlatilag minden ingó, ingatlan, részesedés, stb - eszközökre vonatkozó jogosultságokat és kereteket határozza meg

3.2. AZ ÁLLAMI PRIVATIZÁCIÓS ÉS VAGYONKEZELŐ RT. SZEREPE A FELESLEGÉK HASZNOSÍTÁSÁBAN (1999-2004.)

A felesleges ingó vagyon kincstári vagyonkörből kikerülése és további kezelése tekintetében a honvédelmi tárca vonatkozásában gyökeresen új helyzetet teremtett 1999-ben a Kormány vonatkozó döntése, mely a honvédelmet érintő egyes kérdésekről szóló 2183/1999. (VII. 23.) Korm. határozatban került megfogalmazásra.

Az új koncepció alapfilozófiája, a jogalkotó célja az volt, hogy a honvédelmi tárcát mentesítse az alaprendeltetésébe nem tartozó értékesítési feladatok alól és a HM számára feleslegessé vált vagyont egy, az állami vagyon lebontására szakosodott, a honvédelmi feladatokat végző szervezetektől elkülönülő intézmény végezze költség- és időhatékony módon. Az elképzelés reálisnak és üzleti szempontból is megalapozottnak tűnt.

A vizsgált időszakban megszűnt a HM bevételi előirányzat teljesítési kötelezettsége és a költségvetési év során egyéb keletkező bevételeket a központi költségvetés részére be kellett fizetni. A HM az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.-t (ÁPV Rt.) bízta meg feleslegeinek hasznosításával, de a hasznosítás előkészítését a tárcának kellett végrehajtani. Az ÁPV Rt. által végrehajtott értékesítések bevételei teljes összegben az ÁPV Rt.-nél maradtak, míg az értékesítések előkészítésének és lebonyolításának költségei a HM-et terhelték.

A honvédelmi tárcától átadásra került ingó vagyon hasznosításához az ÁPV Rt. szervezeti feltételei azonban nem voltak meg, mivel a vagyon specialitása alapján az ÁPV Rt. portfólió-kezelés terén kompetens munkatársai a HM ingó vagyontárgyainak értékesítéséhez a megfelelő szakmai felkészültséggel nem rendelkeztek. Így az ÁPV Rt. a feleslegek átvételére és azok további kezelésére, hasznosítására, megsemmisítésére 2000. október 1-ével megbízási szerződést kötött a HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Rt.-vel.

A konstrukcióban a HM érdeke a feleslegek mielőbbi felszámolása érdekében az átadás-átvételi folyamat gyorsítása, a saját költségek csökkentése, illetve a hasznosítási költségek ÁPV Rt.-re való minél nagyobb mértékű átterhelése volt. A tárca költségvetésének keretei már akkor sem engedték meg a folyamatok időbeni elhúzóását. Elsődleges érdek volt a teljes inkurrencia mielőbbi átadása a hasznosító szervezet számára. Ugyanakkor látható, hogy az alapkoncepció szerint pozitív hatás-

ként kiemelt értékesítési tevékenység átcsoportosítása már a szervezet kialakításánál akadályokba ütközött. Ezért 1999. nyaratól a felesleges ingóságok kiáramlása több mint egy évig állt, így az ingóságok tárolásához kötődő infrastrukturális és személyi jellegű ráfordítások a honvédelmi tárca logisztikai költségvetéséből több 100 millió forint kiadást generáltak.

Ebben az időszakban az éves költségvetési törvények valamennyi felesleges készlet és tárgyi eszköz, így a hulladékok, veszélyes hulladékok átadására is kötelezték a tárcát. További nehézséget jelentett, hogy a HM vagyonkezelésében lévő és feleslegessé vált ingóságok a polgári életben nem, vagy csak korlátozott mértékben voltak felhasználhatóak, illetve összetételük alapján a veszélyes anyagok-, hulladékok kategóriájába tartoztak, amelyeket csak jelentős ráfordítással lehet megsemmisíteni, ártalmatlanítani. Az előzőek miatt az átadás-átvétel és értékesítés nem a felesleges ingóságok teljes vertikumára, hanem a piacon keresettebb, kurrens eszközök átvételére irányult (így gyakorlatilag veszélyes hulladékok, selejt üzemanyagok, rakéta-hajtóanyagok, vagy például a részben instabil, kikristályosodó robbanóanyagok stb. átvétele nem történt meg). Az ÁPV Rt. profitorientált gazdasági társaságként a polgári szférában kurrensnek tekinthető (gépjárműtechnika), újrahasznosítható (ólom-akkumulátorok egy része, illetve fémhulladékok) „piacképes vagyon”-t vette át. (Hasonló helyzet állt elő az ENSZ felhalmozódott készletei felszámolása során az első próbálkozásokat követően is, bár ott később a készletek felszámolása a kölcsönös gazdasági érdekek és érdekeltségek miatt megvalósult⁶⁷.)

A tárgyidőszak negatív tapasztalatainak oka maga a rendszer sajátossága volt. Az ÁPV Rt. szerepének újragondolása eredményeként lépett hatályba 2004. január 1-jével a Magyar Köztársaság 2004. évi költségvetéséről és az államháztartás hároméves kereteiről szóló 2003. évi CXVI. törvény.

3.3. 2004. JANUÁR 1-TŐL A VAGYONTÖRVÉNYIG TERJEDŐ IDŐSZAK SAJÁTOSÁGAI

A 2004. január 1-én hatályba lépett jogszabályi változásokkal kezdődött időszak jellemzője, hogy az ingó vagyontárgyak ÁPV Rt. részére történő átadási kö-

⁶⁷ Ébert László (2005): Az ENSZ feleslegessé vált eszközei értékesítésének gyakorlata (Esettanulmány) – Katonai Logisztika 3. szám

telezettség oldódott, az ingóságok más irányú hasznosításának lehetősége is megnyílt, a gazdálkodási lehetőség liberalizáltabb lett, a tárca önálló megoldási lehetőségei a korábbi időszakhoz képest jelentősen bővültek.

Az első évben, 2004-ben, az új helyzetet a tárca nem tudta kihasználni, jelentős eredményt nem ért el. Fennmaradt továbbra is a képződő bevételek központi költségvetés részére történő befizetési kötelezettség, de a felesleges ingóságok értékesítésének előkészítésére, a hulladékok megsemmisítésére költségvetési forrást nem biztosított az állam. Bár a kialakult helyzet nem volt ideális, a hasznosítások folytatásával áttételes megtakarításokat érhetett volna el már akkor is a tárca. A feleslegeket tároló objektumok leürítése, a humán erőforrások felszabadítása hosszú távon gazdasági előnyöket jelentett volna.

A 2005. január 1-el hatályba lépett költségvetési törvény⁶⁸ „salátatörvény része” az államháztartási törvénybe⁶⁹ (Áht.) beemelte az ingó vagyon kezelése tekintetében a HM (és a BM) sajátosságait. A költségvetési törvény – amellet, hogy költségvetési előirányzatot továbbra sem biztosított a felesleges ingóságok kezelésére – az értékesítés során keletkezett bevételekből lehetővé tette a felesleges ingó vagyon – közte a hulladékok – megsemmisítésének, kezelésének feladataira történő felhasználást. Így a honvédelmi tárca egészét tekintve az 1999. július 23. előtti liberalizált vagyonkezelés lehetősége nyílt meg, amelynek a HM alárendeltségébe tartozó szervezetek vonatkozásában továbbra is a központosított vagyonfelügyeletet és eljárási rendet szabályozó rendelkezések szabtak korlátot.

A szabályozás adta lehetőség kihasználására 2004. augusztus 1-jével a honvédelmi miniszter miniszteri biztost (MIB) nevezett ki. A folyamat szabályozására ezt követően több HM utasítás készült, melyek a formálódó gyakorlat alapján kényszerültek megújulásra. A HM MIB kodifikációs tevékenysége eredményeként 2005. október 18-án hatályba lépett a törvényi szabályok HM-en belüli eljárási rendjét meghatározó HM utasítás⁷⁰. Gyakorlatilag ez volt a HM reverse logisztikai rendszerének szabályozási alapköve a felesleges hadfelszerelés vonatkozásában.

⁶⁸ Magyar Köztársaság 2005. évi költségvetéséről szóló 2004. évi CXXXV. törvény

⁶⁹ az államháztartásról szóló, többször módosított 1992. évi XXXVIII. törvény (a továbbiakban: Áht.)

⁷⁰ a Magyar Állam tulajdonában, a honvédelmi Minisztérium vagyonkezelésében lévő ingó vagyon feleslegesnek minősítésének, vagyonkezelésének és hasznosításának szabályiról, valamint a miniszteri biztos feladat- és hatásköréről szóló 98/2005. (HK 21.) HM utasítás

3.4. VAGYONTÖRVÉNY IDŐSZAKA

Az állami vagyon kezelésére vonatkozó szabályok 2007. szeptember 25-ével jelentős változásokon estek át, mivel hatályba lépett az állami vagyonról szóló törvény⁷¹ (Vagyontörvény - Vtv.). Fogalmi meghatározások változásán túl jelentős eljárásbeli módosulások is bekövetkeztek. Napjainkban e szabályozási keret határozza meg a végrehajtás módját, így részletesebb ismertetését fontosnak tartom. Ahhoz, hogy a szabályozásból fakadó elveket megértsük, fontos néhány, az üzleti szférától távol eső, fogalom tisztázása is.

Az állami vagyon kezelése

Az állami vagyon feletti tulajdonosi jogokat az állam nevében 2007. szeptember 25.-étől meghatározóan a Nemzeti Vagyongazdálkodási Tanács (továbbiakban: Tanács) gyakorolta. A Tanács feladatait a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zártkörűen működő Részvénytársaság (a továbbiakban: MNV Zrt.) útján, annak ügyvezető szerveként látta el. A Vtv. 2010. évi módosításával megszűnt a Tanács és a feladatait az MNV Zrt. Igazgatósága vette át. Egyes kérdésekben a döntési kompetencia kormányzati szintre került. A jogszabály értelmezése szerint a Honvédelmi Minisztérium vagyonkezelő központi költségvetési szervnek minősül⁷².

Az ingó vagyon kezelése

A témám szempontjából az ingó vagyonkezelésre vonatkozó szabályok a meghatározóak, melyek értelmében az ingó vagyon kezelés az állami tulajdonban, a HM vagyonkezelésében és az egyes honvédelmi szervek használatában lévő, a számviteli szabályai szerinti ingó tárgyi eszközök és készletek (ide értve természetesen az inkurrenciát is) kezelését öleli fel.

Az állami (kincstári) vagyon, mint fogalom alkalmazása és a kincstári vagyonkezelés, mint egységes, országos feladatrendszer nem tekint hosszú múltra, hiszen az erre vonatkozó alapvető jogforrások a 90-es évek elején - a rendszerváltást követően - kerültek kidolgozásra és alkalmazásra. Az Áht. szerint a *kincstári vagyon* az állami feladat ellátását szolgáló, az államháztartás körébe tartozó vagyon⁷³, mely a

⁷¹ 2007. évi CVI. törvény az állami vagyonról

⁷² az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X.4.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Vhr.) 1.§ (7) bek. b) pont

⁷³ Áht. 104.§ (2) bekezdés (módosult 2007. szeptember 25-én)

társadalom működését, a nemzetgazdaság céljai megvalósítását segíti elő, továbbá amely a központi költségvetésből, vagy a központi költségvetés pénzeszközeinek felhasználásával kerül(t) állami tulajdonba.⁷⁴ Az Áht. 2007. szeptember 25-étől hatályos rendelkezése⁷⁵ a „kincstári” helyett az „állami” jelzőt alkalmazva az állami vagyont az államháztartás körébe tartozó vagyonként határozza meg.

A HM által kezelt állami vagyon körébe tartozó vagyon struktúrája, összetétele és kezelésének általános helyzete vonatkozásában megjegyzést érdemel, hogy - szemben az évtizedek során rögzült szemlélettel - a HM által kezelt vagyon a tárca vagyonkezelésében és nem a tulajdonában van. A vagyontárgyakkal történő gazdálkodást nem a „sajátunkkal” való, gyakorlatilag korlátlan rendelkezés, hanem a rábízott állami vagyonnal „a jó gazda gondosságával” történő, számadásköteles gazdálkodást jelenti.

3.5. AZ INGÓ VAGYON KEZELÉSÉNEK RENDJE A VAGYONTÖRVÉNY HATÁLYA ALATT

Ingyenes tulajdonba adás

A vagyontörvény hatályba lépése előtt a honvédelmi célra felesleges ingóságok ingyenesen tulajdonba adásra⁷⁶ kerülhettek önkormányzatok, társadalmi szervezetek, szövetségek, egyesületek, alapítványok, karitatív tevékenységet folytató szervezetek, továbbá katasztrófák és súlyos szerencsétlenségek megelőzése, következményeinek elhárítása vagy enyhítése céljából az érintett szervezet részére.

A Vtv. hatálybalépésével a korábbi lehetőség jelentősen szűkült, az eljárási rend megváltozott. E szerint⁷⁷ a HM vagyonkezelésében lévő állami vagyon tulajdonjoga ingyenesen⁷⁸ különösen nemzetközi szerződésben vállalt, vagy nemzetközi szervezetben viselt tagságból eredő segítségnyújtási vagy más kötelezettség teljesítése érdekében, belföldi vagy külföldi katasztrófák és súlyos szerencsétlenségek megelőzése, következményeinek elhárítása vagy enyhítése érdekében, továbbá helyi ön-

⁷⁴ Áht. 109/A. §. (hatálytalan: 2007. szeptember 25-től)

⁷⁵ Áht. 104.§ (2) bek. (hatályos 2007. szeptember 25-től)

⁷⁶ Áht. 109/K.§ (12) bek. c) pont. Hatálytalan 2007. szeptember 25-étől.

⁷⁷ Vtv. 36.§ (2) bekezdése

⁷⁸ Vtv. 36.§ (2) bekezdése

kormányzat⁷⁹, valamint többcélú kistérségi társulás⁸⁰ vagy kiemelkedően közhasznú szervezet javára ruházható át.

A korábbiaktól eltérően nem adható tulajdonba ingóság társadalmi szervezetek, szövetségek, egyesületek, alapítványok, karitatív tevékenységet folytató szervezetek részére. Az átvételre jogosult önkormányzatok köre is szűkült, mivel nem minden önkormányzat (hanem csak a „helyi”) jogosult kérelmezőként fellépni.

A nemzetközi szerződésben, vagy nemzetközi szervezetben viselt tagságból eredő segítségnyújtási vagy más kötelezettség teljesítése érdekében történő vagyontáradásra vonatkozó döntés a Vtv. hatályba lépését megelőzően a Kormány hatáskörébe tartozott⁸¹. Az állami tulajdonban lévő vagyontárgyak ingyenes tulajdonba adására vonatkozó döntés meghozatala a honvédelmi minisztertől először a Tanács hatáskörébe⁸², majd a törvény módosításával a Kormányhoz került. 2011. január 01-től a Kormány dönt a költségvetési törvényben meghatározott⁸³ értékhatár alatti vagyontárgyak ingyenes átruházásáról.

Az előzőekből látható, hogy az állami –felesleges – vagyon kiáramlásának jelentős jogszabályi korlátjai és szigorú folyamata van. Mindez jelentős idő és energia ráfordítást igényel a rendszer résztvevőitől.

Vagyonkezelői jog átruházás

Vagyonkezelői jog átruházása két vagyonkezelő közötti olyan vagyonátadás, amely során nem csak a vagyontárgy, hanem a hozzá kapcsolódó jogok és kötelezettségek is átruházásra kerülnek. A vagyon továbbra is állami vagyon marad, a vagyonkezelés folyamata nem szakad meg, a vagyonkezelés másik vagyonkezelővel tovább folytatódik⁸⁴.

⁷⁹ a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 1.§ (1) bek.

⁸⁰ A települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról szóló 2007. évi CVII. törvény 1. § (1) szerint a kistérségben - kivéve a fővárost és azt a kistérséget, amelyben egy település alkot egy kistérséget - működő települési önkormányzatok képviselő-testületei által a kistérségi együttműködés hosszú távú biztosítására írásbeli megállapodással a kistérségben alakított többcélú kistérségi társulása, ahol kistérségen a hivatkozott törvény mellékletében megjelölt kistérséget kell érteni.

⁸¹ Áht. 109/K. § (11) bek. hatálytalan 2007. szeptember 25-étől.

⁸² Vtv. 6.§ (2) bekezdésének h) pontja

⁸³ a Magyar Köztársaság 2008. évi költségvetéséről szóló 2007. évi CLXIX. törvény (a továbbiakban: költségvetési tv.) 7.§ (7) bek.

⁸⁴ Vhr. 9.§ (8) bek.

A központi költségvetési szerveknél jelentkező, más központi költségvetési szerv részére vagyongazdálkodási jog átruházással átadható vagyon és az ennek átvételére vonatkozó igény meghatározóan a költségvetési szervek együttműködése során jelentkezik és közös érdek alapján valósulhat meg. A vagyongazdálkodási jog csak az MNV Zrt. hozzájárulásával ruházható át.

Használatba adás

Az állami tulajdonban lévő vagyontárgyakat főszabály szerint⁸⁵ az MNV Zrt. hasznosítja polgári jogi szerződések útján. Kivételesen a vagyongazdálkodó központi költségvetési szerv is használatba adhatja a vagyongazdálkodásában lévő vagyont, amennyiben arra az MNV Zrt.-vel kötött szerződése lehetőséget ad⁸⁶.

Értékesítés, értékhatárok

Állami vagyon tulajdonjogának átruházására főszabály szerint az MNV Zrt. jogosult. Az értékesítés lebonyolítására az MNV Zrt. harmadik személynek megbízást adhat.⁸⁷ A központi költségvetési szerv (HM) - a főszabálytól eltérően - jogosult a költségvetési törvényben meghatározott egyedi könyv szerinti bruttó értékhatár⁸⁸ - amely 2011-ben 25 millió forint - alatti immateriális javak és ingó tárgyi eszközök (pl. műszaki berendezés, gép, felszerelés, stb.)⁸⁹, valamint készletek önálló értékesítésére⁹⁰.

Az értékesítés lebonyolítása versenyeztetés útján, azaz pályázat (nyilvános, vagy zártkörű) kiírásával, vagy nyilvános árverésen, illetőleg versenyeztetés nélkül történhet. Főszabály szerint az értékesítés versenyeztetés – főként nyilvános, kivételesen zártkörű – pályázat útján történik. A versenyeztetés mellőzésével történő értékesítés kivételes értékesítési eljárás, mely eseteit a Vtv. meghatározza. E tekintetben a HM-nek az ügynevezett kis értékű – 2011-ben 25 millió forint⁹¹ egyedi bruttó forgalmi érték alatti – ingó vagyontárgyak értékesítése esetén van eljárási lehetősége. Értékhatártól függetlenül néhány speciális, jogszabályban meghatározott esetben szintén alkalmazható a versenyeztetés mellözése.

⁸⁵ Vtv. 17.§ c) és e) pontja

⁸⁶ Vtv. 24. (5) bek.

⁸⁷ Vtv. 33.§ (1) bek.

⁸⁸ pl. értéknövelő beruházás hiányában a számviteli aktíváláskori, azaz akár 30 évvel ezelőtti nyilvántartási érték

⁸⁹ a HM vagyongazdálkodásában lévő ingó vagyontárgyak egyedi könyv szerinti bruttó értékei túlnyomórészt a 25mFt-ot nem haladják meg, így azok nagy tömege a HM hatáskörében értékesíthető

⁹⁰ Vtv. 33.§ (2) bek.

⁹¹ költségvetési tv. 7.§ (6) bek.

Versenyeztetés mellőzésével történő elidegenítés esetén a HM az önkényesen – de szakmai és kereskedelmi szempontok alapján - kiválasztott vevő részére legalább a becsült forgalmi értéken értékesítheti a vagyontárgyat⁹². Az értékesítési eljárások során egyaránt követelmény szakértő értékbecslő közreműködése. Pályázat esetén az értékbecsléssel megállapított forgalmi érték képezi az alapját a minimálárnak, árverés során a kikiáltási árnak, versenyeztetés mellőzése esetén egyrészt az eljárási módnak és a vételárnak. Ugyanakkor napjaink valósága, hogy bizonyos termékkört a becsült árnál alacsonyabb értéken is érdemes eladni, hogy ne okozzon a továbbiakban többlet költséget a tárca számára.

3.6. 2011. ÉVI HELYZET

A jogalkotó vagyontörvénnyel el kívánta érni, hogy javuljon az állami vagyonnal való gazdálkodás átláthatósága, hatékonysága, megteremtődjenek a feltételek az állami vagyon hosszú távú hasznosítása terén új, a korábbinál eredményesebb és költségtakarékosabb megoldások alkalmazásához.

A vagyontörvény hatályba lépésével a vagyonkezelés egységes, gyakorlatilag önálló törvényben történő szabályozása megvalósult. Az egyértelmű szabályozás iránti elvárás túlnyomórészt teljesült azzal, hogy a hivatkozott végrehajtási részlet-szabályok finomítása indokolt. A bürokratikus eljárási rend, a döntési szintek kormányzati, MNV Zrt. szinten tartása nem segíti elő a gyors és hatékony intézkedések megtételét, adott esetben a katasztrófa helyzetekhez nyújtandó segítség időbeni megvalósulását.

Az előző oldalakon megfogalmazottak értelmében megállapítható, hogy a Vtv. hatályba lépésével, majd módosításával a HM tárca döntési kompetenciája az ingó vagyon kezelése terén szűkült. A vagyonkezelői jog átruházás, ingyenes tulajdonba adás, ideiglenes használatba adás körében csak javaslatételre redukálódott, mely azt jelenti, hogy a Vtv. hatálybalépését megelőző időszakban meglévő hatékonyabb eljárási rend és a rövidebb folyamatok hiánya hátrányosan hat a tárca ingó vagyonnal való gazdálkodására. A megnövekedett adminisztrációs teher miatt előrelépés szükséges a HM belső döntéshozói eljárási rendjének további racionalizálása és a döntési jogkörök alacsonyabb szintre helyezése terén.

⁹² Vhr. 48.§

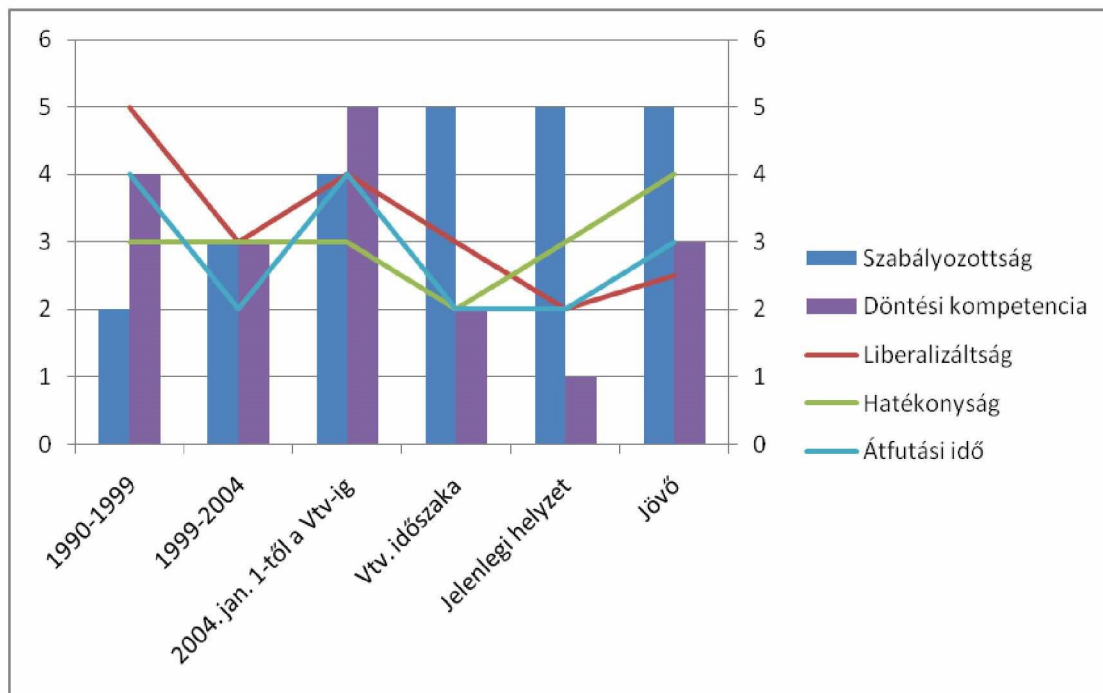
Pozitívum, hogy a 25 millió Ft forgalmi érték alatti ingóságok versenyeztetés mellőzésével történő értékesítés lehetőségével elvben biztosított a felhalmozódott inkurrencia-tömeg korábbinál gyorsabb, hatékonyabb felszámolása, ezáltal az inkurrencia tárolásra használt ingatlanok mielőbbi leürítése és a tárolási, kezelési, valamint infrastrukturális költségek jelentős csökkentése. Ugyanakkor megállapítható, hogy az elvi lehetőség a gyakorlati végrehajtásban érzékelhető módon továbbra sem érvényesült.

3.7. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A jogszabályi környezet változása egyes esetekben szűkítette (térítésmentes tulajdonba adás) a HM mozgásterét, míg más esetben (értékesítés) lehetőséget adott a hatékonyság növelésére a felesleges készletek felszámolására (lásd: 4. ábra Jogszabályi környezet változásának hatásai). Mivel a HM szempontjából a tömeges inkurrencia felszámolása érdekében az értékesítés a meghatározó, így a jelenlegi szabályozási rend támogatja a tárca törekvéseit. Nem lehet azonban figyelmen kívül hagyni a térítésmentes átadás súlyát sem azon szervezetek szempontjából, akik jogosultak az átvételre. Társadalmi hasznossága megkérdőjelezhetetlen, bár mértéke csekélyebb.

Az eljárási rend gyakori módosulása eltántorította a potenciális vevőket, igénylőket is, amely eredményeként az inkurrencia készlet nem csökkent, ennek következtében a tárolási, raktározási kiadások további terhet jelentettek. Az eltelt - az új rend kialakítására fordított - idő alatt folyamatosan, jelentős mértékben romlott az ingóságok állapota és így értékük is csökkent.

A térítésmentes átadások az MNV Zrt. túlzott adminisztrációs elvárásai miatt oly módon lelassultak, hogy vannak a kérelmek között olyanok, melyek 2009-ben érkeztek be a tárcához. Ez előidézheti azt, hogy a HM megszünteti ezt a hasznosítási formát. A pozitív szándék ellenére, a megvalósítási anomáliák miatt, a térítésmentes átadások a honvédség negatív megítélését keltették.



4. ábra Jogszabályi környezet változásának hatásai⁹³

Ez az ábra 5 különböző szempontból méri egy öt fokozatú skálán a jogszabályi változások hatását a végrehajtási folyamatokra. Megállapítható, hogy a szabályozottság terén, a fokozódó állami centralizáció következtében, egy jogszabályokban aprólékosan – esetenként túlzottan – szabályozott szintet ért el a jogalkotó. Ez hatott - a Vtv.-től a tárca számára hátrányosan - a döntési kompetenciákra is. A térítésmentes átadások esetén indokolatlanul magas szinten születnek döntések.

A szabályozás ad bizonyos önállóságot az állami vagyonnal való gazdálkodó számára, bár ez korábban jelentősebb mértékű volt. A korábbi liberális megközelítés megszűnt a centralizálással. Ezek a változások a gyakorlatban csökkentették a hatékonyságot, növelték a folyamatok végrehajtási idejét.

A jövőre nézve a jogszabályok jelentős könnyítést nem tesznek lehetővé, a belső eljárási rendben azonban van racionalizálási lehetőség. Ennek eredményeként a döntési szintek és lépcsők száma csökkenhet, javulhat a hatékonyság és gyorsulhat az végrehajtás menete. A jogszabályi és szabályozási dereguláció és komplex megközelítés lehetőségei és formái az 5.2.1 fejezetben kerülnek részletesen kifejtésre.

⁹³ Saját szerkesztésű ábra

4. REVERSE LOGISZTIKA A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

A tárca „reverse logisztika” rendszere jelenleg meghatározóan, de nem kizárólagosan a felhalmozódott és folyamatosan képződő felesleges készletek – inkurrencia – kezelésében és hasznosítási folyamataiban teljesedik ki. Ebben a fejezetben célom bemutatni azokat a honvédségi reverse logisztikai fogalmakat, eljárásokat, gyakorlati elemeket, amelyek a teljes reverse rendszert alkotják. Rámutatok a feleslegek felhalmozódásának okaira és elemzem azokat. Ezt követően feltárom a folyamatos feleslegképződés hátterét, bemutatva azokat a tényezőket melyek lapvető hatást gyakorolnak termelődésükre. Vizsgálom e tényezők szerepét az ellátási és reverse folyamatok szempontjából is.

A feleslegek léte megköveteli az azok kezelésére kialakított rendszert és eljárási metódust is. Elemzem és értékelem a meglévő gyakorlatot, bemutatom az eljárási elveket, a megvalósítást és annak módjait, feltárom a végrehajtás előnyeit, hátrányait, rámutatok kockázataira, eredményeire. Kitekintek azokra a szervezetekre, melyek a hasznosítási folyamatokban szerepet játszanak, illetve képességük felhasználható a reverse logisztika fejlesztésében.

Célom továbbá a reverse logisztika többféle megközelítéséből a honvédségi jellemzők részletes feltárása és értelmezése. Mivel a reverse logisztikai folyamat és annak belső tartalma mást-mást jelent egy gyártó, egy kereskedő, egy feldolgozó, egy közigazgatási szerv számára, így a Honvédelmi Minisztérium (HM) szemszögéből is speciálisan értelmezhető. Most a HM reverse logisztikai rendszerének specifikumai kerülnek górcső alá.

4.1. ÚJ FOGALMI ELEMELK ÉRTELMEZÉSE

Az 1. fejezetben leírt definíciókon túl itt további fogalmak értelmezése szükséges, úgymint „felesleg”, „inkurrencia”, valamint a „reverse logisztika” haderőbeni tartalmának meghatározása.

A feleslegekkel és azok keletkezésével kapcsolatban több kérdés is felmerül. Ezek közül néhányat említve:

- Egyáltalán mit is tekinthetünk feleslegeknek?

- Ismerjük-e a tényleges szükségleteinket és ahhoz képest a meglévő, vagy a beszerzésre tervezett készletek hogyan alakulnak?
- Valóban mindenre szükségünk van, amit jelenleg a raktárainkban tárolunk?
- Mi a sorsa a működésből fakadóan képződő feleslegeknek?

Ezekre a kérdésre is keresem a választ, vizsgálom azokat az okokat, amelyek magukban hordozzák a feleslegképződést.

Hogy mi a honvédségnél a felesleg? A vonatkozó norma szerint⁹⁴ a honvédelmi szervek esetében az, amit a honvédelmi miniszter annak minősít. A minősítés két formában történhet meg. Az egyik esetben egyedi miniszteri döntéssel, a másik esetben a HM utasítás által meghatározott esetekben – ezt nevezhetjük „abszolút feleslegnek”. A jogszabályok⁹⁵ a felesleg kezelést csak ezekben az esetekben biztosítják.

A honvédségi felesleg és inkurrencia kapcsolata az 1.4 pontban leírt fogalommal jellemezhető. Az a fogalmi meghatározás önmagába rejti azt is, hogy a feleslegben túl is van felesleg. Az inkurrencia csak az a felesleg, amire a haderőben már abszolút nincs szükség. Tehát nem más mint „abszolút felesleg”.

Abszolút feleslegről tehát akkor beszélhetünk, ha a rendszer egésze szempontjából (pl. honvédelmi tárca) elvesztette mind az alapvető, mind a járulékos funkcióját, tehát a tárca már használatával, alkalmazásával egyetlen területen sem és semmilyen módon nem számol. A felesleggé minősítés jelenleg egy szigorúan hierarchikus rendben szabályozott felépítésű, egymásra épülő döntések alapján, szakmailag is alátámasztott folyamat (lásd: 1. melléklet). Mint látható, kellőképpen bürokratikus és ennek megfelelően hosszú időtartamú eljárásról beszélünk. A felterjesztéseknek nincs érték, vagy egyéb szempontú korlátja sem, így a bakancstól a repülőgépig minden felterjesztés miniszteri döntést kíván.

Relatív feleslegről abban az esetben van szó, ha az a rendszer valamelyik eleme tekintetében nem képvisel használati értéket, de a rendszer egy másik eleme számára még eredeti, vagy módosított funkciójában hasznos lehet. A „relatív felesleg” viszonylagossága jellemzően a szubjektív megítélésből és nem a komplex szer-

⁹⁴ 4/2010. (I. 15.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium vagyonkezelésében lévő ingóságok és társasági részesedések kezelésének, tulajdonosi ellenőrzésének, valamint az ingóságok hasznosításának, használatba adásának, elidegenítésének, átadás-átvételének szabályairól

⁹⁵ Vtv, vhr

vezeti (HM) szükséglet ismeretéből adódik. Relatív felesleg keletkezhet személynél és szervezetnél egyaránt, mely a korlátozott információ hozzáférésre vezethető vissza. Mindaddig, míg nem áll rendelkezésre ismeret a komplex rendszerről a rendszer elemeinél képződő felesleg csak relatív felesleg lehet.

Példával illusztrálva: míg egy szervezet számára a használt számítógépek már eredeti – kiemelt követelményeknek megfelelő – funkciójukat nem képesek betölteni (relatív felesleg), addig egy másik szervezet számára azok még az irodai alkalmazásban, raktári nyilvántartásban, stb. jól alkalmazhatóak lehetnek. Az idő múlásával azonban ezek a gépek gyakoribb meghibásodásai, a folyamatosan növekvő rendszerkövetelmények miatt már nem lesznek alkalmazhatóak ezekben a munkafolyamatokban sem, így egy idő után a rendszer egésze számára is feleslegessé (abszolút felesleggé) válnak.

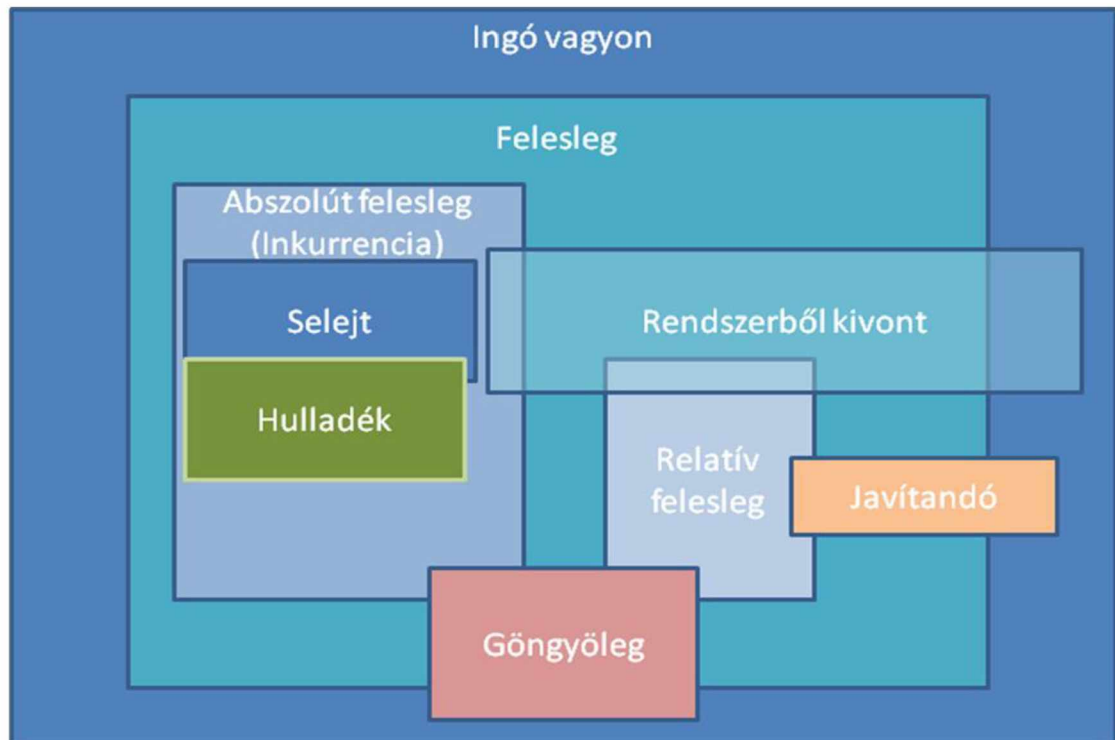
Kitekintve a HM kereteiből láthatjuk, hogy a különféle segélyszervezetek működése is a „relatív feleslegekre” épül – melyek egy előző rendszerben, pl. HM-ben már abszolút felesleget jelentenek, melyet a magánemberek, vagy támogató szervezetek felajánlanak adományként, segélyként részükre. Ezek a termékek más személyek, vagy szervezetek részére alapvető fontosságúak lehetnek. Ez a honvédségi inkurrencia egyfajta hasznosításának egyik módja is.

A feleslegeket összetétel szempontjából is vizsgálhatjuk. Egyfajta felosztását az 5. ábra szemlélteti. E szerint minden hulladék és selejt, valamint a göngyöleg is felesleg és nem fordítva. A hulladék és selejt közötti átjárás és a halmazon belüli arány jellemzően az adott anyagcsoportra (anyagnemre) vonatkozó selejtezési szabályok alapján módosulhat. Ez a felosztás feltételezi a selejtezés mellőzésével kialakuló inkurrencia képződést is. Megítélésem szerint nem kell mindent leselejtezni ahhoz, hogy felesleg legyen. A felesleg a napi életben képződik és nem adminisztrációval.

A feleslegek vonatkozásában a reverse logisztika tartalma a HM tárcánál magában foglalja:

- Mindazon technikai eszközöket, melyeket a rendszerből kivontak, a leselejtezett eszközöket, a hulladékokat és mindazon tárgyakat, melyek a tárca szervezeti működéséhez nem szükségesek, feleslegessé váltak, illetve amelyeket a vonatkozó szabályok szerint az arra jogosult feleslegesnek minősített (inkurrencia);

- Mindazon szervezeteket, melyek ezek hasznosítására vonatkozó lépéseket mind adminisztrációval, mind tevőlegesen végrehajtják;
- Tároló helyeket és a tároló helyeken végzett raktározási tevékenységeket;
- A folyamatot kiszolgáló informatikai támogatást;
- A szabályozókat és módszereket, melyek meghatározzák a végrehajtás és működés kereteit.



5. ábra Az ingó vagyon felosztása (nem vagyon(érték)arányos)⁹⁶

A tárca sajátosságaiból fakadóan az előző felsorolás első eleme jól körülhatárolható, de a következők kapcsolódnak és jellemzően összeolvadnak a logisztikai rendszer elemeivel. Az első elemet az ún. inkurrenciát, mint a reverse logisztika tárgyát a következő fejezet mutatja be.

⁹⁶ Saját szerkesztésű ábra

4.2. A HM REVERSE LOGISZTIKÁJÁNAK ELEMEI

Az üzleti szféra a már eredeti funkciójának nem megfelelő terméket jellemzően hulladékként értékeli és a kezelése tekintetében is a hulladékokra vonatkozó szabályokban és eljárásrendben gondolkodik. Mivel ez a meghatározó eljárás, így a reverse logisztikát a hulladék eltávolítás, hulladékkezelés fogalmával azonosítja. Ezért ami nem hulladék, de már nem is szükséges az eredeti felhasználási helyén, rendszerszintű vizsgálatban csak ritkán jelenik meg, az üzleti fogalmi rendszerre gyakorolt hatása esetleges.

A honvédelmi tárca a reverse logisztika tartalmát a fentiekől eltérően, a hulladékok kezelésénél szélesebb körben értelmezi. Az alapvető értelmezésbeli eltérés az egyes termékek használhatóságának megítélésében és az azt követő tevékenységrendszerben rejlik.

Ebben a fejezetben ezeket a főbb különbségeket mutatom be, melyek fennállnak az eltérő felfogások között, rávilágítok azokra a sajátosságokra, melyek a honvédelmi tárca feladatrendszerének megvalósítása során hatnak a képződő feleslegekre, meghatározzák az egyes termékek fordított áramlásának okait, utalva a kapcsolódó folyamatokra is.

4.2.1. A LOGISZTIKAI KÖRNYEZET GAZDASÁGI SZINTJEI

A logisztikai környezetet mérete, kiterjedése szerint több szinten vizsgálhatjuk. Az ellátási lánc szempontjából elemzési közegünk még kiterjedtebb lehet. Gazdaságszervezési szempontból a különbséget teszek a szervezet egésze, mint önálló elem és a szervezet belső tagoltsága szerint, mint kisebb elemek sokaságából álló rendszer között.

Mint önálló szervezetből, a honvédségből kiáramló termékek kezelése csak bizonyos esetekben értelmezhető reverse logisztikaként. Amennyibe e termékek további felhasználása nem lehetséges, akkor végső kezelésükről a reverse logisztika gondoskodik (megsemmisítés, hulladékkezelés, stb.). A honvédségen belül ez viszont egyértelműbb, hiszen minden, a feleslegek eltávolítására irányuló tevékenység a reverse folyamatrendszer eleme.

4.2.2. REVERSE LOGISZTIKAI FOLYAMATOK A HADERŐN BELÜL

A haderő logisztikai folyamatait vizsgálva alapvetően a következő eseteket tekinthetjük fordított irányú anyagáramlásnak:

4.2.2.1. MŰVELETI TERÜLETRŐL, KITELEPÜLÉSI KÖRLETBŐL VISSZATELEPÜLÉS ANYAGI FOLYAMATAI

A haderő egyes szervezeti elemeinek béke elhelyezésétől eltérő körülmények közötti ellátása, működésének folyamatos fenntartása, szükségleteinek kielégítése a műveleti cél és eredmény elérésének feltétele. Ennek a célnak az érdekében rendelkezésre bocsájtott, használt vagy felhasználatlan termékeknek a feladat befejeztével vissza kell kerülniük a szervezet béke elhelyezési körletébe. Ennek a munkának számos eleme megegyezik az ellátási folyamatban is végzett tevékenységekkel.

Az alapvető különbséget azonban a használt, nem a (fel)használónál maradó eszközök begyűjtésében, az igénybe vett terület eredeti helyzetének visszaállításában (ha szükséges), a visszaszállításra nem kerülő eszközök kezelésében látom. Ebben az esetben a be-, vagy összegyűjtés, elszámoltatás, állapotfelmérés, döntés ezen anyagok további sorsáról, szállítás előkészítése, mindezekhez kapcsolódó nyilvántartási és tervezési feladatok is részei a reverse rendszernek. Mindemellett a 4.2.2.4 pontban bemutatásra kerülő tevékenység is elemét képezi a visszatelepülés feladatainak.

Ahhoz, hogy a hadfelszereléssel mi történjen, visszaszállításra, átcsoportosításra kerüljenek, vagy a helyszínen maradjanak, gazdasági számvetések szükségesek. Nagy földrajzi távolságú műveleti területen lévő (Irak, Afganisztán) speciálisan felkészített eszközök és készletek kezelése és értékelése különösen fontos. Tapasztalható, hogy a műveleti területen lévő más nemzetek preferencia rendjében a helyszínen történő átcsoportosítás, értékesítés, más nemzet ott szolgáló elemének támogatása, vagy egyéb donáció jelentős tényező.

4.2.2.2. KÖZPONTI ELLÁTÁSI KÖRBE TARTOZÓ HADFELSZERELÉS FELHASZNÁLÓTÓL ELLÁTÓ KÖZPONT FELÉ ÁRAMLÁSA

A haderő gazdálkodási folyamatainak nagyfokú centralizáltsága, így a beszerzési, ellátási rendszer szabályozása, szervezeti rendszerének struktúrája, a központi és csapat tagozat szétválását eredményezte. Mindez az összesített igényfeldolgozást követő központi tervezésben, döntésekben, beszerzésben, tárolásban ölt testet,

melyet a csapatok az igénylési rendszeren keresztül érnek el, kisebb részben saját gazdálkodási lehetőségeikkel kiegészítve. Bár az egyes szervezetek jogilag önállóak, a különféle termékek kezelése során jellemzően a bemutatott elvek szerint járnak el. A normál működés során elhasználódott, szükségtelen, más módon használatból kivont termékek - az ellátási rendhez viszonyított - áramlási iránya megfordul. Ez a fordított irány a felhasználótól az (al)egység) raktáraiba, majd onnan a központi ellátó szervezet felé mutat. A hadfelszerelés egyes elemei esetén a 4.2.2.4 szerinti eljárás is csak ezt követően valósulhat meg. Annak megítélése, hogy a termékek mikor kerül(het)nek ki a normál működési körből, vagy a rendszerből való kivonási, vagy a feleslegesnek minősítési eljárásban dől el.

4.2.2.3. HADITECHNIKAI ESZKÖZÖK KÖZPONTI JAVÍTÁSA

A haditechnikai kiszolgálása a hadrafoghatóság és alkalmazhatóság érdekében kialakított, időszakonként, vagy teljesítmény függvényében végrehajtandó rendszeres feladat. A technikai eszközök kiszolgálási rendszere hat fokozatból áll, melyben az 5. és 6. fokozat központi szinten valósul meg. Ennek oka, hogy a katonai szervezetek a közép- és gyári nagyjavításokhoz sem műszaki, sem humán erőforrás feltételekkel nem rendelkeznek és egyes eszközök esetén (repülő eszközök, lokátorok, rádió berendezések, stb.) a speciális jogosultság csak központi, vagy csak gyártó szintjén biztosított.

Az eszközök javításba adásának tervezése, ütemezése, szervezése, végrehajtása a logisztikai rendszeren belül a reverse folyamatok szervezésén át valósul meg. Bár ezekben az esetekben nem a felesleges anyagok áramlásáról beszélünk, de alkalmazhatóság hiányában az eszköz alaprendeltetésének nem tud megfelelni. Ebben a megközelítésben, tehát míg vissza nem nyeri eredeti képességét, nem tekinthető aktív eszköznek, így megítélésben a „felesleges” kategóriához hasonlítható. Javítását követően az alapfeladatának ellátására továbbra is képessé válik.

4.2.2.4. FELESLEGEK (ÉS HULLADÉKOK) KEZELÉSE

Azok a központi készletbe visszakerült termékek, amelyek a haderő szempontjából továbbra is használhatóak, a normál logisztikai folyamat részévé válnak, az ellátás során más szervezet igényeinek kielégítésére átadásra kerülnek.

Ha a termék további használata nincs tervezve, a felesleg kezelési folyamatába kerülhet, vagy raktári elfekvő készletté válik. A haderő rendszerébe került termé-

kek – a rendeltetészerűen felhasznált fogyóanyagok kivételével – a szervezeten belül jellemzően feleslegként fejezik be életútjukat.

Megállapítható azonban az is, hogy számos végfelhasznált anyagféleség is (pl.: irodai papír, gépek kenőanyagai, nyomtatópatronok, elemek, akkumulátorok, stb.) további feladatokat indukálnak, melyek jellemzően a hulladékok különböző fajtáit és az azokhoz kapcsolódó eljárásokat jelentik, melyek a reverse rendszerben kezelhetők.

4.2.3. A REVERSE FOLYAMAT KEZDETE

Az anyagáramlási folyamatok jellemzőin túl a reverse rendszer vizsgálatának érdekében szükséges meghatározni néhány sarokpontot.

Ahhoz, hogy a reverse folyamat felismerhető legyen, legalább két ismértve van szükség. Ezek az ismérvek megítélésem szerint a következők: a folyamat tárgya és a folyamat kezdő időpontjának megállapítása.

A „tárgy” az a termék, mely a továbbiakban nem szolgálja a használó érdekeit. Az „időpont” pedig az a pillanat, amikor a termék kezelője feltárja a „tárgy” érdekmúlásának tényét, dönt a termék további sorsáról. A helyszín, a termék állapota és egyéb tényezők bár lehetnek fontosak, de nem elsődlegesek.

A termék esetünkben lehet használnál, raktárban, lehet hulladék, vagy használható anyag, fontos, hogy a továbbiakban nem szükséges a szervezet céljainak megvalósításához, feladatának ellátásához. Hogy valójában kinek kell még az adott termék, ki számára jelent értéket és kinek nem, annak megítélését a relatív és abszolút feleslegkérdéskörében kell kezelni (lásd korábban). A szervezet szempontjából az abszolút felesleggé válás pillanata sok esetben nehezen megragadható. A háztartásban lezajló folyamathoz hasonlítva az alábbiak szerint értelmezhető:

A háztartási felesleg hasznosítása, a tárgyak, eszközök más személy, vagy karitatív szervezet részére való átadás útján is megtörténhet. Máshol a nálunk felesleges termék jelentős értéket képviselhet. Ezzel a karitatív tevékenységet végző szerv az átadó szempontjából a reverse logisztika részévé válik, saját szempontjából viszont ez a lépés a logisztikai folyamatuk szerves része, az ellátási láncuk egy (kezdő) eleme lesz.

4.2.4. EGYES REVERSE LOGISZTIKAI ELEMEL HONVÉDSÉGI JELLEMZŐI

A haderőben a reverse folyamatok kezdetét egy összetett termékminősítés előzheti meg. A mindennapi élet során számos területen keletkeznek feleslegek, hagyományos értelemben vett hulladékok. Ez a kommunális hulladéktól a katonai jellegből fakadó speciális hulladékokig terjed. Közös jellemzőjük, hogy további alapvető rendeltetésüket és a szervezet céljait már nem szolgálják. Az eltávolításuk a szervezet alapvető érdeke és így a reverse logisztikai rendszer egyik feladata.

A termékek használata sok esetben azok tároló eszközeinek, speciális csomagoló anyagainak sajátos kezelését is igényli. Az egyszerűbb értelmezés kedvéért nevezzük ezeket göngyölegeknek. Jellegüknel fogva e termékcsoporthoz kezelését eltérő megoldásokat követel, mint a hulladékok kezelése. Nyilvántartásuk, begyűjtésük, tárolásuk, szállításuk és a kibocsátóhoz való visszajuttatásuk a reverse logisztika szó szerinti megvalósítását jelenti.

Vannak termékek, melyek kezelése az előző két eljárás közötti átmenet, illetve azok ötvözele lehet. Ilyenek azok a termékek, melyek bár kikerültek a használatból, akár selejtek is lehetnek, sőt már hulladékként is kezelhetőek, de különös szabályok alá tartoznak. Ezek közül néhány termékcsoporthoz: elektromos és elektronikus termékek és hulladékok (e-hulladék), elemek és akkumulátorok, festék és toner kazetták, stb. Ezen termékcsoporthoz mind a begyűjtési, mind a hulladék kezelési folyamatban megjelenhetnek. Begyűjthetőek és a kereskedő-gyártó irányba átadhatóak, de hulladékként a hulladék kezelési, feldolgozási szektorba is eljuttathatóak.

Jellemző katonai termékcsoporthoz a haditechnikai eszköz, valamint a harcanyag. Ezek a termékek az aktív használatukat követően sajátos utat járhatnak be. Megfelelő piaci viszonyok között ismételt használatuk más felhasználók által megvalósulhat. A haditechnikai eszközök piaci kereslet-kínálathi viszonyai az eszközök jellegéből fakadóan nehezen prognosztizálhatóak. Aktuális piaci kereslet hiányában továbbtárolásuk, bontásuk, végső esetben hulladékként való kezelésük következhet be.

4.2.5. DÖNTÉSI SZINTEK ÉS KAPCSOLÓDÓ ELJÁRÁSOK

A logisztikai folyamat irányának változását meghatározó döntések az anyagok jellegéből fakadóan eltérő szinteken születnek meg, melyek után a reverse rendszerbe kerülnek.

- a) A napi élet során képződő hulladékok esetén maga a felhasználás jellege határozza meg a hulladékká válást. Itt legfeljebb a speciális kezelés, az elszámoltatási előírásokat, (szelektív) gyűjtés és tárolás szabályait kell betartani.
- b) A rendszeres használat megköveteli, hogy a tartós fogyasztási cikkeket időközönként felülvizsgálja a használója, a szakterület felelőse és mérlegelje annak további használhatóságát, gazdaságosságát, szükségességét, fizikai és erkölcsi avultságát. Ennek eredménye lehet a selejtezés, mely döntést meghozva az adott termék a további használatból kikerül és az esetek jelentős részében a feleslegeknél már részletezett folyamatba jut el. Ugyanakkor itt merül fel az a kérdés, hogy az avult, hibás eszköz selejtezése szükséges-e, vagy csak a feleslegességét kellene meghatározni. E két tényező közötti különbség mind számviteli, mind hasznosítása szempontból lényeges, valamint meghatározhatja a termék reverse folyamatba kerülésének minőségét is.
- c) A honvédelmi tárca sajátos fogalomrendszerének részét képezi a feleslegesnek minősítési eljárás és annak eredménye a feleslegesnek minősítés. Ez egy többlépcsős és többszintű eljárás keretében a tárca vezetője által hozott döntés. Eredménye, hogy az adott termékkör a honvédelmi célokat már nem szolgálja, további hasznosításuk, vagy feldolgozásuk, megsemmisítésük megkezdődhet. E döntés eredményeként értékesítési, egyéb hasznosítási és hulladékkezelési folyamatok generálódhatnak.

Maga a döntés egy logisztikai információáramlási folyamat eredménye. A döntési szint –honvédelmi miniszter – a szervezeti hierarchiában magasan helyezkedik el, melynek alapvető oka a HM tárca és kapcsolódó intézményhálózat felépítésének jellege, a döntések centralizálása. Modellezve a jelenlegi eljárási folyamatokat több megoldás is létezhet a racionalizálásra. A lehetőségekre az 5. fejezetben térek ki.

Nem részletezve a teljes döntési folyamatot, csak főbb elemeit kiemelve a következőket tapasztalhatjuk. A katonai szervezet szintjén (zászlóalj, dandár, illetve műveleti területen lévő alegység) a logisztikai vezető kezdeményezésére a szervezet parancsnoka küldi meg javaslatát az előljáró részére a feleslegesnek vélt anyagokra vonatkozóan. Az előljáró szervezet logisztikai vezetője mérlegeli az alárendelt szervezetek ellátottságát, majd dön-

tési javaslatot tesz parancsnoka részére a felterjesztésben szereplő termékek újra elosztásáról az alárendeltségben lévő szervezetek szükségletei szerint, vagy a szervezeti szempontból feleslegesnek minősítésre. A szervezeti struktúrában felfelé haladva az előbbi döntési helyzet ismétlődik, mind a vezérkar főnök, mind a honvédelmi miniszter szintjén.

A feleslegessé válás okai az adott terméket birtokló szervezetnél eltérőek lehetnek:

- Működési szempontból felesleggé válhat – a teljesség igénye nélkül néhány példa - a szavatosságát veszített, életciklusa végére ért, műszakilag elavult, vagy gazdaságtalan üzemeltetésű termék;
- Műveleti területen, illetve a visszatelepülés során a megítélés alapja a speciális igények megszűnése, vagy a hazai területre szállítás költség-haszon összevetés alapján többlet költség felmerülése lehet.

Az előzőeken túl az alapvető ok két másik tényezőből is adódhat:

- Haderő szervezeti struktúrájának, összetételének és feladatrendszerének (át)alakulása, csökkenése;
- A haderő fejlesztése során rendszerbe állított⁹⁷ új eszközök miatt a korábbiak használata, alkalmazása megszűnik⁹⁸, az alkalmazott új eljárások során már nem illeszthetők a szervezet működési és feladat végrehajtási rendszerébe. A kivonási határozat az elvi feltétele egy meghatározott termékkörben az előző bekezdésben feleslegek kezelésére is vonatkozó eljárási folyamatnak. Ez egyben felveti azt a kérdést is, hogy mennyiben szükséges a kivonási folyamat után még egy feleslegessé nyilvánítási eljárást is lefolytatni. Ezt a kérdéskört az 5. fejezetben elemzem.

⁹⁷ Rendszeresítés „az MH állománytábláiban, felszerelési jegyzékeiben, normajegyzékeiben meghatározott szükségletek kielégítésére beszerzett hadfelszerelés felvétele a honvédség rendszerébe” - 9/2010. (I. 22.) HM utasítás

⁹⁸ rendszerből történő kivonás: „a rendszeresített hadfelszerelés és a hozzá tartozó anyagok törlése az MH állománytábláiból, felszerelési jegyzékeiből, normajegyzékeiből” - 9/2010. (I. 22.) HM utasítás

4.2.6. A REVERSE ÉS AZ ELLÁTÓ LOGISZTIKAI FOLYAMATOK VISZONYRENDSZERE

Tehát mi is a logisztika és a reverse logisztika kapcsolata? Van amikor az egyik része a másiknak? És ez fordítva is igaz lehet? Hogy melyik meghatározásról beszélünk, azt a vizsgált rendszer mérete és alaprendeltetése határozza meg.

Az elsődleges felhasználást követően már visszautas folyamatról, de magában a reverse folyamatban esetenként ellátási logisztikáról is beszélhetünk. A hulladék-hasznosítónak ugyanolyan fontos a begyűjtés, feldolgozás és egyéb részfolyamatok szervezettsége és összhangja, mint egy termelő vállalatnak az alapanyagok beszerzése és a termelés folytonossága. Hogy melyik folyamatot minek nevezzük – kitermelés, vagy begyűjtés, gyártás, vagy bontás – megítélésem szerint kevésbé fontos, mint maga a folyamat eredménye. Mindkét esetben a végtermék – mely egyik esetben egy termék, másik esetben egy alapanyag – és az ahhoz vezető út hatékonysága a meghatározó. Azt pedig a logisztika hivatott biztosítani a maga eszközeivel.

Az ellátási lánc egészét szemlélve tehát csak bizonyos pontokhoz viszonyítva fogalmazhatjuk meg az előre, vagy vissza mutató irányt, mely a szervezeteken belüli folyamatokra is igaz.

Talán a termék szempontjából vizsgálva határozhatjuk meg könnyebben a logisztikai irányváltást. Ha már eredeti rendeltetésének és elsődleges felhasználási céljának az elsődleges felhasználónál nem felel meg, akkor bekerül a fordított irányú folyamatba. De biztos, hogy a másodlagos (használt termékek piaca) piac már a vissza irány? Ha a Déri féle meghatározást veszem alapul, akkor ez már inverz, mert újrahasználatról van szó. Ha viszont egy új felhasználó szemszögéből vizsgálom, akkor számára az ellátási logisztika rendszerébe kerülő termékről beszélhetek.

Mint az előzőekből is látható a „reverse logisztika” fogalom nem fedi minden esetben a valóságot. A valós tartalom az ellátási lánc szereplőjének szempontjától függ. Ebben az esetben azonban már eltávolodtam a saját magam által választott rendszertől és keretektől, azaz kiléptem a honvédség „mikro” környezetéből. A mikro környezetből szemlélve pedig a már szükségtelen, felesleges anyagok hatékony eltávolítását és haderő gazdálkodásának hatékony elősegítését foglalja magába a reverse logisztika.

4.2.7. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

Az alfejezetben megfogalmazottak alapján megállapítható, hogy a logisztikai folyamatok iránytól függetlenül a szervezet hatékony működésének érdekében működnek. Az ellátási és reverse logisztika egymással összefüggő, egymáshoz közvetlenül kapcsolódó, elválaszthatatlan és elhagyhatatlan rendszert jelent.

A haderő rendszerén belül, ahogyan a felhasználó specifikusságai is különös megítélés alá esnek, úgy a reverse logisztikai folyamatok is sajátosságokkal bírnak. Az elmúlt néhány év tapasztalata azonban megerősíti azt, hogy szükségessége, tevékenységrendszerének vizsgálata, megismerése a hatékony működés érdekében fontos tényező. Ennek szellemében tártam fel azokat az ismérveket, melyek elősegítik a folyamatot, bemutatják jellemzőit. Igazoltam mindazon sajátosságokat, melyek hatnak a haderőn belül alkalmazott eljárásokra és amelyek a civil szféra számára talán nem is ismertek. Mint minden speciális anyag, a haditechnika is a neki megfelelő kezelési rendet követeli meg, így ebből fakad a haderő logisztikai rendszerének egyik legmarkánsabb eltérése az üzleti megoldásoktól. Ugyanakkor számos esetben nem az anyagok, hanem a szervezet tulajdonságai hatnak meghatározóan az eljárások menetére. Abban, hogy az alkalmazott megoldások a hatékonyságot növeljék csak úgy juthatunk előrébb, ha feltárjuk a belső részleteket, igyekszünk alkalmazni a fejlettebb és átvehető gondolatokat. A hatékonyság növelés lehetőségeiről az 5. fejezetben fejtem ki álláspontomat.

4.3. A FELESLEGEK FELHALMOZÓDÁSÁNAK OKAI, GAZDASÁGI, TÁRSADALMI, TÖRTÉNELMI HÁTTERE, ELŐIDÉZŐ TÉNYEZŐK, TENDENCIÁK

A jelenlegi helyzet vizsgálata során két alapvető megállapítást kell tennem.

- **Az egyik,** hogy a jelenleg meglévő inkurrencia több év (évtized) alatt halmozódott fel, így kezelése és hasznosítása sajátos megoldásokat igényel. A haderőreform végrehajtása folyamán rendkívül nagy mennyiségű haditechnikai eszköz és anyagi készlet vált feleslegessé a Magyar Honvédség szervezeteinél. A tízezer tonnákban mérhető tömegű felesleges készlet keletkezésének oka meghatározóan a 90-es évektől kezdődő létszám, szervezet és objektum csökkentés, végrehajtott átalakítás. Ennek következtében felhalmozódott a nem csak erkölcsileg és fizikailag is elavult, elhasználódott és selejtté vált

felszerelések óriási tömege, de a még használható eszközök jelentős mennyisége is, amelyeknek a honvédség rendszeréből való kivonására, hasznosítására csak az elmúlt években születtek döntések, intézkedések.

A haderőreform következtében keletkező nagymértékű felesleg kezelésével járó feladat nem vethető össze egy hadsereg „normál” működése során az elhasználódás és a fejlesztések végrehajtása miatt feleslegessé váló eszközök és készletek kezelésével, az évről-évre ismétlődő tevékenységgel.

A felesleges ingóság kezelése problémakört jellemzi, hogy az elmúlt éveket vizsgálva találunk olyan időszakokat, melyek alatt az inkurrenciát tároló raktárak zsúfolásig megteltek, feleslegek halmozódtak fel szinte minden honvédelmi szervezetnél, jelentős gondot okozott a hulladékok és veszélyes hulladékok jogszabályokban előírtaknak megfelelő kezelése, melynek következtében jelentős környezetszennyezési kockázat is jelentkezett.

- **A másik**, elkerülhetetlen az, hogy a mindennapi működés során folyamatosan képződjenek a tárca számára tovább már nem hasznos anyagok.

Mindkét tényező esetén a feleslegek kezelése, hasznosítása és felszámolása a reverse logisztika rendszerének keretében valósul meg.

Az első gondolatban említett felhalmozódás okai több tényezőre vezethetők vissza, melyek elemzése több forrásban is megtörtént. Közülük az egyik legátfogóbb Dr. Ébert László gondolatsora⁹⁹. Ebből néhány összetevőt a későbbi értelmezés érdekében fontosnak tartok kiemelni.

- A Varsói Szerződés (VSZ) szétesésével, a hazai rendszerváltást követően megváltozott a nemzeti biztonsági stratégiánk, ezzel együtt a katonai stratégia, így a magyar haderőre háruló feladatok köre is. Ez magával hozta a katonai képességek újragondolását, a haderő szerkezetének átalakítását és ezzel összefüggésben a haderő létszámának folyamatos, jelentős csökkentését.

- A haderő átszervezése katonai szervezetek megszüntetésével, a meglévő készletek feleslegessé válásával járt együtt. Fontos kiemelni, hogy a meglévő készletekből jelentős tételt jelentett a különböző tartalékok mennyisége, melyek szintén

⁹⁹ Ébert László (2004): A használatból kivont speciális haditechnikai eszközök értékesítésének gondjai - Új Honvédségi Szemle. 9. szám

felszabadultak. A készletek és a már szükségtelen eszközök hasznosítása a gyorsan bekövetkezett politikai, gazdasági változásokat nem volt képes követni, a haderőben a stratégia döntések kialakítására hosszabb időre volt szükség. Mindez a mennyiségi halmozódást vonta maga után, minek során a piaci viszonyokban is hátrányos változások következtek be.

- A VSZ felbomlásával a korábbi tagországok haditechnikai eszközei szinte egyszerre váltak az adott országban feleslegessé, a nemzetközi fegyver (haditechnikai eszköz) piacon túlkínálat jelentkezett. Ez a tény az előző gondolatban megfogalmazottakkal együtt tovább rontotta lehetőségeinket.

- Megindult a NATO-hoz való csatlakozás folyamata, mely szükségessé tette az új szervezet eljárásaihoz, elveihez való közelítést, melynek feltétele volt több területen a kompatibilitás megteremtése, ez együttműködést biztosító berendezések és eszközök beszerzése. Mindez további, korábban használt felszerelések mellőzését indukálta. Ezen eszközök tovább növelték a raktári készleteket, gazdasági szempontból terhelték a logisztikai rendszert.

- Több modernizációs és fejlesztési program fut jelenleg is a HM tárcánál. A programok során beszerzett eszközök az előző gondolatban bemutatott hatással bírnak a korábban használt hadfelszerelésre.

- A folyamatos létszámcsökkenést a felhalmozott készletek csökkenése nem tudta követni. Mindez jelentette azt, hogy azon termékek, melyek felhasználása szavatossági időhöz, vagy egyéb időkorlátokhoz volt kötve, raktári készleten maradtak. Azon túl, hogy tovább kellett tárolni azokat, a piaci értékük is jelentősen megváltozott. Pl. lőszeres esetén a biztonságos használat feltételei a szavatosság lejártával csak további bevizsgálással biztosíthatóak, vagy megsemmisítendőek.

- A sorkatonai szolgálat megszüntetése egy új típusú és új elvekre épülő haderő szervezetet tett szükségessé, így a meglévő eszközök hatékonyabb alkalmazása és felhasználása révén további készletek váltak feleslegessé.

- NATO csatlakozásunkat megelőzően is, illetve azt követően pedig megnövekedett mértékben vettünk/veszünk részt nemzetközi feladatokban, melynek során meglévő eszközeink egy része már hadművelési területen vált feleslegessé, más része nem is volt alkalmas nemzetközi feladat ellátására.

- Az orosz államadósság fejében kapott eszközök (pl. repülőgépek, BTR-k) több korábbi eszköz (pl.: MiG-23, MiG-21, Szu-22, BMP-k) további alkalmazását tették szükségtelemmé.

- Nemzetközi együttműködés eredményeként kapott segítségek, támogatások (pl. német helikopterek, repülőgépek, gépjárművek, stb.) különféle eszközök további használatának mellőzésével jártak. Másrészt ezen eszközök egy része Magyarországon nem került használatba vételre, így tárolásuk, hasznosításuk a hazai logisztikai rendszerre hárul.

- Mindezek mellett a jogszabályi háttér a felhalmozódott felesleges készletek hasznosítását csak korlátozottan tette lehetővé, mely merevsége, vagy rugalmassága meghatározó a speciális termékek hasznosítása szempontjából (lásd 3 fejezet).

- A hasznosításra alkalmas szervezeti háttér, eljárási rend kialakítása, elvek és irányok meghatározása nem jött létre, feladatait a logisztika szervezeti elemei végezték, mely szinte csak a tárolásra, raktározásra terjedt ki.

A felhalmozódott hadfelszerelés jellemzően a következő részterületeket foglalta magába, melyek legtöbbször a létszámcsökkentés közvetlen hatása egyértelmű. A személyi állományhoz kötődő felszerelések esetén a norma alapján pontosan számvethető lehetett volna:

- Fegyverek és fegyverzeti anyagok, úgymint a kézi fegyverek, a hagyományos, kötelékben használható eszközök és minden hozzájuk kapcsolódó felszerelés.

- Lőszer és robbanó anyagok. A honvédség teljes fegyverarzenálját és műszaki tevékenységét kiszolgáló és annak használatát biztosító lőszer típus és robbanó anyag megtalálható volt a használaton kívül került készletekben.

- Repülő és légvédelmi eszközök. Komplet rendszerek és tartozékaik, a kapcsolódó fegyverzeti és rakéatechnikai anyagokkal, eszközökkel együtt váltak feleslegessé.

- Gépjárművek és páncélos eszközök. Mint a haderő mobilizálásában legfontosabb eszközök, a létszám csökkenés arányában, a legnagyobb mértékű csökkenés elszenvedői voltak. Tömeges tárolásuk helyigénye, szükséges logisztikai kiszolgálása jelentős terheket jelentett a raktárakban.

- Műszaki eszközök és anyagok. A hagyományos ásótól a folyami átkelést és egyéb műszaki földmunkát végző eszközök sokasága került raktári készletre a megszűnt szervezetektől.

- Vegyi védelmi anyagok és berendezések. Különös jelentőséggel bírtak és bírnak ma is sajátos tulajdonságaik folytán. Normál felhasználásuk elmaradása esetén csak különleges eljárásokkal és jelentős anyagi ráfordítással semmisíthetők meg.

- Ruházati anyagok. A létszám csökkenése, új típusú ruházati felszerelések rendszeresítése ugrásszerű növekedést indukált a raktári készletekben, mely készletek rendeltetésszerű felhasználására a változások intenzitása miatt esély sem maradt.

- Üzemanyagok. Az üzemanyagok tekintetében elsősorban a speciális anyagok jelentettek – pl. rakéta hajtóanyag – jelentős terhet. Különleges bánásmód, semlegesítési szabályok, megsemmisítési eljárások határozták meg felszámolásuk lehetőségét. Magukon az anyagokon túl jelentős terhet jelentett a tároló helyeknek a mentesítése is.

- Üzemanyag technikai eszközök. Az üzemanyagok tárolási szükséglet csökkenése, az alakulatok és az ott használt technikai eszközök számának redukálása hatással bírt a kiszolgáló eszközök mennyiségére és szükségességére is.

- Élelmezési anyagok és eszközök. A készletezési szabályok az ellátás biztonságának alapjait adták, de a jelentős létszámcsökkenés következtében oly mértékű készletmennyiség vált feleslegessé, mely azonnali kezelése lehetetlen volt.

- Egészségügyi szakanyagok, Jelentős részük jellegüknél fogva veszélyes hulladékként vált feleslegessé. Az alakulatok számának csökkenése mind az eszközök, mind a gyógyszerek és egyéb segédanyagok rendkívüli kezelését igényelte.

- Közlekedési szakanyagok. A rögzítő, tároló, anyagmozgató és speciális eszközök jelentős mennyiségét tartalmazza.

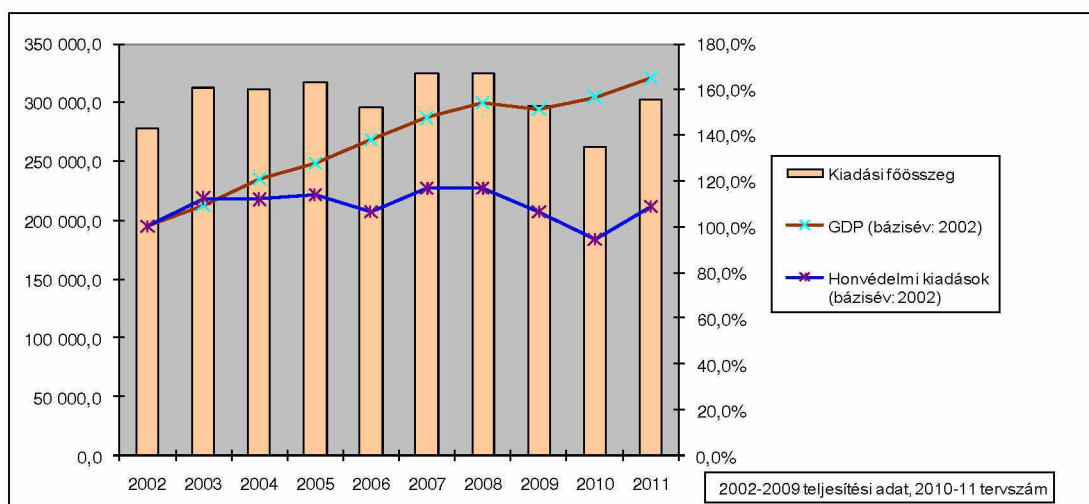
- Híradó és elektronikai harc szakanyagai. Speciális, katonai alkalmazásra készült elektronikai eszközök sokasága, melyek közül számos egyedi kezelést igényel jellegénél fogva.

- Kulturális szakanyagok. A szórakoztató híradástechnikai, a művelődést és kultúrát szolgáló és közvetítő eszközök és anyagok (könyvek, hanghordozók, stb), dekorációs kiegészítők összefoglaló anyagneve.

- Térképészeti szakanyagok. A térképész szakmai tevékenységet támogató anyagnem készletei.
- Elhelyezési szakanyagok. Meghatározóan bútorzat és irodai, laktanyai elhelyezést szolgáló, valamint az objektumok üzemeltetését biztosító termékek összessége. A bútorzat tetemes mennyiségének túlsúlyával, mely összetételénél fogva és normáknak megfelelő kezelése miatt veszélyes hulladéknak minősül.

A felsorolás alapján megállapítható, hogy az anyagok jelentős része egyéb hasznosítási lehetőség hiányában vagy speciálisan kezelendő (haditechnikai eszközre vonatkozó szabályok), vagy veszélyes hulladék kategóriába tartozik, és mint ilyen sajátos bánásmódot, eljárást igényel. Ehhez viszont jelentős mértékű költségvetési forrás felhasználás szükséges. Ennek szab határt az éves költségvetés mértéke, a felhasználás alaprendeltetéshez kapcsolódó feladatoknak megfelelő prioritizálása, valamint a szigorú és jelentős korlátozásokkal együtt járó jogszabályi háttér.

Az állami költségvetési keretei (lásd: 6. ábra), a haderőre háruló folyamatos változások, átalakulások, emellett a meglévő szervezetek folyamatos működésének biztosítása nem tette lehetővé sem a jelentős fejlesztéseket, sem a felhalmozódott készletek felszámolása érdekében igazán hatékony lépések megtételét. Tapasztalat, hogy minél károsabb a környezetre az egységnyi hulladék, veszélyesebb egy egységnyi haditechnikai eszköz, megsemmisítése, felszámolása annál többbe kerül.



6. ábra A honvédelmi kiadások alakulása 2002-2011¹⁰⁰

¹⁰⁰ Saját szerkesztésű ábra (Forrás: HM GTF 2011)

Az előzőeken túl az üzleti szféra is jelentős változásokon ment keresztül, mely alól hazánk korábbi hadiipari képességei és kapacitásai sem voltak kivételek. A hadiipari kapacitások csökkenése, több területen megszűnése nem használt a készleteink felszámolásának sem. Eltűntek azok a lehetőségek, melyek ellenőrzött formában, megfelelő technológia szerint tudták volna végezni e feladatot. A létrejövő új cégek, melyek a megfelelő engedélyek beszerzését követően alkalmassá váltak e feladatok átvételére kapacitásaikat csak folyamatosan tudták bővíteni.

A speciális eszközök (haditechnika) nemzetközi kereskedelmi lehetőségeinek kitérülésével az a feltételezés adódhatna, hogy bővültek esélyeink a piacok szélesítésére. A valóság azonban más képet mutat. Míg korábban a termelőfelülettel és tényleges gyártó kapacitással rendelkező cégek voltak az alapjai a hazai hadiiparnak, a 90-es évektől azok képességeiket elveszítették, megszűntek. Bázisukon, vagy tőlük függetlenül olyan cégek alakultak meg, melyek csak egyfajta kereskedelmi, üzletkötési tevékenységet láttak el és kapcsolatokat teremtettek eladó és vevő között. Kapcsolatrendszerük révén a még fennmaradó – gyártói kapacitással rendelkező - cégek is csak rajtuk keresztül érték el a potenciális partnereket. Mindez plusz idő, energia, pénz befektetését jelentette a hasznosítási folyamatokba, mely gazdaságossága és hatékonysága nem javította a lekötött kapacitások felszabadítását. Ehhez társult a már korábban említett piaci telítettség a hazánkhoz hasonló helyzetben lévő országok fegyverzetének értékesítése miatt.

Az előző két fő gondolat mellett (miszerint az elmúlt években felhalmozódtak készletek, és a működés során is folyamatosan képződnek) említést kell tenni a jelenlegi tendenciákról is. Napjaink folyamatai ötvözik a korábbi két tényezőt. Mivel a haderő folyamatosan igyekszik megfelelni a biztonsági követelményeknek, eleget tenni a felmerülő kockázatok kezelésének, így szükséges a folyamatos „finomhangolás” a biztosított gazdasági keretek között, megfelelően a társadalmi és politikai elvárásoknak. Ez természetesen hatással van az alkalmazott hadfelszerelés minőségére, mennyiségére is. Napjaink tendenciái az alábbiak szerint mutathatóak be:

- A NATO tagállamok jelentős részénél az utóbbi években, meghatározón a gazdasági világválság hatására, csökkent a védelmi költségvetés és a tendencia még nem ért véget. A költségvetési források szűkülése miatt szinte minden tagállamban jelentős megszorításokat vezettek be a védelmi kiadások terén, szerkezeti változások

és a haderő létszámának csökkentése következett be. Ennek következménye, hogy további eszközök váltak(nak) feleslegessé.

- Jelentős piaci hatással bír az egyes haderőkben bekövetkező radikális csökkentés, mely jellemzően a megtakarítások miatt megszüntetésre kerülő, vagy rendszerből kivont eszközökben ölt testet. Erre példa a brit szárazföldi haderő páncélos eszközeinek leépítése mintegy 2000 darabbal¹⁰¹.

- A nemzeti hadiipar fenntartása, fejlesztése érdekében az ilyen kapacitással bíró országok gazdasági érdekeiket a szövetséges államok, vagy korábbi partnerekével szemben érvényesítik. Ilyen állásponton van pld. Törökország, aki saját fejlesztésű repülőgéppel kívánja fenntartani a jövőben védelmi képességeinek ezen szegmensét¹⁰². De hazánk tekintetében is jelen vannak e törekvések, melyek a hazai hadiipar megőrzését, fejlesztését szolgálják. Mindez azt is jelenti, hogy az általuk használt eszközök felesleggé válása esetén a piac telítődhet azonos tulajdonságú termékekkel, hasznosításuk egyre nagyobb nehézségbe ütközik.

- Az Egyesült Államok, mint a világ meghatározó haditechnikai eszköz gyártó és forgalmazó állama, egyben a legnagyobb képességekkel bíró haderő birtoklója folyamatos piaci nyomást gyakorol a haditechnikai eszközök kereskedelmére. A fejlesztések eredményeként kiváltásra kerülő hadfelszerelés kiárusítása, „ajándékozása”, kedvezményes feltételekkel történő értékesítése jelentősen befolyásolja az európai, így hazai lehetőségeinket is.

- Több országban megszűnik a kötelező sorkatonai szolgálat (pl.: Németország, Ausztria), mely a haderő méretének – létszám és eszközmennyiség – csökkenését is eredményezi (lásd hazánkban bekövetkezett változásokat). Ez egyben a feleslegek képződést indukálja, mely hasznosítása a nemzetközi kereskedelemben valósulhat meg.

- A gazdasági válság hatásai napjainkban dominánsan jelen vannak, a recesszióból való kilábalás nem történt meg. A gazdaság helyreállításának és növekedési pályára állításának egyik lehetősége az adott ország költségvetési kiadásainak csökkentése. Jellemzően ennek meghatározó elszenvedői az egyes országok fegyveres erői. Megvalósulásuk eltérő lehet, függően az adott ország gazdasági erejétől. Ez a

¹⁰¹ Jean's Defence Weekly 48. évfolyam 1. szám 2011. 01. 05. 4. oldal

¹⁰² Jean's Defence Weekly 48. évfolyam 1. szám 2011. 01. 05. 10. oldal

fejlesztési programok visszafogása, halasztása mellett átszervezésben végződik. Szervezeti racionalizálás történik például Franciaországban, ahol folyamatosan és fokozatosan laktanyákat vonnak össze.

4.4. A HONVÉDSÉGI FELESLEGEK KÉPZŐDÉSÉNEK OKAI

A 4.3 bekezdésben bemutatam a honvédség által használt hadfelszerelés elmúlt két évtizedben történt felhalmozódásának okait. Ugyanakkor a normál működés során is kialakulnak olyan készletek, létrejönnek feleslegek, melyeket kezelni kell. A következő gondolatsorban a képződések okait mutatom be.

4.4.1. HADERŐ ÁTALAKÍTÁS

A haderő átalakítás bár deklaráltan befejeződött 2007. év végével, de általában véve egy folyamatos eljárás, melyben hosszabb-rövidebb szünetek vannak. A technikai, technológiai fejlődés, a megváltozó fenyegetések hatására a harcjelzésekben bekövetkező változások a hadsereg számára szintén megkerülhetetlenné teszik a folytonos változást.

Az átalakítás velejárója bizonyos eszközök használatának, alkalmazásának feladása, rendszerből való kivonása, új eszközök alkalmazásba vétele, rendszerbe állítása. Ez a folyamat a már napi szinten nem használt eszközöket előbb-utóbb feleslegként hozza felszínre. Jellegüktől függően jelentkezhetnek helyi, de akár tárca szinten kezelendő feleslegként is. Észlelésüket, kezelésüket az anyaggazdálkodási, készletképzési elvek, logisztikai szabályozások, az alkalmazói hozzáállás és az anyagok kezelésével foglalkozó személyek szakmai gondolkodása, kompetenciája határozza meg.

4.4.2. HADERŐTERVEZÉS, HADERŐFEJLESZTÉS

A Magyar Honvédség fejlesztése, modernizálása az érvényben lévő NATO, HM irányelvek szerint, a Hvt.-ben¹⁰³ meghatározottak érdekében, valamint a hazai erők NATO feladatokra történő felajánlása, a szövetségesi kötelezettségek teljesítése céljából történik. Mindez megköveteli meglévő eszközeink és képességeink pontos ismeretét, a fejlesztési lehetőségeknek, a jövőre vonatkozó elvárásoknak, követelmé-

¹⁰³ 2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről

nyeknek és lehetőségeknek meghatározását. A folyamat menedzselésének részleteit belső szabályzó¹⁰⁴ írja le.

A haderőtervezés- és fejlesztés jellemzően hosszú távra jelöl meg irányokat, határoz meg elkötelezettséget a Képességfejlesztési Koncepció, a NATO Haderőfejlesztési Célok, a Miniszteri Irányelvek és a 10 éves Stratégiai Terv alapján. Ennek az időszaknak a leírása során a fő célok meghatározása mellett programok szintjén is megfogalmazásra kerülnek a feladatok. A programelgondolás tartalmazza a főbb elveket, a program végrehajtási terv pedig meghatározza a tényleges feladatokat, valamint a teljesítés ütemezését is. Már a programelgondolásban szerepeltetni kell a rendszerből történő kivonás becsült számvetéseit is¹⁰⁵.

A fejlesztési folyamat a tervekre épülve valósul meg, melynek helyzetét a beszámolók (végbeszámoló) tartalmazzák. Ezeken keresztül kap visszajelzést a tervezést végző és fejlesztést elgondoló szervezet, vezető az elért eredményekről, azok tervhez, vagy az elképzelt helyzethez viszonyított állapotáról. A tervezési folyamat kiszámíthatóvá és tervezhetővé teheti a feleslegek kezelését, meghatározhatja a szükséges hasznosítási lépések kezdetét.

4.4.3. RENDSZERESÍTÉS, RENDSZERBŐL KIVONÁS

A rendszeresítés és a rendszerből való kivonás szabályait a Hvt. 87. §-a alapján a vonatkozó HM utasítás¹⁰⁶ határozza meg. A rendszeresítés a haderő átalakítás, fejlesztés folyamatába illesztett eljárás, mely során új jellemzőkkel bíró, korszerű eszköz kerül a meghatározott felhasználási célra a haderő rendszerébe. Ez az eljárás rendszerint magával hozza valamely korábban alkalmazott haditechnikai eszköz kivonását, majd feleslegessé válását is. A kivonásnak és feleslegessé válásnak elvben egy időpontra kellene esnie, azonban ezt speciális körülmények egymástól elválasztják. Ezt előidézhetik biztonságpolitikai, készletképzési és tartalékolási okok, költségvetési hatások, vagy speciális katonai érdekek.

Fontos tényező, hogy míg egy eszköz rendszerbentartási ideje jellemzően több tíz évben (20-30 év) mérhető, addig egy-egy eszköz életciklusa ennél rövidebb

¹⁰⁴ 113/2007. (HK 20.) HM utasítás a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról

¹⁰⁵ 113/2007. (HK 20.) HM utasítás 23. § 1. bek. eb. pont

¹⁰⁶ 9/2010. (I. 22.) HM utasítás a hadfelszerelés rendszeresítéséről és rendszerből történő kivonásának rendjéről

(néhány év). Ezért lehetséges az, hogy rendszeresített eszközök közül is számos eszköz válik feleslegessé (többször selejtezés folytán) és kerül be a reverse logisztika folyamatába. Tömeges inkurrenszé válás azonban a rendszerből való kivonással jár együtt.

Amennyiben a kivonás és a felesleggé válás időben elkülönül egymástól, megnövekszik az adott logisztikai szakterület és a katonai szakmai vezetés közötti együttműködés szükségessége és közös felelősségük az indokolatlan készletek felhalmozásának elkerülésére, megelőzésére. Az elmúlt évek tapasztalata egyértelműen rámutatott, hogy nem elég az egyes eszközöket a rendszerből kivonni, hanem azok további sorsáról is dönteni kell azzal egy időben. Ha a korábban ismertetett haderő tervezési-, fejlesztési folyamat jól átgondolt és módszeresen véghezvitt, a lecserélt eszközök sorsa és a váltás ideje is prognosztizálható, arra a szakmai szervezetek mind gazdaságilag, mind folyamatszerzésileg felkészülhetnek.

4.4.4. KÉSZLETKÉPZÉS, KÉSZLETGAZDÁLKODÁS

A Magyar Honvédség készletképzési eljárását a Hvt. 88. § 3. bek. alapján, a NATO készletképzési elvekből levezetve HM utasítás¹⁰⁷, HM HVKF intézkedés¹⁰⁸ és HM HVKF logisztikai intézkedés¹⁰⁹ szabályozza. A készletképzéshez¹¹⁰ szorosan kapcsolódó készletgazdálkodás az előző szabályozók további bontásaként további logisztikai részletszabályozásokban, szakági intézkedésekben nyilvánul meg.

Feltételezhetnénk, hogy az állománytáblás eszközöknél az állománytáblák, a normákban és normatívákban meghatározható eszközöknél az azokat leíró normatáblák egyértelművé teszik a készletekkel való gazdálkodás tervezését, a készletek képzését. De ha figyelembe vesszük a biztosított költségvetési források korlátait, az egyes eszközök felhasználási szabályait, a (raktári)készletekről rendelkezésre álló információ valósídejűségét, az egyes eszközök pillanatnyi használhatóságának (technikai állapotának) helyzetét, a kép már árnyaltabb.

¹⁰⁷ 001/2007 (hk 11.) hm utasítás a magyar honvédség készenléte fenntartásának és fokozásának rendjéről

¹⁰⁸ 001/2002 (HK 9.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezetei készenléte fenntartásának és fokozásának követelményeiről

¹⁰⁹ 08/2007 (HK 11.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezetei készenléte fenntartásának és fokozásának logisztikai támogatásáról

¹¹⁰ 01/2008 (HK 3.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség készletképzési és lépcsőzési rendjéről

A hazai logisztikai rendszer on-line informatikai támogatásának hiányában előfordul, hogy a megrendelés, igényelés az alakulat tényleges szükségletén túlmutat, annak érdekében, hogy a döntéshozó csökkentett teljesítésre vonatkozó döntése esetén a valós igény kielégíthető legyen. Amennyiben az igényelt mennyiséget valós teljesítés követi az igénylő oldalán máris felesleges készlet képződik.

A költségvetési gazdálkodás már-már elfogadott sajátossága, hogy az évvégéig fel nem használt előirányzatok felhasználása sokszor átgondolatlanul az éppen felmerült és indokoltnak vélt célra kerül elköltésre, valójában pedig a beszerzett anyagmennyiség egy része kerül csak felhasználásra. Ha a logisztikai folyamatok tervszerűn zajlanak és a felhasználási adatok rendelkezésre állnak, ez nem következhet be.

A felhasználási szabályok alkalmanként a felhalmozott készletek célirányos felhasználását sem biztosítják. Az elmúlt években több száz tonna lőszer került értékesítésre, megsemmisítésre (állapotától függően), míg kiképzési célú felhasználásra akkor nem született döntés. A különböző nézőpontok közötti vita alapját a fegyver használatának gazdaságossága és a kiképzettség közötti összefüggés adta. Ha ellőjük a lőszert, akkor az azt használó eszközök üzemideje csökken és így korábban kell felülvizsgálatokról, javításokról gondoskodni. Ugyanakkor növekszik a kezelőállomány kiképzettsége és csökken a tárolásra, megsemmisítésre fordított erőforrások nagysága. Gazdasági számítások jelenleg nem állnak rendelkezésre sem egyik, sem másik érv mellett.

A fenti példákkal kívántam illusztrálni a készletképzésben- és gazdálkodásban rejlő problémákat, melyeket megítélésem szerint a logisztikai, tervezési folyamatokban résztvevők tudatformálásával, valamint a valós idejű információ elérhetőségével jelentősen javítani lehetne. Amíg ez nem következik be, olyan erőforrásokat kötünk le feleslegesen, használunk fel indokolatlanul, mely nehezíti gazdálkodásunkat, csökkenti a hatékonyságot és eredményességet, más területekről von el forrásokat.

4.4.5. TERMÉKAZONOSÍTÁS – TERMÉKKODIFIKÁCIÓ

Egy termék életútja során elengedhetetlen a tulajdonságainak ismerete mellett a pontos megnevezése, beazonosíthatósága. A jelenleg fellelhető termékválasztékban azonban a megnevezés már nem nyújt pontos eligazodást, tévedésekhez, pon-

tatlansághoz vezethet, nem szolgálja egzakt módon a felhasználó igényeit. Az azonosíthatósághoz részletesebb információ tartalommal bíró, rövid, informatikai eszközökkel is jól kezelhető, biztos megkülönböztetést adó jelrendszer szükséges. Ezt a megkülönböztetést szolgálja a termékazonosítás, részletesebb formában a termékkódifikáció, melynek alapja a termékkódok rendszere.

A termékazonosítás során meghatározzák az azonos jellemzőkkel bíró eszközöket, amelyek jól strukturált rendszerben vannak csoportosítva. A csoportosítás során az általános jellemzőktől indulva a speciális tulajdonságok felé egyre részletesebb bontásban, egyre kisebb csoportok jönnek létre, melynek eredménye az adott egyedi termék a hozzá tartozó termékjellemzővel és sajátos azonosítási információval, a termékkóddal. A termékkód alkalmas az informatikai rendszereken keresztül gyors feldolgozásra, egyben kulcsa a feleslegek feltárásának, vagy rejtve maradásának is.

Mint a bevezető részben írtam, a felesleg jellemzően relatív fogalom, abszolúttá csak a jogosult döntését követően válik és csak a zárt rendszerre (pl.: HM) igaz ez az állítás. Ebből fakadóan a termékkódok képzése akkor releváns, ha legalább a zárt rendszerben egységes szemlélet és szabályok szerint hozzák létre. Amennyiben a zárt rendszer kisebb egységei egymástól eltérően képzik azokat, akkor az a kódok multiplikálódásához vezethet. Ennek egy jellemző példája lehet egy kalapács, amely mindegy, hogy gépjármű technikus, műszaki katona, fegyverzeti szakember, vagy mérnök kezében van, ha fő tulajdonságai megegyeznek (pl.: méret, súly, anyag, stb.) annak ugyanazt a termékkódot kellene kapnia. Ma ez nem így van. Van a legtöbb műszaki jellegű anyagnemnek van kalapácsa, de más-más azonosítóval. Ebből fakadóan a készletek tényleges mennyiségének magállapítása nem lehetséges.

A termékkódok hiánya, vagy hibája miatt előfordulhat, hogy egy szükséglet kielégítése érdekében beszerzés alatt áll az adott eszköz, míg más szakágnál már a felesleges készletek hasznosítási folyamatába került. Érzékelhető tehát, hogy a termékkódok hiánya a feleslegek feltárásában is jelentős nehézségeket okoz.

A termékkód azonban nem csak az számítógépes nyilvántartás és termékazonosítás miatt fontos, hanem a konkrét terméken való feltüntetés érdekében is. Belátható, hogy mennyivel egyszerűbb az azonosítás, ha rosszabb esetben egy szám-

sort (HETK¹¹¹), jobb esetben RFID¹¹² azonosítót tartalmaz a termék és csak azt kell leolvasni, nem pedig megjelenése és formája alapján kitalálni megnevezését, vagy hosszú számítógépes listákból ráérzéssel kiválasztani a termékhez tartozó azonosítót. Ha a terméken való feltüntetést vizsgáljuk, természetes elvárás lehet, hogy a formája szolgálja a gyors leolvasását, pontos beazonosítást és feldolgozást (vonalkód, RFID).

4.4.6. LOGISZTIKAI INFORMATIKA

A logisztikai információs rendszer fontossága meghatározó lenne a HM tár-cánál, de megfelelő formában gyakorlatilag nem létezik, jövője kétséges, hiánya szembetűnő. A feleslegek fel(nem)tárása szempontjából sajátosan vizsgálható.

A ma használt hivatalos nyilvántartás az ún. ESZKÖZ PROGRAM rendszer, mely elsősorban számviteli nyilvántartásai rendszer és csak másodlagosan használható a logisztikai szempontok szerint. Alkalmazása erre a célra szükséges, de nem elégséges. Az analitikus nyilvántartási követelményeknek bár korlátokkal megfelel, de a termékek szervezetek közötti követésére nem alkalmas, vezetői szinten az információ kinyerése nehézkes. Az online, hálózati működés hiánya jelentős plusz humán erőforrást igényel. Korlátai mellett sem célom minősíteni, a korábban felvetett gondolatokkal csak alátámasztom a Magyar Honvédségben létrejött egyéb elektronikus nyilvántartási formáinak okát és a felhasználók részéről az azokra vonatkozó igényt. Így alakulhattak ki az egyes – hagyományos értelemben vett – szakágaknál az önálló nyilvántartó programok, adatbázisok, vagy így maradtak papír alapú nyilvántartások. Ma – a teljesség igénye nélkül – önálló nyilvántartási rendszert üzemeltet, a fegyverzeti-, a repülő műszaki-, a páncélos- és gépjárműtechnikai, az élelmezési-, az üzemanyag-technikai, a ruházati-, a humán anyagok, a lőszer, stb. központi nyilvántartására az illetékes ellátó központ szakága. Önálló fejlesztésben valósul meg az inkurrens anyagok nyilvántartása. Az említett programok és adatbázisok sajátosságai miatt egymással nem kapcsolhatóak össze, átjárhatóság nincs közöttük, valamint nem kommunikálnak a hivatalos ESZKÖZ programmal sem. Az adatkapcsolat hiányán túl nincs megoldva az on-line elérhetőség sem, így információs szigetekként működnek, a szigetek között jobb esetben elektronikus adathordozó, rosszabb eset-

¹¹¹ Honvédségi Egységes Termék Kód

¹¹² Rádiófrekvenciás Azonosító kód

ben papíralapú információ áramlik időben és gyakoriságban nyilvántartásonként és szakáganként eltérően.

Az előzőek mellett hiányzik a haderőtervezési, állománytáblát kezelő és a harcértéket nyilvántartó adatbázisokhoz való kapcsolódásuk is. Enélkül a döntések meghozatala hosszas gyűjtő és elemző munka eredményeként valósítható meg, mely sok esetben már a szubjektív megítélést is magában hordozza.

Elengedhetetlennek tartom a logisztikai információs és informatikai rendszer kialakítását Létrehozásával, az üzleti szférában alkalmazott különféle vállalatirányítási és információs rendszerek alkalmazási eredményei alapján, rövid időn belül gazdaságossá válna a logisztikai rendszer üzemeltetése, hatékonyra és átláthatóvá a gazdálkodás.

A rendszer hiányának illusztrálását a következő példával szemléltetem: A honvédelmi miniszter 2007-ben elrendelte¹¹³ a tárca egészére a vagyonfelmérő leltározást. A leltározás fordulónapja a legtöbb szervezetre vonatkozóan 2007. december 31. volt. Ahhoz, hogy erre a napra kimutathatóak legyenek a tárca vagyonelemei a munkát 2007. szeptemberben el kellett kezdeni és az értékeléssel együtt 2008. április végéig tartott. A munkában több száz (ha nem több ezer) személy vett részt felmeríthetetlen munkaórát és energiát felhasználva, jellemzően saját beosztásának, munkakörének ellátásával párhuzamosan. Azt hiszem, hogy egyetlen gazdaságos működésre törekvő szervezet sem engedheti meg magának ekkora erőforrás pazarlását. Az eredményesség és hatékonyság értékelése során e felhasznált erőforrás mennyiséget kell összevetni az elért eredménnyel, illetve a nem létező, de szükséges rendszertől elvárható produktummal.

Az átlátható nyilvántartás szükségességét még számos aspektusból lehetne vizsgálni és indokolni, jelenlegi célom a hiányának, alapvető fontosságának és szükségyszerűsége érzékeltetése volt.

A feleslegek képződése és feltárása szempontjából megítélve sem engedheti meg magának a HM tárca, hogy valós idejű készletadatok nélkül működtesse szervezeti elemeit meglehetősen korlátozott költségvetési források rendelkezésre állása mellett. Az átfogó informatikai rendszer hiánya túlmutat a reverse logisztikai igénye-

¹¹³ 108/2007. (HK 19.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium fejezet 2007. évi általános és teljes körű vagyonfelmérő leltározásának végrehajtásáról

ken. A haderő fejlesztési elképzelései, a jövőkép megrajzolása szempontjából elengedhetetlen a „meglévő” erőforrások és képességek, készletek pontos ismerete, az információk kidolgozók és döntéshozók részére való pontos és on-line rendelkezésre állása.

4.4.7. VEZETÉSI SZINTEK, SZERVEZETI HIERARCHIA

A Hvt. 84-88 §-a meghatározza a magyar haderő felszerelésére vonatkozó általános követelményeket, melyeket belső szabályzók lebontanak az egyes szervezetek, szervezeti elemek szükségleteire. Ezek megjelennek állománytáblákban, normákban, készletképzési elvekben és egyéb vezetői döntésekben.

A magyar haderő hierarchikus szervezeti felépítésének megfelelően az egyes szervezetek önálló készletgazdálkodást is folytatnak és központi ellátásban is részesülnek. Az ellátás biztonsága érdekében – az említett informatikai rendszer hiányában – azonban az előírt szinteket meghaladó tartalékokat is képeznek. Ezek nagysága és elérhetősége szervezetenként eltérő, a felhasználások valószínűsége csak tapasztalati úton származtatható. Belátható, hogy ebben az esetben indokolatlan és felhasználásra nem kerülő vagyonelemek is raktárakba kerülnek, melyek többlet költségvetési forrást kötnek le, majd egy idő után inkurrenciaként jelen(het)nek meg.

Az anyaggazdálkodásban kialakult gyakorlat szerint a „logisztikus nem maradhat tartalékok nélkül”, felkészültnek kell lenni a parancsnok döntéseinek megvalósítására. Megítélésem szerint a helyes döntés pontos helyzetértékelés alapján hozható meg, melynek bázisát nem az eseti tartalékoknak kell képezni, hanem a szabályozott rendszerben nyomon követhető információnak és azt követően az anyagoknak. Ezen „képzett tartalékok” mennyisége és szükségszerűsége nem ismert, mértékük szervezeti struktúrában felfelé haladva növekvő, de az egyes szervezetek közötti átcsoportosítás a valós információ hiánya miatt nem megoldódott, a szükségtelen halmozódás lehetőségét hordozza magában.

4.4.8. KÖZPONTI ÉS CSAPAT BESZERZÉSEK

A HM tárca beszerzései a vonatkozó jogszabályi és belső szabályzói környezetben valósulnak meg. Gyakorlatban ez azt jelenti, hogy jellemzően központi beszerzési eljárások útján, kisebb részben csapatbeszerzések keretében.

Mivel a beszerzések tervezése éves szinten valósul meg, a központi beszerzések átfutása jellemzően több hónapot vesz igénybe, így a valós szükségletek és azok időbeni kielégítésének hiánya magában hordozza egyes esetekben a felesleg képződését. Ez jellemzően a napi fogyasztási szükségleteket célzó beszerzések esetén fordulhat elő. Példaként a katonai ruházati boltokban kapható ruházati anyagok és a vásárlói igények eltérését említem, de ide tartozhatnak a haditechnikai eszközök javítóanyagai is ugyanúgy, mint az adminisztráció működését szolgáló anyagok is.

A központi beszerzések esetenként túlmutatnak a valós igényeken, a csapat beszerzések pedig - a rendelkezésre álló forrás felhasználása érdekében – indokolatlan, vagy csak vélt igények kielégítését célozzák. Év végén e jellemzők és folyamatok felerősödnek.

4.4.9. LÁTENS FELESLEGEK

Ebbe a gondolatkörbe sorolom mindazon eszközöket, melyek bár bekerültek a tárca vagyonkörébe, hosszabb ideje elfeksznek raktárakban, vagy a felhasználóknál. Eredeti céljuk érdekében nem kerültek felhasználásra, az idő múlásával felhasználásuk valószínűsége tovább csökken, mennyiségüket nem ismerjük. A tárolási helyükön, a kezelők, raktárosok szempontjából ezek elszámolás köteles, nyilvántartott eszközök maradnak. A „látens felesleg” láthatatlansága fakadhat szándékosságból, az odafigyelés hiányából és az ellátási nehézségektől való félelemből is.

Szándékosnak ítélem meg azt a helyzetet, mikor a felelős szervezet, vagy szakág ismeri a további felhasználásra nem tervezett eszközök mennyiségét, de feltérjesztésükre, minősítésükre nem került sor. Az így láthatatlanul maradt készletek mennyiségét tartom meghatározónak a látens felesleges készletekből. A 2007. évi évvégi vagyonfelmérő leltározásnak egyik kifejezett célja volt ezen készletek feltárása és minősítésének előkészítése. A leltározás során beigazolódott a feltételezés, mely szerint évek óta - bár HM utasítás¹¹⁴ szabályozza a felesleg kezelését – elfekvő készletek kötik le a tároló raktárak kapacitásait, felhasználásuk már nem tervezett, de feleslegessé minősítésük sem kezdődött meg.

A kisebb mértékben jelen lévő, nem szándékosan elfedett felesleg jellemzően a felhasználóknál, alegység raktárakban képződnek. Ide sorolom azokat az esz-

¹¹⁴ 98/2005, majd a 4/2010 HM utasítások

közöket, melyeket különféle indokokkal különítenek el az ellátási rendszerben. Ennek egyik meghatározó oka lehet az ellátás esetlegessége, a meghibásodott eszközök javításának bizonytalansága, a jövőbeni szükségletek hibás felmérése.

4.4.10. HADITECHNIKAI ESZKÖZÖK KÜLKERESKEDELMI SZABÁLYOZÁSÁNAK HATÁSAI

A haditechnikai eszközök külkereskedelmének szabályai meghatározóak, esetenként a hasznosítás egyetlen formájának a korlátai, vagy támogatói lehetnek. Magyarország számára a haderőben használt eszközök jellegénél és származásánál fogva különös jelentőséggel bír e terület. A reverse logisztika katonai jellemzői miatt a hazai felesleges haditechnikai eszközök egyik hasznosítási formája lehet a külföldi értékesítés. Ebben az esetben a speciális eszközökre vonatkozó kereskedelmi előírások, elvek és normák, valamint politikai érdekek meghatározóvá válnak.

Függetlenül attól, hogy egy ország tagja-e az Euópai Uniónak, vagy sem, hogy nagyhatalomról beszélünk, vagy hazánkról, hogy tartozik-e valamilyen katonai szövetséghez vagy sem, a speciális kereskedelem területének szabályozó rendszerében mindenek fölé helyezi a nemzeti érdekeit. A fegyver vagy hadianyag szállítások megvalósulása minden esetben rendkívül komoly politikai döntés az adott ország részéről. Ez különösen érvényes az Oroszországra és rendkívül erős kihatással van minden más államra is mely a tőle, vagy a volt Szovjetunióból származó technikai eszközökkel látta el haderejét.

A fentiekén túl a haditechnikai eszközök külkereskedelme az ország pénzügyi helyzetének javítását, a hazai hadiipari igények kielégítését, a haditechnikai fejlesztések támogatását és az ország politikai érdekeinek messzemenő kiszolgálását is segíti. Ezen belül lehetővé teszi, vagy éppen gátolja a felszámolásra kerülő eszközök hasznosítását.

Ébert szerint¹¹⁵: „*A speciális kereskedelem rendkívül érzékeny terület. Megvalósításához több-ismeretlenes egyenleteket kell optimalizálni. Egyrésztől ENSZ határozatok, EU, EBESZ direktívák, megállapodások, embargók figyelembe vétele a feladat, ugyanakkor másrésztől pedig a döntéshozók kötelessége egy ország hadiipa-*

¹¹⁵ Dr. Ébert László: A speciális anyagok áruforgalma magyar szabályozásának jelene és az Európai Unióhoz történő csatlakozás követelményeihez való alkalmazkodás problematikája PhD értekezés 2006 ZMNE Budapest 96. o.

rának a fenntartása, fejlesztése, az optimális termelési struktúra és volumen megtalálása illetve megtartása.

*Ehhez még hozzátartozik ... az elavulófélben lévő eszköztár lecserélésének és értékesítésének az igénye. Hogy a képlet még bonyolultabb legyen, az új EU és NATO tagállamokban is megjelent az átfegyverzési igény, ami pótlólagos árukinálata-
tot, azaz ár-versenyt és konkurenciát eredményez a nemzetközi piacon”*

A hazai gyakorlat implementálta a nemzetközi elveket és normákat, ugyanakkor a megvalósítás során ezek hatásai miatt esetenként korláttá váltak a hasznosítási eljárásokban. Munkámmal összefüggésben, a magyar hatóság¹¹⁶ Haditechnikai Külkereskedelmi Bizottságának tagjaként érzékelttem azokat a feszültségeket, melyek az elvek, a szükségletek és a gazdasági érdekek között feszültek. Mindezekhez még Oroszország részéről a licenz körébe tartozó technikai eszközökre vonatkozó szabályokat és korlátokat is figyelembe kellett venni, ami jelentősen korlátozta a lehetőségeket.

A bemutatott tényezők, a haderő szükségletei, a nemzetközi piac igényei és a hazánkhoz hasonló múlttal bíró országok árukinálata összességében jelentősen hatott és hat a lehetőségeinkre, a tárcán túlmutató, de HM tárca érdekű hasznosítási gyakorlatra és folyamatokra.

4.4.11. KÖVETKEZTETÉSEK

Az alfejezetben leírt gondolatokkal olyan tényezőkre kívántam ráirányítani a figyelmet, amelyek nem szűnnek meg az elmúlt években felhalmozódott inkurrencia felszámolásával. Ezekkel a helyzetekkel a logisztika folyamatosan szembesülni fog és kezelésükre megoldást kell kidolgozni. Bár az eljárási rend jelenleg szabályozott, de elsősorban a felhalmozódott készletek kezelését írja le. Sem a készlet csökkentésére, sem annak folyamatos kezelésére nem alkalmas. A jelenlegi centralizált eljárási rend csak szűk keretet ad az azonnali és végrehajtható szinten alkalmazható megoldásoknak.

Az előzőeken túl fontosabb és más szempontból is nagyobb jelentőséggel bír az átlátható és megbízható információ megléte. Ennek egyik eleme egy olyan informatikai rendszer, mely a tervezéstől a végrehajtáson keresztül átfogja a logiszi-

¹¹⁶ Magyar Kereskedelmi Engedélyezési Hivatal

ka teljes spektrumát és megbízható információval látja el a döntéshozót, átláthatóvá teszi a teljes működést.

Természetesen a szabályozás és az információk csak akkor segítik a működést, ha azok alkalmazása, felhasználása konzekvensen történik. Ezért meghatározó fontosságúnak tartom a következetes vezetői (parancsnoki) gondolkodást, követelmények pontos megfogalmazását, azok teljesülésének kontrolját, a következetes vezetői felelősség érvényre juttatását.

4.5. A HONVÉDELMI ÁGAZAT HASZNOSÍTÁSI GYAKORLATA

Ebben a fejezetben a honvédelmi ágazat reverse logisztikájának, elsősorban a felesleges hadfelszerelés hasznosítási elveinek általános ismertetésére törekszem. Bemutatom azokat az eljárásokat és az azokban résztvevő szereplőket, amelyek meghatározóak a rendszer egészére nézve. Ez egyben biztosítja azt, hogy a honvédelmi ágazat gyakorlata összevethető legyen a már korábban bemutatott más szervezetek és nemzetek megoldásaival.

Rámutatok azokra az elvekre, amelyek bár az elmúlt években módosultak, de alapjaik megmaradtak és így meghatározzák az inkurrencia kezelés prioritásait. Bemutatom a gyakorlati lehetőségeket és a tényeket, ez eddigi eredményeket. Rámutatok azokra a megoldásokra, amelyek a folyamatosan képződő feleslegek hasznosítását szolgálják. A feleslegek kezelésében szerepük volt, van és várhatóan a jövőben is lesz a HM vagyonkezelésében lévő gazdasági társaságoknak, ezért értékelem lehetőségeiket ezen a téren, bemutatom potenciális képességeiket.

4.5.1. PRIORITÁSOK AZ INKURRENCIA KEZELÉSBEN

A HM a 4.3 fejezetben részletezett, felhalmozódott felesleges készleteinek kezelésére, azok felszámolására a kezdetektől rendelkezik egyfajta prioritási renddel. Ez a fontossági sorrendet meghatározó elvrendszer lényeges elemeit tekintve ma is azonos a 2005-től alkalmazottakkal, azonban kisebb súlyponteltolódásokra volt szükség az évek során. Napjainkban alkalmazott elvek az alábbiak:

- **A nyilvánosság, átláthatóság, nemzetbiztonsági szempontok;**

Ennek figyelembevételével a tárcának törekedni kell a hasznosítás során a legszélesebb kör elérésére, a nyilvános pályázatokon keresztül megteremtve a piaci versenyt, biztosítva a különleges eszközök (pl. fegyverek), készletek (pl. lőszer), anyagok (pl. veszélyes hulladékok) esetén a vonatkozó jogszabályok betartása mellett a nemzetbiztonsági érdekek érvényesítését is.

- **A költségek, időszükséglet minimalizálása;**

A tárca érdeke, hogy a felesleges készletei a lehető legrövidebb ideig terheljék raktárait, fenntartásukra, őrzésükre, állagmegóvásukra minél kevesebb összeget kelljen fordítani. Ennek teljesítése a logisztikai állomány hozzáértésével, az adminisztratív folyamatok egyszerűsítésével, időbeni gyorsításával, valamint a döntések mielőbbi meghozatalával biztosítható.

- **Döntések minél alacsonyabb szintre delegálása, hatáskör, felelősség meghatározása;**

A tárca logisztikai rendszerének különböző eljárásaiban, folyamataiban születnek döntések, melyek az adott folyamaton túlmutatnak. Ilyenek lehetnek a szervezéssel, tervezéssel, rendszeresítéssel, selejtezéssel, stb. összefüggő döntések. Ezek eredménye áttételesen meghatározhatja a felesleges készletekkel való további teendőket. A döntések egy része állami vezetői szinten születik, így hatályuk a tárca egészére érvényes. Ezt figyelembe véve jogos az érvelés, hogy egy meghozott döntés mellé ugyanazon témában ne kelljen ismét hasonló szintű döntést kérni. A feleslegek kezelése esetén ennek tipikus példái a következők:

- A haderő szervezeti elemeinek átalakítása során annak végrehajtására HM döntés születik, míg a végrehajtás során felszabaduló készletekre vonatkozó döntést külön eljárásban kell meghozni;
- Rendszerből való kivonás után a feleslegesnek minősítés külön eljárásban történik. Jelenleg mindkét esetben HM döntés szükséges;
- Selejtezést követően, melyet vagy csapat, vagy központi szinten végeznek, a feleslegesnek minősítéshez HM döntés szükséges;

A példák alapján érzékeltetve bizonyos ellentmondásokat, fontosnak tartom az elv érvényesítését a gyakorlatban is. Ezzel elkerülhető a duplikált eljárás és döntés, a hatáskörök pontos meghatározásával és a felelősség determinálásával,

annak eredményeinek ellenőrzésével, számonkérésével csökkenthető az eljárások időszükséglete.

- **Inkurrencia adatbázis feltöltése, kezelése;**

A gazdasági folyamatok kézbentartásának, monitorozásának, nyomonkövetésének elengedhetetlen feltétele, hogy a felelős vezető, illetve a folyamat részesei a szükséges információ birtokában legyenek döntéseik meghozatalakor. A Magyar Honvédség felesleges készleteinek mennyisége és az objektumok, szakágak és felelősségi körök szerinti széttagoltsága szükségessé tette egy, a készletek mennyiségét és mozgását nyilvántartó, menedzselő informatikai háttér kialakítását, függetlenül a meglévő számviteli rendszertől. A felesleges készletek feltárásával, feleslegesként nyilvántartott mennyiségének növekedésével az azt nyilvántartó program és a kapcsolódó adatbázis fejlesztése is folyamatosan megtörtént. Az informatikai képességek javulása azonban nem hozta magával az alkalmazhatóság javulását.

A felesleges készletek elkülönült nyilvántartására vonatkozó igény 2004-ben jelent meg először, melyre akkor helyi adatbázis került kialakításra. A hasznosítási folyamatok 2005-ben bekövetkezett változása magával vonta az azt kiszolgáló informatikai háttér fejlesztését is. Folyamatosan javult a termékekre vonatkozó adatok kezelésének lehetősége, viszont a hálózatba szervezett működés feltételei a fizikai lehetőségek hiányában csak lassan alakultak ki. Ez továbbra is a központi adatmenedzsmentet tette szükségessé, mely egyben az adminisztratív munka növekedését is jelentette.

Egyértelművé vált, hogy a nyilvántartás kezelése nem HM szintű feladat, annak gyakorlatával szakítani kell, az adatok rögzítése a keletkezési helyükön kell végezni. Újabb fejlesztés eredményeként létrejött az inkurrencia nyilvántartás alakulatok által is elérhető változata, a HM informatikai rendszere biztosította az érintettek on-line hozzáférését az adatbázishoz.

Az adatbázis bár jelentős fejlődést mutat, de közvetlen vezetői döntések meghozatalát nem teszi lehetővé. A folyamatos és megbízható használathoz elengedhetetlen a belső szabályzóban (HM utasítás) előírt, eltérő felelősségi köröknek és kötelezettségeknek megfelelő adatkezelés végrehajtása, annak megköve-

telése. A hasznosítási folyamatok csak abban az esetben szervezhetők gyorsan és eredményesen, ha az adatbázis tartalma megbízható és naprakész.

- **A bevételek felhasználása megsemmisítésekre, egyéb hasznosítással összefüggő kiadásokra;**

A felesleges készletek hasznosítása a hozzájuk kapcsolódó tartási költségek csökkentése mellett azért is fontos, mert az értékesítés teremti meg a feltételeit a nem értékesíthető, megsemmisítésre váró (veszélyes) anyagok kiáramoltatásának. Mivel a honvédelmi tárca költségvetési forrásai nem tették és nem teszik lehetővé a megsemmisítések közvetlen finanszírozását, így az csak a hasznosítási bevételek terhére valósulhat meg. A bevételek szolgálják az inkurrencia kezelésével összefüggő egyéb kiadások forrását is (pl. értékbecslés, programfejlesztés, pályáztatási költségek, stb.)

Fontos ugyanakkor két tényezőt megemlíteni.

- A bevételek nem minden esetben kerülnek visszaforgatásra a hasznosítások, megsemmisítések elősegítésére. A tárca feladatrendszerének priorizálása során a feleslegek kezelése jellemzően sokadlagos kérdés.
- Költségvetési források közvetlen felhasználása megsemmisítésekre már rövidebb távon is (1-3 év) kedvezően hatna az üzemeltetési, fenntartási és személyi kiadások alakulására. A „ma” kiadásai a „holnapi” költségek jelentős csökkentését eredményeznék.

A feleslegek kezelése és hasznosítása során a fenti főbb prioritások mellett számos más lényeges összetevő is megjelent az évek során. A tárca gazdasági helyzete, a piac érdeklődése, a honvédelmi vezetők inkurrenciára vonatkozó elképzelései több esetben átalakították a prioritási rendet. Az ismertetett elv is csak akkor végrehajtható, ha az megfelelő elkötelezettséggel párosul. Akkor rövid időn belül eredményeket hozhat, hatékonyságát a gyakorlati végrehajtás visszaigazolhatja és idővel jelentős előrelépés lesz tapasztalható a felesleges készletek csökkentésében.

4.5.2. FELHALMOZÓDOTT FELESLEGEK HASZNOSÍTÁSI FORMÁI

A felhalmozódott feleslegek hasznosítására vonatkozó eljárási szabályokat a 3. fejezetben részletezett jogszabályok határozzák meg és teszik lehetővé. Az egyes

megoldások lehetőségeit és korlátait betartva az alábbi lehetőségek állnak a honvédelmi tárca rendelkezésére:

– *Értékesítés*

Az értékesítés az alapvető hasznosítási forma. Mivel a tárca kezelésében álló, feleslegessé váló eszközök jellemzően nem a hagyományos értelemben vett hulladék kategóriába tartoznak, így további hasznosításukra lehetőség van. A piac aktuális helyzete, haditechnikai eszközök esetén gyakran a gazdasági érdekeken is túlmutató politikai helyzet engedi, vagy éppen korlátozza az eladást. Az értékesítési folyamatok elvi vázlatát a 1.2. melléklet és a 1.3. melléklet szemlélteti.

Az értékesítés legfőbb előnye a többi hasznosítási formával szemben, hogy bevételt, így a tárca más feladatainak végrehajtásához forrást jelent. Ez a forrás szolgálja (szolgáltatta) a ténylegesen hulladéknak minősített – elsősorban veszélyes hulladékok – anyagok megsemmisítésének forrását is.

Az értékesítési adminisztráció a jogszabályi és belső szabályozói keretek miatt túlzottan erőforrás igényes. Ennek mértéke leginkább csak időben mérhető. Hatékonysága a tárca pénzforgalmi gazdálkodási szemlélete miatt valószínűleg csak becsülhető.

Az értékesítés általában valamilyen jellemzők folytán csoportosított termékekből álló csomagok eladására vonatkozik. Ennek egyik oka az előző gondolatban említett adminisztráció, másik pedig az egyedi hasznosítás rendszerének kialakulatlansága (kialakíthatatlansága). Utalva az APEH gyakorlatára, vagy a lengyel megoldásra, látható, hogy bizonyos termékek esetén eredményesebben lehet eljárni az egyedi hasznosítással.

Amennyiben a piaci keresleti igények teljesítése túldimenzionált, a tárca érdekein túlmutat, megtörténhet hogy ún. „kimazsolázásra” kerül sor. Ennek eredményeként a kurrens feleslegek hasznosítása ugyan megtörténik, de a kevésbé keresett anyagok készleten maradnak, melyek a későbbiekben egyáltalán nem értékesíthetőek, így megsemmisítésükre pénzt kell áldozni, vagy csak spontán növelik a tartási költségeket.

Az eladás előkészítésénél a becsült érték a meghatározó. Ennek kialakítása bár arra felkészült szakemberek által történik, de a teljesülés során jelentős

eltérések is adódhatnak. A közigazgatási rendszer ezen eltéréseket gyakran a piaci viszonyoktól függetlenül próbálja értelmezni és szakmai hiányosságként értékelni.

A bevétel képződés miatt, az elsődleges hasznosítási forma továbbra is az értékesítés marad a tárcánál. Számosságát, az értékesített anyagok mennyiségét és az anyagok értékét tekintve is meghatározó jelentőségű a hasznosítások során.

– ***Vagyonkezelési jog átruházás***

A vagyonkezelési jog átruházás a közigazgatás egészére nézve jár kedvező eredménnyel, így a társadalmi hasznossága miatt fontos megoldási lehetőség. Az eljárás folyamatát a 1.6. melléklet szemlélteti.

Elvi alapja az, ha nem kell valamit a piacról beszerezni a közszféra valamely szervezetének, mert azzal egy másik szervezet rendelkezik és már nincs rá szüksége, akkor az megtakarítás az állam számára. Mivel a közszféra szervezetei elsődlegesen a részükre átadott állami vagyonnal gazdálkodnak, azt kezelik, így az eljárás a vagyonkezelési jog átruházásával hajtható végre.

A megoldás előnye maga az említett cél. Alkalmazására azonban csak ritkán kerül sor. Ennek egyik oka a HM tárca által használt speciális termékkörre vezethető vissza. A gyakorlatban megvalósult esetek is jellemzően a fegyveres és rendvédelmi szervek és szervezetek közötti azonosságokra épülve történtek meg. Számosságát, az átadott anyagok mennyiségét és értékét tekintve is csekély súllyal bír a hasznosítások során.

– ***Térítésmentes átadás***

Elvi alapja megegyezik a vagyonkezelési jog átruházásával, csak az átvevő szervezet státuszában van eltérés. Itt az állami szférán kívüli, de közfeladatokat ellátó szervezet lehet partner. A jogszabályi részben leírtak alapján meghatározó szereplők az önkormányzatok és a közhasznú szervezetek. Számukra az ingyenesen juttatott vagyon hasonló jelentőséggel bír, mint az állami szereplők számára. A folyamat elemei az 1.5. melléklet láthatóak

Számosságában az összes hasznosítási forma közül a legtöbbször alkalmazott megoldás. Az átadott anyagok mennyiségét és értékét tekintve azon-

ban csak csekély súllyal bír a hasznosítások során. Nagy adminisztrációs kötelezettségei miatt eredményessége és hatékonysága alacsony, a tárca számára a jelenlegi formában nem igazi opció a feleslegek hasznosítása során.

– **Megsemmisítés**

A megsemmisítés bizonyos termékek esetén az egyetlen lehetséges megoldás (pl. vegyi anyagok, robbanószerkezetek, egészségügyi hulladékok, stb.), míg más esetekben csak lehetőség a piaci kereslet hiányában a tartási költségek csökkentésére. A megsemmisítés eljárásrendjének elvi vázlatát az 1.4. melléklet ábrázolja.

A megsemmisítés, mint megoldás választása nagy szakmai körültekintést és pontos piaci felmérést, egyfajta előrelátást is igényel azon termékcsoportok esetén, amelyek hasznosítási lehetőségeiben az értékesítés is opció lehet. A korábban említett üzemgazdasági szemléletű költségvetés hiánya lehetőséget ad a döntés előkészítők és a döntéshozók számára is téves következtetések levonására. A piaci helyzet pontatlan felmérése és a saját tényleges költségeink hiányos ismerete eredményezheti a hosszú ideig tartó készletezést, de a túl korán megvalósított megsemmisítést is. Egyik esetben a készletezési költségek növekedése, a másikban a megsemmisítési kiadások jelentenek terhet a tárca számára.

Mindezek elkerülése érdekében a gyakorlatban jellemző az értékesítési kísérlet(ek) utáni megsemmisítés. Másrészt a megsemmisítések realizálását akadályozza a szükséges források hiánya. Bár elveiben a bevételek szolgálnák a megsemmisítés kiadásainak háttérét, a valóság ettől eltér. Így fordulhat elő, hogy van olyan objektum, melynek éves fenntartási, üzemeltetési költségei meghaladják az ott (évek óta) tárolt anyag megsemmisítésének költségeit.

A megsemmisítés a fentiek alapján az értékesítéshez hasonló fontossággal bíró megoldás lehetne kellő költségvetési forrással a háttérben és megfelelő gazdasági számvetéssel alátámasztva. A gyakorlati adatok alapján számossága csekély, hasznossága és a készletekre gyakorolt hatása azonban jelentős lenne. Kiemelendő, hogy a veszélyes anyagok és veszélyes hulladékok terén mind környezetvédelmi, mind társadalmi és biztonsági szempontból is kiemelt jelentőséggel bír.

– *Csere*

A csere nem más mint értékesítés és beszerzés egy időben. A tárca gyakorlatában elsősorban speciális eszközök esetében volt rá példa (fegyverek, lőszer), mely során közvetlenül a gyártó szervezet és a tárca között létrejött szerződés alapján újította meg a HM a készleteit.

Ezzel a megoldással jelentős mennyiségű, már biztonságosan nem használható, vagy feleslegessé vált anyag került ki a tárca készleteiből és helyette mennyiségben ugyan kevesebb, de használatra alkalmas készlet volt képezhető a raktárainkban.

Csak néhány esetben alkalmazta a tárca ezt a hasznosítási módot. Előnye volt, hogy egy eljárás során, egy adminisztráció keretén belül megvalósult. A megfelelő partner felkutatása, az értékegyeztetés, a pénzügyi és számviteli elszámolás kérdései azonban nehézséget jelentettek minden alkalommal.

A cserék során nagy mennyiségű anyag mozgott, de a teljes inkurrencia szempontjából nem volt releváns sem az érték, sem a mennyiség.

– *Beszerzés – inkurrencia eltávolításával*

Egyes termékcsoporthoz esetén (pl: HEEB, festékpátronok, stb.) jogszabályi lehetőség biztosítja, hogy új termék beszerzése esetén a feleslegessé vált hasonló terméktől a használója megszabaduljon, egyéb kötelezettség és teher nélkül mentesüljön a felesleggé vált eszköz kezelésétől.

A lehetőség ellenére a tárca gyakorlatába ez a megoldás nem épült be, gyakorlati megvalósulására eddig nem volt példa. Jelentősége így csak becslhető, mely megítélésem szerint több figyelmet és gyakorlati megvalósítást is érdemelne.

– *Használatba adás*

A használatba adás nem elsősorban a feleslegek hasznosítására biztosított lehetőség, de esetenként időlegesen alkalmazható a költségek csökkentése érdekében. Gyakorlati alkalmazására abban ez esetben kerül sor, amikor olyan, a civil szféra számára is használható eszközökről van szó, amelyek más módon történő hasznosítása nem kezdődött el.

A használatba adás csak ideiglenes megoldás, alkalmazása sem számosságra, sem értékben nem jelentős, tényleges megoldást nem jelent a hasznosítási lehetőségekben, időleges költségcsökkenést és kis bevételt lehet elérni alkalmazásával. A gazdaságossága kérdéses.

A bemutatott hasznosítási formák adják a teljes spektrumát a honvédségi feleslegek felszámolásának és kezelésének. Az egyes hasznosítási formák elemzése alapján megállapítható, hogy a tárca alapvető érdeke a képződő(dött) feleslegek értékesítése, annak lehetetlenné válása esetén a legköltségtakarékosabb megsemmisítés. Ezzel a két megoldással valósulhat meg a legnagyobb mértékű anyagáramlás és költségcsökkenés.

A többi megoldás vagy adminisztrációs igénye, vagy kialakíthatatlansága miatt nem ad kellő dinamikát a készletcsökkentésnek, hasznossága azonban kézenfekvő. A bürokrácia csökkentése esetén alkalmazásuk megfontolandó.

4.5.3. A REVERSE LOGISZTIKAI FOLYAMATOK EREDMÉNYEI

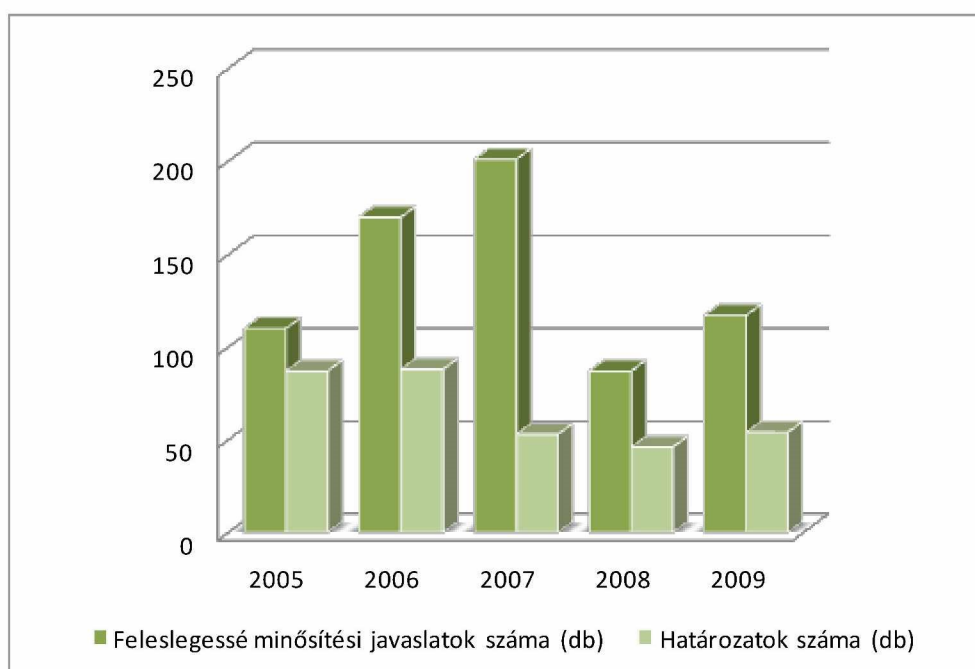
Mint a megelőző fejezetből látható, többféle megoldás is létezett és vált gyakorlattá az elmúlt két évtized alatt. A jelenlegi helyzet a HM tárcának lehetőséget ad különféle hasznosítási formákra, de a tárca a közigazgatás jogi korlátai között kihasználni azt csak nehézkesen képes. A hierarchikus szervezeti struktúra, a bürokratikus eljárási rend, a tárcától idegen értékesítési és hulladékgazdálkodási feladatok, valamint a kezelt anyagok sajátosságai (fegyverek, stb.) nem segítik elő a hatékony végrehajtást.

A szabályozási háttéren túl vannak kijelölt szervezetek és személyek a hasznosítási feladatok végrehajtására, melyek a szervezeti struktúra különböző szintjein eltérő formában jelennek meg. Van ahol nem különül el sem a hagyományos logisztikai rendszertől (pl.: MH ÖHP, HM FHH, HM HVF), sem az egyéb gazdálkodási folyamatokban résztvevő szervezeti elemektől, van ahol önálló szerv, vagy szervezatként működik (MH LEK és inkurrencia tároló raktárai, miniszteri biztos/főtanácsadó).

Létrejött egy részletes adattartalmú adatbázis, amely azonban nehezen üzemeltethető, adatbiztonsága kérdéses, használata bizonytalan. Emellett az információ-

továbbítás jellemzően papír alapú. Az adatbázis¹¹⁷ (2005-től) 121 408 tételt tartalmaz. Egy tétel lehet egy eszköz (jellemzően egyedi eszköz, számviteli értelemben tárgyi – kisértékű tárgyi – eszköz), de lehet több ezer darabos anyag is (pl.: lőszer, ruházati anyag, stb.) A rögzített tételek közül a dolgozat írásakor 11 328 tétel várt hasznosításra.

A hasznosítási folyamatok indításához a feleslegessé minősítés szükséges, mely miniszteri határozattal valósul meg. Az ehhez szükséges felterjesztések gyakran széttagoltan, egy-egy terméket, vagy termékcsoporthoz tartalmazzák, mely jelentősen növeli az adminisztrációs terhet. Ennek egyszerűsítése érdekében a döntés előkészítés során több felterjesztés összevonásra kerül és egy miniszteri határozatban születik döntés róluk. Ennek számszaki alakulását szemlélteti a 7. ábra.



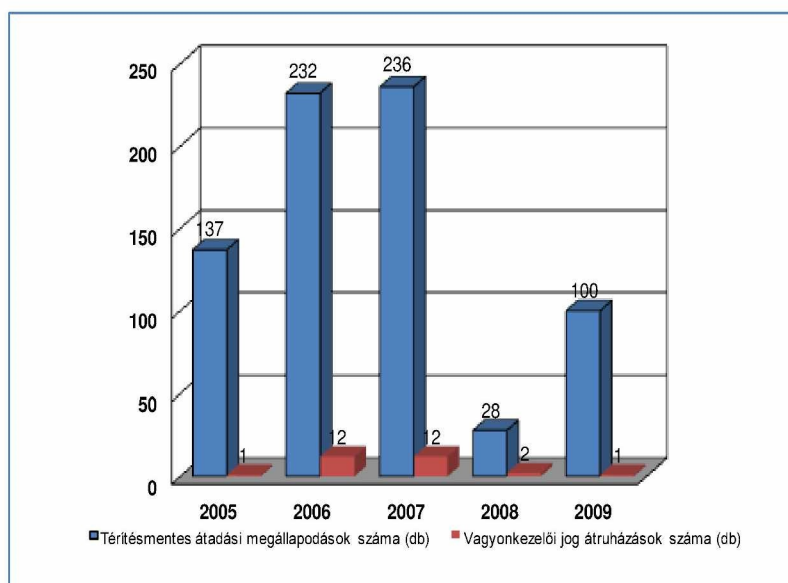
7. ábra Kimutatás a feleslegessé minősítési felterjesztésekről és a miniszteri határozatok számáról¹¹⁸

A diagram illusztrálja azt a jogszabályi változást is, ami 2007-ben a vagyontörvény hatálybalépésével bekövetkezett. Ennek hatására 2008-ban az eljárások megváltoztak, a döntések magasabb szintre emelése visszavetette a feleslegessé minősítések számát is. Másrészt ez mutatja meg azt az anomáliát is, hogy a feleslegessé minősítés és a reverse folyamatok kezdete nem feltétlen a tárca gazdasági érdekei

¹¹⁷ Forrás: HM HVF 2011. 05. 04.

¹¹⁸ Saját szerkesztésű ábra (forrás: HM VTFV 2010. április)

által determinált, hanem a külső tényezők befolyásolják. Amennyiben a tárca érdekei érvényesültek volna, a feleslegessé minősítéseknek a feleslegek feltárásának ütemében folytatódnia kellett volna. Ezt módosította a külső behatás, és írta felül saját szükségleteinket. A 8. ábra szintén visszaigazolja az előző diagramból levont következtetéseket, miszerint a jogszabályi környezet változása jelentősen befolyásolta a folyamatok számát és hatékonyságát. Jelen esetben negatív hatást fejtett ki.

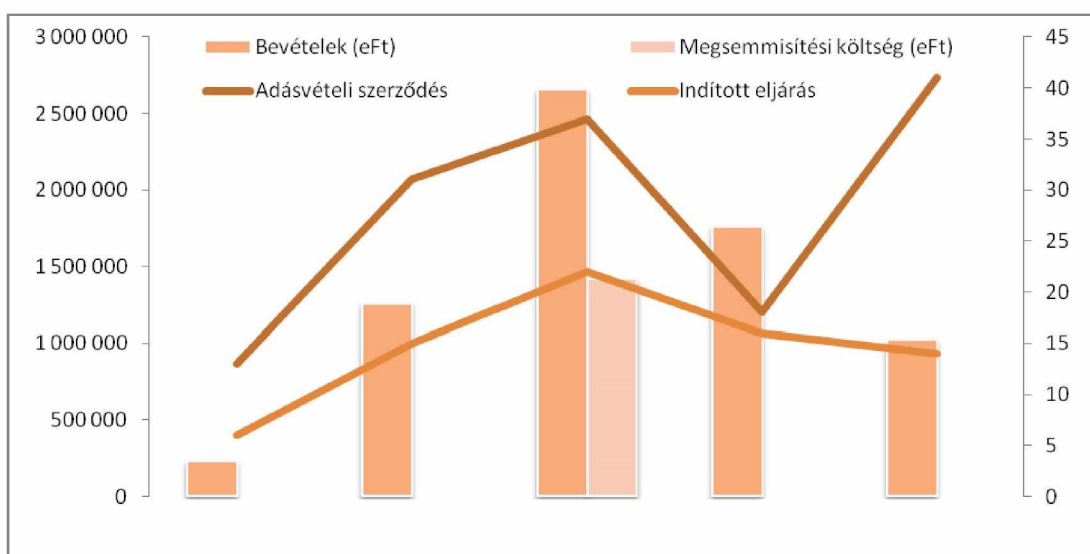


8. ábra Kimutatás a megkötött térítésmentes átadási megállapodásokról és vagyonkezelési jog átruházásokról¹¹⁹

Bár sem a feleslegesnek minősítés, sem az átadásokra vonatkozó diagram nem tartalmaz tényleges anyagmennyiséget, csak adminisztratív szempontból mutat be adatokat, elmondható, hogy az egy-egy felterjesztés, vagy megállapodás mögött több, akár több száz tétel, több száz-as nagyságrendűtől tízezres nagyságrendűig átadott anyagmennyiség áll. Ezeket a mennyiségeket és léptékeket figyelembe véve a grafikonon látható visszaesés mértéke érzékelhetően befolyásolta a belső logisztikai folyamatokat, többlet terhet rótt a reverse rendszerre és akadályozta annak folyamatos működését. Ez részben a raktári kapacitások további lekötését jelentette, másrészt, az átvevőknek más forrásból kellett beszerezni a termékeket. Mivel az átvevő szervezetek költségvetési forrásból gazdálkodnak, így számukra és a költségvetési szféra egésze számára jelenthetett volna forrás felszabadítást az átadások folytatása.

¹¹⁹ Saját szerkesztésű ábra (forrás: HM VTFV 2010. április)

Az értékesítések alakulására is hatással volt a szabályozás változása. Itt már érzékelhető az az állapot is, hogy a könnyebben hasznosítható termékek értékesítése hamarabb megtörtént. A 9. ábra vonaldiagramja a befolyó bevételek és a megsemmisítések mértékét szemlélteti, míg az oszlopdiagramok az indított hasznosítási eljárások számát és a megkötött szerződéseket. Itt látható az is, hogy egy-egy eljárás eredményeként több szerződés jött létre, mely az egy eljárásban indított több értékesítési csomag és a csomagonként kötött szerződések következménye. Látható, hogy a HM tárca 2009-ben kötötte a legtöbb szerződést, de az ellenérték nem érte el a korábbi évek szintjét sem.



9. ábra Értékesítési, megsemmisítési eljárások mennyisége és a bevételek, kiadások alakulása 2005-2009¹²⁰

Az elmúlt évek eredményeként 2005-2009 között 109 millió darab eszköz és 21 ezer tonna hulladék értékesítésére került sor, összesen mintegy 6,5 Mrd Ft bevételt képezve a HM tárca részére¹²¹.

4.5.4. RENDSZERESEN KÉPZŐDŐ HULLADÉKOK KEZELÉSE

A honvédség több területen alkalmaz a civil hulladékkezelési eljárásoknak megfelelő megoldásokat. Ez a fejezet ezek közül emel ki néhányat, melyek által látványosá válnak egyes hulladékfajták kezelési módszerei. Ezzel egyben igazolom azt

¹²⁰ Saját szerkesztésű ábra (forrás: HM VTFV 2010. április)

¹²¹ forrás: HM VTFV 2010. április

is, hogy nem minden esetben kell új, vagy speciális eljárást kitalálni, ha már van jól bevált gyakorlat.

A hulladékok és veszélyes hulladékok kezelésére vonatkozó szabályok betartása a HM számára is kötelező, így a HM kiemelt figyelmet fordít azokra és költségvetési forrásokat áldoz a megfelelő eljárásokra. (A HM környezetvédelmi tevékenysége a 1.6.2 fejezetben részletezésre került.)

A jelenleg alkalmazott módszerek az egyszerűbb hétköznapi megoldásoktól haladva a komplexebb és jellemzőit tekintve veszélyesebb hulladékok kezelése irányába a következők:

- Kommunális hulladékok kezelése;

A tárca a civil megoldásoknak megfelelően az objektumokat üzemeltető szervezet által oldja meg e szükségletét és kötelezettségét. Külön logisztikai feladatot nem képez a működés során.

- Irodai és ügyviteli papírhulladékok kezelése;

A honvédség működési jellemzőiből fakadóan a kezelt ügyiratok speciális információ tartalma miatt, az irodai papírhulladék gyűjtése és feldolgozása sajátos megoldást kíván. Ez részben túlmutat a logisztikai rendszeren, ha ügyviteli eljárási szempontból értékeljük, bár megoldásában egyértelműen reverse logisztikai folyamatról van szó. Mivel az irodai papírhulladék összegyűjtése, tárolása, feldolgozási helyre történő szállítása és az egész folyamat szervezése reverse logisztikai jellegű tevékenység. Így megítélésem szerint a folyamatban résztvevők munkaköre kevésbé meghatározó, mint az általuk végzett munka. Ennek értelmében a reverse folyamatnak bárki részesévé válhat azzal, ha az arra jellemző tevékenységet végez.

- Szelektív hulladékgyűjtés

Az utóbbi években a civil szférában jelentősen megnövekedett a szelektív hulladékgyűjtő pontok száma. Az azt megelőző időszakhoz képest a mennyiségi növekedés a területi lefedettség kiterjesztésével is együtt járt. Míg az előző évtizedben csak a nagyobb városokban egy-egy gyűjtősziget adott helyet a veszélyes és kevésbé veszélyes, de szelektálható hulladékoknak, addig napjainkban már minden település jellemzően rendelkezik a szelektív gyűjtés feltételeivel. A la-

kosság szelektív gyűjtési hajlandósága ezzel párhuzamosan növekedett, így a gyűjtés hatékonysága folyamatosan javul.

A civil tapasztalatok alapján HM tárca is bevezette a szelektív hulladékgyűjtési lehetőséget, megteremtette annak feltételeit. A tárca objektumait üzemeltető szervezettel kötött üzemeltetési szerződés biztosítja e rendszer működtetésének hátterét.

- Szárazelemek és akkumulátorok kezelése;

A szárazelemek és akkumulátorok kezelése jelentős mértékben megegyezik a szelektív gyűjtésnél leírtakkal. A gyűjtés maga önkéntes alapon, a kihelyezett tárolókban valósul meg. A tárolók ürítése az üzemeltető szervezet feladatrendszerébe tartozik, a megsemmisítés, illetve feldolgozás az arra engedéllyel bíró szervezetenél valósul meg.

- Ételmaradék kezelése;

A honvédség működéséből fakadóan, nagy létszámú étkeztetés biztosítása során jelentős feladatot jelent a logisztikai rendszerben a személyi állomány ellátása, majd azt követően a visszamaradó hulladékok eltávolítása.

Az időben kissé visszatekintve látható, hogy a honvédség az 1990-es évek végéig több objektumában működtetett úgynevezett kisegítő gazdaságokat, melyek az ellátási színvonal javítása mellett elláttak bizonyos hulladékkezelési feladatokat is. Ezen gazdaságok egy része biztosította az adott objektum ételmaradékának felhasználását (pl. állatok etetésére), mellyel tehermentesítette a hulladékkezelés egyéb területeit. Az Európai Unióhoz csatlakozásunkat követően az uniós irányelvek egyebek mellett e lehetőséget megszüntették, az ételszármazékok veszélyes hulladék kategóriába kerültek. Ennek megfelelően a logisztikai rendszernek alkalmazkodni kellett a megváltozott szabályokhoz.

Jelenleg az élelmezési ellátást biztosító katonai szervezetek a képződő ételhulladékot külső vállalkozók bevonásával kezelik, szállítatják el. A szerződések biztosítják a reverse logisztikai rendszer ezen elemének végrehajtását.

- Olajszármazékok és azokkal szennyezett anyagok kezelése;

A honvédség technikai eszközeinek üzem- és kenőanyag ellátáshoz, valamint az eszközök üzemeltetéséhez, karbantartásához különféle olajszármazékokat

használ, valamint felhasznál. Mind a használat, mind a felhasználás során jelentős mértékű szennyezett anyag marad vissza (pl. olajsár, fáradt olaj, szennyezett tisztító anyag, ezek tároló eszközei, stb.), melyek veszélyes hulladékként kezelendők és a vonatkozó előírások szerint kell eljárni. Ahhoz, hogy mindez megvalósuljon az anyagok gyűjtéséről, jellemzőiknek megfelelő tárolásáról és megsemmisítéséről gondoskodni kell. Ennek megszervezése a reverse logisztika feladata.

A reverse folyamat azonban nem ér véget a gyűjtéssel és tárolással. A folyamat zárása a megsemmisítés, illetve az arra jogosult hulladékkezelő részére átadással valósul meg. Jelenleg, részben az inkurrencia kezelés rendszerében az olaj- és olajszármazékok ellátójával kötött szerződésen keresztül zárul a folyamat, másrészt a hulladékok megsemmisítésére vonatkozó egyedi szerződéseken keresztül távolíthatóak el.

- Egészségügyi hulladékok speciális kezelése;

A honvédség által működtetett egészségügyi intézetek és szervezeti elemek, meghatározón a kórház és rendelő intézet, jelentős mennyiségű, naponta képződő veszélyes hulladékot termel. E hulladékok kezelése összetételük miatt kiemelt figyelmet érdemel. A hulladékkezelésre vonatkozó előírások betartása mellett az egészségügyi szabályok is rendelkeznek kezelésük módjáról. Ahhoz, hogy mindezeknek megfeleljenek a szervezetek, az anyagok összegyűjtést követő kezelésére a honvédség vállalkozói szerződést kötött, melynek keretében semmisített meg hulladékait.

A felsorolt hulladékokon túl természetesen további hulladékfajtákat is említhetnék, azonban jellegüknél, gyakoriságuknál és megoldási lehetőségeik miatt ezeket tartottam fontosnak kiemelni. A 4/2010 HM utasítás melléklete lehetőséget biztosít *„A honvédelmi szervek által saját hatáskörben hasznosítható, megsemmisíthető hulladékok, egyéb anyagok”* esetén gyors és hatékony megoldásokra az előzőekben bemutatottakon túl is.

Ezzel a résszel célom volt bemutatni azokat a megoldásokat, melyeket már gyakorlati alkalmazásuk is igazolt, felhasználható tapasztalatot adnak egyéb területek és anyagok vonatkozásában is. Másrészt rámutattam, hogy a honvédségen belül a civil eljárások alkalmazásának is van helye.

4.5.5. HONVÉDSÉGI GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK SZEREPE, LEHETŐSÉGEI A REVERSE LOGISZTIKÁBAN

A Honvédelmi Minisztérium vagyonkezelésében lévő állami tulajdonú gazdasági társaságok mind a logisztikai ellátásban, mind a reverse logisztikai feladatokban megalakításuk óta jelen vannak. A reverse logisztikai folyamatokban eltérő mélységben és különböző területeken jelennek meg. A gazdasági társaságok közül e területen a részvénytársaságok látnak el jelentős szerepet.

A társaságok - a téma szempontjából lényeges - jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

- HM Elektronikai Logisztikai és Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság (HM EI Zrt.)

A cég a feleslegek hasznosításának indulásakor részese volt a folyamatoknak. A jogszabályi környezet függvényében és az eljárásokra vonatkozó lehetőségek között a korábbi ÁPV Rt. partnereként hasznosította a honvédség felesleges készleteit, melyet a haderő az ÁPV Rt.-nek átadott (lásd: 3.2 fejezet). A hasznosítási eljárás jogszabályi és érdekütközési korlátai miatt e szerepkör viszonylag rövid ideig állt fenn. Annak megszűnése után az Zrt. csak eseti jelleggel vett részt a feleslegek kezelésében.

- HM CURRUS Gödöllői Harcjárműtechnikai Zártkörűen Működő Részvénytársaság (HM CURRUS Zrt.)

A cég jogelődjein keresztül több mint 50 éves múlttal rendelkezik a haditechnikai eszközök felújításában, javításában, karbantartásában, fejlesztésében, a tárca partnere a profiljába tartozó felesleges eszközök hasznosításában. A CURRUS Zrt. portfólióinak köszönhetően a honvédségi reverse logisztika két szegmensében is folyamatosan jelen van.

Egyrészt biztosítja a honvédségi kerekes és lánctalpas haditechnikai eszközök javítóbázis háttérét, melyen keresztül végzi a harckocsik és harcjárművek, katonai tehergépkocsik, áramforrás aggregátok, tűzoltó gépkocsik, nehézgép szállítók, műszaki gépek és földmunkagépek felújítását, nagyjavítását.

Másrészt a honvédségi speciális, a cég működési körébe tartozó, eszközök hasznosításában is részt vesz. Mind az értékesítésen, mind a megsemmisítésen keresztül a HM partnere. A társaság részt vett a haditechnikai eszközök CFE

egyezmény szerinti megsemmisítésében is. Ennek során több mint 1500 harckocsit és harcjárművet hatástalanított, valamint az Egyesült Királyság 36. Műszaki Ezreddel közösen, tábori körülmények között semmisítette meg Macedóniában a begyűjtött fegyvereket.

- HM Arzenál Elektromechanikai Zártkörűen Működő Részvénytársaság (HM ARZENÁL Zrt.)

A HM ARZENÁL Zrt., hasonlóan a HM CURRUS Zrt-hez a honvédségi logisztikai rendszer eleme, így a reverse folyamat részese is. A cég a védelmi ipari tevékenysége magába foglalja a különféle rakéták és rakéta rendszerek, tűzvezető rendszerek, radarok és egyéb kiegészítő eszközök nagy-, közép-, és szükség szerinti javítását, illetve műszaki felülvizsgálatát, valamint ezen eszközök fejlesztését és modernizálását. A javításokon túl a profiljába tartozó honvédségi inkurrencia hasznosításában is szerepet vállal, hasonlóan a HM CURRUS-hoz.

- HM Armcom Kommunikációtechnikai Zártkörűen Működő Részvénytársaság (HM ARMCOM Zrt.)

A cég profiljába tartozik a honvédségi kommunikációtechnikai eszközök nagy-, közép-, és szükség szerinti javítása, fejlesztése, beépítése, átépítése különféle bázisjárművekbe. Ennek megfelelően a reverse logisztikai folyamatok javítási tevékenységének részese. Hasonlóan ez előzőekben bemutatott Zrt.-khez, részt vállal a tevékenységéhez kapcsolódó inkurrens eszközök hasznosításában is.

Összességében megállapítható, hogy a HM tárca a vagyonkezelésében lévő gazdasági társaságok képességeinek felhasználásával olyan eszközt birtokol, mely lehetővé teszi a még meglévő, felhalmozott készletek jelentős részének felszámolását. A cégek portfóliói biztosítják a folyamatosan képződő feleslegek kezelését is. Ehhez a kapacitások rendelkezésre állnak, az eljárási rend azonban még nincs kialakítva. Ezek a Zrt.-k a haditechnikai eszközök jelentős hányadának javításban is meghatározó képességekkel, kapacitásokkal és eredményekkel rendelkeznek, melyek kihasználása szintén a HM elemi érdeke.

4.6. HATÉKONY KEZELÉS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ANOMÁLIÁI

Jogszabályi

A 3. fejezetben bemutatott jogszabályi háttér változása jelentősen befolyásolta a végrehajtás menetét és sikerességét. Ez a gyakorlatban a kialakított eljárások újragondolásával, a területen dolgozók munkájának átszervezésével járt együtt, a korábban alkalmazott megoldások változását hozta magával. Ezek a végrehajtásban a folyamat lassulását, megállását, az új gondolatok szerint újraindítását eredményezték. A jogi változások bizonytalanságot okoztak a rendszerben, az új megoldások és eljárások kialakítása jelentős időráfordítást igényelt.

Személyi

A végrehajtás a jogi háttéren túl felkészült és elkötelezett szakembereket is kíván. A feleslegek hasznosítására kialakított szervezeti rendszer azonban tartalmazott olyan elemeket, amelyek önmaguk jelentették a gyors felszámolás akadályát. Ide tartoznak azok a szervezetek, amelyek a feleslegek tárolására, kezelésére és adminisztrációjának működtetésére jöttek létre anélkül, hogy működésük befejezési határidejét meghatározták volna. Az időkeretek kialakítása mellett a következetes végrehajtás felügyelet is rendkívül fontos tényező lenne ebben a folyamatban. Kutatásaim során úgy tapasztaltam, hogy az említett elemek egyike sem játszott meghatározó szerepet a rendszer kialakítása és működése során.

Gazdaságossági

Az elmúlt években készült felmérések azt igazolják, hogy a felesleges készletek tartása igazolhatóan milliárdos összegeket emésztett fel évről-évre, mellyel az éves szintű bevételek nem voltak összemérhetőek. Ennek ellenére a teljes készletre vonatkozó komplex gazdaságossági számvetés és elgondolás nem készült, így döntés sem született. A haderő költségvetési gazdálkodásának jellemzőiből fakadóan az éves költségek és a hosszú távú előnyök nem, vagy csak nehezen mérhetőek össze, így egyfajta rövidlátás jellemzi a gazdálkodást.

A gyakorlatot és a hátteret ismerve az is kijelenthető, hogy egy komplex felszámolásra meghozott döntés objektív háttére is hiányzott és annak megteremtése több érdekebe ütközött volna (pontos készletinformációk, egzakt működési költségek, részletes előrejelzések, határozott vezetői elvárások, stb). A folyamatosan csepegte-

tett feleslegessé minősítések és az ad-hoc szükségletek szerinti visszaminősítések nem lehettek alapjai az említett átfogó döntésnek.

Eljárási

Az eljárási anomáliák jellemzően az előzőekben felsorolt tényezők hatására alakultak ki. A jogszabályi változások közvetlenül hatottak a reverse folyamat elemeire. A személyes érdekek, a sokszoros strukturális áttétel lassította és időben elnyújtotta a folyamatokat. A munkahely elvesztésének réme, a döntések meghozatalának felelőssége sem támogatta az eljárásokat. A tároló helyeken érzékelhető szervezeti és személyi ellenállás szintén a gyors végrehajtás ellen hatott. A gazdaságossági kérdések pedig szintenként eltérő megítélés alá estek.

Míg felső szinten a bevételek növelésén volt a fő hangsúly, alsó szinten az üzemeltetés és fenntartás biztosítása játszott főszerepet. Így a megtérülés áttételes és közvetett hatása nem volt meghatározó, annak figyelmen kívül hagyása rövidlátásra utal. Mivel a kiadás csökkenés más-más helyen jelentkezik, azok a döntések kialakítása során felmerültek érvként, de a döntésre már közvetlen hatással nem voltak.

A fentiekén túl a gyakorlatban jellemző a meglévő problémák bagatellizálása, téves, vagy valótlan kép mutatása a tényleges helyzetről, a vezetők elvárásának megfelelő információközlés. Mindez hatott a nyilvántartási fegyelemre, a tárolás minőségére, a jelentések szövegezésére és minden egyéb, a folyamatban megjelenő tevékenységre is.

Mindezek az anomáliák rendkívüli módon befolyásolták, befolyásolják a felesleges készletek hatékony felszámolásának eredményességét, a reverse folyamatok sikerességét.

4.7. A FELESLEGEK TÁROLÁSI KÖLTSÉGEINEK ELEMZÉSE

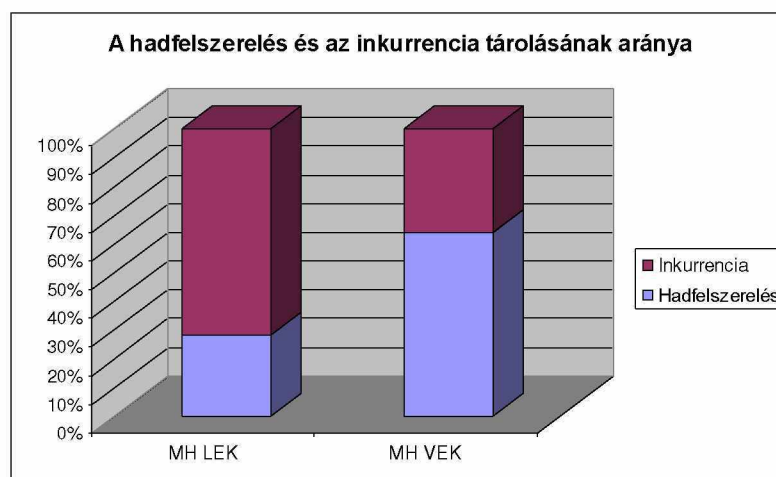
Az elemzés során személyi jellegű, infrastrukturális és az egyéb járulékos kiadásokat vettem figyelembe¹²².

A számítások során az inkurrencia kezeléssel, tárolással foglalkozó állomány összetételét, valamint az ez irányú tevékenységre fordított munkaidő nagyságát

¹²² Forrás: HM Védelmi Tervezési és Vagyonfelügyeleti Főosztály 2010. szeptember

a rendszeresített beosztások esetén teljes egészében, míg az egyéb beosztás mellett az inkurenciával foglalkozók esetén a tapasztalati adatok alapján a munkaidő 70-90%-ában lehet meghatározni. A feldolgozott források alapján megállapítható, hogy az MH Logisztikai Ellátó Központnál (MH LEK) a rendszeresített beosztásnak megfelelően mintegy 150 fő foglalkozott inkurencia kezeléssel, tárolással. Ennek költsége 2009-ben (illetmény a járulékokkal, egyéb összetevőkkel pl.: lakhatás támogatás, étkezési hozzájárulás, stb.) 563 MFt volt. Az MH Veszélyes anyag Ellátó Központ (MH VEK) állományában 46 fő rendszeresített beosztású munkavállaló foglalkozott inkurencia kezeléssel, míg rendszeresített beosztásnak megfelelően további mintegy 10 fő. Ennek költsége 2009-ben 225 MFt volt. Az inkurencia kezeléssel, tárolással foglalkozó állomány személyi jellegű kiadásai összesen így 788 MFt/év.

Infrastrukturális területen az inkurencia tárolásra kijelölt objektumok őrzés-védelmi, valamint ingatlanüzemeltetési költségeit vettem figyelembe. A kijelölt objektumok költségei a feladatellátásnak megfelelően arányszámok (inkurencia tárolás / raktár funkcionalitás) alkalmazásával kerültek megosztásra. Az infrastrukturális kiadások mindösszesen: 1 399 MFt/év összeget jelentenek. A költségelemzésnél figyelembe vettem azokat a kiadásokat, melyek az adott objektum mindennapi működéséhez szükségesek (infrastrukturális kiadások nélkül). Ennek összege a két ellátó központ esetén 776 MFt/év. A feleslegesnek minősített ingó vagyonelemek (inkurencia) tárolásának költségei mindösszesen: 2.963 MFt/év.



10. ábra A hadfelszerelés és az inkurencia tárolásának aránya¹²³

¹²³ Saját szerkesztésű ábra (forrás: HM VTFV 2010. április)

A raktárakra vonatkozó kapacitás adatokból megállapítható, hogy az MH LEK inkurrencia tárolás/raktár-funkcionalitás arányszámának számításakor az eredményt 72%. Ez azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló kapacitás mintegy 72%-án inkurrenciát tárol, azaz a felesleges és a nem felesleges anyagok aránya közelít a 3:1-hez. Ez az arány az MH VEK esetében lényegesen jobb (36%), de ideálisnak ez sem mondható. A leírt arányokat a 10. ábra a szemlélteti

Az inkurrencia kezeléssel, tárolással foglalkozó személyi állomány összetételét elemezve látható, hogy az MH LEK állományából további 198 (147,6¹²⁴) fő, az MH VEK állományából további 88 (10,06) fő foglalkozik valamilyen szinten inkurrencia kezeléssel. Az elemzés során az MH középírányító szervezeteinél és a HM szervezetei, szervei értékesítéssel, nyilvántartással, valamint szabályozással foglalkozó személyi állománya nem lett figyelembe véve, mely megközelítőleg további 20 főt jelent (személyi jellegű kiadás nagyságrendje 150-200 MFt/év).



11. ábra Inkurrencia kezeléssel foglalkozó személyi állomány¹²⁵

A bemutatott számokat összevetve a 9. ábra adataival megállapítható, hogy a tárca öt év alatt 6,5Md. Ft bevétel mellett - 2009. évi adatok alapján - közel 15Md. Ft-ot használt fel a feleslegek tárolására, kezelésére. Látható tehát, hogy a feleslegek felszámolására vonatkozó elvek nem valósultak meg, a ráfordítások mértéke jelentősen meghaladta a bevételeket. A hasznosítási gyakorlat mielőbbi jelentős átgondolására lenne szükséges (már korábban szükséges lett volna).

¹²⁴ Rendszeresített beosztásnak megfelelően.

¹²⁵ Saját szerkesztésű ábra (forrás: HM VTFV 2010. április)

4.8. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A fejezetben célom volt kiegészíteni az 1. fejezetben leírt általános fogalmi rendszert azokkal a haderőben használt kifejezésekkel, melyek a téma értelmezése szempontjából fontosak. Bevezettem olyan fogalmi elemeket, melyek lehetővé teszik a feleslegek megkülönböztetését potenciális hasznosításuk, hasznosulásuk során.

Részletesen feltártam a HM reverse logisztikai rendszerének összetevőit, bemutattam azokat a folyamatokat, melyek a haderőn belül e téren specialitással bírnak. Értékeltem azok jelentőségét, gyakoriságát és végrehajtásuk formáit.

Elemzésem során meghatároztam a reverse folyamat kezdetét, bemutattam a kapcsolódó döntéseket és leírtam a döntési folyamatot.

Meghatároztam azokat a hatásokat, gazdasági, társadalmi és történelmi okokat, melyek a honvédségi felesleges készletek felhalmozódásához vezetnek. Ezen túl feltártam azokat a jellemző folyamatokat és okokat, amelyek a rendszeres felesleg képződést indukálják, illetve a működés sajátosságai során a feleslegek kialakulásához vezetnek.

A feleslegek felszámolása érdekében vizsgáltam a meglévő hasznosítási formákat, az azokat meghatározó prioritásokat, amelyek alapján bemutattam az elért eredményeket. Elemeztem azokat a lehetőségeket, melyek a gazdaságosságot szolgálják és bemutattam azokat a gazdasági társaságokat, akik a reverse folyamat potenciális elemként elősegíthetik a hasznosítást.

Az előzőek mellett meghatározónak tartottam feltárni azokat a tényezőket, melyek a jelenlegi rendszerben akadályt, nehézséget jelentenek, a reverse logisztikai folyamatok megvalósulását gátolják.

Gazdasági adatokkal igazoltam a hasznosítási gyakorlat „eredményeit”, melyből levontam azt a következtetést, hogy a jelenlegi forma nem tartható fenn, az a tárca gazdálkodását nem segíti, sokkal inkább terheli azt.

A fejezetben meghatározott fogalmak, elemzett eljárási rendek, folyamatok és elvek alkotják ma a honvédelmi tárca reverse logisztikáját, határozzák meg annak hatékonyságát. Az itt bemutatott és elemzett tényezők összessége alkotja azt a komplex rendszert, mely a 2. fejezetben leírt hazai és külföldi reverse rendszerekkel összevethető.

5. A FELESLEGEK HATÉKONYABB ÉS GAZDASÁGOSABB KEZELÉSI LEHETŐSÉGEI

Az előző fejezetekben több szempontból vizsgáltam a reverse logisztikai folyamatok megvalósulását. Korábban elemeztem a hazai, haderőn kívüli gyakorlatot néhány kiválasztott szervezeten keresztül és bemutattam több, hazánkhoz hasonló ország eljárási rendjét. Részletesen feltártam a Magyar Honvédség által követett szabályokat és azok gyakorlati érvényesülését. A honvédségi belső reverse logisztikai rendszerre és annak összetevőire vonatkozóan külön fejezetben írtam le megállapításaimat.

Az előzőekben megfogalmazottakra alapozva ebben a fejezetben azokat a tényezőket tárom fel, mutatom be és értékelem, melyek lehetőséget biztosítanak arra, hogy a jelenlegi folyamatokban mind a gazdaságosság, mind a hatékonyság terén javulás történjen.

5.1. FILOZÓFIA

A feleslegek terhelik a működő rendszert, többlet erőforrásokat, kapacitásokat kötnek le. A felhalmozódás időben nem észlelt folyamata a logisztikai rendszert elaltatja, a nem használt anyagok mennyiségének lassú növekedése észrevétlenül egyre több energiát köt le, egyre több adminisztrációt igényel, többlet kiadásokat generál. A készletnövekedés lassú volta nem ébreszt reakciót a rendszerben, a jelenség természetessége elfogadottá válik.

A feleslegek mennyiségi növekedésének időbeni érzékelése, kezelésének előkészítése, hasznosítása ezért alapvető feladat a hatékony és eredményes működés érdekében. Az optimális megoldás természetesen az azonnali kezelés lenne, amely a mennyiségi halmozódást is megakadályozná, azonban egy centralizált és strukturálisan hierarchikus szervezet esetében ez a döntési szintek determináltsága miatt nem valósítható meg. Az optimum elérésre azonban törekedni kell.

Vezetélméleti elv szerint a rossz döntés is jobb a döntés hiányánál. Ez az általam vizsgált területen is érvényes lehet. A kellő időben meghozott döntés jelentős eredményeket generálhat a rendszer egésze tekintetében. A gazdálkodó szervezet által feltárt, vagy érzékelt felesleg megismerése, arról az előjáró tájékoztatása, a

hasznosítás kezdeményezése ilyen értelemben minden, a működésben részvevő személy feladata. A döntéshozó felelőssége a szintjének megfelelő helyzetértékelés, majd az ismeretek által optimális döntés meghozatala. A szervezeti struktúrában felfelé haladva, a rendelkezésre álló információk birtokában, a szervezeti érdekek szem előtt tartásával a korábbi döntések felülvizsgálata megtörténhet, de a rendszer működése nem állhat le. A szervezet hierarchikus felépítése lehetőséget ad a döntéshozóknak - az ellátást menedzselő logisztikai informatikai rendszer hiányában is - adminisztratív megoldásokon keresztül a döntést támogató információk megszerzésére.

Ma már egyértelmű szükséglet és egyben cél, a döntési szintek számának és szintjének csökkentése, az információk megfelelő előállítása és eljuttatása, valamint a döntések megfelelő előkészítése és meghozása.

Ez azt is jelenti, hogy a feleslegek képződéséről kapott időbeni információval, a megfelelő időben és helyen hozott döntésekkel megakadályozható a feleslegek felhalmozódása, illetve időbeni feltárásukkal a reverse logisztika hatékonysága jelentősen javítható.

5.2. MÓDSZER

Az alfejezet célja olyan módszerek bemutatása, melyek elősegíthetik a fejezet címében megfogalmazott cél elérését.

5.2.1. SZABÁLYOZÁSI DEREGULÁCIÓ, KOMPLEX LÁTÁSMÓD

A 3. fejezetben részletezett jogszabályi háttér adja az alapját, biztosítja hátterét a honvédségnél felhalmozódott és képződő feleslegek reverse logisztikai folyamatainak. Egyben ez a szabályozás jelenti azokat a korlátokat is, melyek által a végrehajtás üteme lassú, az eljárások bürokratikusak, az eredmények csak nehezen azonosíthatóak.

Az állami vagyon védelmét, a vagyonkezelők lehetőségeinek szabályozását jogszabályi szinten kell biztosítani. Ez azonban nem jelentheti azt, hogy a végrehajtókat gúzsba kell kötni és a valós döntési lehetőségeket kell elvenni a vagyon kezelőtől. Jelenleg egyes döntések (pl. térítésmentes átadás) kormányzati szintre vannak emelve, kormányhatározat által hajtható végre. Vagyonkezelői jog átruházásra a központi vagyonkezelő szervezet (MNV Zrt.) adhat felhatalmazást.

Mint azt a 4. ábraával szemléltettem, az elmúlt évek a végrehajtás és a dinamizmus területén nem segítették elő a folyamatok hatékonyságát. A nagyfokú centralizáció, a vagyonkezelőkkel szembeni „bizalmi válság” az állami vagyonnal való gazdálkodást korlátozta. A tényleges gazdálkodási lehetőség valójában megszűnt. Mindez a változás szükségszerűen leképezésre került a HM tárca belső szabályozói-ban is. Ahhoz, hogy a reverse folyamat az adminisztratív lépéseken túl elkezdődhes-sen, a döntési és kapcsolattartási szintet a jogszabályi előírásokhoz, a hatásköröket a kapcsolattartási hierarchiához kellett igazítani. Ezzel kialakult az a helyzet, hogy filléres ügyek kerültek miniszteri szintre, majd kormány elé döntéshozatalra.

Ahhoz, hogy az eljárások jelenlegi menetén változtatni lehessen, a lassan fu-tó hasznosítások lendületet kapjanak, elengedhetetlen a jogszabályi környezet újra-gondolása. Meglátásom szerint az a felelősség, amellyel egy miniszter a tárca vezeté-sére fel van ruházva, feljogosíthatja arra is, hogy a rábízott vagyonnal gazdálkodjon, a tárca érdekeit azon keresztül is érvényesítse. A kormányzat rendelkezik mindazon felügyeleti szervezetekkel, mellyel ezt a folyamatot felügyelheti, ellenőrizheti, adott esetben számonkérheti.

Ehhez igazodóan a belső eljárási rendet is szükséges átalakítani, mellyel csökkenthető mind az adminisztráció, mind az átfutási idő, javítható a hatékonyság és eredményesség.

A jogszabályi környezet újragondolása nem csak a HM tárca sajátos érdeke, hanem társadalmi érdek is egyben. Az állami szféra minden eleme az adófizetők pénzén fenntartott szervezet, mely szervezet gazdálkodásának javulásával biztosítha-tó a hatékonyabb állami működés és a képződő magtakarítások célszerűbb felhaszná-lása. A változtatások bevezetése nélkül, az idő múlásával a költségek növekedése várható, mely további gátat jelent a gazdálkodási, jelen esetben a reverse logisztikai folyamatokban.

5.2.2. DÖNTÉSI SZINTEK CSÖKKENTÉSE

A szabályozási deregulációhoz szorosan kapcsolódik a döntési szintek és hatáskörök újragondolásának szükségessége. A reverse logisztikai folyamatok kezde-tén majd minden esetben vezetői döntés áll. A döntés ezekben az esetekben azonban nem a katonai szervezet, vagy a középírányító szintjén jön létre, hanem a 4.2. feje-zetben részletezett módon honvédelmi miniszteri szinten, bejárva közben minden

közbenső vezetőt. Gyakran, mint a térítésmentes átadások esetén, akár kormányzati szintig is eljuthat egy dokumentum, mely a folyamat megindításához, későbbi teljesítéséhez szükséges.

Ebben a helyzetben gyakorlatias és eredményes folyamatmenedzsmentet lehetetlen kialakítani. A honvédség gazdasági érdekei nem engedik meg, hogy e hozszadalmis bürokrácia akadályozza a napi feladatok végrehajtását. Ezért a tárcán belül meg kell valósítani a döntési szintek csökkentését azokon a területeken, ahol nem szükséges a tárcán kívüli együttműködés. Az együttműködésre kötelezett esetekben is megfelelő jogosítványok és jogkörök leadásával biztosítható az életszerű gyakorlat kialakítása.

A hatáskörökkel és leadott jogkörökkel élni hatalom és felelősség. Ennek érdekében a HM szervezeti struktúrájában létrejött, vagy kialakítandó elemek vezetőinek kiválasztása és feladatstrukturálása során szükséges megteremteni mind a személyi, mind a tárgyi feltételeket. A döntési szintek és a döntési folyamatban résztvevők számának csökkentése nem lehet öncélú. Csak akkor valósítható meg, ha a meg alapozott döntéshez szükséges feltételek biztosítottak, rendelkezésre állnak a tárca érdekei érvényesítésére a szükséges információk. A végrehajtás módja vezetői beszámoltatás, ellenőrző szervezetek útján követhető, kontrolálható és módosítható.

5.2.3. SZABÁLYOK BETARTÁSA ÉS DÖNTÉSEK VÉGREHAJTÁSA

Az előző két pontban elemeztem a jogszabályi és a döntési mechanizmusok változtatásának lehetőségét, javasoltam azok egyszerűsítését. Ennek eredménye azonban csak akkor látható, ha a megvalósítás során azok érvényesülnek.

Ma a reverse folyamatok legjelentősebb részére, a feleslegek kezelésére és hasznosítására HM utasítás határozza meg a végrehajtandó tevékenységrendszert. Az elmúlt években ennek ellenére tapasztalható volt, hogy az elvben felépített, gyakorlatban is működőképes rendszer csak akadozva, lassan és az elérhető eredmények alatti teljesítménnyel dolgozott. Ennek okait a következőkben látom:

- Következetlenség a folyamatok indítása és végrehajtása során – pl. feleslegessé minősítés, majd visszavonás, felajánlás hasznosításra, majd annak visszavonása;
- Nyilvántartási anomáliák, pontatlanságok;

- Bizonytalan információk;
- Vezetői döntések negligálása;
- Gazdasági érdekek figyelmen kívül hagyása;
- Parancsnoki hatalomgyakorlás túldimenzionálása, parancsnoki (személyes) érdek fölérendelése a közösségi érdekeknek (pl.: objektum bezárás halogatása);
- Személyes ellentét a folyamatban résztvevő személyek (vezetők, jogosultak, végrehajtók) között;
- Szabályzók megfelelő ismeretének hiánya.

A felsorolás nem teljes, csak néhány súlyosabb elemet mutattam be. Ezek megléte és fennállása esetén elképzelhetetlen jó együttműködés, közös gondolkodás és érdekérvényesítés, valamint hatékonyság.

5.2.4. LOGISZTIKAI FOLYAMATOK ÉS FELADATOK ÖSSZEANGOLÁSA

A reverse logisztikai folyamatok hatékonyságának vizsgálata során nem tekinthetünk el az ellátási folyamatokban is meglévő elemektől. A 12. ábra azon főbb területeket szemlélteti, melyeknek közvetlen hatásuk van a reverse folyamatokra, lehetővé teszik annak prognosztizálását.

A logisztikai **tervezés** biztosítja a felhasználók részére az anyagok rendelkezésre állását a logisztikai elvek szerint. Ugyanez a tervezés szolgálja azt az érdeket is, hogy a felhasználónál már haszontalan termék ne terhelje tovább használóját, az más módon hasznosuljon. A feleslegek kezelése mellett futó egyéb reverse folyamatokban a tervezés szerepe még erőteljesebb. A göngyölegek kezelése, központi ellátású anyagok cseréjének szervezése, javítások programozása mind előrelátást és gondosságot igényel. Külön kiemelendő az ideiglenes, vagy műveleti területről visszatelepülés érdekében szükséges tervezés, mely széles körben érinti az előzőekben említett egyéb reverse folyamatokat is. A tervezés hatására prognosztizálható a felszabaduló készlet, számvethető a kiáramló anyagok utánpótlása és értékelhető gazdaságilag a várható helyzet. A tervezés önmaga átfogja a következőkben említésre kerülő, az ábrában is látható, területeket is.



12. ábra Hatékonyság érdekében összehangolandó folyamatok¹²⁶

A **rendszeresítés** során valamilyen, korábban a haderő által nem használt haditechnikai eszköz kerül be a haderőbe. A rendszeresítés során prognosztizálható a bekerülő eszköz életciklusa, meghatározásra kerül a rendszerben tartási ideje és bemutatásra kerülnek mindazon összetevők, melyek biztosítják az adott eszköz használhatóságát. Ezen tényezők hosszú távra kitekintést engednek a várható reverse logisztikai szükségletekre.

A rendszeresítéssel együtt, bár időben nem szükségszerűen megegyezően, a korábban rendszeresített eszközök **rendszerből való kivonása** is bekövetkezik. A kivonás egyben a reverse folyamat startpisztolya is lehetne, de ma még ez nem gyakorlat.

Mind a rendszeresítés, mind a kivonás vezetői (miniszteri) döntéssel valósul meg. A kivonás során célszerű lenne egyben dönteni a kivont eszközök jövőjéről is. Mivel a vonatkozó HM utasítás jelenleg erre nem tartalmaz szabályozást, így ettől az eljáró bizottság is eltekint. Ennek eredménye, hogy a kivont eszköz, vagy rendszer sorsáról a feleslegekre vonatkozó szabályok szerint, újabb eljárási körben indul meg egy folyamat, melyben a döntéshozó személye ugyanaz, mint a rendszerből való kivonás során. Belátható, hogy sem logikailag, sem gazdaságilag, sem egyéb más mó-

¹²⁶ Saját szerkesztésű ábra

don nem igazolható ennek a kettős eljárásnak a szükségszerűsége, egyszerűsítése kézenfekvő lenne.

A **beszerzés** önmaga is egyfajta szükséglet kielégítését biztosítja, amely hátterét beszerzési terv adja. A beszerzés jellemzően valamely anyag pótlását, helyettesítését szolgálja. Ez egyben jelenti azt is, hogy valami felhasználásra került, vagy reverse logisztikai szempontból a felhasználás melléktermékeivel, vagy magával a lecserélt termékkel a következő időszakban foglalkozni kell, azt jellemzőinek megfelelően be kell vinni a reverse rendszerbe. Ebből következik, hogy a tervezés és beszerzés egymással szorosan összefüggő feladatrendszer, mely eredményeként visszatás logisztika tárgya is prognosztizálható. Ez ma még csak elv. A beszerzés tervezéssel együtt nem készülnek tervek a feleslegek hasznosítására. Mint azt korábban megfogalmaztam, még azokban az esetekben sem történik meg, amikor közvetlenül látható a feleslegessé váló termékkör (pl. elektromos és elektronikai berendezések).

A **raktározás és nyilvántartás** meghatározóan nem reverse logisztikai feladat, bár tény, hogy a feleslegeket is tárolni kell. Abban ez esetben azonban, amikor külön raktárakat hozunk létre, vagy tartunk fenn a feleslegek tárolására, meggondolandó, hogy logisztikai rendszerünk, meghatározóan a reverse rendszerünk milyen hatékonysággal működik. A 4.7. fejezetben bemutattam a raktárak üzemeltetésének költségeit. Látható, hogy gazdaságossági érvek nem szólnak az inkurrencia tárolását végző objektumok fenntartása mellett. A jelenlegi szabályok előírják a feleslegek elkülönítését a normál használatú anyagoktól. Meglátásom szerint ez sem teszi azonban a szükségessé a külön raktárak fenntartását. A jelenleg feleslegként ismert készletek jelentős része így sem csak inkurrencia raktárban található, a feleslegek felszámolása esetén pedig végképp szükségtelen önálló objektumok fenntartása. Ma már mind raktározás technológiában, mind informatikai kiszolgálásban biztosítottak azok a feltételek, melyekkel azonos tárolóterben, vagy tároló objektumban külön tárolhatóak a feleslegek. Itt kell visszautalnom az 5.2.3 Szabályok betartása és döntések végrehajtása című részre. Ha a tárolás során alkalmazzuk a hivatkozott rész elveit megtakaríthatnánk a feleslegesen fenntartott objektumok kiadásait.

A **leltározás** mind az ellátási, mind a reverse folyamatok szempontjából meghatározó. Reverse szempontból a feleslegek feltárásának meghatározó módszere. Ennek során vesszük számba készleteinket, mérjük fel állapotukat, döntünk használhatóságukról, szükségességükről. Ekkor mérhetők fel mindazon készletek is, melyek

„látens”, vagy „relatív” feleslegként vannak jelen a gazdálkodó szervezetnél. Kellően alapos és hozzáértők által felvett leltár biztosítja a háttérét a további döntéseknek, adott esetben a reverse folyamatok indításának. A leltár eredménye nem csak a vagyon felvételének formája eképpen, hanem a racionális gazdálkodás alapja is.

A **selejtezés** során a már ismert, eredeti céljaiknak megfelelő használatra nem alkalmas eszközökről születik döntés. A döntés eredményeként ezen eszközök selejtítésre (zúzás, jelölés, darabolás, stb.) kerülhetnek, amellyel hulladékká válnak, vagy megfelelő helyzetértékelés esetén adott állapotukban meghagyva tovább hasznosíthatóak. A jelenlegi szabályozási rendszer a selejtezést a feleslegesnek minősítéstől külön kezeli. A lesejtezett eszközt külön eljárásban kell feleslegesnek minősíteni, illetve egyes rosszul értelmezett helyzetekben a feleslegesnek minősítés érdekében selejteznek le termékeket. Látható, hogy mindkét változat abszurd és indokolatlan. Visszautalva a szabályozási deregulációra, szükségesnek látom a jelenleg eltérő felelősségi körben megalkotott belső szabályok egységes újragondolását, a felesleges adminisztráció kizárását, az egyértelmű eljárások definiálását.

A felsorolt területek és a megfogalmazott gondolatokkal célt volt rávilágítani azon tényezőkre, melyek széttagolják az egységesnek hitt logisztikai rendszereket. A probléma feloldása azonban nem jár szükségszerűen költségvetési forrás szükséglettel. Kezelésükre szervezettebb eljárásokkal és előrelátóbb gondolkodással, tervezéssel megoldások állnak rendelkezésre.

5.2.5. INFORMATIKAI TÁMOGATÁS MEGTEREMTÉSE

A jelenlegi logisztikai gazdálkodás egyik legnagyobb problémája a logisztikai informatikai rendszer hiánya. E hiány kezelésére számos kísérlet történt, de egyik sem képes átfogni a teljes szükségletet, szigetszerűen, területenként specializálódottan, sajátos felhasználói felkészítést igénylően, vezetői információs támogatásra alkalmatlan megoldásokkal működnek. A felesleges anyagok kezelésére kifejlesztett adatbázis és szoftver sem kapcsolódik más rendszerhez. A logisztikai informatikai ürré kitöltését számviteli szükséglet kielégítésére alkalmazott program igyekszik pótolni.

Emellett a tárca nem rendelkezik a versenyszférában használt vállalatirányítási rendszerek egyetlen komplex változatával sem. Így a vezetői döntés támogatása nem biztosított megfelelő információval. Az offline adatok, eltérő forrásból eltérő értékkel bizonytalanságot és nem határozottságot keltenek a döntések kialakításánál.

Az előző fejezetben leírt raktározás, leltározás, selejtezés és reverse menedzsmentnek alapvető szükséglete volna egy komplex rendszer. Ennek indokára, a széttagoltság megszüntetésére álljon itt egy példa: Ma egy haditechnikai eszköz legalább két egymástól független, jobb esetben elektronikus, nyilvántartásban szerepel. Egyrészt a számviteli ESZKÖZ programban, másrészt a szakági nyilvántartásban. Amennyiben ez az eszköz feleslegessé válik és a döntéshozó azt annak is minősíti, bekerül az inkurrencia nyilvántartására szolgáló adatbázisba is. Sem számvitelileg nincs mozgás a nyilvántartásban, sem szakágilag. Ha esetleg selejtezést követően minősítik feleslegessé akkor is csak annyi változik, hogy a számviteli nyilvántartásban más minőségben (értékcsoportban) fog szerepelni. Ez egyben jelenti azt, hogy 3 eltérő helyen, 3 eltérő elv szerint, 3 eltérő adattartalommal bír egy termék. Valóban szükséges ez? Meglátásom szerint nem. Az informatikai rendszerek fejlesztésének felelőssége nem osztható meg és nem engedhető meg napjainkban. Sem a gazdaságosság, sem az információ helytállósága nem biztosítható ilyen feltételekkel.

Az informatikai támogatás fejlesztése csak annak ismeretében halasztható, hogy annak hiánya már rövid távon is irracionális megoldásokat követel meg a folyamat résztvevőitől. Gazdaságilag az üzleti szféra gyakorlata egyértelműen igazolja a rendszer szükségességét.

5.2.6. SZERVEZETI STRUKTÚRA

A logisztikai ellátási rendszer szervezeti struktúrája kiépült, biztosított minden szinten a támogatás megvalósulása. A meglévő logisztikai elemek végzik az ellátott szervezetekre vonatkozó ellátási és reverse feladatok végrehajtását.

A felhalmozódott feleslegek felszámolása, hasznosítása érdekében azonban sajátos szervezeti elemek is létrejöttek 2005-től. Ezek között voltak és vannak amelyek alaprendeltetésük szerint is részesei a végrehajtásnak, vannak amelyek csak erre a célra létesültek és vannak olyan személyek akik más beosztásuk mellett végeznek reverse logisztikához kapcsolódó feladatokat.

A csak a feleslegek felszámolása érdekében kialakított szervezeti elemek és beosztások a következők:

- HM szinten: miniszteri biztos és biztos iroda, főtanácsadó;
- HM Fegyverzeti és Hadbiztosi Hivatalnál: értékesítési szervezet;

- MH ellátó központnál: inkurrencia csoport és inkurrencia tároló raktárak.

E szervezetek és kapcsolódó feladatokat ellátó személyek éves működési költségeit már korábban elemeztem. Ott láthatóvá vált, hogy az elmúlt években a rendszer fenntartására fordított költségek összességében többszöröse a hasznosításból származó bevételeknek. Ebben az esetben kérdés, hogy a szervezetet kell-e hatékonyabbá tenni, vagy a meglévő készleteket kell, akár ráfordítások árán is, a legrövidebb időn belül felszámolni.

A válasz a kérdésnél összetettebb. A meglévő készletek kezelése külön szervezeti háttér nélkül a már említett hiányosságok miatt (informatika, szabályozás, döntési szintek) rövid távon nem reális megoldás. Hosszú távra azonban 3-5 év után a működési feltételek megteremthetők és a végrehajtás a normál szervezeti keretek közé integrálható.

A meglévő kiegészítő szervezetek feladata a készletek hasznosítása mellett a jövő működési feltételeinek előkészítésében is meghatározó lenne. A szervezeti kereteken túl ki kell alakítani a leendő eljárási rendet, biztosítani kell annak működési és szabályozási háttérét, a normál logisztikai rendszerbe kell integrálni, figyelemmel a reverse folyamatok sajátosságaira.

5.2.7. VEZETŐI ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉS

5.2.7.1. ELŐZMÉNYEK

A tárca feleslegeinek értékesítése, hasznosítása több mint hat éve tart, ha csak az ezzel a feladattal foglalkozó szervezeti elem – miniszteri biztos – létrehozásától számoljuk. Az igazi kezdetek ma már talán meg sem határozhatók, hiszen a hasznosítás egyes elemei a rendszerváltást követő haderő átalakítás minden lépését követően megjelentek valamilyen formában.

De mi is történt az elmúlt időszakban a személyi és szervezeti téren?

- Több alkalommal volt személyi változás a miniszteri biztos/főtanácsadó és segítői személyében;
- Folyamatosan módosult a jogszabályi környezet, mely magával vonta belső szabályzó kör újraformálását is;

- Megtörtént a tárca logisztikai szervezeti elemeinek átalakítása, a logisztikai támogatási rend újraszervezése;
- Létrejöttek az inkurrencia tároló raktárak;
- Kialakult az inkurrencia felszámolásában egyfajta érdektelenség - és ez az a terület, melyet részletesebben szeretnék elemezni.

Az érdektelenség megnyilvánulása elsősorban a végrehajtói szinten mutatkozik meg, illetve azon szervezeti elemeknél, melyek léte szorosan kapcsolódik a feleslegek létezéséhez. Érthető, hogy egy raktár parancsnoka a tárolt anyag nélkül, raktáros üres raktárakkal, adminisztrátor adminisztráció hiányában nem maradhat beosztásában. Így látható, hogy a raktárakban szolgálók érdekei eltérnek a tárca elképzelésétől, amely okot ad kételkedésre a végrehajtás során, az intenzitás mérséklődik, a hatékonyság csökken.

Nincs ez másként a feleslegesnek minősítést előkészítő, okmányoló, nyomon követő állomány esetén sem. Nem érdekeltek, hogy rövid időn belül megszűnjön munkahelyük. Ha minden ismert felesleg okmányoltan és deklaráltan is azzá válna, a hasznosítási feladatok megtörténnének, rövid időn belül lefutnának, akkor további munkájukra már nem lenne szükség. A folyamat minden szervezeti eleménél érezhető a személyes érdek ütközése a szervezeti érdekekkel.

Itt utalok vissza a szervezeti struktúra jelenlegi formájára és változtatásának szükségszerűségére. Látható, hogy egy meghatározott feladatra – a feleslegek felszámolására - létrehozott szervezet saját működési érdekei miatt a legnagyobb akadály az általa elérni kívánt célnak.

Az inkurrencia felszámolásának felgyorsítására vonatkozó érdekek egyébként szélesebb körben is vizsgálhatók. Ha úgy teszem fel a kérdést, hogy

- Fordítsunk-e százmilliókat olyan raktárak üzemeltetésére, amelyek a haderő szempontjából feleslegesek, csak inkurrenciát tárolnak?
- Alkalmazzunk-e olyan személyi állományt, aki az előző kérdésnél fogva a haderő alapfeladatai szempontjából nem hoz létre plusz értéket?
- Mondjunk-e le azokról a bevételekről, amelyek a tárolt anyagokért, illetve a tároló objektumokért befolyhatnak?

- Meddig őrizzük azokat a veszélyes anyagokat, melyek mind környezetünkre, mind az ott dolgozókra veszélyesek lehetnek?

További kérdések is felvetődhetnek, de már ezekkel is illusztráltam azokat a legfontosabb gondolatokat, amelyek egyértelművé teszik, hogy azonnali kezelést igénylő problémával állunk szemben. Az értekezésem előző fejezeteiben bemutattam kezelés módjait elért eredményeit, de annak üteme (lassúsága) az egyik legfőbb gond. A gyors és hatékony reverse folyamatokkal a haderő más területei számára – fejlesztés, fenntartás – lenne biztosítható jelentős forrás.

5.2.7.2. ÉRDEKEK

Belátható, hogy mindenkit nem lehet azonos módon érdekelté tenni a felhalmozott készletek felszámolásában. Egy hierarchikus szervezetben az nem is szükséges. Azonban mindenkit tájékoztatni kell munkavállalásának feltételiről, valamint a fő elvnek megfelelően alkalmazni, vagy aszerint szerződni vele. Ez az elv ebben az esetben a hatékonyság és gyorsaság, a mielőbbi eredményes végrehajtás. Azok esetében, akik már hosszabb ideje munkaviszonyban állnak ez kevésbé alkalmazható, de itt is keresni kell a motivációs tényezőket és lehetőségeket.

Mindezek mellett a vezető kiválasztását tartom a legfontosabbnak. Ha a szervezet élére a végrehajtásban érdekelt, megfelelően motivált, egyben elszámoltató és rendszeresen értékelt személyt helyezünk feltételezhető az eredményesség javulása.

5.2.7.3. „VÁLSÁGMENEDZSMENT”

Nézzük meg, mit tesz egy civil vállalat élére kinevezett válságmenedzser, vagy felszámoló biztos. Feltételezésem szerint amennyiben a HM tárca komolyan veszi az önmaga elé tűzött célt, ezen a téren a „válságmenedzselési” feladatot a miniszteri biztosnak/főtanácsadónak kell elsődlegesen elvégezni, másrészt az inkurrenciával foglalkozó minden szervezeti szint parancsnokának. A különbség az, hogy itt nem válságot kell kezelni, hanem határozott szervezeti érdekeket érvényesíteni. A párhuzam azonban megvonható. Egy cég, amely évek óta nagyobb költséggel, mint bevétellel működik feltételezhetően válságban lenne. A feleslegek terén, a költségek és bevételek alapján a HM már elérte ezt a pontot.

A válságmenedzser a válságkezelés központi alakja. Szerepe különösen jelentős a válságba jutott nagy cégeknél – hasonlóan a HM-hez -, ahol feladatuk sokkal összetettebb, felelősségük jóval nagyobb, mint a közepes vagy kis vállalatoknál.

A jó válságmenedzsert a következő jellemzőkkel lehet leírni¹²⁷:

- nem igazi vállalkozó, nem újra törekszik, sokkal inkább a körülmények diktálta intézkedések következetes végrehajtója;
- egy „diktátor”, akinek határozott elképzelései vannak a válságból történő kilábalásra, és ezt könyörtelenül meg is valósítja;
- rezdülés nélkül végzi a „hentesmunkát”, elbocsát, leépít, felszámol;
- képes meggyőzni a megmaradtakat: a kilábalás egyetlen útja az, amin ő elindult;
- konszenzus nélküli versenyfutásra képes az idővel;
- siker esetén is képes azonnal lemondani;
- célorientáltság, rendíthetetlen önbizalom, valamint ennek szüntelen szét-sugárzása;
- lehetőleg stressz hatásmentes működés.

A fenti elveknek megfelelő vezető kiválasztása, felruházása a döntéseihez szükséges jogkörökkel rövid időn belül jelentős változásokat indukálhatna a meglévő jogszabályi és működési környezetben is, felmutatható eredmények születhetnének a reverse rendszer egészében.

5.2.7.4. PARANCSNOKI ÉRDEK

A szervezet mérete, az általa ellátott feladatok szerkezete, jellege és sokasága, a személyi állomány létszáma, kezelt vagyon és költségvetés mérete esetenként önmagában is „versenyhelyzetet” teremt szervezeti vezetők között. Ha ezek közül bármelyik súlya csökken azt a vezető személyes veszteségként élheti meg, hatalmának és lehetőségeinek csorbulásaként értékelheti. Normál működési helyzetben ez talán magyarázható, de esetünkben különleges állapotról van szó, még ha többen úgy élik meg annak tartóssága miatt, hogy ez már maga a normál működési helyzet.

¹²⁷ Forrás: dr. Varga Sándor, dr. Bedő Gyula, dr. Lőrinczi Gyula Vállalkozások gazdaságtana

A feladatok egyértelmű súlyozása, számonkérése és értékelése megfelelő iránymutatást adna a végrehajtásra. A korábban említett válságmenedzser szerepét tekintve, azt a személyt ott kell alkalmazni, ahol a legégetőbb a probléma. A tárca szervezeti felépítési rendszerében a parancsnoki hierarchia közvetlen vonalán.

Megítélésem szerint az alkalmazás legalsó szintje a raktár parancsnoki szint, annak minden felelősségével, kötelezettségével és jogosultságával, az előjáró teljes bizalmát élvezve. Ellátó központi szinten is maga a parancsnok az, aki ennek a végrehajtója. Munkájában a sajátos raktárak irányában teljes jog- és felelősségi körrel felruházott helyetteseire építhet. Az ellátó központ parancsnoka csak akkor érhet el eredményeket, ha a raktár parancsnoka utasításait maradéktalanul teljesíti. Középirányítói szinten (MH ÖHP) a parancsnok-helyettesi (logisztikai) beosztás az a szint, amelynek a „válságmenedzselési” feladatokat kell ellátni, aki a feleslegek felszámolásáért felelős lehet. Központi szinten viszont szükség van az előzőekben leírt menedzserre, aki komplex képet látva, átfogó elképzeléssel és lehetőséggel képes befolyásolni a megvalósítást, a reverse folyamatok szervezését.

5.2.8. TÁROLÁSI ÉS NYILVÁNTARTÁSI PONTOSSÁG

Az ellátás biztonságának alapja, hogy ismerjük készleteink elhelyezkedését és pontos mennyiségét. Amennyiben erről van információnk a felmerülő szükségletek kielégítése érdekében gyors és határozott döntések hozhatóak, lépések tehetőek. Nincs ez másként a reverse folyamatok esetén sem. Ha tudjuk, hogy hol szabadultak fel készletek, mely anyagok váltak feleslegessé egy működő szervezet számára, megszülethetnek a végrehajtást segítő döntések.

Mindezek azonban csak pontos nyilvántartásokra épülve biztosíthatóak. A nyilvántartások módszeréről és technikájáról már ejtettem szót. Itt csak azt hangsúlyoznám, hogy a vezető rendelkezésére álló információ legyen átfogó, pontos és naprakész (lehetőleg on-line). Ez utóbbi azonban az egyik meghatározó korlát ma a logisztikai rendszerben – egyszerűen nem áll rendelkezésre.

A tárolás vonatkozásában számos jogszabályi és belső szakági előírás határozza meg a feltételeket, az együtt tárolás lehetőségét, a kötelező elkülönítést és más korlátokat. Az inkurrencia rendszerszintű kezelésének során kialakult az az elképzelés, majd szabályozási szinten is megfogalmazásra került, hogy a felesleges anyagokat el kell különíteni a használható termékektől. Az elv maga érthető, de a megvaló-

sítás gyakran irracionális megoldásokat teremt, így az elkülönítés formája átgondolandó.

Meglátásom szerint, ha pontos nyilvántartással rendelkezünk, raktári kapacitásaink kihasználtsága biztosítja a tárolás és elkülönítés feltételeit, akkor külön raktárak, főleg külön objektumok erre a célra történő létrehozása, vagy kialakítása nem indokolt. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy sem a beszerzett és felhasználásra tervezett, sem a feleslegessé vált termékek mozgása, forgási sebessége nem indokolja elkülönült létesítmény(ek) fenntartását. A feleslegek tekintetében a folyamatos csökkenő mennyiség is ez ellen hat. A raktárkapacitások és a raktáron belüli tárolásszervezés biztosítja a szükséges feltételeket a közös, de elkülönített tároláshoz. Jelenleg is több raktár alkalmazza ezt az elvet, illetve a múltban sem történt meg minden felesleges anyag inkurrencia raktárba szállítása.

A közös, de elkülönített tárolással nem csak a szállítási költségek csökkenthetőek, hanem az önálló raktárak fenntartási és üzemeltetési költségei is megtakaríthatóak. Meghatározó az előzőeken túl az is, hogy az „élő” anyagot tároló raktárakban a termékek megóvása, kezelése, állapotának megőrzése könnyebben biztosítható. Másrészt a gazdálkodási érdek ebben az esetben erősebben hat a feleslegek felszámolására, mint ha azok önálló, elkülönült raktárban vannak. A kapacitások racionális kihasználása elősegítheti a kiáramlás gyorsulását a minőség megőrzése mellett.

A készletek napi követése és állapotuk érzékelése emocionálisan is befolyásolja a végrehajtókat, így az a tartós tárolás ellen hat. Az inkurrencia raktárakban tapasztaltak szerint a hosszasan ott tárolt anyagok a tárolási előírások ellenére is álagromláson mennek keresztül, melyet esetenként szándékosság is elősegít. Az állapot romlása a tárolási viszonyok változásának és a személyzet hozzáállásának is, érdektelenné válásának is okozója, mely spirálisan vezet oda, hogy a meglévő készletek hasznosításra nem kerülhet sor, vagy csak névleges áron értékesíthető, esetleg megsemmisítendő lesz.

Az előzőekben megfogalmazottak értelmében nem tartom célszerűnek és szükségesnek önálló tároló objektum(ok) fenntartását a honvédségi feleslegek tárolására. Gazdaságilag, hasznosság, állagmegóvás és a folyamatok dinamizmusa érdekében a képződés helyén, illetve ellátó központi raktárakban kellene a tárolási feltételeket biztosítani, a nyilvántartási rendszert kialakítani.

5.2.9. KONTROLLING

A közigazgatásban jelenleg még nem honosodott meg ez a fogalom és tevékenység, bár eredményeire nagy szükség volna. Számos tanulmány, publikáció és a mindennapi élet igazolja hiányának fájó voltát. A költségvetési szervek gazdálkodásának formája, a költségvetési források felhasználásának módja, az egyre szűkebb keretek közötti költségvetési lehetőségek miatt egy tárca szintű kontrolling szervezet létrehozása, tevékenység rendjének kialakítása elodázhatatlan. Ami szükségessé teszi a létrehozást, egyben az legnagyobb akadálya is a megvalósításnak. Míg az üzleti szféra a gazdálkodásának egészére nézve igyekszik hatékony megoldásokat találni, felhasználva a kontrolling eszközeit a racionalizálásra, addig a HM tárca gazdálkodásának jellemzői miatt a komplex rálátás nem biztosított, a kontrollingot kiszolgáló támogatás nem áll rendelkezésre.

A szervezet kialakítását elősegítené annak az információs rendszernek a létrehozása, ami a logisztikai adatok mellett biztosítaná a kontrolling számára a szükséges háttérrel is. Így létrejöhetne az a szervezet, amely képes tájékoztatást adni HM vezetése számára, értelmezné és elemezné a gazdasági adatokat, nyomon követné a gazdálkodási folyamatokat és – a szervezetekkel folytatott párbeszédben – döntési javaslatokat dolgozna ki. Ezen szervezeti elem végezne, vagy koordinálna gazdaságossági vizsgálatokat is, amelyek ma még szintén hiányoznak az MH életéből, miközben a szövetséges hadseregek sok esetben beszerzéseik, illetve tevékenységük apró részleteit is megvalósíthatósági és gazdasági elemzéseknek vetik alá.

Ma sem a komplex informatikai rendszer kialakítása, sem a kontrolling bevezetése még nem elsődleges a tárca vezetése számára, bár bizonyos előrelépés érzékelhető a kontrolling területén. Ugyanakkor belátható, hogy nélkülük semmilyen szervezeti, hatásköri vagy folyamatbeli változás nem képes a gazdálkodás színvonalát jelentősen magasabb szintre emelni. A kontrolling és az információ szerepe azonban a területeken a legjelentősebb, ahol a vezetői döntések hosszú távra szólnak és az érintett szervezettől független információk alapján, a rendszert komplexen látva kell határozni. Ezt támasztja alá az a tapasztalat, hogy az egyes részterületen dolgozók általában nem látják, vagy nem kellő súllyal értékelik a hiányosságokat, vagy nem érdekeltek a rendszerek átalakításában.

Az értekezésemben bemutatott reverse folyamatok, a feleslegek hasznosításához kapcsolódó szervezeti háttér és eszköztár, valamint eljárási rendszer igazolja

azt, hogy kontrolling szemléletre és vizsgálatokra ezen a területen is jelentős igény mutatkozik. Ezt a feladatot pedig úgy látom megvalósíthatónak, ha van olyan szervezet, amely rendszeres monitoring mellett képes összehasonlító elemzésekkel rámutatni a működési anomáliákra, komplex képet tud alkotni a terület gazdaságosságáról.

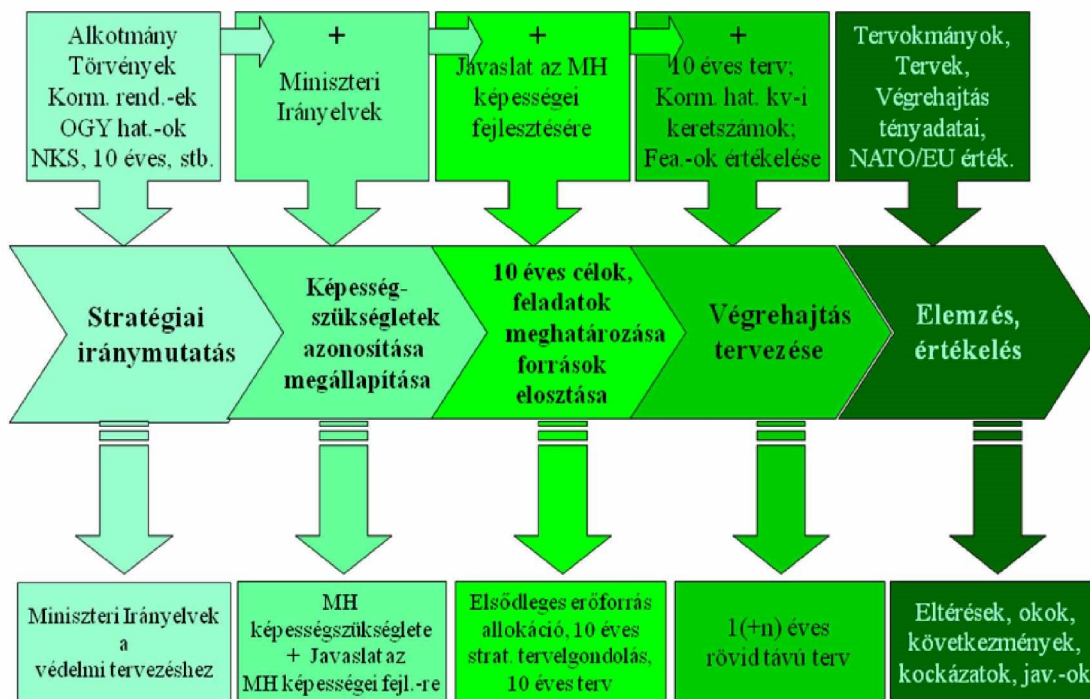
5.2.10. A HM TERVEZÉSI RENDSZERÉNEK HATÁSAI A REVERSE LOGISZTIKAI FOLYAMATOKRA

A honvédelmi tárca védelmi tervező rendszere (a továbbiakban: HTVTR) a honvédelmi tárcánál működtetett képesség/szervezet és feladat alapú, integrált tervező rendszer, amely biztosítja a védelmi tervezési folyamat egymásra épülő lépésekben történő végrehajtását, valamint magában foglalja a védelmi tervezés összehangolt, azonos célok megvalósítását szolgáló tevékenységeit.

A HTVTR rendeltetése: a jogszabályokban és az állami irányítás egyéb jogi eszközeiben meghatározottaknak, a biztonságpolitikai alapidokumentumokban támasztott igényeknek és követelményeknek, a nemzeti és a nemzetközi elvárásoknak megfelelő, a haderő feladatainak és a feladatok, valamint az azok végrehajtásához szükséges erőforrásoknak a teljes körű számbavétele. Továbbá az erőforrások képességekhez/szervezetekhez, illetve feladatokhoz történő prioritások szerinti hozzárendelése, az erőforrások célszerű és gazdaságos felhasználásának biztosítása. A tervezés integrált elvi folyamatát a 13. ábra szemlélteti.

A tervezési rendszer főbb elemei az alábbiakban jellemezhetők:

A stratégia iránymutatás biztosítja a stratégiai célok és irányelvek megfogalmazását és érvényre juttatását a tárca védelmi tervezési tevékenysége során. Ez alapozza meg a kapcsolatot a védelem-politikai elképzelések, nemzetközi együttműködési kötelezettségek és a hosszú távú elképzelések között, építve a kormányzat stratégiai jelentőségű okmányaiban megfogalmazottakra.



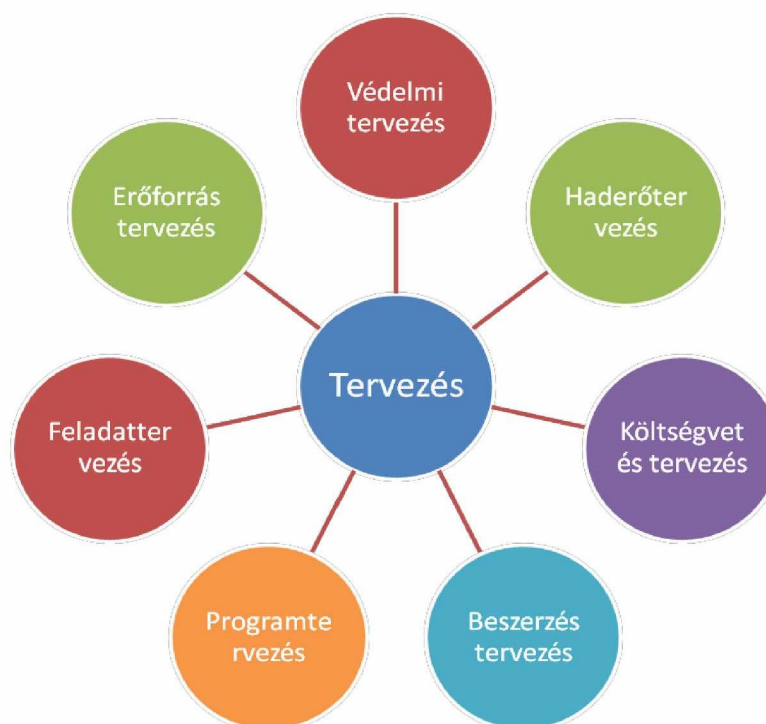
13. ábra Az integrált védelmi tervezés folyamata¹²⁸

A képesség és feladat tervező alrendszer szolgálja a katonai képességek létrehozásának, működtetésének, fenntartásának és alkalmazásának, továbbá a szervek, szervezetek feladatainak tervezését. Ezen keresztül valósul meg a stratégiai érdekek képessé váló formálása. Az értekezésem témája szempontjából hosszú távra biztosíthat kitekintést és tervezhetőséget az új képességekkel kiváltásra kerülő, meglévő eszközökkel kapcsolatos elgondolások kialakítása érdekében.

Erőforrás- és költségtervező alrendszer a képességfejlesztési elképzelések és feladatok, tevékenységek végrehajtásához szükséges erőforrásokhoz illeszti a prognosztizáltan rendelkezésre álló forrásokat, a képesség/szervezet, illetve feladatalapú tervezés érvényre juttatása érdekében. Ennek során válnak láthatóvá azok a lehetőségek, mellyel az előző két részterület csak stratégiai szinten foglalkozott. A források rendelkezésre állásával, vagy hiányával alakul ki a ténylegesen végrehajtható feladatrendszer, mind hosszabb (10 éves), mind rövidebb távra (1+n év).

¹²⁸ Saját szerkesztésű ábra

Költségvetés-tervezés során az erőforrás tervezési alrendszerből érkező információk alapján végrehajtásra kerül a tárca éves (1+n éves) költségvetés tervezése és annak tárca szintű koordinációja. Ez a terv tartalmazza mindazon végrehajtható feladatokat költségvetési forrásokkal alátámasztva, melyek a tárca éves működéséhez elengedhetetlenek. Egyben ehhez kapcsolható a tárca beszerzéseinek tervezése, mely egyfajta kiáramlásnak is az alapját szolgálja.



14. ábra A HM különböző tervezési folyamatai¹²⁹

A tervezési rendszert más módon megközelítve (lásd: 14. ábra) láthatjuk, hogy az, az előzőekben bemutatott részekén túl más elemeket és más kapcsolatokat is tartalmaz, bár az elemek egy része megegyezik a bemutatottakkal. Az ábrából az is látható, hogy a reverse folyamatok tervezése nem képez önálló területet a tervek között. Ennek hiánya ma még nem égető, mert a korábban felhalmozódott felesleges készletek hasznosítása még nem fejeződött be. Másrészt nélküle a jövőben hasonló halmozódás következhet be, az előkészítetlen, kiáramlást lehetővé tevő folyamatokban kapkodáshoz, meggondolatlansághoz, gazdaságilag irracionális döntésekhez és hosszú eljárási időkhöz vezethet.

¹²⁹ Saját szerkesztésű ábra

Ebben az alfejezetben kitértem az egyes részfolyamatok összehangolásának szükségességére, melyet a szabályozás átalakításával, komplex látásmód és kezelés során kell megvalósítani. Ez a megállapításom igaz a tervezés egyes területeinek kapcsolódási pontjainak meghatározásánál is. Amíg csak a haderő szükségleteinek kielégítést tartjuk szem előtt és háttérbe szorítjuk a visszautas folyamatokat, többlet költségekkel fogunk szembesülni a logisztikai rendszer egészében.

Ennek feloldására a beszerzések tervezésének analógiájára szükségesnek látom a hasznosítások tervezését is, kiépítve azt az információs háttérrel, amely ehhez a megfelelő adatszolgáltatásra képes.

5.3. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A fejezetben bemutatott és elemzett módszerek alkalmazásával a reverse logisztikai rendszer hatékonyságának növelése érdekében a következő irányok és célok fogalmazhatók meg:

- A szabályozás újragondolásával, döntési szintek csökkentésével, átlátható, egyszerűsített eljárási renddel biztosítható a dinamikusabb folyamat menedzsment;
- A szabályozás modernizálása mellett meghatározó, hogy az alkotott rend követése maradéktalanul megtörténjen, határidők betartása megvalósuljon, a következetes monitoring és vezetői beszámoltatás érvényesüljön;
- Az ellátási folyamatok tervezése során a logisztikai rendszer készüljön fel a reverse anyagáramlás kezelésére, annak tervezése is váljon valóra;
- A szervezeti struktúra integrálja a reverse elemeket, azok önálló léte nem elsődleges. A honvédségi felesleget tároló önálló raktárak megszüntethetők, a meglévő raktárak tárolási, nyilvántartási, adatszolgáltatási képességének, készségének és lehetőségének bővítése szükséges;
- A szabályozási és informatikai modernizáció a hasznosítási folyamatok – elsősorban az értékesítések – időszükségletének csökkentését, hatékonyság és eredményesség növelését eredményezheti;

- A felhalmozódott felesleges készletek felszámolását követően egy új, a folyamatosan képződő feleslegek kezelésére alkalmas struktúra kialakítása, a további felhalmozódások lehetőségének kizárása szükséges;
- A meglévő és alkalmazott tervezési modellek alapján, a termék életút tervezés során és a költségcsökkentés érdekében alapvető a reverse logisztikai rendszer sajátosságainak figyelembe vétele;
- Célszerű az ellátási lánc menedzselési folyamat kapcsolódási pontjainak beazonosítása, összekötése a reverse logisztikai folyamat egyes elemeivel, a bővített ellátási lánc létrehozása.

A fejezetben megfogalmazott gondolatok, az itt felsorolt főbb célok együttesen biztosítják azokat a lehetőségeket, melyek által megteremthető egy új eljárási rend, mely egyszerűbben, de hatékonyabban képes kezelni a feleslegeket. A megvalósításhoz elkötelezett vezetői gondolkodás, gazdasági számításokkal alátámasztott döntések, pontos és valós információk kellenek. Ehhez az egyéni érdekek dominanciájának megszüntetésén, a szervezeti érdek megerősítésén és annak következetes érvényesítésén keresztül vezet az út.

6. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK, ELÉRT EREDMÉNYEK, AJÁNLÁSOK

6.1. ÖSSZEGZÉS

Kutatásom során meghatározóan a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség belső gyakorlati eljárását elemeztem, vizsgáltam azokat a hatásokat, melyek a megvalósításra közvetlenül hatnak. Ennek jelentősége abban áll, hogy ilyen átfogó vizsgálat korábban még nem történt.

A dolgozatom lényeges eleme a reverse logisztika fogalmi elemeinek áttekintése, tisztázása és értelmezése a honvédség belső életére vonatkozóan. További fogalmi elemeket vezettem be a haderő reverse logisztikáját leginkább meghatározó inkurrens anyagok (feleslegek) tekintetében. Meghatároztam a haderő reverse rendszerének összetevőit. Mindez lehetőséget biztosíthat mind a vezetők, mind a gyakorló logisztikai szakemberek részére új eljárások és rendszerelemek kialakítására.

Annak érdekében, hogy az áttekintett terület összevethető legyen más, a tudományos és gyakorlati életben is jobban ismert elemekkel, tanulmányoztam a rendelkezésemre álló, a civil és üzleti szféra reverse logisztikáját bemutató hazai és idegen nyelvű szakirodalmi forrásokat. A téma feldolgozásához felhasználtam az interneten közzétett publikációkat, melyek a témát kutató elismert szerzőktől, vagy szervezetektől származtak. Áttekintettem az állami szféra más szereplőinek gyakorlatát, nemzetközi kitekintésben vizsgáltam a hazánkhoz hasonló problémákkal küzdő más államok eljárásait, e területen elért eredményeiket. Ennek során megállapítottam, hogy a haderőben alkalmazott eljárásokon túlmutató, hatékonyabb és gazdaságosabb megoldások találhatóak mind a hazai, mind a külföldi gyakorlatban. Ezek közül különösen figyelemre méltó a NAV és a lengyel haderő eljárása.

Az elvek, folyamatok és a gyakorlat elemzése során jelentős mértékben támaszkodtam a logisztikai – meghatározóan a reverse logisztikai – területen szerzett több éves tapasztalatomra, melyek megfelelő alapot biztosítottak az üzleti életben meghonosodott, valamint más rendszerekkel való összevetéshez.

A reverse logisztikai rendszer működését alapvetően meghatározó jogszabályok és belső szabályok feldolgozása során bemutattam azok hatásait a gyakorlati végrehajtásra. Követhetővé tettem a rendszer módosulásának folyamatát, amely a

vizsgált időszakban egyre centralizáltabb lett. Ennek eredményeként láthatóvá váltak azok a korlátok, amelyek csökkentették a reverse logisztika hatékonyságát. Megállapítható, hogy liberálisabb, de felelősségi köröket pontosan meghatározó rendszer még a követelmények teljesítése mellett is dinamikusabb végrehajtást eredményezne.

A reverse logisztika magyar haderőben meglévő elemeinek feltárásával, elemzésével bemutattam az ellátási folyamatból való eltéréseit. A feleslegek kialakulásának és felhalmozódásának vizsgálatával rámutattam azok képződésének okaira is, melyek egyben lehetőséget is biztosíthatnak a meglévő eljárások racionalizálására. Bár a hasznosítási gyakorlat részben szabályozók által determinált, de azok újragondolásával a dinamizálási lehetőség biztosított lenne. A reverse logisztika ma több problémával is küzd. Ezek szervezeti, irányítási, felfogásbeli, gazdasági és egyéb tényezőkre is visszavezethetők. A gazdasági adatok elemzése láthatóvá tette azokat a forrásokat, melyek felhasználása jelentős terhet jelent a költségvetésre, de nem segíti elő a változást, csak konzerválja a meglévő állapotot. Mindez igazolja az alkalmazott rendszer és eljárások újragondolásának szükségességét.

A reverse logisztikai struktúra tudatos felépítése, a szabályozók, szervezetek és infrastruktúra célirányos átalakítása, a szükséges erőforrások következetes tervezése és felhasználása, a vezetői érdekvényesítés és követelménytámasztás, valamint a folyamatos kontrolling alkalmazása biztosíthatja a jelenlegi megoldásoknál optimálisabb és eredményesebb rendszer kialakítását. A kutatásommal ennek megvalósítását kívántam elősegíteni.

6.2. AZ ELÉRT TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK MEGFOGALMAZÁSA

Az értekezésben elsőként elemeztem és értelmeztem a Magyar Honvédség reverse logisztikai rendszerét, rámutatva a tágabb gazdaságban működő reverse logisztikához viszonyított filozófiai, metodikai és működési eltérésekre. A létező civil fogalmi meghatározásokat felhasználtam és bővítettem a honvédségi sajátosságok szerint, melyek értelmezése a civil szférában is releváns.

Feltártam és bemutattam a hadseregben lévő reverse logisztikai folyamatokat, rámutattam azok keletkezésére, kiváltó okaira. Meghatároztam a reverse folyamatok tárgyát, mely túlmutat az üzleti szféra által értelmezett hulladékok fogalmán.

Részletesen elemeztem és leírtam az alkalmazott eljárások rendszerét, azok egymáshoz és az ellátási rendszerhez való viszonyát.

Elemeztem a különféle reverse logisztikai eljárásokat és feltártam a működési anomáliáikat. Elméleti és gyakorlati szempontból is vizsgáltam az eljárásokra ható szabályozási rendszert, értékeltem az abban bekövetkező változások hatásait a végrehajtásra.

Analizáltam más NATO tagállamok reverse logisztikai eljárásait, módszereit, melyet felhasználtam saját rendszerünk hatékonyabb működtetésére vonatkozó javaslataim kidolgozása során.

A bevezető gondolataim során megfogalmazott hipotézisek igazolása megítélésem szerint az értekezésben megtörtént. Részleteiben a következőket értékelem elért tudományos eredményként:

- E-1. Tudományos alapossggal vizsgálva elsőként alkottam komplex képet a katonai reverse logisztikai rendszer összetevőiről, tartalmáról és működéséről. Bebizonyítottam annak jelentőségét napjaink gazdasági környezetében.
- E-2. Feltártam, elemeztem és bemutattam más kormányzati szervezetek rendszerét, a civil szféra gyakorlatát, más országok eljárásait. Részletesen vizsgáltam, majd értékeltem e rendszerek működését, az azokat befolyásoló külső és belső hatásokat. Mindezeket összehasonlításként felhasználtam a haderő rendszerének hatékonyság méréséhez, a további elemzésekhez. Meghatározó elemként feldolgoztam a hazai eljárási rendet determináló (jogi)szabályozási összetevőket. Igazoltam azok közvetlen ráhatását a működés hatékonyságára.
- E-3. Feltártam és igazoltam azokat a különbségeket, melyek az üzleti szféra és a haderő reverse logisztikai rendszere között fennállnak. Belülről vizsgáltam a haderő reverse rendszerének tartalmát. Meghatároztam és értelmeztem annak elemeit, összetevőit. A feleslegek megfelelő kategorizálása érdekében bevezettem és definiáltam az abszolút, relatív és látens felesleg fogalmakat, melyeket elhelyeztem a reverse logisztikai rendszerben.
- E-4. Feldolgoztam a haderőben jelenleg kiemelt jelentőséggel bíró - feleslegek kezelésével kapcsolatos - eljárási elveket, elvárásokat és azok gyakorlati érvényesülését, megvalósulását. Ezek alapján feltártam és beazonosítottam

azokat a tényezőket, melyek gátat jelentenek a végrehajtásban, lassítják a folyamatokat, a gazdaságosság ellen hatnak.

- E-5. A tudományos kutatásom részeredményeit felhasználva, a dolgozatban elvégzett gazdasági elemzés figyelembe vételével, javaslatokat fogalmaztam meg a magyar haderő reverse logisztikai rendszerének hatékonysága javítása érdekében.

6.3. AJÁNLÁSOK, GYAKORLATI HASZNOSÍTÁS

Az értekezés rendszerszemléletű alapot nyújthat a tárcaszintű logisztikai szervezetek és a HM-HVK közvetlen felügyelete alá tartozó intézmények munkájához, a logisztikai alapidokumentumok pontosításához, a vezetői döntések objektív megalapozásához.

A hazai katonai reverse logisztikai rendszer és a kapcsolódó területek feltárásával hozzájárulhat a katonai logisztikai szakemberek által csak gyakorlatban megvalósított, eddig elméleti összefoglalás nélküli, gazdaságilag érzékeny területen való eligazodáshoz, a vonatkozó szabályozási rendszer megismeréséhez.

Hozzájárulhat a képesség alapú haderő létrehozásához vezető átalakítás folyamatok logisztikai vetületeinek kidolgozásához, egy hatékony reverse logisztikai rendszer létrehozásához.

A dolgozat segítséget nyújthat azon kutatók számára, akik mélyebb elemzéseket végeznek a vizsgált területtel kapcsolatban, mivel a dolgozat áttekintést ad az elmúlt évek viszonyairól, komplexen vizsgálja a jelenlegi reverse logisztikai rendszer kialakulását.

Az értekezést alkalmasnak tartom arra, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben – kiemelten a katonai felsőoktatásban - hasznosítsák, illetve segítségül szolgáljon, elméleti alapot biztosítson mindazon logisztikai és gazdasági területen dolgozó szakemberek számára, akik a haderő felesleges készleteinek hasznosításában részt vesznek. Általános háttérrel biztosíthat a parancsnoki képzésben részvevő hallgatók számára a terület sajátosságainak megismeréséhez, a végzést követően a parancsnoki helyzetértékelés hatékonyságának növeléséhez.

A tanulmányom a jogszabályi háttér bemutatásával, a változások hatására átalakult gyakorlat elemzésével alkalmas lehet a meglévő szabályozás komplex áttekintésére és újragondolására.

A logisztikai informatikai rendszer kialakítása esetén a dolgozatban leírt tényezők, megfogalmazott javaslatok lehetővé tehetik egy olyan rendszer kialakítását, mely a teljes ellátási lánc menedzselését képes biztosítani.

A meglévő logisztikai folyamatok áttekintése során a komplex látásmód kialakítása, modellezés és a rendszer végrehajtási elemeinek újraszabályozása szükséges. Mivel a reverse logisztika közvetlenül kapcsolódik az ellátási folyamathoz, annak részelemeihez, a dolgozat lehetőséget ad a rendszerszintű kapcsolatok előzetes meghatározására.

Az értekezés felhasználható a gazdasági és logisztikai tervezés során a jövőben bekövetkező reverse áramok meghatározásához, mellyel előre prognosztizálható a feleslegek képződésére vonatkozó döntések eredménye és az indukált folyamatok tartalma.

Elméleti alapul szolgálhat a nemzetközi szövetségi együttműködésben (NATO, EU) a logisztikai rendszerek reverse elemeinek megértéséhez, azokhoz való kapcsolódás alapjainak megteremtéséhez.

Gazdagítja a Nemzeti Közsolgálati Egyetem könyvtárát, forrásmunkaként segíti kutatók munkáját.

Budapest, 2013. július

Réti Tamás

7. SAJÁT PUBLIKÁCIÓIM

7.1. A TÉMÁBÓL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

7.1.1. MAGYARORSZÁGON MEGJELENŐ IDEGEN NYELVŰ FOLYÓIRATBAN

1. Features of defence exhibitions and their influence to the armament development process - Academic and Applied Research in Military Science (AARMS) ISSN 1788-0017 (Online) Vol. 10, No. 1 (2011) 73–84. <http://www.zmne.hu/aarms/docs/Volume10/Issue1/pdf/05.pdf>

7.1.2. MAGYAR NYELVŰ MÉRTÉKADÓ FOLYÓIRATBAN

1. Az inverz logisztika aktuális kérdései - ÁVF Tudományos Közlemények ISSN 1585-8960 17. szám 2007. április 199. oldal

2. A Honvédelmi Minisztérium inverz logisztikai rendszerének aktuális kérdései - Hadmérnök ISSN 1788-1919 2007. évi Különszám <http://hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/reti.html>

3. Honvédség és környezetvédelem – Honvédségi inkurrencia a környezetvédelem szervezeti és jogszabályi tükrében - Hadmérnök ISSN 1788-1919 2. évfolyam 3. szám 2007. szeptember 22-35. oldal http://hadmernok.hu/archivum/2007/3/2007_3_reti.html

4. Feleslegessé vált ingóságok hasznosítási gyakorlata néhány NATO tagország haderejében - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2008. 1. szám 296. oldal

5. Gondolatok a honvédségi feleslegekről és azok képződési okairól - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2008. 2. szám 3. oldal

6. Hogyan tovább? Változások a Honvédelmi Minisztérium ingó vagyonának vagyonkezelési gyakorlatában a vagyontörvény hatálybalépését követően - Költségvetés, Pénzügy, Számvitel ISSN 1789-3062 2008. március 53. oldal

7. Az inverz logisztika tartalma a haderőben - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 19. évf. 2011. 1. szám 36-46. oldal http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/36379/kl_2011-1.pdf

8. Gondolatok a logisztika és az inverz logisztika tartalmáról - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2010. 1. szám 75-85. oldal

7.1.3. EGYÉB PUBLIKÁCIÓIM MAGYAR NYELVŰ MÉRTÉKADÓ FOLYÓIRATBAN

1. Egy régi-új anyagnem a "humán anyagnem" bemutatása - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2005/3. szám 115-134. oldal

2. Ideiglenes kikötői létesítmények alkalmazása NATO műveletekben, multinacionális logisztikai környezetben - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2005/4. szám 103-122. oldal

3. „Béketámogatás 2005” ZMNE hallgatói záró-gyakorlat logisztikai szempögből - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2006/1. szám 146-157. oldal

4. A humán anyagnem normarendszerének sajátosságai, felépítése és fejlesztési irányai - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 2006/2 szám 175-199. oldal

5. Egy logisztikai feladatrendszer a humán és személyügyi munka támogatásáért - Humán Szemle ISSN 1219-929X 2005/3. szám 23. oldal

6. Humánpolitikai célok megvalósulásának támogatása egy logisztikai normarendszerrel - Humán Szemle ISSN 1219-929X 2006/3. szám 28. oldal

7. Ideiglenes kikötői létesítmények alkalmazása NATO műveletekben, multinacionális logisztikai környezetben - Logisztikai Tudományos Füzetek ISSN 1418-785X 3. szám (2006) 103. oldal

8. NATO csapatok alkalmazása ideiglenes kikötői létesítmények igénybevételel multinacionális logisztikai környezetben - Hallgatói Közlemények ISSN 1417-7307 2006 X. évf. 1 szám 165-196. oldal

9. A NATO Védelmi Akadémia hallgatója voltam - Honvédségi Szemle HU ISSN 2060-1506 63. évf. 4. szám 58-61. oldal

7.2. EGYÉB TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉGEM

7.2.1. ELŐADÁS TUDOMÁNYOS KONFERENCIÁN

Az inverz logisztika aktuális kérdései - Budapest – Általános Vállalkozási Főiskola 2006. 11. 09.

A Honvédelmi Minisztérium inverz logisztikai rendszerének aktuális kérdései – ZMNE Budapest 2006. 11. 20.

7.2.2. TANÓRA TARTÁS

Inverz logisztika a Magyar Honvédségben – ZMNE Budapest 2007. október 13. – 4 óra

7.2.3. KONZULENSI FELADATOK

Baranyai Virgil: A NATO műveleti támogatási lánc menedzsment koncepció megvalósulása napjainkban - ZMNE BsC Budapest 2006

Győrei József: Az inverz logisztika megvalósulása a katonai logisztikában, az eddig elért eredmények vizsgálata és az inverz logisztika jövőbeni lehetőségei - ZMNE BsC LAKL-5741 Budapest 2008

8. FELHASZNÁLT IRODALOM

8.1. MAGYAR NYELVŰ FORRÁSOK

- A honvédelem négy éve 2002–2006 – Zrínyi Kiadó 2006. ISBN 9633274087
- Antal Erika: A védelmi teljesítménymérés eljárásai és hazai bevezetésük esélyei – Hadtudomány XV. évf. 3. szám 2005. október
- Antal Erika: Teljesítménymérés a védelemben - A haderő hatékonyságának és eredményességének mérési nehézségei - Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Ph.D. program Budapest, 2005.
- ÁSZ FEMI: Gondolatok a „Tartalékolás, lakossági ellátás felülvizsgálata” című feladat végrehajtáshoz 2005. szeptember
- Bándi Gyula: Környezetvédelmi kézikönyv - 3., jav. kiad. - Budapest : KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2000. ISBN 9632244982
- Baranyai Virgil: A NATO műveleti támogatási lánc menedzsment koncepció megvalósulása napjainkban - Tudományos Diákköri Dolgozat Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 2006.
- Bársony Róbert: A honvédség és a környezetvédelem Haditechnika 2007. 2. szám 2-4. oldal
- Prof. Dr. Báthy Sándor – dr. Csabai Károly: A katonai logisztika szervezeti fejlődése – ZMNE tanulmány Budapest - 2004.
- Prof. Dr. Báthy Sándor: A honvédelmi célú tartalékok szerepe az ellátási láncban – Hadmérnök ISSN 1788-1919 3. évfolyam 3. szám 2008. 88-95. oldal
- Prof. Dr. Báthy Sándor: A katonai logisztika új kihívásai - Hadmérnök ISSN 1788-1919 2007. évi Különszám <http://www.hadmernok.hu/kulonszamok/logisztika/bathy.html>
- Prof. Dr. Báthy Sándor: A stratégiai tartalékolásról, a honvédelmi célú tartalékolás szemszögéből - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 15. évfolyam 2007. 3. szám 35-47. oldal
- Prof. Dr. Báthy Sándor: Civil és katonai ellátási lánc: azonosságok és különbségek - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 15. évfolyam 2007. 4. szám 191-203. oldal
- Benkő Lajos: Elektromos és elektronikus hulladékok kezelésének háttere és kapcsolódó logisztikai feladatok - Szakdolgozat 2005.
- Benkő Lajos: Inverz logisztika a tengerentúlon: néhány érdekes „return” megoldás az USA-ból - <http://tranzitonline.eu/1/logisztika/logisztikai-szolgaltatok/2005/4/2005-05-01/inverz-logisztika-a-tengerentulon-nehany-erdekes-return-megoldas-az-usa-bol> 2005.05.01.

- Benkő Lajos: Napi téma lett az Inverz-logisztika - www.inverzlogisztika.hu 2006.06.03.
- Bognár Ferenc: Katonai controlling módszerek és technikák a hatékony katonai gazdálkodás szolgálatában - Ph.D. értekezés Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Budapest, 2004
- Briák Ottó: Rendszeresítési folyamat változásának lehetséges útjai az új követelmények kihívásainak tükrében - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 14. évfolyam 2006. 1. szám 7-46. oldal
- Complex Jogtár Plusz DVD – Complex Kiadó Kft Budapest 2007. 03.
- Czikó László: Korszerű logisztikai bázis kialakításának lehetőségei a Magyar Honvédségben - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Kar Vezérkari tanfolyam Záródolgozat 2004.
- Cs. Nagy Géza: A korszerű üzemfenntartási menedzsment rendszerek haditechnikai alkalmazásának lehetőségei és korlátai -- Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 60-81. oldal
- Damjanovics Imre, Mátrai Éva: Környezetbiztonság és honvédelem - Új Honvédségi Szemle 1997. 8. sz. mell. 1-20. oldal
- Déri András, Vándorffy István: A „bővített” ellátási lánc - Logisztikai évkönyv 2005 MLE kiadvány, Budapest
- Déri András: Hol ér véget az ellátási lánc? - Inverz logisztika - <http://www.tranzitonline.eu/cikkek/hol-er-veget-az-ellatasi-lanc-inverz-logisztika> 2011.04.30.
- Déri András: Újabb gondolatok az inverz logisztikáról - <http://www.tranzitonline.eu/cikkek/ujabb-gondolatok-az-inverz-logisztikarol?print=1> 2011.04.30.
- Dobos Imre: Készletmodellek a visszutas logisztikában - Ph.D. értekezés Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodási Kar Budapest 2007
- Ébert László: A használatból kivont speciális eszközök (haditechnika) értékesítésének gondjai egy kereskedő szemével – Katonai Logisztika 2005/3. szám, ISSN: 1588-4228, 193-201. oldal
- Ébert László: A speciális anyagok áruforgalma magyar szabályozásának jelene és az Európai Unióhoz történő csatlakozás követelményeihez való alkalmazkodás problematikája - Ph.D. értekezés Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest, 2006.
- Ébert László: Az ENSZ feleslegessé vált eszközei értékesítésének gyakorlata (Esettanulmány) – Katonai Logisztika 2005/3. szám, ISSN: 1588-4228, 135-146. oldal

- Ébert László: Egy nagyhatalom – Oroszország szabályozási, ellenőrzési rendszere a fegyvergyártás és kereskedelem területén – Katonai Logisztika 2005/1. szám, ISSN: 1588-4228, 126-143. oldal
- Erőss Anikó: Az inverz logisztika mint a hulladékkezelési tevékenységek megvalósítására kiépülő „új” logisztikai szakág hazánkban – Szakdolgozat Budapesti Corvinus Egyetem 2005
- Eszterbauer Márta: Környezetvédelem a Magyar Honvédségben Új Honvédségi Szemle ISSN 1216-7436. - 1995. 10. sz. 75-78. oldal
- Fodor István (2001) : Környezetvédelem és regionalitás Magyarországon.(213-223 oldal) Dialóg Campus Kiadó, Budapest
- Furman Gusztáv (2006): A kincstári ingó vagyon kezelése, a vagyonkezelés szabályozása a Honvédelmi Minisztériumban –Szakdolgozat Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Közigazgatási Jogi Tanszék
- Dr. Gáspár Tibor mk. vezérőrnagy: (2005 november 24.) A Magyar Honvédség haditechnikai modernizációjának fő irányai – Budapest, C+D kiállításon elhangzott előadás.
- Giret Gergely: A Magyar Honvédség Központi Logisztikai Bázis megalakítása, hatékony működtetésének lehetőségei – Szakdolgozat Szent István Egyetem 2004.
- Giret Gergely: A polgári és katonai logisztika összehasonlítása a gazdasági hatékonyság tükrében - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 14. évfolyam 2006. 3. szám 3-45. oldal
- Győrei József: Az inverz logisztika megvalósulása a katonai logisztikában, az eddig elért eredmények vizsgálata és az inverz logisztika jövőbeni lehetőségei – Szakdolgozat Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 2008.
- Halász László – Földi László: Környezetvédelem - Környezetbiztonság - Egyetemi jegyzet ZMNE Vegyi és Környezetbiztonsági tanszék - Budapest ZMNE, 2001.
- Hóbor József : Honvédelem és környezetvédelem – Új Honvédségi Szemle ISSN 1216-7436, HU ISSN 1585-4167 LIX. évfolyam 10. szám 2005. október 2-8. oldal www.honvedelem.hu 2005.10.07
- Jároscsák Miklós: A magyar honvédség átalakítása kapcsán jelentkező logisztikai kihívások Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 14. évfolyam 2006. 4. szám 36-52. oldal
- Kádár Pál: Létszám-tan - Új Honvédségi Szemle Új Honvédségi Szemle ISSN 1216-7436, HU ISSN 1585-4167 51. évf. 2007.06.12.
- Kelemen Lajos: Az inverz logisztika jelentősége Loginfo 17. évf. 5. szám. 2007. ISSN 1217-9485

- Kern Tamás: A rendszerváltás utáni haderőreform-kísérletek Eredmények és kudarcok- Századvég műhelytanulmányok -
<http://www.szazadveg.hu/files/letoltesek/6.pdf> 2011.04.30.
- Keszthelyi Gyula: A hatás-alapú műveletek logisztikai aspektusai - Ph.D. értekezés Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest, 2008.
- Kohut Zsófia, Nagy Adrienn: A visszautas logisztika: Egy fogalmi keret - Budapesti Corvinus Egyetem 2004 54. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031
- Prof. Dr. Habil. Körömdi Lajos: Inverz logisztika az EU-stratégia prioritásainak tükrében - EU Working Papers 4/2006 ISSN 1418-6241 53-56. oldal
- Környezetvédelmi Lexikon, Akadémiai Kiadó, 1993.
- Lakatos Péter: Hazai polgári logisztikai potenciál védelmi célú igénybevételének aspektusai különös tekintettel a Logisztikai Szolgáltató Központok lehetőségeire Ph.D. értekezés Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest, 2008.
- Lénárt Sándor József: Haditechnikai eszközök életciklusának környezetvédelmi vonatkozásai - Ph.D. értekezés Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest, 2003.
- Lénárt Sándor, Grósz Zoltán, Sipócz András: Környezetvédelmi oktatás-képzés a honvédelmi ágazatban - Új Honvédségi Szemle ISSN 1216-7436. - 2002. 56. évf. 4. sz., 82-90. oldal
- Lénárt Sándor: Környezetbiztonság, környezetvédelem, honvédelem Új Honvédségi Szemle ISSN 1216-7436. - LVIII. évfolyam 7. szám 2004. július, 5-21. oldal
- Lengyel András: A logisztikai támogatás egyes feladatainak kihelyezése a nemzetgazdasági szereplőkhöz Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 14. évfolyam 2006. 2. szám 79-93. oldal
- Lengyel András: A magyar katonai logisztikai támogató rendszer átfogó reformja Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 14. évfolyam 2006. 4. szám 3-35. oldal
- Lengyel András: Az önkéntes haderő létrehozásának logisztikai vetületei - kiképzés – felkészítés Katonai Logisztika 13. évf. 2005. 4. szám. ISSN 1588-4228
http://www.regiment.hu/hirek/kiadvanyok/katonai_logisztika_20054
 2011.04.30
- Lengyel András: Logisztikai támogatás egyes feladatainak kihelyezése a nemzetgazdasági szereplőkhöz - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 14. évfolyam 2006. 2. szám 79-93. oldal
- Lovas Evelin: Környezetvédelem jelenlegi helyzete a Magyar Honvédségben – Szakdolgozat- Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest 2006
- Lovász Zoltán: Anyagi támogatás, ellátás - Katonai Logisztika 12. évf. 2004. 3. szám. ISSN 1588-4228 74-96. oldal

- Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrína (2. kiadás) Budapest-2005.
- Magyar logisztikai stratégia (2007-2013) – tervezet http://www.vki.hu/~tfleisch/~szolnok/hivatkozas/nfgm_MLS_finalframe_080704.pdf 2011.04.30.
- Mák György – Hugyecz György: A Honvédelmi Minisztérium és háttérszervezetei alakulása 1989-től napjainkig - Tanulmánygyűjtemény – 2004 159-180. oldal
- MH Katonai Környezetvédelmi Konferencia 2006. június 08. - MH ÖLTP kiadványa
- Mike Gábor: A logisztika környezetvédelmi kérdései és a Reverse Logistics - Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem 19. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031 2002. június
- Mosonyiné Ádám Gizella: A környezetvédelem és az inverz logisztika - EU Working Papers 4/2006 ISSN 1418-6241 57-67. oldal
- Mosonyiné Ádám Gizella: Inverz logisztikai láncok működése és optimalizálási szintjei - EU Working Papers 1/2008 ISSN 1418-6241 117-130. oldal
- NATO logisztikai kézikönyv - NATO Logisztikai Vezetők Értekezletének Titkársága, NATO Központ Brüsszel, 1997. október
- Németh Gyula: A rendőrségi logisztika átalakítása - Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 15. évfolyam 2007. 1. szám 157-167. oldal
- Németh Gyula: Gondolatok a rendőrségi logisztika egyes elemei kihelyezésének lehetőségeiről, előnyeiről és korlátairól Katonai Logisztika ISSN 1588-4228 14. évfolyam 2006. 3. szám 57-65. oldal
- Papp István: A NATO Kodifikációs Rendszer és alkalmazásának lehetőségei, előnyei- Tudományos Diákköri Dolgozat Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 2007.
- Dr. Rixer Attila: A logisztika értelmezésének fejlődése - Közlekedéstudományi Szemle 1997. XLVII. évfolyam 2. szám 59-78. oldal
- Sipőcz András: Kézikönyv a katonai szervezetek hulladékgazdálkodási feladatairól - MH ÖLTP kiadványa Budapest 2004.
- Skwarek Kristóf - Éri Vilma – Steve Brookes: Hogyan készítsünk környezeti jelentést? Környezettudományi Központ 2002. június
- Sticz László: A program alapú haderőfejlesztés tendenciái a magyar honvédségben – Hadtudományi Szemle HU ISSN 2060-0437 2008 1. évfolyam 3. szám 19-27. oldal
- Szabó Árpád: A NATO készletképzés tervezési folyamata és annak hatása a Magyar Honvédség készletképzés tervezési gyakorlatára 2002. ZMNE
- Szegedi Zoltán - Prezenszki József: Logisztika-menedzsment – Kossuth Kiadó 2005. ISBN 9630947773

- Ungvár Gyula: A haditechnikai fejlesztés-korszerűsítés (FEKOR) filozófiája és stratégiája - Egyetemi jegyzet, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2004
- Dr. Várhegyi István nyá. ezredes - Dr. Vass Sándor alezredes: Haditechnikai eszközök fejlesztési trendjei a 2010-2030-as időszakra Hadmérnök http://hadmernok.hu/kulonszamok/robothadviseles7/varhegyi_rw7.html
- Vass György: Haditechnikai fejlesztések és azok lehetséges hatása a nemzetközi biztonságra Új Honvédségi Szemle ISSN 1216-7436 2007/08.
- Vida László Árpád: A hadfelszerelési eszközök anyagok élettartam-menedzsmentjének NATO-irányelvei - Új honvédségi szemle ISSN 1216-7436 LX. évfolyam 3. szám 2006. március 85-91. oldal
- Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Logisztikai Tanszék (2004): A harc-hadművelet logisztikai támogatása I. – Egyetemi jegyzet – Budapest

8.2. IDEGENYELVŰ FORRÁSOK

- A. I. Kokkinaki, R. Dekker, J. van Nunen, C. Pappis: An Exploratory Study on Electronic Commerce for Reverse Logistics - Econometric Institute Report EI-9950/A <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.21.7361&rep=rep1&type=pdf> - 2011. 04. 30.
- Aundre F. Piggee: Transformation – Revolution In Military Logistics - U.S. Army War College USAWC Strategy Research Project 2002.
- Dr. Dale S. Rogers - Dr. Ronald S. Tibben-Lembke: Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices University of Nevada, Reno Center for Logistics Management 1998.
- Diane Mollenkopf, Ivan Russo, Robert Frankel: The returns management process in supply chain strategy - International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 37 No. 7, 2007 568-592. oldal
- Green Logistics Strategies: An Analysis of Usage Patterns. - Transportation Journal Winter, 2000 http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/74527732_4.html - 2011. 04. 30.
- Katalog rzeczy ruchomych niekoncesjonownnych – Agencija Mienia Wojskowego – CD – Warszawa -2005.
- Katalog rzeczy ruchomych niekoncesjonownnych – Agencija Mienia Wojskowego – Katalógus – Warszawa -2005
- Paloma Rengel-Christof Seydl: Completing the supply chain model - Stockholm: School of Business, Stockholm University – Course Paper 2002 http://www.seydl.eu/en/papers/Rengel_Seydl_Reverse_Logistics_2002_23_05_en.pdf - 2011. 04. 30.

Patrick Burnson: Reverse logistics - Logistics Management 2010. november 38-41. oldal www.logisticsmgmt.com - 2011. 04. 30.

R. McKay – K. Flowers: Transformation in Army logistics Fordította: Szabó Ferenc: Átalakítás az USA-hadsereg logisztikájában – Military Review 2000. 10-11. hó 44-50. oldal

Robert Banks: Defining and improving reverse logistics – <http://www.almc.army.mil/alog/issues/MayJun02/MS745.htm> - 2011. 04. 30.

Jean's Defence Weekly 48. évfolyam 1. szám 2011. 01. 05. 4. oldal

8.3. INTERNETES FORRÁSOK

Az MH Veszélyesanyag-ellátó Központ – www.honvedelem.hu - 2005. 07. 15.

Az új fogyasztói logisztikai rendszer kialakítása a haderő- átalakítás tükrében www.honvedelem.hu - 2005. 08. 12.

Értékesítik a felesleges hadfelszerelést www.honvedelem.hu - 2005. 05. 24.

Fontos lépés a terrorizmus ellen www.honvedelem.hu - 2005. 09. 27

Hende Zsolt : Rakétabázisból inkurrenciaraktár - http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/honved_altishti_folyoirat/raketabazisbol_inkurrenciaraktar - 2005. 03. 09.

<http://dictionary.reference.com/browse/surplus>

http://en.wikipedia.org/wiki/Reverse_logistics - 2011. 04. 30.

<http://tranzitonline.eu/1/logisztika/logisztikai-szolgalatok/2004/2/2004-03-01/hol-er-veget-az-ellatasi-lanc-inverz-logisztika> - 2011. 04. 30.

<http://www.amw.com.pl/company.php> - 2007. 12. 28.

<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=8768> - 2007. 12. 28.

<http://www.elektrohulladek.hu/facepage.html> - 2011. 04. 30.

<http://www.govliquidation.com/index.html> - 2011. 04. 30.

<http://www.inverzlogisztika.hu> – 2006. 11 02.

<http://www.packinform.hu/245.php> - 2011. 04. 30.

<http://www.reverselogisticstrends.com/reverse-logistics.php> - 2011. 04. 30.

<http://www.rlec.org> – 2009. 12. 12.

<http://www.rlec.org/glossary.html> - 2011. 04. 30.

<http://www.rlec.org/index.html> - 2011. 04. 30.

<http://www.rlmagazine.com/index.php> - 2011. 04. 30.

<http://www.zmne.hu/hadmernok/kulonszamok/logisztika/reti.html> - 2011. 04. 30.

Inkurencia gazdálkodás a Magyar Honvédségben - https://www.parbeszed.hm.gov.hu/portal/server.pt?open=512&objID=381&parentname=CommunityPage&parentid=18&mode=2&in_hi_userid=405&cached=true - 2008. 08. 11.

Kiürítik a raktárakat – Védelmi ipar A Magyar Védelmiipari Szövetség lapja V. évf. 12. szám 2005. június 2. oldal - 2011. 04. 30.

Közlemény az inkurrenciakészlet felszámolásáról - www.honvedelem.hu - 2005. 05. 30.

Logisztika Az üveghegyen is túl <http://www.packinform.hu> - 2005. 01. 21.

Oda-vissza logisztika <http://www.pbkik.hu/index.php?id=2490&print> - 2010. 11. 18.

Százasával árulja a harckocsikat a honvédség <http://www.origo.hu/itthon/20050523leharcolt.html> - 2010. 04. 30.

Vegyén harckocsit diszkontáron! - <http://www.stop.hu/> - 2005. 05. 24.

A hivatkozott dokumentumok elérhetősége a közölt időpontokban biztosított volt.

8.4. JOGSZABÁLYOK, EGYÉB SZABÁLYOZÓK

001/2002 (HK 9.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezeti készenléte fenntartásának és fokozásának követelményeiről

001/2007 (HK 11.) HM utasítás a Magyar Honvédség készenléte fenntartásának és fokozásának rendjéről

01/2008 (HK 3.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség készletképzési és lépcsőzési rendjéről

08/2007 (HK 11.) HM HVKF intézkedés a Magyar Honvédség katonai szervezeti készenléte fenntartásának és fokozásának logisztikai támogatásáról

108/2007. (HK 19.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium fejezet 2007. évi általános és teljes körű vagyonfelmérő leltározásának végrehajtásáról

113/2007. (HK 20.) HM utasítás a védelmi képesség-fejlesztési feladatok programozott tervezéséről és végrehajtásáról

17/2006. (HK 6.) HM utasítás a hadfelszerelési anyagok rendszeresítéséről és rendszerből történő kivonásáról

174/2003 sz. tv. (2003. 05. 21.) a szükségtelenné vált katonai vagyon egy része, illetve a Belügyminisztérium által használt vagyon átruházásáról a Cseh Köztársaság tulajdonából a területi önkormányzati egységek tulajdonába

1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről

1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról

1992. évi XXXVIII. törvény az államháztartásról

- 2000/218 sz. tv. (2007. 06. 27) Költségvetési szabályzat és néhány, a költségvetési szabályzattal összefüggő törvény módosítása – Cseh Köztársaság
2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről
2007. évi CVI. törvény az állami vagyonról
2007. évi CVI. törvény az állami vagyonról
2007. évi CVII. törvény a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról
- 219/2000. sz. tv. (2000. 06. 27.) Cseh Köztársaság vagyonáról és helyéről a jogrendben
- 254/2007. (X.4.) Kormányrendelet az állami vagyonnal való gazdálkodásról
- 348/2010. (XII. 28.) Korm. rendelet az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet módosításáról
- 38/2004. sz. tv. (1994. 02. 15.) a katonai anyagokkal folytatott külkereskedelemeiről
- 4/2010. (I. 15.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium vagyonkezelésében lévő ingóságok és társasági részesedések kezelésének, tulajdonosi ellenőrzésének, valamint az ingóságok hasznosításának, használatba adásának, elidegenítésének, átadás-átvételének szabályairól
- 42/1998. (HK 13.) HM utasítás a Kincstári Vagyoni Igazgatóság és a Honvédelmi Minisztérium között 1998. január 15-én megkötött Vagyonkezelési Szerződés végrehajtásának egyes szabályairól
- 9/2010. (I. 22.) HM utasítás a hadfelszerelés rendszeresítéséről és rendszerből történő kivonásának rendjéről
- 98/2005. (HK 21.) HM utasítás a Magyar Állam tulajdonában, a HM vagyonkezelésében lévő ingó vagyon feleslegesnek minősítésének, vagyonkezelésének és hasznosításának szabályairól, a miniszteri biztos feladat- és hatásköréről
- A Honvédelmi Minisztérium Számviteli Politikája
- A Kincstári Vagyoni Igazgatóság és a HM között az Áht. alapján 1998. január 15-én kötött 170019/1998/0100. számú Vagyonkezelési Szerződés
- A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai Doktrínája – 2002.
- A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság Szervezeti és Működési Szabályzata (Magyar Közlöny 2007/171. szám)
- Az európai parlament és a tanács 2002/95/ek irányelve (2003. január 27.) egyes veszélyes anyagok elektromos és elektronikus berendezésekben való alkalmazásának korlátozásáról
- Az Európai Parlament és a Tanács 2002/96/EK irányelve (2003. január 27.) az elektromos és elektronikus berendezések hulladékairól

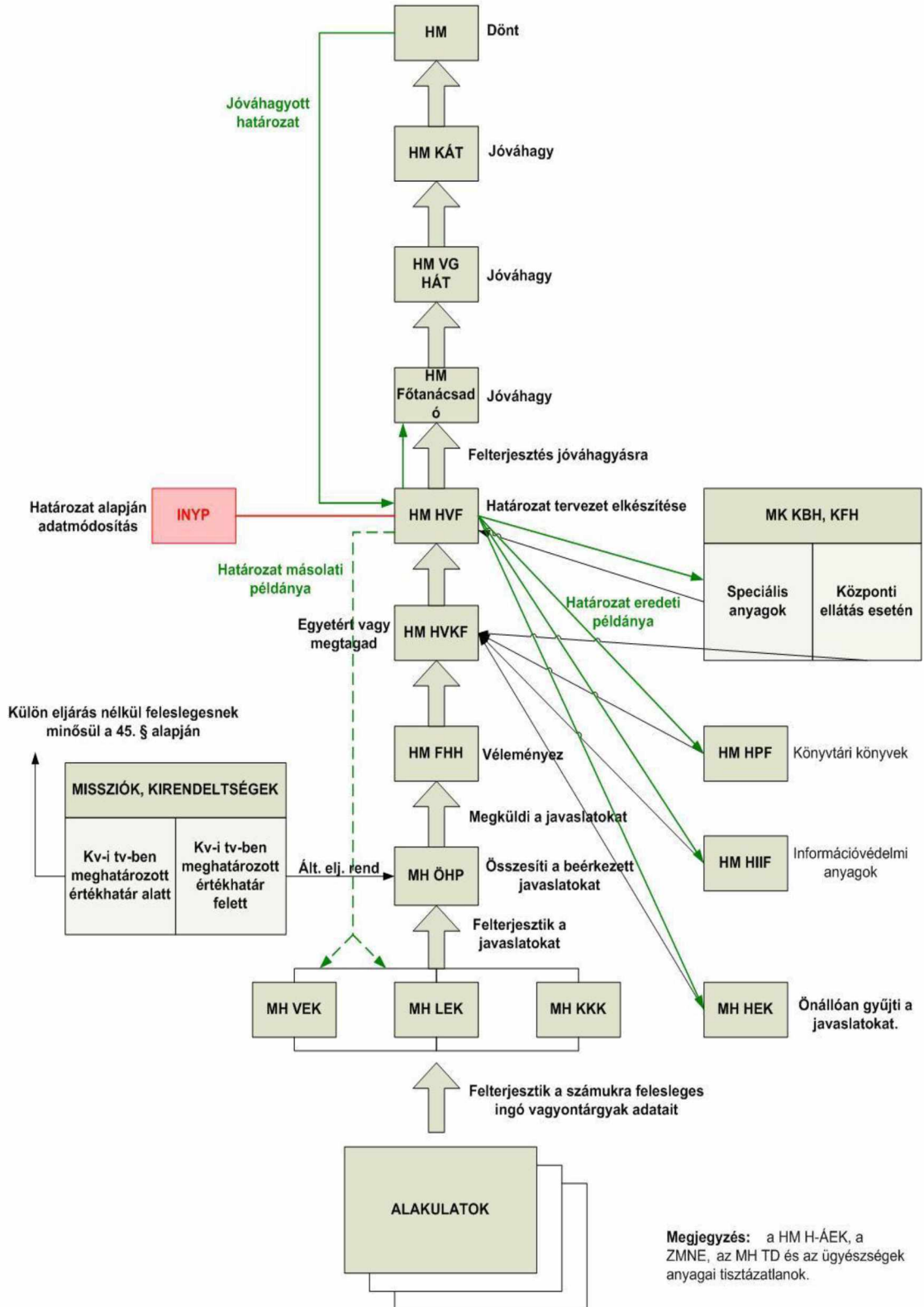
9. TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat Az interneten a Google kereső által talált különböző kifejezésekre vonatkozóan (2011. február 27.)	15
1. ábra Logisztika és reverse logisztika viszonya	18
2. táblázat Az ellátási és az inverz lánc összehasonlítása.....	18
3. táblázat Különbségek az ellátási és reverse logisztika között.....	19
4. táblázat A hulladékok eredet és halmazállapot szerinti csoportosítása	25
2. ábra Az elektromos és elektronikus berendezések hulladékainak kezelésében résztvevők.....	32
3. ábra Jogi háttér változásai.....	50
4. ábra Jogszabályi környezet változásának hatásai.....	60
5. ábra Az ingó vagyon felosztása (nem vagyon(érték)arányos).....	64
6. ábra A honvédelmi kiadások alakulása 2002-2011.....	78
7. ábra Kimutatás a feleslegessé minősítési felterjesztésekről és a miniszteri határozatok számáról	101
8. ábra Kimutatás a megkötött térítésmentes átadási megállapodásokról és vagyonkezelési jog átruházásokról	102
9. ábra Értékesítési, megsemmisítési eljárások mennyisége és a bevételek, kiadások alakulása 2005-2009.....	103
10. ábra A hadfelszerelés és az inkurrencia tárolásának aránya	111
11. ábra Inkurrencia kezeléssel foglalkozó személyi állomány.....	112
12. ábra Hatékonyság érdekében összehangolandó folyamatok.....	119
14. ábra A HM különböző tervezési folyamatai	132

10. MELLÉKLETEK

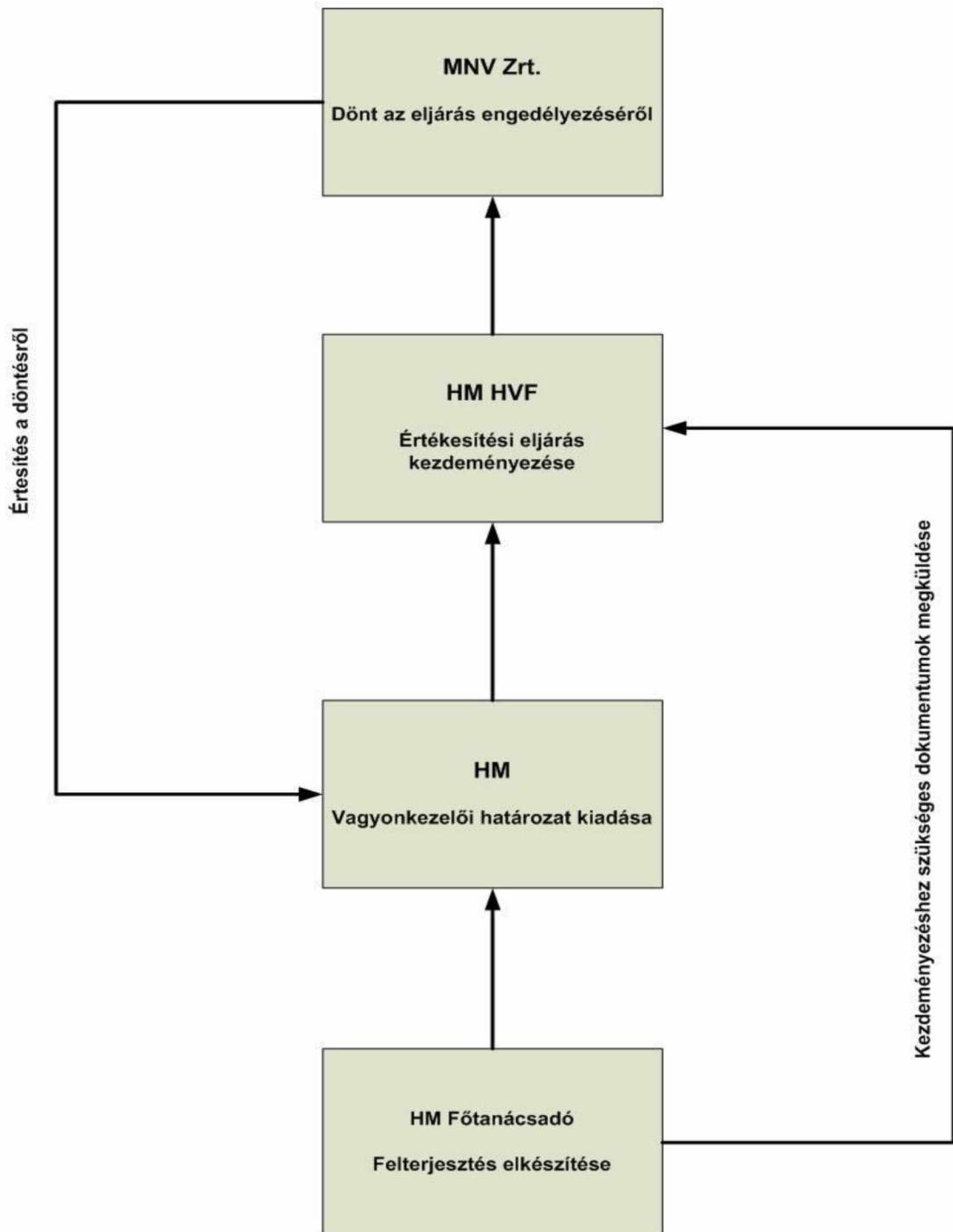
1. MELLÉKLET Honvédelmi célra feleslegesnek minősítés folyamata

Honvédelmi célra feleslegesnek minősítés



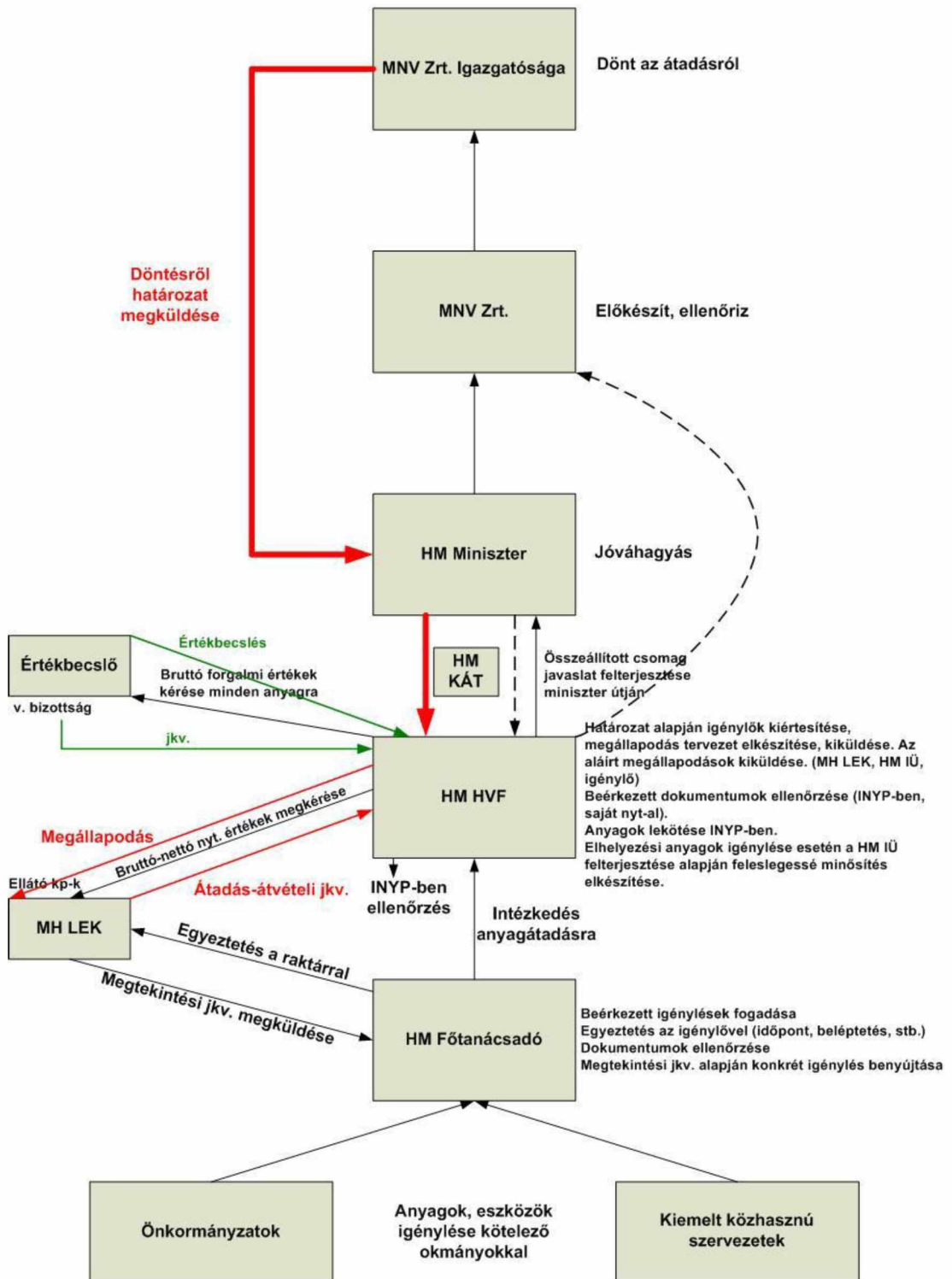
3. MELLÉKLET MNV Zrt. hatáskörű értékesítés folyamata

Az MNV Zrt. hatáskörében történő értékesítés



5. MELLÉKLET Térítésmentes átadás folyamata

Térítésmentes tulajdonba adás önkormányzatok és kiemelt közhasznú szervezetek részére (Vtv. 36. § (2) alapján)



6. MELLÉKLET VAGYONKEZELŐI JOG ÁTADÁS FOLYAMATA

