

Óbudai Egyetem

Doktori PhD értekezés



A rendőrség informatikai rendszerét befolyásoló tényezők vizsgálata

Dorkó Zsolt

Témavezetők:

Dr. habil. Pándi Erik főiskolai tanár (NKE)

Dr. habil. Tóth Péter egyetemi docens (ÓE)

Biztonságtudományi Doktori Iskola

Budapest, 2015.

Szigorlati bizottság:

Elnök: Prof. Dr. Rajnai Zoltán egyetemi tanár (ÓE)

Tagok: Dr. Kerti András adjunktus (külső, NKE)

Dr. Kovács Tibor egyetemi docens (ÓE)

Nyilvános védés teljes bizottsága:

Elnök: Prof. Dr. Berek Lajos egyetemi tanár (ÓE)

Titkár: Dr. Szűcs Endre egyetemi docens (ÓE)

Tagok: Dr. Kerti András adjunktus (külső, NKE)

Dr. Farkas Tibor adjunktus (külső, NKE)

Dr. Michelberger Pál egyetemi docens (ÓE)

Bírálok: Dr. Bozsó Zoltán c. egyetemi tanár (külső)

Prof. Dr. Rajnai Zoltán egyetemi tanár (ÓE)

Tartalék: Fekete Károly egyetemi docens (bíráló, külső NKE)

Dr. Kovács Tibor egyetemi docens (tartalék titkár, ÓE)

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	5
1. RENDSZERVIZSGÁLAT	9
1.1. Helyzetelemzés	9
1.2. Az informatikai szervezet keretei	15
1.3. Szervezeti keretek vizsgálata a rendőrségen.....	18
1.4. Összegzés	20
1.5. Következtetések.....	21
2. A RENDŐRSÉG SZERVEZETI FELÉPÍTÉSÉNEK TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE	22
2.1. A szervezeti felépítés ábrázolása.....	22
2.2. A Rendőrség 1988-ban.....	25
2.3. A Rendőrség 1990-ben.....	26
2.4. A Rendőrség 1991-ben.....	29
2.5. A Rendőrség 1992-ben.....	31
2.6. A Rendőrség 1993-ban.....	33
2.7. A Rendőrség 1997-ben.....	35
2.8. A Rendőrség 1999-ben.....	38
2.9. A Rendőrség 2006-ben.....	40
2.10. A Rendőrség 2008-ban.....	42
2.11. A Rendőrség napjainkban.....	52
2.12. Összegzés	62
2.13. Következtetések.....	64
3. KÖLTSÉGVETÉSI SZEMLELETŰ GONDOLKODÁS	65
3.1. Dologi kiadások	70
3.2. Az elemzés értékelése.....	71
3.3. Tervezés	73
3.4. Megállapítások	74
3.5. Összegzés	81
3.6. Következtetések.....	82
4. A NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIVATAL SZERVEZETE	84
4.1. Vezetés	84
4.2. Gazdálkodás	85
4.3. Szervezet	85

4.4. Feladata	86
4.5. Informatikai támogatás	88
4.6. Bűnügyi Főigazgatóság.....	90
4.7. Értékelés	94
4.8. Összegzés	99
4.9. Következtetések.....	99
5. SZERVEZETEK STRUKTÚRÁJA	100
5.1. Struktúrák jellemzői.....	100
5.2. Szervezeti formák	104
5.3. A rendőrség szervezeti struktúrája	110
5.4. Az informatika helye a szervezeti struktúrában	113
5.5. Összegzés	117
5.6. Következtetések.....	118
6. JAVASOLT STRUKTÚRA.....	119
6.1. Követelményrendszer	119
6.2. Optimális szervezet	121
6.3. Összegzés	124
6.4. Következtetések.....	124
ÖSSZEFOGLALÁS, VÉGKÖVETKEZTETÉSEK	125
TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	130
AJÁNLÁSOK	131
SORSZÁMOZOTT HIVATKOZÁSOK.....	132
FELHASZNÁLT IRODALOM.....	140
ÁBRÁK.....	145
ÁBRÁK JEGYZÉKE	167
MELLÉKLETEK	172
MELLÉKLETEK JEGYZÉKE.....	195
PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	198

BEVEZETÉS

Egy szervezet vezetésirányítási metodikáját több belső és külső környezeti tényező befolyásolja. Fontos kérdés a támogató technikai alrendszer azon tulajdonsága, hogy, milyen minőségben és biztonsággal szolgáltat adatokat és információkat a szervezet dolgozóinak, vagyis a felhasználóknak. Ez a képesség természetesen kihat az eredményességre. Nyilván nincs másként ez a közigazgatás egyik nagy szervezetrendszerénél, a rendőrségnél sem.

Több évtizedes, a rendőrségnél eltöltött szakmai munkatapasztalataim alapján kijelenthetem, hogy az információ olyan érték, amely a vezetői döntések és a sikeresség alapja. Ha hiányoznak, pontatlanok, vagy nem időszerűek, esetleg illetéktelen kezekbe kerülnek, akkor ez a szervezet számára, akár jelentős károkat is okozhat.

Természetesen mindezeket komplex egységben kell megvalósítani, így a szervezetnek képesnek kell lennie a kritikus folyamatokat és eszközöket úgy ellenőrzése alatt tartani, hogy teljesüljenek a stratégiai tervekben levezetett célok. Ez olyan folyamatos tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési, valamint koordinációs tevékenységeket jelent, amely a szervezet minden külső és belső érintettje számára fenntartható biztonsági, megbízhatósági szintet eredményez. A technikai kérdések mellett erőteljesebbé válik a szervezeti működés minőségének témaköre. Lehetővé válnak a biztonsági célok elérésének mérései, folyamatos fejlesztés és optimalizálás. Értekezésem e témakörrel kapcsolatban, elsősorban a rendészeti területen végzett kutatási eredményeimet foglalja össze.

A tudományos probléma megfogalmazása

Gyakorlati tapasztalataimra, valamint többéves megfigyeléseimre és információgyűjtő tevékenységeimre építve megállapíthatom, hogy a rendőrség közszolgáltatás nyújtási minőségét a vezetésirányítási tevékenységét biztosító infokommunikációs rendszerek¹ jelentősen befolyásolják. Az elmúlt negyedszázadban az informatikai rendszerek egyre inkább szerves részét képezik a szervezet működésének és ezen keresztül meghatározzák annak hatékonyságát. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a technikai fejlődés kikerülhetetlen. A rendszerek fejlesztésével és átalakításával összefüggésben neves kutatók úgy vélekedtek, hogy a rendszerszemléletű gondolkodás: „...nem csak (nem is elsősorban) a meglévő rendszerek részekre (végső soron elemekre) bontásához, az elemek rendszerezéséhez, a rendszer belső és külső kapcsolatainak feltárásához, a sokféle vizsgálati szempont (tudományközi együttműködés) lehetőségeinek és szükségességének felismeréséhez szükséges, hanem ahhoz, hogy meglévő elemekből az új igényeknek megfelelő és a környezettel összhangban levő rendszereket tudjunk összeállítani. [...] A meglévő rendszerek működtetése, valamilyen meghatározott szempont szerint, optimális üzemviszonyok között szükségessé teszi egyes részek megújítását, esetleges cseréjét. [...] A

¹ Magam a dolgozat további részében informatikai rendszerekként fogom használni a kifejezést.

társadalom fejlődése miatt nemcsak a rendszer működésével szembeni követelményértékek, hanem még a már többször említett biztonsági tartomány is változik.

A „változatlan” technikai rendszer, általában a környezet szakadatlan változása miatt elavul, használhatatlanná válik, tehát: relatíve visszafejlődik. [...] A rendszerelemzés következtetései, mindezek miatt nem egyszerűek, örökérvényűek, hanem olyanok, amelyeket időszakonként felülvizsgálni, a környezeti feltételek változása és a rendszer egyes részeinek (erkölcsi és anyagi) kopása miatt módosítani kell. Ez pedig annyit jelent, hogy még a meglévő rendszerek működtetése is szükségessé teszi az állandó megújítást, a részek cseréjét, a használati mód fejlesztését, illetve új rendszerek létrehozását.” [1]

Az informatikai rendszerek kapcsán a rendőrség szervezeteinél folyamatosan fennáll egy bizonyos fokú „*elfogadott üzemeltetési kockázat*” [2], amelynek több forrása van. Elsőként megemlíthető, hogy az informatikai szakterület a technikai fejlődés ellenére napjainkban sem önálló, általában a gazdasági részlegek alárendeltségében működnek, vezetőjük a szervezet felső vezetésében nem jelenik meg, így többek között a rendszer tervszerű és koncentrált alkalmazásának megvalósulása, illetve a befektetési megtérülés maximalizálása elmarad. Másodsorban a szervezetre jellemző a költségvetési szemléletű fejlesztés, beszerzés, a sajátos gazdálkodási rend, így folyamatosan jelen vannak a visszasságok. A bázisrendszerű tervezés hosszú időre konzerválja a meglévő gazdasági gondokat, de a szervezet nem érdekelt az alacsony hatásfokú struktúra átalakításban, sem a hatékony gazdálkodásban. Évek óta nem történt meg az alaptevékenységi folyamatok szakmai és pénzügyi modellezése, költségelemzése. Elmondható, hogy a gazdálkodási tervezés fő mozgatórugója a megszerzhető erőforrások maximalizálása, ezért az informatikai feladatok végrehajtására, illetve a fenntartásra fordított költségek nem mindig tükrözik a valós igényeket. A bázisszemléletű tervezés jelenleg nem teszi lehetővé, hogy az erőforrások ott álljanak rendelkezésre, amikor és ahol kell.

Megítélésem szerint a rendőrség informatikai szervezetének jelenlegi működése ésszerűsíthet a megfelelő átalakításokkal.

Kutatási célok

1. Széleskörű kutatások alapján, alapvetően területi szinten bemutatni – a rendőrség informatikai szolgálata esetében – az elmúlt negyedszázadban alkalmazott szervezési leveret és gazdasági megoldásokat, elemezni azok előnyeit és hátrányait.
2. A rendőrség államigazgatási feladatköréhez hasonló szervezet működési modelljének felkutatása, komplex összehasonlítása.
3. Vizsgálni a szervezetek struktúráját, következtetést vonni le a rendőrség informatikai szakterületnél alkalmazható megoldást illetően. Ajánlást kidolgozni egy optimális szervezeti és működési struktúrára.
4. Személyes célom volt azon elméleti ismereteimnek és gyakorlati tapasztalataimnak átadása is, amelyeket a választott témámmal összefüggésben szereztem meg.

Hipotézisek

1. Az elmúlt negyedszázadban alkalmazott szervezési elveket és gazdasági megoldásokat vizsgálva bizonyítható annak célszerűsége, hogy az informatikai szakterület önállósága elősegítheti és hatékonyabbá teheti a rendőrség vezetésirányításának metodikáját.
2. Áttanulmányozva és elemezve az államigazgatási feladatkörökhöz tartozó szervezetek felépítésével összefüggő elméleteket, illetve gyakorlati megoldásokat megalapozható egy olyan ajánlás, amely révén elérhető a szervezetek korszerűbb működése.
3. A szervezetek felépítéseire, illetve a gyakorlati megoldásokra vonatkozó tapasztalatok alapján következtetni lehet a rendőrségi és azon belül az informatikai szervezet optimális működtetésére.
4. A gyakorlatba is átültethető szervezeti és működési modell előállításának és az ezekre vonatkozó tapasztalatok átadása.

Kutatási módszerek

1. A szakirodalom területén irodalomtanulmányozást, irodalom- és levéltári kutatást hajtottam végre. A beazonosított anyagokban és szakirodalomban megfogalmazottakat szintetizáltam, amelynek alapján analíziseket készítettem és azokból részkövetkeztetéseket vontam le.
2. Különböző rendészeti szervek bázisán rendszeralkalmazási területen bevált gyakorlatokat, illetve esettanulmányokat vizsgáltam, elemeztem. Az eredmények alapján megállapításokat tettem, illetőleg részkövetkeztetéseket vontam le.
3. A rendszerezett ismeretek, a részkövetkeztetések, valamint a feltárt összefüggések alapján beazonosítottam az alkalmazható megoldást és megalkottam a modellt.
4. Kutatásaimat 2010 januárjában zártam le.

Alaki és formai megjelenés

A szakirodalomból felhasznált részeket, többnyire parafrázisokat az értekezésem törzsszövegében, előfordulásuk sorrendjében [szögletes zárójelben] lévő számmal láttam el, valamint „Sorszámozott hivatkozások” cím alatt soroltam fel, szintén az előfordulásuk sorrendjében. A szögletes zárójelben, második elemként - a többször idézett hivatkozásoknál – oldalszámot [...;...o.) , jogszabályi hivatkozásoknál pontos megjelölést (szakasz, bekezdés, pont, fordulat) alkalmaztam. A jogszabályokat a vizsgált év január 2-án hatályos állapotában idéztem, az ettől eltérő eseteket lábjegyzetben közöltem. Ezzel megegyező forrásmegjelöléssel a szó szerinti idézetek dőlt betűvel szerepelnek „idéz jelek között”. Az értekezésem során felhasznált források összefoglalásaként, összeállítottam a „Sorszámozott hivatkozások” jegyzékét. Kiegészít- és az értekezésben szereplő kifejezéseket magyarázó ismeretanyagot, szerzi megjegyzést, pontosítást a jobb felső sarokban indexált arab számmal jelöltem és „Lábjegyzet” formájában tüntettem fel. Az ábrákat, diagramokat „... számú ábra” jelöléssel láttam el. Előfordulásuk sorrendjében az értekezésem végén elhelyezett „Ábra jegyzék” tartalmazza az elnevezésüket a forrás megjelölésével. A mellékleteket „..."

.számú melléklet” jelöléssel láttam el. Előfordulásuk sorrendjében, az értekezésem végén elhelyezett „Mellékletek jegyzéke” forrásmegjelölést tartalmaz.

1. RENDSZERVIZSGÁLAT

A stratégiai menedzsment szakirodalmában használnak egy szemléletes hasonlatot annak a jelenségnek a leírására, amikor egy vállalat nem figyel oda tudatosan környezetének lassú, észrevétlen változására. Ez az úgynevezett „megfőtt béka” (boiled frog) szindróma. *„Ha egy békát beleteszünk egy forró vízzel teli edénybe – érzékelve a veszélyesen magas hőmérsékletet –, az azonnal kiugrik. Ha viszont egy hideg vízzel telt edénybe helyezzük és fokozatosan melegítjük a vizet akár a forráspontig, a béka nyugodt marad és halálát leli a forró vízben. A kísérletben a béka nem vette észre környezetének lassú, és hosszú távon gyökeres megváltozását.”* [3] Tudatunk átsiklik környezetünk apró, és kezdetben alig érzékelhető figyelmeztető jelzéseit felett. A vállalatok éppen így, nem érzékelik környezetük mind több elemének minőségi változását. Nem fogják fel vészjelként az elpártoló vevőket, a kilépő munkatársakat, a megerősödő versenytársakat, a romló nyereségességet, vagy éppen a "földcsuszamlás-szerű" technológiai változást. Ami azonban a legérdekesebb, hogy így vannak ezzel gyakran egész társadalmak is.

A vállalkozásokhoz hasonlóan a rendőrség informatikai környezete is folyamatosan, sokszor alig észrevehető módon változik, és ezek a változások lassan ugyan, de alapjaiban változtathatják meg a környezetet. Egy szervezet informatikai környezetének, illetve az informatika szervezetben elfoglalt helyének vizsgálatánál a legkézenfekvőbb, ha az adott szervezet informatikai stratégiáját vesszük górcső alá. A Közigazgatási Informatikai Bizottság Ajánlása [4] mankóként szolgál az intézményi informatikai stratégia elkészítéséhez. Az ajánlás alapján a stratégiakészítés folyamata három jól elkülöníthető fázisra bontható. Ezek a fázisok a helyzet-meghatározás, „Hol vagyunk most?” a célkijelölés, „Hová akarunk eljutni?” és a stratégia kidolgozása, „Hogyan jutunk el oda?” . Valamennyi stratégiának kötelező eleme a helyzetelemzés, amely bemutatja az informatika jelenlegi helyzetét, szerepét, működését az intézményen belül. A helyzetelemzés lehetőséget ad a stratégiai terület általános jellemzésére a terület működését ábrázoló stratégiai séma, illetve egyéb a horizontális témák kifejtésére. Bemutatja az intézményi-, a jogszabályi-, a technológiai-, és a pénzügyi környezetet, a korábbi kezdeményezések tapasztalatait, értékelések eredményeit.

1.1. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés megkönnyítésére több módszer is rendelkezésünkre áll. Ilyen például a SWOT² elemzés, a PESTEL³ elemzés, a stakeholder⁴ analízis, de a Porter⁵ értéklánc modelljének közszolgálati szervezetekre alkalmazott változata is felhasználható. A Belügyminisztérium Informatikai Stratégiája [5] a PESTEL analízist választotta az informatikai környezet átfogó bemutatására. A stratégia, Helyzetelemzés című II. bekezdése az analízis 6 dimenzióján keresztül mutatja be a szervezet informatikai rendszereinek fejlettségét, környezetének és tevékenységének felmérését a működtetést befolyásoló tényezőket abból az aspektusból, hogy az mennyiben tudja támogatni az ágazat céljainak elérését. A területeket egyenként megvizsgálva azt tapasztaljuk, hogy az elemzések megállapításai alapul szolgálhatnak a rendőrség megyei szintű informatikai üzemeltetési problémáinak feltárására. A stratégia helyzetelemzés menetét követve végzem el a területi szintű rendőri szerv átfogó informatikai elemzését.

1.1.1. Politikai terület

A stratégia kiemeli azt, hogy a belügyi ágazat szinte minden szerve esetén az informatikai szakterület alapvető és legfontosabb feladata az alaptevékenység informatikai támogatásának megteremtése.

A felmérés megállapította az egységes ágazati szakmai irányítás hiányát, illetve a forráshiányos működést, melyből egyenesen következik, hogy az informatikai fejlesztések ad hoc jellegű tervezés mentén, nem átgondolt fejlesztési koncepció szerint valósultak meg. Megvizsgálva a megyei informatikai szakterületet az látható, hogy a stratégia megállapításai belügyi ágazat e szervére nézve is megállják a helyüket. Az informatika szervezetben elfoglalt helyét vizsgálva azt látjuk, hogy a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzata [6] szerint a rendőrfőkapitány gazdasági helyettese közvetlenül irányítja és ellenőrzi a Közgazdasági Osztály, a Műszaki

² Általában bevett módszer a külső környezet és a bels feltételek együttes mérlegelésére a SWOT elemzés, mely a bels erőseket (Strengths) és gyengeségeket (Weaknesses) veti össze a külső környezet lehetőségeivel (Opportunities) és veszélyeivel (Threats).

³ A tág értelemben vett külső környezet vizsgálatára használatos a PESTEL elemzés. A betűszó arra utal, hogy az adott stratégiai döntés háttérét képező politikai (Political), gazdasági (Economic), szociális, társadalmi-kulturális (Social), technológiai (Technological), továbbá természeti, környezetvédelmi (Environmental) és jogi (Legal) tényezőket vesszük sorra.

⁴ A stakeholder analízis az érintett, a bevonni kívánt személyek, a személyek csoportjainak érdekeit jeleníti meg, az érdekeit szolgálja. A projekt által érintettek beazonosítása és elemzése feltárja a kedvezményezetteket ugyanúgy, mint akik hátrányt szenvednek. A partnerségi kör rögzítése mérsékelheti a prognosztizálható veszélyeket, kiküszöbölhetővé teszi a kockázatokat, mivel az összes érintett valamilyen szinten képviselve éri magát.

⁵ A mikro-környezet elemzésére a környezetvédelmi szempontokat is figyelembe véve Porter „5 versenyerő” modellje a legalkalmasabb. Ez a modell a mikro-környezetet öt befolyásoló versenyerővel jellemzi. Ezek: a piacon lévő vállalatok között kialakult verseny, a beszállítók (ellátók), a vevők (használók), az új piacra lépők (új versenytársak, új szolgáltatók) és a helyettesítő termékek (más környezetvédelmi célú aktivitás).

Osztály és az Igazgatási Alosztály mellett az Informatikai Osztályt, felelős a HMRFK számítástechnikai eszközeinek és informatikai rendszerének rendeltetésszerű működtetéséért, a biztonsági szabályok betartásáért. Látható, hogy az informatika nincs képviselve a szervezet vezetésében, vagyis az informatikai vezető nem tagja a főkapitányság legfelsőbb irányító testületének, azaz a főkapitány közvetlen alárendeltségében nincs olyan, aki közvetlenül felelős az informatikai szakterületért. Értelmezhetjük ezt úgy is, hogy a szakterület más funkcionális területnek van alárendelve, ami egyértelműen növeli az üzemeltetési kockázatot.

Általánosságban elmondható, hogy a főkapitányság költségvetési forrásai évek óta stagnálnak vagy csökkennek, ezért a teljes megyei költségvetéshez viszonyítva irreális mértéket ölt a bérek és bérjellegű kiadások aránya. Megfordítva az előbbi tényeket megállapíthatjuk, hogy a forráshiány legnagyobb vesztese az üzemeltetés, a fejlesztés és az amortizációs csere. Felmérésemben csak az informatikát járom körbe, de úgy gondolom, nem szükséges ahhoz mélyreható elemzés, hogy megállapítsuk, ez igaz a rendőrség teljes üzemeltetési vertikumára. Az alulfinanszírozottság miatt a költségvetés tervezése nem több mint felkészülés egy olyan alkura, amely a bázisszemléletű tervezés miatt csak a „túlélést” szolgálhatja. Megyei szinten az alku a rendelkezésre álló keret, megyék közötti felosztását jelenti, ezért a költségvetési tárgyalásokon minimális a mozgástér áll a főkapitányság vezetésének rendelkezésére, hiszen az érdekérvényesít képességének megfelelően csak a többi RFK költségvetésének csorbításával tudja a pozícióját javítani. Ugyanakkor empirikus megközelítéssel igazolható az, hogy a rendszerben jelen van nagyfokú pazarlás is. Az elemzés e szakaszának nem célja az okok feltárása, ezért csak a gyakorlatra hivatkozva megállapítható az, hogy a szakterület az adott évben felhasznált dologi kiadásainak nagy részét az év utolsó hónapjában költötte el, úgy, hogy az általános beszerzési irányelveket be kellett tartania. Ezzel a korszerűnek egyáltalán nem nevezhet, bázisszemléletet követ - „Pénzt vissza nem adunk, mert jövőre kevesebbet kapunk”- pénzügyi politikával, lehetetlen átgondolt fejlesztési koncepciókra alapozott, egymásra épülő modulós építkezést megvalósítani. Alátámasztja ezt az is, hogy a költségvetés eredeti előirányzata összemérhetetlen a módosított előirányzattal, illetve a teljesítés a következő év előirányzatával, ami azt jelenti, hogy a bázisszemlélet sem valósul meg. Tehát ugyanarra a megállapításra jutottunk, mint a stratégia, az ad hoc jellegű fejlesztés és beszerzés a megyei rendőr-főkapitányságok informatikai szakterületére is érvényes.

1.1.2. Gazdasági terület

Az informatikai költségek szervenként aránytalanuk oszlanak el, állapítja meg a stratégia. Az informatikai költségvetések legnagyobb részét a fenntartási jellegű kiadások tették ki. Ezek az alapinfrastruktúra üzemeltetési, az amortizációs cserék végrehajtásával kapcsolatos, valamint a hálózat üzemeltetési költségből áll. Az informatikai fejlesztések túlnyomó részét európai uniós pályázati forrásokból sikerült megvalósítani, ami nagymértékben meghatározta az infokommunikációs fejlődés irányait. A hazai forrásokat az amortizációs cserék minimálisan elvárható ütemű végrehajtására fordították. Fontos kiemelni, hogy a fejlesztések szinte minden esetben fenntartási kötelezettségeket eredményeztek, melyek az elkövetkező

időszakban terhelni fogják az informatikai költségvetést, másrészt a jövőbeli fejlesztések során is tekintettel kell lenni a korábbi, az Unió irányába tett vállalásokra. Itt kell megjegyezni, hogy politikai terület szerinti vizsgálat számos eleme a gazdasági aspektus vizsgálatánál is látókörömbé került, ami a szoros ok-okozati összefüggések miatt szükségszerű és elkerülhetetlen. Követve tehát a minisztériumi elemzés metodikáját azt tapasztaltam, hogy az általánosító felmérés szinte szóról szóra behelyettesíthet a megyei rendőr-főkapitányság felmérésébe. A fenntartási költségek aránya kiemelkedően magas. Ennek legfőbb oka, hogy a megye 2012. évre az elemi költségvetésben egyáltalán nem kapott támogatási előirányzatot felújításra, amortizációs cserére nem volt lehetőség. Árnyalja a képet az, hogy az intézményi beruházások előirányzat terhére, olyan kiemelt beruházások kerültek finanszírozásra, mint az Egységes Segélyhívó Rendszer (ESR 112) projekt keretében a megyei Tevékenységirányítási Központ kialakítása, illetve a nagy politikai viharokat kavart Gyöngyöspatai események miatti, rendőrőrs ingatlan beruházásának kivitelezése. A megyei informatika gazdasági környezetében gyökeres változás történt az összekötései⁶ díjak finanszírozásában. Ezt a tételt nem kell megyei szinten tervezni, mert a finanszírozása központi szinten történik. Azonban az új telephelyek bekapcsolásánál a megyei keretet terheli ez a költség. Tehát úgy keletkezik fenntartási kötelezettsége a területi szervnek, hogy az előirányzat nem biztosított, függetlenül attól, hogy az új szervezet létrehozására jogszabály kötelezi a megyét, tovább növelve ezzel az üzemeltetési kockázatot.

1.1.3. Szociális terület

A helyzetfelmérés alapján megállapítható, hogy belügyi szinten, a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya a meghatározó az informatikai területen dolgozók körében. Az egészhez viszonyítva kiemelkedően magas a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya, az alacsony végzettségűek foglalkoztatása pedig nem jellemző. Az informatikai terület státuszai többnyire feltöltésre kerültek. Az oktatás és képzés területén végzett helyzetelemzés tapasztalatai szerint az informatikai területen dolgozók és a felhasználók megfelelő oktatását és képzését, csak egyes szerveknél folytatták le, az ágazathoz tartozó szervezetek többségénél szükségét érezték informatikai tárgyú képzések megtartásának.

Az elemzés szociális aspektusa szerint megvizsgálva a megyei informatikai szakterületet meglehetősen ellentmondásos képet kapunk. Az elmúlt évben mintegy 20%-kal növekedett az RFK teljes létszáma, ennek ellenére a megyei rendőr-főkapitányságok szervezeti tipizálása⁷ érdekében 2013. február 1-jén életbelépő állománytáblázat jelentősen csökkentette a célhoz kötött informatikai szakbeosztások számát. Ez azt jelenti, hogy a korábban helyi szinten - kiemelt rendőrkapitányság kivételével - a szakfeladatot ellátó informatikusok beosztásai nem informatikai megnevezéssel kerültek jóváhagyásra, szabad kezű adva ezzel a kapitányságvezetők számára a munkakör meghatározásában.

⁶ 2013. évi Elemi költségvetés, 03 - Dologi kiadások előirányzata és teljesítése ürlap, 16. sor „Adatátviteli célú távközlési díjak” - A táblázat felépítése az 1. számú mellékletben.

⁷ A rendőrség szervezeti egységei rendszeresített létszámának optimális, reális és szakmailag indokolt alapokon nyugvó számszaki definiálása.

A feltöltöttség tekintetében a minisztériumi felméréshez hasonló képet kapunk, a szervezet feltöltöttsége 100 %-os, de míg a megyei informatikai szervezetenél nincs úgynevezett eltérő státuszú foglalkoztatás, addig a kiemelt rendőrkapitányság informatikai szervezeténél az ő rendszeresített beosztásból csak 2 fő végez informatikai szakfeladatot, 3 fő egyéb szakmai tevékenységet folytat, ezt akár értelmezhetjük úgy is, mint egy kvázi 40%-os feltöltöttséget. Megyei szinten, az informatikai területen dolgozók dönt többsége, (70%-a) - az informatikusi beosztásban lévők valamennyien - felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. A szakállomány általános képzettségi szintje megfelelő az elvárásoknak, azonban az informatika területén fokozottan érvényesül a tudásszint amortizációja. Nincs ez másképpen az informatikával, „csak” alkalmazóként találkozókkal esetében sem. A felhasználók alapképzése a mai napig nem alapfeltétele a rendőrségi alkalmazásnak, ami további terheket ró az informatikai szakállományra. Megfelelő informatikai alapképzés esetén lényegesen kevesebb energiát kellene fordítani a felhasználók felkészületlenségéből adódó informatikai támogatásra, ami közvetett módon segítené a szakállományt, hiszen több idejük lenne a valódi szakfeladatok ellátására. Általánosságban elmondható, hogy az informatikai területen nincs hosszú távú oktatási tervekre épülő képzés és továbbképzés sem a szakállomány, sem a felhasználók számára.

1.1.4. Technológiai állapot

A stratégia helyzetfelmérése szerint a legfőbb kihívást a gyorsan fejlődő informatikai környezet jelenti. A géppark, valamint a rendelkezésre álló licence állomány elavult, a szükséges amortizációs cseréket az elmúlt időszakban nem sikerült végrehajtani. Az ágazat szakterületeinek informatikai ellátottságát, támogatását nagymértékű heterogenitás jellemzi. Az elemzések alapján megállapításra került, hogy az infrastruktúra ágazati szinten nem alkot egy homogén rendszert. A BM megszűnésével az utódszervezetenél egységes hosszú távú informatikai stratégia tervezet hiányában az ágazati szervezetek fejlesztései ad hoc jelleggel történtek. Az ágazati infokommunikációs hálózat állapota kritikus. Az elemzés megállapította, hogy az infokommunikációs szolgáltatók helyzetüket kihasználva irreális ár-érték arányban biztosították az átviteli utakat. Jogos igényként fogalmazódott meg az úgynevezett, távoli elérés funkció biztosítása a mobil szolgáltatás elérhetőség, illetve a kiszolgálói oldali infrastruktúra szolgáltatási minőségének és megbízhatóbb működtetése. A rendőrség, illetve a területi szint elemzésénél azt tapasztaltam, hogy ha az ágazat helyébe a rendőrséget, vagy a megyét behelyettesíteném, az egész felmérés megállná a helyét. Nem dramatizálva a helyzetet, hiszen ez egy helyzetfelmérés, de a megyei számítógéppark állapota jelentős üzemeltetési kockázatot rejt. Jelenleg 19 szervert és 750 munkaállomást, illetve 56 darab szolgálati gépjárműben szerelt ipari PC-t és 97 hordozható számítógépet (laptop, notebook, tablet) üzemeltetünk. Munkaállomások tekintetében rendkívül heterogén konfigurációs összetételű géppark alakult ki. Az asztali gépek átlagéletkora több mint 8 év. Amortizációs cserére 2006-ban került sor utoljára, ekkor 87 darab számítógépet cseréltünk le központi beszerzéssel. 2008-ban 44 önkormányzat támogatásával további 220 darab

számítógépet váltottunk ki, azonban a rendszerbe csereként bekerült, használt gépek életkora, akkor 4 év volt.

Ezt követően „valódi” amortizációs cseréjére nem került sor. A működtetést tovább nehezíti, hogy a szervezeti állománytáblázat szerinti folyamatos létszámnövekedés, esetlegesen ugyan, de tovább növelte az üzemeltetett eszközök számát, amely emelkedő működési költséget generál. A gazdasági szempontok szerinti elemzésben is bemutatott okok miatt nem lehetséges az amortizálódott eszközök kiváltása, a kivonást pedig a felhasználási igény miatt nem lehet végrehajtani. A jelenlegi bázisszemléletű finanszírozás és gazdasági szemléletű üzemeltetés mellett, a megyei költségvetésből nincsen lehetőség módszeresen lecserélni az értékcsökkent eszközöket, amely azt eredményezi, hogy a szervezetben felhalmozódnak az amortizálódott eszközök, és kialakul az amortizációs csapda helyzet. [7] Ez az állapot nem csak az amortizációs cserék elmaradásában, hanem kampányszerű, reaktív⁸ fejlesztések nyomán létrejött heterogén hálózati megoldásokban is megjelenik. A helyi hálózati infrastruktúrájának homogenitását nem tudjuk biztosítani a hálózati aktív eszközök nem egységesek, a végpontok száma 20%-os fejlesztést igényel. Nap, mint nap szembe kell néznünk a leggyengébb láncszem okozta nehézségekkel, amelyet többnyire az aktív eszközök okoznak. Forradalmi változás történt az elmúlt évben az átviteli utak biztosításában. A kormányzati informatika konszolidációjára 2011 júliusában elindított Nemzeti Hálózatfejlesztési Projekt első fázisa befejeztével létrejött a Nemzeti Távközlési Gerinchálózat (NTG), melynek révén az állami intézményrendszer részére, annak infrastruktúrájára támaszkodva állami tulajdonú társaságok biztosítják az elektronikus hírközlési szolgáltatásokat. A kormányzati felhasználók részére a szolgáltatást a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. (NISZ Zrt.) nyújtja. A projekt keretén belül megvalósult az ORFK gerinchálózatának és a telephelyek felhordó hálózatát alkotó távközlési összeköttetések sáv szélességének növelése. A megyeszékhelyi gerincirányú csatlakozást 1 Gbps sebességgel, a városi rendőrkapitányságok 100 Mbps csatlakoznak a gerinchálózathoz. A további telephelyek felhordó hálózatának aggregációja megyeszékhelyen és a Gyöngyösi Rendőrkapitányságokon történik. A kapitánysági végpontok 100 Mbps, az őrök 10 Mbps sebességekkel csatlakoznak a felhordó hálózathoz. A megyei kommunikációban nagy a szerepe a TETRA technológiájú EDR rendszernek, illetve a mobiltelefon hálózatnak. Jelenleg 168 darab gépkocsiba szerelt mobilrádiót, valamint 330 darab kézi rádiót üzemeltetünk. Ezek életkora 9 év. A körzeti megbízotti állomány minden tagja rendelkezik szolgálati elfizetéssel, telefonszámuk a megyei médiafelületeken publikus, az állampolgárok, hivatalok számára más elérhetőségük nincs. A készülékellátottság területén azonban kritikus a helyzet. A használatban lévő összesen 200 darab készülékek 90 %-át 2008-ban központilag szerezte be az ORFK, a fennmaradó 10% korábbi megyei beszerzésű. A korábban ismertett csapdahelyzet miatt 200 darab mobiltelefon készülék beszerzésére lenne szükség.

⁸ reaktív (vagy passzív) alkalmazkodás: csak a környezeti változások kényszerít ereje miatt következnek be azok a változások, amelyeket egyébként tervezett tevékenységként kellene végrehajtani. A változtatás gyakran inkább politikai, mint szakmai elvárásoknak felel meg.

1.1.5. Környezetvédelmi hatások

A helyzetértékelés szerint megkerülhetetlenné vált a környezeti hatások felmérése az informatikai üzemeltetés során is. Ennek elsődleges oka az, hogy egyre nagyobb arányú az uniós finanszírozású projektekben való részvétel, amelyek feltételrendszerei között előkelő helyen vannak a környezetvédelmi szempontok.

1.1.6. Jogi szabályozás

A Stratégia a szakterület jogi környezetét meghatározó jogszabályok, közjogi szervezetszabályozó eszközök közül az elektronikus hírközlésről szóló törvényt [8], a kormányzati célú hálózatokról szóló Kormány rendeletet [9], a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala létrehozásáról, feladatairól és hatásköréről szóló Kormány rendeletet [10], az elektronikus közszolgáltatás működtetéséről szóló Kormány rendeletet [11] és a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló törvényt [12] emelte ki. A minisztériumi szabályozási környezet tekintetében a BM Szervezeti és Működési Szabályzata az Informatikai Főosztály vezetőjének feladat- és felelősségi körében rögzítette az ágazati feladatok informatikai támogatásának központi szervezését, irányítását, az informatikai feladatellátás szabályozását és felügyeletét. Az informatikai szakterület tevékenységének részletes szabályairól a BM Közigazgatási Államtitkárságának, a Gazdasági és Informatikai Helyettes Államtitkárságának és az Informatikai Főosztálynak az ügyrendje rendelkezik.

A fenti jogi normákon kívül a megyei informatikai szakterületének működési környezetét behatárolja a közbeszerzési törvény [13], a rendőrség beszerzési szabályzata [14], a főkapitányság beszerzési szabályzata [15], egy Kormány határozat [16], a Belügyminisztérium informatikai stratégiája, a Rendőrség Ideiglenes Informatikai Biztonsági Szabályzata [17], a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzata [18] és a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Ügyrendje [19].

A PESTEL elemzés módszerével elvégzett átfogó környezet elemzés lehetőséget ad a szervezet működését leginkább befolyásoló releváns szegmensek meghatározására, ezen belül azoknak a tényezőknek a kiválasztására, amelyek a leginkább hatnak a szervezet működésére. A módszer segítségével végrehajtott helyzetelemzés felkínálja a kiválasztott tényezők jelenlegi hatásait és a tényezők változtatása esetén elérhető állapot közötti különbség bemutatását. A megyei rendőr-főkapitányság informatikai szervezetének környezetét befolyásoló tényezők vizsgálatánál célom, hogy feltárjam azokat az okokat, amelyek döntően befolyásolják a szervezet működésének hatékonyságát. Behatárolom azokat a tényezőket, amelyek rontják a szervezet teljesítményét, hatékonyságát, amelyeket meg kell változtatni ahhoz, hogy a „megfőtt béka” szindrómát elkerüljük.

1.2. Az informatikai szervezet keretei

Az elemzésből levonható összefoglaló következtetés előtt meghatározom az informatikai szervezet elvárható és megkövetelt kereteit. Egy teljesen kifordított, sajátos megközelítéssel az ellenőrzés követelményeinek való megfelelő aspektusából határozom meg az elvárt kereteket. Ennek érdekében az informatikai környezet és tevékenység megismerésének folyamatát az Állami Számvevőszék módszertana [20] alapján elemzem. A módszertan első kiadása 2001-ben készült. Rendeltetése az volt, hogy az informatikai rendszerek által kezelt adatok megbízhatóságának, sértetlenségének és rendelkezésre állásának, illetve mindezek pénzügyi beszámolóra gyakorolt hatásainak értékelését segítse el. Az új kiadás „...elsősorban az informatikai környezet és tevékenység megismerésének folyamatát és az általános kontrollokat taglaló részt érinti” [20;5.o.]. A módszertan második fejezete a vizsgált szervezet informatikai környezetének és tevékenységének felmérését, annak tartalmi és módszertani kérdéseit mutatja be. Ez a rész az, amely segít a szakterület szervezeti követelményrendszerének a meghatározásában.

Az ellenőrzés szempontjából az informatikai környezet az informatikai eszközök és rendszerek, valamint a közöttük levő kapcsolatok és összefüggések megismerését jelenti. Az informatikai tevékenység a szervezet informatikai üzemeltetési tevékenységét a szervezeti keretet és szabályozásokat jelenti. A módszertan logikája szerint az informatikai tevékenység és az informatikai környezet szorosan összefügg, ugyanis az infrastruktúra és az alkalmazások megbízható működése az üzemeltetési-, szervezeti- és szabályozási tényezőktől függ. A szabályozások az informatikai működési kereteit, a kontrollok⁹ működését és a felelősségi szinteket kell, hogy egyértelművé tegyék.

1.2.1. Informatikai környezet

Az ellenőrzés módszertanának értelmezése szerinti informatikai környezet, a vizsgálat tárgyát képező számítógépes rendszer nagyságát és összetettségét jelenti. Az ellenőrzés kérdőíves formában valósul meg, két elkülönített csoportban az infrastruktúra, valamint az alkalmazások felmérésével. A kérdőíveket az ellenőrzött szervezet tölti ki, az infrastruktúrához kapcsolódó kérdőíveket az informatikáért felelős vezető. A „Hardverek és hozzájuk tartozó rendszer szoftverek” űrlap egy általános eszközléltárt eredményez. A „Hálózati hardver és topológia” űrlap segítségével egy könnyen áttekinthet grafikusán is ábrázolható hálózati struktúrát készíthetünk, amely segít megismerni a leltárba vett eszközök közötti kapcsolatokat, valamint megmutatja a szervezet külvilághoz való csatlakozását. Az alkalmazások felmérése három részből áll, az első az „Alkalmazások felsorolása”, egy rövid leltár. A második és harmadik részben „Alkalmazások részletes információi”, a felsorolt alkalmazásokról kér részletesebb tájékoztatást. Az első két kérdőívét az informatikai vezetőnek kell kitöltenie, a felhasználói kérdéseket tartalmazó harmadik kérdőív kitöltésére

⁹ Kontroll tevékenységek azok a szabályzatok és eljárásrendek, amelyek célja végső soron a szervezeti célok elérése. Kontroll tevékenységek közé soroljuk például a jóváhagyásokat, igazolásokat, visszaigazolásokat, felügyeleti és monitoring tevékenységeket, működési teljesítményről szóló jelentéseket vagy a feladatkörök szétválasztását.

adott szoftvert alkalmazó funkcionális terület vezetőjét kell felkérni. Látható, hogy az informatikai környezet e módszertan szerinti meghatározása elsősorban technikai, technológiai jellegű és nem a rendőrség általam vizsgált informatikai környezetét, illetve az informatika szervezetben elfoglalt helyét jelenti.

1.2.2. Informatikai tevékenység

A módszertan szerinti „...az informatikai tevékenység megismerése keretében fel kell mérni, hogy a vizsgált intézmény milyen informatikai üzemeltetési, fejlesztési tevékenységeket végez, erre milyen szervezeti keretet alakított ki és milyen magas szintű szabályozásokat alkalmaz.” [20;10-11.o.] Az ellenőrzés itt is kérdőíves formában történik, melyek az üzemeltetés, fejlesztés a szervezeti keretek és a magas szintű szabályozások területét mérik fel.

Az üzemeltetés és fejlesztés területén az intézmény működtetése érdekében minden szervezetnek gondoskodnia kell az informatikai környezetének magas szintű üzemeltetéséről, a változtatások és fejlesztések végrehajtásáról. A változások alatt folyamatosan biztosítani kell az információbiztonsági és ellenőrizhetőségi követelményeket. Az üzemeltetésre és a fejlesztésre vonatkozó kérdőívek az informatikai rendszer működtetése, a problémák kezelése, a konfigurációkezelés, a változáskezelés és a rendszerek fejlesztésének területeit fedik le. Szervezeti keretként a módszertan az informatikai szakterület szervezeten belül elfoglalt helyét, vezetési rendszerét határozza meg. Az ide vonatkozó kérdések az informatika szervezetben elfoglalt helyet a felső vezetés elkötelezettségét és a feladatkörök szétválasztását célozzák meg.

Magas szintű szabályozásokat szintén az informatikai tevékenység körébe sorolja a Számvevőszéki módszertani kiadvány. A magas szintű szabályozások csoportjába tartozó kérdéscsoportok, az informatikai stratégia, az informatikai biztonságpolitika, a működésfolytonossági terv, a hozzáférések szabályozása, a dokumentációs politika és a belső ellenőrzési szerep területeit öleli fel.

Kérdőívek

Az informatikai környezet és tevékenység megismerése két területet ölel fel. Az IT környezet felmérése kérdőívek alkalmazásával terület a hardverek és a hozzájuk tartozó rendszer szoftverek, a hálózati hardver és szoftver topológia, az alkalmazások felsorolása, az IT vezetés számára alkalmazások részletes információi, a felhasználók szakterületi vezetői számára alkalmazások részletes információi kérdőíveket tartalmazza. Az informatikai tevékenység felmérése kérdőívek alkalmazásával terület az üzemeltetés, fejlesztés a szervezeti keretek és a magas szintű szabályozások kérdőíveket tartalmazza. A fentiekben bemutattam valamennyi kérdőív tartalmát. A rendőrség informatikai környezetének, illetve az informatika szervezetben elfoglalt helyének vizsgálata szempontjából az informatikai tevékenység felmérése adhat segítséget. Ezen belül is a szervezeti keretek és a magas szintű szabályozások pontjai alapján vizsgálom meg a megyei informatikai szakterületet.

„A szervezeti keretek című kérdőív”, az informatika helye a szervezetben területre vonatkozóan az alábbi kérdéseket teszi fel:

- *Hol helyezkedik/helyezkednek el az informatikai szervezeti egység(ek) a vizsgált intézmény szervezeti felépítésében?*
- *Meghatározottak-e az informatikai szervezeti egység(ek) felelősségi és hatáskörei? Ha igen, milyen dokumentum határozza meg?*

A felsővezetés elkötelezettsége kérdéskörben megválaszolendő kérdések:

- *Ki képviseli az informatikát a felső vezetésben?*
- *Létezik-e a szervezetben informatikai munkabizottság? Képviseletti-e benne magát a felső vezetés?*
- *Ki felelős a szervezet informatikai biztonságának felügyeletéért? Milyen időközönként készít jelentést a felső vezetés számára?*

Feladatkörök szétválasztásával kapcsolatos kérdések:

- *Melyek azok a feladatkörök, amelyeket a szervezet dolgozói nem megosztottan végeznek? (Azaz az adott feladatkörben foglalkoztatott dolgozó más feladatkört nem lát el.) a) IT vezetés b) Rendszertervezés c) Alkalmazások fejlesztése d) Rendszerprogramozás e) Minőségbiztosítás / tesztelés f) Változáskezelés g) IT support - üzemeltetés h) Rutinszerű karbantartás i) Adatrögzítés j) Rendszerbiztonság k) Adatbázis adminisztráció l) Hálózat-adminisztráció m) Egyéb, [20;50-52.o.]*

„A magas szintű szabályozások” kérdőív kérdéscsoportjai az informatikai stratégia, az informatikai biztonságpolitika, a működésfolytonossági terv, a hozzáférések szabályozása, a dokumentációs politika és a belső ellenőrzés területeit fedik le. [20;53-55.o.]

1.3. Szervezeti keretek vizsgálata a rendőrségen

A fenti gondolatmenetet továbbfűzve a kérdőívek mentén megvizsgálom a rendőrség szervezeti kereteit. Megpróbálom megkeresni a válaszokat arra, hogy hol van az informatika helye a szervezetben, milyen mértékű a felső vezetés elkötelezettsége az informatika iránt, illetve megtörtént-e a feladatkörök szükség szerinti szétválasztása.

Mindezek mellett megvizsgálom a szakterület működését szabályozó normákat is.

1.3.1. Az informatika helye a szervezetben

A Belügyminisztérium és az általa irányított fegyveres szervek hatékonyságának növelése, az erők és eszközök célirányosabb felhasználásának, a kitűzött stratégiai célok megvalósításának, a szervezési normák érvényesítésének érdekében egyes minisztériumi vezetők, illetve állományilletékes parancsnokok, differenciáltan a jogszabályi normán belül, szervezési hatáskörrel rendelkezzenek. Ennek a hatáskörnek a legkézzelfoghatóbb megjelenési formája a szervezeti és működési szabályzat, illetve az ügyrend mellett a szervezési állománytáblázat, amely a meghatározott szervek működésének alapvető

okmánya. A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság informatikai szervezeti egységének a főkapitányság szervezeti felépítésében való elhelyezkedése legáttekinthetőbben egy szervezeti felépítési ábrán mutatható be. Fontosnak tartom azonban a környezet, az ellátott terület bemutatását is, mivel csak így kaphatunk megfelelő képet a szakterület szervezetben elfoglalt helyéről. Ennek érdekében az értekezés 2. fejezetében megyei felépítési vázlatokat és ábrákat készítettem, 1988-tól az állománytáblázat változásainak megfelelően. A szakterület ellátásáért felelős híradó és informatikai szervezeteket, illetve beosztásokat részleteiben ismertetem. 2013. február 1-jén lépett életbe a megyei rendőr-főkapitányságok tipizált szervezeti állománytáblázata, mely alapján elkészítettem a főkapitányság szervezeti felépítési ábráját.

Ez alapján az informatika szervezetben elfoglalt helyét vizsgálva azt látjuk, hogy a Gazdasági Igazgatóság keretén belül a rendőrfőkapitány gazdasági helyettese közvetlenül irányítja és ellenőrzi a Közgazdasági Osztályt, a Műszaki Osztályt és az Igazgatási Alosztály mellett az Informatikai Osztályt. Az informatikai feladatok koordinálása és végrehajtásának irányítása tehát a gazdasági helyetteshez került delegálásra. A szervezeti kerete a funkcionális (gazdasági) szervnél került kialakításra, az egyéb funkcionális szerveket magába foglaló gazdasági szakszolgálat ágazataként informatikai feladatok ellátására. A terület nem rendelkezik olyan önálló státusszal, amellyel a szervezet minden területét független szervezatként tudja kiszolgálni, illetve működésüket biztosítani. A Gazdasági Igazgatóság feladat- és hatásköreit általánosságban a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzata [18], részleteiben és a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Ügyrendje [19] határozza meg, amely az informatikai szakterület feladat- és hatáskörét is tartalmazza.

1.3.2. A felsővezetés elkötelezettsége

Az informatikai tárgyú témákat a főkapitányság vezetője, illetve a felsővezetése számára a gazdasági helyettes terjeszti el, az informatikai feladatok végrehajtásért végső soron a felelős. Az informatikai tárgyú témák koordinálása és végrehajtásának irányítása tehát a gazdasági helyetteshez került delegálásra. A vezetői elkötelezettség inkább szubjektívnek nevezhető a felsővezetői döntések nem mindig veszik figyelembe az informatika követelményeit, illetve a már rendelkezésre álló lehetőségeit. Ez gyakran eredményezi a felesleges kiadásokat, de eredményezheti az informatikai rendszer integritásának fellazulását is.

1.3.3. Feladatkörök szétválasztása

A feladatkörök szétválasztásának bemutatását leginkább szintén a 2. fejezetében bemutatott ábrák szemléltetik a legmegfelelőbbben, ahol a szakterület ellátásáért felelős informatikai szervezet tipizált beosztásait részleteiben ismertetem. A feladatkörök szétválasztásának fizikai megvalósítását a megyében, nagyban elősegíti az informatikai szakterület napi tevékenységét koordináló, egykapus bejelent, úgynevezett „help desk” eljárásrend bevezetése. A felhasználók problémáit, bejelentéseit a fogadó, csak az adott feladatkörrel megbízott szakembernek továbbítja. A „help desk” feladatköréhez tartozik még a végrehajtás

ellenőrzése is. A problémák bejelentését és kezelését meghatározó eljárásrend csökkenti a problémák megoldatlanságának, és a hosszabb üzemzavarok bekövetkezésének kockázatát, elősegíti a gyors és szakszerű megoldását. A feladatkörök szétválasztása eredményeként a fellépő hibákat hamarabb lehet detektálni.

1.3.4. Magas szintű szabályozások

A magas szintű szabályozások csoportjában a kérdések a fent leírtak szerint a következő területeket fedik le: informatikai stratégia, informatikai biztonságpolitika, működés-folytonossági terv, hozzáférések szabályozása, dokumentációs politika, belső ellenőrzés szerepe. Az informatikai tevékenység magas szintű szabályozása a belügyi ágazaton belül megfelelően támogatott. A minisztérium rendelkezik informatikai stratégiával [21], informatikai biztonsági stratégiájával [22], informatikai biztonság politikájával [23], informatikai biztonsági szabályzattal [24]. A rendőrség a magas szintű szabályozók közül, ideiglenes informatikai biztonsági szabályzattal rendelkezik [25], de kidolgozás alatt, illetve elfogadás előtt állnak a belügyi szabályzatok rendőrségi normái is.

1.4. Összegzés

Összevetve a PESTEL elemzés módszerével elvégzett átfogó környezet elemzés és az Állami Számvevőszék módszertana alapján elvégzett informatikai környezet és tevékenység megismerésének folyamatát hasonló következtetésekre jutottam, amely a következőképpen összegezhető:

- Az informatika nincs képviselve a szervezet vezetésében, az informatikai vezető nem tagja a főkapitányság legfelsőbb irányító testületének, azaz a főkapitány közvetlen alárendeltségében nincs olyan, aki közvetlenül felelős az informatikai szakterületért. Értelmezhetjük ezt úgy is, hogy a szakterület más funkcionális területnek van alárendelve.
- Az alulfinanszírozottság miatt a költségvetés tervezése nem több mint a felkészülés egy olyan alkura, amely a bázisszemplétű tervezés miatt csak a „túlélést” szolgálhatja.
- A költségvetés eredeti előirányzata összemérhetetlen a módosított előirányzattal, illetve a teljesítés a következő év előirányzatával, ami ezt jelenti, hogy a bázisszemplét sem valósul meg.
- Az ad hoc jellegű fejlesztés és beszerzés miatt, nagyfokú pazarlás jellemző a megyei főkapitányság gazdálkodásra.
- A végrehajtó állomány létszámának növekedésével jelentősen csökkent a célhoz kötött informatikai szakbeosztások száma.
- Informatikai területen nincs hosszú távú oktatási tervekre épülő képzés és továbbképzés, sem a szakállomány, sem a felhasználók számára. A felhasználók alapképzése nem alapfeltétele a rendőrségi alkalmazásnak.

- A szervezetben felhalmozódott amortizálódott eszközök miatt kialakult az amortizációs csapdahelyzet. Ez az állapot nemcsak az amortizációs cserék elmaradásában, hanem a heterogén hálózati megoldásokban is megjelenik.

1.5. Következtetések

Az elemzések bebizonyították számomra, hogy az informatikai üzemeltetést ellátó szervezet, amely a megyei rendőr-főkapitányság szintjén az informatikai osztály, feladatát csak úgy tudja megfelelő szinten ellátni, ha a szervezeti hierarchiában a megfelelő helyre van pozicionálva. *„Mivel az IT-rendszerek kiemelten fontossá váltak az elmúlt évtizedekben, fokozódik a tőlük való függőség, ennek következtében az IT-kockázat fő veszélyforrássá vált a szervezetek számára.”* [26] Fokozott üzemeltetési kockázatot jelent a szervezet számára a nem megfelelő helyre pozicionált informatikai szolgálat. Ez véleményem szerint kettős pozicionálást jelent, egyrészt jelenti az érdekérvényesítő képességet, másrészt az egyéb funkciók befolyásától való mentességet. Ez utóbbi jelentősége abban áll, hogy **nem célszerű, ha az informatika más funkcionális területeknek van alárendelve, mivel rendszerint a szervezet minden területét ki kell szolgálnia, illetve működésüket biztosítania. Ehhez pedig az egyéb funkcióktól minél függetlenebb informatikai szervezeti egységre van szükség.** A szervezet érdekérvényesítő képessége elsősorban attól függ, hogy a szervezet operatív és szakmai vezetője milyen pozíciót tölt be a szervezet vezetési rendszerében. Az érdekérvényesítő képesség nem csak az informatika minden területre gyakorolt hatása és megkerülhetetlensége miatt fontos, hanem az informatikai rendszerekbe történő befektetés mértéke miatt is. A befektetés gazdaságossága, hatékonysága, megtérülése elengedhetetlennél teszi, hogy a felsővezetésben személyesen is megjelenjen az informatikai vezető, ezáltal a felsővezetés elkötelezett legyen az informatika irányába. **Emellett szólni is, hogy az informatikai rendszerek tervszerű és koncentrált alkalmazásán keresztül elérhető befektetési megtérülés igen nagymérvű lehet.** Úgy gondolom, hogy jelenleg informatika, szervezeten belül betöltött szerepe, helye és irányításának módja nem alkalmas arra, hogy megfelelően tudja befolyásolni és kezelni a rendelkezésre álló erőforrásokat. Saját kimutatásaim alapján bizonyítható az, hogy a jelenlegi gazdálkodás feltételei között az informatika elsősorban tisztán az ad hoc beszerzési eljárásoknak köszönhetően nem rendelkezik megfelelő eszközállománnyal. Ugyanezen táblázatok bizonyítják azt, hogy a pazarló költségvetést kikerülve megyei szinten is biztosítható lenne az informatikai eszközpark 3-4 évenkénti teljes amortizációs cseréje.

Az informatika és a környezete láthatóan a „megfőtt béka” szindrómájába esett. **„Működik a rendszer”, de meglehetősen alacsony hatásfokkal, a külső változásokra nem történik megfelelő belső reakció. A pazarlás általánossá vált az egyébként alulfinanszírozott működési protokoll berkein belül.**

2. A RENDŐRSÉG SZERVEZETI FELÉPÍTÉSÉNEK TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

Nem vagyok híve a jelmondatoknak, jelszavaknak, de úgy gondolom, hogy következő mondat magyarázatot ad arra, hogy miért is tartom fontosnak a rendőrség komplex vizsgálatát. *„A változtatás igénye a rendészetben állandóan napirenden van, mert pazarló természete és hibás teljesítményei mögött mindig kimutathatók a szervezeti és működési zavarok, amelyek megújulást sürgetnek.”* [27] A rendőrség informatikai szervezeteinek elvi felépítése, szakirányítása, a rendőrség szervezeti struktúrájában elfoglalt helye, vezetés irányítási rendszere az elmúlt évtizedekben folyamatosan változott. Ezek a változások, nem kizárólagosan és csak közvetett módon, de hatnak a szakterület működésének hatékonyságára, szakmai érdekérvényesít képességére. Rendszerelméleti felfogás szerint az alrendszerek önálló vizsgálat alá vonhatóak, úgy, hogy a vizsgált alrendszeren kívüli más alrendszerek annak környezetét képezik. Ezért ha a híradó és informatikai szakterület működését vizsgáljuk, célszerű áttekinteni a szakterületet, mint alrendszer, szervezetben a rendszerben elfoglalt helyét. Az értekezés egyik célja bemutatni, hogy az informatikai szakterület hol foglal helyet a rendőrség szervezeti struktúrájában úgy, hogy elsősorban a területi, megyei szintet állítja az értekezés központjába, vagyis a megyét, mint rendszert vizsgálja.

2.1. A szervezeti felépítés ábrázolása

További célom, hogy a szervezeti struktúrát átláthatóan, formális felépítését, belső kapcsolatrendszerét grafikusán is ábrázolva mutassam be egy olyan hiánypótló „albumban”, amely lehetőséget ad a téma minősítés nélküli bemutatására. Ennek érdekében a szervezetet valamilyen plasztikus formában kell ábrázolni, vagyis meg kell jelentetnünk a szervezet modelljét. Ezt a modellt, amely a szervezetek formális struktúráit ábrázolja, valamint a szervezeti egységeket teszi láthatóvá, a szervezet organigramjának is nevezzük. Tehát az organigram bemutatja a szervezeti struktúra formális kapcsolatrendszerét. A formális struktúrák csak korlátozottan tudják bemutatni a szervezetben lejátszódó folyamatokat, valamint a szervezetben ténylegesen elvégzett tevékenységek egy jelentős részére nem terjednek ki, azonban jól szemléltetik a szervezet külső megjelenését. Jól láthatóan be tudják mutatni egy adott pillanatban a szervezet méretét, a formáját, a hierarchiaszintjeinek a számát, a szélességi tagolódását, a munkamegosztás elveit. Napjainkban leggyakrabban a formális szervezetek ábrázolására a Max Weber¹⁰ bürokratikus szervezettel-felfogásában megjelenő „ideális szervezet” ábrázolásának módszerét alkalmazzák. A Weber által racionálisnak tekintett „ideális szervezet” a munkamegosztás, a szabályozottság, a hierarchia, az aktaszerűség, írásbeliség, a szakmai hozzáértés, a személytelenség, és a tárgyilagosság jellemzik. A szervezet itt úgy jelenik meg, mint egy személytelen, mechanikus

¹⁰ Max Weber (eredeti nevén Emil Maximilian Weber) (Erfurt, 1864. április 21. – München, 1920. június 10.) német jogász, közgazdász, szociológus.

gépezet, amelyet teljes mértékben a hierarchia csúcsán lévő vezető irányít, és az írásban rögzített instrukcióinak megfelelően működik. E modellben a szervezet nem emberek, hanem szabályok rendszere, az apparátus tagja számúzi tevékenységéből a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat, munkáját a személytelenség és tárgyilagosság jellemzi. A szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek beosztásukba. A kinevezés a kompetencia elve szerint a megkívánt technikai képzettségen alapul, egyéb szempontok nem jöhetnek szóba. A bürokratikus szervezettel szembeni lojalitást, a „testületi szellem” kialakítását szolgálja az elléptetési rendszer, amely a hivatalban eltöltött szolgálati időn, vagy teljesítményen, esetleg mindkettő figyelembevételén alapul. Az értekezésemnek nem tárgya e szervezettel szembeni vizsgálata. Azonban azt meg kell jegyezni, hogy ez a felfogás gyökeresen eltér a bürokrácia pejoratív értelmezésétől. Weber szerint a bürokratikus szervezet biztosítja a legjobb lehetőséget a racionális, az ésszerű alkotó tevékenységhez. „A bürokrácia alkalmas arra, hogy stabilitásban, fegyelemben, megbízhatóságban felülmúljon minden más szervezeti formációt.” [28;15.o.] „A bürokratikus szervezetek nélkül megoldhatatlan a tömegméretű igazgatás, általuk biztosítható a pontos és gyors ügyintézés. [...] Weber szervezettel szembeni felfogásában megjelenő jellemzők közül a munkamegosztás, a szabályozottság, a hierarchia, az aktaszerűség, a személytelenség és a tárgyilagosság, illetve a működésének mechanikus gépezetként való modellezése, kifejezetten jó lehetőséget kínál a szervezetek formális struktúrájának, méretének, formájának, tagoltságának, hierarchiájának, és a hatásköröknek adott pillanatban történő bemutatására.” [28] „A bürokratikus szervezetek ábrázolására kidolgozott módszernél alkalmazott modellnél általában téglalapok jelölik a szervezeti egységeket, s az őket összekötő vonalak ezek kapcsolódásait. Az ilyen elven felépülő séma többnyire piramis alakú. [...] A fentiek alapján nyilvánvaló, hogy az így elkészített szervezeti ábra két dolgot mutat be számunkra. Megmutatja a munkamegosztást és hogy ki kinek az alárendeltje. A séma vonalai mutatják az alá-fölérendeltségi viszonyokat, a megbízott ebből származó felelősségét, jogkörét és az ezzel járó beszámolási és jelentéstételi kötelezettséget. [...] Ez az ábrázolási mód ugyanakkor nem tudja bemutatni a felelősség- és hatáskör mértékét, valamint a decentralizáció mértékét. Mindezen hiányosságai ellenére ez az ábrázolási mód ma is a legelterjedtebb a szervezeti struktúrákat bemutató ábrázolások közül. [...] A szervezeti séma tényleges értéke abban van, hogy bemutatja a szervezet vázszerkezetét, ezáltal megfelelő eszköz az elemzések számára.” [29] Számomra tovább növeli a használhatóságának az értékét az, hogy kormányrendeletben meghatározottak szerint, kötelező elemként a költségvetési szerv szervezeti és működési szabályzatának tartalmaznia kell többek között „...a szervezeti felépítést és a működés rendjét, a szervezeti egységek megnevezését, feladatait és a költségvetési szerv szervezeti ábráját,” [30;13.§(1)e] melynek ez a séma a megjelenési formája. Ezért a rendőrség szervezeti struktúrájának vizsgálatánál ezt a sémát alkalmazom én is.

A rendőrség, „...mint költségvetési szerv működési szakaszában, három lényeges szempontnak van meghatározó jellege: a szervezeti (az alá-fölérendeltség kérdései, az irányítás elemei), a feladat- és hatásköri (mely ügyeket lát el, mely szolgáltatásokat nyújt az adott szervezet), illetőleg a pénzügyi, költségvetési (milyen pénzeszközökkel, mekkora gazdálkodási mozgástérrel látja el az adott költségvetési szerv a feladatait) aspektusoknak.” [31] Értekezésem e fejezete a szervezeti felépítés megismertetését tűzte ki célul, mert úgy

gondolom, hogy a szervezetek hatékonyságát az alkalmazott szervezeti struktúrájuk döntően befolyásolják. „A célszerű (illeszkedő, megfelelő szervezeti struktúra a vezetést támogató és ezáltal az eredményességre pozitívan ható, míg a célszerűtlen struktúra a hatékonyságot korlátozó...” [32] hatással bír. Éppen ezért a szervezeten belüli viszonyok kialakítása kulcsfontosságú vezetési feladat, amely nem nélkülözi a szervezeti rendszer és környezet alapos ismeretét.

A Belügyminisztérium és az általa irányított fegyveres szervek hatékonyságának növelése, az erők és eszközök célirányosabb felhasználásának, a kitűzött stratégiai célok megvalósításának, a szervezési normák érvényesítésének érdekében egyes minisztériumi vezetők, illetve állományilletékes parancsnokok, differenciáltan a jogszabályi normán belül, szervezési hatáskörrel rendelkezzenek. Ennek a hatáskörnek a legkézzelfoghatóbb megjelenési formája a szervezeti és működési szabályzat, illetve az ügyrend mellett, a szervezési állománytáblázat, amely a meghatározott szervek működésének alapvető okmánya. Rendeltetése az adott szerv felépítésének, valamint a rendszeresített beosztásainak és azokhoz kapcsolódó normatíváknak a meghatározása. A szervezési állománytáblázat tartalmazza a szerv megnevezését, jogállását, szervkódját, az adott szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét. Oszlopai meghatározzák az adott beosztáshoz rendszeresített alkalmazási jogviszony rövidítéseit, a munkakör megnevezését, a rendszeresített létszámot, a hivatásos állománynál a beosztásban elérhető legmagasabb rendfokozatot, az elért ruhanormáját. A hivatásos állományú vezetőnél a vezetői szintnek megfelelő illetményre jogosultságot, a beosztott állománynál a beosztás besorolási osztályát és a beosztási kategóriáját, köztisztviselő esetében a besorolási osztályt, a közalkalmazott esetében a fizetési osztályát, a képesítési elírását. A hivatásos állománynál a beosztáshoz szükséges iskolai végzettségi szintet, a munkakörök betöltéséhez elfogadható képzettséget, a beosztással járó kötelez, illetve szükséges idegennyelv-tudást, a vezetői kategória szintjének jelölését, a fontos és bizalmas munkakörök biztonsági ellenőrzésének szintjét, a vagyonyilatkozási kötelezettséget, a pszichológiai alkalmasságra kötelezettséget, a speciális rendészeti szakképzésre kötelezettséget. Értekezésemben a 2014. évet megelőzően tipizált állománytáblázat hiányában, a Heves Megyei Rendőr-főkapitányságot mutatom be. Céлом a híradó és informatikai szakterületnek a szervezet struktúrájában elfoglalt helyének, átlátható szervezeti ábrákon keresztül ismertetése. Fontosnak tartom azonban, a környezet, az ellátott terület bemutatását is, mivel csak így kaphatunk megfelelő képet a szakterület szervezetben elfoglalt helyéről. Ennek érdekében a szervezeti és működési szabályzatok, az ügyrendek illetve a szervezési állománytáblázatok feldolgozásával megyei felépítési vázlatokat, és ábrákat készítettem. A szakterület ellátásáért felelős híradástechnikai és informatikai szervezeteket, illetve beosztásokat részleteiben ismertetem. Célszerűnek tartom a szakterület tanulmányozását a rendszerváltás előtti struktúra elemzésével kezdeni, majd a jelentősebb változásokat bemutatni. A változásokat követően döntően csak ezeket szemléltetem a felépítési vázlatokban, de abban az esetben, ha a változások mértéke szükségessé teszi, elemzem a teljes felépítést. Nagyobb terjedelemben részletezem a rendőrség és a rendőr-főkapitányságok egységes, 2013. évtől tipizált szervezeti felépítését. A tipizált „kis” MRFK működési rendszerét, felépítését a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság struktúrájának bemutatásával szemléltetem.

2.2. A Rendőrség 1988-ban

A rendőrség és a Heves megye rendőri szerveinek, és szervezeti felépítésének a bemutatását a rendszerváltás előtti utolsó, 1987-ben elfogadott struktúrával kezdem. A rendőrségről Minisztertanácsi Rendelet [33] rendelkezett, mely szerint a rendőrség fegyveres testület és a „*Magyar Népköztársaság Rendőrsége*” nevet viseli. A rendelet a rendőrség feladataként határozta meg az állam - és közbiztonság védelmét, a közlekedés rendjének, meghatározott személyeknek és objektumoknak a biztosítását, valamint a hatáskörébe utalt igazgatásrendészeti feladatok ellátását.

A rendelet rendőrség felépítését annyiban határozza meg, hogy az a szolgálatát Országos Rendőr-főkapitányságra, budapesti és megyei rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra, vízrendészeti rendőrkapitányságokra és rendőrőrsökre tagozódva látja el, melyek illetékességi területét általában az államigazgatási területi beosztásra figyelemmel a belügyminiszter állapítja meg. Ezen felül a személyi állomány képzésére, valamint a közrend biztosítása érdekében történő felhasználására a belügyminiszter tanintézeteket és karhatalmi alakulatokat szervezhet. [33;1-4.§] Ezen rendeletről kapott felhatalmazás alapján a rendőrség szervezeti felépítését a hatályos Szolgálati Szabályzat határozta meg. [34]

A Szolgálati Szabályzat szerint a rendőrség központi és területi szervekre tagozódik. A központi szervek a főcsoportfőnökségek, a csoportfőnökségek és az önálló osztályok. Területi szervek a rendőr-főkapitányságok, a Belügyminisztérium (a továbbiakban: BM) Forradalmi Rendőri Ezred, a BM ORFK Légirendészeti Parancsnokság, a BM ORFK Útellenőrzési Parancsnokság, a rendőrkapitányságok, a vízirendészeti rendőrkapitányságok. A rendőrség szolgálati ágai az állambiztonsági, a bűnügyi, a közbiztonsági, a közlekedési, az igazgatásrendészeti és a kormányőrség szolgálat. Szakszolgálati a személyügyi, a pénzügyi, az anyagi-technikai, az egészségügyi, és az információfeldolgozó, nyilvántartó és tájékoztató szolgálat.

A belügyminiszter a rendőri szerveket, a belügyminiszteri államtitkár, az állambiztonsági miniszterhelyettes, a közbiztonsági miniszterhelyettes (országos rendőr-főkapitány), a személyügyi miniszterhelyettes, és a pénzügyi - anyagi - műszaki miniszterhelyettes útján irányítja és ellenőrzi. A rendőr-főkapitányságot a rendőr-főkapitányságok vezetője közvetlenül, illetve a helyettesein keresztül irányítja és ellenőrzi.

2.2.1. A megyei rendőrség szervezete

A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság (a továbbiakban: HMRFK) szervezési állománytáblázatát a Belügyminisztérium „M” és Szervezési Főcsoportfőnökség készítette el. Szakterületem szempontjából érdekesség, hogy ez alkalommal elsőként számítógépes feldolgozással végezték el. A struktúrát szöveges vázlat és organigram formátumban is bemutatam. A későbbiekben a változások háttérével és következményeivel is foglalkozom, de az általam időrendben elsőnek feldolgozott szervezeti felépítésnél tisztán csak a struktúra vázlatát (1. számú melléklet) és a szervezeti diagramját (1. számú ábra) mutatom be, részleteiben kitérve a híradástechnikai szakterületre.

2.2.2. Híradástechnikai szakterület

A rendőrségi híradó szakterület elvi felépítése többé-kevésbé a hetvenes évekre kialakult szervezeti struktúrát (szervezési koncepciót) őrizte meg. Ennek lényege a központosított szakirányítás, amely egyrészt a központi, valamint a területi és helyi rendőri szervek kommunikációs igényeit kiszolgáló szervezeti egységek tekintetében valósult meg. „A szakirányító szerv a Belügyminisztérium egyik osztálya¹¹ volt, amelynek funkcióját a későbbiekben az ORFK-n megalakuló osztály, majd főosztály¹² látta el.” [35;21.o.] Az egykori „híradó szolgálatra” is jellemző volt, hogy állománytábla szempontjából vegyes szervezeteket¹³ hoztak létre, amelynek egyik fő szempontja volt, hogy a munkakörök egy elég széles rétegében a magasabb szintű kötődés¹⁴ útján a szervezettel szembeni elkötelezettséget és ezzel a végrehajtás minőségét növeljék az érintett állományban. Általánosságban elmondható, hogy a kilencvenes éveket megelőzően az ágazatban az állománytáblák kialakítására az egységesség volt jellemző.

2.2.3. A megyei híradástechnikai szakterület

Híradó Alosztály

Az alosztály közvetlen főkapitányi önálló alosztály szervezetben működik. Vezetője része a főkapitányság felső szintű vezetésének. A szakmaiság a szervezeti profil tisztasága miatt közvetlenül érvényesülhet. (2. számú melléklet)

A vizsgált évben a bűncselekmények megelőzése, felderítése, a közbiztonsági helyzet javítása, az ügyeleti szolgálat megerősítése, az útlevel ügyintézés decentralizálása és az adóügyintézés feladatainak ellátása érdekében szükségessé vált a számítógépes rendszerfejlesztés a megyei főkapitányságokon. Ennek érdekében a főkapitányságon első ízben önálló beosztásként megjelenik az „informatikus” A Megyei szerveknél a Titkárság 1 fő informatikai feladatokkal megbízott főelőadóval kerül megerősítésre.

2.3. A Rendőrség 1990-ben

A rendszerváltás rendőrségének szervezeti változásaira elsősorban a társadalmi változások voltak hatással. Struktúráját a Magyar Köztársaság Rendőrségének Szolgálati Szabályzata [36]¹⁵ (a továbbiakban: Szolgálati Szabályzat) határozta meg, mely alapján rendőrség alapvető feladata a közbiztonság és a belső rend védelme. A rendőrség e kötelezettségei

¹¹ BM Anyagi – Pénzügyi - Technikai Fcsoportfőnökség Híradástechnikai Osztály.

¹² Néhány megnevezés: ORFK Híradástechnikai Iroda, ORFK GIF Anyagi -Technikai és Informatikai Fosztály, ORFK GF Információtechnológiai és Műszaki Főosztály, stb.

¹³ Alapvetően: főtiszt, tiszt, zászlós, tiszthelyettes és kinevezett polgári alkalmazott.

¹⁴ Ezzel szélesebb kedvezmények, valamint magasabb illetmények.

¹⁵ 1990. IV.27-1993. XII. 30. állapot.

teljesítése érdekében, bűnözés elleni, közrendvédelmi, a közlekedés rendjét biztosító, és igazgatásrendészeti feladatokat lát el. [36;1.]

A Szolgálati Szabályzat alapján a rendőrség Országos Rendőr-főkapitányságra, rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és rendőrőrsökre tagozódik. Megkülönböztet még központi szerveket, területi szerveket és helyi szerveket valamint tanintézeteket, karhatalmi alakulatokat és önkéntes rendőri szervezeteket. A központi szervek az ORFK, az ORFK főosztályai, osztályai, alosztályai, melyek önálló hatóságként működő országos hatáskörű szervek. A területi szervek a rendőr-főkapitányságok, a BM Rendőri Ezred, a BM ORFK Légirendészeti Parancsnokság és a BM ORFK Útellenrő Parancsnokság. Helyi szervek a rendőrkapitányságok és a vízirendészeti rendőrkapitányságok. A rendőr-kapitányság szervezetén belül rendőrőrs működhet.

A belügyminiszter a rendőrség állományának képzésére, valamint a közrend biztosítása érdekében történ felhasználására a tanintézeteket és karhatalmi alakulatokat szervezhet. A rendőrség szerveinek, a feladatok ellátásában való segítése céljából, az állampolgárokból önkéntes rendőri csoportok szervezhetők.

A rendőrség szervezete szolgálati ágakra és szakszolgálatokra tagozódik. A szolgálati ágak nem kerülnek taxatív meghatározásra. A Szolgálati Szabályzat úgy rendelkezik, hogy a szolgálatok a meghatározott főbb feladatcsoportoknak megfelelően szakosodva, végzik a rendőrségi feladatokat. A szakszolgálatok az állománnyal, a rendőri munkával kapcsolatos személyügyi, pénzügyi, anyagi-technikai, egészségügyi információ feldolgozó, nyilvántartó és tájékoztató feladatokat látnak el. Részt vesznek az ezekkel összefüggő igazgatásrendészeti tevékenységben, jogszabályokban és rendelkezésekben meghatározott esetben adatigazolást, tájékoztatást végeznek.

A rendőrséget a belügyminiszter irányítja és ellenőrzi. Az országos rendőrfőkapitány irányítja a rendőrség munkáját, kinevezi a rendőr-főkapitányságok vezetőjét. A rendőr-főkapitányságot a rendőrfőkapitány irányítja és kinevezi a rendőrkapitányságok vezetőjét. A rendőrkapitányságok élén a rendőrkapitány áll, kinevezi a rendőrőrs parancsnokát [36;68-84.]

2.3.1. A megyei rendőrség szervezete

A legjelentősebb változás az volt, hogy a depolitizált rendőrségből eltűntek a politikai jellegű szervezeti elemek, beosztások, illetve az állambiztonsági szolgálat is megszűnt. A megyében érintett bűnügyi szerveknél a Népgazdaság és Társadalmi Tulajdonvédelmi megnevezés egységesen Gazdaságvédelmire változott. A bűnmegelőzési tevékenység hatékonyságának javítása érdekében, bűnmegelőzési szervezeti egységek jöttek létre, döntően a korábbi állambiztonsági szerveknél rendszeresített státuszok egy részének átcsoportosításával. A további állambiztonsági szerveknél rendszeresített státuszok jellemzően a bűnügyi szakterületre kerültek átcsoportosításra, illetve a Nemzetbiztonsági Hivatalhoz került átadásra. Új szervezeti elemként jelent meg a főkapitány közvetlen alárendeltségébe a Gazdasági Igazgatóság. Heves megye vonatkozásában a gazdasági igazgatói státus a Magyar Szocialista Munkáspárt HMRFK Alapszervezete Politikai Bizottsága Titkári státus terhére került rendszeresítésre. A megyei rendőr-főkapitányságon a Pénzügyi Osztály, az Anyagi

Osztály, a Híradó Alosztály, a Gépjármű Alosztály és az Orvosi Hivatal került az igazgatóság szervezetébe. A felsorolt szervek munkáját az illetékes vezetőkön keresztül irányítja. Munkaköri leírása [37] alapján a gazdasági igazgató hatáskörébe tartozik még a főkapitányság energiagazdálkodása, környezetvédelme, tűzvédelme, újírtási tevékenysége. (2. számú ábra)

Főkapitányi közvetlen szervek közül, a bekövetkezett jelentős változás miatt részleteiben bemutatom a Központi Közbiztonsági Szervek felépítését.

Központi Közbiztonsági Szervek

Törzs

Bűnmegelőzési Alosztály

Ügyeletvezetők

Bűnüldözési Osztály

Bűnügyi-technikai Csoport

Gazdaságvédelmi Osztály

Gazdasági Rendészeti Csoport

Kereskedelmi Mezgazdasági és Idegenforgalmi Csoport

Vizsgálati Osztály

Közrendvédelmi és Közlekedési Osztály

Közrendvédelmi Alosztály

Közlekedési Alosztály

Igazgatásrendészeti Osztály

Rendőrkapitányságok tekintetében a II. kategóriás kapitányságokon (Eger Rk., Gyöngyös Rk.) a törzs keretén belül új szervezeti elemként bűnmegelőzési csoport jött létre. A korábbi közbiztonsági és közlekedési szervezeti egységek elnevezése minden esetben közrendvédelmi és közlekedési elnevezésre módosultak.

A III. kategóriás kapitányságok (Hatvan Rk., Heves Rk.) korábbi felépítése nem változott. A IV. kategóriás kapitányság (Füzesabony Rk.) törzsében új elemként megtalálható egy bűnmegelőzési főelőadó, illetve az ügyeltesek is ide kerültek átszervezésre.

2.3.2. Híradástechnikai és informatikai szakterület

A **Híradó Alosztály** kikerült a főkapitány közvetlen alárendeltségéből, feladatát Gazdasági igazgatóság szervezeti elemeként a gazdasági igazgató közvetlen alárendeltségébe önálló alosztályként végzi. A szervezet homogénnek egyáltalán nem nevezhet, hiszen itt kapott melyet a pénzügyi, az anyagi, a gépjármű szakterület illetve az orvosi hivatal is. A szakterület belső szervezeti struktúrája nem változott. A korábbi állománytáblához képest a Híradó Alosztály segédelőadói státusa előadói státussá került feljebbsorolásra.

A **megyei informatikai** feladatokat továbbra is a Főkapitányi közvetlen szerveknél a Titkárságon lévő 1 fő informatikai kiemelt főelőadó (rendszertervező) alezredes, és 1 fő adatrögzítő, kinevezett polgári alkalmazott látja el. Az állomány táblázatban nem szerepel, azonban egy az ORFK személyügyi főosztályvezetőjének a megyei személyzeti osztályvezető által elküldött jelentésből az derül ki, hogy további 6 fő hivatásos állományú (5 fő bűnmegelőzési főelőadó, 1 fő nyomozó) és 2 fő kinevezett polgári alkalmazott (1 fő gyors- és gépiró a bűnügyi osztályról, 1 fő ügyviteli alkalmazott igazgatásrendészeti osztályról) végez „számítógépes adatszolgáltatással, információáramlás-szervezéssel” kapcsolatos munkát.

2.4. A Rendőrség 1991-ben

A szervezeti felépítést továbbra is a Szolgálati Szabályzat [36]¹⁶ határozza meg. E mellett az ORFK által megvalósuló irányítás rendjét [38] és a kötelezően létrehozandó szervezeti elemeket egy-egy ORFK utasítás [39] határozza meg. A rendőr-főkapitányságok vezetői ezen utasítás keretei között a területi rendőri szervek szervezetét szabadon állapítják meg, így saját hatáskörükben foglalnak állást a kötelezően el nem írt szervezeti egységek létrehozásáról.

A rendőrséget a belügyminiszter irányítja és ellenőrzi. A rendőrség Országos Rendőr-főkapitányságra, rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és rendőrőrsökre tagozódik. A rendőrség központi szervei az Országos Rendőr-főkapitányság az ORFK főosztályai, osztályai, alosztályai. A rendőrség munkáját az országos rendőrfőkapitány irányítja. A rendőr-főkapitányság vezetőjét az országos rendőrfőkapitány nevezi ki. A területi- és helyi szervek meghatározása változatlan maradt. A szolgálati ágak és szakszolgálatok továbbra is meghatározzák a szervezeti elemeket, illetve a szervezeti felépítést.

2.4.1. A megyei rendőrség szervezete

A korábbi állománytáblázat csak a szabályzat szellemében követte a szolgálati, illetve a szakszolgálati tagozódást azonban az új struktúrában teljes mértékben elkülönülnek a különböző feladatkörrel felruházott szervezeti elemek (3. számú melléklet). Heves megye esetén ezek a főkapitányi közvetlen szervek, a HMRFK hivatal, a központi bűnügyi szervek, a központi közbiztonsági szervek, a gazdasági hivatal, valamint az alá-rendeltségükbe tartozó osztályok, alosztályok, és csoportok [40]. Új elemként jelenik meg a megyei szervezetben a hivatal, valamint két osztálya az informatikai és az igazgatási. Szintén új elem a szervezeti struktúrában központi ügyelet létrehozása a főkapitányi közvetlen szervek között. Megvalósult a bűnügyi és a közbiztonsági szervek szétválasztása. Önálló osztállyá vált a bűnügyi-technika, külön vált a közrendvédelmi és a közlekedési osztály. A gazdasági igazgatóság szervezetében nem volt változás, de a neve gazdasági hivatalra változott. A főkapitánysági hivatal összességében ellátja a rendőri munka személyi feltételeinek komplex biztosítását a szervek működésének koordinálását, összehangolását, ellenőrzését,

¹⁶ 1990. IV.27-1993. XII. 30. állapot.

informatikai rendszer szervezését. A megyei bűnügyi szervezet irányítása egyértelművé, szakszerűbbé, konkrétábbá vált. Biztosított az erőkkal, eszközökkel való manőverezés. A közbiztonsági szervek közül az igazgatásrendészeti osztályt nem érintette a szervezeti változás (3. számú ábra). A profiltisztítás átláthatóbbá, hatékonyabbá tette a közlekedési, illetve közrendvédelmi tevékenységet. A főkapitányság vezetésének, a szervezeti struktúra átalakításával kapcsolatban a vezérlő elve a „cél - feladat - szervezet” összhangjának megteremtése volt. A megye rendőri szerveinek filozófiáját a „Nyilvánosság, demokrácia, törvényesség” szavakkal határozta meg, amely egyben a főkapitányság jelmondatává is vált.

2.4.2. Híradástechnikai és informatikai szakterület

2.4.2.1. Híradástechnikai szakterület

Híradástechnikai Alosztály

A híradástechnikai alosztályvezető a gazdasági hivatal ügyrendje [41] szerint, a gazdasági hivatalvezető alárendeltségébe irányítja a Híradástechnikai Alosztály szervezetébe tartozó állományt. Felelős az irányítása alá tartozó alosztály tevékenységéért, a feladatok végrehajtásáért, az állomány fegyelmi helyzetéért. Az alosztály biztosítja az alaptevékenység ellátásához szükséges vezetékes és rádióösszeköttetést. Gondoskodik az alosztály feladatkörébe utalt rendkívüli időszakra vonatkozó híradástechnikai feladatok megszervezéséről, végrehajtásáról. Gondoskodik a rejtjel és biztonságtechnikai eszközök és az alosztály feladatkörébe utalt hírrendszerek üzemeltetéséről, és más állami szervek részére a Belügyminisztérium hírrendszerén alapuló szolgáltatások megszervezéséről. Biztosítja a híradás szolgálat működéséhez szükséges eszközállományt. Az állománytábla szempontjából a vegyes szervezet megmaradt, a munkakörök lefedik az ügyrend által meghatározott széles spektrumú tevékenységi területet, lehetővé teszik a magas minőségű feladat-végrehajtást. A korábbi állománytáblához képest létrehoztak egy hírforgalmi részleget, illetve az alosztály előadói státusa főelőadói státussá került feljebb sorolásra.

2.4.2.2. Informatikai szakterület

Informatikai Osztály

Az 1991. év mérföldkönek tekinthető a megyei informatikai szakterület szervezeti kereteinek létrehozása tekintetében. Az ORFK Vezetője utasításában [39] rendelte el, hogy a rendőr-főkapitányságokon elkülönült információs egység működjék. E szervezet lássa el valamennyi szolgálat (bűnügy, közrendvédelem stb.) ilyen irányú feladatait. A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Vezetője intézkedést [43] adott ki a főkapitányság szervezeti működésének korszerűsítése érdekében. A szervezeti struktúra változtatásának célja egy olyan szervezeti egység létrehozása volt, amely elősegíti a rendőri munka informatikai hátterének megteremtését, a parancsnoki döntési képesség javítása az ellenőrzési rendszer új alapokra helyezése érdekében, ellátja a főkapitányság informatikai rendszerének szervezését, működtetését. Az intézkedés feladatként egyidejűleg létrehozta „a főkapitányság - Egri

Rendőrkapitányság IBM PC alapú hálózattal működtetett számítógépes információs és irodatechnikai rendszerét”, melynek kiépítettségét 1994. december 31-ig kell elérni. A megyei informatikai szervezet az informatikai osztály. Az osztály a korábbi titkárságon lévő 1 fő informatikai kiemelt főelőadó /rendszer-szervező/ alezredes átvételével, továbbá a titkárságon és a központi közbiztonsági szerveknél lévő egyes státuszok átcsoportosításával jött létre 8 fővel (4. számú melléklet). Az osztályvezető a hivatalvezető alárendeltségébe irányítja az informatikai osztály szervezetébe tartozó állományt. A Hivatal ügyrendje [42] szerint felelős az irányítása alá tartozó osztály tevékenységéért, a munka szakszerűségéért, az állomány egységéért, erkölcsi-fegyelmi helyzetéért, harckészültségéért. Az osztály alapvető feladatainak végrehajtása során a főkapitányság vezetése által meghatározott parancsok szerint jár el. Szorosan együttműködik a főkapitánysági és területi rendőri szervekkel. A főkapitánysági munkaterv szerint vagy a főkapitány által meghatározott szervnél komplex ellenőrzést folytat, koordinálja a helyszíni tevékenységet. Bűnügyi, közbiztonsági, közlekedési, igazgatás-rendészeti területen figyelemmel kíséri a rendőri alaptevékenységet, a törvényesség betartását és a szakszerűséget. Az osztály jogköre kiterjed e szakterületek munkájával kapcsolatos információk kérésére. A rendőri szerveknél végzett ellenőrzések megállapításairól a szolgálati út betartásával tájékoztatja a főkapitányság vezetését. Biztosítja a számítógépes hálózatok üzemszerű működését, felügyeli a karbantartási tevékenységet és az adatvédelmi előírások betartását. Gondoskodik a központi és a helyi programok üzemeltetéséről, a számítástechnikai feladatokat végző állomány képzéséről. Nyilvántartást vezet a hardver és szoftver eszközökről, javaslatot tesz számítástechnikai eszközök beszerzésére. Mindkét szervezetre jellemző, hogy sajátos helyzetükből adódóan szolgáltatást nyújtanak, működési feltételeket biztosítanak, és feladatrendszerüknek megfelelően ellenőrzést, felügyeletet, koordinációt végeznek, szakirányítást viszont nem. Az Informatikai osztály láthatóan nem teljesen profil tiszta szervezeti elem, mivel nagy hangsúlyt kap az ellenőrzési tevékenység.

2.5. A Rendőrség 1992-ben

Az 1992. évben semmilyen normaváltozás nem indokolta a szervezeti állománytábla módosítását. A rendőrség struktúrájában változás nem volt, az előző 1990. és 1991. évnél bemutatott normák, különösen a Szolgálati Szabályzat pontosan meghatározták a szervezeti felépítést, ezért ezt nem ismétlem.

2.5.1. A megyei rendőrség szervezete

Az ORFK vezetője által jóváhagyott, az 1992. évi bérfejlesztés elosztására vonatkozó alapelvek szerint a megye jelentős, 90 fő létszámfejlesztésre kapott lehetőséget, mely szükségessé teszi számomra a megyei struktúra bemutatását. Ez az országosan kiadott 2000 fő státusz 3,8%-át jelentette.

Az éves beszámoló jelentés [44] alapján a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság és szervei, egy rendkívül bonyolult, a válság tüneteit magán hordozó körülmények között kezdték meg munkájukat az év elején. A főkapitányság vezetése a mélypontról a fejlődés irányába történő

elmozdulást tűzte ki a legfontosabb célnak, amelyet a „Ki a gödörből” jelmondatával fogalmazott meg. A rendőri munkát illetően elsődleges célkitűzés a működőképesség megőrzése mellett, a bűnüldöző tevékenységben bekövetkezett nagymértékű visszaesés után egy mérhető pozitív irányú elmozdulás biztosítása volt. Ennek figyelembevételével kerültek meghatározásra a fejlődés feltételeinek tartalmi követelményei, a szolgáltató típusú rendőrség alapjainak kialakítása, a bűnmegelőzés és bűnüldöző tevékenységek színvonalának javítása és a külső szervekkel való együttműködés új formáinak megteremtése. A célok elérése érdekében a főkapitányság 1991-ben kialakított szervezeti struktúrájában és irányítási rendszerében a működés gyakorlati tapasztalatait figyelembe véve szervezeti kiigazítások történtek, melyekhez a szükséges létszám is rendelkezésre állt. A kitűzött céloknak megfelelően a külső kommunikáció elsegítése érdekében, a HMRFK Hivatala Igazgatási Osztályának megszüntetésével a törzsébe került átcsoportosításra a futár csoport, illetve létrehozásra került a sajtóreferensi beosztás. Az informatikai osztály elnevezése informatikai és ellenőrzési osztályra változott, kifejezve ezzel a szervezet feladatát. A bűnmegelőzési tevékenység előtérbe helyezése érdekében a Bűnügyi Osztály Bűnmegelőzési Csoportja a Bűnügyi Igazgatóság önálló alosztályként került átalakításra. A státuszok kapitányságokra történő átcsoportosításával megszűnt a Közlekedési Osztály Forgalmellenőrzési Alosztálya (4. számú ábra).

A **rendőrkapitányságok** szervezeti felépítését kategória megjelölés nélkül alakították ki. A szervezeti elemek tekintetében három különböző típusú struktúra jött létre. Megerősítésre került a bűnmegelőzési szakterület,¹⁷ de a vizsgált szakterület szempontjából talán a legfontosabb, hogy a kapitányságok információs feladatainak ellátására, létrejöttek az elkülönült informatikai szervezetek, beosztások. A korábbi szervezeti felépítésekhez képest jelentős eltérések miatt mindhárom struktúra szervezeti vázlatát bemutatom (5. számú melléklet).

2.5.2. Híradástechnikai és informatikai szakterület

2.5.2.1. Híradástechnikai szakterület

Híradástechnikai Alosztály

A híradástechnikai Alosztályvezető továbbra is az 1991-ben kialakított Gazdasági Hivatal önálló alosztályaként működik, belső struktúrájában nem volt változás. Az alosztály továbbra is klasszikusnak nevezhető híradó tevékenységet folytat.

2.5.2.2. Informatikai szakterület

Informatikai és Ellenőrzési Osztály

A HMRFK Gazdasági Hivatalának ügyrendje [41] szerint az általános informatikai rendszerüzemeltetés mellett korábban is feladatkörébe tartozott, az ellenőrzési rendszer új alapokra helyezése. Azonban erre csak a '92-es állománytábla kiigazítás után nyílt lehetőség.

¹⁷ Az Egri Rk.-n önálló bűnmegelőzési alosztály jött létre.

Az új szervezeti egység elnevezésében is megváltozott, utalva ezzel ellenőrzési feladataira. Az osztály 2 fő hivatásos állományú kiemelt főelőadóval és segédelőadóval került megerősítésre, akik a HMRFK hivatala igazgatási osztályának megszüntetésével felszabaduló státuszokból került átcsoportosításra. A munkaköri leírásaik alapján 4 fő kiemelt főelőadó kifejezetten ellenőrzési feladatkörrel rendelkezik, megfelelően ezzel annak a feladatrendszernek, mely szerint a főkapitánysági munkaterv szerint vagy a főkapitány megbízása alapján a kijelölt szervnél komplex ellenőrzést folytat, figyelemmel kíséri a rendőri alaptevékenységet, a törvényesség betartását és a szakszerűséget. Ellenőrzi továbbá a főkapitányságon és a rendőrkapitányságokon a belső rend és a biztonság helyzetét. Az informatikai szakterületen, feladatrendszerében teljesen új elem a szakirányítás, amelyet a kapitányságok új, elkülönült információs egységei felé gyakorol.

Ezzel együtt az informatikai szakbeosztások száma 8 fővel bővült (6. számú melléklet).

2.6. A Rendőrség 1993-ban

2.6.1. A megyei rendőrség szervezete

Az 1991-ben kialakított szervezeti struktúra és irányítási rendszer stabilizálódott. A központi létszámfejlesztés felhasználásával új szervezeti egységek létrehozásával a rendőrkapitányságok működőképességének hatékonyabbá tétele volt a cél. Az időközben végrehajtott szervezeti kiigazításokat a működés gyakorlati tapasztalatai tették szükségessé. A főkapitányság az 1992-ben célkitűzésként megfogalmazott „Ki a gödörből!” jelmondatát 1993-ban a „Ne csak reagáljunk a kihívásokra, hanem cselekedjünk is! Önökkel Önökért!” váltotta fel, melynek szellemében újabb állománytábla kiigazításra került sor. A kiigazítás során az RFK vezetése biztosítani akarta a folyamatosságot, a működőképesség fenntartását, a rendelkezésre álló erők optimális felhasználását, a szolgálati ágak közötti belső összhangot. Érvényesíteni kívánta a vezetői szinteken az átfedések, párhuzamosságok felszámolását, az arányosabb munkamegosztást, az egyértelmű felelősségi rendszert a vezetés háttérének, informáltságának, döntési készségének javítását az ellenőrzés konkrétságát, többoldalúságát, és nem utolsósorban azt, hogy a szervezet magában hordozza a változtatás lehetőségét, ne legyen merev. Ennek érdekében került kidolgozásra a HMRFK fejlesztési koncepciója, amely meghatározta a szervezet fejlesztésének fő irányait, cél- és feladatrendszerét.

A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Hivatalából a Személyzeti Osztály kikerült a Főkapitányi Közvetlen Szervekhez. A Főkapitányi Törzsön belül működő Központi Ügyelet, Ügyeleti Osztállyá alakult át, az Informatikai Osztályon belül két csoport jött létre, az informatikai és az ellenőrzési. A Gazdasági Hivatal elnevezése Gazdasági Igazgatóságra, a gazdasági hivatal állományában a hivatalvezető elnevezés gazdasági igazgatóra módosult. A Közrendvédelmi Osztály egy „ütőképes” beavatkozó alosztállyal került megerősítésre. A Bűnmegelőzési Alosztály magasabb szintű szervezeti egységként, osztály szerkezetben került átszervezésre

A **rendőrkapitányságok** szervezetében jelentős változás nem történt, kisebb mértékben ugyan, de folytatódott az őrsök, állomások kiépítése (rendőrőrs Horton, rendőrállomás Domsztlón és Detken) (6. számú ábra).

Az Egri Rendőrkapitányság Bűnügyi Osztályán elkülönült szervezeti elemként létrejött a Bűnügyi-technikai Csoport.

A Gyöngyösi Rendőrkapitányság Közrendvédelmi Osztály alárendeltségében 3 rendőrállomás jött létre, alosztály jogállással Domsztlón, Detken és a belvárosban. Kapitánysági osztály jogállással rendőrőrs került felállításra Gyöngyöspatán.

A Hatvani Rendőrkapitányságon új osztály jogállású szervezeti elemként, Horton Rendőrőrs alakult.

2.6.2. Híradástechnikai és informatikai szakterület

2.6.2.1. Híradástechnikai szakterület

Híradástechnikai Alosztály

A Híradástechnikai Alosztály vezetés irányítási rendszere, szervezeti felépítése nem változott.

2.6.2.2. Informatikai szakterület

Informatikai és Ellenőrzési Osztály

Ellentétben a Híradástechnikai Alosztállyal, az informatikai szakterület jelentős átalakításon ment át. A feladatokhoz jobban igazodó tagozódással az osztályon belül két csoport jött létre, az informatikai és az ellenőrzési csoport. Az elkülönülő ellenőrzési csoport kedvezőbb feltételeket teremt arra, hogy eredményesebb legyen a főkapitányság ellenőrzési rendszere. Az eredményesség biztosításának érdekében feladatrendszerének alapvető eleme a komplex ellenőrzések végrehajtása, mely lehetőséget teremt a felmerült hiányosságok megszüntetésére a tapasztalatok feldolgozása után egységes értelmezés kialakítására. Különösen fontos feladata a csoportnak, a parancsnoki munka színvonalának emelése érdekében bevezetett eredményességfelelősségi rendszer mutatóinak kidolgozása, ellenőrzése. 1992-ben az informatikai rendszerek fejlesztésével összefüggő feladatok végrehajtásánál nyilvánvalóvá vált a szakterület fejlesztésének igénye. Az Országos Rendőrfőkapitány 24/1992. számú Intézkedése „a rendőrkapitánysági információs rendszer korszerűsítésének feladatairól” lehetővé tette, hogy az egységes és összehangolt informatikai tevékenység ellátására a megyei RFK központi tartalékkeretből megerősítésre kerüljön 2 fő kiemelt főelőadói státusszal. Ezzel együtt a főkapitányságon az osztályvezetők felül 6 fő informatikai szakember dolgozik. A Gyöngyösi Rendőrkapitányság információs egysége is megerősítésre került 1 fő segédelőadóval, így összességében az informatikai feladatot ellátók száma 15 főre emelkedett (7. számú melléklet).

2.7. A Rendőrség 1997-ben

A 12/1991. ORFK utasítás területi szervek szervezetére vonatkozó rendelkezései továbbra is meghatározzák a kötelezően műköttetendő szervezeti elemeket, azonban az 1996-ben hatályba lépett rendőrségi törvény [45] és az e törvény felhatalmazása alapján kiadott szolgálati szabályzat [46] egyértelműsítette a rendőrség szervezeti felépítését. A törvény¹⁸ szerint „...a Rendőrség bűnmegelőzési, bűnüldözési, államigazgatási és rendészeti feladatokat ellátó állami, fegyveres rendvédelmi szerv. Alapvető feladata a közbiztonság és a belső rend védelme”. [45;1.§]

A törvény indoklása szerint a törvény „...a rendőrségi struktúrájának csak a stabil és állandó elemeit alkotó központi, területi és helyi szerveit határozza meg. A rendőrségi feladatok változásaihoz, a közbiztonság igényeihez való rugalmas alkalmazkodás követelményét szem előtt tartva, nem nevesíti a rendőrség speciális feladatkörű szerveit (rendőri ezred, terrorelhárító különleges szolgálat, repülőtérségi biztonsági szolgálat stb.)”. E megfontolás alapján egyben felhatalmazást ad az alapstruktúra rendszerét nem érintő rendőri szervek létrehozására. A Rendőrség központi országos hatáskörű szerve az Országos Rendőr-főkapitányság. Területi szervei az ORFK közvetlen alárendeltségében működő rendőr-főkapitányságok. Helyi szervei a rendőr-főkapitányságok önálló feladatkörrel felruházott szerveként működő rendőrkapitányságok. Ezeken túl rendőr-főkapitányság vezetője saját hatáskörébe a rendőr-főkapitányság és a rendőrkapitányság szervezetében rendőrőrsöt szervezhet és megszüntethet. A rendőrőrs feladat- és hatásköri önállósággal nem rendelkező szervezeti egység. [45;1-3.§]

A szolgálati szabályzat¹⁹ szerint „A rendőrség szervezete szolgálati ágakra, szolgálatokra és szakszolgálatokra tagozódik. A szolgálati ágak, a bűnügyi szolgálati ág, a közrendvédelmi szolgálati ág, a közlekedésrendészeti szolgálati ág és az igazgatásrendészeti szolgálati ág.” [] Szolgálatok a személyi és objektumvédelmi szolgálat, a terrorelhárító szolgálat, a repülőtérségi biztonsági szolgálat, a tűzszerész szolgálat, a rendőri csapatparancsnok, az ügyeleti szolgálat és az állami futárszolgálat. A szakszolgálatok, a gazdasági (pénzügyi, anyagi-technikai) szakszolgálat, az információ technikai (tájékoztatási) szakszolgálat, a személyügyi (oktatási, kiképzési, szervezési) szakszolgálat, és a hivatali (jogi, egészségügyi, titkársági, ügykezelési) szakszolgálat.

[46;4.§]

A Kormány a belügyminiszter útján irányítja a Rendőrség működését. A miniszterelnök a belügyminiszter elterjesztése alapján nevezi ki és menti fel az országos rendőrfőkapitányt, aki a rendőr-főkapitányságok vezetői felett gyakorolja a munkáltatói jogokat, kinevezi és felmenti a helyetteseket.

¹⁸

¹⁹ 1997. II. 27.-1997. IX. 18. szövegváltozat szerint.

2.7.1. A megyei rendőrség szervezete

Heves megye tekintetében az elmúlt években nem volt jelentős változás a szervezeti struktúrában, azonban az 1991. évben végrehajtott szervezetkorszerűsítés óta nem volt ilyen nagymértékű átalakítás, mint a vizsgált időszakban (6. számú ábra).

A főkapitányság főbb célkitűzései 1997. évre a megye rendőri szervei munkájában elért eredményének megtartása, a társadalmi elismertség javítása, a külső és belső kommunikációs rendszer továbbfejlesztése. Jelmondata „Változnak az idők és vele együtt változunk mi is...” Ennek érdekében a vidéki főkapitányságok közül elsőként létrehozzák a Sajtó- és Kommunikációs Osztályt. Kapitányságonként egy-egy státusz lett beintegrálva ebbe az osztályba, a kihelyezett személyek jogállásukat tekintve a megyéhez tartoznak, de feladataikat a helyi szervnél látják el. A bejelentésekre történ gyors reagálás, a beavatkozás hatékonyságának növelése érdekében a megyében új alapokra helyezték az ügyeleti tevékenységet. A tűzoltósággal és a polgári védelemmel együtt üzemel közös Tevékenység Irányító Központot (a továbbiakban: TIK) hoztak létre, mellyel együtt szolgálatirányító parancsnoki rendszer váltotta fel a korábbi kapitánysági ügyeleti rendszert. A Szervezett Bűnözés Elleni Osztály létrehozásával hatékonyabb lett a titkos információgyűjtő tevékenység is. Jelentős átalakításon ment át a HMRFK Hivatala, amely a továbbiakban a szolgálati szabályzat szerinti szakszolgálati feladatrendszer elemeit tartalmazza. Az értekezés szempontjából azonban a legjelentősebb változás a híradástechnikai és az informatikai szakterületek egy szervezetbe a Híradó-és Informatikai osztályba történ integrálása (8. számú melléklet).

A **rendőrkapitányságok** közül a jelentős átalakítás miatt részleteiben is bemutatom a kiemelt Egri Rendőrkapitányság struktúráját (9. számú melléklet).

A Gyöngyösi Rendőrkapitányság Hivatalán belül létrejött az informatikai csoport, minden kapitányságon megszűnt a kapitányságvezető törzs.

A Bűnügyi Osztály, Nyomozó Alosztályán belül Bűnügyi-technikai és Helyszínelő Csoport jött létre. A Közrendvédelmi Osztály Domoszlói Rendőrőrs megszűnt. Az Igazgatásrendészeti Osztályon belül új szervezeti elemként létrejött a Közlekedésigazgatási Alosztály.

A Hatvani Rendőrkapitányságon új szervezeti elemként létrejött Rendőrkapitányság Hivatala. A Hevesi Rendőrkapitányságon, és a Füzesabonyi Rendőrkapitányságon új szervezeti elemként létrejött a Rendőrkapitánysági Hivatal. Megszűnt a korábban önálló közrendvédelmi és közlekedési szakterület, melyek alapján megalakult a Közrendvédelmi és Közlekedésrendészeti Osztály két szervezeti elemre, a Közrendvédelmi Alosztályra és a Közlekedésrendészeti Alosztályra tagolódik. Új alosztály jogállású szervezetként létrejött a Kápolnai Rendőrőrs, megszűnt a Kiskörei és a Káli Rendőrőrs.

2.7.2. Híradó és Informatikai szakterület

Híradó és Informatikai Osztály

Az elmúlt években fokozódó technológiai konvergencia²⁰ hatása szükségessé tette a hagyományos híradó és informatikai struktúrák felcserélését egy, a korszerű, komplex és rugalmas kiszolgálását lehetővé tevő szervezeti egységre [47]. Ennek érdekében a híradástechnikai és az informatikai szakterületek egy szervezetbe a Híradó és Informatikai osztályba integrálódtak. Az éles szakterületi szétválasztást nélkülöző osztály ki tudja elégíteni azokat az igényeket, amelyeket az alaptervékenység hatékony ellátása érdekében a területi és a helyi rendőrszakmai szakterület támaszt. A szervezeti felépítés rugalmassága lehetővé teszi a technológiai konvergencia beteljesedése mellett az alaptervékenységet támogató híradó és informatikai rendszerek üzemeltetését, a felhasználók támogatását, kiszolgálását. Az osztály a Gazdasági Igazgatóság szervezeti elemeként a gazdasági igazgató közvetlen alárendeltségében látja el feladatát 20 fővel. Ez a létszám 1 fővel több, mint a két szakterületen korábban szakfeladatot ellátók száma. Megerősítésre kerültek a kapitánysági információs egységek is, melyek a kapitányságok hivatalaiba szervezve a Híradó és Informatikai Osztály szakirányítása mellett biztosítják a helyi szervek információtechnikai üzemeltetését. Az egri és a gyöngyösi kapitányságon 4-4, a füzesabonyi kapitányságon 2 fő, a hatvani és a hevesi kapitányságon 1-1 fő főfoglalkozású szakember dolgozik. Ezzel 32 főre növekedett a szakállomány létszáma (10. számú melléklet).

Információs egységek

Az információs egységeknél az Egri és Gyöngyösi Rendőrkapitányságon történt változás, melyek mértéke miatt részleteiben bemutatom a felépítésüket.

Rendőrkapitányság Eger

Rendőrkapitányság Hivatala

Informatikai Csoport

Csoportvezető	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó	1 fő alezredes
Előadó	1 fő közalkalmazott
Előadó	1 fő közalkalmazott önkormányzati

Rendőrkapitányság Gyöngyös

Rendőrkapitányság Hivatala

Informatikai Csoport

Csoportvezető	1 fő őrnagy
Segédelőadóval	1 fő törzsszászlós
Előadó	1 fő közalkalmazott
Gyors- és gépiró	1 fő közalkalmazott

²⁰ A XX. században lefolyt robbanásszerű technikai fejlődés egyik következménye, amely a hírközlési és informatikai szakterület teljes integrációjához vezet (vezetett) az alkalmazott technológia szintjén. A konvergencia kialakulását a digitális jelfeldolgozás széleskörű elterjedése tette lehetővé, amely kiváltotta a hírközlésben alkalmazott analóg eljárásokat.

2.8. A Rendőrség 1999-ben

A Rendőrség szervezeti felépítését meghatározó alapvető normák tekintetében nem történt lényegi változás. Továbbra is a rendőrségi törvény és a szolgálati szabályzat határozzák meg a szervezeti struktúrát. Egyetlen említésre méltó változás a szolgálati tagozódás terén történt azzal, hogy a személyi és objektumvédelmi szolgálat, szolgálati ággá minősült. Ezzel ellentétben jelentős változásként értékelhetjük azt, hogy a szervezeten belül megjelent a Szervezeti és Működési Szabályzat. A feladatok és hatáskörök, valamint a felelősség egyértelmű elhatárolása, illetve a szervezeti felépítés pontos meghatározása érdekében az országos rendőrfőkapitány kiadta az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatát [48] (a továbbiakban: ORFK SZMSZ). A szabályzat tartalmazza a szervezeti egységek megnevezéseit, azok vertikális és horizontális kapcsolatait, az alá- és fölérendeltségi, az egymásmellettségi és az együttműködési kötelezettség viszonyait. Az utasítás hatálybalépésével egyidejűleg hatályát veszítette a szervezeti struktúrát is befolyásoló utasítások és az egyéb utasítások.²¹

2.8.1. A megyei rendőrség szervezete

Az ORFK SZMSZ rendelkezik arról, hogy a hatálybalépését követő hónap 30. napjáig a megyei rendőr-főkapitányságok vezetői készítsék el saját szervezeti és működési szabályzataikat vagy ügyrendjeiket. Ennek megfelelően elkészült a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szabályzata [49], kiadásra kerültek az ügyrendek. A főkapitányság vezetése, céljai minél eredményesebb elérésének érdekében az 1999. évre az alábbi jelmondatot választotta: „Elszántság, újra csak elszántság és mindig csak elszántság...” (Danton).

Az Országos Rendőr-főkapitány intézkedése [50] alapján az innovációs, valamint az ahhoz kapcsolódó információs tevékenység megszervezésére és koordinálására, ennek keretében a Rendőrségi Innovációs Adatbank működtetésére, valamint a titkársági feladatok ellátására a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezetében, a megyei rendőrfőkapitány közvetlen alárendeltségében önálló osztály jogállással, Innovációs és Titkársági Osztály került létrehozásra. Az osztály a Hivatal szervezetén belül működő titkársági feladatokat ellátó 4 fő, valamint a rendőrségi konyha megszüntetésével felszabadult 4 fő átminősítésével alakult meg.

Átszervezésre került az ORFK, ezáltal a megye bünyügyi szolgálata is. Megszűnt az ez idáig önálló szervezeti egységként működő Gazdaságvédelmi Osztály és megalakult a korábbi Szervezett Bűnözés Elleni Osztályból a Felderítő Osztály, illetve a Bünyügyi Osztályból a HRFK Nyomozó Osztálya. Új osztályként került létrehozásra az Elemzőértékelő Osztály. A

²¹ Az Országos Rendőr-főkapitányság szervezetéről, irányításának rendjéről szóló 8/1991. (IV. 30.) ORFK utasítás, és az azt módosító 1/1992. (I. 20.) ORFK utasítás, 2/1992. (III. 3.) ORFK utasítás, 18/1992. (XI. 20.) ORFK utasítás, 20/1992. (XII. 31.) ORFK utasítás, 6/1994. (VII. 11.) ORFK utasítás és 21/1996. (VIII. 30.) ORFK utasítás, az Országos Rendőr-főkapitányság szakmai irányító tevékenységéről szóló 9/1991. (V. 23.) ORFK utasítás.

Tevékenységyirányítási Osztály áthelyezésre került a közbiztonsági szervek állományába. Végleges formájában megkezdte az úgynevezett klasszikus ügyeleti rendszer kiváltásával működését a szolgálatparancsnoki rendszer. A megyei közlekedésrendészeti osztály szervezetén belül, az M3-as autópálya átadását követően, központilag biztosított státuszokkal, 16 fővel (2 fő tiszt, 14 fő tiszthelyettes) létrejött az autópálya alosztály. A Gazdasági területen a Híradó és Informatikai Osztály két alosztályra bontva került az új szervezeti állománytáblázatba.

A **kapitányságok** vonatkozásában az Egeri Rendőrkapitányságon 8 fővel létrejött lovas csoport jelentette a változást (7. számú ábra).

A HMRFK helyi besorolású szerveinél az Egeri Rendőrkapitányságon a Bűnügyi Osztály szervezetébe került a Bűnügyi-technikai és Helyszínel Alosztály. A Közrendvédelmi Osztály, Őr- és Járőrszolgálati Alosztály szervezetén belül megalakult a Lovas Csoport. Az Igazgatásrendészeti Osztály, a Szabálysértési Alosztályra, és a Közlekedésigazgatási Alosztály tagolódik.

A Gyöngyösi Rendőrkapitányság Közrendvédelmi Osztályán megszűnt a Fogda és Kísérői Alosztály.

A hatvani, hevesi, és a füzesabonyi szervezeti egységek változatlan struktúrában működnek.

2.8.2. Híradástechnikai és informatikai szakterület

Híradó és Informatikai Osztály

A kilencvenes évek előtt minőségét és szervezetségét tekintve magasabb színvonalon álló „híradó szolgálat” utódja, a szervezeten megújuló „híradó és informatikai szolgálat” működési problémákkal küzdött. Mivel a „... *szakfeladatok végrehajtására, illetőleg az ehhez kapcsolódó hatáskörök meghatározására a szakterület egészét komplexen szabályozó jogszabály nem került kiadásra...*” [...] területi szinten az elvárásoknak, illetve szokásjognak megfelelően alakultak át a híradó és informatikai osztályok. [35;19-20.o.] Az megyei osztály '97-'98-as struktúráját, ügyrendjét, illetve a munkaköri leírásokat áttekintve látható, hogy az osztályvezető azon túl, hogy ellátta az osztályvezetői teendőit, közvetlenül vezette a hagyományosan híradástechnikának nevezett szakterületet is. Ennek egyik oka talán az is lehet, hogy az osztályvezető szakmai gyökerei, valamint „... *szakmai szocializálódásának környezete egyértelműen a hagyományos távközlésben voltak megtalálhatók.*” [35;23-24.o.] Az eltelt időszak gyakorlati tapasztalata alapján az osztályvezető javaslatára, két elkülönülő szakterületként létrejött az informatikai, illetve a híradó alosztály. További változásként 1 fő informatikai raktárossal, a műszaki osztályról átcsoportosítva, megerősítésre került az osztály, mivel korábban az irodatechnikai eszközként kezelt számítástechnikai szakanyagok kezelése a műszaki osztály keretében történt. Az osztály létszáma 2 fővel növekedett, továbbra is a gazdasági igazgató alárendeltségében látja el feladatát 22 fővel. A kapitánysági információs egységeinek létszáma nem változott, összesen 34 fő a szakállomány létszáma (11. számú melléklet).

2.9. A Rendőrség 2005-ben

2005-ben még nem történt változás a Rendőrség szervezeti felépítését meghatározó normák tekintetében, azonban megkezdődött a rendőrség szervezeti felépítését gyökeresen és alapjaiban megváltoztató folyamat megalapozása. A régiós rendőrség kialakításának elkészítéseként, a Belügyminiszter utasításában [51] kiemelt feladatként határozta meg az ORFK feladatainak újrafogalmazását, szerkezetének átalakítását és gazdálkodási rendjének korszerűsítését, melynek érdekében 2004. március 3-án intézkedési tervben [52] jóváhagyta az ORFK szervezeti korszerűsítését. A változások normásításaként az országos rendőrfőkapitány kiadta az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatát [53] (a továbbiakban: SZMSZ). Az SZMSZ 1. számú mellékletét vizsgálva látható, hogy ez a struktúra egyrészt válasz az Európai Unió tagságunk rendőrséget ért kihívásaira, másrészt felkészülés egy terjeszen új szervezeti felépítés megvalósítására. A melléklet szerint az ORFK Főkapitányi közvetlen szervek a Humánigazgatási Főosztály, a Megelőzési és Kommunikációs Főosztály, a Szóvivői Iroda, a Titkársági Főosztály, és a Költségvetési Ellenőrzési Osztály. ORFK Főkapitányi közvetlen országos hatáskörű és illetékességű szervei a központi besorolású Köztársasági őrezred és a területi besorolású Rendészeti Biztonsági Szolgálat. Az ORFK Bűnügyi Főigazgatóság Központi és Speciális Bűnügyi Szervei a Titkárság, és a Bűnügyi Főosztály. Központi besorolású speciális bűnügyi szervei a Nemzeti Nyomozó Iroda, az Elemző és Koordinációs Igazgatóság, a Bűnügyi Ellátó Igazgatóság és a Nemzetközi Bűnügyi Együttműködési Központ.

Az ORFK Közbiztonsági Főigazgatóság Központi besorolású szervei a Titkárság, a Védelmi Iroda az ORFK Főügyelet, a Közrendvédelmi és Közlekedésrendészeti Főosztály és az Igazgatásrendészeti Főosztály. Területi Besorolású szerve a Rendészeti Biztonsági Szolgálat. Az ORFK Gazdasági és Igazgatási Főigazgatóság Központi besorolású szervei a Titkárság a Terv és Költségvetési Főosztály, az Információtechnológiai és Műszaki Főosztály, a Jogi Főosztály, az EU Integrációs és Minőségfejlesztési Osztály. Területi besorolású szerve a Gazdasági Ellátó Igazgatóság. Az ORFK Humánigazgatási Főosztály központi besorolású szervei a Személyügyi Osztály, a Szervezési Osztály, a Fegyelmi Osztály, és az Egészségügyi Osztály. Területi besorolású szervei az ORFK Rendészeti Szervek Kiképző Központja és az ORFK Kutyavezető-képző Iskola.

AZ ORFK irányítása alá tartozó megyei illetékességű területi szervek a megyei rendőrfőkapitányságok és a Budapesti Rendőr-főkapitányság. [53;1.számú melléklet]

2.9.1. A megyei rendőrség szervezete

Az ORFK átalakításával létrejött szervezeti struktúra és működési rend, jelentős mértékben kihat a területi és helyi rendőri szervekre. Az ORFK új vezetési és szakmai irányítási rendszerének a területi, illetve helyi szintekre történő „leképezése”, illetve a szakmai alaptevékenységek új központi struktúrájának területi és helyi végrehajtó szervezetekben történő „megfeleltetése” érdekében a megyei rendőrfőkapitány kiadta a Szervezeti és Működési Szabályzatát. [54] Az ORFK struktúrát leképezve, illetve ahhoz igazodva a megyei rendőrfőkapitány közvetlen alárendeltségében, önálló osztály jogállással működik a

Személyügyi Szolgálat, illetve létrejött a Titkársági és Koordinációs Osztály. A bűnügyi és a közbiztonsági terület is követte az ORFK szervezeti felépítését, melynek következtében átláthatóbb struktúrák alakultak ki ezeken a szakterületeken is. (8. sz. ábra) Nem valósult meg azonban a régiós rendőrség kialakításának elkészítését leginkább szolgáló gazdasági szervezet átalakítása. Az Országos Rendőrfőkapitány Intézkedési Terve [55] szerint a megyei gazdasági és igazgatási szervezetet, terv, költségvetési és jogi osztály, információtechnológiai és műszaki osztály, bűnügyi technikai és szakértői osztály szervezeti elemek alkotják.

A **HMRFK Helyi besorolású szervei** közül az Egri Rendőrkapitányság Bűnügyi Osztályán, új szervezeti elemeként Operatív Felderítő Csoport jött létre. Megszűntek az igazgatásrendészeti osztály alosztályai.

A Gyöngyösi Rendőrkapitányságon megszűntek a közrendvédelmi és közlekedésrendészeti osztály őrsei, melynek következtében létre jött az osztály új szervezeti eleme a Körzeti Megbízotti Alosztály.

A Hatvani Rendőrkapitányságon új elemként megjelent egy informatikai szakbeosztás, a kiemelt főelőadó. Megszűnt a korábban önálló közrendvédelmi és közlekedési szakterület, melyek alapjain megalakult a Közrendvédelmi és Közlekedésrendészeti Osztály, amely a Közrendvédelmi Alosztályra és a Közlekedésrendészeti Alosztályra tagolódik.

A Hevesi Rendőrkapitányságon megszűntek a kapitányság őrsei.

A Füzesabonyi Rendőrkapitányságon új szakbeosztásként nevesítésre került egy informatikai beosztás, az informatikai főelőadó. Megszűnt a kapitányság őrse.

2.9.2. Híradástechnikai és informatikai szakterület

Híradó és Informatikai Osztály

Az Osztály vezetés irányítási rendszere szervezeti felépítése nem változott. Ezzel viszont meglehetősen nehézkesé és esetlegessé vált a szakterület szakirányítása, hiszen az ORFK egy alapjaiban más struktúrát valósított meg. Az ORFK Gazdasági és Igazgatási Főigazgatóság, Informatikai és Műszaki Főosztályán (a továbbiakban: ORFK GIF IMF) belül négy szakmai osztály jött létre. Az Üzemeltetési Osztály, a Fejlesztési Osztály, a Rendszer Informatikai Osztály és a Műszaki és Építési Osztály együttesen irányítja a rendőrség informatikai, távközlési és információtechnológiai tervezési, fejlesztési feladatait, a rendőrség önálló költségvetési szerveinek gazdálkodási tevékenységét a gépjármű, a technikai, a fegyverzettechnikai, a vegyvédelmi, a rendészettechnikai, a ruházati, valamint a nyomtatványellátás, továbbá az ételmezés, a mobilitás és a tűzvédelem területén. Továbbá létrehozta, működteti és fejleszti a rendőrség országos adatbázisait, nyilvántartási, ügykezelési, ügyfeldolgozó és informatikai rendszereit. Szervezi és koordinálja a rendőrség építési és elhelyezési feladataival, valamint ingatlangazdálkodásával kapcsolatos teendőket.

Ezzel ellentétben a HMRFK Gazdasági Igazgatóságán belül nem történt meg ORFK GIF IMF új vezetési és szakmai irányítási rendszerének „leképezése”, illetve az új struktúrájának területi végrehajtó szervezetekben történő „megfeleltetése”. Nem jött létre a megyei

információtechnológiai és műszaki osztály, a híradó és informatikai szakterület, valamint a műszaki és üzemeltetési szakterület továbbra is elkülönült osztályokba szervezve működik. A kapitánysági információs egységeinek létszáma nem változott, így továbbra is 34 fő a szakállomány létszáma.

2.10. A Rendőrség 2008-ban

A 2008. évet megelőző évek intézkedései alapján úgy tűnt, hogy végkifejletéhez érkezett a rendőrség rendszerváltáskor kezdődő folyamatos átalakulásának folyamata. A Kormány, egyebek mellett a rendőrség működését elsegítő szervezeti átalakítások érdekében, határozatban rendelte el, a fővárosi és megyei rendőr-főkapitányságok regionális átszervezésének, illetve a Határőrség Országos Parancsnoksága és a határőr igazgatóságok rendőrség országos és területi szintű vezető szerveibe történő integrálásának elkészítését [56; 4. d, e] Ezek érdekében az szükségessé vált a minősített többségű elfogadásra irányuló törvények módosítása.

Ebbe a körbe tartozik a Rendőrség szervezeti felépítését alapvetően meghatározó rendőrségi törvény megváltoztatása is. A törvénymódosítás eredményeképpen a Rendőrség állami, fegyveres rendvédelmi szerv, melynek feladata a közbiztonság és a közrend védelme, valamint az államhatár őrzése, a határforgalom ellenőrzése és az államhatár rendjének fenntartása. [45;1-4.§] A Rendőrség továbbra is központi szervre, megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságokra, valamint rendőrkapitányságokra és az integráció eredményeként, határrendészeti kirendeltségekre tagozódik. Törvény vagy kormányrendelet továbbra is lehetőséget ad, egyes feladatok ellátására más rendőri szerv létrehozására.

A 2007-ben kiadott szolgálati szabályzat [57;2.§(2)] szerint a rendőrség szolgálati ágai kiegészülnek a határrendészeti szolgálati ággal. A szolgálatok, a terrorelhárító szolgálat, a repülőtéren rendőri szolgálat, a tűzszerész szolgálat, a rendőri csapaterő, az ügyeleti és védelmi igazgatási szolgálat, az állami futárszolgálat és a bevetési szolgálat. A szakszolgálatok, a gazdasági (közgazdasági, anyagi, műszaki és információtechnológiai) szakszolgálat, a humánigazgatási (személyügyi, fegyelmi, egészségügyi és pszichológiai, nyugdíj-megállapítási, oktatási, kiképzési, szervezési) szakszolgálat, a hivatali (titkársági, adat- és titokvédelmi, ügykezelési, nemzetközi, elemző-értékelő, stratégiai tervező, minőségügyi és innovációs, jogi, sajtó) szakszolgálat, és az ellenőrzési szakszolgálat.

A szervezeti felépítés kereteit meghatározó normáknál a legnagyobb változást a határrendészeti feladatrendszer, illetve az ezeket megvalósító szervezeti elemek beépítése jelentette. A Rendőrség és a Határőrség integrációja és a regionális szervezeti felépítés részleges megvalósulásának eredményeként egy olyan egységes szervezet jött létre, amelyben megszűntek a párhuzamosságok és a végrehajtói feladatok átfedései. Az új integrált szervezet a költségcsökkentéssel és a gazdálkodás hatékonyabbá tételével egyidejűleg ellátta a korábban, önálló szervezetek feladatait. Az integráció következményeképpen létrejövő új rendvédelmi szerv meg tudott felelni a Rendőrséggel és a Határőrséggel szembeni uniós, schengeni és hazai elvárásoknak. Az új rendőrségi szervezet

amellett, hogy hatékonyabban lépett fel a közrend, közbiztonság védelme érdekében való, schengeni normáknak megfelel megfelelően tudta kezelni az illegális migrációt. Az integrációval szembeni további elvárás volt az eredményesség és a hatékonyság növelése, a takarékoság és a költséghatékonyság növekedése.

Az ORFK szervezetéről, irányítási rendjéről és működéséről 2008. évben kiadott SZMSZ [58] mindezeket figyelembe véve határozta meg az ORFK szervezeti felépítését (9. számú ábra). Az SZMSZ 1. számú melléklet alapján az ORFK főkapitányi közvetlen alárendeltségbe tartozó szervezeti egységek a Humánigazgatási Szolgálat (Személyügyi Osztály, Szervezési és Koordinációs Osztály, Fegyelmi Osztály, Egészségügyi és

Pszichológiai Osztály, Nyugdíjmegállapító Osztály, ORFK Oktatási Igazgatóság), az Ellenőrzési Szolgálat (Szakmai Ellenőrzési Osztály, Költségvetési Ellenőrzési Osztály), a Hivatal, melynek szervezeti elemei a Titkársági Főosztály, (Titkársági Osztály, Ügykezelési-, Adat- és Titokvédelmi Osztály, Nemzetközi Kapcsolatok Osztálya), az Elemző-Értékelő Stratégiai Tervező Főosztály, (Elemző-Értékelő Osztály, Stratégiai Tervező Osztály), a Jogi Főosztály (Képviselési Osztály, Normaalkotási Osztály) és a Szóvivői Iroda.

A Bűnügyi Főigazgatóság szervezeti egységei a Titkársági Osztály, a Bűnügyi Főosztály (Bűnügyi Osztály, Bűnügyi-technikai Osztály, Felderítő Osztály, Gazdaságvédelmi és Pénzhamisítás Elleni Osztály, Koordinációs Osztály, Bűnmegelőzési és Áldozatvédelmi Osztály) és a Nemzetközi Bűnügyi Együttműködési Központ.

A Rendészeti Főigazgatóság szervezeti egységei a Titkársági Osztály, az Ügyeleti és Védelmi Igazgatási Osztály, a Közrendvédelmi Főosztály (Közterületi és őrszolgálati Osztály, Csapatszolgálati Osztály), a Közlekedésrendészeti Főosztály (Közlekedés-rendészeti Osztály, Autópályafelügyeleti és Balesetmegelőzési Osztály), az Igazgatásrendészeti Főosztály (Szabálysértési Igazgatási Osztály, Rendészeti Osztály) és a Határrendészeti Főosztály (Határrendészeti és Kompenzációs Osztály, Határképviselési Osztály, Dokumentációs Osztály, Idegenrendészeti Osztály).

A Gazdasági Főigazgatóság szervezeti egységei a Pályázatkezelő Osztály, a Státusz-gazdálkodási Osztály, az Igazgatási és Ügyviteli Főosztály (Koordinációs Osztály, Ügyviteli Osztály), a Közgazdasági Főosztály (Költségvetési Osztály, Illetmény-gazdálkodási Osztály, Számviteli és Kontrolling Osztály), az Információtechnológiai Fő-osztály (Műszaki és Építési Osztály, Fejlesztési Osztály, Számítóközpont, Rendszer Informatikai Osztály, Hálózat és Rejtjelfelügyeleti Osztály, Híradástechnikai Osztály, Helpdesk) és a Gazdasági Ellátó Igazgatóság, illetve a regionális gazdasági ellátó igazgatóságok, melyek a Közép-Dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság, a Dél-Dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság, a Nyugat-Dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság, az Észak-Alföldi Gazdasági Ellátó Igazgatóság, a Dél-Alföldi Gazdasági Ellátó Igazgatóság és az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság (14. számú melléklet).

Az ORFK szervezeti elemei az SZMSZ-ben meghatározott ügykörük szerint szakmai irányítást, szakirányítás gyakorolnak a megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányság, valamint a Köztársasági őrezred, a Készenléti Rendőrség, a Nemzeti Nyomozó Iroda és a Repülőtéri Rendőr Igazgatóság tevékenysége felett.

2.10.1. A megyei rendőrség szervezete

A fent hivatkozott Kormányhatározat [56;4.d,e], elrendelte a Rendőrség és a Határőrség integrációja eredményeként egy egységes szervezet kialakítását, illetve fővárosi és megyei rendőr-főkapitányságok regionális átszervezését, azonban ezt a határozatot a Kormány felülvizsgálta és figyelemmel a végrehajtott feladatokra, az elért eredményekre, valamint az elvégzett vizsgálatokra módosította. [59] E módosítás nem érintette az integrációt, azonban a régiós átalakítást az alaptevékenységet támogató, különösen a gazdasági és logisztikai funkciók ellátására létrehozandó szervezetek egységek kialakítására korlátozta. [59;3.] A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy az integrációt követően a gazdálkodási szervezetek és folyamatok teljesen átalakultak. Az alaptevékenység ellátását egy központi és hét területi gazdasági ellátó igazgatóság biztosította. A megyei rendőr-főkapitányságokon csak egy osztályszintű szakállomány maradt. Így létrejött egy központi irányítású, egységes, az egész országot lefedő, ellátó, kiszolgáló, üzemeltető háló, amely a teljes rendőrség egység gazdasági működtetését szolgálta. Ezen a rendszeren belül kiemelt feladata volt a Központi Gazdasági Ellátó Igazgatóságnak, amely az ORFK és területi szerveinek ellátásán túl az országosan kiemelt termékek beszerzését és ellátását is biztosította.

Mindezek ismertetésére a megyei rendőrség bemutatásánál azért volt szükség, mert a gazdasági régiós szervezetek létrejöttével a megyei szervezet bemutatása nem elégséges az értekezésem témájának megvizsgálása szempontjából. Ezért részletesen bemutatom a megyei rendőr-főkapitányságot ellátó gazdasági szervezetet, ezen belül az informatikai kiszolgálást biztosító szervezeti elemek felépítését.

A megyei rendőr-főkapitányság szervezeti struktúrája megfelel az ORFK SZMSZ által kidolgozott országos felépítésnek. A HMRFK, integráció és gazdasági terület régiós átszervezése utáni szervezeti felépítését a 2008-ban kiadott SZMSZ [60] 1. számú melléklete tartalmazza (10. számú ábra). A felépítést vizsgálva gyökeres változást jelent az, hogy a gazdasági kiszolgálói háttér területi szintű összevonásával megszűnt a HMRFK gazdasági szerve, a Gazdasági Igazgatóság. A Szolgálati Szabályzat szakszolgálatai között új elemként mutatkozott be az ellenőrzési szakszolgálat, amely megyei rendőr-főkapitányságokon is megjelent, mint szolgálat, azaz a megyei rendőrfőkapitány közvetlen irányítása és ellenőrzése alatt működő, önálló osztály jogállású szervezeti elem. Ugyancsak a Szolgálati szabályzat módosításának az eredménye, hogy a személyügyi szolgálat, humánigazgatási szolgálat elnevezéssel működik tovább. Ismét megyei hatáskörbe a Rendészeti Igazgatóság alárendeltségébe került a korábban ORFK szervezeti elemként működő Autópálya Alosztály. A Tevékenység-irányítási Osztály újra Ügyeleti Osztály, megnevezéssel látja el feladatát. Megszűnt a Titkársági és Koordinációs Osztály, helyét illetve feladatrendszerét a Hivatal vette át, melyben helyet kapott a korábban önálló sajtó és kommunikációs szakterület is. Közvetlen főkapitányi irányítás alól az Bűnügyi Igazgatóság szervezetébe került átszervezésre a Bűnügyi-technikai Osztály.

A **rendőrkapitányságok** szervezeti felépítésében nem történt érdemi változás. Elnevezésében változtak a korábbi vizsgálati szervezeti egységek, amelyek felderítő elnevezéssel, alosztályként működnek valamennyi kapitányság bűnügyi osztályának, alárendelt szervezeti elemeként. Egységesen valamennyi kapitányságon Közrendvédelmi és

Közlekedésrendészeti Osztályok jöttek létre, de ez csak az Eger Rk.-t érintette, ahol korábban a közlekedésrendészeti szakterület osztályként működött. Megszűnt a Heves Rk Tarnaméri Rendőrőrs, illetve a Füzesabony Rk. Káli Rendőrőrs. A kapitánysági információs egységeinek létszáma nem változott.

2.10.2. A Rendőrség gazdasági szervezete

A fentiekben kifejtettem, hogy az integrációt követően teljesen átalakult a Rendőrség gazdálkodási szervezete, ezért e témakört részletesebben, szinte mintegy önálló fejezetet vizsgálom meg. Az alaptevékenység ellátását egy központi és hét területi gazdasági ellátó igazgatóság biztosította, amelyeket a megyei rendőr-főkapitányságok és a határőr igazgatóságok gazdasági szerveinek korábbi szakemberei alkották. A működtetés és a gazdálkodás hatékonyságának maximalizálása érdekében a megyei rendőr-főkapitányságokon csak egy minimális létszámú osztály szintű szakállomány maradt. Az új gazdasági szervezet kialakításánál alapvető cél volt, hogy létrejöjjön egy központi irányítású, normatív alapú egységes, az egész országot lefed, ellátó, kiszolgáló, üzemeltet háló, amely minden rendőri egység gazdasági működtetését szolgálja. E rendszeren belül kiemelt feladatot kapott a Gazdasági Ellátó Igazgatóság, amely az ORFK és területi szerveinek ellátásán túl az országosan kiemelt termékek beszerzését és ellátását is biztosította. A Rendőrség gazdasági szervezetének felépítését, irányítási rendjét és működését Gazdasági Főigazgatóság ügyrendje [61] határozza meg. Az ügyrend által meghatározott szervezeti felépítést már ismertettem az ORFK SZMSZ bemutatásánál, de az nem tartalmazta ORFK GF Gazdasági Ellátó Igazgatóság (a továbbiakban: ORFK GF GEI) és a regionális gazdasági ellátó igazgatóságok (a továbbiakban: GEI) szervezeti elemeinek meghatározását. Az ügyrend szerint az ORFK GF GEI szervezeti elemei az Igazgatói törzs, az Igazgatási és Ügyviteli Osztály, melynek további csoport jogállású elkülönült szervezeti eleme az IPA Nemzeti Iroda, a Közgazdasági Osztály, a Gépjármű Osztály, az Anyagi - Technikai Osztály, az Üzemeltetési és Fenntartási Osztály, a Szállóüzemeltetési Osztály, az Információtechnológiai Osztály, a Közbeszerzési Osztály, a Központi Fegyverzeti Javító Osztály, valamint a Ruházati Csomagküldő Osztály. Az ügyrend a főigazgatóság felépítését úgy határozta meg, hogy a területi besorolású regionális GEI-k szervezeti felépítése azonos. A GEI-k szervezeti elemei az Igazgatói törzs, az Igazgatási és Ügyviteli Osztály, a Közgazdasági Osztály, a Műszaki Osztály, az Információtechnológiai Osztály, valamint a Megyei (Határrendészeti Kirendeltség) Gazdasági Osztály és az Információtechnológiai Csoport. Az azonos szervezeti felépítés lehetőséget ad arra, hogy a területi GEI-k bemutatását az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság (a továbbiakban: ÉM GEI) struktúráján keresztül tegyem meg. Az ÉM GEI tevékenységének, belső működési rendjének, irányítási viszonyainak szabályozására az ÉM GEI Vezetője kiadta a szervezet ügyrendjét. [62] Az ügyrend osztályszintig határozza meg a szervezeti struktúrát (11. számú. ábra), az alábbi felsorolásban azonban valamennyi szervezeti elemet bemutatom (12. számú melléklet).

2.10.3. Híradástechnikai és informatikai szakterület

A Rendőrség gazdasági szervezetének fent ismertetett átalakulása, gyökeresen megváltoztatta a szervezet híradástechnikai és informatikai szakterületének korábban kialakított struktúráját. A Rendőrség és a Határőrség integrációja és a régiós gazdasági szervezet kialakításánál lefektetett elvek, megadták a keretet a Rendőrség megújuló híradó és informatikai szakterületének, az információtechnológiai (a továbbiakban: IT) szakterületének a szervezeti kialakításához. Ezen elveknek szerint a szakmai feladatok informatikai kiszolgálása, fejlesztése keretében, egyszerre jelentek meg a centralizáció elemei mellett, a decentralizációs igények is. Ezek alapján a rendszer egyes elemeinek, funkcióinak centralizálásával javítani lehet az áttekinthetőséget, az egyes logisztikai műveletek lebonyolításának optimalizálását, növelhető a munkaerő, a kapacitás kihasználtsága, megszüntethetők az indokolatlan párhuzamosságok. Alapvető igényként fogalmazódott meg, hogy a gazdálkodási struktúrán belül, az IT szakterületen is teljes körűen le kell választani a szakirányító apparátusokról a végrehajtói jellegű feladatokat és szervezeti elemeket. A profiltisztítással javítani lehet a szakterület működési hatékonyságát. A szakfeladatok központosításával javítható az ellátási tevékenység költséghatékonysága. A szolgáltatások racionális rendszerének működtetésével korszerű üzemeltetési, fenntartási háttér biztosítható az alaptevékenység számára. Az egyes részfeladatok decentralizálásával növelni lehet a kapitányságok és határrendészeti kirendeltségek önállóságát, mozgásterét. Ezen keresztül elsegíthet a források jobb kihasználása, a fenntartási költségek csökkentése, egyes szolgáltatások gyors igénybevételének lehetősége. A területi szervek gazdálkodási jogosultságának, kötelezettségeinek újraszabályozásával elsegíthet a gazdálkodási folyamatok racionálisabb megosztása, a gazdaságossági szempontú decentralizálás, illetve központosítás. Ezen keresztül megszűnhetnek a számviteli és logisztikai átfedések, párhuzamosságok, kiiktathatók az indokolatlan feladatok, funkciók.

Mindezen elveknek megfelelően került kialakításra az integrált Rendőrség IT szervezetének struktúrája, melyet a fentiekben már érintőlegesen bemutattam.

Az ORFK GF Ügyrendje szerint központi szinten az Információtechnológiai Főosztály a főigazgató közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeti elem, amely az alábbi struktúrában látja el feladatát.

Információtechnológiai Főosztály

Fejlesztési Osztály

Műszaki és Építési Osztály

Híradástechnikai Osztály

Hálózat- és Rejtjel-felügyeleti Osztály

Rendszerinformatikai Osztály

Számítástechnikai Központ (osztály jogállású)

Helpdesk (osztály jogállású)

Az IT főosztályon a Műszaki és Építési Osztály kivételével, informatikai szakterületi osztályok kerültek kialakításra. A főosztály az ügyrendben meghatározott szakirányítási

ellenőrzési, koordinációs és tervezési feladatai mellett egyúttal ellátja a Rendőrség központi szerveit, valamint működteti és menedzseli a központi IT szolgáltatásokat.

Területi szinten GEI-k szervezetén belül az IT osztályok, valamint a megyei gazdasági osztályok IT csoportjai látják el az ellátási körükbe tartozó MRFK-k informatikai kiszolgálását. Az IT osztályok közvetlenül nem vezetik a megyei rendőr-főkapitányságokon létrehozott IT csoportokat, azok szempontjából csak szakirányítást gyakorolnak.²² E szervezési megoldás alól többek között a Köztársasági őrezred, a Budapesti Rendőr-főkapitányság, a Pest Megyei Rendőr-főkapitányság és a Készenléti Rendőrség²³ is mentesült, amely szerveknél a korábbi szakmai struktúra²⁴ fennmaradt, egyúttal esetükben az ORFK GF GEI IT szerve szakirányítást nem gyakorol. Az ORFK GF GEI IT Osztálya irányítja az ORFK központi informatikai beszerzését, szervezi a megrendeléseket, gondoskodik az eszközök beszállításáról, nyilvántartásáról, raktározásáról.

A területi IT Osztályok és az IT csoportok munkakapcsolatát, feladatmegosztását a Főigazgatóság ügyrendje, illetve az ORFK és a MRFK-k között létrejött együttműködési megállapodások határozzák meg. Ez a modell működésében hasonló a korábbi területi szintű (megyei) informatikai szervezet működéséhez.

A fent hivatkozott normák szerint az IT osztályok a munkamegosztás alapján az alábbi feladatokat látják el:

- A szakanyag gazdálkodás keretében összeállítja GEI és az ellátási körébe tartozó MRFK-k technikai szükségleti terveit, végrehajtja az ehhez igazodó központi és helyi beszerzéseket. Kezeli a regionális GEI információtechnológiai raktárait, kidolgozza a raktározással, szakanyag igénybevételevel kapcsolatos szabályokat, végzi a különböző szabályozókban meghatározottak figyelembevételével a szakanyag gazdálkodással kapcsolatos nyilvántartási, felhasználási, tárolási, megőrzési, elszámolási, ellenőrzési, értékesítési és selejtezési feladatokat, továbbá végzi a központosított közbeszerzés alá utalt anyagfajtákon túlmenően, a közbeszerzési törvény szerinti beszerzéseket.
- Végzi a GEI és az ellátási körébe tartozó MRFK-k informatikai rendszereinek üzemeltetési és fenntartási, valamint fejlesztési feladatait, felügyeli és üzemelteti azok szerverparkját, gondoskodik az időszakos archiválásról, mentésről, működteti a régiós távközlési rendszereket.
- Az MRFK-k informatikai kiszolgálása érdekében második szintű támogatói tevékenységet nyújt a MRFK-k IT Csoportjai szakállományának, mellyel párhuzamosan végzi az IT Csoportok szakirányítását, ellenőrzését. Az IT Csoportoktól és a felhasználóktól érkező hibabejelentéseket, a programok gyakorlati alkalmazása során jelentkező felhasználói igényeket összegyűjti, intézkedik a hibák elhárítására, a felhasználói igények továbbjelentésére a Főigazgatóság felé.

²² Ez a szervezési helyzet némi bizonytalanságot okozott a helyi szervek számára, hiszen néhány esetben nem volt tisztázott kelléppen, hogy a megyei IT csoport, vagy a regionális IT osztály gyakorol-e szakirányítást.

²³ A Készenléti Rendőrség esetében az IT szervezet nem a gazdasági igazgatóság szervezetébe, hanem a fő szakmai tevékenységet jelent bevetési ágazatba került integrálásra

²⁴ Mindegyik szervezet esetében speciális megoldásokat alkalmaztak korábban is.

- Felügyeli a központi és saját fejlesztésű alkalmazások (programok) bevezetését, működését, véleményezi használhatóságukat, javaslatot tesz a személyi állomány informatikai képzésére, biztosítja és végrehajtja az elírt továbbképzéseket.
- Feladata az azonos objektumban lévő főkapitányság és alegységeinek távközlés szakmai támogatáshoz, az adott megyei gazdasági osztály statisztikai feladatainak ellátásához szükséges adatszolgáltatás.
- Az ORFK rejtjel felügyeletének felhatalmazása esetén, felügyeli és ellenőrzi az MRFK-k rejtjelzési szolgálatait és rejtjel felelősei tevékenységét.

Az IT csoport az ügyrend alapján végzi az MRFK (HRK), a rendőrkapitányságok vezetékes és vezeték nélkül hírszisztemének, az információs rendszerek üzemeltetését, a felhasználó alegységek állományba tartozó rendszergazdák szakirányítását, továbbá a rejtjelező berendezések folyamatos működtetését, végrehajtja a gépkocsi rádiók ki- és beszerelését. Szükség esetén részt vesz az MRFK csapatszolgálati törzs munkájában. Az ORFK és a megyei rendőr-főkapitányságok között létrejött együttműködési megállapodások nem határoznak meg konkrét szakfeladatot, többnyire megelégszenek egy általánosító mondattal, mely szerint gondoskodik az informatikai és híradástechnikai rendszerek folyamatos karbantartásának biztosításáról. Ez a megfogalmazás érthet is, hiszen ha megvizsgáljuk a régiós IT szervezetek állománytábla szerinti felépítését a személyi állomány összetétele többre nem is ad lehetőséget [63].

Az értekezésem témája miatt az ÉM GEI IT Osztályának és IT csoportjainak szervezeti felépítését mutatom be, de ahogy azt területi GEI-k vizsgálatánál megjegyeztem, az azonos szervezeti struktúrák miatt valamennyi GEI IT Osztályának azonos a felépítése. Az IT osztály 27, az IT csoportok 7 fővel kerültek felállításra a szervezeti állománytáblák szerint (13. számú melléklet). A szervezeti felépítését és az IT osztály feladatát vizsgálva az látható, hogy az informatikai biztosítás tekintetében a három MRFK-t teljesen homogén egységként (régióként) kezeli. Ez a struktúra feltételezi azt, hogy a Rendőrség egésze áttér a régiós szervezeti felépítésre, a tervezett közigazgatási régiós struktúrának megfelelően. Ez alapján a megyei gazdasági osztályok az átmeneti időszakban ellátják a tipikusan csak a helyszínen végezhet, üzemeltetési, üzemben tartási feladatokat. A teljesen régiós struktúrában működő és üzemeltetett szervezetben a megyei gazdasági osztályok önálló létét semmi sem indokolja a szakfeladatokat ellátó dolgozók vélhetőleg a funkcionális osztályok állományába integrálódtak volna. Azonban az elvi működési modellnek a regionális gazdasági ellátó igazgatóságok ügyrendjei, valamint a főkapitányságok és regionális gazdasági ellátó igazgatóságok együttműködési megállapodásai szerinti megvalósítására, illetve az elképzelt szervezeti struktúra kialakítására nem került sor. Ezek természetesen egymással szoros összefüggésben vannak, hiszen a szervezeti struktúra hiányossága adott esetben nem teszi lehetővé a rendszer, elképzelt modell szerinti működését.

Az ÉMGEI IT szervezeteit vizsgálva látható, hogy már a szervezeti egységek létrehozásakor, illetve a struktúrájuk meghatározásakor prognosztizálható volt a működtetés hatékonyságának alacsony foka.

Az integrált Rendőrség és a régiós gazdasági szervezet kialakításánál lefektetett elvek, csak látszólag valósultak meg, ezért az IT területet folyamatos működési, üzemeltetési zavarok jellemezték. Amennyiben e fejezet témája szerinti szervezeti felépítést, illetve struktúra hiányosságait vizsgáljuk, azonnal szembetűnik, hogy nem alakult meg a régiós igazgatóság székhelye szerinti megyei gazdasági osztály IT szervezeti eleme, azaz az ÉM GEI BAZ Megyei Gazdasági Osztály IT Csoportja. A másik strukturális anomália az, hogy az IT csoport szervezeti keretei, nem fedik le a Heves Megyei Gazdasági Osztályon információtechnológiai feladatokat ellátók teljes körét.

Az, hogy nem állították fel az ÉM GEI BAZ Megyei Gazdasági Osztály IT Csoportját alapvetően felborította az IT Osztály és az IT csoportok közötti, ügyrendben [61; 86-88.] meghatározott munkamegosztást. Az IT Osztály a szervezet alapvető funkcióinak nem tud eleget tenni, hiszen tevékenysége a BAZ Megyei RFK információtechnológiai rendszereinek üzemeltetésére korlátozódik, amely gyakorlatilag megegyezik a megyei IT csoportok feladatával. Az IT Osztály ügyrendben meghatározott tevékenységi körének a tervezetthez képest való megváltozása a következőket eredményezte:

- Az Osztály ellátási körébe tartozó MRFK-k informatikai rendszereinek üzemeltetési és fenntartási feladatait, BAZ MRFK esetén az IT Osztály a másik két megye esetén a megyei gazdasági osztályok IT Csoportjai végzik.
- Régiós fejlesztések gyakorlatilag nincsenek, a megyék önállóan keresik a lehetőségeket a beszükkült gazdasági mozgástérben.
- A szakirányítás és az ellenőrzés, jogkör és kapacitás hiányában nem valósul meg.
- Az ellátási körbe tartozó MRFK-k technikai szükségletéhez igazodó és a fenntartási feladatokhoz szükséges készlet-, alkatrész- és javítóanyagok beszerzését a megyei IT csoport hajtja végre az ÉM GEI Igazgatójának pénzügyi ellenjegyzése után.
- A szakanyag gazdálkodással kapcsolatos nyilvántartási, felhasználási, tárolási, megőrzési, elszámolási, ellenőrzési, értékesítési és selejtezési feladatok teljes egészében megyei gazdasági osztályok feladata maradt, ezen a területen is csak az ellenjegyzést végez az igazgató.
- A szakállomány informatikai képzése és a kötelezően elért továbbképzése csak központi szinten történt meg, ezeken a képzéseken általában csak az IT osztály szakemberei vettek részt. A képzéseken szerzett ismeretek, információk átadása nem történt meg az IT csoportok szakállományának.
- A felhasználóktól érkező hibabejelentéseket, kizárólag az IT Csoport hárítja el, vagy szükség esetén intézkedik a hibák továbbjelentésére közvetlenül a Főigazgatóság felé úgy, hogy az IT Osztály nem része az információs láncnak.
- Az alapvető távközlési rendszerek továbbra is teljes egészében megyei üzemeltetésűek maradtak, több esetben az IT csoportok megfelelő szakképesítéssel rendelkező szakemberei végezték el a régió minden megyéjében a hibaelhárítást, konfigurálást.
- Nem végez felügyeleti és ellenőrzési tevékenységet az MRFK-k rejtjelezési szolgálatai és rejtjel felelősei tevékenységével kapcsolatban, ez továbbra is a Főosztály feladata maradt.

A másik strukturális anomáliának vélem azt, hogy az IT csoport nem fedi le a Megyei Gazdasági Osztályon információtechnológiai feladatokat ellátók teljes körét. A Rendőrség híradó és informatikai ágazatainak folyamatos változásánál bemutattam, hogy integráció során bekövetkezett szervezeti változásokig az ágazat felépítését a központosított szakirányítás jellemezte, amely a központi, valamint a területi és helyi rendőri szervek infokommunikációs igényeit kiszolgáló szervezeti egységek tekintetében valósult meg. Az integrációt közvetlenül megelőzően, a szakirányító szerv az Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóság Információtechnológiai és Műszaki Főosztálya volt. A területi és helyi rendőri szervek ellátását a megyei rendőr-főkapitányságokon, a gazdasági igazgató alárendeltségében működő, osztályokként létrehozott szervezeti egységek végezték. Ezek az osztályok két alosztállyal, jól körülhatárolható feladatkörrel végezték a megyei rendőr-főkapitányságok IT rendszereinek teljes körű üzemeltetését. A HMRFK-n ezt a feladatrendszerrel, az integrációt megelőzően 21 fő látta el. Az új szervezetbe természetesen mindenkit nem lehetett integrálni, hiszen a megyei IT csoport 7 fővel állt fel, tehát 14 fő nem kapott beosztást az új szervezetben. Az integráció során a személyi állomány egy része kihasználta a nyugállományba vonulás kedvező lehetőségét, mellyel a Híradó és Informatika Osztálya 3 dolgozója is élt. Az ÉMGEI szervezeti állománytáblája lehetővé tette azt, hogy az Megyei Gazdasági Osztály IT Csoportjában beosztást nem kapott, korábbi híradó és informatikai szakállomány tagjai, a Gazdasági Osztály egyéb, nem IT szakbeosztásaiba felvételre kerüljenek. Így 11 fő korábbi híradó és informatikai területen dolgozó szakember a Gazdasági Osztályon kapott beosztást.²⁵ Ebben a struktúrában, ezekkel a személyzeti anomáliákkal kezdte meg 2008. január 1-jén HMRFK régiós modell szerinti információtechnikai kiszolgálását a Heves Megyei Gazdasági Osztály IT Csoportja. A BAZ Megyei Gazdasági Osztály IT csoportjának hiánya miatt az IT Osztály funkcióváltásának, funkcióvesztésének következtében az megyei IT csoport képtelenné vált a HMRFK információtechnológiai kiszolgálására. Vezetői döntés eredményeképpen azonban a gazdasági szakterületen beosztást kapott korábbi információtechnológiai szakállomány továbbra is a HMRFK információtechnológiai kiszolgálásában vesz részt. Ezt a látszólagos ellentmondást a munkaköri leírások oldották fel úgy, hogy a közvetlen szakmai vezetésüket az IT csoportvezetőre bízta. Ez azt jelenti, hogy az IT Csoportban rendszeresített, 7 fő szakállomány mellett a Gazdasági Osztályon egyéb beosztásban lévő, IT szakterületen dolgozókkal együtt 18 fő látja el a HMRFK információtechnológiai rendszerei működésének biztosítását. Mint azt a korábbiakban már rögzítettem az IT Osztály feladata, a BAZ Megyei Gazdasági Osztály IT csoportjának hiányában, a BAZ Megyei RFK információtechnológiai rendszereinek üzemeltetésére korlátozódik. Ezért a korábban tervezett, régiós modell szerinti, alapvető funkcióinak nem tud eleget tenni. A megyei IT csoportok feladatellátását érdemben nem befolyásolja, szakirányításukat nem látja el, ezért a megyei információtechnológiai kiszolgálás lényegében „szokásjog” alapján működik tovább, minden félreérthetetlen előnyével és hátrányával.

²⁵ 3 fő előadó, 1 fő technikus, 7 fő szakmunkás.

2.10.4. A régiós gazdálkodási rendszer megszüntetése

A rendőrség regionális gazdálkodásának tapasztalatai, a működési problémák, illetőleg a szervezeti struktúra kialakításának gyakorlata nyilvánvalóvá tette, hogy a változások iránya, mértéke, nem érte el a kitűzött célt, az eredmények racionalitása, hatékonysága egyértelműen megkérdőjelezhető. Az IT terület vezetésirányítási metodikája nem követte a régiós modellt, melynek eredményeképpen működését leginkább a szokásjogon alapuló vezetési döntések határozták meg. A korábbi elképzelésekkel szemben az irányítási és végrehajtási feladatok nem kerültek elkülönítésre. Az integráció után létrejött régiós gazdasági ellátó szervezetről általánosságban elmondható, de az IT területnél fokozottan érvényesült az, hogy vezetés irányítási metodikájában a szakterület ellátásában és üzemeltetésében nem váltotta be a hozzáfűzött reményeket, nem vált az alaptevékenység hatékony működést támogató, a gazdasági és logisztikai funkciók ellátását szolgáló elemévé. Az IT osztály nem tudta ellátni a szakterület hatékony működtetéséhez elengedhetetlen szakirányítási feladatait, a megyei IT kiszolgálás a helyi vezetői döntéseknek megfelelően a korábbi megyei üzemeltetési tapasztalatokra épülő szokásjog alapján történt. Nyitott kérdés marad, és nem is feladata az értekezésemnek, annak vizsgálata, hogy mi lett volna, ha a Rendőrség globálisan átalakul és megtörtént volna a fővárosi és megyei rendőr-főkapitányságok Kormányhatározat szerinti régiós átalakítása. A régiós gazdasági szervezet megszüntetéseként a törvényhozók döntöttek a rendőrség gazdasági rendszerének átalakításáról. Az ORFK alárendeltségében működő ORFK GF GEI helyett létrejött a Központi Gazdasági Ellátó Igazgatóság (a továbbiakban KGEI), amely önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervként alakult meg. A KGEI feladata az ORFK és a közvetlen alárendeltségébe tartozó rendőri szervek ellátása, valamint a területi gazdasági szervezet gazdálkodásával kapcsolatosan felmerülő olyan feladatok, amelyeket nem célszerű a területi besorolású szervek gazdasági tevékenységét ellátó egységek feladatává tenni. A KGEI létrehozásával egyidejűleg sor került a regionális gazdasági ellátó igazgatóságok megszüntetésére. A területi gazdasági szervezetek a továbbiakban a BRFK és a MRFK-k alárendeltségében működtek tovább, gazdasági igazgatóságok formájában, melyet a következő fejezetben mutatok be, mint a rendőrség jelenleg is működő, tipizált szervezeti struktúráját.

2.11. A Rendőrség napjainkban

A rendőrség a működését keretbe foglaló sarkalatos törvény szerint „...*állami, fegyveres rendvédelmi szerv.*” [64;4.§(1)] A rendőrség szervezetének meghatározását az Alaptörvény [65] is tartalmazza, amely a nemzetbiztonsági szolgálatok mellett, a rendőrséget emeli ki a rendvédelmi funkciókkal rendelkező szervek közül. A szervezet meghatározásánál funkcionális, feladatköri meghatározással él [65;46.Cikk(1)]. Az Alaptörvény a rendőrség szervezetére, működésére vonatkozó részletes szabályok megalkotását, a fenti sarkalatos törvényre bízta [65; 46.Cikk (6)], de a szabályozási tárgykörökből kiemeli, hogy működését a Kormány irányítja, [65; 46.Cikk (2)] a rendészetért felelős miniszter [64; 4.§(3)] a belügyminiszter útján. [66;40.§(1)a]

2.11.1. Feladata

Ahogy a fentiekben utaltam rá az Alaptörvény funkcionális feladatköri meghatározással él a rendőrség felé, mely szerint „...*alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme.*”

[65;46.Cikk (1)] Az Alaptörvényben meghatározottakat a 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről (a továbbiakban: Rtv.) kiegészíti azzal, hogy e feladatok mellett a „...*határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem és az e törvényben meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés, valamint a bűncselekményből származó vagyron visszaszerzése.*” [64;1.§(1)]

A rendőrség a törvény [64;1.§(2) és 2.§] felhatalmazása alapján általános bűnügyi nyomozó-, szabálysértési-, közlekedési- illetve a közbiztonságra veszélyes egyes eszközök és anyagok elállításával, forgalmazásával és felhasználásával kapcsolatos hatósági jogköröket gyakorol. Ellátja a közterület rendjének fenntartásával kapcsolatos rendészeti feladatokat. Gondoskodik a büntetőeljárásban résztvevők és az eljárást folytató hatóság tagjainak személyi védelméről, valamint a büntetőeljárásban résztvevők, az igazságszolgáltatást segítők Védelmi Programjának végrehajtásáról. Védi a Magyarország szempontjából különösen fontos személyek életét, testi épségét, őrzi a kijelölt létesítményeket. Engedélyezi és felügyeli a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenységet. Büntetés-végrehajtási feladatokat lát el. Különleges jogrendben közreműködik, az államhatárt fegyveresen vagy felfegyverkezve átlép személyek kiszorításában, valamint elfogásában és lefegyverzésében. őrzi az államhatárt, megelőzi, felderíti, megszakítja az államhatár jogellenes átlépését, ellátja a hatáskörébe utalt idegenrendészeti és menekültügyi feladatokat, ellenőrzi az államhatáron áthaladó személy- és járműforgalmat, a szállítmányokat valamint végzi a határátléptetést, továbbá biztosítja a határátkelőhelyek rendjét. Irányítja a határesemények kivizsgálásával megbízott magyar szervek tevékenységét, felügyeli az államhatár megjelölésével kapcsolatos munkák végzését. Megteszi, az államhatár rendjét közvetlenül veszélyeztet konfliktushelyzet és a tömeges méretű migráció kezeléséhez szükséges intézkedéseket, elhárítja az államhatár rendje ellen irányuló erőszakos cselekményeket.

Elvégzi az Rt.-ben meghatározott belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési célú ellenőrzést.

Magyarország területén felderíti a terrorszervezeteket, megelőzi, felderíti, illetve elhárítja magánszemélyek, csoportok, szervezetek terrorcselekmény elkövetésére irányuló törekvéseit és megakadályozza azt, hogy bűncselekményt kövessenek el. Megakadályozza, hogy magánszemélyek, csoportok, szervezetek terrorszervezet működését anyagi források biztosításával vagy más módon elsegítsék.

Elvégzi a részére törvényben vagy kormányrendeletben megállapított, valamint az Európai Unió kötelez jogi aktusából, vagy nemzetközi szerződésből eredő egyéb feladatokat, valamint részt vesz az Egyesült Nemzetek Szervezete, az Európai Unió, az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet, az Észak-atlanti Szerződés Szervezete keretében szervezett, vagy nemzetközi szerződés alapján a béketámogató és polgári válságkezelési feladatokban.

A fenntartó kezdeményezésére közreműködik az általános - és középiskolák rendjének fenntartásában. Ellátja a segélyhívó számok fogadásából ered feladatokat.

A rendőrség védelmet nyújt az életet, a testi épséget, a vagyonzbiztonságot közvetlenül fenyeget vagy sért cselekménnyel szemben, felvilágosítást és segítséget ad a rászorulóknak. A rendőrség tiszteletben tartja és védelmezi az emberi méltóságot, óvja az ember jogait.

A rendőrség a feladatának ellátása során együttműködik az állami és a helyi önkormányzati szervekkel, a társadalmi és a gazdálkodó szervezetekkel, az állampolgárokkal és azok közösségeivel, jogszabályban meghatározott esetben segítséget nyújt az állami és a helyi önkormányzati szervek hivatalos eljárásának zavartalan lefolytatásához. Támogatja a helyi önkormányzatoknak és az állampolgárok közösségeinek a közbiztonság javítására irányuló önkéntes tevékenységét.

A rendőrség külön törvény, az Európai Unió kötelező jogi aktusa, vagy nemzetközi szerződés alapján együttműködik a külföldi és a nemzetközi rendvédelmi szervekkel, fellépő a nemzetközi bűnözés ellen. Nemzetközi szerződés vagy az Európai Uniókötelező jogi aktusa alapján, magyar rendőr külföldön, rendőrségi vagy határrendészeti feladatokat ellátó külföldi szerv tagja Magyarországon területén törvényben, illetve nemzetközi szerződésben meghatározott rendőrségi jogosítványokat gyakorolhat.

2.11.2. Szervezete, hármastagozódása

A rendőrség szervezeti felépítése 2011-ben gyökeresen megváltozott. Az Rt v.-t, az azt módosító törvény [67] úgy egészítette ki, hogy három rendőrségi szerv tagozódását határozta meg. Ez alapján a rendőrséget az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerv és a terrorizmust elhárító szerv alkotja. [64;4.§(2)] a szervezet egészének bemutatása elengedhetetlenül szükséges amennyiben a rendszerszemléletű vizsgálat elveit tartjuk szem előtt, de a szervezet részletes bemutatását csak az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv esetén végzem el, mivel az értekezésem szempontjából ez a releváns közeg.

A rendőrség belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerveként a Nemzeti Védelmi Szolgálat (a továbbiakban: NVSZ) került kijelölésre [68;1.§(1)] Az NVSZ az Rtv. [64; 7.§] szerint, kizárólagos hatáskörrel elvégzi a meghatározott belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési célú ellenőrzést. A jogszabály [68; 6.§] szerint ennek keretében bűnfelderítő tevékenységét végez, a nyomozás elrendeléséhez szükséges gyanú megállapításáig, vagy kizárásáig a meghatározott bűncselekmények esetében. Elvégzi a kifogástalan életvitel ellenőrzést a törvényben meghatározott esetekben [69; 37/B.§-37/C.§] a rendvédelmi oktatási intézményekbe és a hivatásos állományba jelentkezők, valamint a rendvédelmi oktatási intézmények hallgatói, tanulói és a hivatásos állomány tagjai esetében. A védett állomány tekintetében a szolgálat által kialakított, mesterséges élethelyzet segítségével, végrehajtja a jogszabályban meghatározott [68;10.§-13.§] megbízhatósági vizsgálatot. Az NVSZ szervezeti működési szabályzata [70] szerint, országos illetékességű önállóan működő szerv, amely feladatait szervezeti egységei, útján látja el. Az önálló szervezeti egységei az igazgatóságok, a hivatal, az elemző és értékelő osztály, valamint az ellenőrzési osztály. Nem

önálló szervezeti egységei a főosztályok és az osztályok. Az NVSZ-t a főigazgató vezeti, aki közvetlenül irányítja és felügyeli a Polgári Titkosszolgálatok Védelmi Szolgálata Igazgatóság (a továbbiakban: PTVSZ Igazgatóság), a Rendvédelmi Szervezetek Védelmi Szolgálata Igazgatóság (a továbbiakban: RSZVSZ Igazgatóság), a Közigazgatási Szervek Védelmi Szolgálata Igazgatóság (a továbbiakban: KSZVSZ Igazgatóság), a Gazdasági és Humán Igazgatóság, a Hivatal, az Elemző és Értékelő Osztály, valamint az Ellenőrzési osztály szakmai tevékenységét.

A rendőrség terrorizmust elhárító szerveként a Kormány a Terrorelhárítási Központot (a továbbiakban TEK) jelölte ki, [71] feladatai ellátásának rendjét kormányrendeletben határozta meg. [72] A TEK nem gyakorol nyomozóhatósági jogkört. [64;7/E.§(1)] Védi a Magyarország szempontjából, külön jogszabályban meghatározott, különösen fontos személyek életét, testi épségét. [64;1.§(2)6.] Magyarország területén felderíti a terrorszervezeteket. Megelőzi, felderíti, illetve elhárítja magánszemélyek, szervezetek terrorcselekmény elkövetésére irányuló törekvéseit és megakadályozza, hogy bűncselekményt kövessenek el. Megakadályozza, hogy magánszemélyek, csoportok, terrorszervezet működését anyagi források biztosításával, vagy egyéb módon elsegítsék. [64;1.§(2)15.] Jogszabályban meghatározott módon kizárólagos hatáskörrel, vagy felkérésére végzi egyes veszélyes személyek elfogását. Magyarország területén kívül, háborús cselekmények, fegyveres konfliktusok, valamint terrorista és túszejtő akciók esetén, a hatályos nemzetközi normák betartásával közreműködik a magyar állampolgárok mentésében, hazatérésük biztosításában. Jogszabályban meghatározott feladatai ellátása érdekében a szabályozott módon titokban információt gyűjthet, adatok igényelhet és kezelhet. [64;7/E.§(1)-(3)] a TEK az alapító okirata szerint, országos illetékességű önállóan működő szerv, amely feladatait szervezeti egységei útján látja el. Az önálló szervezeti egységei az igazgatóságok és a hivatal. Nem önálló szervezeti egységei a főosztályok, és az osztályok. A TEK-et a főigazgató vezeti, aki közvetlenül irányítja és felügyeli a Hivatal, a Műveleti Igazgatóság, a Személyvédelmi Igazgatóság, a Felderítési Igazgatóság, a Gazdasági Igazgatóság, az Operatív Technikai - Informatikai Igazgatóság, a HR Igazgatóság, valamint az Ügyeleti és Objektumvédelmi Igazgatóság tevékenységét, szakmai munkáját.

A hármas tagozódásának harmadik, de az értekezésem szempontjából a legfontosabb pillére az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, melynek szervezeti felépítését a későbbiekben fejtem ki részletesen.

2.11.3. Szolgálati tagozódás

A rendőrségi struktúra tartalmi, „szakmai” felépítését a rendőrség szolgálati szabályzatában [73] meghatározott szolgálati tagozódás rendszere alkotja. A szabályzat meghatározza, hogy a „... *rendőrség feladatainak ellátását szolgálati ágakra, szolgálatokra és szakszolgálatokra lebontva kell megszervezni.*”[73; 3.§(1)] Ez alapján a rendőrség szolgálati ágai a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési, a bűnügyi, a határrendészeti, az igazgatásrendészeti, a közlekedésrendészeti, a közrendvédelmi, a személy- és objektumvédelmi, a terrorelhárítási, valamint a kommunikációs szolgálati ág. A rendőrség szolgálatai a bevetési, a bűnügyi

technikai és szakértői, a légirendészeti, a repülőtéri rendőri, a tűzszerész, az ügyeleti, a védelmi igazgatási, a vízirendészeti, a légiközlekedés védelmi szolgálat, valamint az állami futárszolgálat és a rendőri csapaterő.

A rendőrség szakszolgálatai az ellenőrzési, a gazdasági, a hivatali, valamint a humán-igazgatási szakszolgálat.

„A szolgálati tagozódás lehetővé teszi a rendőrségi feladatok differenciálódása és a hozzájuk kapcsolódó funkciók alapján szükségessé vált szervezeti felépítés kialakítását. [...] a szolgálati tagozódás alapján létrehozható struktúrában olyan ideális helyzet valósítható meg, melyben a szakterületi feladatok felelősei a végrehajtáshoz nélkülözhetetlen funkciók ellátásának specialistái lehetnek.” [74]

2.11.4. Vezetés

A törvény kimondja, hogy a rendőrséget a Kormány a rendészetért felelős miniszter útján irányítja [64;4.§(3)]. Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervet az országos rendőrfőkapitány, a belső bűnmegelőzési és büntelődési feladatokat ellátó szervet, valamint a terrorizmust elhárító szervet főigazgató vezeti. Az országos rendőrfőkapitány vezeti az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervet és közvetlenül vezeti annak központi szervét. Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv számára utasítást adhat ki, irányítja a rendőr-főkapitányságok és a közvetlen alárendeltségébe tartozó más rendőri szervek vezetőinek tevékenységét. [64;6.§(1-2)] Tehát a Rendőrfőkapitányok tevékenysége irányába, a törvényben meghatározott eszközeit vezetési jogkörben látja el. A vezetés eszközei az utasítások, intézkedések és a parancsok. Az Országos Rendőrfőkapitány vezetési jogkörét csakis az irányító szervek irányítási aktusainak megfelelően, azok keretén belül gyakorolhatja.

2.11.5. Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv szervezeti felépítése

Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv (a továbbiakban: Rendőrség) központi szerve, megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és kirendeltségekre tagozódik. [64;4/A.§(1)] A központi szerve az Országos Rendőrfőkapitányság. Az előzőeken túl az általános rendőri szerv, egyes feladatok ellátására létrehozott szervei a Készenléti Rendőrség, a Repülőtéri Rendőr Igazgatóság, a Bűnügyi Szakértői és Kutatóintézet, valamint a Központi Gazdasági Ellátó Igazgatóság. A megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságok (a továbbiakban: rendőr-főkapitányság) önálló feladat- és hatáskörrel működnek. A rendőrkapitányságok és a határrendészeti kirendeltségek az illetékes rendőr-főkapitányság szerveként, önálló feladat- és hatáskörrel működnek. A határrendészeti kirendeltségek a külön jogszabályban meghatározott határterületen végzik a jogszabályban hatáskörükbe utalt feladatokat. A rendőr-főkapitányság, továbbá a rendőrkapitányság szervezetében rendőrőrs szervezhető. A rendőrőrs feladat- és hatásköri önállósággal nem rendelkező szervezeti elem [75; 1.-5.§].

Az ORFK-t az országos rendőrfőkapitány vezeti, aki irányítja közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeti egységek, illetve a főigazgatóságok vezetőinek tevékenységét (12. számú ábra) a szervezeti felépítés a szervezeti működési szabályzat [76] (a továbbiakban: ORFK SZMSZ) alapján az alábbi önálló szervezeti egységeket tartalmazza. (15. számú melléklet)

2.11.6. Informatikai szervezet

Az ORFK informatikai tevékenységének ellátását az ORFK SZMSZ a Gazdasági Főigazgatóság (a továbbiakban ORFK GF) hatáskörébe utalta. [76;39] Az ORFK GF irányítja a Rendőrség, üzemeltetési, fenntartási, működtetési, beruházási, vagyonhasználati és adatszolgáltatási tevékenységét és az ehhez szükséges nyilvántartási rendszerek működtetését. Kidolgozza a Rendőrség informatikai stratégiáját, felelős az abban foglaltak végrehajtásáért, az informatikai fejlesztések költséghatékony és szakszerű végrehajtásáért, az ORFK számítástechnikai eszközeinek és informatikai rendszerének rendeltetésszerű működtetéséért, a biztonsági rendszabályok betartásáért. Ellátja az informatikai stratégia megvalósítását biztosító gazdálkodási feladatokat, gondoskodik az információs, illetőleg nyilvántartási rendszerek folyamatos működtetéséről, előírászerű használatáról, az adatvédelmi szabályok betartásáról, valamint szervezői, irányítja és koordinálja az ezzel kapcsolatos feladatokat, ennek keretében végzi az információs rendszerek tervezését, a fejlesztés szakirányítását, felügyeli a rendszerek működését és működtetését. Ellátja még a Rendőrség vezetékes és rádiófrekvenciás hírközlési, kapcsolástechnikai, távközlési és távadat-, informatika-feldolgozási, frekvencia-használati, rejtjel-felügyeleti és ehhez kapcsolódó biztonságtechnikai feladatait. Működteti a rendőrségi ügykezelési és ügyfeldolgozó rendszereket, az országos nyilvántartási rendszereket és a rendőrségi adatbázisokat, továbbá gondoskodik azok fejlesztéséről. Tervezi a Rendőrség szakmai feladatainak végrehajtásához szükséges informatikai működés feltételeit, elkészíti az informatikai és kommunikációs fejlesztés éves és középtávú terveit.

Mind a rendőrszakmai feladatok, mind a funkcionális feladatok megkövetelik a modern informatikai támogatást. Az informatikai feladatok jellegének megfelelően, a korábbi informatikai feladatokat ellátó rendőrségi szervezeti elemek feladatrendszerét figyelembe véve, a rendőrség informatikai ellátása két pillérre épül fel. Az informatikai feladat ellátás egyik pillére az informatikai üzemeltetési feladatok ellátása, a másik az informatikai fejlesztési tevékenység megvalósítása. Az informatikai üzemeltetési feladatok biztosítását az ORFK GF keretén belül létrehozott Informatikai Infrastruktúra Üzemeltetési Főosztály végzi, míg a fejlesztések megvalósulásáért az Informatikai Alkalmazás és Rendszerfejlesztési Főosztály a felelős.

A két főosztály önálló szervezeti elemként jelenik meg az ORFK GF szervezetében, ami nem jelenti azt, hogy nem jelenik meg az egységes elvek alapján felépülő informatikai kiszolgálást biztosító szakterület, hiszen az ORFK GF Ügyrendje [77; 7.] a szervezeti elemeket együttműködésre kötelezi. A főosztályok a főigazgató közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeti elemek, melyek az alábbi struktúrába szervezve látják el feladatukat.

Informatikai Infrastruktúra Üzemeltetési Főosztály

- Koordinációs és Üzemeltetés-támogatási Osztály
- Központi Infrastruktúra Üzemeltetési Osztály
- Informatikai Rendszeradminisztrációs Osztály

Informatikai Alkalmazás és Rendszerfejlesztési Főosztály

- Minőségbiztosítási, Információvédelmi és Támogatási Osztály
- Koordinációs és Szervezési Osztály
- Rendszertervezési és Fejlesztési Osztály

Az **Informatikai Infrastruktúra Üzemeltetési Főosztály** (a továbbiakban: IIÜF) klasszikus üzemeltetési feladatokat ellátó szervezeti elem. A feladatrendszerét az ORFK GF Ügyrendje határozza meg. [77] A főosztály felelős az informatikai infrastruktúra üzemeltetéséért, fejlesztésért, részt vesz a rendszerintegrációs és használatba vételi folyamatokban. Ellátja a szoftverrendszerek és alkalmazások üzemeltetésével kapcsolatos feladatokat. Részt vesz a rendőrség informatikai szakirányításában, koordinálja a rendőri szervek általános informatikai infrastruktúra fejlesztési feladatait. Gondoskodik az főosztály által felügyelt központi számítógépes rendszerekről, üzemelteti, karbantartja, és 24 órában felügyeli a Rendőrségi Igazgatási Központ és a másodlagos helyszínek számítógéptermeiben elhelyezett szervereket, végre hajtja az ütemezett mentéseket.

Informatikai biztonság megteremtésének feladatkörében közreműködik a Nemzeti Biztonsági Felügyelet által meghatározott feladatokban. Kidolgozza a rendőrség rejtjelzési tevékenységének, rendszertechnológiai fejlesztésére működtetésére vonatkozó javaslatokat, közreműködik a normatív szabályzókat kidolgozásában. Ellátja a rendőrségi rejtjelszolgálatok és rejtjelfeलेलősök szakirányítás, szakfelügyeleti feladatait, végrehajtja a rejtjelfelügyelői tevékenységét.

A központi informatikai kiszolgáló rendszerek szakterületére vonatkoztatva üzemelteti, és szükség szerint javítja vagy javíttatja a hatáskörébe utalt rendőrségi informatikai infrastruktúrát a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokat. Üzemelteti és karbantartja a rendőrségi használatban lévő, felügyelete alá tartozó szoftvereket, azok online frissít szervereit. Felügyeli és karbantartja a hatáskörébe tartozó nemzetközi szakrendszerek infrastruktúráját.

Az adatbázis üzemeltetési szakterület vonatkozásában végzi a központi országos rendszerek adatbázisainak és központi alkalmazás kiszolgálóinak üzemeltetését, biztosítja a Robotzsaru rendszer verzióváltás terítését. Végzi az adatbázis rendszerek rendszeradminisztrációs feladatait, így a jogosultságok kezelését, az erőforrások elosztását, adatbázisok telepítését frissítését.

A hálózat-felügyeleti szakterületen végrehajtja a rendőrség országos távadat-átviteli rendszerei és a helyi hálózati alrendszerei fenntartásának és fejlesztésének feladatait a szolgáltatás átadási ponttól a végberendezés csatlakozási felületig. Biztosítja a szakmai szervezetek szolgálati tevékenysége ellátásához szükséges hang és adatátviteli rendszerek folyamatos működését.

Az infokommunikációs területen ellátja az Egységes Digitális Rendszer (a továbbiakban: EDR) szolgáltatás igénybevételével kapcsolatos üzemeltetési, felügyeleti, szabályozási, szakirányítási és együttműködési feladatokat, végrehajtja az EDR VPN gazda feladatokat, gazdálkodik a rendőrségi EDR licencekkel. Kapcsolatot tart a Frekvenciagazdálkodási Hatósággal.

Szakirányítja és ellenőrzi a megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságok informatikai szerveit, felügyeli a helyi üzemeltetési feladatok végrehajtását, részt vesz az informatikai szakterület normatív szabályozás kialakításában. Javaslatot tesz a személyi állomány oktatására, közreműködik a rendőrségi informatikai állomány képzésében.

Az **Informatikai Alkalmazás és Rendszerfejlesztési Főosztály** (a továbbiakban: IARF) feladatrendszerét az ORFK GF Ügyrendje határozza meg. [77] A főosztály rendhagyó módon, Nyíregyházán működik. Funkcióját jól körülírja a főosztály megnevezése.

Fő tevékenységi köre az informatikai alkalmazások és szoftverrendszerek fejlesztése, azok üzemeltetésének támogatása, a rendőrség egészére nézve a szoftverrendszerének, mint integrált egésznek a tervezése. Elvégzi a Belügyminisztérium továbbá az érintett társszervezetek bármely tevékenységét támogató informatikai rendszerek, rendszermodulok fejlesztését. E tevékenysége központjában a Robotzsaru²⁶ rendszer áll. Tevékenységi körében figyelemmel kíséri a hazai kormányzati szervek e-közigazgatással kapcsolatos szabályozási tevékenységét, valamint a külföldi informatikai rendszerekből adaptálható tapasztalatokat. Elvégzi az alkalmazások hatékonysági vizsgálatait, az alkalmazás-hozzáférés biztonsági elemzéseit, meghatározza a biztonsági üzemeltetési kockázatait, melyek eredményeképpen ajánlásokat fogalmaz meg normák kialakításáért, alkalmazásáért és használatuk ellenőrzéséért felelős szervezeti elemek számára, javaslatot tesz a fejlesztett alkalmazások üzemeltetési környezetére. Elvégzi az általa fejlesztett rendszerek közvetlen támogatását, szervezi és lebonyolítja a fejlesztett alkalmazások oktatását a rendszereket érintő szakmai képzéseket. Felügyeli, irányítja a rendőrségen különösen a „Robotzsaru rendőrszakmai munkacsoportoknál” megjelenő fejlesztési igények, szabályozási folyamatok, felhasználói hibajelzések fogadását, feldolgozását, elemzését, tervezését, megvalósítását.

Részt vesz az ORFK-n üzemeltetett kiszolgáló szerverek és azokhoz tartozó tartalék informatikai infrastruktúra helyszínek üzemeltetésében a geo redundáns felépítésű alkalmazások tekintetében. Egyéb feladatain kívül többek között részt vesz a rendőrség informatikai tevékenységének ellenőrzésében.

2.11.7. A megyei rendőrség szervezete

A fentiekben bemutatam, hogy a Rendőrség központi szervre, megyei (fővárosi) rendőr-főkapitányságokra, rendőrkapitányságokra és kirendeltségekre tagozódik. Ezeken kívül a törvény megteremti a lehetőséget annak, hogy egyes feladatok ellátására törvény vagy

²⁶ A rendőrség integrált ügyviteli, ügyfeldolgozó és elektronikus iratkezel rendszere.

kormányrendelet más rendőri szervet is létrehozhat. A Rendőrség szerveinek, a rendőr-főkapitányságainak, rendőrkapitányságainak, határrendészeti kirendeltségeinek elnevezését és székhelyét Kormányrendelet [75; 1-3. melléklet] rögzíti. A rendőr-főkapitányság, továbbá a rendőrkapitányság szervezetében rendőrőrs szervezhet. A rendőrőrs feladat- és hatásköri önállósággal nem rendelkező szervezeti elem, melynek megnevezését, telephelyének címét, a rendőr-főkapitányság alapító okirata határozza meg. Ismertetem azt is, hogy a rendőr-főkapitányságok, továbbá a rendőrkapitányságok és a határrendészeti kirendeltségek az illetékes rendőr-főkapitányság szerveként, önálló feladat- és hatáskörrel működnek. A rendőr-főkapitányságnak, mint költségvetési szervnek, feladatai ellátásának részletes belső rendjét és módját a törvény [78;10.§(5)] szerint, a rendőr-főkapitányság szervezeti és működési szabályzat állapítja meg.

A rendőr-főkapitányságok egységes, 2013. évtől tipizált szervezeti felépítéssel rendelkeznek. A tipizálás kiterjed az megyei rendőr-főkapitányságok (a továbbiakban: MRFK), rendőrkapitányságok (a továbbiakban: RK), és a határrendészeti kirendeltségek (a továbbiakban: HRK) szervezeti felépítésére. A megyék „kis”²⁷ és „nagy”²⁸ MRFK-ként kerültek nevesítésre. Ennek megfelelően két szervezeti vázlat minta készült, melyeket a megyék besorolása szerint kell „ráhúzni” az adott MRFK struktúrájára. A szervezeti vázlatoknál megkülönböztetnek határszakasszal, ezen belül Schengen külső-, vagy belső határszakasszal rendelkező struktúrákat. Ezek a szervezeti vázlatok, egy általános mintát határoznak meg, amelyek a rögzítik a szükséges szervezeti felépítést, amelyen túl új szervezeti elem, illetve a vázlatban meghatározottnál magasabb jogállású szervezeti elem nem hozható létre. A kapitányságok esetében a 121 fős létszámot meghaladó esetben kiemelt kapitányságról beszélhetünk. A kapitánysági osztályok kialakításánál nem kötelez az alosztályok kialakítása. Járási székhelyeken legalább osztály jogállású rendőrőrsöt kell létrehozni. A tipizált „kis” MRFK működési rendszerét, felépítését a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság (a továbbiakban: HMRFK) struktúrájának bemutatásával szemléltetem, a „nagy” MRFK struktúráját, felsorolás jelleggel és szervezeti ábrával, az általános modell bemutatásával.

Az MRFK a Rendőrség bűnmegelőzési, bűnüldözési, közigazgatási és rendészeti feladatokat ellátó megyei illetékességű szerve. Az MRFK alaptevékenységét az alapító okirata rögzíti. A meghatározott alaptevékenysége természetesen részét képezi a rendőrség fentebb ismertetett feladatrendszerének. Ez alapján az MRFK általános bűnügyi nyomozó, szabálysértési, közlekedési hatósági jogkört gyakorol, végzi a megelőzési és felderítési, valamint a közterület rendjének fenntartásával kapcsolatos rendészeti feladatokat. Ellátja a közbiztonságra veszélyes egyes eszközök és anyagok elállításával, forgalmazásával és felhasználásával kapcsolatos hatósági feladatokat. Gondoskodik a büntetőeljárásban részt vevők és az eljárást folytató hatóság tagjainak személyi védelméről, valamint a büntetőeljárásban részt vevők, az igazságszolgáltatást segítő Védelmi Programjának

²⁷ Heves MRFK, Komárom-Esztergom MRFK, Tolna MRFK, Vas MRFK, Zala MRFK.

²⁸ Baranya MRFK, Bács-Kiskun MRFK, Békés MRFK, Borsod-Abaúj-Zemplén MRFK, Csongrád MRFK, Győr-Moson-Sopron MRFK, Hajdú-Bihar MRFK, Pest MRFK, Somogy MRFK, Szabolcs-Szatmár-Bereg MRFK Jász-Nagykun-Szolnok MRFK, Veszprém MRFK.

végrehajtásáról, továbbá védi a Magyarország érdekei szempontjából különösen fontos személyek életét, testi épségét, őrzi a kijelölt létesítményeket. Engedélyezi és felügyeli a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenységet. Büntetés-végrehajtási feladatokat lát el. Ellátja a rendkívüli állapot, a szükségállapot, a megelőző védelmi helyzet, a veszélyhelyzet és a váratlan támadás esetén a hatáskörükbe utalt rendvédelmi feladatokat, továbbá rendkívüli állapot idején és váratlan támadás esetén közreműködik az államhatárt fegyveresen vagy felfegyverkezve átlép személyek kiszorításában, valamint elfogásában és lefegyverzésében, őrzi az államhatárt, megelőzi, felderíti, megszakítja az államhatár jogellenes átlépését. Ellenőrzi az államhatáron áthaladó személy- és járműforgalmat, a szállítmányokat, végzik a határátléptetést, továbbá biztosítja a határátkelőhelyek rendjét. Irányítja a határesemények kivizsgálásával megbízott magyar szervek tevékenységét, felügyeli az államhatár felmérésével, megjelölésével, a határjelek felújításával kapcsolatos munkák végzését. Megteszi az államhatár rendjét közvetlenül veszélyeztet konfliktushelyzet és a tömeges méretű migráció kezeléséhez szükséges intézkedéseket, továbbá elhárítja az államhatár rendje ellen irányuló erőszakos cselekményeket. Elvégzi a részére törvényben vagy kormányrendeletben megállapított, valamint az Európai Unió kötelező jogi aktusából, vagy nemzetközi szerződésből ered egyéb feladatokat. Az MRFK feladatai ellátása során együttműködik az állami és önkormányzati szervekkel, a gazdálkodó szervezetekkel, az állampolgárokkal, a civil és kisebbségi szervezetekkel, valamint külföldi és nemzetközi rendvédelmi szervekkel, biztosítja a feltételeket, ha jogszabály a rendőrség közreműködésének igénybevételét más hatóság vagy hivatalos személy számára lehetővé teszi [64;1.§(2) és 2.§].

2.11.8. MRFK vezetése, irányítása, szervezeti struktúrája

Az MRFK vezetőjét az országos rendőrfőkapitány javaslatára a miniszter nevezi ki. [64; 5.§a) 6.§(1) c)] Az MRFK vezetője az országos rendőrfőkapitány közvetlen irányítása alá tartozó vezető, aki a jogszabályok és a közjogi szervezetszabályozó eszközök, valamint a belső normák által meghatározott keretek között önálló felelősséggel vezeti az MRFK-t, irányítja és ellenőrzi a rendőr-főkapitányság, valamint a rendőrkapitányságok működését, szakmai tevékenységét. A HMRFK tipizált szervezetében, közvetlen alárendeltségében működik a Humánigazgatási Szolgálat, a Hivatal és az Ellenőrzési Szolgálat, valamint a HMRFK költségvetési főrevizora, továbbá a MRFK sajtószóvivői. A Bűnügyi-, Rendészeti- és Gazdasági Igazgatóság irányítását a rendőrfőkapitány helyettesek útján látja el. Közvetlenül irányítja és ellenőrzi a rendőrfőkapitány helyettesek a humánigazgatási szolgálatvezető, a hivatalvezető, az ellenőrzési szolgálatvezető, valamint a rendőrkapitányok tevékenységét, továbbá a közvetlen alárendeltségébe tartozó munkaköröket ellátók tevékenységét. A megyei rendőrfőkapitány helyettesek az SZMSZ-ben meghatározottak szerint helyettesítik a megyei rendőrfőkapitányt, önálló felelősséggel vezetik az igazgatóságaik szervezetét, közvetlenül irányítja és ellenőrzi az alárendeltségükbe tartozó szervezeti elemek és vezetőinek tevékenységét. A Humánigazgatási Szolgálat vezetője közvetlenül irányítja és ellenőrzi az alárendelt szervezeti elemek és vezetője tevékenységét. A Hivatalvezető szakmai irányítást gyakorol a HMRFK irányítása alá tartozó rendőrkapitányságok hivatali tevékenységét

illetően, valamint közvetlenül irányítja és felügyeli a HMRFK Hivatalának alárendeltségébe tartozó szervezeti elemek és vezetők tevékenységét. Az Ellenőrzési Szolgálat vezetője, jóváhagyott terv alapján szervezi és végrehajtja a megyei rendőrfőkapitány ellenőrzési jogköréből adódó feladatokat, közvetlenül irányítja a szolgálat és az alárendeltségébe tartozó szervezeti elem és vezetője tevékenységét.

A HMRFK szervezeti elemei az SZMSZ-ben meghatározott ügycörük szerint szakmai felügyeletet és szakirányítást gyakorolnak az illetékességi területükön lévő rendörkapitányságok tevékenységei felett, melynek során jogosultak ellenörzés végzésére (13. számú ábra). A szervezeti felépítés az SZMSZ alapján az alábbi, osztály szintig lebontott szervezeti egységeket tartalmazza (16. számú melléklet).

2.11.9. Informatikai szervezet

Az HMRFK informatikai feladatainak ellátását az SZMSZ a HMRFK Gazdasági Igazgatósága (a továbbiakban: HMRFK GI) hatáskörébe utalta. Ez alapján a HMRFK GI ellátja a HMRFK valamennyi szolgálati szakterületének pénzügyi, anyagi, technikai kiszolgálását, amely magában foglalja az informatikai kiszolgálást is. [79; 37. a)] Az SZMSZ csak érintőlegesen, egyetlen pontban határozza meg az informatikai feladatok ellátását, amikor a gazdasági rendörfőkapitány-helyettest, az igazgatót teszi felelőssé a „... *HMRFK számítástechnikai eszközeinek és informatikai rendszerének rendeltetésszerű működtetéséért, a biztonsági szabályok betartásáért.*” [79; 40.k)] a HMRFK GI Ügyrendje [80] ezt kiegészíti azzal, hogy az igazgató szakmai irányítást gyakorol a kapitányságok ez irányú tevékenysége felett is. Az Ügyrend szerint a HMRFK informatikai feladatokat ellátó szervezeti egysége az Informatikai Osztály, vezetője az osztályvezető. Az igazgató közvetlenül irányítja, felügyeli és ellenörzi az Osztályvezető tevékenységét. Az Informatikai Osztályvezető közvetlen irányítja az osztály és az Informatikai üzemeltetési csoportvezető tevékenységét. Az Osztály 18 fővel végzi a HMRFK és a szervei informatikai rendszereinek üzemeltetési és fenntartási, valamint fejlesztési feladatait. Az osztályvezető mellett, 1 fő csoportvezető, 1 fő kiemelt főelőadó (rendszergazda), 3 fő főelőadó (rendszergazda), 3 fő főelőadó (technikus), 8 fő előadó és 1 fő több munkafolyamatot ellátó ügyviteli alkalmazott kapott helyet a szervezetben. (17. számú melléklet) Az Informatikai Osztály, hasonlóan, mint az IIÜF többnyire klasszikus üzemeltetési feladatokat ellátó szervezeti elem. A feladatrendszerét az Ügyrend határozza meg. Az Ügyrendnek megfelelően felügyeli és üzemelteti a HMRFK szervereit, gondoskodik a mentésről, archiválásról, felügyeli a központi és saját fejlesztésű alkalmazások bevezetését, működését, véleményezi használhatóságukat.

A felhasználóktól érkező hibabejelentéseket, a programok gyakorlati alkalmazása során jelentkező felhasználói igényeket összegyűjti, intézkedik a hibák elhárítására, a felhasználói igények továbbjelentésére a főigazgatóságok felé.

Az informatikai szakanyag-gazdálkodási feladatkörében összeállítja a HMRFK technikai szükségleti tervét, végrehajtja az ehhez igazodó központi és helyi beszerzéseket, végzi a különböző a szakanyag-gazdálkodással kapcsolatos nyilvántartási, felhasználási, tárolási, megörzési, elszámolási, ellenörzési, értékesítési és selejtezési feladatokat. Biztosítja a

fenntartási feladatokhoz szükséges készlet, alkatrész és javítóanyagokat, végzi a központosított közbeszerzés alá utalt anyagfajtákon túlmenően a közbeszerzési törvény szerinti beszerzéseket.

Ellátja a HMRFK és alárendelt szervei vezetékes és rádiófrekvenciás hírközlési, kapcsolástechnikai, távközlési és távadat-, informatika-feldolgozási, és az ehhez kapcsolódó biztonságtechnikai feladatokat. Működteti a megyei távközlési rendszereket, a megyei szervereket, illetve a szervereken futó megyei hatáskörű alkalmazási rendszereket. Ellátja Az ORFK rejtjel-felügyeletének felhatalmazása alapján a HMRFK rejtjel tevékenységével kapcsolatos feladatokat.

Elkészíti a HMRFK informatikai fejlesztési tervét, annak végrehajtását folyamatosan ellenőrzi, gondoskodik az országos és a megyei nyilvántartási rendszerek, a rendőrségi adatbázisok, ügykezelési és ügyfeldolgozó rendszerek működtetéséről, az adatok és az adathordozók megfelelő védelméről.

Javaslatot tesz a személyi állomány informatikai képzésére, biztosítja és végrehajtja az előírt továbbképzéseket.

Közreműködik az internet rendőrségi igénybevételével kapcsolatos feladatokról, valamint a Rendőrség internetes honlapja és intranet hálózata működtetéséről, valamint az internet rendőrségi igénybevételének szabályairól szóló ORFK utasításban meghatározott feladatok végrehajtásában.

2.12. Összegzés

A rendőrség informatikai szervezeteinek elvi felépítése, szakirányítása, a rendőrség szervezeti struktúrájában elfoglalt helye, vezetés irányítási rendszere az elmúlt évtizedekben folyamatosan változott. Ha az informatikai szakterület működését vizsgáljuk célszerű áttekinteni a szakterület, mint (alrendszer), szervezetben a (rendszerben) elfoglalt helyét. Az értekezés közlemény egyik célja bemutatni, hogy az informatikai szakterület, hol foglal helyet a rendőrség szervezeti struktúrájában úgy, hogy elsősorban a területi, megyei szintet (Heves Megyei Rendőr-főkapitányság) állítja az értekezés közlemény központjába, vagyis a megyét, mint rendszert vizsgálja.

Jelen fejezetben még a szervezeti struktúrát átláthatóan, formális felépítését, belső kapcsolatrendszerét grafikusán is ábrázolva szervezeti ábrákon keresztül mutattam be az 1988-2015 közötti időszakra vonatkozóan, amely egyúttal hiánypótlónak is tekinthet. Ugyan a formális struktúrák csak korlátozottan tudják bemutatni a szervezetben lejátszódó folyamatokat, valamint a szervezetben ténylegesen elvégzett tevékenységek egy jelentős részére nem terjednek ki, azonban jól szemléltetik szervezet külső megjelenését. Jól láthatóan mutatják be azonban egy adott pillanatban a szervezet méretét, a formáját, a hierarchiaszintjeinek a számát a szélességi tagolódását, a munkamegosztás elveit. A szervezeti séma tényleges értéke tehát abban van, hogy információkat közölnek a szervezet vázszerkezetéről, ezáltal megfelelő eszközzé válik az elemzések számára.

Fontosnak tartottam a környezet, az ellátott terület bemutatását is, mivel csak így kaphatunk megfelelő képet a szakterület szervezetben elfoglalt helyéről. Ennek érdekében a szervezeti és működési szabályzatok, az ügyrendek, illetve a szervezési állománytáblázatok feldolgozásával megyei felépítési vázlatokat és ábrákat készítettem.

Napjainkban a rendőrség feladatait legmagasabb szinten az Alaptörvény, részletesen az Rtv., valamint a felhatalmazása alapján, itt nem részletezett kormányrendeletek határozzák meg. Az Alaptörvényben rögzítetten a Rendőrség alapvető feladata, a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme, melyet az Rtv. kiegészíti a határforgalom ellenőrzésével, a terrorizmus elleni küzdelemmel, pontosan meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzésekkel, valamint a bűncselekményből származó vagyoni visszaszerzésével.

Bemutattam a rendőrség hármas tagozódását, mely szerint a rendőrséget az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv a Rendőrség, a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerv a NVSZ és a terrorizmust elhárító szerv, a TEK alkotja.

A Szolgálati tagozódás elve szerint a rendőrség az ágazati szakmai feladatot végrehajtó szolgálati ágakra és szolgálatokra, továbbá az alapfeladat ellátását segítő szakszolgálatokra tagozódik. A szakszolgálatok biztosítják a szolgálati ágak és szolgálatok működésének feltételeit. A szolgálati ágak és a szolgálatok egymásra épülnek, összefüggnek, néha átfedik egymást, rendszerük tükrözi a rendőrségen belül megvalósuló munkamegosztást. A szolgálati ágak, a szolgálatok és a szakszolgálatok egyetlen közös szervezetbe koncentrálnak, ezért beszélhetünk egységes rendőrségről.

Részletesen bemutattam az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv vezetését, szervezeti felépítését. **Kiemeltem a szervezetből az informatikai feladatok végrehajtására létrehozott szervezeti elemeket. Az informatikai feladatok jellegének megfelelően, a rendőrség informatikai ellátása jól elkülöníthető két pillérre épül fel.**

Az egyik szervezeti elem az informatikai üzemeltetési feladatok ellátására, a másik az informatikai fejlesztési tevékenység végrehajtására létrehozott szervezeti egység.

A továbbiakban az értekezésem középpontjába helyeztem megyei, vagy néhány megközelítésben, területi szintű rendőrségi szervezetet, feladatát, vezetését, irányítását, szervezeti struktúráját mutattam be a HMRFK szervezetének vizsgálatával segítségével. **Külön kiemeltem az értekezés szempontjából releváns szervezeti egység az, informatikai feladatokat ellátó szervezeti elem bemutatását.** Az értekezés e szakaszában még nem vizsgáltam az informatika helyét és szervezetben elfoglalt pozícióját, azonban néhány ténybeli megállapítást már itt is meg kell fogalmaznom.

2.13. Következtetések

A rendőrség, mint költségvetési szerv működési szakaszában három lényeges szempontnak van meghatározó jellege: a szervezeti (az alá-fölérendeltség kérdései, az irányítás elemei), a feladat- és hatásköri (mely ügyeket lát el, mely szolgáltatásokat nyújt az adott szervezet),

illetőleg a pénzügyi, -kötségvetési (milyen pénzeszközökkel, mekkora gazdálkodási mozgástérrel látja el az adott költségvetési szerv a feladatait) aspektusoknak.

Értekezésem a szervezeti felépítés megismertetését tűzte ki célul, mert úgy gondolom, hogy a szervezetek hatékonyságát az alkalmazott szervezeti struktúrájuk döntően befolyásolják. A célszerű (illeszkedő, megfelelő) szervezeti struktúra a vezetést támogató, ezáltal az eredményességre pozitívan ható, míg a célszerűtlen struktúra a hatékonyságot korlátozó hatással bír. Éppen ezért a szervezeten belüli viszonyok kialakítása kulcsfontosságú vezetési feladat, amely nem nélkülözi a szervezeti rendszer és környezetének alapos ismeretét.

A megyei informatikai szervezeti egység a gazdasági szakterület részeként került felállításra, a HMRFK GI egyik szervezeti elemeként. Ezáltal az informatikai szakterület a hierarchikus felépítés eredményeként nem része a főkapitányság felső vezetésének, véleménye csak közvetetten, áttételesen jelenik meg a döntéshozásban. Ezt a megközelítést leginkább a szolgálati szabályzatba megjelenő szolgálati tagozódás rendszerében érzékelhető, mivel a szakszolgálatok felsorolásából eltűnt a korábbiakban valamilyen formában megjelenő informatikai szakszolgálat.

3. KÖLTSÉGVETÉSI SZEMLÉLETŰ GONDOLKODÁS

Az állam gazdálkodási rendszerét (vagyis azt a tevékenységet, amely során az állam bevételeit beszedi, és összegyűjti az állami költségvetésbe, hogy azt felhasználja majd kiadásai teljesítésére) államháztartásnak nevezzük. Az államháztartás központi és önkormányzati alrendszerből áll. A rendőrség az államháztartás központi alrendszerének az egyik eleme.

A rendőrség informatikai üzemeltetésének vizsgálatakor elengedhetetlen a szervezet gazdálkodási sajátosságainak a megismerése. A költségvetési szervek így a rendőrség gazdálkodását is szigorú költségvetési szemléletű szabályozás jellemzi. E szabályozás kereteit az államháztartási törvény [78] és végrehajtási rendeletei, illetve ezek mellett a számviteli törvény [81], az adott év költségvetési törvénye és egyéb normák szabják meg. Ennek megfelelően, az átlátható működés feltételeit biztosítva, a rendőrség többek között rendelkezik, irányelvvel a számviteli politikáról [82], amely elírja, hogy a rendőrségnek rendelkeznie kell a melléklete szerinti szabályzatokkal, amelyek a rendőrség irányelv szerinti számviteli politikája, a rendőrség eszközeinek és forrásainak leltározási és leltárkészítési szabályzata, a rendőrség eszközeinek és forrásainak értékelési szabályzata, a rendőrség önköltségszámítás rendjére vonatkozó szabályzata, a rendőrség pénz- és értékezelési szabályzata, a rendőrség számlarendje, a rendőrség bizonylati szabályzata, a rendőrség feleslegessé vált vagyontárgyai hasznosítási és selejtezési szabályzata. Ezen kívül rendelkezik még érvényben lévő gazdálkodási szabályzattal is [83]. A költségvetési szervek gazdálkodásával kapcsolatos szabályozás a főkapitányság normáiban is leképződik.²⁹

Az elmúlt időszak szervezeti átalakításainak tükrében továbbra is a megyei szervre koncentrálok, hiszen ez az a szervezeti szint, amely a leginkább változatlan formában működik, ezért az éves működtetési keretei hozzávetőlegesen összemérhetek, a számszerűsíthet adatok lehetőséget adnak következtetések levonására, ajánlások megtételére. A megyei rendőr-főkapitányságok, mint költségvetési szervek jogállását az alapító okirat tartalmazza. Ez alapján a rendészetért felelős miniszter által vezetett minisztérium költségvetési fejezetéhez [84;1. melléklet, 11.] tartozó önálló jogi személy, mely gazdálkodás besorolásának módjára tekintettel önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv. Az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkező költségvetési szerv.

²⁹ A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 8/2012. (VI.11.) számú Intézkedése az Önköltségszámítási szabályzata kiadásáról.

A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 9/2012. (VI.11.) számú Intézkedése a Számviteli Politika kiadásáról.

A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 11/2012. (VI.11.) számú Intézkedése a Kötelezettségvállalás Szabályzatáról.

A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 12/2012. (VII.12.) számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőrfőkapitányság Pénzkezelési Szabályzatának kiadásáról.

A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 18/2012. (IX.28.) számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőrfőkapitányság Beszerzési Szabályzatáról.

A megyei költségvetés tervezésével és végrehajtásával kapcsolatos elírásokat, feltételeket, továbbá a kötelezettségvállalás rendjét, az államháztartásról szóló törvény, valamint az e törvény végrehajtására kiadott az államháztartás működési rendjéről szóló kormány-rendelet, [84] valamint az éves költségvetés belügyminisztériumi fejezet és a középírányító szerv [85] által kiadott elírások tartalmazzák.

A költségvetési szemléletű gondolkodást leginkább a törvény, fogalom meghatározása mutatja be számunkra, mely szerint a „*költségvetés a költségvetési évben teljesülő költségvetési bevételek és költségvetési kiadások előirányzott összegét tartalmazza....[...] A bevételi előirányzatok azok teljesítésének kötelezettségét, a kiadási előirányzatok azok felhasználásának jogosultságát jelentik.*” [78;4.§(1)(2)] Tehát míg a bevételek esetében kötelezettséget, addig a kiadások tekintetében jogosultságot határoz meg a jogalkotó a költségvetési szervek számára, nem megengedve annak túllépését. Ennek érdekében kötelezettségvállalásra csak a szabad előirányzat mértékéig kerülhet sor.

Az Országgyűlés az Alaptörvény felhatalmazása alapján minden évre vonatkozóan törvényt alkot a központi költségvetésről és a központi költségvetés végrehajtását jóváhagyó zárszámadás elfogadásáról. Ezek a törvények azonos szerkezetben, átlátható módon tartalmazzák a kiadásokat és bevételeket. E két törvény olyan szerkezetben készül, hogy a költségvetés és a zárszámadás adatai egymással összevethetőek legyenek. Az adott évi költségvetési törvény tartalmazza a költségvetés kiadási előirányzatait, bevételi előirányzatait fejezetenként, részletezetten a költségvetés szerkezeti tagolásának megfelelően. A költségvetési gazdálkodás szempontjából a költségvetés szerkezeti rend szerinti csoportosítása adja meg a jogi kereteket a közfeladatok ellátásához. A kiadások, bevételek szerkezeti rend szerinti megoszlása rögzíti a költségvetés végrehajtásával összefüggő kötelezettségeket, a bevétel beszedésének alapját, a kiadási előirányzatok felhasználásának jogcímeit, azok évi mértékét.

A törvény kiadását követő alapvető feladat a költségvetési törvény végrehajtása. Ennek érdekében a fejezetet irányító szerv a költségvetési szervek részére meghatározza a feladatellátásuk gazdasági kereteit meghatározó éves költségvetést, mely alapján a költségvetési szervek elkészítik az elemi költségvetést, [86] melyet a fejezetet irányító szerv hagyja jóvá. E folyamatot nevezik a költségvetési törvény „lebontásának” a költségvetés végrehajtásában közreműködő szervezetek szintjére.

A költségvetési törvény végrehajtási időszakában az elfogadott előirányzatok módosulhatnak, a központi költségvetés előirányzatainak módosításával, át-csoportosításával, vagy az előirányzat-csoportok, kiemelt előirányzatok közötti át-csoportosítással melyek lehetőségét a Kormány rendeletben határozza meg.

A költségvetési évet követően a legfontosabb feladata a jóváhagyott és az évközben módosított költségvetések végrehajtásáról szóló beszámoló [87;10.§] összeállítása melyet a költségvetési szerveknek kell elkészíteniük, és a felügyeleti szerveknek kell felülvizsgálnia.

A fejezetek vezetői, mint költségvetési szervek elkészítik a saját költségvetésük, valamint a fejezeti kezelésű előirányzatok beszámolóját. A fejezetek költségvetési szervei által összeállított beszámolók, illetve a fejezet saját beszámolója alapján áll össze az előző évi költségvetési gazdálkodásról szóló, fejezeti szintű beszámoló. Ez alapján állítják össze a

központi költségvetés végrehajtását jóváhagyó törvényjavaslatot. A törvényjavaslathoz csatolandó mellékletek részben azonosak a költségvetési törvényjavaslathoz csatoltakkal ezáltal lehetővé válik, az Alaptörvény szelleme szerinti átlátható gazdálkodás.³⁰ A megyei gazdálkodás vizsgálata érdekében megvizsgáltam a megyei költségvetés azon mutatószámait, amelyek véleményem szerint egzakt módon meg kell, hogy mutassák a költségvetési szerv működésének és működtetésének gazdasági sarokszámait, illetve azok alakulását, rálátást engedve ezzel az informatikai üzemeltetés szempontjából láthatóan hátrányos költségvetési szemléletű gazdálkodás hatására.

A költségvetésnél szükségesnek tartom vizsgálni annak struktúráját, illetve a teljes költségvetési tevékenységet a tervezéstől a végrehajtáson keresztül teljesen annak befejezéséig, azaz a beszámolóig. A vizsgálataim során többféle megközelítést alkalmaztam annak érdekében, hogy egyrészt bizonyítsam, hogy a megyei szint vizsgálata alkalmas az országos szintű szerv működésének általánosítására, másrészt, hogy bemutassam a költségvetési gazdálkodás folyamatában rejlő visszasságokat.

2007. december 31-én lezárult a Határőrség és a Rendőrség integrációja, ezért vizsgált periódus kezdetének az integráció előtti utolsó évet választottam, lezárásaként az utolsó rendelkezésemre álló adatokat tártam fel, amelyek természetesen nem minden adathoz jelentik ugyanazt az évet,³¹ de fontosnak tartom az aktualitást, ezért a lehető legfrissebb információkat dolgozom fel.

Bevezetem a másodlagos vizsgált időszaknak fogalmát, amely az utolsó központi költségvetési tervezési évvel, 2013-mal zárul.

A vizsgálataimnál az Áht. pontos fogalom meghatározásait vettem alapul. A törvény [78:6.§] kimondja, hogy a költségvetési kiadások a költségvetési törvényben megállapított eredeti előirányzat, vagy az év közben módosított, módosított előirányzat mértékéig teljesíthetők. Meghatározza, hogy az előirányzatok az e törvénybe foglaltak kivételével, működési költségvetés és felhalmozási költségvetés előirányzat-csoportokra tagozódnak. A működési költségvetés a kiadási előirányzatokat személyi juttatások, munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó, dologi kiadások, ellátottak pénzbeli juttatásai, és egyéb működési célú kiadások szerinti bontásban tartalmazza. A felhalmozási költségvetés beruházások, felújítások, és egyéb felhalmozási kiadások szerinti megosztást tartalmaz. A törvény ezeket a kiadásokat kiemelt előirányzatoknak nevezi.

A 2007-2012 közötti vizsgált 6 évben (14. számú ábra) az eredeti előirányzat növekedés 25,45%-os volt, ugyanezen időszakban a módosított előirányzat 29,45%-kal növekedett. Azonban ez a növekedés nem volt egyenletes. 2009-ben és 2011-ben mind az eredeti, mind a módosított előirányzatok csökkentek az előző évihez viszonyítva, 2009-ben nem kevesebb, mint 19,31%-kal csökkent az eredeti előirányzat.

Az okokra később visszatérve megvizsgálom még a 2013-ig tartó másodlagos időszakot is. Ebben az időszakban a Rendőrség költségvetésének eredeti előirányzata nominálértékben

³⁰ A központi költségvetésről és az annak végrehajtásáról szóló törvényjavaslatoknak azonos szerkezetben, átlátható módon és ésszerű részletezettséggel kell tartalmazniuk az állami kiadásokat és bevételeket.

³¹ A költségvetési törvény lezárása a következő év december 31-én történik meg, tehát ekkor áll rendelkezésemre a beszámoló anyaga.

30,29 %-kal növekedett. A módosított költségvetések az eredetihez viszonyítva átlagban 18,5%-os növekményt mutatnak a 14,98 % és a 25,02 % közötti tartományban.

Nem csak játék a számokkal az a tény, hogy a 2007. évi eredeti előirányzat és a 2012. évi módosított előirányzat közötti különbség 48,84%-os növekményt mutat, ami 86.691M Ft. Az MRFK-t vizsgálva tendenciájában hasonló adatokat rögzítettem. A vizsgált 6 évben (15. számú ábra) az eredeti előirányzatok 7,62%-kal a módosított előirányzatok 20,60%-kal növekedtek. Ezen belül az eredeti előirányzatok 2009-ben, a módosított előirányzatok 2010-ben és 2011-ben is csökkentek az előző évihez képest.

A vizsgált másodlagos időszakban az eredeti előirányzat 18,97%-kal növekedett. A módosított előirányzatok az eredetihez viszonyítva átlag 19,39%-os növekményt mutatnak.

Az előirányzatok változását összevetve látható, hogy a megyénél kisebb mértékben növekedik, mint a rendőrség teljes költségvetése. A kiigazítások mértékei, nem mindig eredményezik a módosított előirányzatok előző évihez viszonyított növekedését. Mint látható a vizsgált 6-7 évben nem teljesen bizonyítottak a tendenciák. Ezért úgy gondolom, hogy egy sokkal nagyobb időintervallumot kell ahhoz bemutatnom, hogy a fentieket egyértelműen bizonyíthassam.

A Rendőrség szempontjából 1992-től kezdődően (16. számú ábra) a HMRFK tekintetében objektív okok miatt 1997-től kezdődően vizsgálom a költségvetési előirányzatok alakulását (17. számú ábra). A diagramokat vizsgálva jól megfigyelhető a személyi előirányzatok növekedésének dominanciája, a dologi előirányzatok arányának folyamatos csökkenése a közöttük lévő olló fokozatos szétnyílása. A módosított dologi kiadások aránya a rendőrség teljes költségvetésének egészét tekintve 1992-ben 33,86%-ot tett ki. Kiemelkedő volt e tekintetben az 1994. év, amikor ez az arány 38,9% volt. 2002-től ez az arány 12% körüli értéken állandósult. A legutolsó vizsgált év tekintetében ismét kiugró, ám a tendenciát nem megtörő 19,34%-on teljesültek a dologi kiadások.

Megyei szinten sokkal rosszabb teljesüléseket tapasztaltam. 1997-ben még 17,54% volt a dologi kiadások aránya, amely 2011-re 6,5%-ra csökkent. A megyei arányok átlag 5,5% ponttal voltak a rendőrségi arányok alatt. Jól megfigyelhető az eredeti előirányzatok és a módosított előirányzatok közötti hektikus különbségek növekedése.

A megyei előirányzatokat vizsgálva bizonyítottnak gondolom, hogy annak átlagos növekedése, arányában alatta marad a rendőrség előirányzatainak növekedésének. A vizsgálat e szakaszának az volt a feladata, hogy igazoljam azt, hogy a megyei főkapitányság költségvetésének változása követi a rendőrség költségvetésének változását, bennük ugyanazon tendenciák vannak jelen. Ez akkor is igaz, ha a 2012. évet megelőző 5 évben az országos és a megyei változások nem mutattak mindig egy irányba. Nem igazolja ugyanakkor azt, hogy a felülről lefelé történő elosztás megfelelő forrásokat biztosít a feladatokhoz, illetve a működtetéshez, mint ahogy azt sem, hogy az elosztás a költségvetési szervek között a feladatok végrehajtásával arányosan történt-e.

Nem tárgya az értekezésemnek, ezért nem vizsgáltam azt, hogy a fent tárgyalt változások reálértékben hogyan értékelhetők, azonban a költségvetés tervezésében és az üzemeltetésben szerzett tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy inkább stagnálást, vagy sok esetben visszaesést jelentett, különösen a megyéknél a dologi kiadások területén.

A diagramokra tekintve a legszembetűnőbb az eredeti és a módosított előirányzatok közötti folyamatos, tendenciájában hektikus különbségek állandósulása. Külső szemlélő számára úgy tűnhet, hogy a tervezés pontatlanul, vagy csak az előző eredeti előirányzatot alapul vevő egyéb tényezőket figyelmen kívül hagyó módon történt, azonban nem ez az oka az eltéréseknek, hiszen az elemi költségvetések elkészítésére csak az adott évi költségvetési törvény elfogadása és a keretszámok leosztása után kerül sor, amely általában meg sem közelíti a költségvetési szerv előzetes tervét.

Az előirányzatok közötti különbségeket vizsgálva fontosnak tartom, hogy feltárjam azok belső összetételét. Az eredeti előirányzatban jelentős túlsúlyba kerültek a személyi juttatások és természetesen ezzel együtt a munkaadói járulék, amelyek összességében a HMRFK esetében 2012. évben 91,8%-ot jelentenek. A fennmaradó részt teljes egészében a dologi kiadások képezik, amely mértékére jellemző, hogy az előző év dologi előirányzatának 99%-a, a teljesülésnek csak az 57,58%-a (18. számú ábra). Ezek az arányok akkor is sokkolóak, ha tudjuk, hogy a megyék a költségvetés végrehajtásának e szakaszában egyáltalán nem rendelkeznek felhalmozási előirányzattal. Az eredeti és a módosított előirányzatok közötti különbségek nyilvánvalóvá tették, hogy az elmúlt években mindig szükség volt az előirányzat változtatására, növelésére.

A módosítás után a költségvetés belső összetétele aránya is megváltozott (19. számú ábra), 80% alá csökkent a bérjellegű kiadások aránya, de ez még így is messze van az optimális aránytól. Megjelentek a költségvetésben a felhalmozási előirányzatok, úgymint felújítás és az intézményi beruházás is. Azonban legnagyobb mértékben a dologi kiadások emelkedtek, amely a teljes növekmény 50,1%-át jelenti. E mellett az intézményi beruházás a 24,5%-át, a személyi juttatások a 28,5%-át, a munkaadói járulék a 3,9%-át, a támogatási kölcsön az 1,9%-át, a felújítás a 0,8%-át, a lakástámogatás a 0,3%-át jelenti az összes növekménynek.

Tehát a fenti megállapításomat, mely szerint a dologi kiadások tekintetében jelentős a visszaesés, a beszámolóból nyert előirányzat teljesítés nem igazolta. Meg kell ugyanakkor jegyeznem, hogy az intézményi beruházás megyei szinten elfogadható szintje nem általános és nem tükrözi az elmúlt évek tendenciáját, sokkal inkább egyszeri - de gyakran megfigyelhető „...csak és kizárólag politikai gazdasági vezetés szerint elkerülhetetlen...” [88] - kormányzati, politikai beavatkozásról van szó, amelyet ez esetben egy szélsőséges jellegű bűncselekmény sorozatra való reagálás,³² illetve uniós forrásból megvalósuló fejlesztések váltottak ki.³³ Amennyiben nem történt volna meg a kormányzati, aktuálpolitikai beavatkozás alapján megvalósult intézményi beruházás, akkor az előirányzat módosítás 53,1%-át a dologi kiadások növelése tette volna ki.

Úgy tűnik tehát, hogy a költségvetés elkészítése során a dologi kiadások jelentik a legnagyobb problémát a tervezés folyamatában, hiszen a vizsgált 2012. évben a teljesülés 130,3%-kal haladta meg az eredeti előirányzatot, amely mindenképpen szükségessé teszi a dologi kiadások vizsgálatát.

³² Gyöngyöspatai Rendőrőrs felőllítása.

³³ ESR 112 projekt.

3.1. Dologi kiadások

Korábban kifejtettem, hogy az előirányzatok a törvénybe foglaltak kivételével, működési és felhalmozási előirányzat-csoportokra tagozódnak. A felhalmozási előirányzatok az eszközök pótlására, korszerűsítésére, meglévő eszközök felújítására tervezett kiadások. Vagyongyarapodást is jelentenek a pénzmozgással egyidejűleg. Ezek a beruházási, felújítási és egyéb felhalmozási kiadások. A Működési előirányzatok az intézmények működését, a feladatellátás feltételeinek megteremtését szolgálják. Ezek a kiadások végleges felhasználást jelentenek, vagyongyarapodáshoz nem járulnak hozzá. A működési költségvetés a kiadási előirányzatokat személyi juttatások, munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó, dologi kiadások, ellátottak pénzbeli juttatásai, és egyéb működési célú kiadások szerinti bontásban tartalmazza. A dologi kiadások a könnyen és jól körülírható és objektíven tervezhető kiadások közé tartoznak. Ehhez az előirányzat csoporthoz tartozik a készletbeszerzés, a kommunikációs szolgáltatások, az egyéb szolgáltatási kiadások, a vásárolt közszolgáltatások, a működési célú kiadások általános forgalmi adója, a kiküldetés, reprezentáció, reklámkiadások, a szellemi tevékenység teljesítéséhez kapcsolódó kifizetések a különféle költségvetési befizetések, az adók, díjak, egyéb befizetések, a kamatkiadások összesen, a realizált árfolyamveszteségek, és az egyéb dologi kiadások. A tervezéshez illetve a kiadás behatárolásához az elemi költségvetés [86] tervezésének „dologi kiadások előirányzata és teljesítése” című űrlapja (18. számú melléklet) illetve a Nemzetgazdasági Minisztériumnak az adott „évi költségvetési törvényjavaslat összeállításához szükséges feltételekről és az érvényesítendő követelményekről” szóló tájékoztatója megfelelő támpontot nyújt.

Összevetve a dologi kiadásokat azt tapasztaltam, hogy a beszámolóban szereplő teljesülések rendre meghaladják az eredeti előirányzatában szereplő terveket. Az elmúlt 6 évben az átlagos növekmény 75,77%, amely 20,5 % és 130,2% közötti tartományban helyezkedett el. (20. számú ábra) Ugyanezen időszakban a HRFK teljes költségvetése tekintetében is hasonló tendenciát tapasztaltam, ez esetben az átlagos növekmény 17,9% amely 10,2% és 31,9% közötti intervallumban helyezkedett el. Látható, hogy szinte nagyságrendi különbséggel nagyobb a dologi kiadásoknál a százalékos növekmény értéke. Az informatikai kiadásokat vizsgálva további anomáliákat fedeztem fel. A költségvetési szerveknél a havi nyitások miatt fontos, hogy a pénzügyi felhasználás időarányos legyen, hiszen a kincstár 1/12-ed részletekben finanszírozza a szervezetet. Ezért az informatikai dologi kiadások tekintetében megvizsgáltam a kiadások időbeli megoszlását.

A grafikont elemezve látható, hogy a kiadások az év első 11 hónapjában szinte egyenletesen elosztva teljesülnek. (21. számú ábra) Ami egyébként könnyen belátható és igazolható, ha a fentiek alapján a dologi kiadások jellegét megvizsgáljuk. Azonban mint látható az év utolsó hónapjában teljesül a kifizetések több mint fele. Ha visszatekintünk az előző grafikonunkra, azt láthatjuk, hogy a dologi előirányzat módosítása szinte teljes összegét december hónapban kapta, illetve költötte el a HMRFK.

3.2 Az elemzés értékelése

A rendőrség gazdálkodásával kapcsolatos vizsgálódásaim során alapvetésként fogadtam el azt a feltevést, miszerint a szervezet működését alapvetően meghatározza a szervezeti felépítés jellege, a feladatrendszere, illetőleg a gazdálkodásának a keretei. A három szempontrendszerből az értekezésem e szakaszában a gazdálkodását vizsgálom, tehát ennek megfelelően alapvetően gazdasági aspektusú megközelítést alkalmazok. Kiemelt figyelemmel, kritikus megközelítéssel vizsgálom azt, hogy megvalósul-e az Áht-ben a gazdálkodással szemben megfogalmazott követelményrendszer, [78;69.§(1)a)] mely szerint a költségvetési szervek működésük és gazdálkodásuk során tevékenységüket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtják végre. Ebből következően a költségvetési szervek gazdálkodásának alapvető céljának tekintem a fenti követelményrendszernek való megfelelést, tehát azt, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat a leghatékonyabban használja fel.

A gazdálkodás vizsgálatával kapcsolatban egyebek között feldolgoztam a rendvédelmi szervek gazdálkodási kérdéseivel foglalkozó doktori értekezések közül Demény Ádám, Endrődi István, Faggyas Zoltán, Német Gyula, Tollár Tibor, Tóth László, és Unger István értekezéseit. Ezekben a Rendőrség gazdálkodását vizsgáló szakirodalmakban egyértelműen igazolva láttam azt az állítást, miszerint a Rendőrség mint költségvetési szerv, az elmúlt időszakban egyre nehezebb gazdasági helyzetbe került [89]. Ugyancsak bizonyította szinte minden fenti értekezés azt, hogy a Rendőrség költségvetésében, folyamatosan alulfinanszírozott, melynek következtében az előirányzatok a folyamatos kiigazító mechanizmusok hatására változnak. [90] Ezeket a bizonyított hipotéziseket a végrehajtás területi és helyi szintjén is elemeztem, és arra a megállapításra jutottam, hogy a hatásuk, következményük hatványozottan jelenik meg az általam vizsgált szinten. Az alulfinanszírozottság mértéke a költségvetés felülről lefelé (top-down) történő elosztás alapján jelentős különbségeket mutat. Míg a Rendőrség szintjén a vizsgált időszakban eredeti előirányzatokat átlagosan 18,5% -os növekedéssel kellett kiigazítani, addig a HMRFK előirányzatát átlagosan 19,4%-kal. Ezen a szinten, ahol szinte már nincs mozgásteret a költségvetési szerv vezetőjének az ilyen mértékű alultervezettség melletti gazdálkodás megkérdőjelezi annak szakzszerűségét, az erőforrások hatékony felhasználását. A kiigazító mechanizmusok hektikus³⁴ megjelenése folyamatos zavarokat okoz a gazdálkodás rendszerében, hiszen állandó improvizálásra kényszeríti a gazdasági vezetést, melynek következtében egyszerre jelenik meg a rendszerben a finanszírozatlanság és a pazarlás. Ilyen körülmények közt lehetetlen a pénzeszközök tervszerű, ésszerű, költség-kímélő elosztása. A költségvetési szerv, a megyei rendőrfőkapitányság vezetője csak a „túlélésre” tud koncentrálni, nem ösztönzi semmi a költségkímélő megoldások keresésére, hiszen az év elején rendelkezésre álló előirányzatok és az alaptevékenység ellátásához szükséges igények közötti távolság áthidalása gazdaságilag lehetetlen. Azonban úgy tűnik, hogy a költségvetési szervek vezetői megtanultak ezzel együtt élni, hiszen tudják, hogy menetrendszerűen az utolsó pillanatban megérkezik a felülszintű szerv segítsége.

³⁴ 2008-ban és 2012-ben kiugróan magas volt az előirányzatok kiigazításának aránya.

Természetesen soha nem felejtethjük el, hogy az Áht. fent idézett kritériumai nemcsak a gazdálkodási tevékenységre érvényesek, hanem az alaptevékenység ellátásánál is kell, hogy teljesüljön jogszabályok szerinti gazdaságos, hatékony, eredményes feladatellátás. Ezek a kritériumok feltételezik a pontos tervezést mind a gazdálkodás, mind az alapfeladatok ellátása esetén. A diagramokat vizsgálva azonban a költségvetési előirányzatok nem igazolják a megalapozott tervezői munkát, illetve a véleményem szerint megalapozott és tényszámokkal alátámasztott tervezetek figyelmen kívül hagyását tapasztalhatjuk meg a top-down leosztás alkalmazásának következtében.

Az előirányzatok belső összetételét vizsgálva megállapítható, hogy az alulfinanszírozottság következtében az arányok folyamatosan torzulnak. Az elfogadott költségvetési tervekben az elmúlt 20 évben folyamatosan csökkent a felhalmozási költségek aránya, ezzel együtt nőtt a működtetési költségek aránya. Az eredeti előirányzatok megyei szinten gyakorlatilag csak a működtetés költségeit tartalmazzák, felhalmozási költségek tervezésére nincs lehetőség. 2010-ben ez az arány 0,17% volt, amely mélypontnak számít az elmúlt 20 év tekintetében. 2012-ben a már említett beruházásoknak köszönhetően 5%-ot tett ki a felhalmozási kiadások aránya. Ez csak egyszeri kiemelkedő eredménynek tekinthet, a tendenciák értékelését nem befolyásolja. Az arányok elmozdulását a működtetési költségek esetében is láthatjuk. A rendőrség dologi kiadásainak aránya a 20 évvel ezelőtti sinthez képest jelentősen csökkent. A teljes költségvetés tekintetében mintegy 20 százalékpontos csökkenést tapasztaltam, amely a személyi jellegű előirányzatoknál jelent meg növekményként. Ezzel a személyi jellegű kiadások azok járulékaival együtt az utóbbi években eredeti előirányzat szerint 90%-os teljesülésben 80%-os szinten állandósultak. Megyei szinten ez az arány is „rosszabb”, az eredeti előirányzatoknál átlagosan 3 a teljesüléseknél 2 százalékponttal magasabbak az értékek. Úgy tűnik, hogy az eredeti előirányzatnak egyetlen fix és előre meghatározható tétele maradt: a személyi juttatások, illetve az ahhoz szorosan illeszkedő munkaadókat terhelő járulékok és a szociális hozzájárulási adó. A maradék, a dologi kiadásokra tervezett előirányzat mind arányában, mind volumenében alatta marad az ideálisnak, illetve a szükségesnek, amely önmagában is lehetetlenné teszi a szervezet vezetője számára, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat a leghatékonyabban használja fel. A költségek ilyen formájú tervezése nem teszi lehetővé a gazdasági vezető számára az Áht-ben megfogalmazott hatékony és eredményes gazdálkodást.

A dologi előirányzatokat önállóan vizsgálva az a legszembetűnőbb, hogy a módosított előirányzatok, illetve a teljesülések rendre meghaladják az eredeti előirányzatokat. A növekmény mértéke átlagban csaknem eléri a 100%-ot, amely ha figyelembe vesszük, hogy a dologi kiadások a fentebb leírtak szerint az objektíven tervezhető kiadások közé tartoznak nehezen értelmezhet. Ez a változás a teljes növekménynek a vizsgált elsődleges időszakban megyei szinten a 28,91%-át jelentette, azonban 2012-ben alig maradt el a 40%-tól, amely ha figyelembe vesszük a dologi előirányzatok költségvetésen belüli arányát (eredeti előirányzat 8,5%-a, a módosított előirányzat 14,99%-a) irreálisan magasnak mondható. Ugyancsak szembeűn a grafikont vizsgálva az, hogy az adott évi eredeti előirányzatok soha nem érik el az előző év teljesülését, sok esetben még az eredeti előirányzatát sem. Nincs ez másként az informatikai szakterület dologi kiadásainál sem, ahol egészen torz havi felhasználási adatokat

mutattam ki. A grafikonon bemutattam az informatikai szakterület dologi kiadásainak havi felhasználását, amelyen jól látható, hogy a dologi kiadások 54%-a december hónapban teljesült 2012. évben. E grafikon láttán véleményem szerint nehezen bizonyítható az, hogy ez a szakterület és ezáltal a költségvetési szerv, gazdálkodását szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen végre tudja hajtani. Ahogy erre fentebb utaltam költségvetési előirányzatok nem igazolják a megalapozott tervezői munkát, illetve megfigyelhető a megalapozott és tényszámokkal alátámasztott tervezetek figyelmen kívül hagyása.

3.3. Tervezés

A szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás alapvetően függ a tervezés megalapozottságától. A költségvetés tervezése tehát kiemelt jelentőséggel bír a költségvetési gazdálkodás sikerében. A jogalkotó ennek megfelelően szigorú követelményrendszert állított fel annak érdekében, hogy a tervezés során kiküszöbölje a megalapozatlan döntéshozatal lehetőségét. A tervezés folyamatát és módját szigorúan szabályozza az Áht-ben, az Ávr-ben, illetve a tájékoztatóban³⁵. A Belügyminisztérium fejezet tervezésének szabályait BM utasítás [91], a cím a középírányító költségvetési szerv tervezésével kapcsolatos feladatokat ORFK utasítás [92] fogja keretbe. Az alcím, a megyei rendőr-főkapitányság költségvetése összeállításával, tervezésével kapcsolatos feladatokat főkapitányi intézkedés [93] szabályozza. Ezek alapján a megyei rendőr-főkapitányság mint költségvetési szerv a következők szerint hajtja végre a tervezéssel kapcsolatos feladatait.

Az ORFK utasítás alapján, a költségvetési szerv a keretszámok alapján, költségvetésben tervezi meg mindazokat a bevételeket és kiadásokat, amelyek feladataikkal kapcsolatosak, jogszabályon, szerződéses, illetve megállapodási kötelezettségen alapulnak, a tapasztalatok alapján rendszeresen elfordulnak, eseti jelleggel várhatóak és eszközei hasznosításával függenek össze. A középírányító szerv felé a költségvetési szervek költségvetési tervjavaslatot állítanak össze. A szükségleti terveket megküldi az ORFK Gazdasági Főigazgatóság Közgazdasági Főosztálynak (a továbbiakban: ORFK GF KF). A költségvetés tervezése során az ORFK GF KF az BM Pénzügyi Erőforrás-gazdálkodási Főosztállyal (a továbbiakban BM PEF) egyeztetve rögzíti a báziskorrektíót, valamint a tervezés évében megvalósult előirányzat-változásoknak a tervezés irányszámaiban való számbavétele lehetőségét, illetve módját. A rendőrség cím költségvetését a Központi Gazdasági Ellátó Igazgatóság bevonásával a költségvetési szervek szükségleti tervei, javaslatai és adatszolgáltatásai alapján a szakirányítást végző gazdasági szervek³⁶ állítják össze. Az ORFK GF KF összeállítja a rendőrség kincstári költségvetését, majd megküldi a BM PEF-nek. A jóváhagyott kincstári költségvetést a gazdasági főigazgató igazolja vissza a megyei rendőr-főkapitányság részére, amely a tárgyévi gazdálkodásra vonatkozó irányelvek és az meghatározott előirányzatok alapján elkészíti elemi költségvetését. A rendőrség összesített

³⁵ Nemzetgazdasági Minisztérium TÁJÉKOZTATÓ a következő évi költségvetési törvényjavaslat összeállításához szükséges feltételekről és az érvényesítendő követelményekről.

³⁶ ORFK GF Műszaki Főosztály az ORFK GF Informatikai Infrastruktúra Üzemeltetési Főosztály, az ORFK GF Informatikai Alkalmazás és Rendszerfejlesztési Főosztály, az ORFK GF Igazgatási Főosztály, valamint az ORFK GF KF.

elemi költségvetését az ORFK GF KF megküldi a BM PEF részére. Az ORFK GF KF a BM PEF által megküldött, a Magyar Államkincstár által visszaigazolt elemi költségvetés garnitúrákat soron kívül továbbítja a rendőr-főkapitányság részére. A megyei norma szerint a költségvetési tervezés magában foglalja, a költségvetési irányelvek meghatározását, a költségvetési javaslat kidolgozását, a kincstári költségvetés és az elemi költségvetés elkészítését. A főkapitányság a középírányító felügyeleti szervvel történt egyeztetés alapján állítja össze az elemi költségvetését, kialakítja a kiadási előirányzat csoportok, kiemelt előirányzatok, feladatellátáshoz szükséges létszám, a saját bevétel és a költségvetési támogatás nagyságrendjét. Az előirányzatok a báziskorrekción alapján, valamint az ellátandó feladat kiadási szükséglete alapján kerülnek megállapításra. A megyei rendőr-főkapitányság elemi költségvetése magában foglalja a költségvetési alapokmányt, a kiadásokat és bevételeket részletes előirányzatonként, a kiadások és bevételek tevékenységenkénti részletezését, valamint a költségvetési szerv személyi juttatásainak és létszámának összetételét. A költségvetés tervezésének konkrét operatív szabályait és a költségvetési javaslat összeállítására vonatkozó elírásait a megyei norma nem szabályozza azt az Ávr. III. fejezete tartalmazza.

A tervezésnél elsődleges és elengedhetetlen a szükségletek körültekintő felmérése. A felméréssel szemben fokozottan elvárható, hogy reális és megalapozott legyen. A költségvetés, ezen belül különösen dologi előirányzatok tervezésénél általánosságban elmondható, hogy a fentiek alapján a költségek jellege miatt, viszonylag nagy pontossággal végrehajtható. A kiadások jelentős része normákon³⁷, szerződéses, illetve megállapodási kötelezettségen³⁸ alapulnak, vagy tapasztalatok alapján³⁹ rendszeresen elfordulnak. Kiseb hányaduk az eseti jelleggel elforduló, de tervezhető kiadás. Ennek megfelelően a tervezésük alapjai a naturális mutatók, a szervezési állománytábla, normatívák az érvényes szerződések, megállapodások, és az előző időszak teljesülési adatai. A dologi kiadások tervezésének sajátossága még, hogy az előre nem látható kiadásokon kívül az adott évben viszonylag egyenletesen oszlik meg, azaz heti, havi rendszerességgel megismétlődnek, és az adott időintervallumban viszonylag azonos mértékűek.

3.4. Megállapítások

Fentiek alapján megállapításaimat nem globálisan teszem, hanem általam jól elkülöníthetnek vélt csoportosításban, amelyet az alulfinanszírozottság, a puha költségvetési korlát szindróma, a tervezés esetlegessége és a tervezéstől elválaszthatatlan bázisszemléletű költségvetés tervezése foglal magába.

³⁷ A normák a tervezés szempontjából olyan kötelező elírások, amelyek a tervezhető anyagok, vagy forint szükségletek mennyiségét szabja meg. A BM-nél korábban használatos volt (telefon, mobiltelefon, üzemanyag, reprezentáció, stb.).

³⁸ Karbantartási szerződések, adat- és nem adatátviteli szolgáltatási díjak, stb.

³⁹ Élelmiszer, gyógyszer, vegyszer, irodaszer, nyomtatvány, stb. beszerzése.

3.4.1. Alulfinanszírozottság

Az eredeti és a módosított költségvetési előirányzatokat elemezve egyértelműen bebizonyítottam azt, hogy a rendőrség és különösen a területi szerveinek gazdálkodását az általam elemzett 20 év alatt folyamatos alultervezettség jellemzi. A bázisszemléletű költségvetési tervezési módszer a megelőző év eredeti előirányzatát tekinti bázisnak, ezért úgy konzerválja az alulfinanszírozottságot, hogy annak mértéke folyamatosan növekszik. A mindenkori kormányzat, illetve a rendőrséget irányító fejezet annak ellenére, hogy az előző évi módosított előirányzatok rendre jelzik az alulfinanszírozottságot, elfogadják ezt a helyzetet. Igazoltam azt, hogy a költségvetésben megállapított eredeti előirányzatok alultervezettek, melynek következtében a rendőrség folyamatos működése csak folyamatos költségvetési támogatásokkal év közbeni előirányzat módosításokkal biztosítható. A módosított előirányzatok az általam vizsgált utolsó 6 évben átlagosan 18%-kal magasabb költségvetési támogatást jelentettek az országgyűlés által, a költségvetési törvényben elfogadott eredeti előirányzatokhoz képest.

3.4.2. A puha költségvetési korlát szindróma

„Az alultervezéssel párhuzamosan a rendőrség gazdasági vezetőinek szembe kell még nézniük az évközi pénzelvonásokkal, illetve az előirányzatok rendszerint bekövetkező zárolásával is. [...] Mindezek ellenére a gazdasági vezetők biztosan számíthatnak arra a kormányzati, vagy fejezeti beavatkozásra, amelyek menetrendszerűen „mentövet dobnak” az eladósodott, költségvetési keretszámait önhibájukon kívül betartani nem tudó főkapitányságoknak, illetve a rendőrség egészének.” [94] Ezt a rendőrség gazdálkodásába mélyen beágyazott öngerjesztő folyamatot Kornai János puha költségvetési korlát (pkk) szindrómának nevezte. Kornai szerint egy szervezetnek akkor van költségvetési korlátja (kk), ha működésének kiadásait kezd vagyonából és bevételeiből kell fedeznie. Ha erre nem képes, és deficit keletkezik, akkor a szervezet nem maradhat fenn. Tehát van egy korlát, amely felső határt szab a szervezet működésének biztosítására. A szervezetnek kemény a költségvetési korlátja, ha nem részesül külső támogatásban a deficit fedezésére, és ezért kénytelen tevékenységét átszervezni vagy megszüntetni.

„A pkk szindróma akkor lép fel, ha van egy támogatószervezet, amely kész fedezni a hiányt megmentve „kimenekítve” ezzel a kk-szervezetet. [...] Tehát minden pkk-jelenségben megtalálható egy aktorpár: a pénzügyi bajokkal küzdő kk-szervezet és a támogatószervezet. [...] Az a „kimentési” akció, amivel egy szervezetet a támogató a pénzügyi bajokból kiment, egymagában nem a költségvetési korlát puhaságának megnyilvánulása. [...] A puha költségvetési korlát szindróma, ellentétben egy „kimentési” akcióval, nem egyszeri „esemény”, hanem egy mentális jelenség. A döntéshozó fejében, gondolkodásában, felfogásában megjelenő sajátos várakozás. A szervezet költségvetési korlátja akkor puha, ha a vezető (gazdasági vezető) számíthat arra, hogy baj esetén, biztosan kimentik. Ehhez a várakozáshoz igazítja a cselekedeteit. Ez tehát egy hit vagy reménykedés, amely nagy

hatással van a döntéseire, viselkedésére, cselekményeire.[...] Természetesen nem egyetlen kimentési eseményről van szó, hanem sokról, amelyek tapasztalatait feldolgozta, és amelyek alapján kialakította a várakozásait. [...] Lehet más ok is arra, hogy kimentésre számít. Például a szervezete monopolhelyzetben van, tevékenysége nélkülözhetetlen, és ezért biztos abban, hogy nem hagyják cserben. Vagy kimentésre számít, mert jók a politikai – vagy esetleg politikától függetlenül – a baráti-haveri összeköttetései azokhoz, akik a kimentéshez szükséges pénz felett rendelkeznek.” [95] Kornai a gazdaság több területén vizsgálta a pkk-szindróma megjelenését és következő csoportokra osztotta ezeket a területeket: 1. vállalati szféra 2. pénzügyi szektor 3. nonprofit szervezetek, központi költségvetési szektor 4. helyi önkormányzatok 5. pénzügyi válságba sodródott országok. A kutatásaimba a központi költségvetési szervek részét képező rendőrség, mint költségvetési szervnél megjelenő pkk-jelenséget vizsgáltam. Megítélésem szerint a rendőrség olyan költségvetési támogatásból és saját bevételből gazdálkodó költségvetési korlátos szervezet, amely a költségvetésének alulfinanszírozottsága miatt a fejezetet irányító szerv és a kormányzat, mint támogató szervezet folyamatos kimentésére szorul annak érdekében, hogy a tevékenységét eredményesen hajtsa végre és működőképességét fenntartsa. [95] A támogató szervezetnek abban az esetben, ha a megyei rendőr-főkapitányságot vizsgálom, ha közvetve is, de a középírányító költségvetési szervet (ORFK) kell tekinteni.

Öngerjesztő folyamattal állunk itt szemben, amelyben nemcsak a pkk-szindróma termelődik újra, hanem az alultervezett költségvetés is. Az alultervezett költségvetés szükségszerűen magával hozza a pkk-szindrómát, amely lehetőséget ad a pénzügyi kormányzat számára a kk-szervezetek, fejezetek eredeti költségvetési tételeinek alultervezésére. Úgy gondolom, hogy ez alapján a két jelenségről egységesen lehet következtetéseket levonni, mivel hatásaik egymással kölcsönhatásban állnak. Ezért a pkk-szindróma által kiváltott mentális jelenségek megegyeznek azokkal a jelenségekkel, amelyeket az alulfinanszírozottság vált ki. [96] Ezek a jelenségek meglehetősen negatívan hatnak a szervezet gazdálkodására, a gazdálkodáshoz való viszonyulására, vagyis:

- A kk-szervezet (költségvetési szerv) vezetője, gazdasági vezetője, és a gazdálkodás, üzemeltetés különböző szintjein közreműködő vezetői nem érdekeltek a költségek csökkentésében.
- Semmi nem ösztönzi innovatív, költséghatékony technológiák fejlesztését, gazdaságosabb lehetőségek feltárását.
- A szervezet gazdasági tevékenységének központjában a támogató szervezet jóindulatának megnyerése, a módosított előirányzatok maximalizálására való törekvés áll.
- „Csökken a szervezet működésének hatékonysága.” [97]
- A szervezet nem érdekelt az alacsony hatásfokú szervezeti struktúra átalakításában, újjászervezésében a fölösleges munkaerő leépítésében, vagy feladatrendszerének átalakításában.
- Tompítja a szervezet árérzékenységét mind a működési, mind a felhalmozási előirányzat csoportokban.
- A szervezet nem érdekelt a bevételek növelésében, többletbevételek generálásában.

- Az a tudat, hogy menetrendszerűen megérkezik a támogató szervezet „kimentési akciója” a kiadások indokolatlan növekedéséhez vezethet, növelve ezzel a szervezet hiányát.
- Csökken a gazdálkodásért felelős vezető felelősségérzete, amely élénkíti a beruházási kedvet, ami a szervezet növekedését okozhatja növekvő üzemeltetési, karbantartási kötelezettségeket generálva ezzel a jövőre nézve.
- A szervezet, a költségvetési év elején is meglévő alulfinanszírozottság miatt, megpróbálja a támogató szervezethez tolni költségvetési korlát túllépésének következményeit.

A folyamatos alulfinanszírozottság tehát generálja a puha költségvetési korlát szindróma effektust. A rendőrséget irányító minisztérium és a pénzügyi kormányzat, mint támogató szervezet folyamatos kimentést végez annak érdekében, hogy biztosítsa a működőképesség fenntartását. Ezek a kimentések menetrendszerűen bekövetkeznek, amelyek torzító hatással vannak a szervezet gazdálkodására a vezetők gondolkodásmódjára. A vezetők nincsenek rákényszerítve, hogy olyan módon gazdálkodjanak, hogy mellőzni tudják a támogató szervezet kimenekítését, nem motiváltak a szervezet hatékony működésének biztosításában. Ebből következik, hogy az optimálisan finanszírozott költségvetés esetén keményíthetővé válna a költségvetési korlát, amely elmozdítaná a szervezet hatékony működtetésének a lehetőségét.

3.4.3. A tervezés esetlegessége és a bázis szemlélet

A tervezés általánosságban (mint az irányítás egyik funkciója) lehetőséget biztosít a szervezet vezetése számára, hogy kidolgozza a jövőre vonatkozó céljait, valamint meghatározza az elérésükhöz szükséges eszközöket, módszereket, intézkedéseket. A fentiekben már kifejtettem, hogy a gazdálkodás eredményessége alapvetően függ a tervezés megalapozottságától. Ezért a költségvetés tervezése kiemelt jelentőséggel bír a költségvetési gazdálkodás sikerében, hiszen a biztonságos működés csak körültekint, számvetésekkel alátámasztott költségvetés tervezéssel alapozható meg. A költségvetési tervezés a szervezet fenntartási és fejlesztési igényeinek reális felmérését és egyeztetését követeli meg. Igényli valamennyi szervezeti elem előrelátását a várható feladatára, a működési körülményei és feltételei változásának előrejelzésére. A költségvetés pontos megtervezése minősíti a vezetői munkát is, mivel a szervezetek funkcióinak megfelelő költségvetési források biztosíthatósága döntően meghatározza a rendőrszakmai területeken jelentkező eredményeket is.

A rendőrség költségvetése jelenleg a bázisszemléletű tervezési rend elmélete és logikája alapján készül. A bázisszemléletű tervezésről szóló tanulmányok a tervezési módszerből fakadó stabilitást, kiszámíthatóságot, az évről évre kevés változást hozó természetét és az egyszerű szabályokra való visszavezethetőségét emelik ki. E tervezési rend alkalmazásának alapját az az empirikus következtetés képezi, hogy a költségvetési szervek működéséhez az egymást követő költségvetési években viszonylag állandó költségvetési támogatás szükséges, hiszen létszámuk csaknem állandó, feladataik homogének, illetve működési környezetük gyakorlatilag változatlan [98]. A fenti elemzésben igazoltam azt, hogy a költségvetésben a legnagyobb tételt a személyi jellegű juttatások, és az azokat terhelő járulékok teszik ki, kisebb hányadot jelentenek a felhalmozási kiadások, és a nagyon pontosan tervezhető dologi

költségek. Ezek alapján az állandósult létszámadatok, illetve a jelenleg alkalmazott tipizált állománytáblázatoknak köszönhetően, minimális korrekciós tényezőkkel számolva, kockázatmentesen lehetne megtervezni a következő költségvetési év szükségleteit, azaz egy stabil bázist feltételezve a tervezés reális, pontos és megalapozott lenne. Mindez természetesen szükségessé teszi egy stabil bázis lefektetését. Azonban a bázisszemléletű tervezési rendszer bevezetésekor nem történt meg ennek a stabil alapnak a megteremtése. Nem történt meg a szervezetek feladatellátásához szükséges igényeinek objektív meghatározása. Az okok keresése nem tárgya az értekezésemnek, ezért csak azt állapítottam meg, hogy költségvetési szervek, a megyei főkapitányságok bázisa nem a feladatoknak és igényeknek megfelelően került meghatározásra. Ahogy azt az alulfinanszírozottság elemzésénél kiemeltem, az előző évi módosított előirányzatok rendre jelzik az alulfinanszírozottságot, ami a következő évi költségvetési terv elkészítésénél megfelelő támpontot szolgáltathatna. Mindezek ellenére a tervezésnél az adott évet megelőző év költségvetése eredeti előirányzatához (bázishoz) képest határozzák meg egy egyszerű összefüggés⁴⁰ (szorzás) alapján. Ezt a szabályt nem csak a költségvetés egészére használják, hanem a kisebb egységekre is, egészen a sorokig.

A bázistól való eltérés feltételeiről az érvényesítendő követelményekről a Nemzetgazdasági Minisztérium adott évre kiadott tájékoztatója nyújt iránymutatást. Természetesen a bázisszemlélet, mint ahogy azt a 12-13. számú ábrákon bemutattam nem jelent feltétlenül növekedést, mivel a százalékos szorzó lehet kisebb és nagyobb is, mint 100%⁴¹. Mindezek alapján könnyen igazolható az, hogy a költségvetésben megállapított eredeti előirányzatok alultervezettek, melynek következtében a rendőrség folyamatos működése csak folyamatos költségvetési támogatásokkal, év közbeni előirányzat módosításokkal biztosítható, melynek mértéke átlagosan 20% (13. számú ábra) körüli értékeket mutat, de egyes soroknál elérheti a 100%-ot is (18. számú ábra). A fentiek alapján nem lehet bizonyítani, hogy az alulfinanszírozottság okozója a bázisszemlélet lenne, mint ahogy az sem igazolható, hogy rossz lenne az, hogy a költségvetési tervezésben a bázisszemlélet érvényesül, mivel a rendszer bevezetésekor és azóta sem történt meg a stabil alapnak a megteremtése, a szervezetek feladatellátásához szükséges igények objektív meghatározása. Azonban egyértelműen igazoltnak gondolom azt, hogy a nem objektíven meghatározott bázis megalapozatlanná teheti a tervezést, ami ezáltal állandósult likviditási problémákat okozhat. Ennek ellenére a központi költségvetés tervezésénél általánossá vált a bázisszemlélet. A pkk-szindrómához hasonlóan a költségvetési szervek vezetői, gondolkodásmódjukban, felfogásukban alkalmazkodnak az elvárásokhoz. Ezekhez az elvárásokhoz igazítják cselekedeteiket. A kialakult helyzethez való alkalmazkodás érdekében a vezetők különböző

⁴⁰ $Y = bX$, ahol Y az adott évi költségvetés, X az adott évet megelőző év költségvetése, b egy százalékban kifejezett paraméter. Esetenként egy hibátényező is beépítésre kerülhet.

⁴¹ Például a Nemzetgazdasági Minisztérium 2014. évi tájékoztatójában:

„2.1. A 2010. évi támogatási előirányzatoknak a 2013. évi eredeti előirányzathoz kiindulva az alábbiakat kell tartalmazniuk:

- az 1259/2013. (V. 13.) Korm. határozat 1-Ő. pontjában meghatározott zárolás bázisba építését, valamint a 11. pontban elírt kötelező tartalékképzést,
- egyszeri feladatok miatti és egyéb báziscsökkentést,
- a már ismert intézmény-, illetve feladat átadás-átvételekből származó nullszaldós előirányzat változásokat...”

önvédelmi célú gyakorlatot követnek már a tervezés időszakában is, amelynek legfőbb célja a megszerezhető erőforrások maximalizálása. Ezt akár azon az el nem ítéhető módon is megteszik, hogy a tervezés során az irányító szerv felé, feladatfinanszírozás szempontjából számukra kedvezőbb, kevésbé reális és megalapozott, információkat közvetítenek. Erre az ad lehetőséget, hogy költségvetés teljesülési adatai nem adnak választ arra, hogy feladatfinanszírozás mennyire tartotta szem előtt a gazdaságossági szempontokat. Ami azt jelentheti, hogy a feladatok végrehajtására, illetve az szervezet fenntartására fordított költségek nem mindig tükrözik a valós igényeket, azaz itt is érvényesül az erőforrás maximalizálásra való törekvés, ami utat nyit a pazarlásnak, az erőforrások meggondolatlan felhasználásának. Ez a tervezési gyakorlat a bázisszemlélet torzulásának leglényegesebb jellemzője, amit csak tovább fokoz az, hogy a szükségszerűen elvégzendő „tervezés” szempontjából egyszerűbb évről évre ugyanazt a költségvetési keretigényt beadni, mint radikális változtatási javaslatokkal előállni. Az erőforrások megszerzéséért folytatott folyamatos harc egyik káros hatása az, hogy a bázis adatok egyre távolabb kerülnek a realitástól, hiszen már a tervek sem a feladatokhoz, hanem a korábbi, már torzult bázis adatokhoz igazodnak. Ennek a legkártékonyabb következménye az egyidejűleg jelen lévő hiány és pazarlás.

Azonban ezek a megyei rendőr-főkapitányságok szintjén jelenleg csak elméleti problémák, mivel a főkapitányságok a tervtárgyalásokba a jóváhagyott költségvetés után kapcsolódnak be. A megyei költségvetési eredeti előirányzatok kialakítása alkumechanizmusok mentén történik, melynek az alapját a bázisszemlélet, azaz a megelőző év eredeti előirányzatai képezik. Mint ahogy a megfogalmazás is elárulja, a költségvetési tárgyalás nem a szükségletek reális felmérése után elkészült tervek kielégítését szolgálja. Sokkal inkább diktátum jellegű alkumechanizmusról beszélhetünk, amely mivel csak a jóváhagyott költségvetési keretszámok újraosztásáról szól, nem rendelkezhet nagy mozgástérrel. A költségvetési tárgyalás eredményeként személyi jellegű juttatásokat, és az azokat terhelő járulékokat, valamint a dologi kiadásokat megkapja a főkapitányság, felhalmozási költségeket viszont egyáltalán nem tartalmaz a tervezhető eredeti előirányzat (16. számú ábra). Ezen a ponton szemléltethető leginkább ennek a minden tekintetben torzult tervezési szemléletnek az irracionális megjelenése, hiszen még az alapját képező bázis biztosítását is mellőzi, amely ettől a ponttól nem nevezhet ésszerű a gazdaságossági szempontokat szem előtt tartó optimális tervezésnek. Az eredeti előirányzatokra alapozott megyei elemi költségvetésbe éppen ezért, csak megalapozatlan tervezési adatok kerülnek be, melyeket semmilyen tervezési módszerek nem támasztanak alá. Az eredeti előirányzatok kiigazításának egy bizonyos hányada az év közbeni politikai, kormányzati döntések hatására póttámogatás formájában jelenik meg egy másik hányadát a középírányító szerv biztosítja a főkapitányságnak, melynek mértéke átlagosan 20% körüli értékeket mutat, de a dologi kiadásoknál elérte a 100%-ot. Azaz a dologi kiadások 50%-a megtervezetlenül kerül elköltésre. Mivel fentebb, a dologi kiadások tervezésének sajátosságánál már bizonyítottam, hogy az előre nem látható kiadásokon kívül, a dologi költségek az adott évben egyenletesen oszlanak meg (19. számú ábra), és az adott időintervallumban viszonylag azonos mértékűek, bizonyítottam vélem, hogy a bázisszemléletű költségvetés tervezés a jelenlegi formájában nem teszi lehetővé a dologi kiadások optimális, gazdaságos tervezését, ezáltal rontja a

szervezet működésének hatékonyságát. A pénzügyi források állandó allokációja nem teszi lehetővé az optimálisan elvárható gazdasági tervezésvetékenységet. A források rendelkezésre állásának bizonytalansága folyamatos improvizációra készíti a gazdasági vezetést, amely fokozza az esélyét a megalapozatlan döntéseknek, utat nyitva a pazarlásnak, az erőforrások nem megfelelő, felesleges felhasználásának. Ugyanakkor a pkk- szindrómánál már kifejtett módon csökken a gazdálkodásért felelős vezető felelősségérzete, hiszen a folyamatokra szinte egyáltalán nincs befolyással.

- A rendőrség költségvetési tervezésben a bázisszemplélet a stabil bázis megteremtésének elmulasztása miatt csak jelentős korlátok között működik ezért nem bizonyítható, hogy az alulfinanszírozottság okozója a bázisszemplélet lenne.
- A nem objektíven meghatározott bázis megalapozatlanná teszi a tervezést, ami ezáltal állandósult likviditási problémákat okoz.
- A költségvetési szervek vezetői, gondolkodásmódjukban, felfogásukban alkalmazkodnak az elvárásokhoz, melynek egyik káros következménye a megszerzhető erőforrások maximalizálása.
- A bázis adatok egyre távolabb kerülnek a realitásoktól, hiszen már a tervek sem a feladatokhoz, hanem a korábbi már torzult bázis adatokhoz igazodnak.
- Egyidejűleg van jelen a hiány és a pazarlás.
- A főkapitányságok a költségvetési tárgyalás nem a szükségletek reális felmérése után elkészült tervek kielégítését szolgálja.
- A pénzügyi források állandó allokációja ellehetetleníti a gazdasági tervezővetékenységet.
- A bázisszempléletű költségvetés tervezés a jelenlegi formájában nem teszi lehetővé, hogy a főkapitányságok számára a megfelelő erőforrások ott és akkor álljanak rendelkezésre, ahol és amikor azokra szükség van.
- A felülről lebontott (top-down) tervezés nem teszi lehetővé az egymásra épülő fejlesztési modulok tervezését.

A rendőrség gazdálkodásának talán a legmeghatározóbb sajátossága a bázisszempléletű tervezés. Ennek megfelelően az általam feldolgozott szakirodalmak nagy részében gyakran mint fogalmi kiindulópont jelenik meg a bázisszemplélet. Ezt tekintik természetesnek, az alternatívákat ehhez képest határozzák meg. A témát feldolgozó gazdasági szakemberek többsége egyetért abban, hogy a jelenlegi költségvetési tervezési rendszer nem megfelelő, mert a pénzügyi kormányzat által a mindenkori költségvetési érdekek szerint diktált módon történő bázisrendszerű tervezés hosszú időre konzerválja a meglévő gondokat. Vizsgálódásomnak nem volt célja annak eldöntése, hogy jó-e, hogy a költségvetési tervezésben a bázisszemplélet érvényesül. Azonban igazoltam azt, hogy a módszer bevezetésekor és azóta sem történt meg a stabil alaphoz a megteremtése, illetve a szervezetek feladatellátásához szükséges igények objektív meghatározása, ezért a bázisalapú költségvetés tervezésének csak egy torzult megjelenési formáját tekinthetjük az alulfinanszírozottság egyik kiváltó okának.

A bázisszemplélet állandósulása következményeként a rendőrség oldaláról nem történt meg az alapvetésvetényesgi folyamatok szakmai és pénzügyi modellezése, költségelemzése. A

költségvetési szervek vezetői, gondolkodásmódjukban, felfogásukban alkalmazkodnak a helyzethez. Gazdálkodási tervezésük fő mozgatórugója a megszerezhető erőforrások maximalizálása, ami azt is jelentheti, hogy a feladatok végrehajtására, illetve az szervezet fenntartására fordított költségek nem mindig tükrözik a valós igényeket, ami utat nyit a pazarlásnak, az erőforrások meggondolatlan felhasználásának, ugyanakkor csökken a hatékony gazdálkodás miatti felelősségérzetük, hiszen a folyamatokra szinte egyáltalán nincsenek befolyással. Mindezeket figyelembe véve a bázisszemléletű költségvetés tervezés a jelenlegi formájában nem teszi lehetővé, hogy a költségvetési szerv számára a megfelelő erőforrások ott és akkor álljanak rendelkezésre, ahol és amikor azokra szükség van, ez alapján nem alkalmas a rendőr-főkapitányságok objektív, feladatorientált működtetésének tervezésére.

3.5. Összegzés

A rendőrség informatikai üzemeltetésének vizsgálatakor elengedhetetlen a szervezet gazdálkodási sajátosságainak a feltárása.

A megyei gazdálkodás vizsgálata érdekében felkutattam a megyei költségvetés azon mutatószámait, amelyek véleményem szerint egzakt módon meg kell, hogy mutassák a költségvetési szerv működésének és működtetésének gazdasági sarokszámait, illetve azok alakulását, **rálátást engedve ezzel az informatikai üzemeltetés szempontjából láthatóan hátrányos költségvetési szemlélet gazdálkodás hatására.** A költségvetésnél szükségesnek tartottam vizsgálni annak struktúráját, illetve a teljes költségvetési tevékenységet a tervezéstől a végrehajtáson keresztül teljesen annak befejezéséig, azaz a beszámolóig. A vizsgálataim során többféle megközelítést alkalmaztam annak érdekében, hogy **egyrészt bizonyítsam, hogy a megyei szint vizsgálata alkalmas az országos szint szerv működésének általánosítására, másrészt, hogy bemutassam a költségvetési gazdálkodás folyamatában rejlő visszasságokat.**

3.6. Következtetések

Egyértelműen **bebizonyítottam azt, hogy a rendőrség és különösen a területi szervek gazdálkodását az általam elemzett 20 év alatt folyamatos alultervezettség jellemzi.** A bázisszemléletű költségvetési tervezési módszer a megelőző év eredeti előirányzatát tekinti bázisnak, ezért úgy konzerválja az alulfinanszírozottságot, hogy annak mértéke folyamatosan növekszik. **Igazoltam azt, hogy a költségvetésben megállapított eredeti előirányzatok alultervezettek, melynek következtében a rendőrség folyamatos működése csak folyamatos költségvetési támogatásokkal év közbeni előirányzat módosításokkal biztosítható.**

A pkk szindróma akkor lép fel, ha van egy támogatószervezet, amely kész fedezni a hiányt, megmentve, „kimenekítve” ezzel a kk-szervezetet. Tehát minden pkk-jelenségben

megtalálható egy aktorpár: a pénzügyi bajokkal küzdő kk-szervezet és a támogatószervezet. A puha költségvetési korlát szindróma, ellentétben egy „kimentési” akcióval, nem egyszeri „esemény”, hanem egy mentális jelenség.

Megítélésem szerint a rendőrség olyan költségvetési támogatásból és saját bevételből gazdálkodó költségvetési korlátos szervezet, amely a költségvetésének alulfinanszírozottsága miatt a fejezetet irányító szerv és a kormányzat, mint támogató szervezet folyamatos kimentésére szorul annak érdekében, hogy a tevékenységét eredményesen hajtsa végre és működőképességét fenntartsa. Ezért a pkk-szindróma által kiváltott mentális jelenségek megegyeznek azokkal a jelenségekkel, amelyeket az alulfinanszírozottság vált ki. Ezek a jelenségek meglehetősen negatívan hatnak a szervezet gazdálkodására, a gazdálkodáshoz való viszonyulására.

A folyamatos alulfinanszírozottság tehát generálja a puha költségvetési korlát szindróma effektust. Ebből következik, hogy az optimálisan finanszírozott költségvetés esetén keményíthetővé válna a költségvetési korlát, amely elmozdítaná a szervezet hatékony működtetésének a lehetőségét.

A költségvetés tervezése kiemelt jelentőséggel bír a költségvetési gazdálkodás sikerében, hiszen a biztonságos működés csak körültekint, számvetésekkel alátámasztott költségvetés tervezéssel alapozható meg. A bázisszemplétű tervezési rendszer bevezetésekor nem történt meg ennek a stabil alapnak a megteremtése. Nem történt meg a szervezetek feladatellátásához szükséges igényeinek objektív meghatározása. **Azt állapítottam meg, hogy költségvetési szervek, a megyei főkapitányságok bázisa nem a feladatoknak és igényeknek megfelelően került meghatározásra.** Nem lehet bizonyítani, hogy az alulfinanszírozottság okozója a bázisszemplét lenne, mint ahogy az sem igazolható, hogy rossz lenne az, hogy a költségvetési tervezésben a bázisszemplét érvényesül, mivel a rendszer bevezetésekor és azóta sem történt meg a stabil alapnak a megteremtése, a szervezetek feladatellátásához szükséges igények objektív meghatározása. Azonban egyértelműen igazoltnak gondolom azt, hogy a nem objektíven meghatározott bázis megalapozatlanná teheti a tervezést, ami ezáltal állandósult likviditási problémákat okozhat. Az erőforrások megszerzéséért folytatott folyamatos harc egyik káros hatása az, hogy a bázis adatok egyre távolabb kerülnek a realitásoktól, hiszen már a tervek sem a feladatokhoz, hanem a korábbi már torzult bázis adatokhoz igazodnak. **Ennek a legkártékonyabb következménye az egyidejűleg jelen lévő hiány és pazarlás.** A források rendelkezésre állásának bizonytalansága folyamatos improvizációra készíti a gazdasági vezetést, amely fokozza az esélyét a megalapozatlan döntéseknek, utat nyitva a pazarlásnak, az erőforrások nem megfelelő, felesleges felhasználásának.

Mindezeket figyelembe véve a bázisszemplétű költségvetéstervezés a jelenlegi formájában nem teszi lehetővé, hogy a költségvetési szerv számára a megfelelő erőforrások ott és akkor álljanak rendelkezésre, ahol és amikor azokra szükség van, ez alapján nem alkalmas a rendőr-főkapitányságok objektív, feladatorientált működtetésének tervezésére.

4. A NEMZETI ADÓ- ÉS VÁMHIVATAL SZERVEZETE

Egyik célkitűzésem volt „A rendőrség államigazgatási feladatköréhez hasonló szervezet működési modelljének felkutatása, komplex összehasonlítása.” A rendőrségen kívüli költségvetési szervek működési sajátosságainak feltárása érdekében több hasonló feladatrendszerrel rendelkező szervezet felépítését belső kapcsolatrendszerét tanulmányoztam és elemeztem. A vizsgálataimat elsősorban informatikai feladatokat ellátó szervezeti elemre, annak a szervezetben elfoglalt pozíciójára, illetve a vezetésirányítási rendszerre gyakorolt hatására koncentráltam. Természetesen ennek elengedhetetlen feltétele a teljes rendszer vizsgálata. A hasonló feladatrendszerrel rendelkező költségvetési szervek közül a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (a továbbiakban: NAV) elemzésének eredményeit mutatom be. A választásomat az indokolja, hogy ez a szervezet is a rendőrséghez hasonlóan két korábbi önálló szervezet összevonásával jött létre, illetve törvényben meghatározott rendvédelmi feladatokat is ellátó kormányhivatal, amely vegyes összetételű állománnyal látja el a feladatát. Azonban leginkább azért választottam a NAV szervezeti elemzésének a bemutatását, mert a jogalkotó a törvényben [99] kiemelt elvárásként fogalmazta meg az informatika megújulását.

A NAV, mint állami adó- és vámhatóság a jogállását és a szervezeti felépítését keretbe foglaló törvény [99;1.§] szerint, államigazgatási és fegyveres rendvédelmi feladatokat is ellátó kormányhivatal. A NAV felügyeletét a Kormány irányítása mellett a miniszterelnök által kijelölt miniszter, a NAV szervezetét meghatározó normatív utasítás, a Szervezeti és Működési Szabályzatát [100] (a továbbiakban: SZMSZ) szerint, a nemzetgazdasági miniszter látja el.

4.1. Vezetés

A törvény kimondja, hogy a NAV vezetője az elnök, akit határozatlan időre a kijelölt miniszter javaslatára a miniszterelnök nevez ki és ment fel. [99;6.§ (1)-(2)] Az elnök szervezeten irányítási jogkörét közvetlenül, vagy a Központi Hivatalon keresztül látja el, [100;2.§ (3)] melyet egyszemélyi felelős vezetőként az elnökhelyettesek közreműködésével vezeti. A NAV elnökhelyetteseit és gazdasági vezetőjét az elnök nevezi ki [99;7.§ (1)] és gyakorolja felettük a munkáltatói jogkört. A törvény a Központi Hivatalon belül bevezeti szakfogaztatói beosztást, [99;7.§ (3)] mint vezetői szintet, mivel az egyes elnökhelyettesek által felügyelt szakterület összetettsége, bonyolultsága, szervezeti egységeinek száma, illetve a szakterület állományi létszáma indokoltá teheti, hogy az elnökhelyettes munkáját a főosztályvezetői szint felett álló vezető segítse. A Központi Hivatal főosztályai a saját szakterületük vonatkozásában közvetlenül gyakorolnak felügyeletet a főigazgatóságok azonos szakterületi főosztályai, osztályai felett, az igazgatóságokat közvetve, a felügyeletet ellátó főigazgatóságok útján felügyelik. [99;12.§ (2)] A bünyügyi főigazgatóságot, az informatikai intézetet, a humán erőforrás-fejlesztési feladatokat ellátó intézetet, [99;8 §(1)] valamint a közép fokú adóztatási- és vámszerveket az elnök által kinevezett főigazgató vezeti.

[99;8.§ (2)] Ezen szervek tevékenységének irányításában a főigazgatót az elnök által kinevezett főigazgató-helyettesek segítik. [99;8.§ (3)]

A bünygyi főigazgatóság közép fokú szerveit, valamint az alsó fokú adóztatási szerveket és vámszerveket szintén az elnök által kinevezett igazgató vezeti, [99;8.§ (4)] akiknek munkáját a főigazgató által kinevezett igazgatóhelyettesek segítik. [99;8.§ (5)]

A bünygyi főigazgatóság alsó fokú szervét, amely az áru- és bűnjelkezelést végzi, főosztályvezetői besorolású hivatalvezető, [99;8.§ (6)] míg az alsó fokú vámszervek hatásköri önállósággal rendelkező kirendeltségeit, a szervezeti egységek méretétől függően, igazgatóhelyettesként vagy főosztályvezetői besorolású vezetőként kirendeltség-vezető vezeti. [99;9.§ (3)]

4.2. Gazdálkodás

A NAV a költségvetési szervek gazdálkodási besorolása szerint önállóan működő és gazdálkodó központi költségvetési szerv, amely a központi költségvetésben önálló fejezetet képez. A fejezeten belül a NAV Igazgatás a Bünygyi Főigazgatóság, valamint a Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet önálló címeket képeznek. A NAV Igazgatás címhez tartozik a Központi Hivatal, az Informatikai Intézet, a regionális adó főigazgatóságok, a Kiemelt Adó és Vám Főigazgatóság, a regionális vám- és pénzügyőri főigazgatóságok, a Repülőtéri Főigazgatóság, a Bevetési Főigazgatóság és a Szakértői Intézet. A Bünygyi Főigazgatóság, valamint a Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet a költségvetési szervek gazdálkodási besorolása szerint önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervek, melyek a fejezeten belül önálló címet képeznek. A NAV gazdálkodását a rendőrséghez hasonlóan az Áht., az Ávr., a 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet, valamint 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Bkr.) előírásai határozzák meg.

4.3. Szervezet

A NAV struktúrája négy f tevékenységi kör köré szerveződik, úgymint az adóigazgatás, a vámigazgatás, a bünygyi tevékenység, valamint a szakmai tevékenységet támogató, informatikát is magában foglaló funkcionális területek. A funkcionális területek tevékenységükkel biztosítják a NAV szervezetének működtetését, ezzel hozzájárulnak az alapfeladatok eredményes ellátásához és alapvetően meghatározzák a végrehajtás színvonalát.

A törvény szerint a NAV struktúrája háromszintű, ennek megfelelően, feladatait központi szervei, valamint közép- és alsó fokú szervei útján látja el, [99;3.§ (1)] a közép- és alsó fokú szervek a területi szervek. (22. számú ábra) Ennek érdekében megtörtént a szervezet, első-, másod-, és harmadfokú hatásköreinek határozott elkülönítése. Központi szervei a Központi Hivatal, a Bünygyi Főigazgatóság, az Informatikai feladatokat ellátó intézet és a humán erőforrás-fejlesztési feladatokat ellátó intézet. [99;3.§ (2)]

A NAV adóztatási szerve a Központi Hivatal, a közép- és alsó fokú adóztatási szervek, valamint a NAV közép fokú adó- és vámszerve. [99;4.§ (1),(2a)]

A NAV vámszerve a Központi Hivatal, a közép- és alsó fokú vámszervek, valamint a NAV közép fokú adó- és vámszerve. [99;4.§(2),(2a)]

A bűnügyi tevékenységet a NAV nyomozó hatósága, azaz a bűnügyi főigazgatóság és a közép fokú bűnügyi szervei, a regionális bűnügyi igazgatóságok valósítják meg. Emellett a bűnügyi főigazgatóság alsó fokú szervvel is rendelkezik (19. számú melléklet).

4.4. Feladata

A NAV által ellátandó általános feladatokat, Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló törvény, az egyes szerveinek feladat - és hatáskörét a 273/2010. (XII. 09.) Korm. rendelet határozza meg. A törvény értelmében a NAV „...*általános feladata a központi költségvetés, a Nyugdíjbiztosítási Alap, az Egészségbiztosítási Alap vagy az elkülönített állami pénzalap javára teljesítendő kötelező befizetés, támogatás, adó-visszaigénylés, vagy adó-visszatérítés, a közösségi vámjog végrehajtásáról szóló törvény hatálya alá tartozó kötelező befizetések megállapítása, beszédése, nyilvántartása, végrehajtása, visszatérítése, kiutalása és ellenőrzése.*” [99]

A NAV feladatkörében ellátja az ávr-ben a pénzellátással kapcsolatban számára meghatározott feladatokat, végzi az adó-, vám- és pénzforgalmi adatoknak, az ellenőrzések megállapításainak összegezését, feldolgozását. Az államháztartás működéséhez szükséges és adatokat átadja az adópolitikáért felelős miniszternek.

A Központi Hivatal, illetve az Informatikai Intézet összegyűjti és tárolja a megadott feladatokkal, különösen a befizetési kötelezettséggel, valamint a szerencsejáték szervezéséről szóló törvény hatálya alá tartozó hatósági felügyeleti tevékenységgel kapcsolatos eljárással összefüggő adatokat, amelyekről adatfeldolgozásokat végez és adatszolgáltatásokat teljesít. Előterjeszti a hatáskörébe tartozó kötelező befizetésekkel vagy költségvetési támogatással kapcsolatban elkövetett bűncselekménnyel okozott kár megtérítése iránt az állam nevében a polgári jogi igényt, lefolytatja az adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvény (a továbbiakban: Art.) szerinti központosított ellenőrzést, valamint a közösségi vámjog végrehajtásáról szóló 2003. évi CXXVI. törvény (a továbbiakban: Vtv.) szerinti központosított utólagos ellenőrzést. A kormánytisztviselői, a kormányzati ügykezelői, a hivatásos állományú tagjai és munkavállalói részére egészség megérzési, egészségügyi, szociális és kulturális feladatokat lát el, ellátja a munka-végzésükhöz szükséges képzés, továbbképzés megszervezését és lebonyolítását. Az informatikai rendszerek és az elektronikus ügyintézés fejlesztése érdekében gazdasági társaságot működtet, amelynél a tulajdonosi jogokat a NAV elnöke gyakorolja. Végzi a szerencsejáték-szervezéssel, valamint a játékautomatával és ajándéksorsolással kapcsolatos engedélyezési, nyilvántartási, továbbá az engedélyben foglaltak és a szerencsejáték szervezéséről szóló törvény, valamint a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról szóló törvény rendelkezései betartásával kapcsolatos ellenőrzési, a

központi szerverüzemeltetés hatósági felügyeleti feladatokat. Végzi a közösségi és a külön jogszabályok alapján a feladatkörébe tartozó ügyekben az informatikai rendszerek működtetéséből, alkalmazásából adódó tagállami feladatokat, a közösségi és nemzeti jogszabályokban meghatározott nemzetközi együttműködésből adódó feladatokat, részt vesz további két-, illetve többoldalú megállapodások elkészítésében, jogszabályi felhatalmazás alapján ellátja a Magyarország képviselőjét a NAV szakterületét érintő ügyekkel foglalkozó uniós és nemzetközi szervezetekben. Végzi a hatáskörébe tartozó uniós, illetve más nemzetközi forrásból finanszírozott projektek szervezését, irányítását, lebonyolítását.

Adóigazgatási jogkörében a NAV adóztatási szervei együttműködnek az illetékességi területükön lévő helyi, illetve helyi nemzetiségi önkormányzatokkal, melynek keretében a költségvetésüket érintő, szükséges és rendelkezésre álló bevételi adatokról évente tájékoztatást adnak részükre. Ellátja az adók módjára behajtandó köztartozás végrehajtásával kapcsolatos, illetve az egyéb kötelez befizetésekkel valamint az állami garancia kiutalásával, visszakövetelésével, a garancia beváltásához kapcsolódó ellenőrzéssel kapcsolatos állami adó- és vámhatóság hatáskörébe utalt feladatokat. Lefolytatja a szokásos piaci ár megállapítása iránti eljárást, vezeti az ezzel kapcsolatos nyilvántartást, végzi az eljárás díjának beszedését és visszatérítését. Ellátja a munkáltatók és kifizetők által foglalkoztatott biztosítottak adatainak nyilvántartásával, jogszabály szerinti feladatait, elvégzi az illetékek zárási összesítését és végzi az azzal kapcsolatos adatszolgáltatást. Ellátja a csőd eljárásban, a felszámolási eljárásban, a végelszámolásban, a kényszertörlési eljárásban, a vagyonrendezési és adósságrendezési eljárásban a NAV hatáskörébe tartozó követelések tekintetében a hitelezési feladatokat, és jogszabályban meghatározott esetben és módon egyéb hitelezők képviselőjét, a végrehajtási eljárásban ellátja a végrehajtás foganatosítójaként a törvény által meghatározott feladatokat. A NAV vámigazgatási jogkörében végzi a közösségi vámjog alapján az áruk vám eljárás alá vonását, a vámhatáron át lebonyolódó áru- és utasforgalom vámellenőrzését, a vámtartozások és a vámeljáráshoz kapcsolódó nem közösségi adók és díjak kiszabását és beszedését. Elvégzi az áruk azonosságának vizsgálatát, illetve a vizsgálat megtörténtének ellenőrzését, a vámokmányok, illetve a vámeljárások adatainak vám- és statisztikai célú ellenőrzését, javíttatását, nyilvántartását, összesítését, feldolgozását és átadását, a vám-, az adó- és egyéb jogszabályokban meghatározott adóztatási, ellenőrzési és utólagos ellenőrzési feladatokat.

A NAV jövedéki igazgatási jogkörében végzi a jövedéki jogszabályokban meghatározott jövedéki adóztatással, ellenőrzéssel, a jövedéki jogszabályokban meghatározott jövedéki ügyekkel kapcsolatos feladatokat.

A NAV bűnüldözési és nyomozóhatósági jogkörében végzi a büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény (Be.) által hatáskörébe utalt bűncselekmények megelőzését, felderítését és nyomozását, valamint nem nyomozóhatósági jogkörében eljárva a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról szóló törvény által hatáskörébe utalt feladatok ellátását.

A NAV rendészeti és igazgatási jogkörében végzi a külön jogszabály által hatáskörébe utalt szabálysértések felderítését és elbírálását, ellátja a NAV nyomozó hatósága által elrendelt személyi védelmet, végzi meghatározott körben anyagi javak, értékek az elfogott, elállított,

őrizetbe vett, valamint fogva tartott személyek őrzését, kísérését. Mozdó egységekkel végzi a Magyarország területén a mélységi ellenőrzési tevékenységet, a közúti határátkelőhelyek üzemeltetését, a fenntartásukra és fejlesztésükre vonatkozó feladatok végrehajtását. Ezen felül a NAV ellátja még a külön jogszabályban szabályozott, nemzetközileg ellenőrzött termékek és technológiák forgalmának a nemesfémforgalommal és fémjelzéssel kapcsolatos ellenőrzési feladatokat, a vám-, a jövedéki, a szabálysértési és egyéb eljárások során keletkezett, a feladat- és hatáskörébe tartozó adatok kezelését, a fémkereskedelmi hatósági feladatokat, az energiaadóval, a környezetvédelmi termékdíjjal, a regisztrációs adóval kapcsolatos adóztatási és ellenőrzési feladatokat. A NAV nyomozó hatósága és a Rendőrség illetékes szervei hatáskörükben eljárva kötelesek együttműködni, és kötelesek egymást a bűnmegelőző és felderítő tevékenység gyakorlása során támogatni.

4.5. Informatikai támogatás

A továbbiakban részletesen bemutatom azokat a szervezeti egységeket, szervezeti elemeket, amelyek komplex módon biztosítják a NAV informatikai kiszolgáltatását.

4.5.1. NAV Informatikai Intézet

A Kormány a NAV informatikai feladatokat ellátó intézeteként az Informatikai Intézetet jelölte ki. [101;37.§(3)] A NAV Informatikai Intézete a NAV központi informatikai szervezete. [100;8.§(2)b] (23. számú ábra)

Az Intézetet az érintett elnökhelyettes javaslatára az elnök által kinevezett főigazgató vezeti és irányítja. Gazdálkodási jogkörét tekintve az Informatikai Intézet főigazgatóját kötelezettséget vállaló szerv vezetőjének kell tekinteni, aki az intézet számára biztosított előirányzatok terhére kötelezettséget vállal. Az intézet gazdálkodási tevékenysége tekintetében, az önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv hatáskörébe tartozó közvetlen irányítói tevékenységet az erőforrás-gazdálkodási elnökhelyettes közvetlen irányítása alatt álló főosztályok gyakorolják.

A főigazgató a főigazgató-helyettesek közreműködésével vezeti az Intézet szakmai tevékenységét, közvetlen irányítása alá egyéb szervezeti egységek is tartoznak. Ezek az egyéb szervezeti egységek a Humánpolitikai Főosztály, a Gazdasági Főosztály, a Titkársági Főosztály, a Szolgáltatásfelügyeleti és Minőségbiztosítási Osztály, a Belsőellenőr és a Biztonsági referens. Az intézet a feladatkörébe tartozó szakmai tevékenységét, jól elkülöníthet feladatrendszer mentén kialakított blokkokra épített szervezeti struktúrában látja el (24. számú ábra). Önálló egységet képeznek a Nemzetgazdasági Számlavezető Blokk, az Üzemeltetési Blokk és a Fejlesztési Blokk. A blokkokat a főigazgató helyettesek irányítják. A blokkokat specifikus szakterületi igazgatók vezetik. A szakterületek főosztályait főosztályvezetők és az alájuk szervezett osztályok vezetői irányítják. Az Informatikai Intézetet, főosztály szintig a (20. számú melléklet) mutatja be. Az Intézet feladatkörét a NAV SZMSZ [100;16.§] határozza meg. Az Intézet feladatkörébe tartozik a

NAV szakmai tevékenységét támogató informatikai rendszerek tervezése, fejlesztése, üzemeltetése, karbantartása, nyilvántartása, minőségbiztosítási feladatok ellátása, adatfeldolgozások végzése, adatszolgáltatások teljesítése, az államháztartási számlák kezelése, azok forgalmának könyvelése, valamint központi nyomdai szolgáltatások biztosítása. Az Intézet ellátja a területi informatikai infrastruktúra felügyeletét és üzemeltetését, a NAV informatikai és telekommunikációs hálózatának fejlesztését, működtetését. Tervezi és felügyeli a számítógéptermekek erősáramú ellátását, a klíma-berendezéseket, a tűzvédelmi rendszereket. Ellátja az informatikai eszközök üzembe helyezésével, használatba vételével kapcsolatos feladatokat, dokumentálja azokat. Feladatkörében ellátja a fejlesztési, mérési, felülvizsgálati valamint hatékonyságelemzési, minőségelemzési feladatokat. Oktatási, felhasználó-támogatási tevékenységet folytat.

Ellátja a NAV Általános Tájékoztató, valamint Ügyféltájékoztató és Ügyintéző Rendszerének üzemeltetési feladatait.

Elvégzi a közösségi és a külön jogszabályok alapján a feladatkörébe tartozó ügyekben az informatikai rendszerek működtetéséből, alkalmazásából adódó tagállami feladatokat, valamint a közösségi és nemzeti jogszabályokban meghatározott nemzetközi együttműködésből adódó feladatokat. Informatikai beszerzésekre és szolgáltatásokra vonatkozóan a felhasználói igényeket figyelembe véve, elkészíti az informatikai szakmai döntéshozatalhoz szükséges dokumentumokat, végzi az informatikai szakmai specifikáció készítésével kapcsolatos feladatokat.

4.5.2. Központi Hivatal informatikai irányító szerepe

Az Informatikai Elnökhelyettes közvetlenül az Informatikai Tervezési és Módszertani Főosztály, az Információvédelmi, Folyamatszabályozási és Adatvagyon-gazdálkodási Főosztály és a Kiemelt Informatikai Fejlesztések Főosztálya tevékenységét irányítja (3. számú melléklet). A Főosztályok a szakterületüket érintő kérdésekben közvetlenül gyakorolnak felügyeletet a főigazgatóságok informatikai feladatot ellátó főosztályai, osztályai felett. Az igazgatóságokat közvetve, a felügyeletet ellátó főigazgatóságok útján felügyelik. Az Információvédelmi, Folyamatszabályozási és Adatvagyon-gazdálkodási Főosztály az informatikai biztonsági tevékenység felügyeletét a NAV egészére vonatkozóan ellátja.

A Központi Hivatal Informatikai feladatai

A Központi Hivatal (26. számú ábra) általános feladatai közé tartozik az, hogy szakmai felügyeletet gyakorol a szakterületéhez tartozó informatikai rendszerek felett. Az Informatikai Elnökhelyettes közvetlenül irányítja a felügyelete alá tartozó informatikai szervezeti egységek tevékenységét. Elnökhelyettesi jogkörében irányítja a feladatok végrehajtását, gondoskodik a szakmai követelmények érvényesítéséről, a jogszabályokban, rendelkezésekben, megállapodásokban foglaltak betartásáról és betartatásáról. Felelős az informatikai szakterület tevékenységének koordinálásáért, feladatai végrehajtásának eredményességéért, az akadályozó tényezők elhárításáért, a szükséges intézkedések megtételéért. Közreműködik a NAV informatikai költségvetésének tervezésében optimális felhasználásában. Felelős a NAV információtechnológiai eszközrendszereinek fejlesztéséért,

működéséért, az informatikai biztonsági feladatok megvalósításáért, az adathozzáférési jogosultságok rendszerének működtetéséért, az informatikai rendszerek egységességéért, integrációjáért. Ellátja az informatikai tárgyú beszerzések informatikai szakmai elkészítésével kapcsolatos feladatokat, kezdeményezi az információ-technológiai tárgyú beszerzések lefolytatását, szerződések létesítését, módosítását vagy megszüntetését. Szakmai szempontból aláírás előtt ellenjegyzi a kezdeményez iratokat és szerződéseket, dönt az informatikai fejlesztési kérdésekben, a kiemelt fejlesztések ügyében elvi, stratégiai döntéseket hoz. Felügyeli az informatikai tárgyú projekteket. Az informatikai elnökhelyettes közvetlen irányítása és szakmai felügyelete alá tartozó központi hivatali főosztályok feladatrendszere úgy van felépítve, hogy az Informatikai Tervezési és Módszertani Főosztály, az Információvédelmi, Folyamatszabályozási és Adatvagyon-gazdálkodási Főosztály és a Kiemelt Informatikai Fejlesztések Főosztálya tevékenységét lefedje a fenti tevékenységi köröket. [100;27.§-31.§ és a 2. függelék]

4.5.3. Informatikai referens

A területi szintű informatikai igények hatékony és eredményes kiszolgálása érdekében a főigazgatóságokon szakterületi koordináló beosztás került létrehozásra. Az informatikai referens a főigazgató közvetlen irányítása és felügyelete alatt látja el az informatikai rendszerek fejlesztésével, működésével, a rendszerek felhasználói szintű képzésével kapcsolatos főigazgatósági és igazgatósági szintű koordinációs feladatokat. Feladatkörének megfelelően közreműködik a főigazgatóság és az irányítása alá tartozó igazgatóságok jogosultságkezelési szabályzatának elkészítésében részt vesz az adatvédelmi feladatainak ellátásában. Feladatainak ellátása során kapcsolatot tart a főigazgatóság és az irányítása alá tartozó igazgatóságok vezetőivel és a kiemelt felhasználókkal, valamint az Informatikai Intézet informatikai szakterületével.

4.6. Bűnügyi Főigazgatóság

A hatékony és eredményes bűnüldözési munka megvalósulása érdekében a NAV szervezeti struktúrájában önálló elemként jelenik meg a nyomozó hatóság. A törvény szerint [99;4.§(3)] a NAV nyomozó hatósága a bűnügyi főigazgatóság és annak középfokú szervei.

4.6.1. Vezetés

A NAV Bűnügyi Főigazgatósága (továbbiakban, NAV BF) önálló jogi személyiség. A NAV vezetésének bemutatásánál ismerttettem, hogy a főigazgatóságot az elnök által kinevezett főigazgató vezeti. Az elnök a NAV BF SZMSZ [102;2.§(2)] szerint Bűnügyi Főigazgatóság felett szervezetirányítási és felügyeleti jogkörét közvetlenül vagy közvetve a Központi Hivatalon keresztül, a szakmai felügyeleti jogkörét a bűnügyi elnökhelyettes útján

gyakorolja. A Központi Hivatal Bűnügyi Főosztály felügyeletet gyakorol a NAV BF és szervei szakmai tevékenysége felett. A bűnügyi főigazgatóság középfokú szerveit (regionális bűnügyi igazgatóságok) a főigazgató javaslatára az elnök által kinevezett igazgató vezeti az igazgatóhelyettesek közreműködésével. A főigazgatóság alsó fokú szervét (NAV Áru- és Bűnjelkezelő Hivatala) a főigazgató által kinevezett hivatalvezető vezeti.

4.6.2. Gazdálkodás

A NAV BF a költségvetési szervek gazdálkodási besorolása szerint önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv, amely a NAV költségvetési fejezetet önálló címet képez. [102;4.§(1-2)] A NAV BF gazdálkodásban irányadó elírások természetesen a fejezetnél már kifejtett normákkal megegyeznek.

4.6.3. Szervezet

A Bűnügyi Főigazgatóság a NAV központi szerve (27. számú ábra). A NAV BF középfokú szervekkel és alsó fokú szervvel rendelkezik, melyek területi szervek. Középfokú szervei regionális bűnügyi igazgatóságok, alsó fokú szerve a NAV Áru- és Bűnjelkezelő Hivatala.

A bűnügyi főigazgató a bűnügyi főigazgató-helyettes és az erőforrásokért felelős főigazgató-helyettes közreműködésével vezeti a főigazgatóságot. Közvetlenül irányítja a Főigazgatói Törzs, az Informatikai Főosztály és a Jogi, Igazgatási és Titkársági Főosztály tevékenységét. A törzs a bűnügyi főigazgató közvetlen irányítása és felügyelete alatt látja a feladatát melynek célja a bűnügyi főigazgató elsődlegesen koordinációs tevékenységének segítése. A törzs keretében működik a főigazgatói informatikai tanácsadó, a bűnüldözési belső adatvédelmi felelős, a bűnüldözési informatikai biztonsági referens a belső ellenőrzés, a Helyi Biztonsági Felügyelet és a biztonsági referens. A bűnügyi főigazgató-helyettes irányítja és felügyeli az alatt álló a Bűnügyi Koordinációs Főosztály, a Központi Nyomozó Főosztály, a Bűnügyi Ellátó Főosztály, és a Revizori Főosztály munkáját. Az erőforrásokért felelős főigazgató-helyettes közvetlenül vezeti a Pénzügyi és Gazdasági Főosztály és a Humánpolitikai Főosztály munkáját, és gazdasági vezetőként felelős a gazdasági szervezet jogszabályoknak megfelelő működéséért. A regionális bűnügyi igazgatóságot egyszemélyi felelős vezetőként az igazgató az Áru- és Bűnjelkezelő Hivatala főosztályvezetői besorolású hivatalvezető vezeti a hivatalvezető helyettes közreműködésével (28. számú ábra). A Bűnügyi Főigazgatóság mint központi szerv szervezeti egységeit a (21. számú melléklet) mutatja be.

4.6.4. Feladata

A törvény [99;13.§(7)] szerint a NAV bűnügyi főigazgatósága és regionális bűnügyi igazgatóságai feladata a büntetőeljárásról szóló törvény [103] által a NAV nyomozóhatóságainak hatáskörébe utalt bűncselekmények elkövetésének megelőzése, felderítése, megszakítása, az elkövet kilétének megállapítása, elfogása, tartózkodási helyének megállapítása, a bizonyítékok megszerzése. Feladatának sikeres ellátása valamint az

eljárásban résztvevők védelmének érdekében a nyomozó hatóságnak lehetősége van titkos információgyűjtésre. A törvény lehetőséget biztosít arra, hogy a nyomozóhatóság az információt szolgáltató kisebb súlyú bűncselekmények elkövetőjével kapcsolatban a feljelentés elutasítását vagy a nyomozás megszüntetését kilátásba helyezze, ha az ezzel elérhető bűnüldözési célhoz fűződő érdek jelentősebb, mint a kisebb súlyú bűncselekmény elkövetőjével szemben fennálló állami büntetőjogi igény érvényesítéséhez fűződő érdek. A regionális bűnügyi igazgatóságok saját ügyrendjükben megfogalmazott szabályok alapján hatáskörükben végzik a kormányrendeletben [101;33.§] meghatározott kivétellel a büntetőeljárásról szóló törvényben meghatározott bűncselekmények megelőzését, felderítését, valamint nyomozását az erre vonatkozó jogszabályok rendelkezései szerint. Áru- és Bűnjelkezelő Hivatal feladata végzi a NAV vámigazgatási-, jövedéki igazgatási, fémkereskedelmi, szabálysértési és nyomozóhatósági jogkörében eljárva a NAV rendelkezése alá került dolgok kezelésével, valamint az elkobzott árukkal kapcsolatos, jogszabályban meghatározott feladatokat.

4.6.5. Informatikai támogatás

Az alábbiakban a Bűnügyi Főigazgatóság informatikai kiszolgálását ellátó szervezeti elemeket mutatom be.

Informatikai Főosztály

Az Informatikai Főosztály a főigazgató közvetlen irányítása alatt végzi tevékenységét. Feladatait az Üzemeltetési Osztály és az Alkalmazás- Támogató Osztály segítségével látja el. A főosztály az utasításban [102;5. függelék] megfogalmazottak szerint felügyeli és ellenőrzi a bűnügyi szakterület informatikai rendszereit, valamint ellátja a szakterület informatikai tevékenységének felügyeletét. Közreműködik az informatikai tárgyú szabványok, eljárási rendek elkészítésében, a szakterület informatikai stratégia tervezetének kidolgozásával a NAV informatikai stratégiájának elkészítésében. Javaslatot tesz a közigazgatásban bevezetett informatikai módszerek alkalmazására. Biztosítja a szakterület informatikai tevékenységének szabványosítást, elvégzi az ellenőrzési tevékenységet megalapozó kockázatelemzési feladatokat az informatikai cél-és témavizsgálatait. Közreműködik a bűnügyi informatikai rendszerekhez kapcsolódó együttműködési megállapodások kialakításában az adatvédelemmel, informatikai biztonsággal kapcsolatos irányító eszköz kialakításában mind a NAV, mind a NAV BF tekintetében. Feladatkörében együttműködik a társszervek és a NAV informatikai szakterületeivel, valamint a bűnügyi szakterülettel. Szervezi a főosztály foglalkoztatottjainak szakmai oktatását, a bűnügyi szakterület felhasználóinak informatikai továbbképzését.

Főigazgatói Törzs informatikai feladatai

Főigazgatói Törzs a bűnügyi főigazgató munkájának segítése érdekében létrehozott funkcionálisan kialakított szervezet. A szervezet előnye, hogy a főigazgató közvetlen felügyelete és irányítása alatt nagyfokú, több területet is lefedő szakmai hozzáértés

koncentrálódik. Ez lehetőséget ad a részfolyamatok teljesebb koordinációjára, a többszemponútáság érvényesülésére. Mivel tagjai állandó kapcsolatban vannak a főigazgatóval, eredményesen közvetíthetik a vezetői elképzeléseket illetve a rendelkezésre álló lehetőségeket. A Törzs keretében a főigazgató informatikai szakterülethez kapcsolódó feladataiban, döntéseinek elkészítésében elsősorban a főigazgatói informatikai tanácsadó valamint a bűnüldözési informatikai biztonsági referens nyújt segítséget, de a törzs többi szervezeti elemének is van az informatikai szakterülethez köthető részfeladata.

A főigazgatói informatikai tanácsadó

A főigazgatói informatikai tanácsadó feladatait az utasítás [102;46.§] szerint a bűnügyi főigazgató közvetlen irányítása és felügyelete alatt a Főigazgatói Törzs szervezetén belül látja el. A főigazgató határozatlan időtartamra bízza meg az informatikai tanácsadót. Feladatkörében koordinálja a bűnügyi szakterület informatikai feladatait, a minősített adatok kezeléséhez kapcsolódóan az elektronikai rendszerbiztonság körébe tartozó informatikai feladatokat, valamint a bűnüldözési informatikai biztonsági referens és az Informatikai Főosztály feladatellátását. Ellátja az Informatikai Főosztály felügyeletét. Részt vesz az informatikai szakterület fejlesztési rendjének kidolgozásában, biztosítja az informatikai és szakmai egyeztetések lefolytatását. A főigazgató egyedi ügyekben adott felhatalmazása esetén utasítási jogkörrel rendelkezik feladatellátása körében.

A bűnüldözési informatikai biztonsági referens

A főigazgató bűnüldözési informatikai biztonsági referense feladatait a bűnügyi főigazgató közvetlen irányítása és felügyelete alatt a Főigazgatói Törzs szervezetén belül látja el. A főigazgató határozatlan időtartamra bízza meg az bűnüldözési informatikai biztonsági referenst, aki felelős a bűnügyi szakterület minősített adatot nem kezel informatikai rendszereinek fejlesztésével, működésével kapcsolatos informatikai biztonságot érintő koordinációs feladatok elvégzéséért. Az utasítás [102,51.§] szerint az informatikai biztonság megvalósulása érdekében meghatározza a szakterület vonatkozásában az informatikai biztonsági elveket, célokat, feladatokat, elkészíti az ehhez kapcsolódó irányító eszközöket és figyelemmel kíséri azok alkalmazását. A bűnügyi szakterületen koordinálja az informatikai biztonsági tevékenységét, tervezi és végrehajtja az ezzel kapcsolatos ellenőrzéseket, meghatározza a prioritásokat, segítséget nyújt a szervezeti egységeknek az informatikai biztonsági követelmények meghatározásában. Közreműködik a bűnügyi szakterület vonatkozásában az adatvagyron kialakításával, kezelésével kapcsolatos feladatokban, a működésfolytonossággal és informatikai katasztrófa-elhárítással kapcsolatos feladatokban, végzi a szakterület tekintetében az informatikai kockázatelemzéssel kapcsolatos feladatokat. Feladatainak ellátása során együttműködik a NAV BF és az irányítása alá tartozó szervek vezetőivel és a kiemelt felhasználókkal, a főigazgatói informatikai tanácsadóval, biztonsági vezetővel, az informatikai szakterülettel, valamint a bűnüldözési belső adatvédelmi

felelőssel. Összehangolja a NAV BF és az irányítása alá tartozó szervek foglalkoztatottjainak informatikai biztonsági kérdéseket érintő, oktatását.

4.7. Értékelés

A fentiekben bemutattam a NAV, illetve külön a Bűnügyi Főigazgatóság szervezetét, különös tekintettel azok informatikai kiszolgálását ellátó szervezeti egységekre, elemekre. A továbbiakban összefoglalom a fent részletezetteket. Nem véletlen az alcímben szereplő értékelés, mivel az összefoglalással párhuzamosan értékelem azt a struktúrát, melyben véleményem szerint megvalósult a jogalkotó részéről megfogalmazott igény, mely szerint minőségileg megújult, hatékonyabb, átláthatóbb és költségtakarékosabb, az információáramlás szempontjából korszerűbb, egységes elvek alapján felépülő és egységes irányítású szervezet jöjjön létre. Szakterületem szempontjából különösen fontosnak tartom azt, hogy mindezen követelmények az informatikai biztosítás területén fokozottan érvényesülnek.

4.7.1. NAV

2011. január 1-jén az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal (továbbiakban: APEH) valamint a Vám- és Pénzügyőrség (továbbiakban: VP) összevonásával létrejött a Nemzeti Adó- és Vámhivatal. A két szervezet integrációját a törvény [99] preambuluma, illetve általános indoklása szerint az állam adóhatósági és vámhatósági feladatainak, hatékonyabb, átláthatóbb és költségtakarékosabb ellátása, és az ehhez szükséges információtechnológiai és műszaki háttér elvi megújulásának biztosítása, a központi költségvetés bevételi elirányzatainak nagyobb határfokú teljesítése, valamint az államháztartási érdekek hatékonyabb érvényesítése tette szükségessé.

A NAV szervezeti struktúrájának kialakításában szintén azok a kormányzati célkitűzések játszottak szerepet, melyeket a törvény preambulumban megfogalmaztak. Ezek alapján az integráció után létrejövő szervezetnek egy minőségileg megújult, hatékonyabb, átláthatóbb és költségtakarékosabb, az információáramlás szempontjából korszerűbb, egységes elvek alapján felépülő és egységes irányítású, továbbá a pénzügyi és egyes más bűncselekményeket hatékonyan és eredményesen felderítő, bűnügyi szervezeti elemmel is rendelkező kormányhivatalnak kell lennie. Az egységes elvek alapján felépülő egységes irányítású szerv új szervezeti struktúrája igazodik az elődszervezetek, az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal (APEH), valamint a Vám- és Pénzügyőrség (VP) háromszintű szervezetéhez. Ennek megfelelően került kialakításra a szervezet az első-, másod-, és harmadfokú hatáskörök határozott vonalú elkülönítésével. A törvény megfogalmazásában, „...feladatait központi szervei, valamint közép- és alsó fokú szervei útján látja el.” [99;3.§] A hatékonyság az átláthatóság és az egységes irányítás elvének érvényesülése érdekében a törvényességi, felügyeleti, és ellenőrzési tevékenység elkülönül a napi szakmai tevékenységtől. Az oktatás, képzés, egészségügyi ellátás, hagyományörzés és a kulturális feladatok ellátása, egy szervezeten belül koncentrálódik, amely a humán-erőforrás gazdálkodási és fejlesztési feladatok hatékonyságát hivatott biztosítani. A költséghatékonyság és az információáramlás korszerűsítése szempontjából kiemelt szerepet kapott az informatikai háttérintézmények

működésének racionalizálása. Központi szervnek a Központi Hivatal, a bünygyi főigazgatóság, az informatikai feladatokat ellátó intézetek és a humánerőforrás-fejlesztési feladatokat ellátó intézet minősül.

A NAV fejezetén belül a bünygyi főigazgatóság és a humánerőforrás-fejlesztési feladatokat ellátó intézet önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervek. Ez a gazdálkodási jogkör biztosítja a nyomozóhatósági feladatokat ellátó bünygyi szakterület megfelelő elkülönültségét és a szükséges mértékű gazdasági önállóságát. A humánerőforrás-fejlesztési feladatokat ellátó intézet tekintetében pedig ez a szervezeti keret a legoptimálisabb a NAV egészét érintő, kiemelt jelentőségű feladatok ellátására. Az elveknek megfelelően új szervezeten belül kialakításra került az adóztatási szerv, amely az állami adóhatósági feladatokat hivatott ellátni, a vámszerv a vámhatósági feladatokra és a nyomozó hatóság a bűnmegelőzési, bűnüldözési, bűnfelderítési feladatok ellátására. A három, szakmai alapon elkülönülő szakmai ág saját feladat- és hatáskörrel rendelkezik. A NAV az elődszervezetek struktúrájának megfelelően háromszintű szervezetként működik megőrizve a regionális szerveződés előnyeit és a működőképesség folyamatoságát. A Központi Hivatal és a Regionális Főigazgatóságok mellett erős jogosítványokkal bíró megyei igazgatóságok jöttek létre, hogy a hatósági tevékenység és a jogorvoslati fórumrendszer jól elkülönüljön és átláthatóvá váljon. Kiemelt szempont volt, hogy a változtatások az ügyfelek számára semmilyen hátránnyal ne járjanak, és az elődszervezetek személyi állományában meglévő értékek sem sérüljenek.

4.7.2. Informatika

Az NAV szervezetén belül az informatikai szakterület fontosságát a törvény [99] preambuluma azzal fejezi ki, hogy az információáramlás korszerűsítését és ezzel együtt a szervezetben elfoglalt pozícióját kiemelt feladatként határozza meg az új struktúrában. Az indoklás az alaptevékenységet meghatározó három tevékenységi kör mellett negyedikként az informatikai szakterületet határozza meg, mint f tevékenységi területet, amelyek köré a NAV struktúrája szerveződik. Az informatikai szakterületet ugyanarra a szintre helyezte, mint a szakmai alapon elkülönülő szakmai ágakat. Ezzel az adóigazgatást, a vámigazgatást, a bünygyi tevékenységet, illetve az ezeket támogató informatikai tevékenységet határozta meg a szervezet alappilléreiként. Mindezt kiegészíti azzal, hogy a *„jól működő informatika a szervezet egyik alappillére, hiszen nélküle az adóigazgatás, illetve a vámigazgatás sem tud megfelelően működni”*. [99]

A célkitűzések megvalósítása érdekében, a meghatározott elveknek megfelelően, informatikai feladatokat ellátó szervezeteként, a NAV központi szerveiként két szervezet jött létre, az Informatikai Intézet és az Integrált Informatikai és Telekommunikációs Intézet. Mindkét informatikai feladatokat ellátó intézet, országos illetékességgel látta el feladatát. Az egyik informatikai intézet alapvetően üzemeltetési feladatokat, továbbá számlavezetési és egyéb nyilvántartási feladatokat látta el, a másik pedig egyrészt az elődszervezetek informatikai rendszereinek integrációját, fejlesztését végezte, másrészt az egyéb rendszerektől elkülönülten üzemeltette a bünygyi szakterületet kiszolgáló informatikai

rendszereket. A két önállóan működő intézet azonban csak átmeneti szervezetek voltak és csak azt szolgálták integráció során az informatikai rendszerek átvétele, az informatikai háttér és szolgáltatások folyamatosan kiemelkedően biztosítva legyenek. Következő lépésként a hatékonyság és a költségtakarékosság elvének érvényesülése érdekében a két szerv összevonásával létrejött a NAV egyesített Informatikai Intézete és megtörtént az intézet működtetési területének egységesítése. Az integráció eredményeként a szakterület működésében és működtetésében megszűntek a párhuzamosságok, professzionálisabb lett a feladatok végrehajtása. Az egységes irányítás elvének érvényesülését, valamint az operatív végrehajtás és felügyeleti tevékenység elkülönülését a Központi Hivatal feladatrendszere biztosítja. Az Informatikai Elnökhelyettes közvetlenül irányítja a felügyelete alá tartozó informatikai szervezeti egységek tevékenységét. Az Informatikai Fejlesztési Főosztály, az Informatikai Módszertani és Adatvagyon-gazdálkodási Főosztály, és az Információvédelmi, Folyamatszabályozási és Ügyvitelszervezési Főosztály a szakterületüket érintő kérdésekben közvetlenül gyakorolnak felügyeletet a főigazgatóságok informatikai feladatot ellátó főosztályai, osztályai felett. Az igazgatóságokat közvetve, a felügyeletet ellátó főigazgatóságok útján felügyelik.

Az információáramlás korszerűsítése és minőségének javítása elvének megvalósulását jól szemlélteti az informatikai referens munkakör létrehozása. Az informatikai referens a főigazgató közvetlen irányítása és felügyelete alatt látja el az informatikai jellegű főigazgatósági és igazgatósági szintű koordinációs feladatokat. Mivel állandó kapcsolatban van a főigazgatóval, eredményesen közvetíthetik a vezetői elképzeléseket, illetve a rendelkezésre álló lehetőségeket elsegítve ezzel az információáramlást.

A jogalkotó részéről megfogalmazott igény, mely szerint minőségileg megújult, hatékonyabb, átláthatóbb és költségtakarékosabb, az információáramlás szempontjából korszerűbb, egységes elvek alapján felépülő és egységes irányítású, informatikai feladatokat ellátó szervezet jöjjön létre megvalósult a NAV szervezeti felépítésében. A jelenlegi struktúra megfelelő terepet ad annak a ma már teljesen elfogadott nézetnek, mely szerint a gazdaság szinte minden területe teljes mértékben az informatika által vezérelt „iparággá” vált. A NAV-ra levetítve ez azt jelenti, hogy állami adóhatósági,- vámhatósági,- és nyomozóhatósági feladatok, illetve az egyéb funkcionális feladatok hatékony végrehajtása lehetetlen, egy jól működő informatika a szervezet támogatása nélkül. A jogalkotó világossá tette, hogy az informatikai szakterület összetettsége, bonyolultsága szükségessé teszi a szakterület elkülönültségének definiálását. A szervezeti egységeinek száma, illetve a szakterület állományi létszáma valamint az, hogy kritikus méret felett a feladatok sűrűsége a felelős vezetőknél átláthatatlanságot okozhat, indokoltá teszi, hogy az elkülönítés önállóságot is jelentősen. Mindezeknek megfelelően jöttek létre a NAV informatikai feladatait ellátó szervezetei. Ezek az informatikai szervezetek tevékenységükkel biztosítani tudják a NAV szervezetének informatikai jellegű működtetését, ezzel hozzájárulnak az alapfeladatok eredményes ellátásához és alapvetően meghatározzák a végrehajtás színvonalát. Ennek megfelelően tudatosítani szükséges azt a szemléletet, miszerint a NAV működése, teljesítménye szempontjából minden ellátandó feladatot, az abban közreműködő szerveket, szervezeti egységeket, személyi állományt egyenlő fontosságúként kell kezelni.

A NAV esetében ez jogalkotói és gyakorlati szinten is megvalósult. Az informatikai szakterület az elkülönülő szakmai ágakkal azonos szinten képviselteti magát. Az Informatikai Intézet vezetője az Informatikai Elnökhelyettes javaslatára az elnök által kinevezett főigazgató. Az intézet a Központi Hivatal irányítása alatt áll. Gazdálkodási jogkörét tekintve az Informatikai Intézet főigazgatója kötelezettséget vállaló szerv vezetője. Az Informatikai Elnökhelyettest az elnök nevezi ki. Az elnökhelyettes irányítása alatt lévő főosztályok a szakterületüket érintő kérdésekben közvetlenül gyakorolnak felügyeletet a főigazgatóságok informatikai feladatot ellátó főosztályai, osztályai felett. Az igazgatóságokat közvetve, a felügyeletet ellátó főigazgatóságok útján felügyeli. Az informatikai referens a főigazgató közvetlen irányítása és felügyelete alatt látja el az a területi szintű informatikai igények hatékony és eredményes kiszolgálását illetve az főigazgatóság szintű, igazgatóságok közötti informatikai tárgyú koordinációs feladatokat.

Az informatikai szakterület a NAV struktúrájának egyik alappillére. Központi és területi szinten is önálló szakterületként jelenik meg. A szakterület közvetlenül részt vesz a NAV stratégiai döntéseiben, tagja a menedzsmentnek. Az informatikai érdekérvényesítés áttételmentesen ezáltal torzulások nélkül valósul meg, mert az informatikai vezetők közvetlenül az elnök, főigazgató irányítása és felügyelete alatt látják el tevékenységüket. A szervezet mérete felépítése, tagoltsága optimális keretet ad az adóigazgatás, a vámigazgatás, és bünyügyi tevékenység informatikai támogatásához, a szakmai feladatainak maradéktalan végrehajtásához.

4.7.3. NAV Bünyügyi Főigazgatóság

A NAV szerkezeti felépítésénél kifejtett gondolataim a bünyügyi szakterület esetében fokozottan érvényesülnek. A törvény preambulumban hangsúlyozottan utal a bünyügyi szakterület kiemelt jelentőségére azzal, hogy az integrált szervezet kialakításánál konkretizálja, hogy egy „...*pénzügyi és egyes más büncselekményeket hatékonyan és eredményesen felderítő bünyügyi szervezetrendszer kialakítása érdekében...*” [99] szükséges az új szervezet létrehozása. Az integrált szervezetben ez az adónyomozói rendszer visszaállítását jelentette. A minőségi megújulás és a hatékonyság, a bünyügyi szervezet esetében a legszembetűnőbb. A Bünyügyi Főigazgatóság legfontosabb jellemzője, hogy az egyéb igazgatási szakterületektől szervezetileg elkülönülten működik. A hatékonyság és az eredményesség elvének érvényesülése érdekében a szakterület a funkcionális szervezeti egységeit is önállóan működteti, így képes arra, hogy a nyomozószervek személyügyi, technikai és egyéb gazdasági jellegű feladatait ellássa. Ezáltal képes a bünyügyi szervezet igényei szerint a szükséges erőforrások arányos, időszerű és adott esetben koncentrált biztosítására. Mindezen elvek megvalósulása biztosítja a bünyügyi szakterület szakmai és gazdasági önállóságát. Az egységes elvek alapján felépülő egységes irányítás elve alapján feladatait a NAV-hoz hasonlóan központi szervei, valamint közép- és alsó fokú szerve útján látja el. Központi szerve a bünyügyi főigazgatóság és a középfokú bünyügyi szervei, a regionális bünyügyi igazgatóságok, alsó fokú szerve az Áru- és Bünyjelkezelő Hivatal. A költséghatékonyság és az információáramlás korszerűsítése szempontjából kiemelt szerepe

van a főigazgatóság szervezeti felépítésének, a törzs koordináló, közvetítő szerepének, amely elősegíti a különböző szakmai vélemények, megoldási javaslatok, alternatívák megjelenését, ezáltal a vezetői döntési folyamat megalapozottságát. A költséghatékonyság, az átláthatóság és humánerőforrás gazdálkodás elvének érvényesülése jól tetten érhet a régiós szervezeti struktúra megvalósulásával, amely méretgazdaságossági szempontból bír kiemelt jelentőséggel.

4.7.4. Informatika

Az informatikai szakterület fontossága a BF szervezeti felépítésében is megjelenik, ezzel is kifejezve az egységes felépítés az egységes irányítás továbbá az információáramlás korszerűsítésére törekvés elvének fontosságát. Az Informatikai Főosztály a főigazgató közvetlen irányítása alatt végzi tevékenységét. A főosztály keretén belül jól elkülönülnek az üzemeltetési és a fejlesztési feladatok. A két területet az Üzemeltetési Osztály és az Alkalmazás-Támogató Osztály képviseli. A főigazgató informatikai tanácsadója és a bűnüldözési informatikai biztonsági referense a bűnügyi főigazgató közvetlen irányítása és felügyelete alatt a Főigazgatói Törzs szervezetén belül látja el a bűnügyi szakterület tevékenységi körükbe tartozó informatikai koordinációs feladatait. A főigazgató határozatlan időtartamra bízza meg őket. Tehát az informatikai kiszolgáltatást végző szervezeti elemek a főigazgató közvetlen felügyelete mellett és irányításával látják el feladataikat, ezzel informatikai szakterületet ugyanazon a szinten helyezkedik el mint az egyéb bűnügyi funkcionális feladatok végrehajtó szervezeti elemek. Ami azt jelenti, hogy az informatikai szakterület a főigazgatóság struktúrájának is az egyik alappillére. Az informatikai szakterület önálló szervezetként jelenik meg, ezáltal részt vesz a főigazgatóság stratégiai döntéseiben, vezetője tagja a menedzsmentnek. Az informatikai érdekérvényesítés áttételmentesen, ezáltal torzulások nélkül valósul meg. A jogalkotó részéről a NAV egészére megfogalmazott igények, mely szerint minőségileg megújult, hatékonyabb, átláthatóbb és költségtakarékosabb, az információáramlás szempontjából korszerűbb, egységes elvek alapján felépülő és egységes irányítású szervezet jöjjön létre, az a NAV BF informatikai feladatokat ellátó szervezeti elemei esetén is megvalósult.

4.8. Összegzés

Jelen fejezetben **átanulmányoztam és elemeztem a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezeti felépítését, különös tekintettel annak informatikai szervezetrendszerére.** Az alkalmazott jogszabályok meghatározzák, hogy az információáramlás korszerűsítése elsődleges fontosságú és ezzel együttesen a szervezetben elfoglalt pozíciója kiemelt szerepet kell, hogy játsszon az új struktúrában. **A szabályozó rendszer az informatikai szakterületet ugyanarra a szintre helyezte tehát, mint a szakmai alapon elhelyezkedő szakmai ágakat.**

Létrejött továbbá a NAV egyesített Informatikai Intézete és megtörtént az intézet működtetési területének egységesítése. **Az integráció eredményeként a szakterület**

működésében és működtetésében megszűntek a párhuzamosságok, professzionálisabb lett a feladatok végrehajtása.

Az egységes irányítás elvének érvényesülését, valamint az operatív végrehajtás és felügyeleti tevékenység elkülönülését a Központi Hivatal feladatrendszere biztosítja.

A hivatal jelenlegi struktúrája megfelelő terepet ad annak a ma már teljesen elfogadott nézetnek, amely szerint a gazdaság szinte minden területe teljes mértékben az informatika által vezérelt iparággá vált, **ennek megfelelően tudatosítani szükséges azt a szemléletet, miszerint a NAV működése, teljesítése szempontjából minden ellátandó feladatot, az abban közreműködő szerveket, szervezeti egységeket, személyi állományt egyenlő fontosságúnak kell tekinteni. Az informatikai szakterület tehát a struktúra egyik alappillére.**

A szakterület vezetője közvetlenül részt vesz a hivatali döntésekben, tagja a menedzsmentnek.

4.9. Következtetések

Vizsgálataim alapján **hazánkban is fellelhető olyan államigazgatási, illetve rendészeti szerv, amelyben valamilyen formában megvalósulni látszik az eddigi vizsgálataimat és következtetéseimet megerősítő és alátámasztó szervezési megoldás, amely elősegítheti a rendőrség informatikai szervezetrendszerének pozitív irányú, a vezetésirányítás hatékonyságának és eredményességének növelése érdekében történő átalakítását.**

5. SZERVEZETEK STRUKTÚRÁJA

Az értekezésemben alapvetésként fogadtam el azt a feltevést, miszerint a szervezet működését alapvetően meghatározza a szervezeti felépítés jellege, a feladatrendszere, illetőleg a gazdálkodásának a keretei. Az előző részekben már foglalkoztam a költségvetési szemléletet középpontba állító rendőrségi gazdálkodással, amelyben azt mutattam be, hogy milyen pénzeszközökkel, mekkora gazdálkodási mozgástérrel látja el a rendőrség, mint költségvetési szerv a feladatait. Konkrét példákon keresztül bemutattam a rendőrség, illetve a NAV szervezetét, azok szervezeti- és irányítási elemeit, alá-fölérendeltség viszonyait. Ezzel párhuzamosan elemeztem a vizsgált szervezetek feladat- és hatásköreit abból a szempontból, hogy milyen ügyeket lát el, és milyen szolgáltatásokat nyújtanak. Mindezen szempontok alapján vizsgáltam a szervezetek informatikai feladatokat ellátó elemeit.

Az értekezés ebben a részében a szervezetek általános felépítésével, illetve annak elméleti megközelítésével, optimalizálásának lehetőségével foglalkozom, továbbra is az informatikát állítva a vizsgálat középpontjába. A szervezeti felépítésre vonatkozó alap-vetésem tehát az, hogy a költségvetési szervezetek struktúrája hat a működésük hatékonyságára. Ebből következően az optimális szervezeti felépítés támogatja a vezetést és ezáltal pozitívan befolyásolja a hatékonyságot, míg a nem megfelelően felépített szervezeti struktúra csökkenti a hatékonyságot és rontja a szervezet eredményességét. A szervezeti felépítés elméletének vizsgálatánál elsősorban Dobák Miklós és munkatársai által megírt *Szervezeti formák és vezetés* című kiadványra, [104] mint a szakirodalomban gyakran hivatkozott műre, illetve a tanulmányaim során elsajátított ismeretekre támaszkodtam. Dobák szerint „*A szervezetek hatékonysága döntően azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, hogyan illeszkednek egymáshoz a működési folyamataik, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak, mennyire támogató jellegű a szervezet kultúrájuk.*” [104;52.o] Ez egybevág az általam is elfogadott alapvetés azon részével, miszerint a szervezet működését alapvetően meghatározza a szervezeti felépítés jellege. A két meghatározás közelítése érdekében az értekezésem e szakaszában a szervezeti felépítést és a szervezeti struktúrát szinonimaként használom. A szervezeti struktúrák jellemzi, a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás, a koordinációs eszközök, illetve a konfiguráció.

5.1. Struktúrák jellemzői

Munkamegosztás

A munkamegosztás a szervezet feladatainak részfeladatokra való bontását és a részfeladatok egyes szervezeti egységekhez való telepítését jelenti, amely a szervezet belső tagolásának alapját képezi. Az így kialakított szervezeti egységek által elvégzett feladatok tovább oszthatók, ennek megfelelően beszélhetünk elsődleges, másodlagos stb. munkamegosztásról. A munkamegosztás a legáltalánosabb felosztás szerint lehet, funkcionális, tárgyi vagy területi elv szerint. A funkcionális elv szerint a homogén szakterületeket, a tárgyi elv alapján a

homogén input, illetve output csoportokat, a területi elv szerint a földrajzilag elkülönülő szervezeti egységeket különítenek el egymástól.

Azokat a szervezeteket, amelyekben kizárólag a fenti három elv egyike alapján történik a munkamegosztás egydimenziós szervezeteknek nevezzük. Amelyeknél az elsődleges munkamegosztás szintjén párhuzamosan alkalmazzák az elkülönítés elveit, két- és többdimenziós szervezetnek nevezzük. Ezek alapján egydimenziós szervezetnek tekinthetjük az elsődleges munkamegosztás alapján elve szerinti a lineáris, a funkcionális, valamint a divizionális szervezeteket, többdimenziósoknak nevezzük a mátrix szervezeteket.

Hatáskörmegosztás

A hatáskörmegosztás a szervezetrendszerben érvényesülő munkamegosztásból kiindulva közelíthet meg. A munkamegosztás alapján a szervezeti egységekre háruló feladatokat csak akkor tudják ellátni, ha ahhoz megfelelő hatáskörrel rendelkeznek. A hatáskörmegosztás a döntési és utasítási jogköröknek a felosztását jelenti a vezetés és az alárendelt szintek között. Megkülönböztetünk egyvonalas, illetve többvonalas szervezeteket. Egyvonalas szervezetekről akkor beszélünk, ha az alárendelt egységek csak egy szervezeti egységtől kaphatnak utasítást. Az egyvonalas szervezetekhez tartozik a lineáris szervezet és a divizionális szervezet. Többvonalas szervezetekben az alárendelt egységeket két vagy több szervezeti egység vagy személy is utasíthatja. E csoportba tartoznak a funkcionális szervezetek és a később kialakult mátrix típusú szervezeti formák.

Koordinációs eszközök

Koordinációs eszközök vizsgálata előtt célszerűnek tartom a koordináció, illetve a koordinálás kifejezések lexikon szerinti értelmezését elvenni. A latin *coordinatio* eredeti jelentését keresve a „*rendezettség, összerendezettség*” [105] „*egymás mellé rendelés; összehangolás, összeegyeztetés - az azonos feladatkörű vagy ugyanazon a területen működő szervek működésének összeegyeztetése*” [106] kifejezéseket találjuk. A munkamegosztás és a hatáskörmegosztás mellett alapvető strukturális jellemző a koordináció. A szervezeti koordináció az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással kapcsolatban álló szervezeti egységek működésének a szervezeti célok teljesülése érdekében történő összehangolását jelenti, amely napjainkra stratégiai jelentőségűvé vált. Dobák, Khandwalla (1975) osztályozását emeli ki, mely megkülönböztet személyorientált, technokratikus és strukturális koordinációs eszközöket.

[104;51-60.o.] A személyorientált koordináció az egyének szervezettel való azonosulását célozza meg. A technokratikus típusú koordinációs eszközök a szabályzatok, az utasítások, a tervek, a programok. Strukturális koordinációs eszközök csoportját a különböző egységek közötti kapcsolatok, csoportok, projektszervezetek határozzák meg. A személyorientált koordinációnak elsősorban az a funkciója, hogy segítse az egyének azonosulását a szervezettel, a célokkal és a feladatokkal, illetve fokozza az elkötelezettségét. A személyorientációt egyrészt az egyéneket közvetlenül ösztönző, ráhangoló, kényszerít eszközök,

másrészt pszichológiai és ideológiai befolyásolások jelentik. Az egyéneket közvetlenül ösztönző, motivációs eszközök lehetnek a képzés, továbbképzés, vezető kiválasztás, a kényszerítő eszközök lehetnek a vezetői hatalom egyes eszközei, a ráhangolás eszköze lehet többek között a meggyőzés. A pszichológiai és ideológiai befolyásolást jelentősen meghatározza a szervezet belső értékrendje, szervezeti kultúrája. Amennyiben nem a szervezet, hanem a vezetés szempontjából vizsgáljuk meg a koordinációt, mint a vezetés egyik funkcióját⁴², akkor azt látjuk, hogy a koordináció a vezetői tevékenység egyik legfontosabb része. Az, hogy a vezető milyen módon gyakorolja a szervezetben a vezetés különböző funkcióit, közvetve hatással lehet a szervezeti struktúrára is. A vezető tehát a vezetés koordinációs funkciójának gyakorlásakor biztosítja a szervezet összehangolt működését. Ezek a koordinációs mechanizmusok szorosan kötődnek a vezető személyéhez, elsősorban a személyes vezetés gyakorlása révén érvényesülnek. Ebben az értelemben a közvetlen irányítás, vagy személyes vezetés kapcsán, elsősorban személyorientált koordinációs eszközök gyakorlásáról beszélhetünk, de a vezetés célkitűző és stratégiaalkotó funkciója gyakorlásakor is működteti a személyorientált koordináció eszközeit.

A technokratikus típusú koordinációs eszközök főként a menedzsmentkontroll és controlling lényegi elemeit tartalmazzák. Jellemzően formalizált, dokumentumokban rögzített elírások, amelyek a munkavégzés tárgyára, kívánatos módjára vagy elvárt eredményére vonatkoznak. Leggyakoribb megjelenési formáik az alapító okirat, szervezeti és működési szabályzat, egyéb szakmai szabályzatok és eljárásrendek, stratégiák, fejlesztési programok, operatív tervek, költségvetések, pénzügyi elvárások, írásos vezetői utasítások, rendelkezések, intézkedések, belső tájékoztató anyagok. A szervezetek működését, különös tekintettel a vizsgálatom tárgyát képező költségvetési szervezetekre, számos egyéb jogi norma is meghatározza, amelyeknek a belső szervezeti szabályok és utasítások nem mondhatnak ellent. A technokratikus eszközök legnagyobb előnyei az egyértelműség, a kiszámíthatóság. A vezetés koordinációs funkciójának gyakorlása során működteti a technokratikus koordinációs eszközöket is. A vezetés célkitűző, stratégiaalkotó és kontroll funkciója is működteti a technokratikus típusú koordinációs eszközöket.

A strukturális típusú koordinációs eszközök az adott szervezeti struktúra keretei között olyan pótlólagos koordinációt jelent megoldásokat jelentenek, amely az adott struktúra lényeges átalakítása nélkül biztosítják a megnövekedett koordinációs igényt. A szervezeti struktúrára jellemző munkamegosztás és a szervezetrendszerben érvényesül hatáskörmegosztás alapján megvalósuló hierarchia révén létrejövő szolgálati út⁴³, önmagában is jelentős koordinációs eszközként jelenik meg. A strukturális koordinációs eszközöket általában ezen felül értelmezik. Ezek „...a szervezet alapstruktúrájába beépülő, az elsődleges munkamegosztást és a hatáskörök megosztását nem vagy csak átmenetileg módosító...” [104;54.o.] eszközök,

⁴² Henry Fayol (1916) a következő vezetési funkciókat különbözteti meg: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, ellenrzés. Dobák a vezetési funkciókat a következőképpen osztotta fel: célkitűzés és stratégiaalkotás, szervezés, munkatársak közvetlen irányítása, kontroll.

⁴³ A szolgálati út az ügyek intézésének az a módja, melyen keresztül fokozatosan jut el az ügy alulról felfelé vagy felülről lefelé ahhoz, akinek az ügyben döntési, utasításadási joga, illetve intézkedési, végrehajtási kötelessége van.

amelyek rássegítő megoldásokként, a meglévő szervezeti struktúra esetleges koordinációs hiányosságait pótolják. Ilyen eszközök a projektek, a teamek, az ad hoc és állandó bizottságok, a törzskarok, valamint az általam nem elemzett termékmenedzseri rendszer. A projektben a szervezet különböző hierarchiaszintjein, szakterületein tevékenykedő, a kitűzött cél eléréséhez szükséges speciális ismeretekkel rendelkező szakemberek csoportja, a meglévő szervezeti struktúra átalakítása nélkül hajtja végre feladatát. A projektre jellemző, hogy az elvégzendő tevékenységek egymással összefüggenek, egy konkrét eredmény elérésére irányulnak, meghatározott idő alatt végzendő el, és költségvetésük többnyire adott keretek között van. A team a projekthez hasonlóan a szervezet különböző hierarchiaszintjein, szakterületein tevékenykedő személyekből álló feladatorientált és autonóm egység, amelyet probléma megoldására, illetve állandó vagy ideiglenes feladat elvégzésére hoznak létre. A projektszervezettel ellentétben nem csak új és egyedi problémák megoldására hozzák létre, és az időkorlát sem jellemző rá. A teameknek főleg a döntés-elkészítés és a többszörös döntés szakaszban van meghatározó szerepük. Belső felépítésük nem hierarchikus belső, többnyire formális vezető nélkül látják el feladatukat. Ad-hoc és állandó bizottságok fent ismertetettekkel ellentétben általában nem speciális tevékenységet végeznek, inkább a belső kommunikációt segítik el a szervezet különböző szintjei, szakmai területei között. A bizottságokra jellemző, hogy tevékenységük egyaránt lehet időben korlátozott vagy állandó, összetételük heterogén, a tagok eredeti státuszukat az eredeti szervezeti egységükben mindvégig megtartják, belső szervezetük nem hierarchikus, a felső vezetés mellett működnek annak tehermentesítése érdekében. A bizottságokat tanácsadó, információs, döntéshozó, és végrehajtó funkcióval bízhatják meg. A törzskarok a stratégiai döntések elkészítését, a vezetési tevékenység közvetlen támogatását végrehajtó szervezeti egységek, a vezető közvetlen alárendeltségében. A törzskaroknak döntési utasítási jogkörük nincs. A vezető befolyásolásával vesz részt a döntések elkészítés, a döntés, a végrehajtás és az ellenőrzés egyes fázisaiban. A törzskarok feladatrendszerükben csökkentik a vezető túlterheltségét, fokozzák a döntések szakmai színvonalát, elsegítik a szervezetben jelentkező sokrétű problémahalmaz szakmailag megalapozott kezelését. Kialakításukkal egy új hatalomgyakorlási és érdekérvényesítési forma jelent meg, ami magával hozta a szakmai és irányítási koordináció szétválását is. Továbbra is követve a többi koordinációs eszköz vizsgálatának metodikáját, megállapítom, hogy a vezetés koordinációs funkciójának gyakorlása során működteti a strukturális koordinációs eszközöket is. A vezetés célkitűző, stratégiaalkotó és szervezési funkciója is működteti a strukturális típusú koordinációs eszközöket.

Elsősorban a strukturális koordinációs eszközök kapcsán, a kommunikációs utak iránya szerint vertikális és horizontális típusú koordinációt különböztethetünk meg. A kommunikációs utak iránya jelzi a hierarchia irányát is. A vertikális koordináció elsősorban az egymás alá-fölérendelt egységek közötti kommunikációt jelenti, amelynek formális megnyilvánulása az utasítás, illetve a jelentés. A horizontális koordináció pedig az azonos tevékenység és hatásköri szinten lévő szervezeti egységek közötti kommunikációhoz kapcsolódik.

Konfiguráció mint másodlagos strukturális jellemző

A fentiekben kifejtett strukturális jellemzők, a munkamegosztást, a hatásköri rendszert, és a koordinációs eszközöket, elsődleges strukturális jellemzőnek tekintjük, mivel önmagukban kialakítják a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt. Ezzel szemben a konfiguráció másodlagos strukturális jellemző. Az első három ugyanis gyakorlatilag kialakítja a szervezet struktúrájának vázát. A konfiguráció meghatározható a szervezet mélységi, illetve szélességi tagoltságával, valamint az egyes szervezeti elemek méretével. Másképpen fogalmazva a hierarchikus szintek száma, az egyes hierarchia szintjén, az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma, és az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma segítségével, gyakorlatilag a szervezeti konfigurációt alkotjuk meg, amely a korábbiaknak megfelelően szintén egy strukturális jellemző.

5.2. Szervezeti formák

A fentiekben bemutattam a szervezeti struktúrák jellemzőit. A funkcionális, tárgyi vagy területi elv szerinti elsődleges munkamegosztás alapján megkülönböztettem az egydimenziós, illetve a két- és többdimenziós szervezeteket. Egydimenziós szervezetnek tekinthetjük a funkcionális és a divizionális szervezeteket, többdimenziósoknak nevezzük a mátrix szervezeteket. A hatáskörmegosztás, azaz a döntési és utasítási jogkörök a felosztása alapján különbséget tettem az egyvonalas, illetve többvonalas szervezetek között. Egyvonalas szervezetekként értelmezzük a lineáris és a divizionális szervezeteket, többvonalas szervezetekként a funkcionális és a mátrix típusú szervezeti formákat. A koordinációs eszközök elemzésénél a bemutattam az adott szervezeti alapstruktúra megváltoztatása nélkül működtethet szervezeti elemeket, a teameket, a bizottságokat, illetve a törzskarokat. Bemutattam azt, hogy a konfiguráció, hogyan határozza meg a szervezet mélységi, illetve szélességi tagoltságát, valamint az egyes szervezeti elemek méretét. A fenti jellemzők alapján áttekintem a legelterjedtebb szervezeti formákat. Nem célom valamennyi szervezeti forma részletes bemutatása, mivel az értekezésem szempontjából szükségtelen a rendvédelem területén nem alkalmazható struktúrák elemzése. Elsősorban azokat az alaptípusokat tekintem át, amelyek szervezeti formák fejlődése során alapvetően meghatározzák vagy, a jövőben megváltoztathatják rendvédelmi szervek elsősorban a rendőrség szervezetét. Ezek közül megvizsgálom a lineáris, a törzskari, a funkcionális, a divizionális, és a mátrix szervezeteket.

Lineáris szervezetek

A lineáris struktúra a legegyszerűbb szervezeti forma, gyakran egyszerű struktúrának is nevezik (25. számú ábra). A fent tárgyalt strukturális jellemzők szerint a lineáris szervezetek munkamegosztás szempontjából egydimenziósak, a hatáskörmegosztás szempontjából erősen centralizált, egyvonalas struktúra. A koordinációt főként a vertikális kommunikáció biztosítja, a feladatszabás és a végrehajtás jelentése, ugyanazon a vonalon, a szolgálati úton történik. A horizontális kapcsolatok megvalósítása csak informálisan lehetséges ezért

esetlegesek és, nehézkesek. A tisztán lineáris szervezet „...fő elve a vezetés szigorú egysége...”[107], amelyben nem válik el egymástól az munkáltatói jogkörök gyakorlása és a szakmai felügyelet a szakirányítás. Az egyvonalas szervezetek legnagyobb előnye az egyszerűségből adódó áttekinthetőség. A vertikális irányú információáramlás miatt egyértelműek a függelmi viszonyok, az utasítások címzettjei, a felelősség, ezáltal egyszerű a számonkérés. A szervezet horizontális és vertikális tagozódása az erőforrások allokációja könnyen változtatható, ha a feladatok mennyisége, vagy minősége megváltozik, ezáltal egyszerűen kielégíthetők az újonnan jelentkező szakmai igények. A megváltoztatott szervezet továbbra is megtartja a lineáris formát, mert szervezeti hierarchiában nélkülözhetetlen az egyértelműen tisztázott, függelmi kapcsolatok érvényesítése. Az egyvonalas kommunikáció miatt azonban a horizontális kapcsolat, bonyolult és nehézkes, a szervezet reakcióideje és az információáramlás lassú, a szervezeti elemek egymással nem kommunikálnak, jelentősen megnő az információtorzulás, illetve a bizonytalanság esélye. A tisztán lineáris formában kialakított szervezetekben a vezetőnek teljes mértékben ismernie kell az alárendelt szervezeti egység feladatrendszerét, hiszen mindenben a vezető dönt, ezért az összetett koordináló-irányító tevékenysége miatt rendkívül leterhelt. Az ilyen szervezet elsősorban feladat orientált, ahol vezetői akarat maximálisan érvényesül, az új ismeret iránti fogékonyság is alapvetően a vezető személyétől függ, ami nagyban befolyásolja az alulról jövő jó kezdeményezések, illetve az innováció érvényesülését. Az erősen hierarchikus szervezet növekedése bürokratizálódást és befelé forduló szemléletet eredményezhet, a függelmi kapcsolatok kizárólagossága kiváltja a „rang” iránti igényeket és személyes függőséget hozhat létre a vezető és a beosztottak között. A rendvédelmi szervezetek részben még ma is leginkább e modell szerint működnek. Ennek a legfőbb oka, hogy „...a linearitás egyszerű, könnyen áttekinthető belső kapcsolatokat, valamint az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműségét jelenti.” [104;46.o.]

Törzskari szervezetek

Ahogy a tisztán lineáris szervezetnél bemutattam, az ilyen típusú struktúránál a legnagyobb problémát a szervezeti méret növekedése jelenti. A szervezet méretbeli fejlődésének kezdeti szakaszában a folyamatok könnyen átláthatóak, a vezetők a vertikális kommunikációs csatornákon, viszonylag egyszerűen tudják koordinálni a szakmai tevékenységet, illetve el tudják látni a munkáltatói kötelezettségeiket, azonban a szervezet méretbeli növekedésével új kihívásokkal kell szembenézniük. A lineáris szervezet e problémája kezelésének legegyszerűbb módjának egy törzskari jellegű szervezet létrehozása mutatkozik. A strukturális típusú koordinációs eszközök elemzésénél már bemutattam a törzskarok működtetésének az előnyeit. Ezeket az előnyös lehetőségeket használja ki a törzskari jellegű szervezet is (26. számú ábra). A törzskari szervezetek munkamegosztás szempontjából egydimenziósak, a hatáskörmegosztás tekintetében egyvonalas struktúra. Fontos azonban megjegyezni, hogy ez csak a tisztán lineáris struktúra törzskarral történő kiegészítése esetén igaz. A későbbiekben bemutatom a funkcionális szervezetet is, ahol szintén működhet törzskar azonban ezt a szervezeti formát a hatáskörmegosztás tekintetében többvonalas struktúrának kell tekinteni. A törzskari típusú szervezeti egység létrehozásával a felső vezetés

mellett létrehoznak egy úgynevezett törzskart. A törzskar a vezetés munkáját segít, a felsővezetői döntéseket befolyásoló az egyes szervezeti területek összehangoló tanácsadó jellegű szervezeti egység. A törzskaroknak leginkább a döntések elkészítésében van a legnagyobb szerepük. Működése révén biztosítható a döntések vezetés szakmai megalapozottsága. A törzsek figyelemmel kísérik a különböző szinteken folyó munkát, ismerik annak minden szakmai jellegű részletét, összetett ismeretrendszerének köszönhetően érvényre juttathatják a többszempontúságot. A hierarchiában elfoglalt sajátos helyzetüknek köszönhetően munkakapcsolatban állnak a szervezet felső vezetéssel, biztosítva ezzel stratégiai elképzelések alsóbb szinteken való megjelenítését, illetve a lehetőségek közvetítését a felső vezetés felé [104;53.o.]. A törzskar a szervezeti egységeket érintően nem rendelkezik függelmi vagy szakmai irányítási jogkörrel, szándékait csak a szervezet vezetőjén keresztül tudja érvényesíteni. A törzskarok létrehozása tehát az adott szervezet hatásköri és felelősségi rendszerét formálisan nem változtatja meg. Törzskart nem csak a csúcspanasz szintjén lehet létrehozni, hanem egyéb vezetői szinteken is, azonban ennek előnyei és hátrányai is lehetnek. A törzskari modell előnye, hogy a törzsben képviselt szakterületek komplexitása miatt emelkedik a vezetés szakmai színvonala. A törzs vertikális és horizontális kapcsolatainak köszönhetően, a vezetés támogatást kap, a stratégiai feladatok érvényesítéséhez. Ez hozzájárul a horizontális vezetői szemlélet kialakulásához is. A hatékonyabb információáramlás és a kommunikáció érzékenyebbé és rugalmasabbá teszi azt a modellt a tisztán lineáris modellnél. Hátránya a struktúrának, hogy az új szervezeti elem belépésével bonyolultabbá válik. A törzskar befolyása utasítási jog nélkül esetleges. További hátránya, hogy nem csökkenti a vezetés terhelését, sőt az információáramlás vezetőn áttételeződő volta miatt a vezetők személyes irányítási feladata növekszik.

Funkcionális szervezetek

A tisztán lineáris típusú struktúra, szervezeti méretének növekedésére a törzskari modell nem mindig jelent megoldást. A szervezet méretbeli fejlődésének kezdeti szakaszában nincs szükség a tevékenységek csoportosítására, a szervezet tagoltságának meg-változtatására, adminisztratív intézkedések növelésére. A szervezet növekedése azonban rákényszeríti a vezetést, hogy a működés hatékonyságának megtartása érdekében változtasson a szervezeti struktúrák jellemzőin. A lineáris modell többféle irányban fejlődött tovább. A koordinációs problémák feloldásának másik útja a funkcionális szervezeti felépítés megjelenése.⁴⁴ A vezetés elkülönítette egymástól a homogén szakterületeket melyek irányítását a terület szakértjére bízta, megteremtve ezzel a funkcionális szervezetek kialakulásának lehetőségét. Ennél a struktúránál egyszerre vannak jelen hierarchikus függelmi kapcsolatok, és szakirányítási kapcsolatok. Éppen azért mert a függelmi kapcsolatok linearitása megmaradt

⁴⁴ A témával foglalkozó szakirodalmakban több helyen a funkcionális szervezeti modell szervezeti eleme a törzs is, de az értekezésem jelenlegi szakaszában a tisztán lineáris szervezet törzs nélküli fejlődési irányát mutatom be.

ezt a struktúrát a szakirodalomban⁴⁵ gyakran nevezik lineáris-funkcionális szervezeteknek. A funkcionális struktúra az egyik legrégebbi szervezeti forma (27. számú ábra). A strukturális jellemzők szerint a funkcionális szervezetek munkamegosztás szempontjából egydimenziósak, az elsődleges munka-megosztás a szervezeti funkciók segítségével történik. A hatáskörmegosztás tekintetében többvonalas struktúra. A döntési jogkörök a tisztán lineáris formánál kevésbé centralizáltak, erőteljes szabályozottság mutatkozik mind a munkamegosztásra, mind a hatáskörökre vonatkozóan. A koordinációt itt is a vertikális koordináció biztosítja, amely elsősorban a hierarchia vonalán épül fel. A stratégiai kérdésekben a hierarchia csúcsán lévő felső vezetés dönt, mivel csak itt állnak rendelkezésre az ehhez szükséges információk. A horizontális koordinációt technokratikus típusú koordinációs eszközök, illetve pótlólagos strukturális eszközök, projektek, teamek, törzskarok és bizottságok biztosítják, amelyek fokozott felsővezetői tevékenységet kívánnak meg. A szakirányítás nem jelent függelmi kapcsolatot, ezzel a szervezet alaptevékenységével összefüggő felelősségvállalás elválik a szakirányítás felelősségétől, mondhatjuk úgy, hogy a szakirányítás szerepe inkább a tanácsadás, szakmai segítségnyújtás, nem pedig az utasítás, rendelkezés. Tehát funkcionálisan szervezeti egységnek szakmai kérdésekben is megmarad döntési kompetenciája és az ehhez rendelt felelőssége [108]. A szervezet alapvető konfliktusforrása, hogy a szakmai irányítás tanácsait, kvázi szakmai döntéseit, a függelmi irányítás felülbíráhatja, amely hatalmi villongásokhoz vezethet, ez esetben a felsővezetőre hárul a döntés felelőssége, elvonva figyelmét a stratégiai irányítástól. A funkcionális szervezeti felépítés elmélete a lineáris struktúra problémáinak kiküszöbölése érdekében jelentősen megváltoztatta a tisztán lineáris struktúra felépítését. Előnye ennek a formulának, hogy kialakul egyértelmű szervezeti specializáció, amelynél megjelenik a szakmailag felkészült vezető és szakmai szervezet, ez egyértelműen növeli a szakszerűséget és a produktivitást, segíti a technikai fejlődést és biztosítja a szakmai fejlődés és karrier a specializált területeken dolgozóknak. Ez a struktúra enyhíti a lineáris struktúra növekedési korlátait, biztosítja a nagyszámú és sokrétű feladat folyamatos végrehajtását, standardizálását, ezáltal csökkenhetnek a koordinációs költségek. A speciális ismeretekkel rendelkező dolgozók alkalmazása erősíti a koordinációt az irányítást és a több szempontú döntések meghozatalát. A centralizált döntéshozatal a jól definiált funkciók révén elősegíti a stabil környezet létrehozását, ami egyszerűbb a stratégiakialakítást tesz lehetővé. A funkcionális munkamegosztás elve szerint munka-megosztás alapján növekedő szervezeti egységek azonban felszínre hozzák a struktúra hátrányait. A funkcionális szervezeti egységek nem mindig mutatnak önmérsékletet, hajlamosak a funkciók további szűkítésére, ezáltal a szervezeti elemek növelésére, ami az adminisztratív létszám felduzzadásához, valamint a gazdaságossági szempontok háttérbe szorulásához vezet. A szervezeti tagoltág fokozásával egy nehezen áttekinthető rendszer jön létre, amely szervezet meglehetősen rugalmatlan, nehezen tud alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. A fokozódó diverzifikáltság miatt a szervezeti elemek elszigetelődnek egymástól, a „közös nyelv” hiánya miatt a horizontális kommunikációjuk esetleges, csak informális csatornákon keresztül történik, ez növeli a

⁴⁵ A Nemzeti Közzolgálati Egyetem az Általános közigazgatási ismeretek tananyagában is ezt használja. Dobák Miklós szerint „elméletileg nem teljesen megfelel” ez a megfogalmazás.

koordinációs igényeket és a vezetők túlterheltségét, ezért háttérbe szorul a felső vezetés stratégiai szemlélete. Általánosságban elmondható, hogy az funkcionális struktúrákban a szervezet növekedésével, tagoltságának fokozásával, csökken az integráltság foka, a funkcionálisan elkülönült szervezeti egységek elszigetelt szakterületekként működnek.

Divizionális szervezetek

A lineáris, a törzskari és funkcionális szervezeti formáknál, a szervezet méretének növekedésével, a felső vezetés alapvető koordinációs problémákkal találta szembe magát. A szervezet tevékenységi körének növekedése, a tevékenységének fokozása, az összetett folyamatok ellátása, és a szervezet területi, regionális feladat ellátási igénye, vagy kötelezettsége miatti terjeszkedése új kihívásokat jelent. A dinamikusan változó környezet kihívásainak a kritikus méret felett, már nem tudnak hatékonyan megfelelni az ilyen struktúrákat alkalmazó szervezetek. Ezekre a kihívásokra adhat választ a szervezet divizionális struktúrába való átszervezése (28. számú ábra). A strukturális jellemzők szerint a divizionális szervezetek munkamegosztás szempontjából egydimenziósak, az elsődleges munkamegosztás tárgyi, vagy regionális elv alapján valósul meg, a hatáskörmegosztás szempontjából egyvonalas struktúra. Az irányítási feladatokat a központ látja el. A központ feladat a források elosztása, az egymástól független divíziók működési feltételeinek megteremtése, teljesítményértékelési rendszer kidolgozás és az ellenőrzés. A stratégiai döntések a központban születnek, irányítás elsősorban az elsőszámú vezetőn keresztül érvényesül, de az operatív irányítás joga, a divízióvezetők hatáskörébe tartozik azonban saját divíziójuk eredményessége érdekében stratégiai jellegű döntéseket is hozhatnak. A hatásköri decentralizáció a vertikális koordinációs tevékenységet szűk keretek közé szorítja. Ezért kiemelt jelentőségűvé válnak a divíziók közötti horizontális kapcsolatok. A horizontális koordinációt a strukturális, a technokratikus, és a személyorientált koordináció eszközök is segítik. A feladat- és hatáskörök tisztázásában, strukturális típusú koordinációs eszközként projektek, teamek, törzskarok és bizottságok segítik a koordinációt. A technokratikus eszközök elsősorban a pénzügyi folyamatok koordinálásánál kapnak kiemelt szerepet. A szervezeti struktúra sikerét alapvetően meghatározza divíziók vezetés, ezért különösen fontos a vezetők személyének a kiválasztása mint a személyorientált koordinációs eszközök egyik megjelenési formája. A központi egységek a pénzügyi, a controlling, kutatás-fejlesztés, marketing, illetve humánpolitikai feladatokat ellátó egységek vagy személyek, ezek mellett a vezetés támogatása érdekében döntéstámogató egységeket is kialakítanak, amelyek lehetnek stratégiai, igazgatási, jogi, ellenőrzési, szervezetfejlesztési és egyéb szükséges elemek. Ezeket általában kiegészíti egy központi szolgáltatói egység, amely tartalmazza többek között az informatikai, az oktatási, logisztikai, és egyéb igény szerinti egységeket. A divíziók működését a szervezeten belül nagyfokú függetlenség jellemzi, a megfelelő színvonalú működést saját irányító és végrehajtó apparátusukkal biztosítják, melyet a funkció szerint munkamegosztás elve szerint alakítanak ki. Az operatív döntések szintje a divízió, melynek következtében a stratégiai és az operatív irányítás elválik egymástól, azonban a divíziók a szakterületük vonatkozásában stratégiai döntéseket is hozhatnak. A divíziókon belül a funkcióik alapján elkülönülő hierarchikus egységek vannak, melyek lineáris jellegű függelmi kapcsolatban állnak a divízió vezetőjével, tehát divízióvezető közvetlen

alárendeltségében vannak. Az ilyen struktúrának az előnye hogy a fentiek szerint szétválnak a stratégiai és az operatív feladatok, ez egyrészt tehermentesíti a vezetést, másrészt erősíti a stratégiai és az operatív kontrollt. A divíziók viszonylagos önállósága, elősegíti a vezetők általános fejlődését, fokozza a motivációjukat, egyszerűbbé teszi a belső kommunikációt, lehetőséget ad a gyors döntések meghozatalára, amely fokozza a hatékonyságot. Az egymástól független divíziók elsegítik a világos célmeghatározást, a szervezeti célokkal való azonosulást, a felelősségi rendszer kialakulását. Elősegíti a környezeti igényekhez, illetve változásokhoz, való alkalmazkodást, kivédi annak negatív hatását úgy, hogy a változások hatása közvetlenül nem az egész szervezetet, hanem csak az egyes divíziókat érinti. A struktúra hátránya, hogy a divíziók önálló apparátusainak működtetése növeli a különféle duplikációk következtében fellép költségeket. A viszonylag önálló divízióvezetők egoizmusának megnyilvánulása esetén a divíziócélok a szervezet céljai elé kerülhetnek, egészségtelen rivalizálás alakulhat ki a divíziók között. A decentralizáció miatt szervezeten belül csökken a vezetés komplex látásmódja ugyanakkor a divízió belüli hatásköri centralizáció fokozódása miatt funkcionális szervezte problémái divízió szinten újratermelődhetnek.

Mátrix szervezetek

A funkcionális és a divizionális szervezeti formák nehezen alkalmazkodnak azokhoz a környezeti változásokhoz „...*amelyek a szervezettől a célok és stratégiák folyamatos módosítását, finomítását, valamint a vezetési-szervezeti struktúra rugalmasságát igénylik.*” [104;88.o.] Ezekre a kihívásokra adnak egyfajta megoldást a mátrixszervezetek. A mátrixszervezetekben az elsődleges munkamegosztás szintjén egyszerre két munkamegosztási elvet alkalmaznak. Jellemzően a funkcionális munkamegosztást kombinálják a tárgyi, vagy regionális megosztással. Ezért a strukturális jellemzők szerint a mátrixszervezetek többdimenziós szervezetek, a hatáskörmegosztás szempontjából többvonalas irányítás érvényesül. A kettős szemléletű munkamegosztás miatt a mátrixszervezet struktúrájában kettős irányítás jön létre. Amennyiben a legáltalánosabb mátrixszervezetet a funkcionális-tárgyi, ezen belül is a termékorientált szervezetet (29. számú ábra) vizsgáljuk, akkor azt tapasztaljuk, hogy a funkcionális vezetők a szervezet teljes tevékenységi körében gondolkodnak, míg a tárgyi, vagy termék elven kialakított szervezeti egység vezetői a termékkel kapcsolatos komplex tevékenységet állítják a feladatrendszerük középpontjába. Így alakul ki a szervezeten belüli a vertikális és a horizontális szemléletű irányítás. Tehát az egyes termékekkel kapcsolatos feladatrendszerek végrehajtásához szükséges döntéseket két azonos döntési- és felelősségi jogkörrel rendelkező vezetői együttesen hozza meg. A vertikális és horizontális irányú döntési kompetenciák érvényesítésénél elkerülhetetlen a konfliktusok keletkezése, azonban ezek kezelésére a kompetenciák azonos súlya ad garanciát. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy e struktúra koordinációját sok tekintetben maga az alapstruktúra biztosítja, hiszen a vertikális, illetve a horizontális irányítás döntéshozóinak, adott esetben eltérő érdekei ellenére is, kompromisszumos döntést kell hozniuk minden fontosabb kérdésben. Tehát a strukturális koordinációs eszközök hátérbe szorulnak. A szabályozottság, a keretek pontos

meghatározása, a folyamatok összefüggéseinek láthatóvá tétele a technokratikus koordinációs eszközökkel teremthető meg. A konfliktusok megelőzése, megfelelő kezelése a mátrixszervezet hatékony működésének alapját jelenti, ezért kiemelten fontos a megfelelő vezető személyének kiválasztása és szervezeti koordináció erősítése, amely a személyorientált koordinációs eszközök fokozott igénybevételét jelenti. A mátrix szervezet előnye, hogy a feladatok eltérő nézőpontú, komplex megközelítése garantálja a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodóképességét. A feladatok végrehajtása során a vezetők egymásrautaltsága nyilvánvaló, ezért egy teljesen új vezetési kultúra alakul ki, ez versenyhelyzetet teremthet a probléma megoldásban, növeli a teljesítményt és emeli a motiváltság szintjét. A struktúra megköveteli a széleskörű felkészültséget, elősegíti a szervezet befogadóképességét, növeli a vállalat innovatív képességét. Az elsődleges munkamegosztás különböző elveinek egyenlő súlyú figyelembevétele a hierarchia összezsugorodását eredményezi, ami koordináció hatékonyságának növelését jelenti. A struktúra hátránya, hogy „intézményesíti a konfliktusokat” [104;85.o.], ezek a konfliktusok bizonytalanságot eredményezhetnek, nehezíthetik az irányítást, ami valódi krízishelyzetet idézhet el. A kettős irányítás kialakulása miatt megjelenik a vezetők rivalizálása, a döntéstől, a felelősségvállalástól való tartózkodás, amely különösen krízishelyzetben jelent veszélyt. Szintén a szervezet kétdimenziós jellegéből adódik a túlhajtott csoportmunka, ami gátolhatja a gyors reakciót igénylő döntések meghozatalát.

5.3. A rendőrség szervezeti struktúrája

A rendőrség strukturális jellemzőinek vizsgálatát célszerűnek tartom abból a fenti alapvetésemből megközelíteni, mely szerint a szervezet működését alapvetően meghatározza a szervezeti felépítés jellege, a feladatrendszer, illetőleg a gazdálkodásának a keretei.

Feladatrendszere alapján a rendőrség védi Magyarország belső társadalmi rendjét, a lakosságot és az anyagi javakat. Az Alaptörvény [65;46.Cikk (1)] funkcionális feladatköri meghatározása szerint, alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme. Ezen kívül a határforgalom ellenőrzése, a terrorizmus elleni küzdelem és rá vonatkozó törvényben [64] meghatározott bűnmegelőzési, bűnfelderítési célú ellenőrzés. A fenti feladatrendszerre, funkcionális elvek szerint elhatárolva, három rendőrségi szervezeti egységet hoztak létre.

[64;4.§(2)] A rendőrség, az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervre, a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szervre, valamint a terrorizmust elhárító szervre tagozódik. Tehát az elsődleges munkamegosztás szintjén, a törvény [64] alapján megtörténik a funkcionális elv szerint elhatárolás, amely viszonylag a homogén szakterületekre bontja a rendőrséget. A strukturális jellemzők mindegyik szervnél hasonlóan jelennek meg, de a vizsgálatomat csak az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv esetén végzem el, mivel az értekezésem szempontjából ez a releváns közeg.

A fejezet bevezetőjében megállapítottam, hogy a szervezeti struktúra kialakítását döntően befolyásolják a szervezet működési- vagy munkafolyamatai, tevékenységének főbb típusai, illetve az alkalmazott irányítási, vezetési elvek, módszerek.

A rendőrség munkafolyamatai három fő kategóriába sorolhatók, ezek a szolgálati, a szervezet-fenntartási, valamint a gazdasági-ellátási folyamatok [109;100.o.]. A Szolgálati folyamat, a szervezet céljaként meghatározottak teljesítésére irányuló rendvédelmi feladatokból, és az azokhoz közvetlenül kapcsolódó egyéb részfolyamatokból áll. Más-képpen fogalmazva azokat a rendőrségi feladatokat foglalják magukban, amelyeket a feladatrendszerét meghatározó normák elírnak, illetve elvárnak. A Szervezet-fenntartási folyamat, a szervezeten belüli viszonyok kialakítását, működtetését, a környezeti kapcsolatát szolgálja. A fő folyamat részfolyamatokból áll, amelyek a szervezési és humán szakterületek alrendszerét képezik. A gazdasági-ellátási, vagy logisztikai folyamat, a szervezet működéséhez szükséges pénzügyi feltételeket teremti meg, teljesíti az ellátási és fenntartási feladatokat, biztosítja a műszaki-technikai eszközöket és berendezéseket, valamint megszervezi és végrehajtja azok működtetését. Részfolyamatai a gazdasági szakterületeket alkotják. Funkciója alapján támogató alrendszerként is definiálhatjuk ezt a folyamatot, amely a rendőrségi menedzsment reformok esetén az első számú célpontjai a piaci megoldásoknak, az értekezésem fővizsgálati célpontját jelenti.

A rendőrség strukturális jellemzőit döntően meghatározza a vezetés specifikus jellege. A vezetési funkciók gyakorlása során fokozottan érvényesülnek a tevékenységből adódó hatalmi viszonyok, az alá-fölérendeltség, az egyszemélyi parancsnoki rendszer. A tevékenység esetenként életveszély helyzetben történik, végrehajtása magas fokú szakszerűséget, tervszerűséget és több szerv koordinált tevékenységét igényli, amely speciális irányítási rendszert és vezetési rendet követel meg. A rendőrség irányítási rendszerén a különböző szintű vezetőszervek azon kapcsolat és viszonyrendszerét értjük, amely biztosítja a magasabb szinten hozott vezetői döntések által kimunkált feladatok alsóbb szinteken történő végrehajtását. Vezetési rendjén a vezető szervek belső kapcsolatát és viszonyát értjük, amelynek alapján elkészítik és meghozzák a vezetői döntéseket, valamint kidolgozzák és kiadják az alárendelt szakmai szervek számára szükséges feladatokat és biztosítják a szakmai feladatok végrehajtását.

Korábban megállapítottam, hogy a szervezetek nagyságrendje és a végrehajtandó feladatok jellege alapvetően determinálják, hogy a rendőrség milyen szervezeti, irányítási modelleket alkalmaz.

Lineáris szervezeti modellt alkalmazzák a kis létszámú, homogén jellegű feladatokat végrehajtó szervezeteknél. Ilyen rendszerben történik járőrök, járőr párok, bevetési csoportok, különböző ideiglenes jelleggel létrehozott szolgálati elemek vezetése. Jellemzője, hogy a szervezet élén álló parancsnok a szolgálati utat használja fel a szakirányítási feladatok végrehajtására is. A szervezetszerű helyettesek segítik és tehermentesítik a parancsnokot a vezető-irányító munka végzésében, illetve bizonyos funkcionális feladatok ellátását végzik a parancsnok felhatalmazása alapján. Az irányítás sajátossága, hogy az alárendelt szervezeti egységek vezetői bevonásra kerülnek a magasabb szervezeti szint vezetési folyamatába, a vezetési funkciók gyakorlása során tett helyzetelemzésük, javaslatuk beépülhet a saját

feladatrendszerükbe. A modell alkalmazásával a rendőrség esetében is érvényesülnek struktúra tárgyalásánál bemutatott jellemzők, érvényesül a közvetlen kapcsolattartás a szervezeti szintek között, a gyors és megbízható információáramlás, az irányítási információk pontosabb lejtuttatása, és torzulásmentes visszacsatolása. A modell kevésbé képes a szakterületek eltérő szakmai sajátosságait figyelembe venni, nehézkessé válik az egymástól nagy távolságra elhelyezkedő szervezeti egységek vezetése.

Törzskari struktúrát a rendőrségen közepesen bonyolult, közeli térbeni elhelyezkedéssel rendelkező szervezeti egységek, bevetési osztályok, ideiglenes csapaterős egységek vezetésében alkalmazzák, ahol is a parancsnok döntései elkészítését, a végrehajtás megszervezését különböző szakterületekre szakosodott beosztottak előadók, törzstisztek hajtják végre, azonban nem kapnak felhatalmazást az általuk művelt szakterületek szakmai irányítására, hanem minden irányítási jogkör a parancsnok kezében összpontosul. Az előjáró vezető munkáját közvetlenül segítve részt vesznek a döntések kimunkálásában, a végrehajtás megszervezésében és irányításában, a feladatok végrehajtásának ellenőrzésében. A szakirányítási feladatokon túlmenően feladatuk kaphatják egyes alsóbb szintű szervezeti egységek munkájának folyamatos figyelemmel kísérését, felügyeletét. Az összetartozó munkafolyamatokat és funkciókat figyelemmel kísérő személyeket törzskarba szervezik. A szervezeti modell előnye természetesen a rendőrség esetén is érvényesül, így a nagyfokú szakmai hozzáértés, a szakirányítás minőségi végrehajtása. Hátrányának tekinthet, hogy a szervezet élén álló vezetőknek széleskörű szakmai ismeretekkel és nagyfokú önállósággal kell rendelkeznie a szerteágazó munkafolyamatok helyes össze-hangolásához. A szakmai területeken dolgozó törzskari beosztottak általában nem rendelkeznek önálló döntési jogosítványokkal, ezért szakmai képességük terén kevésbé tudnak kibontakozni. A szervezeten belül éppen ezért könnyen kialakulhatnak szakmai ellentétek, viták, amelyek gátolhatják az egységes irányítást.

A korábbi törzskari struktúrát a rendőrség szervezetiirányítási rendszerében a funkcionális irányítási modell váltotta fel, melyben a függelmi kapcsolatok linearitása miatt különösen fontossá válik a mellérendelt vezetők, és szervek közötti folyamatos koordináció. A funkcionális vezetési modell biztosítja az egységes irányítást igénylő szervezetben a különböző szakterületek viszonylagos önállóságát, amely a szakterületek közötti koordináció nélkül könnyen konfliktushelyzeteket okozhat. Ez a modell biztosítja a központi szerv, a megyei- fővárosi rendőr-főkapitányságok, a rendőrkapitányság, és kirendeltség szervezetiirányítási rendszerét. A funkcionális-törzskari modellben megmarad a szervezeti szintek közötti közvetlen vezető-vezető kapcsolat, azonban a szakmai irányító szervek a szakmai területek irányításához közvetlen felhatalmazással rendelkeznek, mégpedig úgy, hogy az irányítást az alsóbb szintű szervezet, felelős vezetőjének tájékoztatása mellett közvetlenül az alsóbb szervezeti szint szakirányító szerveihez juttatják el információikat. A helyes szakmai döntések meghozatalához lehetőséget kapnak a közvetlen információszerzésre, amit gyakran adatszolgáltatással, helyszíni ellenőrzéssel, beszámoltatással oldanak meg. A modell előnye a nagyfokú szakszerűség biztosításában, a homogén szakmai folyamatok egységes irányításában, a közvetlen szakmai tapasztalatok összegyűjtésében és átadásában áll. A vezetők szakmai hozzáértését kevésbé, de felelősségét

és áttekintő képességét jobban igényli. A vezetők tájékoztatásának kötelezettsége kissé bürokratizálja a szervezeti szintek közötti viszonyokat.

A rendőrség vezetésirányítási rendszere a szervezeti hierarchiának megfelelően három vezetési szintre tagozódik. A felsőszintű a központi szerv az Országos Rendőr-főkapitányság, középszintű a megyei, fővárosi rendőr-főkapitányságok, alsószintű a rendőrkapitányság, kirendeltség. A szinteknek megfelelően elhelyezkedő vezető szervek egyben a vezetési rendszer hierarchikus viszonyaira utalnak, vagyis a felsőszintű vezető szerv középszintű, a középszintű vezetőszervek pedig alsószintű vezető szervet irányít. Az irányítás rendje két úton valósul meg. A szolgálati-előjárói rendszer a szolgálati úton elhelyezkedő egyszemélyi parancsnoki rendnek megfelelően előjárói-beosztotti viszonyt hoz létre a szervezethez tartozó állomány között. A szolgálati úton helyezkednek el a szervezet élén álló vezetők helyettesei is. A szakmai előjárói rendszer szakirányítási vonalat képez a pontosan körülhatárolt szakterületeket irányító vezető szervek és szakmai vezetők között.

Mindezek alapján a rendvédelmi szervek irányítási rendszerében lineáris és funkcionális modellek vannak jelen, amelyben a lineáris vonalat a szolgálati és szakmai irányítási rendszerek felső szinttől a végrehajtás szintjéig mutató vonalas elrendezése adja, funkcionális jellegét pedig a szakterületenkénti elhatárolódás képezi.

5.4. Az informatika helye a szervezeti struktúrában

Amint azt a fentiekben bemutattam a szervezetek struktúrájának mindegyike alkalmazza valamilyen mértékben a lineáris formát. Bemutattam azt is, hogy ez a modell a rendőrség irányítási rendszerének több szintjén is fellelhető. Ennek dönt oka, hogy a rendőrség irányítási rendszerét alapvetően a meglévő függelmi kapcsolatrendszer determinálja, mivel a szervezeti hierarchia meghatározó lépcsőinél az egyértelműen tisztázott, kizárólagos függelmi kapcsolatok érvényesítése nélkülözhetetlen. Ezért fokozottan érvényesülnek a lineáris szervezeti modell jellemzői. E modellben a szervezeti hierarchia csúcsán hozott döntések a vertikális csatornákon jutnak el a végrehajtás szintjére, illetve ugyanez a csatorna áll rendelkezésre a visszacsatolásra is. A szervezeti hierarchiában található szintek számával, vagyis a vertikális differenciáltság bővülésével, növekszik az áttételek száma, ezért gyakran konfliktusok, ellentmondások árán jutnak el az információk, utasítások, parancsok a végrehajtás szintjére. Tehát a lineáris szervezeti modell a vertikális tagoltság növekedésével egyre érzéketlenebb a problémákra, ezért is mondhatjuk azt, hogy ez szervezeti forma nem problémaorientált. Ahogy azt megállapítottam a rendőrség szervezeten irányítási rendszerében a funkcionális irányítási modell valósul meg, de a linearitás jellemzői markánsan jelen vannak, ezért különösen fontos az, hogy a szervezetben a funkcionalitás alapján elkülönült szervezeti elemek, a vertikális tagoltság mely szintjén helyezkednek el. Hiszen a vertikális differenciáltság különböző szintjei pontosan meghatározzák a szervezeti egység, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét és szerepét. A szervezeti hierarchia legfelső szintjén a felsővezetés áll, alatta helyezkednek el a szervezet elsődleges munkamegosztásai alapján

elkülönülő funkcionális területei és azok vezetői. Ezek a funkcionális területek azonban nem minden esetben teljesen homogének, ami további mélységi, vertikális szintek létrehozását teszi szükségessé. Ezek a szintek, illetve a vezetőik a hierarchiában elfoglalt pozíciójukból adódóan eltérő döntési jogosítványokkal rendelkeznek. A felsővezetői szint általában stratégiai kérdésekben dönt, irányokat, célokat határoz meg. A funkcionális vezetői szinten, a munkamegosztás alapján a szervezeti részterület, vagy egy teljes munkafolyamat tervezése, szervezése, koordinálása a vezető hatásköre. A mélységi tagoltság alsóbb szintjein is megmarad a funkcionálisan elkülönülő részterület felügyelete, de a szolgálati-előjárói rendszerben az egyszemélyi parancsnoki rendnek megfelelően előjárói-beosztotti viszony jön létre a felette álló funkcionális szerv vezetőjével. Ebből adódóan az egyes szintek vezetői az eltérő feladataikhoz eltérő hatáskörökkel rendelkeznek. Ez az oka annak, hogy szervezeti struktúra különböző szintjei pontosan meghatározzák, hogy a szervezeti egység, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét és szerepét. Tehát ha megvizsgáljuk egy szervezeti egység szervezeten belüli elhelyezkedését, pontos képet kaphatunk arról, hogy az milyen szerepet tölt a szervezetben.

Az informatika rendőrségen belül elfoglalt helyét vizsgálva azt tapasztaltam, hogy pozíciója az idők során jelentősen megváltozott. Gondolatmenetem zárását előrevetítve, ez a pozíció véleményem szerint általában nem volt összhangban a szakterület szervezetre gyakorolt és a szervezetet jelentősen determináló pozíciójával. A kutatásom időintervallumában az informatika, illetve az elődszervezeti döntően három jól körülhatárolható pozícióban voltak, amely pozíciók a szakterület, illetve a vezetői hierarchiában elfoglalt helyét is meghatározták. A vizsgált időszakban a szakterület közvetlenül a szervezet vezetőjének, a műszaki szakterület vezetőjének, illetve a gazdasági terület vezetőjének alárendelt funkcionális szakterületként működött. A szakterület szervezetben elfoglalt pozícióját a rendőrség szervezeti felépítését részletesen taglaló fejezetben mutattam be.

Szükségesnek tartom megvizsgálni azt is, hogy az államháztartáson kívüli szervezetek, vállalatok esetében, hol foglal helyet az informatika. A témához kapcsolódóan a kis- és középvállalatok, valamint a nagyvállalatok körében a Budapesti Corvinus Egyetem és az ITSMF⁴⁶ készített több, közös kérdőíves kutatást. A kutatások az informatikai szakterület szervezetben elfoglalt helyét, a szervezet informatikai felsővezetőjének pozícióját középpontba állítva vizsgálják, melynek eredményeképpen azt a kérdést teszik fel, hogy „Kinek jelent, az informatikai vezető?” (30. számú ábra). A felmérések eredményeiként három kategóriába lehet sorolni azt, hogy kinek jelent az informatikai vezető. Ezek alapján jelenthet közvetlenül a vezérigazgatónak, a gazdasági/pénzügyi igazgatónak, illetve a műszaki/működési igazgatónak. [110] Fehér Péter⁴⁷ a kutatás egyik résztvevője szerint mindegyik pozíciónak van logikus magyarázata. A vezérigazgatónak való közvetlen kapcsolódás azt jelenti, hogy az informatikának a szervezeten belül jelentős súlya és stratégiai szerepe van, valamint egyenrangú a szervezet többi területével. A stratégiai szerepkörbe került informatika meghatározó tényezője a szervezet sikerességének. A műszaki/működési igazgatónak való alárendelésnek világos a logikája, hiszen az informatika

⁴⁶ IT Service Management Forum.

⁴⁷ Dr. Fehér Péter közgazdász, kutató, tanácsadó, a Budapesti Corvinus Egyetem docense.

egyrészt technológia, másrészt az alapvető működés része. E gondolatmenet eredményeképpen a termékek, illetve a szolgáltatások elállításáért, az ennek érdekében végzett tevékenység hatékony, gazdaságos végrehajtásáért elsősorban a műszaki/működési igazgató a felelős. E tevékenységi kör nem nélkülözheti az informatikai szakterület, mert az elválaszthatatlan része az alapfolyamatoknak. Az informatikának e területre való pozicionálása egy erős termelői, termelési informatikai szemléletet takar, ahol az informatika, mint termelési/produktivitási eszköz jelenik meg. Pénzügyi igazgató alá tartozás logikusnak tűnő magyarázata az lehet, hogy az informatika szakterület működtetése látszólag és viszonylagosa sokba kerül, így az jelentős költségtényező. Az, hogy a szakterület a gazdasági/pénzügyi igazgató alá tartozik egyet jelent azzal, hogy az informatika nem más, mint egy egyszerű költséghely, és nem stratégiai eszköz. Az informatika felügyeletét általában ott látja el a gazdasági/pénzügyi vezető, ahol az informatika elsősorban költséghely, költségtényező, és alapvetően „csak” az üzemeltetési feladatokhoz kapcsolódik. A grafikon tanulmányozva az alábbi következtetések vonhatók le: A 2000-es évektől megfigyelhető, hogy a szervezetek informatikai felsővezetői feljebb kerülnek a szervezeti hierarchiában. A felmérés igazolta, hogy egyre inkább a vezérigazgató közvetlen irányítása alatt működik az informatikai szakterület, tehát a vezetője közvetlenül a vezérigazgatónak tartozik beszámolási kötelezettséggel. 10 év alatt 18%-ról, 54%-ra növekedett a szervezet vezetőjének jelent informatikai vezetők száma. A szervezetben elfoglalt és magas státusza azt eredményezi, hogy folyamatosan növekszik az informatika elfogadottsága. A stratégiai szerepkörbe került informatika meghatározó tényezője lehet a szervezet sikerének. A gazdasági/pénzügyi igazgató alá tartozás erős csökkenő tendenciát mutat, szinte inverze a szervezet vezetője alá tartozás tendenciájának.

10 év alatt 65%-ról 14 %-ra csökkent azoknak a szervezeteknek az aránya, melyeket a gazdasági vezetőnek jelentenek. Az, hogy a gazdasági vezetőnek jelent az informatikai felsővezető, a továbbiakban a szervezet vezetőjének közvetlen alárendeltségébe kerültek, azt eredményezte, hogy a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyük megegyezik azzal a szinttel, amelynek korábban alárendelt szervezeti egységei voltak, tehát a gazdasági vezetővel kerültek egy szintre. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a szakterület képes volt megszabadulni attól a szemlélettől, hogy az informatika nem más, mint egy költséghely a szervezet költségvetésében. A válság alatt 2008-ban látható volt egy csekély mértékű visszarendeződés, az informatika ismét több helyen visszakerült az költségkategóriába, azonban a trend nem fordult meg. A műszaki igazgatóhoz való tartozás mértéke állandósulni látszik a 14%-os szinten. Az elmúlt 10 évben ez 4% pontos csökkenést mutat. A feladatokon túlmutató üzemeltetési pozícióhoz tartozás a válságtól függetlenül növekvő tendenciát mutat. A műszaki/üzemeltetési igazgató alárendeltségében működő informatikai szervezetnél a műszaki tartalomról az üzemeltetésre kerül át a hangsúly, ezekben az esetekben az informatika jellemzően közmű jellegű. Inkább csak elméleti jellegű az a megközelítés, mely szerint amennyiben az informatika a műszaki/üzemeltetési vezető alá tartozik, úgy nehezebben jut forrásokhoz, mintha a vezérigazgató, vagy a gazdasági igazgató közvetlen irányítása alatt látná el a feladatát. Másik megközelítés szerint a pénzügyi vezető sokkal keményebben bánik a hozzá tartozó területekkel. Tehát ebből a szempontból nem jelent egyértelmű hátrányt a műszaki szakterület alá tartozás. A grafikon adatai az utóbbi években

nem tartalmazzák 100%-ban az informatikai szervezetek hovatartozását. Ennek az oka az, hogy a kutatásokban is vizsgált 3 fő kategória mellett azonosítható még két speciális helyzetet. Az egyik, amikor az informatika az anyavállalati informatikai vezetőnek jelent. Ez általában, a multinacionális nagyvállalatok esetében tapasztalható, amikor az informatika lokálisan működik, de a nagyfokú centralizáltság miatt az informatikai prioritások, irányok mégis külföldön kerülnek meghatározásra. A másik speciális eset, amikor az informatika a szolgáltató központ vezetőjének jelent. Ezek a szolgáltató központok nem feltétlenül csak informatikai szolgáltatásokat nyújtva, a vállalatok mellett alakulnak, vagy telepsznek meg. A szolgáltató központ vezetője a szervezet vezetőjének jogait csak korlátozottan gyakorolhatja, ezért a felmérés külön kezeli ezt az esetet. [111]

Nem szerepelt a kutatási céljaim között külföldi rendvédelmi szervek struktúrájának feltárása, azonban ez az elemzés megköveteli azt, hogy érintőlegesen megvizsgáljam néhány ország rendőrségének szervezeti felépítését. Kutatásai során részleteiben elemeztem, de nem kívánom az előzőekben alkalmazott módszerekkel bemutatni ezeket a rendvédelmi szerveket. Németország rendvédelmi szerei közül tanulmányoztam, a közrend, közbiztonság fenntartása tekintetében a tartomány területén teljes körű felhatalmazással bíró, úgynevezett tartományi rendőrségeket, (Landespolizei) valamint szövetségi rendőrséget, (Bundespolizei) (36. ábra) ami gyakorlatilag a korábbi határőrséget jelenti. [112] Ezen kívül megvizsgáltam még a szlovén rendőrség (Republika Slovenija Ministrstvo za notranje zadeve POLICIJA) (37. ábra) szervezeti felépítését, különös tekintettel az informatikai szakterület szervezetben elfoglalt pozíciójára. [113] A szervezeti felépítéseket organigramokkal szemléltetem. Valamennyi ábrán egyértelműen meghatározható az informatikai szakterület pozíciója, így jól látható a szakterület stratégiai helyzete. Ez a kitekintés visszaigazolja mindazt, amit a „Kinek jelent, az informatikai vezető?” felmérés megmutatott számomra.

Az informatika szervezeti struktúrában elfoglalt szerepének vizsgálatát összefoglalva, bizonyítottam vélem azt a korábbi megállapításomat, mely szerint a gazdaság szinte minden területe az informatika által vezérelt „iparaggá” vált. Oly mértékben van jelen az informatika a legtöbb szervezetben, hogy bármilyen változtatás a szervezet alaptevékenységében azonnal változást indukál az informatikai rendszerben is. Általánosságban elmondható, hogy ha nem informatikai eszközök bevonásával valósítják meg változtatást, akkor romlik a szervezet hatékonysága. Tehát az informatika lényegében a szervezetek pótolhatatlan elemévé vált. Látható az, hogy az informatikai szakterület, illetve a területet menedzsel informatikusok, majd a későbbiekben informatikai vezetők, hosszú evolúciós utat jártak be. Kezdetben, mint üzemeltetési vezetők, mintegy csatolt munkakörként felügyelték az informatikát. Ebben az időszakban az elektromos hálózat üzemeltetése mellett, mellékesen ellátták a számítógépek üzemben tartását. Majd mint önálló szakterületet felügyelő vezetők, a műszaki-üzemeltetési, vagy a gazdasági-pénzügyi terület beosztott szakterületeként üzemeltették a szervezetük informatikai infrastruktúráját. Sajnos ez az utóbbi nézet elég mélyen begyökerezett néhány szervezet struktúrájába, hiszen sok szervezetnél még ma is úgy tekintenek az informatikára, mint egy támogató szervezetre, melynek elsődleges feladata a rendelkezésre álló informatikai infrastruktúra zavartalan üzemeltetésének biztosítása. Természetesen ez az üzemeltetői háttértámogató szerep sem nélkülözhet, de a szervezetek érdeke nem ezt diktálja. Az elmúlt

évtizedben az informatika a legtöbb szervezetben túlnőtt háttértámogatói szerepén, elválaszthatatlan része lett az alapfolyamatoknak, közvetlenül támogatva a szervezet feladatrendszerét. A feladatrendszerének átalakulásával az informatika a legtöbb szervezetben megkerülhetetlen stratégiai szerepkörbe került. Ez a szerepkör azt jelenti, hogy kikérik a véleményét minden szervezeti, strukturális változtatás megtervezéséhez és kivitelezéséhez, mivel minden változtatás mögött ott rejlik az azt támogató informatikai rendszer, amelyre a módosításokat le kell képezni. Ott, ahol a döntéshozók felismerik az informatika stratégiai szerepét és bevonják a tervezési fázisba is, a változtatások zökkenőmentesen végrehajthatóak. Ez azonban nemcsak lehetőséget teremt az informatikai szervezetnek, hanem felelősséget is jelent, melynek csak akkor tud megfelelni, ha munkamegosztás alapján megfelelő hatáskörrel is rendelkezik. A kicsit túlzóan evolúciónak nevezett folyamat eredménye az, hogy az informatika közvetlenül a szervezet vezetőjének az irányítása alatt látja el a feladatát, tehát a vezetője neki jelent, ami azt eredményezi a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyük megteremti, vagy megteremtheti azt a hatáskört, mellyel meg tud felelni a stratégiai szerepkörének. A fenti kutatás egyértelműen alátámasztja azt, hogy a döntéshozók felismerték az informatika fontosságát, hiszen a század eleje óta tart az a trend, mellyel az informatika kiléphetett az egyszerű költséghely besorolásból. A trend jellemzője, hogy az informatikai vezetők egyre inkább közvetlenül a szervezet vezetőjéhez tartoznak, miközben a pénzügyi szemléletet tükröző gazdasági vezető alá való tartozás mértéke folyamatosan csökkenő.

5.5. Összegzés

A szervezet működését alapvetően meghatározza a szervezeti felépítés jellege, a feladatrendszere, illetőleg a gazdálkodásának keretei. Jelen fejezetben a szervezetek általános felépítésével (vagy struktúrájával), illetőleg annak elméleti megközelítésével, optimalizálásának lehetőségével foglalkoztam, továbbra is az informatikát állítva a vizsgálatok középpontjába. **Megállapítható, hogy a szervezeti struktúrát jellemzi a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás, a koordinációs eszközök, illetve a konfiguráció.**

E részben áttekintettem a legelterjedtebb szervezeti formákat, elsősorban azokat az alaptípusokat, amelyek a szervezeti formák fejlődése során alapvetően meghatározták, vagy a jövőben meghatározhatják a rendvédelmi szervek, elsősorban a rendőrség szervezetét. Ezek közül megvizsgáltam a lineáris, a törzskari, a funkcionális, a divizionális és a mátrix szervezeteket.

A szervezetek struktúrájának mindegyike alkalmazza valamilyen mértékben a lineáris formát, amely a rendőrség több szintjén is fellelhető. A rendőrség irányítási rendszerét alapvetően a meglévő függelmi kapcsolatrendszer determinálja, mivel a szervezeti hierarchia meghatározó lépcsőinél az egyértelműen tisztázott, kizárólagos függelmi kapcsolatok érvényesítése nélkülözhetetlen.

A lineáris szervezeti modell a vertikális tagoltság növekedésével egyre érzéketlenebb a problémákra, vagyis nem problémaorientált. **A rendőrség szervezetirányítási rendszerében a funkcionális modell valósul meg, de a linearitás jellemzői markánsan**

jelen vannak, ezért különösen fontos az, hogy a szervezetben a funkcionalitás alapján elkülönült szervezeti elemek a vertikáltság mely szintjén helyezkednek el.

Az informatika rendőrségen belül elfoglalt helyét vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a **pozíciója az idők során jelentősen megváltozott.** A vizsgált időszakokban a szakterület közvetlenül a szervezet vezetőjének, a műszaki szakterület vezetőjének, illetve a gazdasági terület vezetőjének alárendelt funkcionális szakterületeként működött.

Megvizsgáltam az államháztartáson kívüli szervezetek, vállalatok esetében, hogy hol foglal helyet az informatika. Az ezredforduló óta megfigyelhető, hogy a szervezetek informatikai felsővezetői feljebb kerülnek a szervezeti hierarchiában, egyre inkább a vezérigazgató közvetlen irányítása alatt működik az informatikai szakterület. A gazdasági (pénzügyi) igazgató alá tartozás erősen csökkenő tendenciát mutat, inverze a szervezet vezetőjének alárendeltségébe tartozás tendenciájának. A műszaki igazgatóhoz való tartozás szintje folyamatosan stagnáló.

Az informatika szervezeti struktúrában elfoglalt szerepének vizsgálatát összegezve bizonyítottam vélem korábbi megállapításomat, amely szerint a gazdaság minden területe az informatika által vezetett iparággá vált. Oly mértékben van jelen az informatika a legtöbb szervezetben, hogy bármilyen változtatás a szervezet alaptevékenységében azonnali változást indukál az informatikai rendszerben is. **Tehát az informatika a szervezetek pótolhatatlan elemévé vált, amelyet a döntéshozók is felismertek, hiszen a század eleje óta tart az a trend, mellyel az informatika kiléphetett az egyszerű költséghely besorolásból.**

5.6. Következtetések

A rendőrség működését alapvetően a szervezeti felépítés jellege, feladatrendszere, illetőleg gazdálkodásának keretei határozzák meg. A rendőrség vezetésirányítási rendszere a szervezeti hierarchiának megfelelően három vezetési szintre tagozódik. A rendvédelmi szervek irányítási rendszerében lineáris és funkcionális modellek jelen, melyben a lineáris vonal a szolgálati és szakmai irányítási rendszerek felső szinttől a végrehajtás szintjéig mutató vonalas elrendezése adja, funkcionális jellegét pedig a szakterületenkénti elhatárolódás képezi.

6. JAVASOLT STRUKTÚRA

Az értekezésem előző fejezetében megvizsgáltam a szervezetek általános és néhány konkrét felépítését. A vizsgálat célja elsősorban az volt, hogy bizonyítsam az alapvetésem, mely szerint a szervezetek struktúrája hat a működésük hatékonyságára. Tehát a szervezeti felépítés alapvetően meghatározza a szervezetek működésének hatékonyságát. Ebből következik az, hogy minden szervezeti felépítésre meghatározható egy optimális, illetve ahhoz közelítő strukturális modell, amely elősegíti a szervezet hatékony és eredményes működtetését. Kénytelen vagyok ismétlésbe bocsátkozni, de ezen a helyen az előző fejezetek megismerése után bizonyítottam vélem azt a Dobák Miklóstól már felhasznált idézetet, mely szerint „A szervezetek hatékonysága döntően azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, hogyan illeszkednek egymáshoz a működési folyamataik, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak, mennyire támogató jellegű a szervezeti kultúrájuk.” [104;51.o.] Javaslatomban meglévő szervezeti és vezetési modellekre és alkalmazott példákra támaszkodom. Nem kívánok olyan javaslatot tenni, amelynek alapjai nincsenek meg a költségvetési szervek működését szabályozó jogszabályok keretei szerint működő szervezeteknél. Fontosnak tartom ugyanakkor, hogy figyelembe vegyem az államháztartáson kívüli szervezetek, vállalatok működési kereteit, hiszen ezek a szervezetek a gazdaságos és hatékony működés érdekében gyorsabban reagálnak a környezeti változásokra.

6.1. Követelményrendszer

Az optimális, illetve az ahhoz közelítő szervezeti felépítés meghatározásánál nem térek el attól a vezérfontaltól, mely az informatikai szervezet vizsgálatát állítja a kutatás középpontjába. A meghatározandó szervezeti felépítést is elsősorban az informatikai szakterület szempontjából közelítem meg. Az általam optimálisnak vélt szervezeti felépítés követelményrendszere azokból a következtetésekből és megállapításokból táplálkozik, amelyeket az értekezésem előző fejezeteiben elvégzett kutatásaimban megfogalmaztam.

Az 1. fejezetben azt a következtetést vontam le, hogy jelentős üzemeltetési kockázatot jelent a szervezet számára a nem megfelelő helyre pozícionált informatikai szolgálat. A megfelelő helyre pozícionálással megvalósítható az objektív érdekérvényesítési képesség, és az egyéb funkciók befolyásától való mentesség. Ez utóbbi megvalósulása érdekében célszerű, ha az informatika nincs más funkcionális területeknek alárendelve. A szervezet érdekérvényesítési képessége elsősorban attól függ, hogy a szervezet operatív, és szakmai vezetője milyen pozíciót tölt be a szervezet vezetési rendszerében. Az érdekérvényesítési képesség nem csak az informatika minden területére gyakorolt hatása és megkerülhetetlensége miatt fontos, hanem az informatikai rendszerekbe történő befektetés mértéke miatt is. A befektetés gazdaságossága, hatékonysága, megtérülése elengedhetetlennél teszi, hogy a felső vezetésben személyesen is megjelenjen, az informatikai vezető, ezáltal a felső vezetés

elkötelezett legyen az informatika irányába. Nem lenne ez példa nélküli a rendőrség történetében, hiszen a 2. fejezetben bemutattam azt a megyei szervezeti felépítést, amelyben az önálló híradó alosztály közvetlen főkapitányi irányítás alatt működik. Vezetője része a főkapitányság felső szintű vezetésének. Ebben a struktúrában megfelelő szintű volt a szakterület érdekérvényesítésképesége, és megvalósult az egyéb funkciók befolyásától való mentesség is.

A 2. fejezetben bemutattam a rendőrség régiós gazdasági szervezetét. A regionális gazdasági ellátó szervezetről általánosságban elmondható, hogy vezetésirányítási metodikájában a szakterület ellátásában és üzemeltetésében a nem váltotta be a hozzáfűzött reményeket, nem vált az alaptevékenység hatékony működést támogató, a gazdasági és logisztikai funkciók ellátását szolgáló elemévé. A regionális gazdasági szervezet működtetésének racionalitása, hatékonysága egyértelműen megkérdőjelezhető. E szervezeti keretek között a gazdasági terület funkcionális szerveként, az informatikai szakterület, rendkívül alacsony határfokkal tudott működni, és nem tudta megvalósítani a szervezet számára elengedhetetlenül fontos stratégiai szerepét. Ezért az egyik legfontosabb követelmény, hogy az optimális szervezet nem lehet olyan struktúra, amely korábban sem tudott megfelelni a hatékony, eredményes, gazdaságos működtetés feltételeinek.

A 3. fejezetben bizonyítottam, hogy a költségvetési bázis adatok egyre távolabb kerülnek a realitásoktól, hiszen a tervek sem a feladatokhoz, hanem a korábbi torzult bázis adatokhoz nem igazodnak. Ennek a legkártékonyabb következménye az egyidejűleg jelen lévő hiány és pazarlás. A bázisszemléletű költségvetés tervezés a jelenlegi formájában nem teszi lehetővé, hogy a költségvetési szerv számára a megfelelő erőforrások ott és akkor álljanak rendelkezésre, ahol és amikor azokra szükség van, ez alapján nem alkalmas az informatikai szakterület objektív, feladatorientált működtetésének tervezésére. Nem elsősorban az optimálisához közelítő szervezeti felépítés követelményrendszerének meghatározásához köthet, de meggyőződésem, hogy a költségvetési szemléletű gazdálkodásnak az informatikai üzemeltetést láthatóan hátrányosan érintő hatását is enyhíteni tudná egy optimális struktúra. Ezért gondolom, hogy helye van a követelményrendszerben annak a kitételnek, mely szerint a szervezeti felépítésnek is csökkenteni kell ezeket a negatív hatásokat.

Az 5. fejezetben bemutattam a rendvédelmi szervek irányítási rendszerét, melyben a lineáris és funkcionális modellek vannak jelen. A lineáris vonalat a szolgálati és szakmai irányítási rendszerek felső szinttől a végrehajtás szintjéig mutató vonalas elrendezése adja, funkcionális jellegét pedig a szakterületenkénti elhatárolódás képezi. Az optimális szervezeti felépítést ugyanezen elvek alapján képzelem el, kiegészítve azzal, hogy az informatikai funkciókat ellátó szervezeti elemek között a lineáris vonal a megyei rendőrfőkapitányságok esetében tartalmazza a kapitánysági informatikai szervezeti elemeket is.

Ezzel a szolgálati-előjárói rendszer szolgálati úton elhelyezkedő előjárói-beosztotti viszonyrendszere és a szakmai előjárói rendszer szakirányítási rendszere egy vonalat képezne.

Bizonyítottam vélem, hogy az informatika a rendőrségen is túlnőtt háttértámogatói szerepén, elválaszthatatlan része lett az alapfolyamatoknak. A feladatrendszerének átalakulásával az

informatika terület szükségyszerűen és megkerülhetetlenül stratégiai szerepkörbe kell, hogy kerüljön.

6.2. Optimális szervezet

Az általam meghatározott követelményrendszer érvényesülése esetén felépíthet egy olyan optimális szervezeti felépítés, amely a korábbi megállapításom szerint támogatja a vezetést, ezáltal pozitívan befolyásolja a hatékonyságot, és a szervezet eredményességét. Az 4. fejezetben megvizsgáltam a NAV szervezeti felépítését, amely véleményem szerint több elemében megfelelő támpontot szolgáltat a rendőrség informatikai szervezetének meghatározásában. Ebben a struktúrában az alaptevékenységet meghatározó három tevékenységi kör mellett negyedikként megjelenik az informatikai szakterület, mint fő tevékenységi terület. Ezzel az informatika ugyanarra a szintre került, mint az alaptevékenységet meghatározó szakmai ágak. A NAV központi szerveiként két szervezet jött létre az egyik alapvetően üzemeltetési feladatokat látta el, a másik pedig egyrészt az elődszervezetek informatikai rendszereinek integrációját, fejlesztését végezte, másrészt üzemeltette a bűnügyi szakterületet kiszolgáló informatikai rendszereket. A két önállóan működő intézet azonban csak átmeneti szervezetek voltak a hatékonyság és a költségtakarékosság elvének érvényesülése érdekében a két szerv összevonásával létrejött a NAV egyesített Informatikai Intézete és megtörtént az intézet működtetési területének egységesítése, ezzel a szakterület működésében megszűntek a párhuzamosságok. Az intézet a Központi Hivatal irányítása alatt áll. Az Informatikai Elnökhelyettes közvetlenül irányítja a felügyelete alá tartozó informatikai szervezeti egységek tevékenységét. Az Informatikai Intézet vezetője az Informatikai Elnökhelyettes javaslatára az elnök által kinevezett főigazgató. Látható az, hogy a struktúrában lévő valamennyi „informatikai vezető” szintektől függetlenül részt vesz a szervezet stratégiai döntéseiben, tagja a menedzsmentnek. Az informatikai érdekérvényesítés áttételmentesen, ezáltal torzulások nélkül valósul meg, mert az informatikai vezetők közvetlenül az elnök, főigazgató irányítása és felügyelete alatt látják el tevékenységüket. Ebben a struktúrában jól megfigyelhető a szakterület minden más területtől való teljes elkülönültségének definiáltsága, illetve teljes önállósága. Az informatikai szakterület a NAV struktúrájának egyik alappillére, központi és területi szinten is önálló szakterületként jelenik meg. Ez a szervezeti felépítés egyértelműen bizonyítja számomra, hogy a költségvetési szervek esetén is megvalósítható egy olyan szervezeti struktúra, melyben az informatikai szakterület betölti stratégiai szerepét növelve ezzel a vezetésirányítás hatékonyságát és eredményességét. Azonban ez a szervezeti felépítés paradigmaváltás⁴⁸ szerű átalakítást jelentene a rendőrség struktúrájában, amely ismerve a

⁴⁸ Paradigmaváltás: Jelentsége abban áll, hogy az ember néha krízisbe, konfliktusba kerül meglévő véleménye, beállítottsága, hiedelmei, gondolatai, ismeretei stb. ellentmondásossága miatt és szerint, amelyet sokszor ezek átfogó (paradigma méretű) megváltoztatásával tud csak feloldani. A társadalmi méretű paradigmaváltásra akkor szokott sor kerülni, ha a lakosság nagy részében áll fenn hasonló konfliktus, és csupán a gondolkodás, hozzáállás megváltoztatásával, amely viszonylag kevés pszichikai energiáfordítást igényel, aránytalanul nagy alkotó energiákat lehet az elérend közösségi célokra felszabadítani.

regionális szervezeti felépítés időszakában fellép előre prognosztizálható és váratlanul bekövetkező akadályokat kétségesse tenné a modell hatékony és eredményes működtetését. Javaslatomban kevésbé gyökeres, de reálisan is megvalósítható modellt szeretnék bemutatni, amely a jelenlegi szervezeti felépítésbe is beágyazható. Ez a modell minden elemében tartalmazza az általam támasztott követelményrendszert.

Nem kívánok javaslatot tenni az úgynevezett alaptevékenységet ellátó szervezeti egységek felépítésére, mert úgy vélem, hogy a 2013-ban bevezetett tipizált szervezeti struktúra megfelelően biztosítja a szervezet számára az általam a 3. fejezetben részletesen kifejtett, jogszabályokban meghatározott feladatainak eredményes és hatékony ellátását. Nem kívánom továbbá az általam optimálisnak vélt szervezeti struktúrát a 2. fejezetben ismertetett, a szervet formális belső kapcsolatrendszerét is bemutató organigram, illetve részletes állománytáblázat formájában bemutatni, hiszen a célom elsősorban az, hogy eddig nem alkalmazott elvek mentén mutassam be az optimális struktúrát. Továbbra is a megyei rendőr-főkapitányság a vizsgálatom célpontja, de a területi szintű szervezeti változások elképzelhetetlenek a központi szerv struktúrájának változtatása nélkül, ezért erre is javaslatot teszek.

Javaslataim nem rendelkeznek fontossági sorrenddel, ezért semmilyen prioritást nem állítottam fel, mivel csak akkor érik el a kívánt eredményt, ha együttesen érvényesülnek. Javaslatom minden pontját a korábbi fejezetekben részletesen indokoltam.

A jelenlegi gazdasági szakterület feladatrendszere elérte a kritikus méretet és szintet, a feladatok sűrűsége a felelős gazdasági vezetőknél átláthatatlanságot okozhat, ez indokoltá teszi, a többi funkcionális területtől az informatikai szakterület elkülönítését.

Az informatika szakterület nem tekinthet költséghelynek, költségtenyezőnek, stratégiai jellege miatt egyéb funkcionális terület alá be nem sorolható. A költségvetési szemléletű gondolkodás fokozott érvényesülése miatt a gazdasági szakterülethez történ besorolása miatt hatékony és eredményes működése nem biztosított.

Az informatikai szakterület összetettsége, bonyolultsága a homogén szakmai folyamatok egységes irányítása a közvetlen szakmai tapasztalatok összegyűjtése és átadása a szakszerűség és a professzionalizmus nagyfokú biztosítása szükségessé teszi a szakterület önállóságának biztosítását.

Az informatika stratégiai szerepkörbe került, túlnőtt háttértámogatói szerepén, elválaszthatatlan része az alaptevékenységnek, ezért elengedhetetlen, hogy az önálló informatikai szervezet vezetője a szervezet vezetőjének közvetlen alárendeltségébe kerüljön.

A követelményrendszerben meghatározottak szerint meg kell tartani az irányítási rendszerben meglévőben lineáris és funkcionális modelleket. A jelenlegi struktúrában nem tartom hatékonynak a kapitánysági szintű informatikai kiszolgálást, ezért erősítve a lineáris vonalat a szolgálati és szakmai irányítást új alapokra helyezve nem terveztem kapitánysági szintű informatikai támogató beosztásokat. Az általam optimálisnak nevezett informatikai szervezetben a megyei rendőr-főkapitányságok hajtják végre a rendőrkapitányságok informatikai támogatását. Ez nem jelenti azt, hogy a helyi szervek nem rendelkeznek állandó informatikai támogató szakemberekkel, hiszen a munkavégzés helye továbbiakban is a kapitányságokon lehet. Azonban így a szolgálati-előjárói rendszer szolgálati úton

elhelyezkedő előjárói-beosztotti viszonyrendszere, és a szakmai előjárói rendszer szakirányítási rendszere egy vonalat képezne, amely elősegíti a hatékony üzemeltetést.

A technológiai konvergencia folyamatosan oly mértékben növeli az informatikai által felügyelt területeket, hogy a gazdasági szakterület a közgazdasági szaktevékenysége mellett a továbbiakban, felelősen tudja irányítani az átláthatóbbá váló gazdasági területet, ezért az egyéb átalakítást nem igényel.

Ugyanezen konvergencia folyamatok szükségessé teszik a szervezet feladatellátására egyértelműen utaló elnevezést is, amelyet a jelenlegi „informatika” nem fejez ki egyértelműen. Ezért én inkább a tevékenységet jobban kifejező „IT támogató és szolgáltató” elnevezést alkalmaznám azzal a megjegyzéssel, hogy a támogató nem a korábbi háttértámogató szerepet jelenti. Ez a támogatás egy új típusú, a szervezet alaptevékenységének teljes vertikumát lefed, megkerülhetetlen és nélkülözhetetlen tevékenység, amelyhez kapcsolódik a legtágabb értelemben vett informatikai szolgáltatások nyújtása (35. számú ábra). Ezzel a szervezeti felépítési vázlattal, ahogyan azt korábban jeleztem, nem kívánok javaslatot tenni, az úgynevezett alaptevékenységet ellátó szervezeti egységek felépítésére. Az ábrán való megjelölésük elsősorban a hierarchiában elfoglalt szerepüket, illetve a funkciójukat hivatott jelezni. Jól látható a szervezeti felépítési vázlaton, hogy az IT támogató és szolgáltató feladatot ellátó szervezeti egységet úgy tudnánk integrálni a megyei szervezeti struktúrába, hogy annak egyéb elemeit nem, vagy csak minimális mértékben kellene megváltoztatni. A gazdasági igazgatóság funkciójában csak azzal változna, hogy az IT feladatrendszerétől teljesen megszabadulna. Az IT támogató és szolgáltató szervezeten belül nem használtam szervezeti elem szintjére utaló (osztály, alosztály csoport) megjelöléseket, hiszen ez a szakterület megfelelő szintű pozicionálása után kell, hogy kidolgozásra kerüljön. A felvázolt önálló elemek elsősorban jól körülhatárolható feladatrendszereket jelentenek, amelyek a megfogalmazott követelményrendszer alapján bemutatott optimális struktúrát fedik le. A területi üzemeltetési szervezeti elem az egyéb feladatai mellett elsősorban a területi szerv az MRFK általános üzemeltetését végzi. Ezen kívül itt kell, hogy helyet kapjon a rendszerfelügyeleti- és üzemeltetési-, a szerver és munkaállomás felügyeleti és üzemeltetési-, az informatikai infrastruktúra felügyeleti és üzemeltetési-, valamint az infokommunikációs felügyeleti és üzemeltetési-, tevékenységi terület is, amelyek kiegészülnek a közterületi és a műveleti területi IT támogató tevékenységgel. A helyi üzemeltetési szervezeti egység a helyi, kapitánysági szintű üzemeltetésben vesz részt, de ellátja a kapitányság közterületi IT támogató feladatát is. A koordinációs szervezeti egység a klasszikus külső és belső koordinációs tevékenységet végez, de feladata lenne többek között a rejtjelezési-, a rendszeradminisztrációs-, a jogosultságkezelési-, normatív szabályozási-, oktatási-, tevékenységi körök ellátása, valamint a beszerzések elkészítésének és lebonyolításának feladatrendszere.

Természetesen az IT támogató és szolgáltató szervezet belső struktúrájának kialakítása egy hosszadalmas kidolgozó munkát igényel, de ettől függetlenül az alapstruktúra biztosítani tudja követelményrendszerben megfogalmazott elvárások, illetve az elvek érvényesülését.

6.3. Összegzés

Jelen fejezetben az eddigi hat részben vizsgáltak eredményeire támaszkodva ajánlást adtam a Rendőrség és azon belül a megyei szint informatikai szervezetére. A stratégiai irány adott, hiszen az informatika mára túlnőtt a „kiszolgálói” szerepkörén, az általam javasolt változtatások azonban – elsősorban – gyakorlatias jellegűek, hiszen a működés folytonossága az általam vizsgált rendészeti szervnél elsődleges kérdés, így a módosítások csak kis lépésben képzelhetők el.

Meggyőződésem, hogy javaslataim szervezet életébe történő beépülése esetén korszerű, az alaptevékenységet költségeiben is hatékonyan támogató szervezeti elem alakul ki.

6.4. Következtetések

Az új struktúrában az alaptevékenységet meghatározó tevékenységi körök mellett megjelenik az informatikai szakterület, mint fő tevékenységi terület. Ezzel az informatika ugyanarra a szintre került, mint az alaptevékenységet meghatározó szakmai ágak. Az informatika stratégiai szerepkörbe került, túlnőtt háttértámogatói szerepén, elválaszthatatlan része az alaptevékenységnek, ezért elengedhetetlen, hogy az önálló informatikai szervezet vezetője a szervezet vezetőjének közvetlen alárendeltségébe kerüljön. A konvergencia folyamatok szükségessé teszik az „IT támogató és szolgáltató” elnevezés alkalmazását is. Mindezek alapján elmondható, hogy a változtatások szükségessége indokolt, irányát pedig kijelöltem.

ÖSSZEFOGLALÁS, VÉGKÖVETKEZTETÉSEK

Összefoglalás

Értekezésemben olyan témakör tudományos igényű kidolgozását kíséreltem meg, amely révén egy hazai számottevő rendészeti szerv, a rendőrség vezetésirányításának kérdéskörét és az azt támogató technikai alrendszer kölcsönös kapcsolatát komplexen vizsgálja a jelenkori követelmények tükrében.

A szervezet vezetésirányítása különleges, mivel a feladatrendszere is az, amelyet közel negyed évszázada támogat információs, informatikai, illetőleg infokommunikációs alrendszer.

Az informatikai szervezetek és rendszerek napjainkra nem különíthetők el a rendőrségtől, azok nem megfelelő szinteken történő képviselése akadályozza az alrendszer megfelelő anyagi és műszaki-technikai tervezését, illetve fenntartását, amely végül a végrehajtandó feladatok minőségének rovására vezető a hatékonysági mutatók csökkenése útján.

Az írásműt hat fejezetben dolgozza fel a témakört, amely során széleskörű vizsgálódásokat és elemzéseket követően szintetizált ismeretanyag révén hiánypótló ismeretanyag került összeállításra, illetőleg kidolgoztam egy olyan modellt, amely bizonyítottan eleget tehet a felvetett problémákra.

A dolgozat **első és második fejezetében** a szervezeti struktúrát átláthatóan, formális felépítését, belső kapcsolatrendszerét grafikusán is ábrázolva mutattam be az 1988-2015 közötti időszakra vonatkozóan. A szervezeti séma tényleges értékét abban látom, hogy információkat közöltek a szervezet vázszerkezetéről, ezáltal megfelelő eszközzé váltak további elemzéseim számára. Fontosnak tartottam a környezet, az ellátott terület bemutatását is, mivel csak így kaphattam megfelelő képet a szakterület szervezetben elfoglalt helyéről. Ennek érdekében a szervezeti és működési szabályzatok, az ügyrendek, illetve a szervezési állománytáblázatok feldolgozásával megyei felépítési vázlatokat és ábrákat készítettem. Bemutattam a rendőrség jelenlegi felépítését, feladatrendszerét. Ismertettem a rendőrség hármas tagozódását, részletesen ábrázoltam az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv vezetését, szervezeti felépítését. Kiemeltem a szervezetből az informatikai feladatok végrehajtására létrehozott szervezeti elemeket. Az informatikai feladatok jellegének megfelelően, a rendőrség informatikai ellátása jól elkülöníthető két pillérré épül fel. Az egyik szervezeti elem az informatikai üzemeltetési feladatok ellátására, a másik az informatikai fejlesztési tevékenység végrehajtására létrehozott szervezeti egység. Külön kiemeltem az értekezés szempontjából releváns szervezeti egység, az informatikai feladatokat ellátó szervezeti elem bemutatását.

A **harmadik fejezet** gazdasági aspektusokat, sajátosságokat tárt fel és elemzett. A megyei gazdálkodás vizsgálata érdekében felkutattam a megyei költségvetés azon mutatószámait, amelyek véleményem szerint egzakt módon meg kell, hogy mutassák a költségvetési szerv működésének és működtetésének gazdasági sarokszámait, illetve azok alakulását, rálátást

engedve ezzel az informatikai üzemeltetés szempontjából láthatóan hátrányos költségvetési szemléletű gazdálkodás hatására. A költségvetésnél szükségesnek tartottam vizsgálni annak struktúráját, illetve a teljes költségvetési tevékenységet a tervezéstől a végrehajtáson keresztül teljesen annak befejezéséig, azaz a beszámolóig. A vizsgálataim során többféle megközelítést alkalmaztam annak érdekében, hogy egyrészt bizonyítsam, hogy a megyei szint vizsgálata alkalmas az országos szintű szerv működésének általánosítására, másrészt, hogy bemutassam a költségvetési gazdálkodás folyamatában rejlő visszasságokat. A célkitűzésekben megfogalmazottaknak megfelelően a **negyedik fejezetben** vizsgálat alá vontam olyan rendészeti és államigazgatási szervet, amely esetében kimutatható előzetes hipotézisem egy része. Áttanulmányoztam és elemeztem a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezeti felépítését, különös tekintettel annak informatikai szervezetrendszerére. Megállapítottam, hogy az alkalmazott jogszabályok meghatározzák az információáramlás korszerűsítésének igényét, illetve az informatikai szervezetrendszer kiemelt szerepét. A szabályozó rendszer az informatikai szakterületet ugyanarra a szintre helyezte tehát, mint a szakmai alapon elhelyezkedő szakmai ágakat. Kimutatható, hogy az integráció eredményeként a szakterület működésében és működtetésében megszűntek a párhuzamosságok, professzionálisabb lett a feladatok végrehajtásai. A szervezet működését alapvetően meghatározza a szervezeti felépítés jellege, a feladatrendszere, illetőleg a gazdálkodásának keretei.

Az **utolsó előtti fejezetben** a szervezetek általános felépítésével (vagy struktúrájával), illetőleg annak elméleti megközelítésével, optimalizálásának lehetőségével foglalkoztam, továbbra is az informatikát állítva a vizsgálatok középpontjába. Megállapítottam, hogy a szervezetek struktúrájának mindegyike alkalmazza valamilyen mértékben a lineáris formát, amely a rendőrség több szintjén is fellelhető.

Kimutattam, hogy a rendőrség irányítási rendszerét alapvetően a meglévő függelmi kapcsolatrendszer determinálja, mivel a szervezeti hierarchia meghatározó lépcsőinél az egyértelműen tisztázott, kizárólagos függelmi kapcsolatok érvényesítése nélkülözhetetlen. A lineáris szervezeti modell a vertikális tagoltság növekedésével egyre érzéketlenebb a problémákra, vagyis nem problémaorientált. A rendőrség szervezetirányítási rendszerében a funkcionális modell valósul meg, de a linearitás jellemzői markánsan jelen vannak, ezért különösen fontos az, hogy a szervezetben a funkcionalitás alapján elkülönült szervezeti elemek a vertikáltság mely szintjén helyezkednek el.

Az informatika rendőrségen belül elfoglalt helyét vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a pozíciója az idők során jelentősen megváltozott. A vizsgált időszakokban a szakterület közvetlenül a szervezet vezetőjének, a műszaki szakterület vezetőjének, illetve a gazdasági terület vezetőjének alárendelt funkcionális szakterületként működött.

Elemeztem az államháztartáson kívüli szervezetek, vállalatok esetében, hol foglal helyet az informatika. Megállapításaim szerint az ezredforduló óta megfigyelhető, hogy a szervezetek informatikai felsővezetői feljebb kerülnek a szervezeti hierarchiában, egyre inkább a vezérigazgató közvetlen irányítása alatt működik az informatikai szakterület. A gazdasági (pénzügyi) igazgató alá tartozás erős csökkenő tendenciát mutat, inverze a szervezet

vezetőjének alárendeltségébe tartozás tendenciájának. A műszaki igazgatóhoz való tartozás szintje folyamatosan stagnáló.

Az informatika szervezeti struktúrában elfoglalt szerepének vizsgálatát összegezve bizonyítottam vélem korábbi megállapításomat, amely szerint a gazdaság minden területe az informatika által vezetett iparággá vált. Oly mértékben van jelen az informatika a legtöbb szervezetben, hogy bármilyen változtatás a szervezet alaptevékenységében azonnali változást indukál az informatikai rendszerben is. Tehát az informatika a szervezetek pótolhatatlan elemévé vált, amelyet a döntéshozók is felismertek, hiszen a század eleje óta tart az a trend, mellyel az informatika kiléphetett az egyszerű költséghely besorolásból.

Az **utolsó fejezetben**, támaszkodva az megelőző részekben megfogalmazott és kutatási részeredményeimre ajánlást adtam a rendőrség vezetésirányítását legjobban elősegíti informatikai szervezeti modellre.

Véggöveztetések

- 1. Megállapítottam, hogy a rendőrség, mint költségvetési szerv működési szakaszában három lényeges szempontnak van meghatározó jellege: a szervezeti, a feladat- és hatásköri, illetve a pénzügyi, költségvetési aspektusoknak. Elemzések alapján kimutattam nem célszerű, ha az informatika más funkcionális területeknek van alárendelve, mivel rendszerint a szervezet minden területét ki kell szolgálnia, illetve működésüket biztosítania. Ehhez pedig az egyéb funkcióktól minél függetlenebb informatikai szervezeti egységre van szükség. Feltártam továbbá, hogy a célszerű (illeszkedő, megfelelő) szervezeti struktúra a vezetést támogató, ezáltal az eredményességre pozitívan ható, míg a célszerűtlen struktúra a hatékonyságot korlátozó hatással bír.**
- 2. Széleskörű kutatásaim alapján bizonyítottam, hogy a rendőrség, és különösen a területi szerveinek szervek – bázisalapú tervezésen alapuló – gazdálkodását az általam elemzett 25 év alatt folyamatos alultervezettség jellemezte. Megítélésem szerint a rendőrség olyan költségvetési támogatásból és saját bevételből gazdálkodó költségvetési korlátos szervezet, amely a költségvetésének alulfinanszírozottsága miatt a fejezetet irányító szerv és a kormányzat, mint támogató szervezet folyamatos kimentésére szorul, annak érdekében, hogy a tevékenységét eredményesen hajtsa végre és működőképességét fenntartsa. Ezek a jelenségek meglehetősen negatívan hatnak a szervezet gazdálkodására, a**

gazdálkodáshoz való viszonyulására. A folyamatos alulfinanszírozottság tehát generálja a puha költségvetési korlát szindróma effektust.

Ebből következik, hogy az optimálisan finanszírozott költségvetés esetén keményíthetővé válna a költségvetési korlát, amely elmozdítaná a szervezet hatékony működtetésének a lehetőségét. Az erőforrások megszerzéséért folytatott folyamatos harc egyik káros hatása többek közt az, hogy a bázisadatok egyre távolabb kerülnek a realitásoktól, hiszen már a tervek sem a feladatokhoz, hanem a korábbi, már torzult bázisadatokhoz igazodnak. Ennek a legkártékonyabb következménye az egyidejűleg jelen lévő hiány és pazarlás. A források rendelkezésre állásának bizonytalansága folyamatos impro-vizációra készítetk a gazdasági vezetést, amely fokozza az esélyét a megalapozatlan döntéseknek, utat nyitva a pazarlásnak, az erőforrások nem megfelelő, felesleges felhasználásának.

3. Részeredményeim alapján megállapítottam, hogy a rendőrség működését alapvetően a szervezeti felépítés jellege, feladatrendszere, illetőleg gazdálkodásának keretei határozzák meg. A rendőrség vezetésirányítási rendszere a szervezeti hierarchiának megfelelően három vezetési szintre tagozódik. A rendvédelmi szervek irányítási rendszerében lineáris és funkcionális modellek vannak jelen, melyben a lineáris vonal a szolgálati és szakmai irányítási rendszerek felső szinttől a végrehajtás szintjéig mutató vonalas elrendezése adja, funkcionális jellegét pedig a szakterületenkénti elhatárolódás képezi.
4. Kutatásaim alapján hazánkban is fellelhető olyan államigazgatási, illetve rendészeti szerv, amelyben valamilyen formában megvalósulni látszik az eddigi vizsgálataimat és következtetéseimet megerősítő és alátámasztó szervezési megoldás, amely elősegítheti a rendőrség informatikai szervezetrendszerének pozitív irányú, a vezetésirányítás hatékonyságának és eredményességének növelése érdekében történő átalakítását.

- 5. A szintetizált részeredmények alapján felállítható egy olyan szervezési és működési modell, amely korszerű, XXI. századi módon szolgálja a rendőrség vezetésirányítását.**

TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

- 1. Vizsgálataim során hiánypótló albumot állítottam össze, amely átláthatóan és grafikusán ábrázolja a rendőrség szervezeti struktúráját, formális felépítését, belső kapcsolatrendszerét az 1988-2015 közötti időszakra vonatkozóan.**
- 2. Tudományos módszerekkel feldolgoztam, elemeztem és értékeltem mindazon szakirodalmat, jogszabályokat, illetve normatívákat, amelyeknek eredménye alapján meghatározhattam a rendőrség vezetésirányítási metodikáját korszerű technikai alrendszerét, és ezen belül az informatikai szervezet célszerű szervezeti, feladat-, és hatásköri, illetőleg pénzügyi -költségvetési működési aspektusait.**
- 3. Ajánlást dolgoztam ki egy - a rendőrségre, illetve annak informatikai alrendszerére vonatkozó - optimális szervezeti és működési modellre vonatkozóan, illetve a dolgozatomban szerzett tapasztalataim hasznosítására.**

AJÁNLÁSOK

- 1. Az általam kidolgozott modell, a jelenleg alkalmazott szervezeti struktúrájánál hatékonyabban tudná kiszolgálni a rendőrség informatikai igényeit, ezért javaslom a modell alkalmazását megfontolni a döntéshozóknak.**
- 2. Javaslom az értekezésem rendőrség szervezeti struktúrájának változását bemutató fejezetének önálló albumként történő felhasználását, a rendőrség oktatási rendszerében.**
- 3. Javaslom az értekezésem eredményeinek felhasználását a vezetői továbbképzéseken, kiemelten a gazdasági szakterület vezetői számára.**
- 4. Különösen javaslom az értekezésemben bemutatott követelményrendszer széleskörű közzétételét, abból a megfontolásból, hogy a különböző szakterületek képviselői egyéb, általam nem látható követelményeket is támaszthatnak.**
- 5. Javaslom a jelenlegi informatikai szakterület képviselőinek folyamatos tájékoztatását, oktatását, hiszen az IT támogató és szolgáltató szervezet nem csak szervezeti változást jelent, hanem megköveteli a szervezet tagjainak szemléletbeli változtatását is.**

SORSZÁMOZOTT HIVATKOZÁSOK

- [1] Szücs Ervin: Rendszer és modell I. - Budapest - Tankönyvkiadó Vállalat – 1988. - ISBN: 9631875466 – p. 45-73.
- [2] Kerti András: A vezetési és információs rendszer technikai alrendszerének vizsgálata különös tekintettel a minőségbiztosításra és az átvitelbiztonságra - doktori (PhD) értekezés-Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest-2010. – p. 86-97.
- [3] Marosán György: A megfőtt béka szindróma - Népszava -2003. szeptember 13.
- [4] Köteles Bernadett (összeállította): A kormányzati intézmények informatikai stratégiájának készítése - A Közigazgatási Informatikai Bizottság 22/1. számú (2.0 verzió) ajánlása – 2009.
- [5] 12/2012. (III. 22.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Stratégiájáról
- [6] A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 19 /2013. (X.2ő.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- [7] Sebestyén Attila: Stációk és determinánsok a rendvédelmi szervek informatikai működésének fejlődésében - doktori (PhD) értekezés (28. oldal) - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2009.- p.17-28.
- [8] 2003. évi C. törvény az elektronikus hírközlésről
- [9] 346/2010. (XII. 28.) Korm. rendelet a kormányzati célú hálózatokról
- [10] 276/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala létrehozásáról, feladatairól és hatásköréről
- [11] 222/2009. (X. 14.) Korm. rendelet az elektronikus közszolgáltatás működtetéséről
- [12] 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról
- [13] 2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről
- [14] 12/2012. (VII. 30.) ORFK utasítás a Rendőrség Beszerzési Szabályzatáról
- [15] Heves Megyei Rendőr-főkapitányság 18/2012. (IX.18.) számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Beszerzési Szabályzatáról
- [16] 1982/2013. (XII. 29.) Korm. határozat a Kormány irányítása alá tartozó fejezetek költségvetési szerveinek eszközbeszerzéseiről
- [17] 60/2008. (OT 32.) ORFK utasítás a Rendőrség Ideiglenes Informatikai Biztonsági Szabályzatának kiadásáról

- [18] A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 19 /2013. (X.2ő.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- [19] A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Vezetőjének 1/2013. (XII.16.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Ügyrendjéről
- [20] Fülöp Istvánné - Borsos Ferenc - Weltherné Szolnoki Dóra - Szabó Balázs: Módszertan az informatikai rendszerek kontrolljainak ellenőrzéséhez - Állami Számvevőszék - 2004. <http://www.asz.hu/kereses/2?csearch=inform%C3%A1ci%C3%B3s+rendszerek&dfr=&dto=> letöltve:2014.09.05
- [21] 12/2012. (III. 22.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Stratégiájáról
- [22] 23/2011. (IX. 2.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Biztonsági Stratégiájáról
- [23] 21/2011. (VIII. 11.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Biztonság Politikájáról
- [24] 29/2010. (XII. 31.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Biztonsági Szabályzatáról
- [25] 60/2008. (OT 32.) ORFK utasítás, a Rendőrség Ideiglenes Informatikai Biztonsági Szabályzatának kiadásáról
- [26] Rajnai Zoltán - Mógor Tamásné: Elektronikus adatkezelő rendszerek kockázatelemzése, a kockázati módszerek bemutatása - Bolyai Szemle XXIII. évfolyam, 2014/2. szám-Nemzeti Közszolgálati Egyetem - ISSN 1416-1443 - p.43-59.
- [27] Finszter Géza: A rendészet rendszerszemléletű megközelítése és a stratégiai tervezés - Rendészeti szemle különszám - Tanulmányok a rendészeti stratégiához – IRM Budapest - 2010. - ISSN 1789 4689 - p.79-126.
- [28] Gyökér Irén: Menedzsment alapjai Oktatási segédanyag 1. rész - Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar -2008 sz. p. 12-26. http://www.mvt.bme.hu/imvtttest/segedanyag/publikaciok/jegyzet_iresz_menalapjai_08osz_144610.doc. letöltve: 2013.02.15
- [29] Szvitacs István: Menedzsment mérnököknek II. Szervezetten - Pécsi Tudományegyetem Pollack Mihály Műszaki Főiskolai Kar Mérnöki Menedzsment Tanszék - Pécs - 2002. - p.19-21. <http://109.74.55.19/tananyagok/tananyagok/K%C3%96ZGAZDAS%C3%81G/Szervezetten.doc>. letöltve: 2013.02.15
- [30] 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- [31] Demény Ádám: A rendvédelmi szervek gazdálkodásában megjelenő kihívások elemzése, valamint a gazdálkodást korszerűsítő megoldási javaslatok kidolgozása -

doktori (PhD) értekezés - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2009. - p. 14-31.

- [32] Antal Zsuzsanna: A szervezet mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz - Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 40. sz. műhelytanulmány - Budapest - 2006. - A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató - ISSN 1787-1891 - ISSN 1787 6915 – p. 7.
- [33] 39/1974. (XI. 1.) MT rendelet a rendőrségről
- [34] A Magyar Népköztársaság Belügyminiszterének 24/1985. számú Parancsa a Magyar Népköztársaság Szolgálati Szabályzata kiadásáról
- [35] Pándi Erik - Rajnai Zoltán: A Magyar Köztársaság Rendőrsége gazdasági szakszolgálatának keretében működő információtechnológiai ágazat tevékenységének és személyi állománya felkészítésének újszerű megközelítése (tanulmány), - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2008.
- [36] 1/1990. (I. 10.) BM rendelet a Magyar Köztársaság Rendőrségének Szolgálati Szabályzatáról mellékleteként kiadott A Magyar Köztársaság Rendőrségének Szolgálati Szabályzata (1990. IV.27-1993. XII. 30. állapot)
- [37] Munkaköri leírás a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság gazdasági igazgatója részére (Eger, 1991. 01.20)
- [38] 8/1991. (IV. 30.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság szervezetéről, irányításának rendjéről ö-2/8/1991. TÜK
- [39] 12/1991. (VII. 1.) ORFK utasítás a 16/1991. (BK 8.) BM utasítással kiadott Hatásköri Listának a rendőrségen történő végrehajtásáról ö-2/12/1991. TÜK
- [40] 15/1991. MHRFK (IX. 30) A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Ügyrendje (TITKOS 2008. november 30-ig)
- [41] 0315/4-1991. MHRFK (IX. 30) A Heves megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Hivatalának Ügyrendje (TITKOS 2008. november 25-ig)
- [42] 0315/3-1991. MHRFK (IX. 30) A Heves megyei Rendőr-főkapitányság Hivatalának Ügyrendje (TITKOS 2008. november 25-ig)
- [43] 01/10-1991. HMRFK (VII. 2.) A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Vezetőjének 11/1991. számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezetének, irányításának és működésének rendjéről, valamint helyi hálózattal működtetett számítógépes információs és irodatechnikai rendszerének kialakításáról (TITKOS 1998. október 30-ig)
- [44] Beszámoló Jelentés a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság 1992. évi munkájáról HMRFK 036/1993 (TITKOS 2008. október 30-ig)

- [45] 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről
- [46] 3/1995. (III. 1.) BM rendelet a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról (1997. I. 01.1997. X. 31. szövegváltozat szerint)
- [47] Pándi Erik: A magyar kormányzati távközlés egységesítésének hatása a rendvédelmi-katonai-, és közigazgatási kommunikációs rendszerek megszervezésére és irányítására - doktori (PhD) értekezés - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2005. - p. 21-68.
- [48] 8/1998. (III. 20.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról
- [49] 430/98.ált. A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzat
- [50] 37/1999. (VI. 28.) ORFK intézkedés a rendőrségi innovációs adatbank létrehozásáról
- [51] 2/2004. (BK 1.) BM utasítás az ORFK szervezeti korszerűsítéséről
- [52] Intézkedési terv az ORFK szervezeti korszerűsítéséről szóló 2/2004. (BK.1.) belügyminiszteri utasítás 1. pontjának végrehajtására (3-12/3/2004. ált.)
- [53] 5/2005. (III. 19.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról (5-1/5/2005. TÜK)
- [54] A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 10/2005. (VI. 07.) MRFK intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról (360/1/102005.Tük.)
- [55] 3/12-23/2004. ált. számú Intézkedési Terv a megyei rendőr-főkapitányságok és az alárendeltségükbe tartozó rendőrkapitányságok átalakítására
- [56] 2118/2006. (VI. 30.) Korm. határozat az államháztartás hatékony működését elsegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről
- [57] 62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról 2008
- [58] 4/2008. (OT 4.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról Szám: 5-1/4/2008. TÜK
- [59] 2236/2007. (XII. 15.) Korm. határozat az államháztartás hatékony működését elsegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Korm. határozat módosításáról
- [60] A Heve Megyei Rendőrfőkapitány 5/2008. (I.30.) HMRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról Szám: 100001/5/2008. TÜK
- [61] 1/2008. (V. 8.) ORFK GF intézkedés az Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóságának ügyrendjéről szám: 1/44/2008. TÜK

- [62] Az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Vezetőjének 1/2008. GEI. Ig. intézkedése Az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Ügyrendjéről
- [63] Németh Gyula: A Rendőrség logisztikai támogatásának átalakítása - doktori (PhD) értekezés-Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest2011.- p. 13-31
- [64] 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről (2014. X.11-ei állapot)
- [65] Magyarország Alaptörvénye
- [66] 212/2010. (VII. 1.) Korm. rendelet az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat és hatásköréről
- [67] 2010. évi CXLVII. törvény egyes rendészeti tárgyú és az azokkal összefüggő törvények módosításáról
- [68] 293/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a rendőrség belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról
- [69] 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
- [70] A Nemzeti Védelmi Szolgálat Főigazgatójának 29/2011. Utasítása a Nemzeti Védelmi Szolgálat Szervezeti Működési Szabályzatáról
- [71] 232/2010. (VII. 19.) Korm. rendelet a Terrorelhárítási Központról
- [72] 295/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a terrorizmust elhárító szerv kijelöléséről és feladatai ellátásának részletes szabályairól
- [73] 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról
- [74] Finszter Géza: A rendőrség joga Tanulmány a rendészeti igazgatásról- Budapest - Kiadja az Országos Rendőr-főkapitányság - 2012 - ISBN 978-963-88833-4-6, p. 125-168
- [75] 329/2007. (XII. 13.) Korm. Rendelet a Rendőrség szerveiről és a Rendőrség szerveinek feladat- és hatásköréről 1-5.§
- [76] 7/2013. (II. 22.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- [77] ORFK Gazdasági Főigazgatójának 1/2013. (VI. 28) Intézkedése az Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóságának Ügyrendjéről
- [78] 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról 10. §

- [79] A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 19/2013. (X.2ő.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- [80] Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Vezetőjének 1/2013. (XII.16.) HMRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Ügyrendjéről
- [81] 2000. évi C. törvény a számvitelről
- [82] 1/2008. (OT 27.) ORFK irányelv a Rendőrség számviteli politikájáról (5-17/1/2008. TÜK)
- [83] 4/2003. (III. 31.) ORFK utasítás a Rendőrség Gazdálkodási Szabályzata kiadásáról, egységes szerkezetben a módosításáról szóló 12/2005. (VII. 26.) ORFK utasítással Szám: 5-1/4/2003. TÜK
- [84] 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- [85] 13/2011. (V. 23.) BM utasítás a Belügyminisztérium fejezethez tartozó egyes költségvetési szervek középírányító szervként történő kijelöléséről, az irányítói jogok gyakorlásának módjáról
- [86] 10/2013. (III. 13.) NGM rendelet az elemi költségvetésről
- [87] 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól
- [88] Szöllősi Sándor: Konvergáló hálózatok fejlődési trendjei, a technikai alkalmazhatóság kérdései a Magyar Honvédség infokommunikációs rendszerében - doktori (PhD) értekezés-Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest-2007 - p. 10-39
- [89] Faggyas Zoltán: A Határőrség feladatrendszerében és szervezeti felépítésében 1989 óta bekövetkezett változások gazdálkodásra gyakorolt hatásainak elemzése, a határőr gazdálkodás korszerűsítésének kutatása és tudományos vizsgálata - doktori (PhD) értekezés- Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest, 2004. - p. 66-87
- [90] Tóth László: A Határőrség költségvetési előirányzatainak tudományos elemzése, racionalizálása, új irányok kidolgozása doktori (PhD) értekezés - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2004. - p. 9-13

- [91] 18/2012. (IV. 27.) BM utasítás a Belügyminisztérium fejezet költségvetési gazdálkodásának rendjéről
- [92] 4/2003. (III. 31.) ORFK utasítás a Rendőrség Gazdálkodási Szabályzata kiadásáról, egységes szerkezetben a módosításáról szóló 12/2005. (VII. 26.) ORFK utasítással - a kutatásom lezárása után az Országos Rendőrfőkapitány 41/2014. (XI. 28.) ORFK Utasítása a gazdálkodási szabályzatról
- [93] A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Vezetőjének 9/2012. (VI.11.) számú intézkedése a számviteli politika kiadásáról
- [94] Kornai János - Eric Maskin - Gerald Roland: A puha költségvetési korlát -I., Közgazdasági Szemle LI. évf. 2004. július-augusztus p. - 608-624.
- [95] Kornai János - Eric Maskin - Gerald Roland: A puha költségvetési korlát II. - Közgazdasági Szemle LI. évf. - 2004. szeptember- p. 777-809.
- [96] Kornai János: A puha költségvetési korlát szindrómája a kórházi szektorban - Közgazdasági Szemle LV. évf. 2008. december - p. 1037-1056.
- [97] Unger István: A Határőrség kincstári gazdálkodási tevékenységének elemzése, továbbfejlesztése lehetséges irányainak vizsgálata az európai uniós követelmények tükrében - doktori (PhD) értekezés - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2005. - p. 12-31.
- [98] Tollár Tibor: A központi költségvetési szervek feladatait jellemző költségvetési feladatmutatók kidolgozását és alkalmazását befolyásoló tényezők vizsgálata a Határőrségnél - doktori (PhD) értekezés - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2007. - p. 66-90.
- [99] 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról
- [100] 23/2011. (VI. 30.) NGM Nemzeti Adó- és Vámhivatalról - és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- [101] 273/2010. (XII. 9.) Korm. Rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetéről és egyes szervek kijelöléséről
- [102] 1/2013. (II.22.) NAV utasítása a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatóságának Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- [103] 1998. évi XIX. törvény a büntetőeljárásról
- [104] Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés - Közgazdasági és Jogi Kiadó - Budapest - 1996 - ISBN 963 224 376 5
- [105] Révai Nagy Lexikona XII. kötet - Révai Testvérek Irodalmi Intézet Részvénytársaság - Budapest -1915

- [106] Új Magyar Lexikon 4. - K-Me Akadémia Kiadó-Budapest -1962 -ISBN 963 05 1391 9. sorozat - ISBN 963 06 1396 1 IV. kötet
- [107] Közigazgatási szakvizsga Általános közigazgatási ismeretek IV. modul: Közigazgatás szervezési és vezetési ismeretek - Budapest - FÁMA Nemzeti Közzolgálati és Tankönyv Kiadó Zrt. - Nemzeti Közzolgálati Egyetem – 2013. - ISBN 978-615-5344-00-8 - p. 43.
- [108] Kádár Pál: A Magyar Honvédség irányításának és vezetésének időszerű jogi és igazgatási problémái - doktori (PhD) értekezés - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Egyetemi Könyvtár, Budapest - 2009. - p. 9-14.
- [109] Tansegédlet a rendőri vezetők továbbképzéséhez (2012. IX. 03. - 2012. XII. 15.) BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság, Nagykovácsi 2012. - p. 87105.
- [110] Fehér Péter: Az informatika helyzete Magyarországon 2009-2011 - KIVÁRÁS - A Budapesti Corvinus Egyetem Információrendszerek tanszékének és az ITSMF Magyarország közös kutatása- Budapest - 2011. - <https://tudman.wordpress.com/2011/11/13/az-informatika-helyzete-magyarorszagon-2009-2011-kivaras/> - letöltve: 2013.02.12.
- [111] Fehér Péter: Tudás és Menedzsment - Hová tartozik az informatikai vezető? - <https://tudman.wordpress.com/2010/03/17/hova-tartozik-az-informatikai-vezeto/> - letöltve: 2013.02.12.
- [112] Christian László: A rendészet alapvonalai, önkormányzati rendőrség- Győr-UNIVERSITAS-GYR Nonprofit Kft - 2011. - ISBN: 978-963-9819-65-8 - p. 76-79.
- [113] Tadeja Kolenc: The Slovene Police- Ministry of the Interior of the Republic Slovenia, Police, General Police Directorate- Ljubljana -2003. - ISBN 961-6043-43-9 - p. 99105.

FELHASZNÁLT IRODALOM

JOGSZABÁLYOK

- 1/2008. (OT 27.) ORFK irányelv a Rendőrség számviteli politikájáról
- 1/2008. (V. 8.) ORFK GF intézkedés az Országos Rendőr-főkapitányság Gazdasági Főigazgatóságának ügyrendjéről
- 1/2013. (II.22.) NAV utasítása a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatóságának Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- 10/2013. (III. 13.) NGM rendelet az elemi költségvetésről
- 1036/2012. (II. 21.) Korm. határozat a 2012. és 2013. évi költségvetési hiánycél biztosításához szükséges további intézkedésekről
- 12/1991. (VII. 1.) ORFK utasítás a 16/1991. (BK 8.) BM utasítással kiadott Hatásköri Listának a rendőrségen történő végrehajtásáról 5-2/12/1991. TÜK
- 12/2012. (III. 22.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Stratégiájáról
- 12/2012. (VII. 30.) ORFK utasítás a Rendőrség Beszerzési Szabályzatáról
- 13/2011. (V. 23.) BM utasítás a Belügyminisztérium fejezethez tartozó egyes költségvetési szervek középírányító szervként történő kijelöléséről, az irányítói jogok gyakorlásának módjáról
- 15/1991. MHRFK (IX. 30) A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Ügyrendje
- 15/4-1991. MHRFK (IX. 30) A Heves megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Hivatalának Ügyrendje
- 18/2012. (IV. 27.) BM utasítás a Belügyminisztérium fejezet költségvetési gazdálkodásának rendjéről
- 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről
- 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
- 1998. évi XIX. törvény a büntetőeljárásról
- 2/2004. (BK 1.) BM utasítás az ORFK szervezeti korszerűsítéséről
- 2000. évi C. törvény a számvitelről

- 2003. évi C. törvény az elektronikus hírközlésről
- 2010. évi CXLVII. törvény egyes rendészeti tárgyú és az azokkal összefüggő törvények módosításáról
- 2010. évi CXXII. törvény a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról
- 2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról
- 21/2011. (VIII. 11.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Biztonság Politikájáról
- 2118/2006. (VI. 30.) Korm. határozat az államháztartás hatékony működését elsegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről
- 212/2010. (VII. 1.) Korm. rendelet az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat és hatásköréről
- 222/2009. (X. 14.) Korm. rendelet az elektronikus közszolgáltatás működtetéséről
- 2236/2007. (XII. 15.) Korm. határozat az államháztartás hatékony működését elsegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Korm. határozat módosításáról
- 23/2011. (IX. 2.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Biztonsági Stratégiájáról
- 23/2011. (VI. 30.) NGM Nemzeti Adó- és Vámhivatalról - és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- 232/2010. (VII. 19.) Korm. rendelet a Terrorelhárítási Központról
- 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól
- 273/2010. (XII. 9.) Korm. Rendelet a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetéről és egyes szervek kijelöléséről
- 276/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala létrehozásáról, feladatairól és hatásköréről
- 29/2010. (XII. 31.) BM utasítás, a Belügyminisztérium Informatikai Biztonsági Szabályzatáról
- 293/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a rendőrség belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról

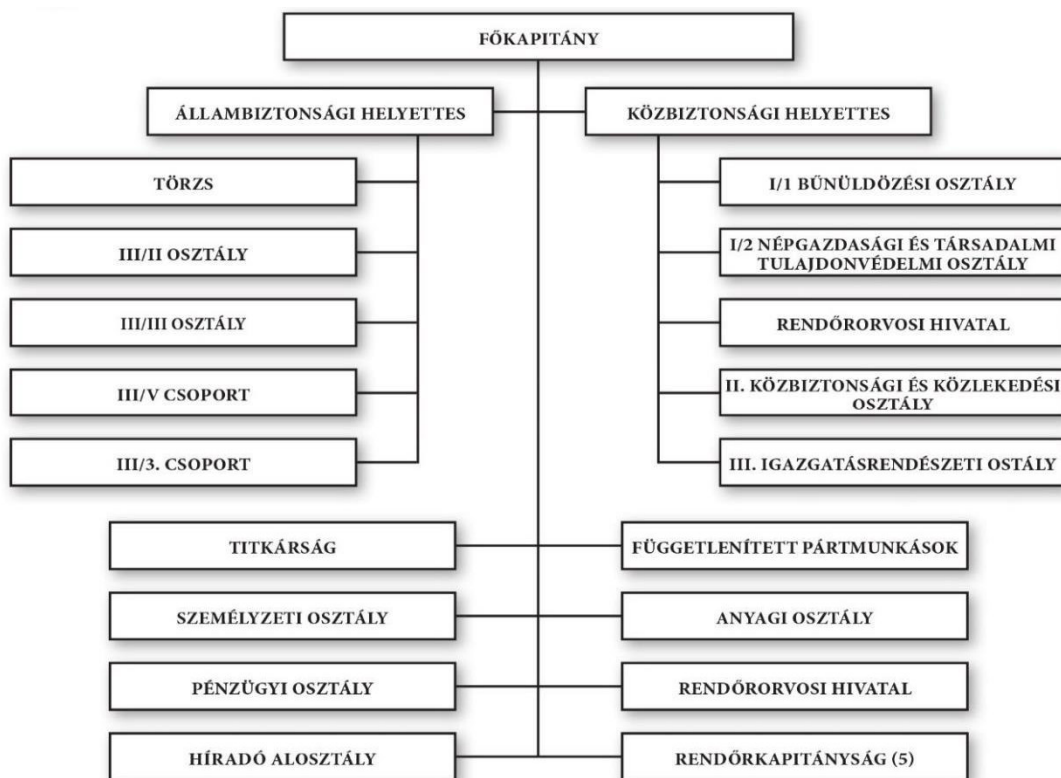
- 295/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a terrorizmust elhárító szerv kijelöléséről és feladatai ellátásának részletes szabályairól
- 3/12-23/2004. ált. számú Intézkedési Terv a megyei rendőr-főkapitányságok és az alárendeltségükbe tartozó rendőrkapitányságok átalakítására
- 3/1995. (III. 1.) BM rendelet a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról
- 30/2011. (IX. 22.) BM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról
- 329/2007.(XII. 13.) Korm. Rendelet a Rendőrség szerveiről és a Rendőrség szerveinek feladat- és hatásköréről
- 346/2010. (XII. 28.) Korm. rendelet a kormányzati célú hálózatokról
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- 37/1999. (VI. 28.) ORFK intézkedés a rendőrségi innovációs adatbank létrehozásáról
- 39/1974. (XI. 1.) MT rendelet a rendőrségről
- 4/2003. (III. 31.) ORFK utasítás a Rendőrség Gazdálkodási Szabályzata kiadásáról, egységes szerkezetben a módosításáról szóló 12/2006. (VII. 26.) ORFK utasítással
- 4/2003. (III. 31.) ORFK utasítás a Rendőrség Gazdálkodási Szabályzata kiadásáról, egységes
- 41/2014. (XI. 28.) ORFK Utasítása a gazdálkodási szabályzatról
- 4/2008. (OT 4.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- 430/98.ált. A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzat
- 5/2005. (III. 19.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- 60/2008. (OT 32.) ORFK utasítás a Rendőrség Ideiglenes Informatikai Biztonsági Szabályzatának kiadásáról
- 62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet a Rendőrség Szolgálati Szabályzatáról
- 7/2013. (II. 22.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- 8/1991. (IV. 30.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság szervezetéről, irányításának rendjéről
- 8/1998. (III. 20.) ORFK utasítás az Országos Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról

- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 5/2008 (I.30.) HMRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 10/2005. (VI. 07.) MRFK intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 11/2012. (VI.11.) számú Intézkedése a Kötelezettségvállalás Szabályzatáról
- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 12/2012. (VII.12.) számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Pénzkezelési Szabályzatának kiadásáról
- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 18/2012. (IX.28.) számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Beszerzési Szabályzatáról
- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 19 /2013. (X.25.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról
- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 8/2012. (VI.11.) számú Intézkedése az Önköltségszámítási szabályzata kiadásáról
- A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 9/2012. (VI.11.) számú Intézkedése a Számviteli Politika kiadásáról
- A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Vezetőjének 1/2013. (XII.16.)
- A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Vezetőjének 9/2012. (VI.11.) számú intézkedése a számviteli politika kiadásáról
- A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Vezetőjének 11/1991. számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezetének, irányításának és működésének rendjéről, valamint helyi hálózattal működtetett számítógépes információs és irodatechnikai rendszerének kialakításáról
- A Közigazgatási Informatikai Bizottság 22/1. számú (2.0 verzió) ajánlása: Kormányzati Intézmények Informatikai Stratégiájának készítése
- A Magyar Népköztársaság Belügyminiszterének 24/1985. számú parancsa a Magyar Népköztársaság Szolgálati Szabályzata kiadásáról
- A Nemzeti Védelmi Szolgálat Főigazgatójának 29/2011. Utasítása a Nemzeti Védelmi Szolgálat Szervezeti Működési Szabályzatáról
- A Nemzeti Védelmi Szolgálat Főigazgatójának 29/2011. Utasítása a Nemzeti Védelmi Szolgálat Szervezeti Működési Szabályzatáról
- Az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Vezetőjének 1/2008. GEI. Ig. intézkedése az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Ügyrendjéről

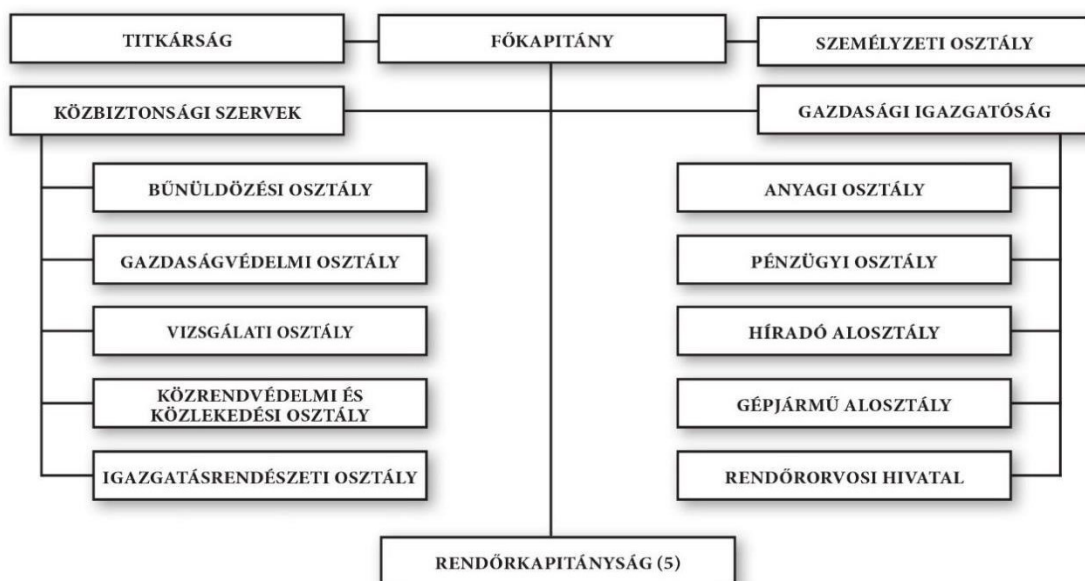
- Az Országos Rendőr-főkapitányság szervezetéről, irányításának rendjéről szóló 8/1991. (IV. 30.) ORFK utasítás, és az azt módosító 1/1992. (I. 24.) ORFK utasítás, 2/1992. (III. 3.) ORFK utasítás, 18/1992. (XI. 20.) ORFK utasítás, 20/1992. (XII. 31.) ORFK utasítás, 6/1994. (VII. 11.) ORFK utasítás és 21/1996. (VIII. 30.) ORFK utasítás, az Országos Rendőr-főkapitányság szakmai irányító tevékenységéről szóló 9/1991. (V. 23.) ORFK utasítás
- Beszámoló Jelentés a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság 1992. évi munkájáról HMRFK 036/1993
- Heves Megyei Rendőr-főkapitányság 18/2012. (IX.18.) számú Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Beszerzési Szabályzatáról
- Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Vezetőjének 1/2013. (XII.16.) HMRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Gazdasági Igazgatóság Ügyrendjéről
- Intézkedési terv az ORFK szervezeti korszerűsítéséről szóló 2/2004. (BK.1.) belügyminiszteri utasítás 1. pontjának végrehajtására (3-12/3/2004. ált.)
- Magyarország Alaptörvénye
- Munkaköri leírás a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság gazdasági igazgatója részére (Eger, 1991. 01.20)
- ORFK Gazdasági Főigazgatójának 1/2013 (VI. 28) Intézkedése Az Országos Rendőrfőkapitányság Gazdasági Főigazgatóságának Ügyrendjéről

ÁBRÁK

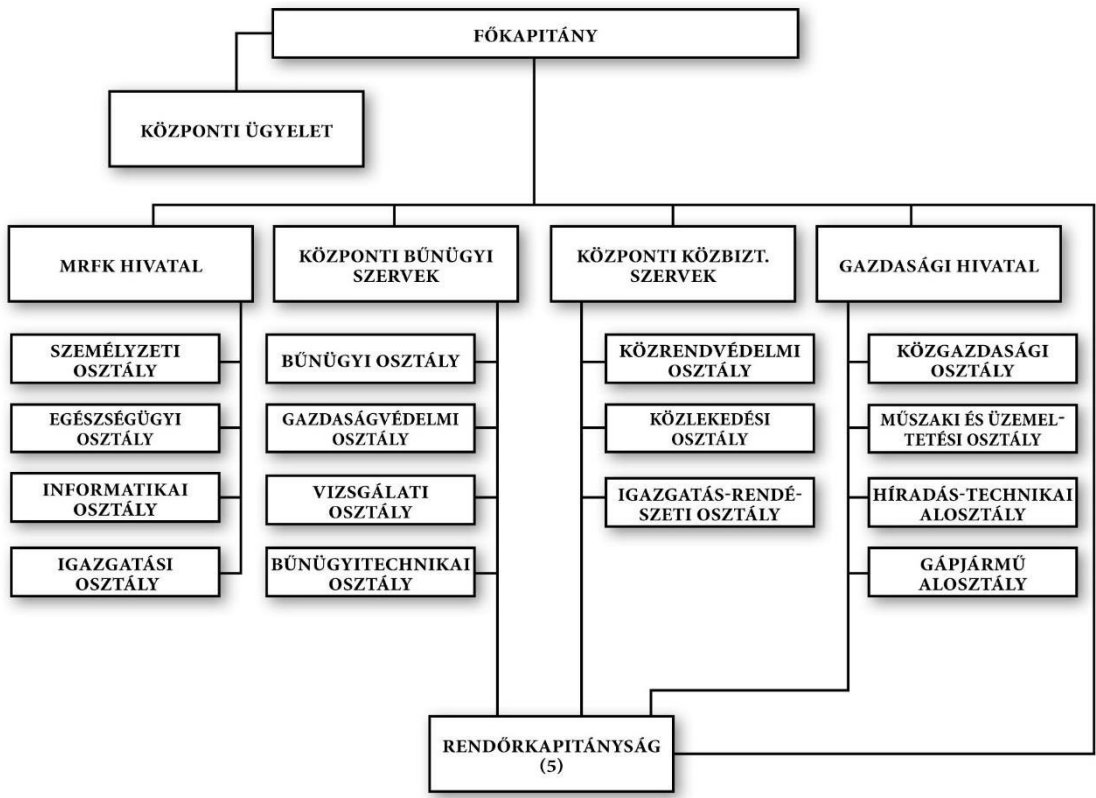
1. számú ábra



2. számú ábra

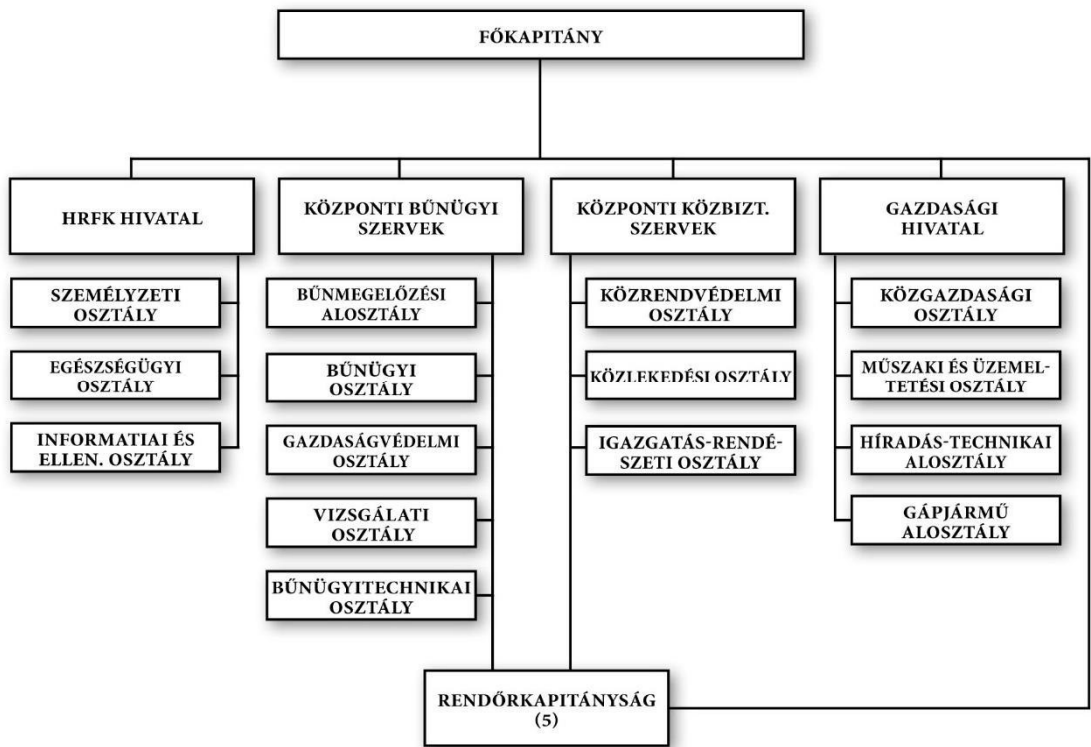


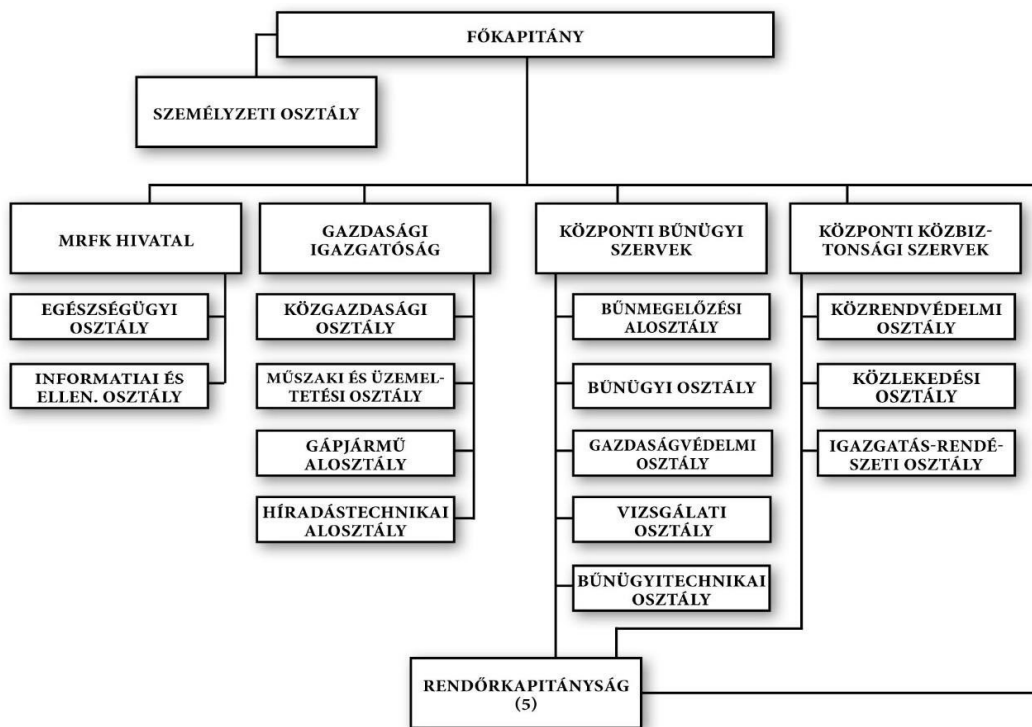
3. számú ábra



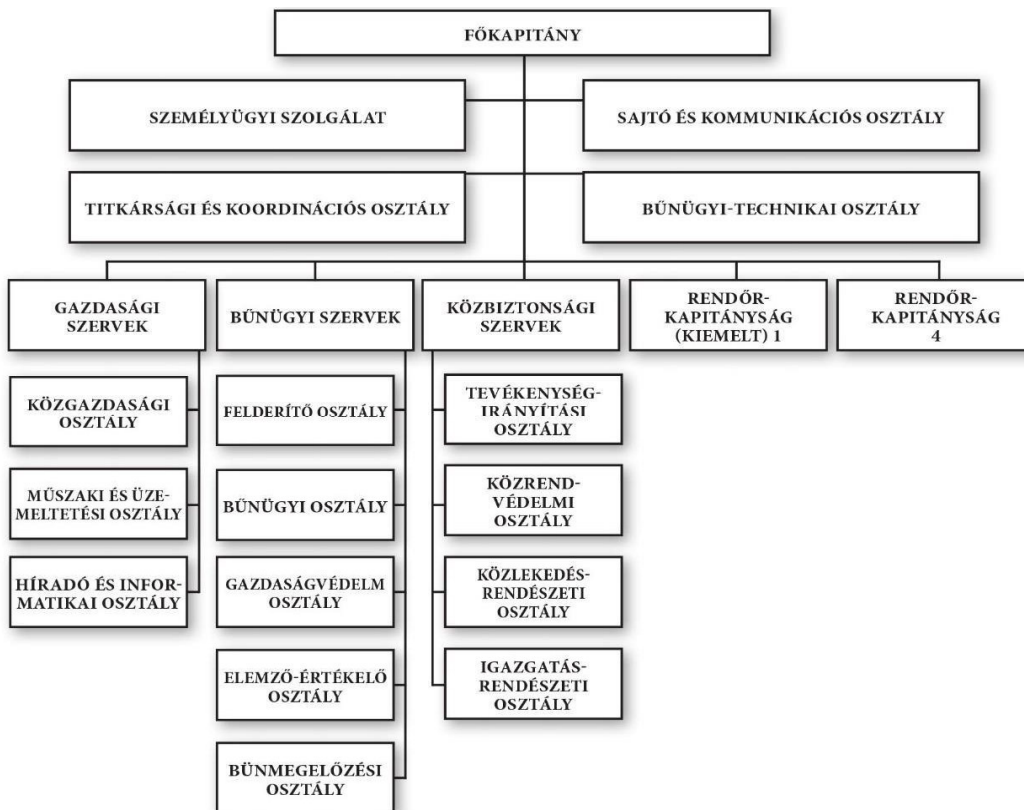
4. számú ábra

5. számú ábra

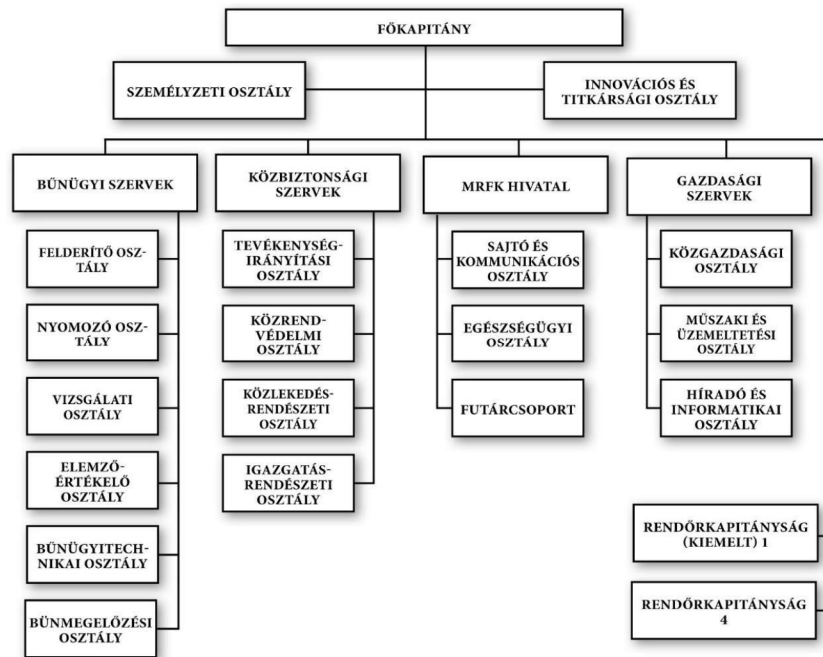




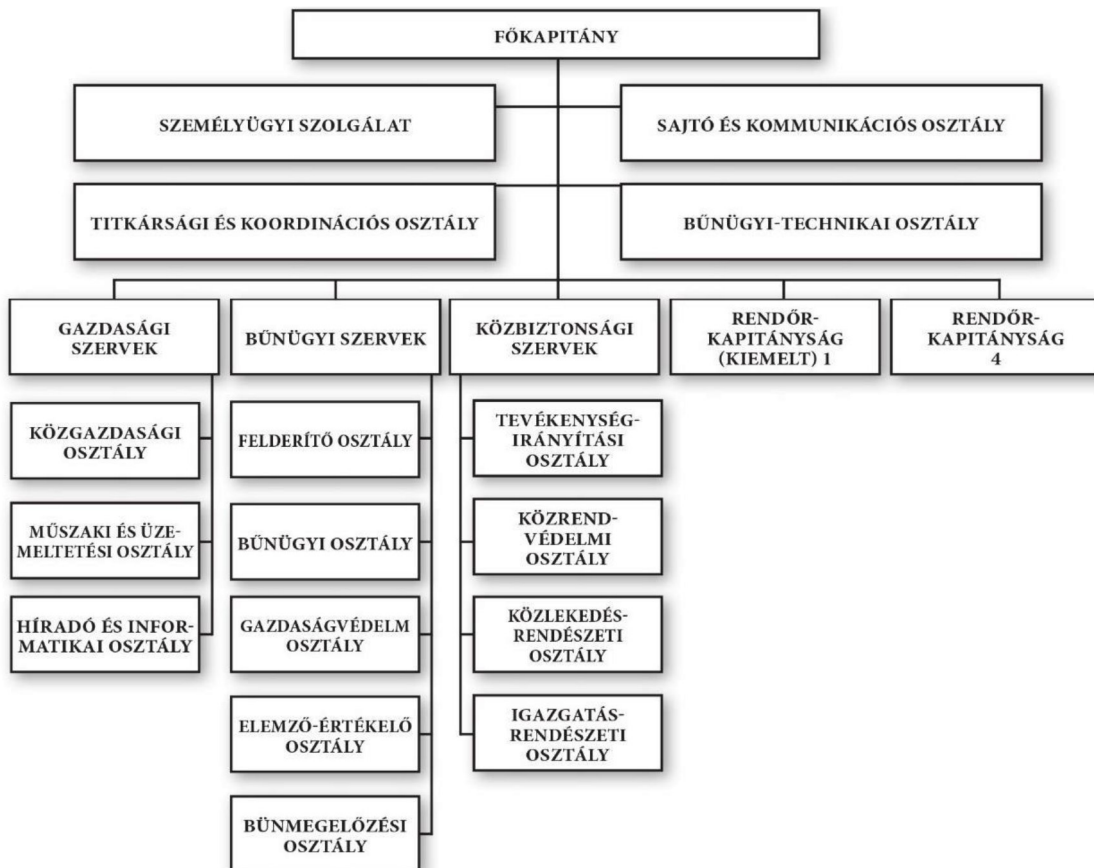
6. számú ábra



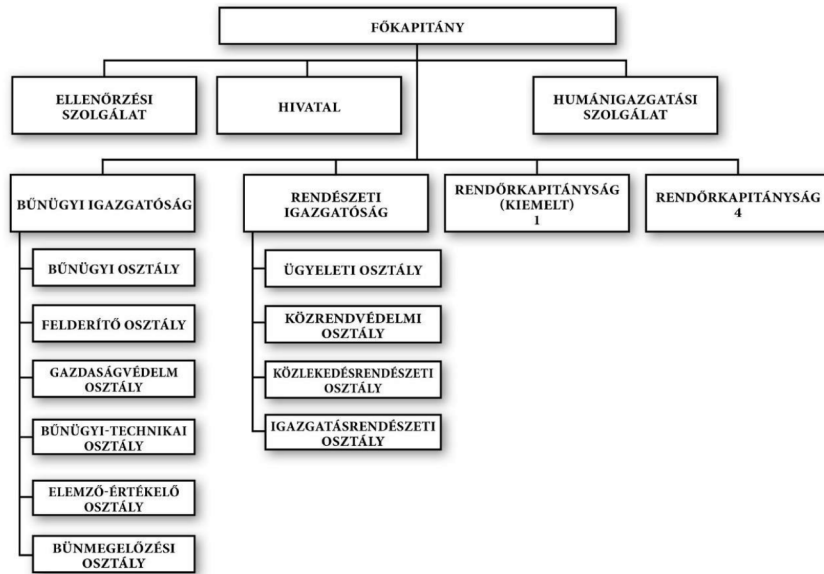
7. számú ábra



8. számú ábra



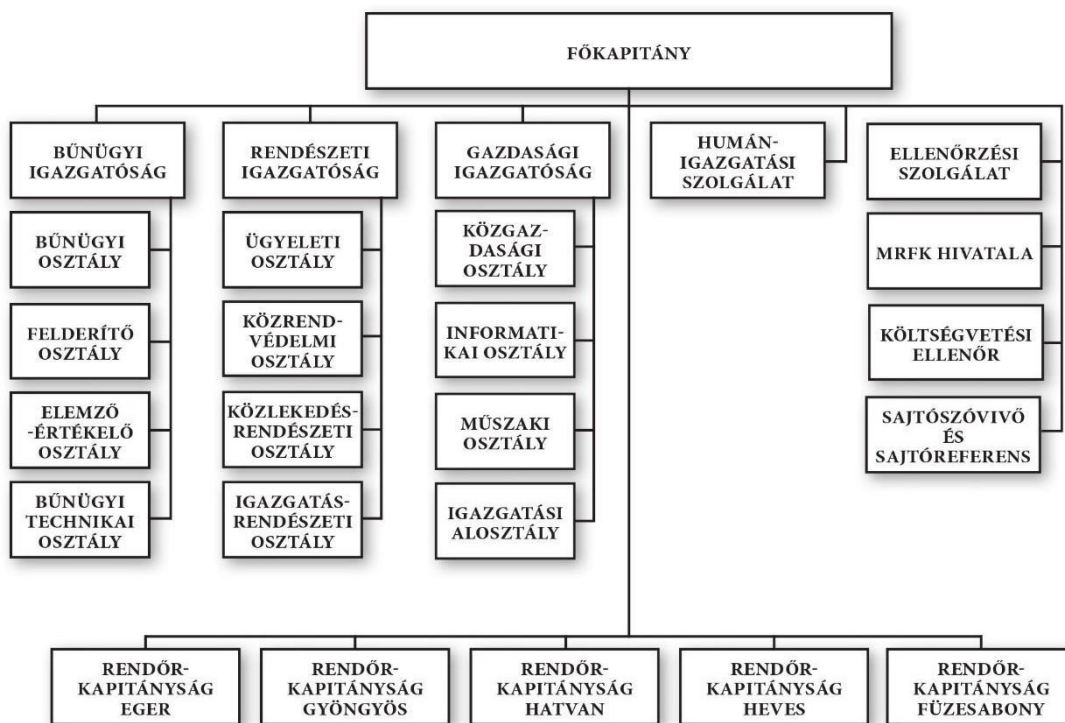
9. számú ábra



11. számú ábra

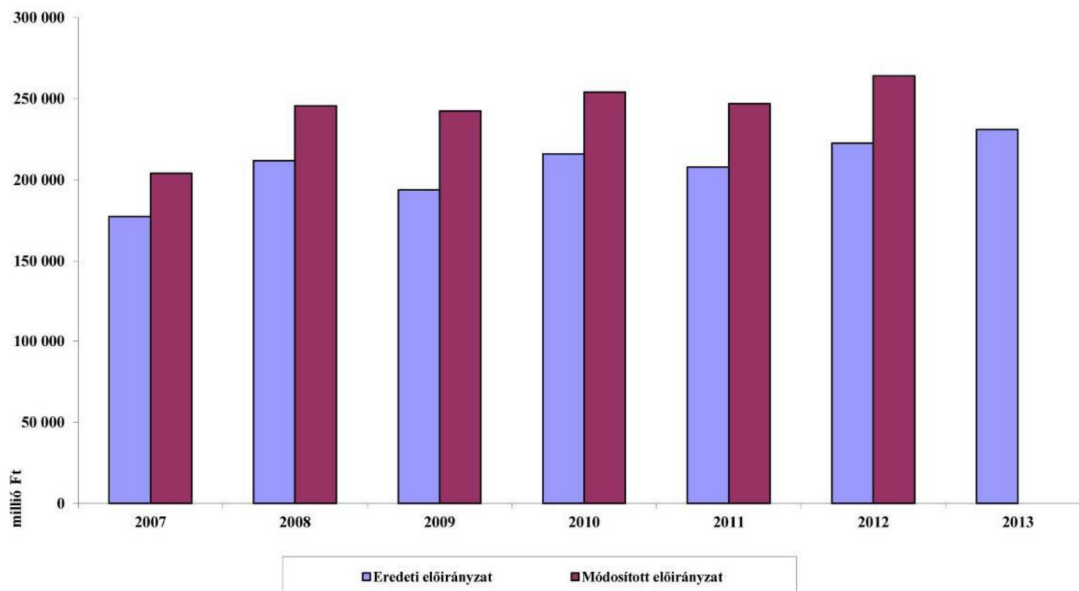


13. számú ábra

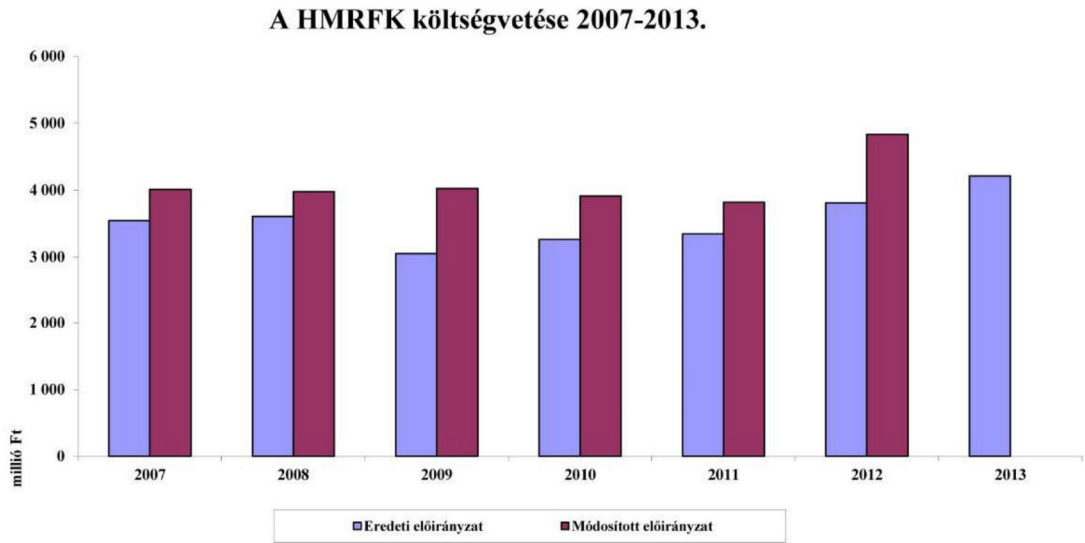


14. számú ábra

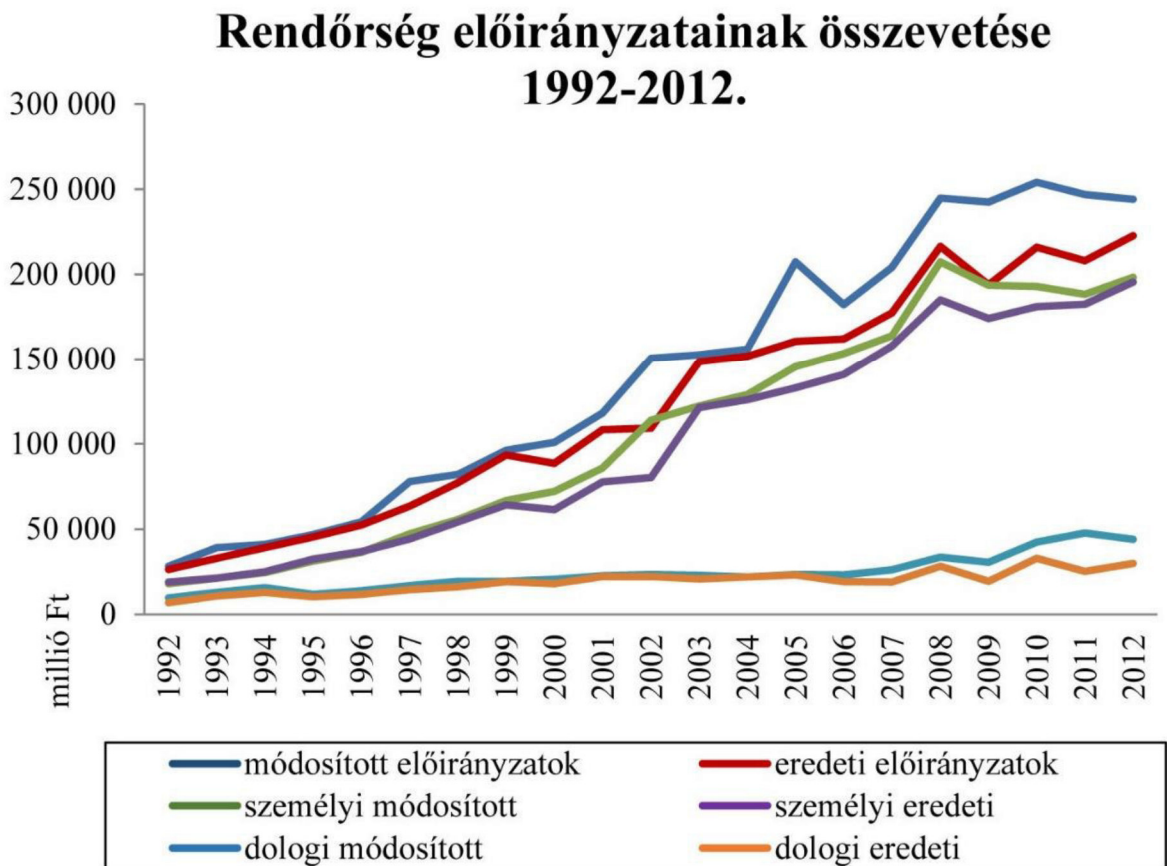
A Rendőrség költségvetése 2007-2013.



15. számú ábra

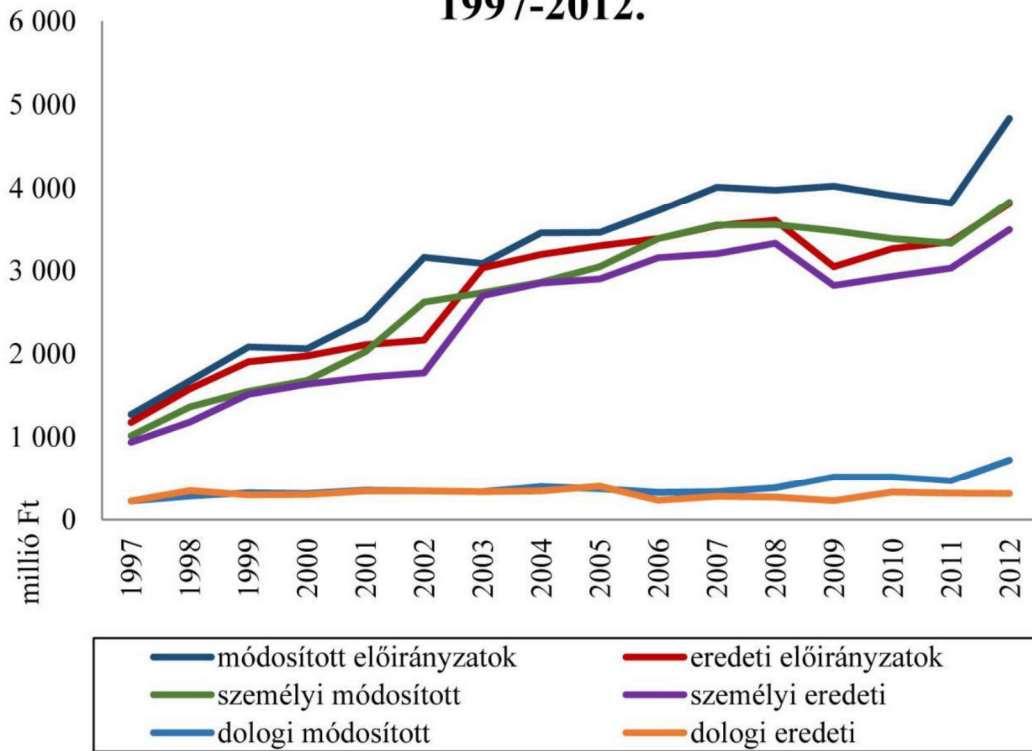


16. számú ábra



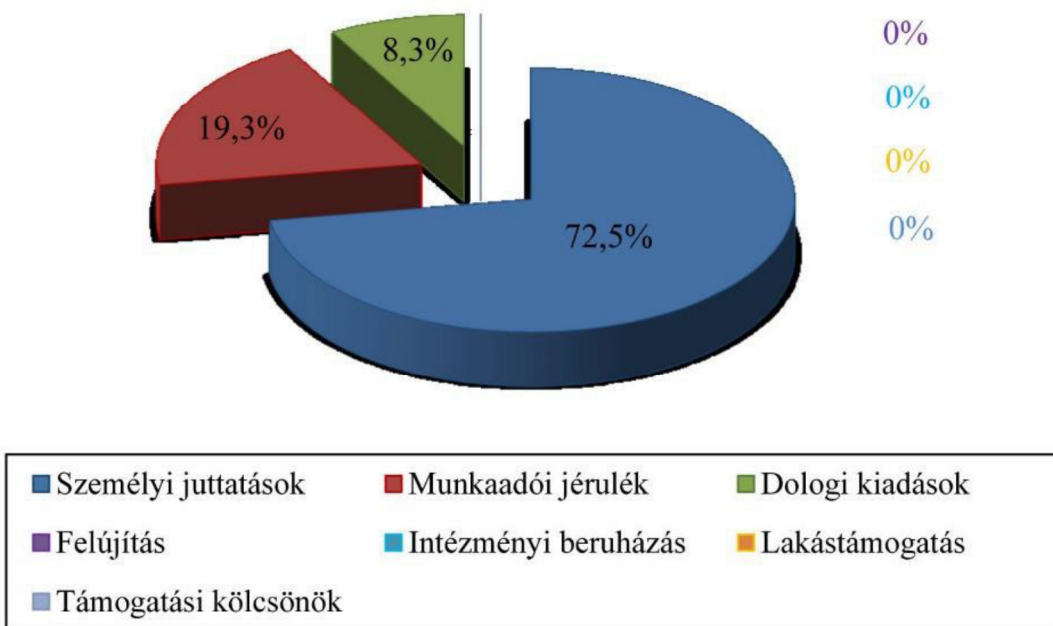
17. számú ábra

HMRFK előirányzatainak összevetése 1997-2012.



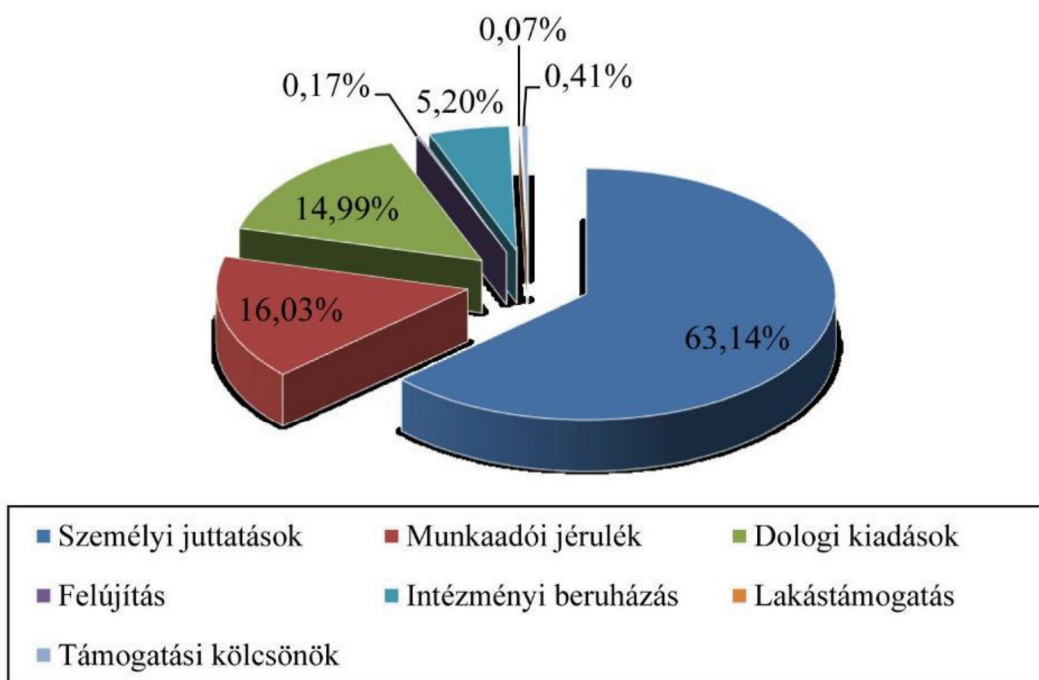
18. számú ábra

A HMRFK eredeti előirányzatának megoszlása 2012.



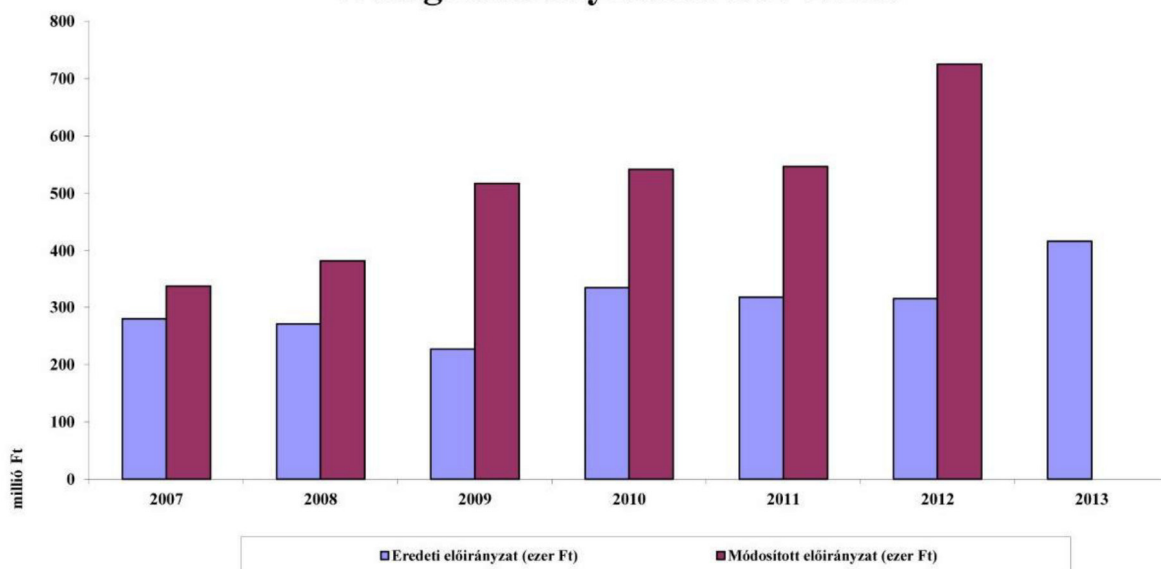
19. számú ábra

**A HMRFK módosított előirányzatának megoszlása
2012.**



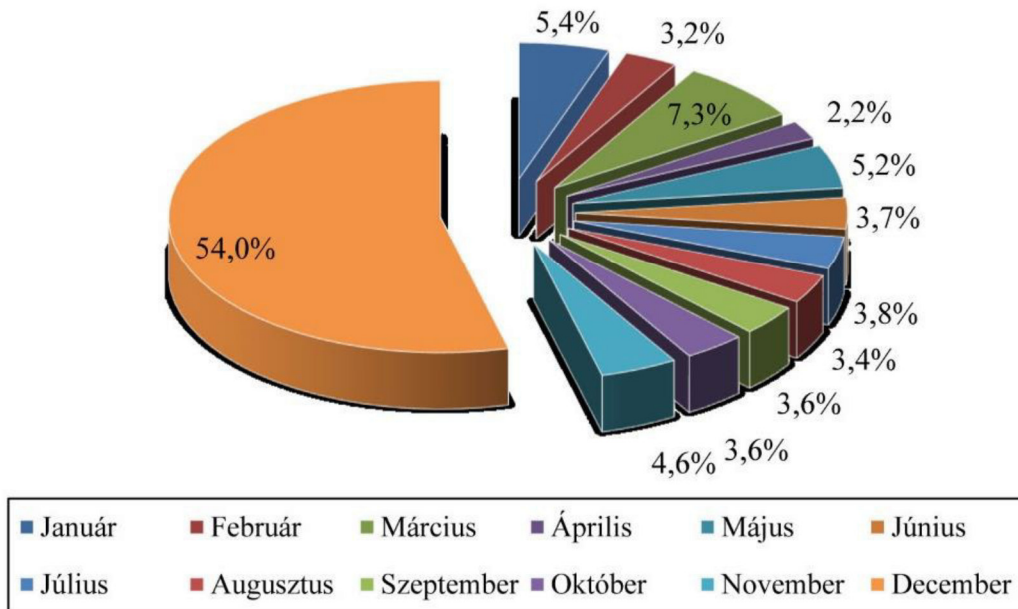
20. számú ábra

Dologi előirányzatok 2007-2013.

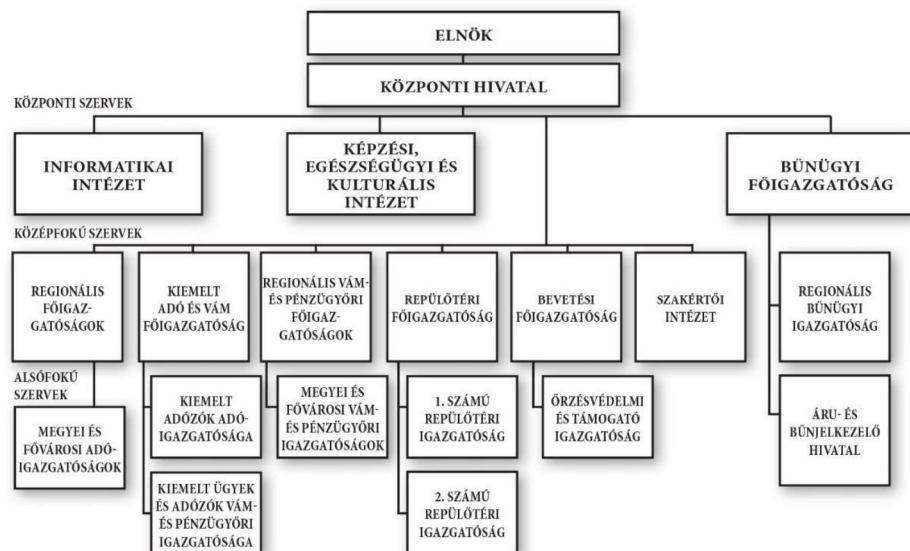


21. számú ábra

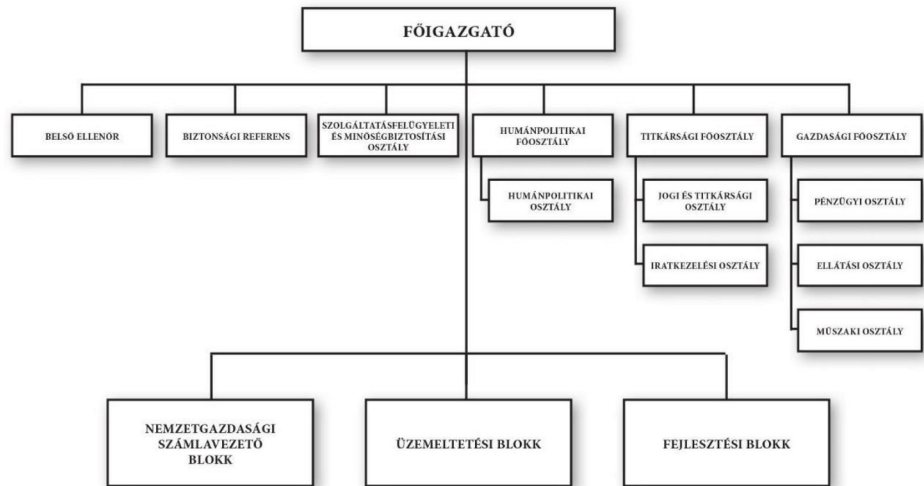
Dologi kiadások havi bontása 2012.



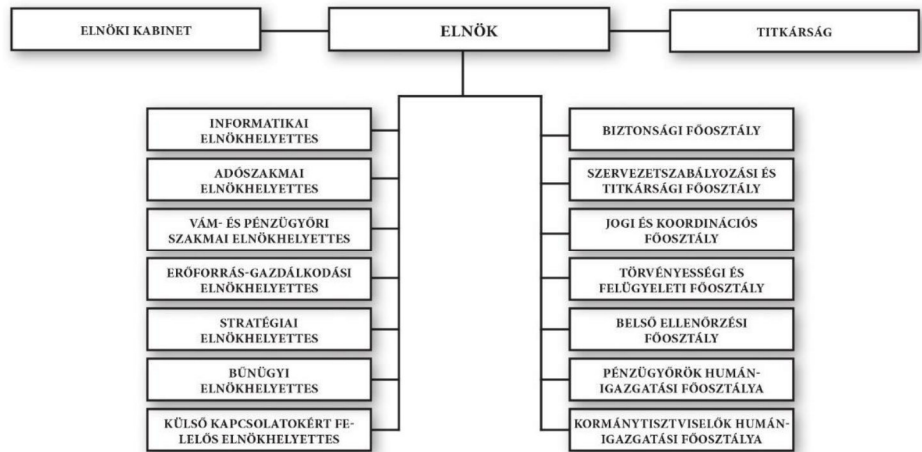
22. számú ábra



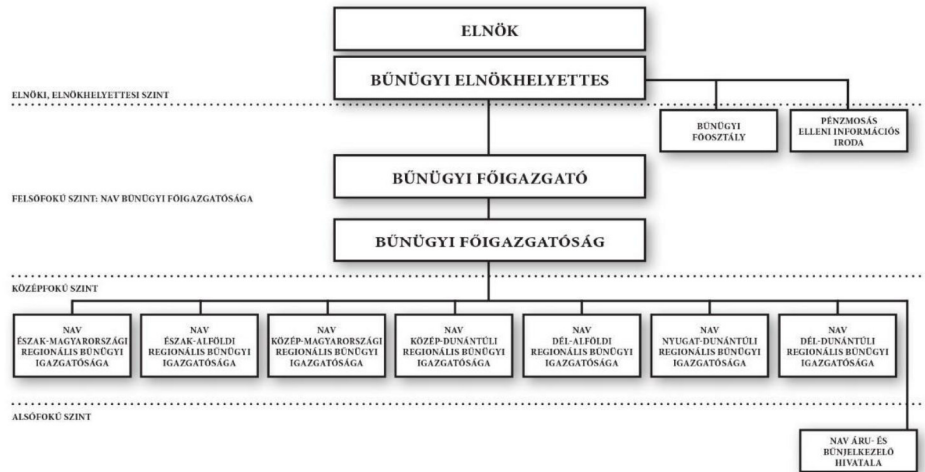
23. számú ábra



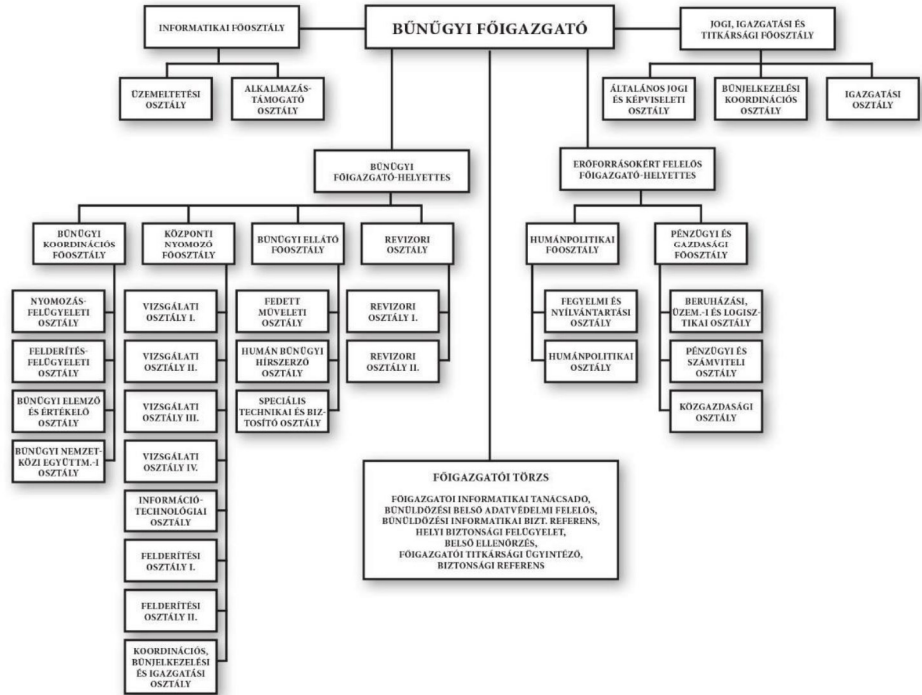
26. számú ábra



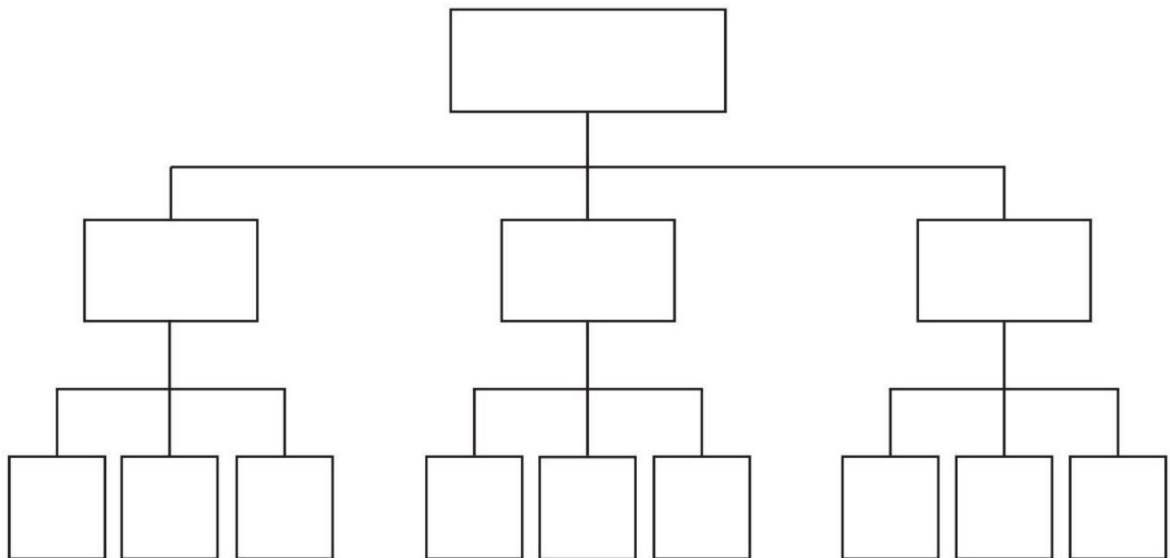
27. számú ábra



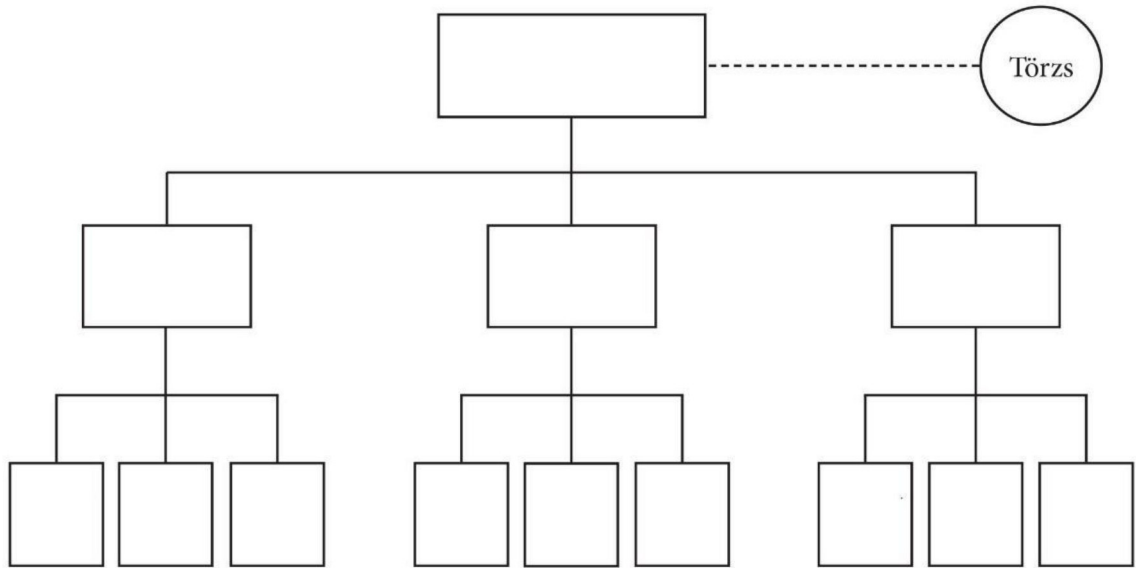
28. számú ábra



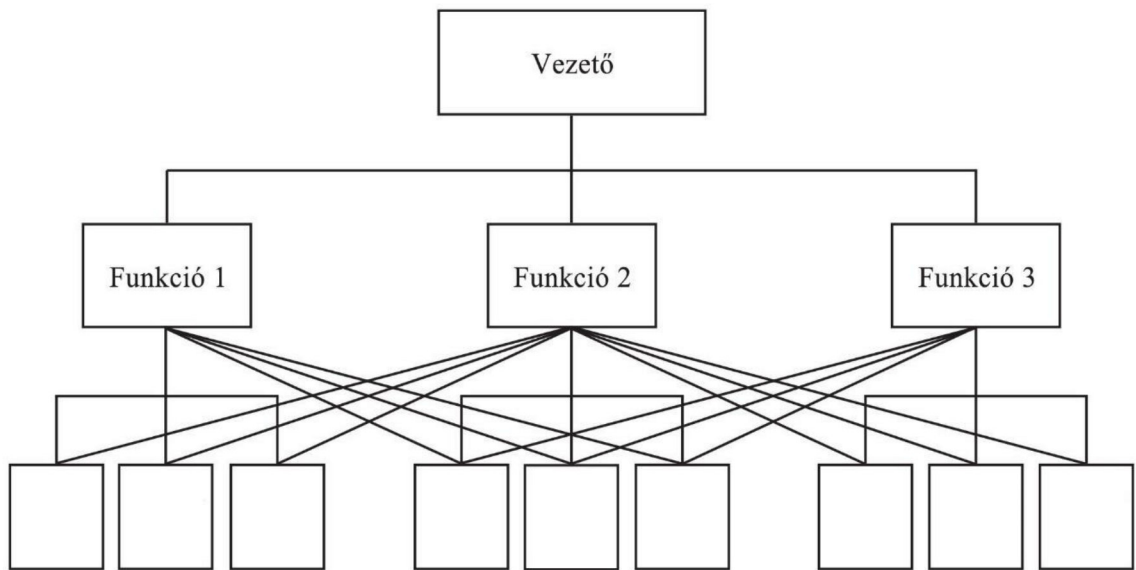
29. számú ábra



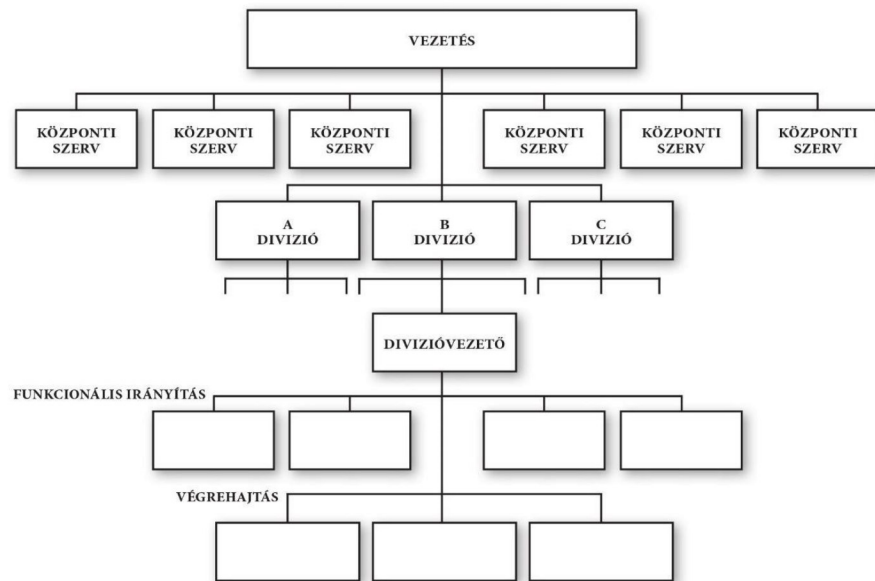
30. számú ábra



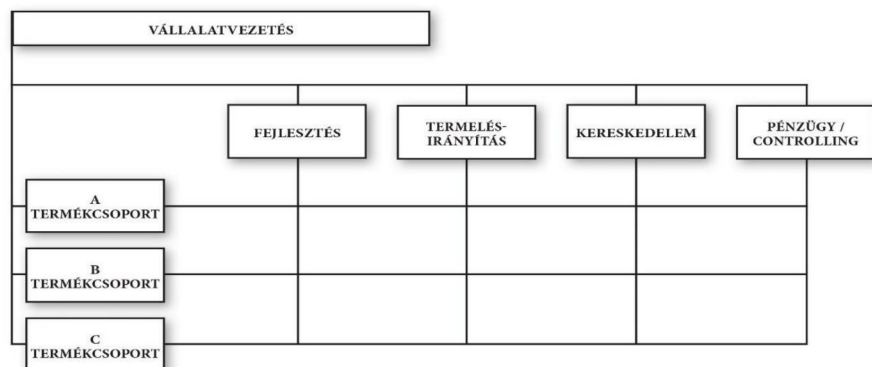
31. számú ábra



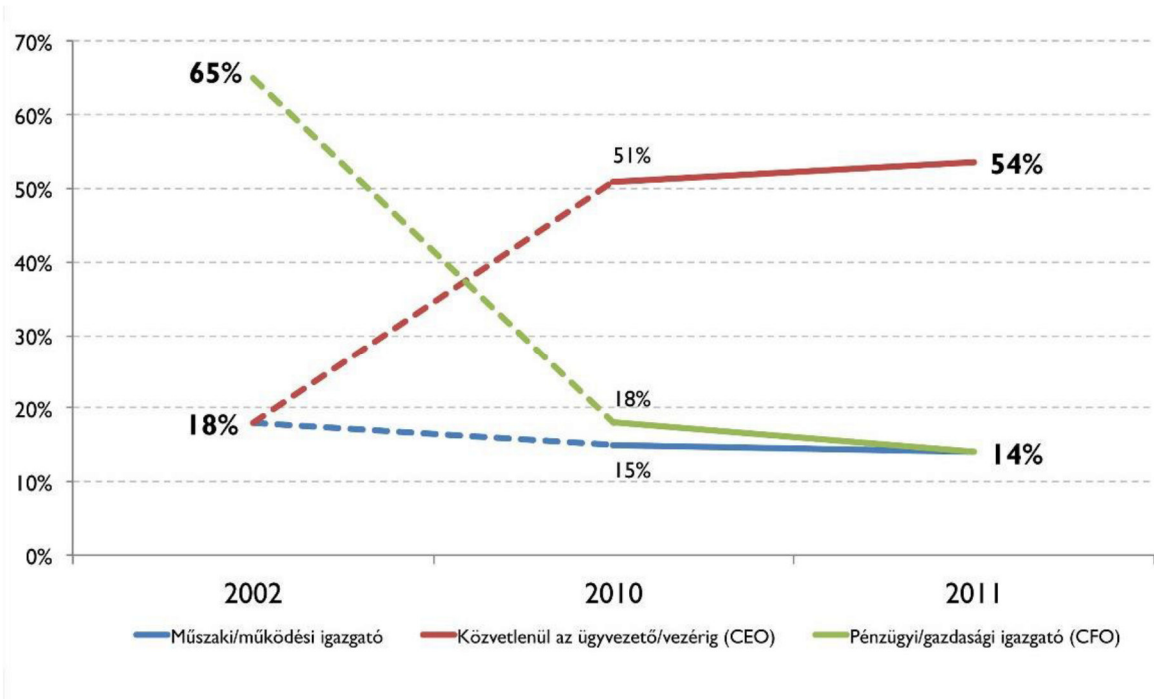
32. számú ábra



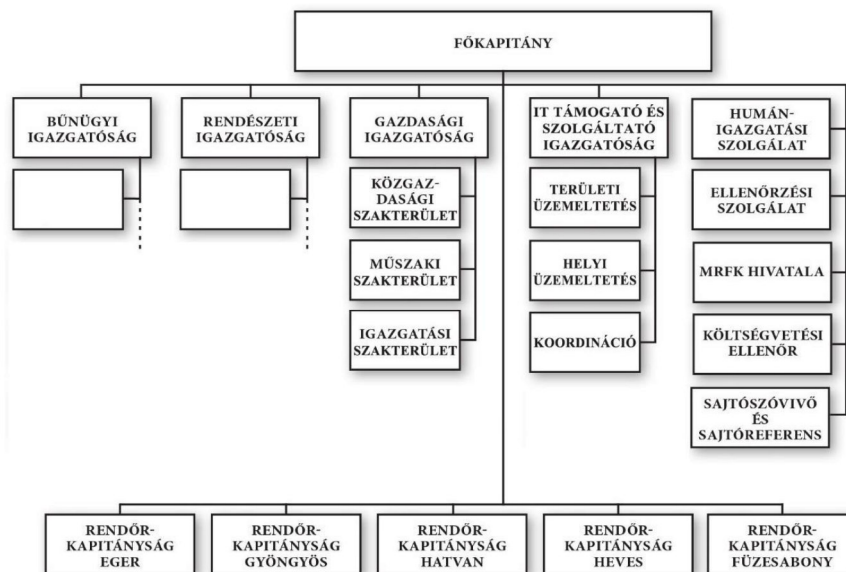
33. számú ábra



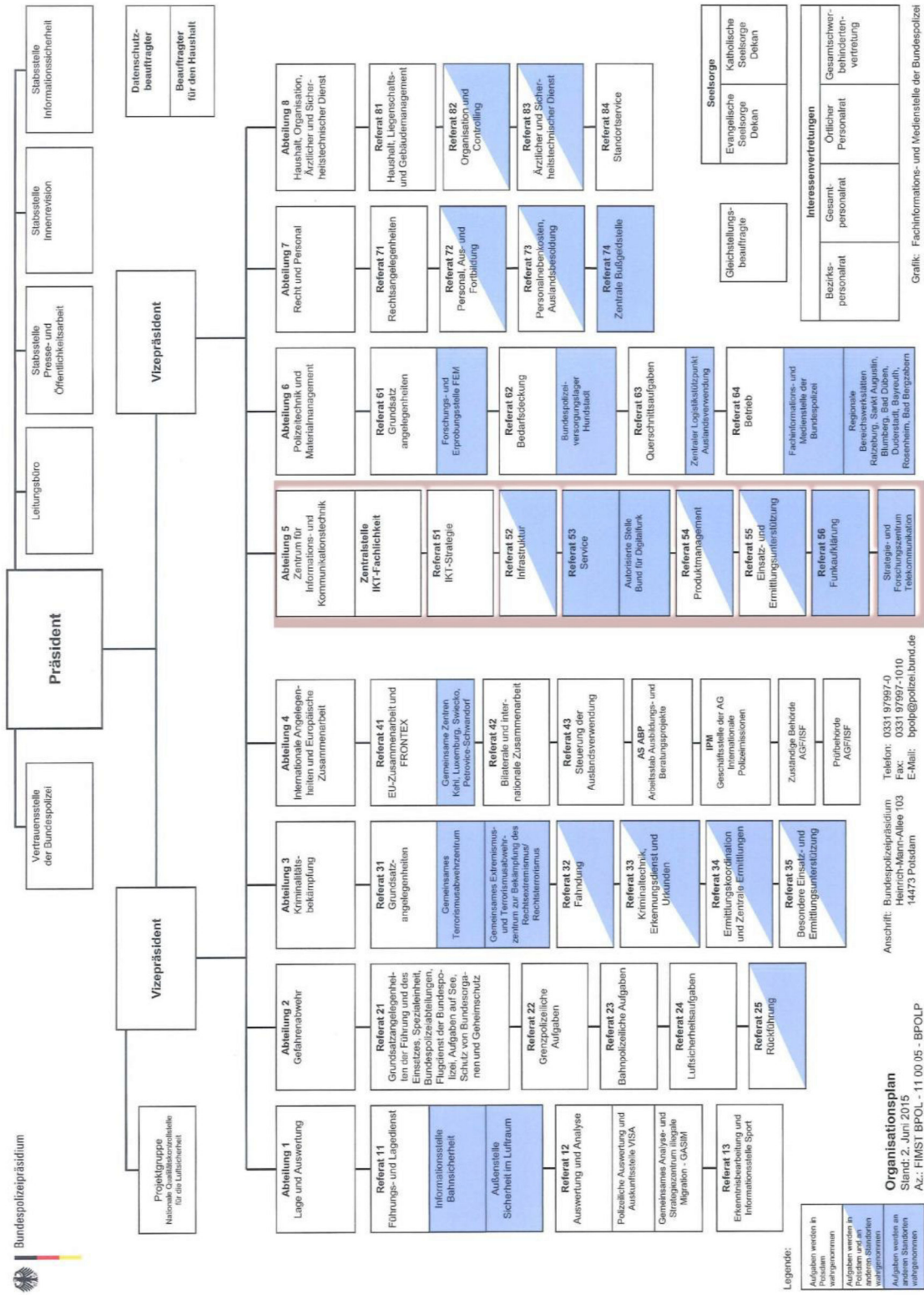
34. számú ábra



35. számú ábra



36. számú ábra



Anschrift: Bundespolizeipräsidium
 Heinrich-Mann-Allee 103
 14473 Potsdam

Telefon: 0331 97997-0
 Fax: 0331 97997-1010
 E-Mail: bbpol@polizei.bund.de

Organisationsplan
 Stand: 2. Juni 2015
 AZ: FMST BPOL - 11 00 05 - BPOL

Legende:
 Aufgaben werden in der Regel gemeinsam wahrgenommen
 Aufgaben werden in Potsdam und an anderen Standorten wahrgenommen
 Aufgaben werden an anderen Standorten wahrgenommen

Beauftragter für den Haushalt
 Datenschutzbeauftragter

Stabsstelle Informationssicherheit
 Stabsstelle Innenrevision
 Stabsstelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
 Leitungsbüro
 Vertrauensstelle der Bundespolizei

Abteilung 8
 Haushalt, Organisation, Ärztlicher und Sicherheitstechnischer Dienst
 Referat 81
 Haushalt, Liegenschafts- und Gebäudemanagement
 Referat 82
 Organisation und Controlling
 Referat 83
 Ärztlicher und Sicherheitstechnischer Dienst
 Referat 84
 Standortservice

Abteilung 7
 Recht und Personal
 Referat 71
 Rechtsangelegenheiten
 Referat 72
 Personal, Aus- und Fortbildung
 Referat 73
 Personalnebenkosten, Auslandsbeschäftigung
 Referat 74
 Zentrale Bußgeldstelle

Abteilung 6
 Polizeitechnik und Materialmanagement
 Referat 61
 Grundsatzangelegenheiten
 Forschungs- und Erprobungsstelle FEM
 Referat 62
 Bedarfsdeckung
 Bundespolizei-versorgungslager Fulda/Alt
 Referat 63
 Querschnittsaufgaben
 Zentraler Logikalkäuzipunkt
 Absatzanwendung
 Referat 64
 Betrieb
 Fachinformations- und Medienstelle der Bundespolizei
 Regional-Beauftragte
 Rosenheim, Bad Bergzabern, Blumberg, Bad Driben, Dürnsdorf, Bayreuth, Rosenheim, Bad Bergzabern

Abteilung 5
 Zentrum für Informations- und Kommunikationstechnik
 Zentralstelle IKT-Fachlichkeit
 Referat 51
 IKT-Strategie
 Referat 52
 Infrastruktur
 Referat 53
 Service
 Autonome Stille Bund für Digitalität
 Referat 54
 Produktmanagement
 Referat 55
 Einsatz- und Ermittlungsunterstützung
 Referat 56
 Funkaufklärung
 Strategie- und Forschungszentrum
 Telekommunikation

Abteilung 4
 Internationale Angelegenheiten und Europäische Zusammenarbeit
 Referat 41
 EU-Zusammenarbeit und FRONTX
 Gemeinsames Zentrum
 Kehl, Loebering, Swiecko, Petersen, Schwandt
 Referat 42
 Bilaterale und internationale Zusammenarbeit
 Referat 43
 Steuerung der Ausbildungsverwendung
 AS AGP
 Arbeitsabwicklungs- und Beratungsprojekte
 IPM
 Gesellschaft der AG Polizistenessen
 Zuständige Behörde
 AGF/ISF
 Prüfbehörde
 AGF/ISF

Abteilung 3
 Kriminalitätsbekämpfung
 Referat 31
 Grundsatzangelegenheiten
 Gemeinsames Terrorismusabwehrzentrum
 Gemeinsames Extremismus- und Terrorismusabwehrzentrum zur Bekämpfung des Rechtsextremismus/ Rechtsradikalismus
 Referat 32
 Fahndung
 Referat 33
 Kriminaltechnik, Erkennungsdienst und Urkunden
 Referat 34
 Ermittlungskoordination und Zentrale Ermittlungen
 Referat 35
 Besondere Einsatz- und Ermittlungsunterstützung

Abteilung 2
 Gefahrenabwehr
 Referat 21
 Grundsatzangelegenheiten der Führung und des Einsatzes, Spezialereinheit, Bundespolizeibehörden, Aufgaben auf dem Schutz von Bundesorganen und Geheimnissen
 Referat 22
 Grenzpolizeiliche Aufgaben
 Referat 23
 Bahnpolizeiliche Aufgaben
 Referat 24
 Luftschiffahrt
 Referat 25
 Rückführung

Abteilung 1
 Lage und Auswertung
 Referat 11
 Führungs- und Lagendienst
 Informationsstelle Bahnsicherheit
 Außenstelle Sicherheit im Luftraum
 Referat 12
 Auswertung und Analyse
 Polizeiliche Auswertung und Auskunftsstelle VISA
 Gemeinsames Analyse- und Strategiezentrum legale Migration - GASIM
 Referat 13
 Erkenntnisbearbeitung und Informationsstelle Sport

Projektgruppe Nationale Qualitätszirkel für die Luftfahrt

Vertrauensstelle der Bundespolizei

Leitungsbüro

Stabsstelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Stabsstelle Innenrevision

Stabsstelle Informationssicherheit

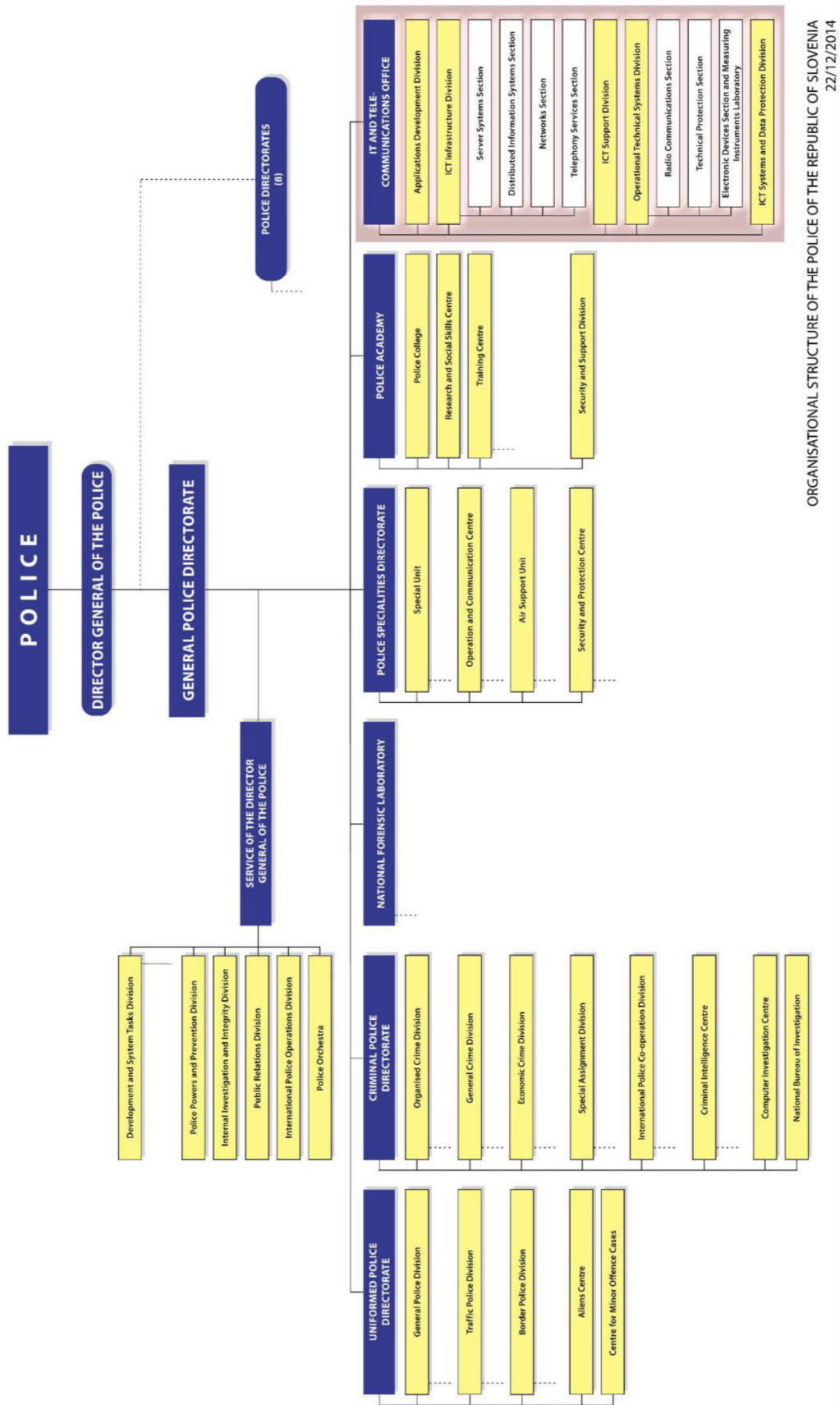
Datenschutzbeauftragter

Beauftragter für den Haushalt

Vizepräsident

Präsident

37. számú ábra



ORGANISATIONAL STRUCTURE OF THE POLICE OF THE REPUBLIC OF SLOVENIA
22/12/2014

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. számú ábra: A Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 1988
Forrás: Belügyminisztérium 'M' és Szervezési Csoportfőnökség szám:16-35/93/1987 Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 148. oldal
2. számú ábra: A Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 1990
Forrás: Belügyminisztérium Személyzeti Csoportfőnökség szám:16-295/90 - Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 148. oldal
3. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 1991
Forrás: ORFK Hivatal Személyzeti és Oktatási Osztály szám: 6-14/46/1991 Heves Megyei Rendőr-főkapitányság állománytáblázata alapján - saját szerkesztés . 149. oldal
4. számú ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 1992
Forrás: ORFK Személyügy Főosztály szám: 6-14/58/1992 Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 149. oldal
5. számú ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 1993
Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:6-14/10-6/1993 Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 150. oldal
6. számú ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 1997
Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:14/10-2/97.ált Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 150. oldal
7. számú ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 1999
Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:14/10-9/1999. ált Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 151. oldal

8. számú ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 2005
 Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:22/10-5-1/2006.ált Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 151. oldal
9. számú ábra: Az ORFK főkapitányi közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeti egységek felépítésének vázlata
 Forrás: 6. számú melléklet a 4/2008 (OT 4) ORFK Utasításhoz 152. oldal
10. számú ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 2008
 Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:22/10-5/2007.ált Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján - saját szerkesztés 153. oldal
11. számú ábra: Az Országos Rendőr-főkapitányság Észak- Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság szervezeti felépítésének vázlata - 2008
 Forrás: Az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Vezetőjének 1/2008. GEI. Ig. intézkedése az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Ügyrendjéről alapján - saját szerkesztés 153. oldal
12. számú ábra: Az ORFK főkapitányi közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeti egységek felépítésének vázlata
 Forrás: 3. számú melléklet a 4/2013 (II.22.) ORFK Utasításhoz 154. oldal
13. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítésének vázlata - 2013
 Forrás: A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 19/2013. (X.26.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról alapján - saját szerkesztés 155. oldal
14. számú ábra: A Rendőrség költségvetésének alakulása 2007-2013
 Forrás: Éves központi költségvetésekről és a költségvetések végrehajtásáról szóló törvények alapján - saját kigyűjtés, szerkesztés 155. oldal
15. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság költségvetésének alakulása 2007-2013
 Forrás: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság „Éves beszámolók” (költségvetési szerv beszámolója) alapján - saját kigyűjtés, szerkesztés 156. oldal
16. számú ábra: A Rendőrség költségvetési előirányzatainak összevetése 1992-2011
 Forrás: Éves központi költségvetésekről és a költségvetések végrehajtásáról szóló törvények alapján - saját kigyűjtés, szerkesztés 156. oldal
17. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság költségvetési előirányzatainak összevetése 1992-2011

- Forrás: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság „Éves beszámoló” (kötségvetési szerv beszámolója) alapján - saját kigyűjtés, szerkesztés 157. oldal
18. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság eredeti költségvetési előirányzatainak megoszlása - 2012
Forrás: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság „2012 elemi költségvetés” alapján - saját kigyűjtés, szerkesztés 157. oldal
19. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság módosított költségvetési előirányzatainak megoszlása - 2012
Forrás: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság „2012 éves beszámoló” alapján – saját kigyűjtés 158. oldal
20. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság eredeti és módosított dologi költségvetési előirányzatainak alakulása - 2007-2013
Forrás: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság „Éves beszámoló” (kötségvetési szerv beszámolója) alapján - saját kigyűjtés, szerkesztés 158. oldal
21. számú ábra: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság informatikai célú dologi kiadásainak százalékos megoszlása havi bontásban - 2012
Forrás: Informatikai „Számmlafüzet” (informatikai tárgyú kiadások vezetése teljesítési záradékolás illetve a közgazdasági szakterületnek történő átadás céljából) - saját kigyűjtés, szerkesztés 159. oldal
22. számú ábra: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezeti felépítése
Forrás: 23/2011. (VI. 30.) NGM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 1. függelék alapján – saját szerkesztés 159. oldal
23. számú ábra: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Informatikai Intézet szervezeti felépítése
Forrás: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal elnöke által kiadott 2162/2013. Szabályzat a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Informatikai Intézetének ügyrendjéről melléklete alapján saját szerkesztés 160. oldal
24. számú ábra: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Informatikai Intézet szervezeti felépítése (teljes szervezeti felépítés)
Forrás: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal elnöke által kiadott 2162/2013. Szabályzat a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Informatikai Intézetének ügyrendjéről melléklete 161. oldal
25. számú ábra: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Központi Hivatala szervezeti felépítése
Forrás: 23/2011. (VI. 30.) NGM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 3. függelék alapján (teljes szervezeti felépítés) 162. oldal
26. számú ábra: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Központi Hivatala szervezeti felépítése
Forrás: 23/2011. (VI. 30.) NGM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 3. függelék alapján - saját szerkesztés (egyszerűsített szervezeti felépítés) 163. oldal

27. számú ábra: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatósága irányítása és felügyelete alá tartozó szervek szervezeti ábrája
 Forrás: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal elnökének 1/2013. (II.22.) NAV utasítása a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatóságának Szervezeti és Működési Szabályzatáról 4. függelék alapján - saját szerkesztés 163. oldal
28. számú ábra: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatósága szervezeti ábrája
 Forrás: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal elnökének 1/2013. (II.22.) NAV utasítása a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatóságának Szervezeti és Működési Szabályzatáról 3. függelék alapján - saját szerkesztés 164. oldal
29. számú ábra: Lineáris szervezeti felépítés
 Forrás: Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés – Köz- gazdasági és Jogi Kiadó - Budapest - 1996 - ISBN 963 224 376 5 alapján - saját szerkesztés 164. oldal
30. számú ábra: Törzskari szervezeti felépítés
 Forrás: Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés – Köz- gazdasági és Jogi Kiadó - Budapest - 1996 - ISBN 963 224 376 5 alapján - saját szerkesztés 165. oldal
31. számú ábra: Funkcionális szervezeti felépítés
 Forrás: Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés – Köz- gazdasági és Jogi Kiadó - Budapest - 1996 - ISBN 963 224 376 5 alapján - saját szerkesztés 165. oldal
32. számú ábra: Divizionális szervezeti felépítés
 Forrás: Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés – Köz- gazdasági és Jogi Kiadó - Budapest - 1996 - ISBN 963 224 376 5 alapján - saját szerkesztés 166. oldal
33. számú ábra: Funkcionális-tárgyi termékorientált mátrix szervezeti felépítés
 Forrás: Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés – Köz- gazdasági és Jogi Kiadó - Budapest - 1996 - ISBN 963 224 376 5 alapján - saját szerkesztés 166. oldal
34. számú ábra: Kinek jelent az informatikai vezető?
 Forrás: Fehér Péter - Az informatika helyzete Magyarországon 2009-2011 - KIVÁRÁS A Budapesti Corvinus Egyetem Információrendszerek tanszékének és az ITSMEF Magyarország közös kutatása - Bp. - 2011 alapján 167. oldal
35. számú ábra: Javasolt szervezeti felépítési vázlat
 Forrás: saját szerkesztés 167. oldal
36. számú ábra: Szövetségi Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése
 Forrás: http://www.bundespoleizei.de/DE/06Die-Bundespoleizei/Organisation/BPOLP/organigramm_file.html?nn=2110340n -(letöltve:20015.03.22) 168. oldal

37. számú ábra: Szlovén Rendőrség szervezeti felépítése

Forrás: Tadeja Kolenc: The Slovene Police- Ministry of the Interior of the Republic
Slovenia, Police, General Police Directorate- Ljubljana -2003. - ISBN 961-6043-43-9 -
p. 36 alapján - saját szerkesztés 169. oldal

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

A Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése 1988-ban

Főkapitányi közvetlen szervek

Titkárság

Futár csoport

Személyzeti Osztály

Oktatási Csoport

Anyagi osztály

Gépjármű Alosztály

Pénzügyi Osztály

Rendőrorvosi Hivatal

Híradó Alosztály

Állambiztonsági szervek

Törzs

III/II. osztály

III/III. osztály

III/V. csoport

III/3. csoport

Központi közbiztonsági szervek

Törzs

Bűnüldözési osztály

Vagyonvédelmi Csoport

Bűnügyi-technikai Csoport

Népgazdasági és társadalmi tulajdonvédelmi osztály

Gazdasági Rendészeti Csoport

Kereskedelmi, Mezőgazdasági és Idegenforgalmi Csoport

Vizsgálati osztály

Közbiztonsági és közlekedési osztály

Közbiztonsági Alosztály

Közlekedési Alosztály

Igazgatásrendészeti osztály

II. kategóriás kapitányságok (Eger, Gyöngyös)

Törzs

Bűnügyi Osztály
Akció Csoport
Nyomozó Alosztály
Vizsgálati Alosztály

Közbiztonsági és közlekedési osztály

Fogdaórség
Körzeti Megbízotti Alosztály
Őr- és Járőrszolgálati Alosztály
Közlekedési Alosztály (Gyöngyös-Hatvan közös)

Igazgatásrendészeti osztály

III. kategóriás kapitányságok (Hatvan, Heves)

Törzs

Bűnügyi Osztály
Közbiztonsági - és közlekedési Osztály
Közlekedési Alosztály (Heves- Füzesabony közös)
Igazgatásrendészeti osztály

IV. kategóriás kapitányság Füzesabony

Törzs

Bűnügyi Csoport
Közbiztonsági és közlekedési Csoport
Igazgatásrendészeti Csoport

2. számú melléklet

A Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Híradó Alosztály szervezeti felépítése 1988-ban

Alosztályvezető	1 fő alezredes
Hírforgalmi beosztott	1 fő törzssászlós
Hírforgalmi beosztott	5 fő törzssászlós
Vezető technikus	2 fő kinevezett polgári alkalmazott
Technikus	2 fő kinevezett polgári alkalmazott
Telefonközpont kezelő	1 fő kinevezett polgári alkalmazott
Raktáros	1 fő kinevezett polgári alkalmazott

3. számú melléklet

Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése 1991-ben

Főkapitányi közvetlen szervek

- Főkapitányi Törzs
- Központi Ügyelet
- HRFK Hivatala
- Személyzeti osztály
- Egészségügyi Osztály Informatikai Osztály
- Igazgatási Osztály
- Futár Csoport

Központi Bűnügyi Szervek

- Bűnügyi Osztály
- Megelőzési Csoport
- Gazdaságvédelmi Osztály
- Vizsgálati Osztály
- Bűnügyi-technikai Osztály
- Bűnügyi Nyilvántartó és Leíró Csoport

Központi Közbiztonsági Szervek

- Közrendvédelmi Osztály
- Közlekedési Osztály
- Forgalomellenőrzési Alosztály
- Igazgatásrendészeti osztály

Gazdasági Hivatal

- Közgazdasági Osztály
- Számviteli és Nyilvántartási Csoport
- Bérszámfejtési Csoport
- Műszaki és Üzemeltetési Osztály
- Épületkarbantartó és Elhelyezési Csoport
- Gépjármű Alosztály /önálló/
- Híradástechnikai Alosztály /önálló/
- Hírforgalmi Részleg

Rendőrkapitányságok

II. kategóriás kapitányságok / Rendőrkapitányság Eger, Rendőrkapitányság Gyöngyös/

- Törzs
- Ügyeletesek

Bűnmegelőzési Csoport /Eger/
Megelőzési Főelőadó /Gyöngyös/
Rendőrség Pétervására /Eger/
Bűnügyi Osztály
Nyomozó Alosztály
Vizsgálati Alosztály
Közrendvédelmi és közlekedési osztály
Körzeti Megbízotti Alosztály
Őr- és Járőrszolgálati Alosztály
Közlekedési Alosztály /Eger, Gyöngyös-Hatvan közös)
Igazgatásrendészeti Osztály

II. kategóriás kapitányságok / Hatvan Rk., Heves Rk., Füzesabony Rk./

Törzs
Ügyeletések
Megelőzési Főelőadó
Rendőrség Lőrinci (Hatvan)
Rendőrség Kisköre (Heves)
Rendőrség Sarud (Füzesabony)
Bűnügyi Osztály
Közrendvédelmi és közlekedési Osztály
Közrendvédelmi Alosztály /Hatvan/
Közlekedési Alosztály (Heves - Füzesabony közös)
Igazgatásrendészeti Osztály

4. számú melléklet

**Heves Megyei Rendőr-főkapitányság
Informatikai Osztály szervezeti felépítése 1991-ben**

Osztályvezető	1fő alezredes
Kiemelt főelőadó	3fő alezredes
Kiemelt főelőadó /rendszer-szervező/	1fő alezredes
Kiemelt főelőadó /hálózatkezelő/	1fő alezredes
Kiemelt főelőadó /programozó/	1fő alezredes

5. számú melléklet

**Heves Megyei Rendőr-főkapitányság
Rendőrkapitányságainak szervezeti felépítése 1992-ben**

Rendőrkapitányság Eger

- Kapitányságvezetői törzs
- Rendőrkapitányság Hivatala
 - Bűnmegelőzési Alosztály
 - Informatikai Csoport
- Bűnügyi Osztály
 - Operatív Felderítő Csoport
 - Nyomozó Alosztály
 - Vizsgálati Alosztály
- Közrendvédelmi Osztály
 - Fogda- és Kísérőőri alosztály
 - Körzeti Megbízotti Alosztály
 - Őr- és Járőrszolgálati Alosztály
- Közlekedési Osztály
- Igazgatásrendészeti Osztály
- Rendőrőrs Pétervására

Rendőrkapitányság Gyöngyös

- Kapitányságvezetői Törzs
- Rendőrkapitányság Hivatala
- Bűnügyi Osztály
 - Nyomozó Alosztály
 - Vizsgálati Alosztály
- Közrendvédelmi Osztály
 - Körzeti Megbízotti Alosztály
 - Őr- és Járőrszolgálati Alosztály
- Közlekedési Osztály
- Igazgatásrendészeti osztály

Rendőrkapitányság Hatvan, Rendőrkapitányság Heves, Rendőrkapitányságok Füzesabony

- Kapitányságvezetői Törzs
- Bűnügyi Osztály
 - Nyomozó Alosztály

Vizsgálati Alosztály
 Közrendvédelmi Osztály
 Rendőrállomás Szihalom (Füzesabony Rk.)
 Rendőrállomás Besenyőtelek (Füzesabony Rk.)
 Közlekedési Osztály
 Igazgatásrendészeti Osztály
 Rendőrőrs Lőrinci (Hatvan Rk.)
 Rendőrőrs Kisköre (Heves Rk.)
 Rendőrőrs Tarnaméra (Heves Rk.)
 Rendőrőrs Sarud (Füzesabony Rk.)
 Rendőrőrs Kápolna (Füzesabony Rk.)

6. számú melléklet

Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Informatikai és Ellenőrzési Osztály szervezeti felépítése 1992-ben

Osztályvezető	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó	4 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /rendszer-szervező/	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /hálózatkezelő/	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /programozó/	1 fő alezredes
Segédelőadó /bűnügyi nyilvántartó/	1 fő törzsszászló
Előadó	1 fő közalkalmazott
Információs egységek	
Rendőrkapitányság Eger	
Bűnmegelőzési Alosztály	
Informatikai Csoport	
Csoportvezető	1 fő alezredes
Előadó	1 fő közalkalmazott
Rendőrkapitányság Gyöngyös	
Rendőrkapitányság Hivatala	
Előadó	1 fő százados
Rendőrkapitányság Hatvan	
Kapitányságvezetői törzs	
Főelőadó	1 fő százados
Rendőrkapitányság Füzesabony	
Kapitányságvezetői törzs	
Főelőadó	1 fő százados
Előadó (programozó)	1 fő százados

7. számú melléklet

Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Informatikai és Ellenőrzési Osztály szervezeti felépítése 1993-ban

Informatikai és Ellenőrzési Osztály szervezeti felépítése

Osztályvezető	1 fő alezredes
Előadó	1 fő közalkalmazott
Informatikai Csoport	
Csoportvezető	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /rendszer-szervező/	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /hálózatkezelő/	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /programozó/	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó	1 fő alezredes
Főelőadó	1 fő alezredes
Gyors-és gépíró	1 fő közalkalmazott
Ellenőrzési Csoport	
Csoportvezető	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó	1 fő alezredes
Segédelőadó /bűnügyi nyilvántartó/	1 fő törzsszászlós
Információs egységek	
Rendőrkapitányság Eger	
Bűnmegelőzési Alosztály	
Informatikai Csoport	
Csoportvezető	1 fő alezredes
Eladó	1 fő közalkalmazott
Rendőrkapitányság Gyöngyös	
Rendőrkapitányság	
Hivatala	
Előadó	2 fő százados
Rendőrkapitányság Hatvan	
Kapitányságvezetői	
törzs	

	Főelőadó	1 fő százados
Rendőrkapitányság		
Füzesabony		
Kapitányságvezetői		
törzs		
	Főelőadó	1 fő százados
	Előadó	1 fő százados
	(programozó)	

8. számú melléklet

Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése 1997-ben

Főkapitányi közvetlen szervek

Személyzeti Osztály (önálló)
HRFK Hivatala
Futár Csoport
Tevékenység-irányítási Osztály
Sajtó és kommunikációs Osztály
Egészségügyi Osztály
Titkárság (alosztály jogállású)

Gazdasági Igazgatóság

Közgazdasági Osztály
Pénzügyi Alosztály
Számviteli Csoport
Műszaki és Üzemeltetési Osztály
Gépjármű Alosztály
Anyagi és Üzemeltetési Alosztály Híradó és Informatikai Osztály

Központi Bűnügyi Szervek

Bűnügyi Osztály
Életvédelmi Alosztály
Vagyonvédelmi Alosztály
Vizsgálati Osztály
Gazdaságvédelmi Alosztály
Életvédelmi Alosztály
Gazdaságvédelmi Osztály
Gazdasági Bűncselekmények Alosztálya
Vegyés Bűncselekmények Alosztálya
Szervezett Bűnözés Elleni Osztály
Bűnügyi-technikai Osztály
Bűnmegelőzési Osztály

Központi közbiztonsági szervek

Közrendvédelmi Osztály
„Kobra” Beavatkozó Alosztály
Közlekedésrendészeti Osztály
Igazgatásrendészeti Osztály
Rendészeti Alosztály

9. számú melléklet

Rendőrkapitányság Eger szervezeti felépítése 1997-ben

Rendőrkapitányság Eger (kiemelt)

Rendőrkapitányság Hivatal

Informatikai Csoport

Bűnügyi Osztály

Operatív Felderítő Csoport

Nyomozó Alosztály

Vizsgálati Osztály

Bűnügyi-technikai és Helyszínelő Alosztály

Közrendvédelmi Osztály

Őr- és Járőrszolgálati Alosztály

Lovas Csoport

Fogda- és Kísérő Alosztály

Körzeti Megbízotti Alosztály

Közlekedésrendészeti Osztály

Igazgatásrendészeti Osztály

Rendőrőrs Pétervására

10. számú melléklet

**Heves Megyei Rendőr-főkapitányság
Híradó és Informatikai Osztály szervezeti felépítése 1997-ben**

Osztályvezető	1 fő alezredes
Osztályvezető-helyettes	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /rendszertervező/	2 fő alezredes
Kiemelt főelőadó /hálózatkezelő/	2 fő alezredes
Főelőadó	1 fő alezredes
Segédelőadó	5 fő főörzszászlós
Technikus	2 fő főörzszászlós
Előadó	1 fő közalkalmazott
Vezető technikus	1 fő közalkalmazott
Technikus	2 fő közalkalmazott
Raktáros	1 fő közalkalmazott
Telefonközpont-kezelő	1 fő közalkalmazott

11. számú melléklet

Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Híradó és Informatikai Osztály szervezeti felépítése 1999-ben

Osztályvezető	1 fő alezredes
Előadó	1 fő közalkalmazott
Híradó Alosztály	
Alosztályvezető	1 fő alezredes
Hírforgalmazó	5 fő ftörzsászlós
Technikus	2 fő ftörzsászlós
Vezető technikus	1 fő közalkalmazott
Technikus	2 fő közalkalmazott
Raktáros	1 fő közalkalmazott
Műszerész	1 fő közalkalmazott
Telefonközpont-kezelő	1 fő közalkalmazott
Informatikai Alosztály	
Alosztályvezető	1 fő alezredes
Kiemelt főelőadó	2 fő alezredes
Kiemelt főelőadó	2 fő alezredes
Előadó	1 fő közalkalmazott

12. számú melléklet

Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság szervezeti felépítése 2008-ban

Igazgatási és Ügyviteli Osztály

Közgazdasági Osztály

 Számviteli csoport

 Illetmény és TB csoport

 Pénzügyi csoport

Műszaki Osztály

Információtechnológiai Osztály

Borsod - Abaúj - Zemplén Megyei Gazdasági Osztály

T csoport

Heves Megyei Gazdasági Osztály

 IT csoport

Nógrád Megyei Gazdasági Osztály

 IT csoport

13. számú melléklet

Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság IT Osztály és IT csoportok szervezeti felépítése 2008-ban

Osztályvezető	1 fő
Titkárnő	1 fő
Főelőadó	6 fő
Előadó	7 fő
Híradó technikus	11 fő
Raktáros	1 fő
Megyei Gazdasági Osztály IT csoportjai	
Csoportvezető	1 fő
Rendszergazda	2 fő
Híradó technikus	1 fő
Főelőadó (hardveres)	3 fő

14. számú melléklet

Területi Gazdasági Ellátó Igazgatóságok

1. Észak-magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság

Ellátott szervek:

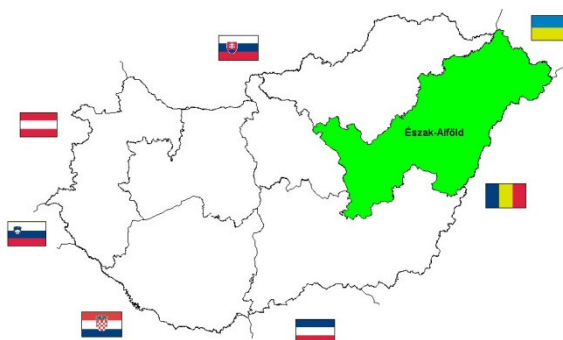
- Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád megye területén székelő rendészeti szervek



2. Észak-alföldi Gazdasági Ellátó Igazgatóság

Ellátott szervek:

- Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén székelő rendészeti szervek



3. Dél-alföldi Gazdasági Ellátó Igazgatóság

Ellátott szervek:

- Csongrád, Bács-Kiskun, Békés megye területén székelő rendészeti szervek



4. Dél-dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság

Ellátott szervek:

- Baranya, Somogy, Tolna megye területén székelő rendészeti szervek



5. Közép-dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság

Ellátott szervek:

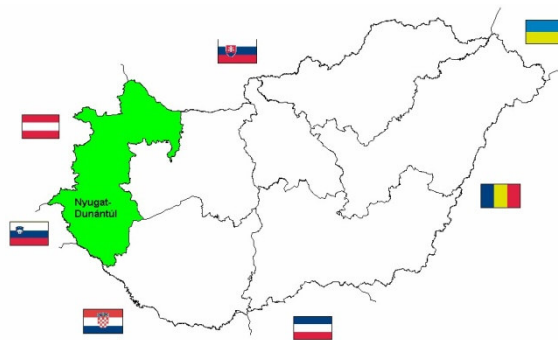
- Fejér, Veszprém, Komárom-Esztergom megye területén székelő rendészeti szervek



6. Nyugat-dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóság

Ellátott szervek:

- Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala megye területén székelő rendészeti szervek



15. számú melléklet

Országos Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése 2013-ban

Közvetlen főkapitányi alárendeltségbe tartozó szervezeti egységek

- Kommunikációs Szolgálat
- Titkársági Főosztály
- Humánigazgatási Szolgálat
- Dunakeszi Oktatási

Központi Rendészeti Szervek Kiképző Központja

- Ellenőrzési Szolgálat
- Költségvetési Ellenőrzési Iroda
- Hivatal
- Zsaru Magazin

ORFK Bűnügyi Főigazgatóság szervezeti egységei

- Titkársági Osztály
- Bűnügyi Főosztály
- Bűnügyi Elemző - Értékel Főosztály
- Kiemelt Életellenes Ügyeket Felderítő Főosztály
- Nemzetközi Bűnügyi Együttműködési Központ
- Bűnügyi Ellátó Igazgatóság

ORFK Rendészeti Főigazgatóság szervezeti egységei

- Titkársági Osztály
- Rendészeti Elemző - Értékel Osztály
- Védelmi Igazgatási Osztály
- Ügyeleti Osztály
- Közrendvédelmi Főosztály
- Közlekedésrendészeti Főosztály
- Igazgatásrendészeti Főosztály
- Határrendészeti Főosztály

ORFK Gazdasági Főigazgatóság szervezeti egységei

- Igazgatási Főosztály
- Közgazdasági Főosztály
- Informatikai Alkalmazás és Rendszerfejlesztési Főosztály
- Műszaki Főosztály
- Informatikai Infrastruktúra Üzemeltetési Főosztály

16. számú mellélet

Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése 2013-ban

Területi besorolású szervek

Megyei rendőrfőkapitányi közvetlen alárendeltségbe tartozó személyek:

- HMRFK főrevizora
- HMRFK sajtószóvivője, és sajtóreferens

Megyei rendőrfőkapitányi közvetlen alárendeltségbe tartozó szervezeti elemek:

- Humánigazgatási Szolgálat
- Ellenőrzési Szolgálat
- MRFK Hivatala

Rendészeti Igazgatóság

- Ügyeleti Osztály
- Közrendvédelmi Osztály
- Közlekedésrendészeti Osztály
- Igazgatásrendészeti Osztály

Bűnügyi Igazgatóság

- Felderítő Osztály
- Bűnügyi Osztály
- Elemző-értékelő Osztály
- Bűnügyi-technikai Osztály

Gazdasági Igazgatóság

- Informatikai Osztály
- Közgazdasági Osztály
- Műszaki Osztály
- Igazgatási Alosztály

Helyi besorolású szervek

- Rendőrkapitányság Eger (kiemelt)
- Rendőrőrs Pétervására
- Rendőrőrs Bélapátfalva
- Rendőrkapitányság Gyöngyös
- Rendőrőrs Gyöngyöspata
- Rendőrkapitányság Hatvan
- Rendőrkapitányság Heves
- Rendőrőrs Kisköre
- Rendőrőrs Tiszanána
- Rendőrkapitányság Füzesabony

17. számú melléklet

**Heves Megyei Rendőr-főkapitányság
Informatikai Osztály szervezeti felépítése 2013-ban**

Osztályvezető	1 fő
Kiemelt főelőadó (ellátási)	1 fő
Segédelőadó (ellátási)	1 fő
Előadó	1 fő
Több munkafolyamatot ellátó ügyviteli alkalmazott	1 fő
Informatikai üzemeltetési Csoport	
Csoportvezető (osztályvezető-helyettes)	1 fő
Segédelőadó (ellátási)	1 fő
Főelőadó (rendszergazda)	3 fő
Főelőadó (technikus)	2 fő
Előadó	6 fő

18. számú melléklet

Dologi kiadások előirányzata és teljesítése

.....
a szerv megnevezése

					0 3		
--	--	--	--	--	------------	--	--

PIR-törzsszám szektor fejezet/
megye cím/alcím szakágazat űrlap év időszak
település típus

ezer forintban

Megnevezés	Sor- szám	Eredeti	Módosított	Teljesítés
		előirányzat		
1	2	3	4	5
Élelmiszer beszerzés	01			
Gyógyszerbeszerzés	02			
Vegyszerbeszerzés	03			
Irodaszer, nyomtatvány beszerzése	04			
Könyv beszerzése	05			
Folyóirat beszerzése	06			
Egyéb információhordozó beszerzése	07			
Tüzelőanyagok beszerzése	08			
Hajtó- és kenőanyagok beszerzése	09			
Szakmai anyagok beszerzése	10			
Kisértékű tárgyi eszközök, szellemi termékek beszerzése	11			
Munkaruha, védőruha, formaruha, egyenruha beszerzése	12			
Egyéb anyagbeszerzés	13			
Készletbeszerzés (01+...+13)	14			
Nem adatátviteli célú távközlési díjak	15			
Adatátviteli célú távközlési díjak	16			
Egyéb kommunikációs szolgáltatások	17			
Kommunikációs szolgáltatások (16+16+17)	18			
Vásárolt élelmezés	19			
Bérleti és lízing díjak	20			
ebből: - PPP konstrukcióhoz kapcsolódó szolgáltatási díjfizetés	21			
Szállítási szolgáltatás díja	22			
Gázenergia-szolgáltatás díja	23			
Villamosenergia-szolgáltatás díja	24			
Távhő- és melegvíz-szolgáltatás díja	25			
Víz- és csatornadíjak	26			
Karbantartási, kisjavítási szolgáltatások kiadásai	27			

Egyéb üzemeltetési, fenntartási szolgáltatási kiadások	28			
Továbbszámlázott (közvetített) szolgáltatások kiadásai államháztartáson belülre	29			
Továbbszámlázott (közvetített) szolgáltatások kiadásai államháztartáson kívülre	30			
Pénzügyi szolgáltatások kiadásai	31			
Szakmai szolgáltatások kiadásai	32			
Szolgáltatási kiadások (19+20+22+...+32)	33			
Vásárolt közszolgáltatások	34			
Vásárolt termékek és szolgáltatások általános forgalmi adója	35			
Kiszámlázott termékek és szolgáltatások általános forgalmi adó befizetése	36			
Működési kiadásokhoz kapcsolódó fordított általános forgalmi adó miatti befizetés	37			
Felhalmozási kiadásokhoz kapcsolódó fordított általános forgalmi adó miatti befizetés	38			
Értékesített tárgyi eszközök, immateriális javak általános forgalmi adó befizetése (05. úrlapon szereplők nélkül)	39			
Működési célú általános forgalmi adó összesen (35+...+39)	40			
Belföldi kiküldetés	41			
Külföldi kiküldetés	42			
Reprezentáció	43			
Reklám és propagandakiadások	44			
Kiküldetés, reprezentáció, reklámkiadások (41+...+44)	45			
Szellemi tevékenység teljesítéséhez kapcsolódó kifizetés	46			
Elz évi maradvány visszafizetése (irányító szerv nélkül)	47	-----		
Vállalkozási maradvány utáni befizetés	48			
Irányító szerv javára teljesített egyéb befizetés	49			
Felhasználásra nem engedélyezett többletbevétel befizetése	50	-----		
Bevételek meghatározott köre utáni befizetés	51			
A költségvetési törvény 10. § (7), és 34. § (7) bekezdés miatti befizetési kötelezettség	52			
A költségvetési törvény 34. § (6) bekezdés miatti befizetési kötelezettség	53			
Egyéb befizetési kötelezettség	54			
Különbféle költségvetési befizetések (47+...+54)	55			
Munkáltató által fizetett személyi jövedelemadó	56			
Nemzetközi tagsági díjak	57			
Rehabilitációs hozzájárulás	58			
Helyi adók, egyéb vám, illeték és adójellegű befizetések	59			
Díjak, egyéb befizetések	60			
Adók, díjak, egyéb befizetések (56+...+60)	61			
Működési célú kamatküladások államháztartáson belülre	62			
Felhalmozási célú kamatküladások államháztartáson belülre	63			
Működési célú kamatküladások államháztartáson kívülre	64			

Felhalmozási célú kamatkiadások államháztartáson kívülre	65			
Kamatkiadások összesen (62+...+65)	66			
Realizált árfolyamveszteségek	67			
Egyéb dologi kiadások	68			
Dologi kiadások (14+18+33+34+40+45+46+55+61+66+67+68)	69			

19. számú melléklet

Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezeti felépítése 2011-ben

A NAV központi szervei:

- Központi Hivatal
- Informatikai Intézet
- Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet
- Bűnügyi Főigazgatóság

A NAV középfokú adóztatási szervei

- regionális adó főigazgatóságok

A NAV középfokú vámszervei:

- regionális vám- és pénzügyőri főigazgatóságok
- Repülőtéri Főigazgatóság
- Bevetési Főigazgatóság
- Szakértői Intézet

A NAV középfokú adó- és vámszerve

- Kiemelt Adó és Vám Főigazgatóság

A Bűnügyi Főigazgatóság középfokú szervei

- regionális bűnügyi igazgatóságok

A NAV alsó fokú adóztatási szervei:

- megyei (fővárosi) adóigazgatóságok
- Kiemelt Adózók Adóigazgatósága

A NAV alsó fokú vámszervei:

- megyei (fővárosi) vám- és pénzügyőri igazgatóságok
- Kiemelt Ügyek és Adózók Vám- és Pénzügyőri Igazgatósága
- számú Repülőtéri Igazgatóság
- 2. számú Repülőtéri Igazgatóság

- Őrzésvédelmi és Támogató Igazgatóság

A Bűnügyi Főigazgatóság alsó fokú szerve

- Áru- és Bűnjelkező Hivatal

20. számú melléklet

Nemzeti Adó- és Vámhivatal Informatikai Intézet szervezeti felépítése 2013-ban

Nemzetgazdasági Számlavezető Blokk

Pénzforgalom Elszámolási és Fejlesztési Szakterület
Pénzforgalom Elszámolási és Rendszerfelügyeleti Főosztály
Pénzforgalmi Rendszerek Fejlesztési Osztály
Pénzforgalom Kezelési és Üzemeltetési Szakterület
Pénzforgalom Rendezési Főosztály
Számlakezelési és Üzemeltetési Osztály

Üzemeltetési Blokk

Üzemeltetési Koordinációs Osztály (közvetlen főigazgató-helyettesi irányítás alatt)
Központi Üzemeltetési Szakterület
Rendszerfelügyeleti Főosztály
Szerver- és Munkaállomás-felügyeleti Főosztály
Informatikai Infrastruktúra Felügyeleti Főosztály
Területi Üzemeltetési Szakterület
Nyomdai Szolgáltatások Főosztály
Közép-magyarországi Informatikai Főosztály
Kelet-magyarországi Informatikai Főosztály
Nyugat-magyarországi Informatikai Főosztály

Fejlesztési Blokk

Fejlesztési Koordinációs Osztály
Rendszerfejlesztési Szakterület
Adóalany-nyilvántartási és Folyószámla Rendszerek Fejlesztési Főosztály
Bevállás-feldolgozási Rendszerek Fejlesztési Főosztály
Eljárási, Végrehajtási és Ellenőrzési Rendszerek Fejlesztési Főosztály
Vámszakmai és Dokumentumkezelő Rendszerek Fejlesztési Főosztály
Működtetési és Szolgáltató Rendszerek Fejlesztési Főosztály
Adat- és Információszolgáltatási Szakterület
Adattárház Főosztály
Információszolgáltatási Főosztály Információs szervezési Szakterület
Ügyfélkapcsolati és Szolgáltatás-támogatási Osztály
Adóügyi és Ellenőrzési Rendszerek Szervezési Főosztály
Végrehajtási és Ügyfélnyilvántartási Rendszerek Szervezési Főosztály
Vámszakmai Rendszerek Szervezési Főosztály
Szakmai Rendszereket és Működést Támogató Főosztály

21. számú melléklet

Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatóság szervezeti felépítése 2013-ban

A Bűnügyi Főigazgatóság mint központi szerv szervezeti egységei

Bűnügyi Koordinációs Főosztály
Központi Nyomozó Főosztály
Revizori Főosztály
Bűnügyi Ellátó Főosztály
Informatikai Főosztály
Pénzügyi és Gazdasági Főosztály
Humánpolitikai Főosztály
Jogi, Igazgatási és Titkársági Főosztály
Főigazgatói Törzs

A Bűnügyi Főigazgatóság középfokú szervei

NAV Közép-magyarországi Regionális Bűnügyi Igazgatósága
NAV Észak-magyarországi Regionális Bűnügyi Igazgatósága
NAV Észak-alföldi Regionális Bűnügyi Igazgatósága
NAV Dél-alföldi Regionális Bűnügyi Igazgatósága
NAV Nyugat-dunántúli Regionális Bűnügyi Igazgatósága
NAV Közép-dunántúli Regionális Bűnügyi Igazgatósága
NAV Dél-dunántúli Regionális Bűnügyi Igazgatósága
A NAV BF alsó fokú szerve
NAV Áru- és Bűnjelkezelő Hivatala

MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. számú melléklet: A Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése – 1988.
Forrás: Belügyminisztérium 'M' és Szervezési Csoportfőnökség szám:16-35/93/1987. Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság állomány- táblázata alapján.
..... 175. oldal
2. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Önálló Híradástechnikai Alosztály szervezeti felépítése – 1988.
Forrás: Belügyminisztérium 'M' és Szervezési Csoportfőnökség szám:16-35/93/1987. Belügyminisztérium Heves Megyei Rendőr-főkapitányság állomány- táblázata alapján.
..... 176. oldal
3. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése – 1991
Forrás: ORFK Hivatal Személyzeti és Oktatási Osztály szám: 6-14/46/1991. Heves Megyei Rendőr-főkapitányság állománytáblázata alapján. 177. oldal
4. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Informatikai Osztály szervezeti felépítése – 1992.
Forrás: ORFK Hivatal Személyzeti és Oktatási Osztály szám: 6-14/46/1991 Heves Megyei Rendőr-főkapitányság állománytáblázata alapján..... 178. oldal
5. számú melléklet: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítése – 1992.
Forrás: ORFK Személyügy Főosztály szám: 6-14/58/1992. Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján..... 179. oldal
6. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Informatikai és Ellenőrzési Osztály szervezeti felépítése – 1992.
Forrás: ORFK Személyügy Főosztály szám: 6-14/58/1992. Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján..... 180. Oldal
7. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Informatikai és Ellenőrző Osztály szervezeti felépítése – 1993.
Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:6-14/10-6/1993. Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján 181. oldal

8. számú melléklet: Az Országos Rendőr-főkapitányság Heves Megyei Rendőrfőkapitányság szervezeti felépítése – 1997.
 Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:14/10-2/97.ált. Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján 182. oldal
9. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Egri Rendőrkapitányság szervezeti felépítése – 1997.
 Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:14/10-2/97.ált. Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján 183. oldal
10. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Híradó és Informatikai Osztály szervezeti felépítése – 1997.
 Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:14/10-2/97.ált. Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján..... 184. oldal
11. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése - 1999
 Forrás: Országos Rendőr-főkapitányság szám:14/10-9/1999.ált. Országos Rendőrfőkapitányság Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezési állománytáblázata alapján 185. oldal
12. számú melléklet: Az Országos Rendőr-főkapitányság Észak- Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság szervezeti felépítése – 2008.
 Forrás: Az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Vezetőjének 1/2008. GEI. Ig. intézkedése az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Ügyrendjéről alapján 186. oldal
13. számú melléklet: Az Országos Rendőr-főkapitányság Észak- Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság IT Osztálya és a megyei gazdasági osztályok IT csoportjai szervezeti felépítése – 2008.
 Forrás: Az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Vezetőjének 1/2008. GEI. Ig. intézkedése az Észak-Magyarországi Gazdasági Ellátó Igazgatóság Ügyrendjéről alapján 186. oldal
14. számú melléklet: Területi Gazdasági Ellátó Igazgatóságok
 Forrás: Javaslat „az államháztartás hatékony működtetését elsegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről” szóló 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat alapján a rendőrségi reform végrehajtására. ORFK Gazdasági és Igazgatási Főigazgató - 2006. 07.19. Budapest 187. oldal

15. számú melléklet: Az ORFK szervezeti felépítése ORFK főkapitányi közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezeti egységek – 2013.
 Forrás: 3. számú melléklet a 4/2013. (II.22.) ORFK Utasításhoz Ügyrendjéről alapján 190. oldal
16. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti felépítése – 2013.
 Forrás: A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 19/2013. (X.25.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról alapján 191. oldal
17. számú melléklet: A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Informatikai Osztály szervezeti felépítése – 2013.
 Forrás: A Heves Megyei Rendőrfőkapitány 19/2013. (X.25.) MRFK Intézkedése a Heves Megyei Rendőr-főkapitányság Szervezeti és Működési Szabályzatáról alapján 192. oldal
18. számú melléklet: Dologi kiadások előirányzata és teljesítése 03. űrlap
 Forrás: 10/2013. (III. 13.) NGM rendelet az elemi költségvetésről 1. számú melléklete 193. oldal
19. számú melléklet: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezeti felépítése -2011.
 Forrás: 23/2011. (VI. 30.) NGM utasítás a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról 1. függelék alapján 195. oldal
20. számú melléklet: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Informatikai Intézet szervezeti felépítése-2013.
 Forrás: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal elnöke által kiadott 2162/2013. Szabályzat a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Informatikai Intézetének ügyrendjéről melléklete alapján 196. oldal
21. számú melléklet: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatósága szervezeti ábrája
 Forrás: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal elnökének 1/2013. (II.22.) NAV utasítása a Nemzeti Adó- és Vámhivatal Bűnügyi Főigazgatóságának Szervezeti és Működési Szabályzatáról 3. függelék alapján 197. oldal

PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

TDK dolgozat:

- A rendőrség IT szolgálata működésének kritikai elemzése a hatékonyság optimalizálása érdekében (különdíj) - XXIX. ITDK 2008 Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem

Konferencia kiadványban megjelent közlemény:

- Dorkó Zsolt - Pándi Erik: Az IT ágazat szervezeti és igazgatási fejlesztésének egyes kérdései - „Kommunikáció 2008” nemzetközi szakmai tudományos konferencia, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2008. X. 7. 166-173. oldal, ISBN 978-963-7060-57-1

Tanulmány:

- Pölcz Péter-Dorkó Zsolt-Pándi Erik: Hazai információbiztonsági és védelmi rendszer kialakításának lehetőségei (tanulmány) - Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Egyetemi Könyvtár - Budapest - 2010. - 69 oldal
- Lédeczi Zoltán-Dorkó Zsolt-Pándi Erik: A vezetés-irányítási rendszerek híradó és informatikai aspektusai (tanulmány) Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Egyetemi Könyvtár - Budapest - 2010. - 67 oldal
- Papp Zoltán-Pándi Erik-Dorkó Zsolt: Információs rendszerek alkalmazási feltételeinek korlátozása (tanulmány) Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Egyetemi Könyvtár - Budapest - 2010. - 92 oldal

Egyéb:

- Zsolt Dorkó: The critical analysis to the effectiveness and optimization for the function of the Police IT service- Intézményi Tudományos Diákköri Konferencia 2008, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Rezümé kötet –Budapest - ISBN 978 963 7060 28 1 - p. 97-100. oldal
- Kendernay Zsolt - Takács Attila - Pándi Erik - Dorkó Zsolt: A készenléti szervek tevékenységét támogató közös infrastruktúra - Hírvillám: a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Híradó tanszék tudományos időszaki kiadványa - I. évfolyam 1. szám - 2010. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 116-128. oldal
- Dorkó Zsolt A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság térinformatikai fejlesztése Hírvillám: a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Híradó tanszék tudományos időszaki kiadványa - II. évfolyam 1. szám 2011. - Budapest - ISSN 2061-9499 15-25. oldal

- Dorkó Zsolt - Pándi Erik: A rendőrség információtechnológiai ágazatának területi szintű szervezeti változásai Hírvillám: a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Híradó tanszék tudományos időszaki kiadványa - II. évfolyam 2. szám - 2011. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 73-80. oldal
- Dorkó Zsolt: A dologi kiadások arányának változása a rendőrség területi szintű szerveinél - Hírvillám: a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Híradó tanszék tudományos időszaki kiadványa - III. évfolyam 1. szám - 2012 - Budapest - ISSN 2061-9499 - 41-49. oldal
- Dorkó Zsolt: Az informatika helye a Nemzeti Adó- és Vámhivatal struktúrájában - Hírvillám: a Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó Tanszék tudományos időszaki kiadványa a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Híradó tanszék tudományos időszaki kiadványa - III. évfolyam 1. szám- 2012. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 117-121. oldal
- Dorkó Zsolt: A Rendőrség költségvetési tervezésének anomáliái a területi szerveknél - Hírvillám: a Zrínyi Miklós Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó tanszék tudományos időszaki kiadványa - III. évfolyam 2. szám - 2012. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 23-29. oldal
- Dorkó Zsolt: A Rendőrség gazdálkodásának öngerjesztő problémái - Hírvillám: A Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó Tanszék tudományos időszaki kiadványa - III. évfolyam 2. szám - 2012. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 53-59. oldal
- Dorkó Zsolt: A NAV szervezete I. - Hírvillám: A Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó Tanszék tudományos időszaki kiadványa - III. évfolyam 2. szám - 2012. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 97-109. oldal
- Dorkó Zsolt: Szervezetek struktúrája I. - Hírvillám: A Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó Tanszék tudományos időszaki kiadványa - IV. évfolyam 1. szám - 2013. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 123-137. oldal
- Dorkó Zsolt: A NAV szervezete II. - Hírvillám: A Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó Tanszék tudományos időszaki kiadványa - IV. évfolyam 1. szám- 2013. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 137-143. oldal
- Dorkó Zsolt - Bozsó Zoltán - Pándi Erik: A rendőrségi ügyeleti szolgálatok. - Hírvillám: A Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó Tanszék tudományos időszaki kiadványa - IV. évfolyam 1. szám- 2013 - Budapest - ISSN 2061-9499 - 143-156. oldal
- Dorkó Zsolt: Szervezetek struktúrája II. - Hírvillám: a Nemzeti Közszerológálati Egyetem Híradó Tanszék tudományos időszaki kiadványa - IV. évfolyam 2. szám- 2013. - Budapest - ISSN 2061-9499 - 119-131. oldal
- Dorkó Zsolt: Anomalie in the planning of the police budget at regional offices Hadmérnök: Katonai műszaki tudományok online - X. évfolyam 1. szám 2015. Március - Nemzeti Közszerológálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar- ISSN 1788-1919

- Dorkó Zsolt - Pándi Erik: The role of informatics in the structure of the national tax and customs office - Hadmérnök: Katonai műszaki tudományok online - X. évfolyam 1. szám 2015. Március - Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar - ISSN 1788-1919

Köszönetnyilvánítás

A felkészítésben, a kutatás végrehajtásában, az eredmények publikálásában,
valamint az értekezés összeállításában nyújtott önzetlen szakmai és emberi
segítségükért,

a velem szemben tanúsított türelmükért köszönetemet fejezem ki
témavezetőimnek

Dr. habil. Pándi Erik r. ezredes úrnak és Dr.

habil. Tóth Péter egyetemi docensnek,

a Biztonságtudományi Doktori Iskola vezetőjének:

Prof. Dr. Rajnai Zoltán egyetemi tanár úrnak,

A Heves Megyei Rendőr-főkapitányság munkatársainak, kedves
kollégáimnak:

Gergelyi Szilvia r. alezredes asszonynak,

Kádárné Csegöldi Ágnes asszonynak,

Ali Attila nyá. r. dandártábornok úrnak és

Szabados Tamás úrnak,

illetve

**Balogh Barbara asszonynak és
Utasi Tamás úrnak.**

Köszönöm családomnak a megértést, biztatást és az áldozatvállalást, amivel
az értekezésem elkészítését lehetővé tették.