

OTDK dolgozat

Oletics Zoltán
MA

2013.

A települési önkormányzatok controlling és vezetői információs
rendszereinek fejlesztése, tanácsadói szemszögből
The development of controlling and managerial support systems for
hungarian settlements in consultancy a perspective

Tartalomjegyzék

Bevezető	1
2. A célpiac bemutatása	4
2.1 STEEPLÉ analízis Magyarország önkormányzatai működési környezetének bemutatásához	8
2.2 A piac elemzése egy szakosodott tanácsadó cég szemszögéből a Porter féle Öttényező Modell segítségével	15
2.3 A kérdőíves lekérdezés összegzése:	19
2.4 A célpiacra vonatkozó végkövetkeztetések:	26
3. A controlling rendszer általános alapfunkciói és sematikus felépítése	29
3.1 A rendszer felépítése	30
3.2 Technológiai háttér:	34
3.3 A HR modul részletes bemutatása:	36
3.4 Pénzügyek és vezetői számvitel modul	41
3.5 Kommunális feladatok modul	46
3.6 Közzolgáltatások modul.....	50
3.7 Vezetői döntéstámogató és összegző modul	53
3.8 A projektmenedzsment modul.....	57
4. Az üzleti modell.....	60
4.1 Marketing:	61
4.2 A cég ajánlott szervezeti felépítése és HR megfontolások.....	64
4.3 A fenntarthatóság elemzése	67
5. Összefoglaló	70
Irodalomjegyzék	72
Internetes források	74
Mellékletek	75

"A terv cselekvés nélkül ábrándozás,
a cselekvés terv nélkül lidércnyomás."

Japán közmondás

Bevezető

Második OTDK dolgozatomban mottóként ugyanazon két sort választottam, mint az első esetben, mert véleményem szerint kitűnően példázza a controlling lényegét: Összehangolni terveinket tetteinkkel, hogy a lehetőségeinket optimalizálva maximalizáljuk tetteink eredményét. Ez az alapigazság az élet és az üzleti élet minden területén helytálló. Vállalatunk folyamatainak optimalizálása és a jövő lehetőségeinek és veszélyeinek proaktív módon történő felismerése, valamint az alkalmazkodás ezen tényezőkhöz elképzelhetetlen lenne egy a szervezet teljes egészét átfogó rendszer és metodológia nélkül. Ez a controlling.

Napjainkban talán nem is találunk középvállalkozást, mely ne használna a controlling eszköztárát, míg a kisvállalkozások között is fel - fel tűnik egyre gyakrabban a tevékenység három kulcsterülete, a tervelőkészítés, vezetői számvitel és a beszámolási rendszer. Van azonban gazdaságunknak egy olyan területe, ahol több ezer ember életét meghatározó döntéseket hoznak és tapasztalataim, valamint felméréseim szerint csak elvétve találkozunk ilyen kiforrott és átfogó professzionális irányítási rendszerekkel. Szakdolgozatomban célként ezért pontosan ezt a feladatot választottam: A magyar 1.000 és 10.000 lélekszám közötti kistéleplések számára igyekszem egy átfogó településirányítási controlling rendszer sematikáját felvázolni. Mindezt úgy, hogy a tanácsadói szemlélettel és egy tanácsadó cég ilyen irányú profiljának felvázolásával ötvözöm. Ehhez a következő szempontoknak és alcéloknak kell megfelelni:

Véleményem szerint nem elegendő egy egyszerű keretrendszer felállítása, mely mint egy egyszerű szoftvercsomag üzemel a kliens település számviteli osztályán, hanem a rendszer bevezetésével a megfelelő felhasználási metodológiára és a kliens szervezet ügyvitelének controlling központú átalakítására is szükség van. Ez azt is jelenti, hogy a kliensnél nagy valószínűséggel új módszertant és jelentős szervezetfejlesztést is végre kell hajtani. Ezen a területen pedig a tanácsadói eszköztárra lesz szükség. Mindemellett az egyes önkormányzatok a rendszer felé támasztott igényei is jelentősen eltérhetnek, például az uniós támogatásokat extenzíven kihasználó települések igényelhetnek projekt controlling támogatást, míg mások a

beszámolórendszert akarják plusz mutatókkal kibővíteni. Ennek megvalósításához, egy könnyen bővíthető, moduláris megoldást kell alkalmazni a szoftver alapjainak kialakítása során, melyet a későbbiek során fejlesztőink "on site" megoldásokkal a kliens igényeihez szabva bővíthetnek. Ezen rendszer felépítését a controlling rendszer bemutatásakor részletesen is kifejtem.

Ezek után egy valószínűleg igen merész lépés kell következzen: az üzleti szemlélet bevezetése. Az újonnan kialakított controlling rendszer lehet bármilyen jó, ha a végfelhasználó nem érti a miértjét és nem megfelelően alkalmazza annak eredményeit. Természetesen jelen esetben az üzleti szemlélet alatt nem első sorban a profit orientációt értem, hiszen a közszféra feladatai közé tartozik olyan szolgáltatások biztosítása illetve feladatok ellátása, mely nem működtethető nyereségorientáltan (pl. közoktatás). Azonban az üzleti költség controll meghonosítása és a pénzügyi fegyelem megtartása és megszorítása igenis szükséges fejlesztési pont a legtöbb Önkormányzat esetében. Mindehhez azt is figyelembe kell veyük azonban, hogy a döntéshozó testületekben, polgármesteri székekben a legtöbbször nem gazdasági végzettségű személyek ülnek, hanem az élet számos területéről érkező, a helyi lakosok tiszteletét kivívó egyének. Ezen probléma feloldása, illetve orvoslása szintén rendkívüli kihívás és a tanácsadás kifinomult technikai fegyvertárát kell igénybe vennünk az előrelépéshez.

Végül, de nem utolsó sorban talán az egyik legfontosabb alcél: *Piaci úton megvalósítható, esetleg önfenntartó legyen a controlling rendszer projektje.* Hiszen hiába tervezünk meg egy jól működő rendszert, mely szinte minden igényt kielégít és megfelelő támogatással is rendelkezik, ha célcsoportunk nem engedheti meg magának egy ilyen struktúra finanszírozását. A feltevést még inkább igazolja a szakdolgozat írásakor megjelent friss cikk a világgazdaság online hasábjain, mely szerint 2013-ban a Magyar Költségvetés egy 550-600 milliárd forintos megszorítást is magában foglalhat. (Forrás: <http://www.vg.hu/gazdasag/makrogazdasag/elemezok-550-600-milliardos-megszoritas-johet-magyarorszagon-382284>) Ezeket a híreszteléseket később a másodi és harmadi kmatolcsy csomag is követte. Ez pedig maga után vonja a tényt, hogy a közszféra is kevesebb juttatást kap a büdzséből. Ahhoz tehát, hogy az általam felvázolt rendszer piacképes legyen, szükség van a piaci alapon történő finanszírozásra is. Ezen általános üzletviteli problémának számos megoldása van, a sikerdíjas szerződéstől a pályázati finanszírozáson keresztül a public-private partnership-ig, és szakdolgozatom utolsó fejezeteiben ezen lehetőségek közül véleményem szerint legrelevánsabbat is be fogom mutatni.

Mindennek bemutatására szakdolgozatomban a következő lépések szerint fogok haladni:

A bevezetés után a célpiacot fogom bemutatni, ahol kitérek az önkormányzati szektor általános helyzetére, a tendenciákra és a tanácsadás elemző eszköztárának segítségével; specifikusan a *STEEPLE elemzéssel a szektor helyzetének bemutatására és a Porter féléle öttényezős* modellel a tanácsadói szegmens lehetőségeinek bemutatására. Ezekkel a módszerekkel fogom vázolni a lehetőségeket és az általam felvázolt modell életképességét. Ezen eszközök által is igyekszem bemutatni az eltéréseket az önkormányzati szektor és az üzleti szféra között, melyek megnehezíthetik a projekt lefolytatását.

Az ezt követő fejezetben *kérdőíves lekérdezéseim* eredményeit fogom bemutatni, tovább árnyalva a célpiac képét és helyzetét, valamint felvillantva azon egyedi igényeket, melyekhez az általam tervezett rendszernek igazodnia kell. A fejezet során alapvető kvalitatív és kvantitatív elemzési eszközökhöz fogok folyamodni.

Munkám következő nagy egysége maga a megvalósítandó controlling rendszer bemutatása. A fejezetben kitérek az informatikai fejlesztési terület megoldásaira, a felépítésre, bemutatom az egyes modulok működését és a tervező, vezetői számviteli és beszámoló funkciókat. Az informatikai alkalmazás bemutatása mellett részletezni fogom a controlling folyamat szükséges szervezeti változtatásait, az általam javasolt controlling pozíciót a kliens szervezeten, azaz az önkormányzaton belül és a javasolt ügyviteli változtatásokat.

A szakdolgozat záró egysége a tanácsadói szemszög és a fenntartható tanácsadói üzleti modell bemutatása. Nem titkolt szándékom ezen fejezettel kutatni és bemutatni, hogy az általam felvázolt megoldás életképes és piaci alapon megvalósítható. A fejezet folyamán kitérek a finanszírozási lehetőségekre, a tanácsadók szerepére az átalakítási folyamatban, az alkalmazandó tanácsadói eszköztárra és egy rövid megvalósíthatósági tanulmány segítségével bemutatom a folyamat pénzügyi igényeit, veszélyeit és lehetséges veszélyeit, gátló tényezőit.

Dolgozati kutatási témámnak az önkormányzati rendszert és a benne rejlő tanácsadási lehetőségeket két indok miatt választottam: Egyrészt lakóhelyem, egy Fejér megyei kistélepülés esetén az elmúlt évek során felfigyeltem az általános ügyviteli problémákra és a pénzügyi nehézségekre. Másrészt a járási rendszer kialakítása és az önkormányzati törvény módosulása, valamint az állam hitelátvállalása új potenciált rejthetnek magukban az önkormányzati ügyviteli struktúra normalizálásához. Így tehát igaz, hogy a rendszer még

változóban van, ám egyben új lehetőségeket is rejt magában. És hogy melyek ezek, a dolgozat további részeiben kiderül.

2. A célpiac bemutatása

A projekt számára célpiac gyanánt az *1.000 és 10.000 fő lélekszám közötti településeket jelöltem ki*, mert úgy vélem ezeken a településeken van elsődleges létjogosultsága a könnyen kezelhető, középállalati szinthez hasonló controlling rendszereknek. Emellett célszerűnek találtam szűkíteni a megyék GDP termelő képessége alapján is, az alábbi táblázat ezeket az áttekintő statisztikákat mutatja be:

Az 1000 és 10.000 főlélekszám közötti települések száma megyénkénti lebontásban, a megyék 2011 évi megtermelt GDP mennyiségével párosítva

Adatok db-ban és Milliő Ft-ban

1.táblázat

Az 1000 és 10000 fős lélekszám közötti települések statisztikája megyénkénti lebontásban		
Megye	Településszám (db)	Megye teljes GDP-je (M Ft)
Bács-Kiskun	82,00	899 137
Baranya	40,00	699 252
Békés	48,00	530 211
Borsod-Abaúj-Zemplén	123,00	1 098 789
Csongrád	41,00	807 827
Fejér	79,00	920 849
Győr-Moson-Sopron	75,00	1 224 592
Hajdú-Bihar	53,00	1 017 831
Heves	75,00	558 011
Jász-Nagykun-Szolnok	53,00	682 360
Komárom-Esztergom	49,00	785 523
Nógrád	50,00	243 327
Pest	129,00	2 650 192
Somogy	59,00	522 514
Szabolcs-Szatmár-Bereg	120,00	784 009
Tolna	43,00	453 154

Vas	26,00	544 079
Veszprém	52,00	634 162
Zala	41,00	608 579
Összesen	1 238,00	15 664 398,00
Megyéenkénti átlag	65,16	824 442,00

Forrás: A Magyar Köztársaság 2011. január 1-i helységnévkönyve alapján: saját szerkesztés

Mint a táblázatban is látható, az összesen 1238 település, mely megfelel elsődleges szűrési kritériumunknak, meglehetősen egyenetlenül oszlik el a 19 megye között. *A szempont rendszerem szerint legnagyobb három megye Pest, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Borsod-Abaúj-Zemplén* adja a Magyarországon megtermelt összes GDP 28,93%-át. Így ezen megyék települései lehetnek elsődleges célcsoportja a tervezendő rendszernek.

Tovább pontosítva az értékelést, *a 800.000 M Ft feletti megyéket*, mint az ország jövedelem szempontjából leg termelékenyebb területeit vizsgálva, 582 településre szűkül az elsődleges célcsoport. Ezen besorolás alapján azonban kiesik az egyik legsűrűbb települési hálózatot felvonultató Szabolcs-Szatmár-Bereg megye. Ezen célpiacot vizsgálva látható, hogy a települések méretükből adódóan a falu, nagyközség és kisváros kategóriákba sorolhatók be.

Ez egy igen vegyes és eltérő preferenciarendszerrel rendelkező célpiacot jelent, ha azonban figyelembe vesszük, hogy a legtöbb település az 1000 és 5000 fő lélekszám közötti kategóriába sorolható be, sikerül egy homogénnek nevezhető csoportot is kialakítanunk a településhálózatban.

Mivel az önállóan gazdálkodó önkormányzatok kapcsolódnak az államháztartáshoz, ezért bevételeik és kiadásai is a dolgozat 1.sz mellékletében felsorolt szempontrendszer szerint rendeződnek:

Ám a jelenlegi rendszert alapjaiban megváltoztatni készülő folyamatok is lezajlanak. A kormány az önkormányzati rendszer reformjával egy mélyreható átalakítást kíván eszközölni, melynek egyik első jele a körjegyzőségi struktúra kialakítása volt. A helyzet szükségességét indokolja, hogy 2012-ben, augusztus 7-ig hét település vált fizetéseképtelenné. Többek közt Heves is, mely kb. 10.000 fős lakosságával az első bajba jutott kisváros, ami egyben

célcsoportom felső korlátját képezi. A helyzetről jó összegzést nyújt a bekezdéshez forrásul felhasznált cikk is, amit Szebeni Dávid¹ írt.

"Az önkormányzatok nagy részének tartalékai pedig nincsenek, hacsak azok az ingatlanok nem, amelyeket évek óta nem tudnak eladni az általuk kívánt áron. A magyar KKV-k jövedelmezősége ahhoz a stagnáló GDP-hez igazodik, amelyet csak az EU-források és az FDI még kitartó része mentenek meg a további recessziótól, a lakossági fogyasztás pedig a nettó reálbérek érdemi növekedése nélkül szintén nem eredményez gazdasági fellendülést. Ebben a környezetben könnyen belátható, hogy illúzió az adóbevételek felülteljesítésére alapozni az önkormányzati költségvetéseket, különösen azokon a településeken, ahol nincsenek az ipari vagy a kvaterner információs szektorhoz tartozó exportra termelő vállalkozások. Mint látható koránt sem egyszerű a helyzet." (Szebeni, 2012) Ezen megállapítás jól summázza, hogy a települések, egyébként függetlenül régiós GDP-től igen nehéz pénzügyi helyzetben vannak. Számszerű példát egy, a célcsoporton kívül eső, 15072-fős lélekszámú Pest megyei település, Abony költségvetésében is megfigyelhetünk:

Az önkormányzat tárgyévi pénzforgalmi költségvetési bevételei 1.974.446 e Ft-ot tesznek ki, míg a kiadási oldal 2.727.719 e Ft-ra rúg. A költségvetési hiány 753 273 e Ft. (Abony város önkormányzatának 2012. évi költségvetése, 2012) Mint látható, a kiemelkedő GDP-vel rendelkező megye, sem garantálhatja egy önkormányzat stabilitását. Természetesen a nagy költségvetési hiány az önkormányzat hibájából is keletkezhet, így nem szabad leragadni egy-egy kiragadott példánál. Ám lássunk egy további, eltérő méretű települési példát:

Zsámbék, 5542 fős pest megyei település esetében 1.103.290 e Ft a bevételi oldal, míg a kiadások 1.153.290 Ft-ot tesznek ki. A hiány így 50.000 e FT. (Forrás: Zsámbék város 2012. évi költségvetése)

Fénypont az alagút végén a nehéz helyzetbe került önkormányzatok számára, hogy a novemberi sajtóértesülések és Orbán Viktor bejelentése szerint az állam átvállalja 1956 település 612 milliárd forintnyi adósságát.

(Forrás: http://fmh.hu/gazdasag/20121027_hitelek_atvallalasa)

¹ a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságpolitikai és Világgazdasági tanszékének munkatársa. Ő cikkében az alábbi linken taglalja a helyzetet, s bizonyos megállapításait a következőkben én is fel fogom használni:

http://www.portfolio.hu/gazdasag/lesz_meg_onkormanyzati_csod_ki_a_kovetkezo.171128.html

A probléma sokkal összetettebb azonban, semmint egyszerű költségvetési hiány. A következőkben egy átfogó STEEPLE elemzés segítségével be fogom mutatni az egyes elemzési szempontoknak megfelelő helyzetet a magyar önkormányzati szektor egészére vonatkozóan.

2.1 STEEPLE analízis Magyarország önkormányzatai működési környezetének bemutatásához

A STEEPLE analízissel célom bemutatni, *hogyan az általam választott célpiacon problémái egyben jelentenek olyan részt, melyben a koncepció működőképes lehet, egyben bizonyos elemek legnagyobb gátlótényezői is ezen elemek között rejteznek.* Például az összefogó és országos szintű információs rendszer hiánya, a fekete lyukak az információs csatornában, de olyan mélyebben, emberi tulajdonságokban gyökerező tulajdonságok is, mint az apolitikus hozzáállás. A továbbiakban így ezen tényezőket fogom részletezni:

Társadalmi tényezők:

Az önkormányzatokhoz és településekhez kapcsolódóan elengedhetetlen kiemelni az ott élőket, hiszen a modern demokrácia elvei szerint ők az alakítói a helyi politikának és egyben a legelismertebbek és/vagy legismertebbek közvetlenül is részt vesznek tágabb környezetük, lakóhelyük mindennapjainak formálásában. Ez alatt a képviselőtestületet, az önkormányzat dolgozóit, a polgármestert és települések egyéb közhasznú szervezeteit értem elsődlegesen. Azonban, minél kisebb az adott település mérete, annál nagyobb valószínűséggel bukkannak fel a következő faktorok, együtt vagy külön- külön:

- Apolitikus hozzáállás a lakosok részéről
- Fogyó népesség, ezáltal további csökkenő népességmegtartó képesség a település számára
- Növekszik az eltartottak száma
- A főiskolát, egyetemet végzettek elvándorlása a jobb megélhetést biztosító, fejlettebb városok felé.
- Bipoláris jövedelem eloszlás

Első sorban ezen tényezőket emelhetjük ki, mint gátlóelemeket. A *szavazati hajlandóság jellemzően közepes, egyes régiókban alacsony* Magyarországon. A 2010-es választás esetén az első fordulóban 64,2% volt a részvételi arány, míg a másodikban 46,64%. Természetesen ez egy átlagos érték, régióként és településenként jelentős eltérések lehetnek. 2006-ban az arány 67,83% és 64,39% volt. (Forrás a 2010-es és 2006-os választások hivatalos oldalai). S bár ez a szám még elfogadható, a választások után azonban viszonylag kevésszer folynak bele

a lakosok a helyi politika és városi élet alakításába. Emellett a demográfiai jól megfogható fogyó népesség; 10 év alatt egészen pontosan 2,1% (forrás: a 2011-es népszámlálás előzetes eredményei); hosszú távon nehezíti meg a települések helyzetét. Érdekes, hogy két megye tudta növelni lakosságát: Győr-Moson-Sopron és Pest megye, egyben egyik legfejlettebb és a kutatás valamint a rendszer bevezetése számára a legjobb célpiacot biztosító területek között találhatók.

A *népességfogyás* szerteágazó és rendkívül tovaryűrűző hatásokat rejt magában, mely fentebbi felsorolásom több pontját is maga után vonzza. A csökkenő népesség csökkenő helyi adókat is jelent, valamint jellemzően a fiatalok lakók a legmobilabbak, így a településeken a demográfia strukturális változása is végbemegy. Az eltartottak száma növekszik, míg az aktív munkaképes korúak külföldön vagy a nagyobb lakosság megtartó képességgel rendelkező településeken vállalnak munkát és telepsznek le, gyakran több száz km-re lakóhelyüktől. A kistelepülések így lassú de biztos útra lépnek a további elszegényedés felé. A nagytelepülések esetében pedig egy- egy nagyobb munkaadó cég elköltözése, vagy bezárása okozhat jelentős munkanélküliségi ráta növekedést, tovább növelve a szociális feladatok körét.

Technológia és IT infrastruktúra:

A másik nagy terjedelmű problémakör, melyet szerteágazóan értékelhetünk a technológiai környezet. Alapvetően elmondható, hogy az internet penetráció mértéke elfogadható, s hogyha nem is vezet minden településre optikai szálon keresztül, a világháló egyéb módokon, akár mobilinternet szolgáltatás segítségével is elérhető. A probléma így nem a hálózateléréssel, hanem a kormány szintű rendszer-összekapcsolással van. Ezen problémacsoport a következő:

- IT infrastruktúra előteremtése nehézkes
- Szakértő felhasználók, illetve ezek képzésének hiánya a kistelepülési önkormányzatoknál
- Számviteli segédprogram: Kötelezően a Magyar Államkincstár DOS alapú programja használandó.
- Az önkormányzatok által használt informatikai eszközök jó része elavult.

Az első probléma igazolása gyanánt ismét Szebeni Dávid szavait idézem az önkormányzati rendszer felülvizsgálatát segítő adatgyűjtés kapcsán: *"egy ennyire sokszereplős rendszerben Excel táblákat kell töltögetni és küldözgetni.* Ezt hallva óhatatlanul eszünkbe idézhetjük Vigvári András közpénzügyi szakértő kollégám szavait múlt heti interjújából: "Amíg ugyanis

nincs értékelhető színvonalú államháztartási számviteli és információs rendszer, addig hiába is várunk el hatástanulmányokat." (Szebeni 2012) Többek közt ez is indoka lehet, hogy ahelyett, hogy az egyes önkormányzatok pénzügyi vezetői egy fejlett országos adatbázisba illesztenék adataikat az általam hivatkozott cikkben is említett felméréshez. Vagy esetleg, egy jól működő összekapcsolt számviteli adatbázisból (ahova esetleg minden hó végi zárásakor befuthatnak az egyes önkormányzatok adatai) azonnal kikutatható lenne, minden egyes, a felmérésben résztvevő önkormányzat manuálisan kell kitöltsön egy excell táblát és visszaküldjön az Állami Számvevőszék felé. Ez még egy, külön nem listázott kérdést is felvet: a biztonság kérdését: Egy ilyen e-mailes adatszolgáltatás milyen mértékben védett a vírusok és külső behatolók ellen? Valamint a régi számviteli program milyen könnyen feltörhető és milyen titkosítást tartalmaz?

Ezen kérdések mellett további nehézségeket vet fel, hogy a forráshiányból kifolyólag a legtöbb kis önkormányzat IT infrastruktúrája elavult, vagy avuló félben van, ami egyben megnehezíti az új egységes rendszer bevezetését, ami esetleg magasabb rendszerkövetelményeket támasztana a felhasználók felé - ez azonban belső tényező, melyet a steeple elemzésbe csak az árnyalás céljával építettem bele.

Gazdasági tényezők:

A gazdasági tényezőkhez érve ismételten egy rendkívül bőven taglalható területét láthatjuk az elemzésnek, mivel azonban szakdolgozatom célja nem az ország gazdasági helyzetének értékelése, ezért; csak úgy mint az elemzés előző két pontjában) a tények rövid ismertetésére fogok szorítkozni.

Magyarország folyó fizetési mérlege 2011 végén *erős plusszban zárta az évet. Ellenben ez azonban nem jelentett egyértelmű előnyt*, sőt: Ennek valódi oka az volt, hogy a külföldi felvevőpiacokénál nagyobb mértékben csökkent a magyarországi kereslet, azaz a hazai belső fogyasztás. Ebből kifolyólag a gyengébb teljesítményű gazdaság kisebb keresletet támasztott az import termékek irányába. Ez a gyenge gazdasági teljesítmény a vállalkozásokra is kihatott és a kevesebb helyi vállalkozás kevesebb helyi adót is jelentett. Az átfogó teljesítménycsökkenést és a bevételkiesést a GDP stagnálása is fokozza, mindegyeszerre magyarázza. (Adatok forrása: MNB és KSH). A 2011-es GDP 1,7%-al nőtt ugyan, de maga a gazdaság teljesítménye így is 4%-al maradt el a 2008-as válság előtti szinttől.

Ehhez kapcsolódóan a legfrissebb adatok szerint a hazai inflációs ráta 2012 június havi értesülések alapján 5,6%, míg a középtávú cél továbbra is 3%. Ez azt jelenti, hogy 2011 vége

óta, folyamatosan növekvő árszínvonallal számolunk a 2011-es évben, ami szintén negatívan hat az önkormányzatok költségvetésére és legfőképpen, a deficitese településeket sújtja még inkább a tény: kiadási oldaluk reálértéken is jobban növekedhet mint bevételi oldaluk. (MNB - inflációs jelentés 2012 június).

A forint külföldi devizákkal szembeni árfolyamát is ki kell emelnünk, hiszen 2011 nyarának és őszének meghatározó tényezője volt a *hazai svájci-frank hitel válság*, valamint a végtörlesztési lehetőség és a hitelrögzítés kidolgozása. Ezen hitelek az önkormányzatokat és lakosokat is negatívan érintették, jelentős terhet róva a települési költségvetésekre. A forint árfolyama azóta valamelyest javult és jó eséllyel maradhat az év további felében a meghatározó 300-as szint alatt az euróval szemben. (Forrás: Erste elemzések). Ez pedig a piaci interdependenciák következményeként nagy valószínűséggel biztosítja a dollárral és a svájci frankkal szembeni stabilitást is. Így elmondhatjuk, hogy jelen esetben javuló trendről beszélhetünk.

A munkaerő piaci helyzet 1,4%-os javulást mutat 2011-hez képest, míg az első negyedévben stagnált a munkanélküliség, addig 2012 július végére a javuló tendencia jeleit láthatjuk (Forrás: KSH). Azonban a helyzet nem teljesen egyértelmű, a HVG július 31-i cikkében Jobbágy Sándor, a CIB Bank elemzője a következőképpen vélekedett: "az egy év alatt 1,4 százalékponttal javuló, 57,2 százalékos foglalkoztatás háttérében a közmunkaprogram áll, ami szociális szempontból fontos, de a GDP-t nem növeli." (HVG, 2012. júl. 31.) Azaz a javuló foglalkoztatottság átmeneti hatása is inkább teherként a központi költségvetésre mint valós piaci szinten kimutatható eredményű akció. Ez pedig szintén beárnyékolja a helyzetképet. Hozadéka azonban a betörések és lopások csökkenése, a területrendezési eljárásoknak köszönhetően pedig a szebb utcaképek és a jobb népességmegtartó képesség lehet a települések számára.

Környezet és környezetvédelem:

A környezeti és környezetvédelmi szemszög egyik aspektusa erősen kapcsolódik a jogi és költségvetési szempontokhoz. Ez pedig a környezetvédelmi bírságok területe. A települési önkormányzatok által felügyelt területeken, mint azt a költségvetések bevételi oldalánál részleteztem is, a kiszabott környezetvédelmi bírságok, egy az országgyűlés által megállapított bizonyos százalékig a települési önkormányzatot illetik meg.

Ezen szempont mellett a környezeti adottságokat és a regionális eltéréseket emelném ki: A hévízforrások és azok kiaknázása egy évek óta tartó folyamat, mely ezen természeti kincssel rendelkező települések számára új bevételi forrást, ám egyben nagyobb felügyeleti tehertételt is jelent. Jó példa az újonnan, jellemzően uniós támogatásokból épült fürdőre a Baranya megyei Siklós, mely egyben versenytársává kíván előlépni a régió tradicionális gyógyfürdőjének, Harkánynak. Míg Harkány, a fürdő által a városra rótt tehertétel kitűnő példája. Ugyanis a központ felújítására felvett milliárdos hitel majdhogynem összeroppantotta a város költségvetését. (Forrás: Személyes interjú)

Politikai:

Az önkormányzatok, bár egyelőre autonóm módon dönthetnek saját költségvetésükről, a kormányzati szféra és büdzsé szerves szereplői. Tevékenységüket többek közt a költségvetési törvényben szabályozzák és a számukra szétosztható támogatások jó részéről az országgyűlés dönt (normatívák, cél- és címzett támogatás). Törvényileg szabályozott az önkormányzatok működése. Mint azt korábban kifejtettem, a kormány új programjának része az önkormányzati szféra megreformálása és a rendszer normalizálása. A körjegyzőségek kialakítása is ilyen lépése volt a folyamatnak, valamint a hamarosan véglegesítésre kerülő járási struktúra is ez irányba törekszik. Azonban, az előbb említett új struktúra jelentős mértékben csökkent az egyes települések autonómiáját, ezáltal a fejlesztendő rendszer használhatóságát is limitálhatja. Azonban ez a tervezet jelenleg képlékeny, így a hatásainak megítélése is csak preconcepciók alapján tehető meg.

Gop, Támop kormányzati programok és az Új Széchenyi terv, áttételesen és direkt támogatással is segíti az Önkormányzatok munkáját. Indirekt módon, ha a településen székelő vállalatok részesülnek a pályázat előnyeiből további munkahelyteremtő szerepük lehet és egyben növekedésük hosszú távon a helyi adóbevételek bővülését is jelentheti. Emellett, egy jellemzően jó vitalitású helyi vállalatokkal és vállalkozókkal rendelkező település vonzóbb letelepedési célpont a munkavállalók számára. A hazai pályázati rendszer több ponton direkt módon is támogatja az önkormányzatokat. Ilyenek voltak például az ÁROP 1.A.14 és 1.1.18-as pályázatok, melyek az adatbázisok tisztítását és a civil szervezetek működési környezetének javítását célozták, ám ezek mellett számos egyéb, mint pl. hatásvizsgálatok és pl. az EKOP keretén belül a közigazgatási szolgáltatások belső folyamatainak megújítását célzó intézkedéseket is találhatunk az NFÜ honlapján.

Az európai integráció megfelelőként értékelhető, hiszen a legtöbb település számos uniós támogatású projektben vehet részt, mint például a csatornázási rendszer uniós pályázati támogatása. Jó példa erre több Fejér megyei település is, mint például Csór községe, ahol a pályázat főösszege 520 millió Ft.

Jogi környezet:

Az átfogó változtatások miatt a jövőben ezen környezeti tényezőben is lehetnek jelentős változtatások, ám jelenleg a következőket mondhatjuk el:

- Összevont körjegyzőségek, sok esetben egy jegyzővel
- Pontosán körülhatárolt feladat és szerepkörök
- Külön hely, az állami költségvetés struktúrájában
- Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége
- Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége
- Magyar Faluszövetség és Magyar Önkormányzatok Szövetsége.
- Önkormányzati törvény 2013

Jól látható, hogy rengeteg érdekvédelmi és érdekérvényesítő szervezet működik az Önkormányzatok megsegítése érdekében. Jellemző továbbá, hogy bár sok aprófaluk alkotja a *TÖOSZ* tagságát a legmeghatározóbb tagok az 1.000 és 10.000 Fő közötti települések, tehát az általam is választott célcsoport. A helyzetet bonyolítja, hogy a tagnévsort olvasva egy-egy település nevét több szövetségben is megtaláljuk, ami gyengítheti a pozíciókat, hiszen az egyes szövetségek más és más érdekeket kívánna kegyesíteni, ebből kifolyólag a település önkormányzatának több irányba is meg kell felelnie.

Mindemellett talán a legfontosabb változás a működési környezetben az újonnan bevezetésre kerülő, 2013-tól érvényes önkormányzati törvénycsomag. Erre már a korábbiakban is hivatkoztam, mert az egyik legnagyobb hatású esemény az önkormányzatok működését és szabályozását illetően. A törvény szerint a 2000 lakosnál kevesebbel rendelkező településeknek nem lehet önálló önkormányzatuk. Az állam több feladatot vállal és ezáltal az önkormányzatok feladatfinanszírozási rendszere is átalakul, emiatt vélhetően kevesebb támogatás jut a kevesebb feladat miatt az egyes települések számára. A járási hivatalokhoz kerülnek az önkormányzatirodák, a személyi- adat és lakcímnnyilvántartás, gyámügyi igazgatás és gyermekvédelem, a városi munkaügyi kirendeltségek és a körzeti földhivatalok is.

Oktatás

Az oktatás terén a TÖOSZ "Polgármester Akadémia" nevű kezdeményezését emelhetjük ki, mint jelentős törekvést. Ezen projektben a résztvevő települések polgármestereit részesítik egy strukturált képzésben, ahol többek közt a vezetési kompetenciák és metodikák megismertetésére és a krízis kezelésre is fókuszálnak. A törekvés alapvetően sikeresnek mondható, ám véleményem szerint célszerűbb lenne kiterjeszteni a programot a képviselőtestületek további tagjaira is. Az önkormányzatok alkalmazottainak képzési környezete, a felsőoktatási rendszer jelentős újrastukturálás alatt áll. Az új rendelkezések értelmében a felsőoktatási szereplők csak együttműködési csoportokba tömörülve pályázhatnak az állami támogatásokra. Ez a továbbiakban átalakíthatja a felsőoktatás struktúráját.

Emellett a felső oktatásból kikerülő pályakezdők és a már gyakorlatot szerzett, a közigazgatás helyi szintjeiben járatos munkavállalóknak egy komoly döntéssel kell szembenézniük. Az általam tárgyalt célpiacon *ugyanis a MÁK-os bértábla szerinti fix bérezés a mérvadó*, így a versenyszféra szervezetei, melyek megengedhetik maguknak a magasabb bérszínvonalat, nagy valószínűséggel elszívják a legképzettebb, legjobb minőségű munkaerőt.

Összegezve a STEEPLE elemzés eredményeit a következőket vonhatjuk le:

Nincsenek könnyű helyzetben az önkormányzatok, sajtóértesülések és személyes interjúim alapján is elmondható, hogy egyes települések kerestfinanszírozással, folyamatosan új pályázatok elnyerésével finanszírozzák a meglévő költségvetési lyukak befoltozását. *Az aggasztó pénzügyi helyzet mellett a helyi adóforrások csökkenésén túl az egészségtelen gazdasági környezet sem kedvez a kilábaláshoz.* Az önkormányzatok azonban jelentős uniós és állami támogatásokra is jogosultak, melyek lehetővé teszik az eszközpark és fizikális valamint informatikai infrastruktúra finanszírozását.

2.2 A piac elemzése egy szakosodott tanácsadó cég szemszögéből a Porter féle Öttényező Modell segítségével

A továbbiakban a célpiacot egy másik szemszögből fogom bemutatni, mégpedig azon elgondolást követve, hogy egy leendő, az Önkormányzati controlling tanácsadásra és folyamatmenedzsmentre szakosodott tanácsadó cég milyen tényezőkkel és profitabilitással számolhat piacra lépése kapcsán. Az elemzéshez a Porter-modellt fogom alkalmazni.

Beszállítók:

Jelen esetben a beszállítók alatt elsősorban a rendszer létrehozásához elengedhetetlen informatikai fejlesztések megvalósítására képes programozó cégeket értjük. Amennyiben a tanácsadó cég rendelkezik megfelelő képességű programozói gárdával, ez a probléma eliminálható. Alapesetben azonban a következőket mondhatjuk el:

A tervezett controlling rendszer egy Joomla keretrendszer² alapú rugalmasan változtatható webes elérésű alkalmazás lesz, így a beszállítói piacot az adatbázis és webprogramozási cégekre értelmezve látható, hogy a beszállítói verseny nagy. Az egyes fejlesztőcégek pedig hajlandók akár komoly árversenybe is belemenni az ügyfelek megszerzéséért. Így a versenyeztetéssel alapvetően piacképes beszállítói árat alkudhat ki magának a vevő. Veszélyesebb azonban a nehezen megfogható alternatív költségek kérdése.

A beszállító váltás költségei már nehezen feltérképezhetők, azonban ezekkel is számolni kell. Amennyiben a kivitelező vállalat képtelennek mutatkozik a feladatok ellátására, esetleg nem képes tartani a projekt ütemtervet, előfordulhat hogy a fejlesztések közben váltani kell a kivitelezők között. Azonban, ha a váltás ellenérzések nélkül megy is végbe és az új kivitelező időben megkapja az addig elkészült forráskódot, a visszafejtés és a meglévő struktúra értelmezése értékes munkanapokat vehet el az új kivitelezőtől. Emellett a biztonság kérdése is felmerül, egy ilyen komplexitású rendszer kapcsán ugyanis a programozók kezében a rendszer ismerete és az üzemeltetéséhez szükséges tudás összpontosul, így rendkívüli alkupozíciót biztosítva a kivitelező cég számára.

² A JOOMLA! egy nyílt forráskódú tartalomkezelő rendszer, mellyel internetes weboldalak, tárhelyek fejleszthetők igen rugalmasan. A rendszer további előnye, hogy freeware programnak tekinthető GNU licensszel rendelkezik. Ezen megoldás kellő rugalmassággal rendelkezik a későbbiekben kifejtendő feladatok ellátáshoz, illetve a fejlesztők is ajánlják a közsféra és közigazgatási szektor számára.

Ez a helyettesíthetőség kérdését is felveti, nem csak, hogy nagy árat fizethet a megrendelő a beszállító váltásért, hanem a projekt vége felé, maga a hatékony megvalósításra képes helyettesítők száma is lecsökkenhet, hiszen egy egyre komplexebb és bonyolultabb rendszert kell átlátni valamint egyre több információ összpontosul az addigi kivitelező birtokában. Ezt ismerve pedig visszaélhet kivételes alkupozíciójával.

Mindezek mellett, nem szabad elfelejtenünk, hogy a rendszer létrehozása egy igen jelentős költségvetést is magával hordoz, mely a legtöbb esetben egyszeri tételnek felel meg. Ám a rendszer egy igen széles körű rétegnek kell megfeleljen, így további utólagos fejlesztési költségek is felmerülhetnek.

Belépési korlátok:

A célpiacon tapasztalható belépési korlátok között a STEEPLE-ben már említett kormánypolitikát kell, mint legvalószínűbb és egyben legerősebb korlátozó tényezőt kiemelni. Azonban fontos még szót ejteni a betanulási időről és az inputok hozzáférhetőségéről, valamint az erős tőkekövetelményekről.

Az önkormányzati szektor adatai, munkamenete, egyrészt könnyen megismerhető a kapcsolódó törvényi rendelkezésekből és az egyes önkormányzatok költségvetési terveiből. *Azonban a szabályozási kereteken kívül eső, belső, rejtett munkafolyamatokat csak az egyes önkormányzatok tanulmányozásával és felmérésével, strukturált mélyinterjúkkal lehet megismerni.* Pontosan ezen tényező miatt nehéz az inputok meghatározása, mert az eltérő települési adottságok és szerkezet, a rendszer állandó módosítását vonják maguk után. Például egy-egy PPP projekt megléte jelentős plusz funkciókat követel a rendszertől, míg lehetnek települések, melyek egyedülálló igényeket támasztanak.

A tőkekövetelmények jelentősek, a rendszer fejlesztési díja önmagában minimum 15 - 20 millió forint. (Forrás: Valódi árajánlat) Azonban a további járulékos fejlesztések, rendszer modulonként további 300.000 -400.000 Ft-ot tehetnek ki. Azonban ezekhez társul a tanácsadói cég további feladatainak költségei az értékesítési feladatok, az üzemeltetés, és a klientúrát gondozó, a rendszereket adott településre alakító tanácsadók béréi is. Emellett a tanácsadói cég további funkciói, egy sales team fenntartása és a piackutatás és folyamatos megismerés is jelentős költségterheket jelent. Összességében egy igen stabil háttérű tanácsadói vállalkozás foghat csak bele a projekt megvalósításába. Ez egyben azt is jelenti, hogy a leendő versenytársak száma korlátozott. Előnyben részesülnek azonban azok a

tanácsadócégek, melyek lobbierővel rendelkeznek az állami szférában, esetleg járatosak az állami támogatások és pályázatok megszerzésében, a pályázatírásban.

Az előző pontból kifolyólag pedig a kormánypolitika, mint erősen befolyásoló és belépést korlátozó tényező a legkiemelkedőbb. Az új, összevont járási rendszer jelentősen megnyirbálja az önkormányzatok autonómiáját és feladatait. A kevesebb feladat ezáltal kevesebb rendszer funkciót követel meg az elkészítendő controlling megoldástól, ez pedig csökkentheti a projekt hozzáadott értékét. Emellett a kötelezően kiírandó közbeszerzési eljárások is nehezítik a belépést, hiszen a szigorú feltételrendszereknek nem könnyű megfelelni.

Helyettesítők:

A helyettesítők esetében két dolgot kell kiemelnünk: *A váltási költséget és azon pár terméket mely részben képes egy komplett településirányítási rendszer részfeladatait ellátni.*

A váltási költség esetében kettős előnnyel is rendelkezik az általam tervezett rendszer. Egyrészt, a webes alkalmazásalap, mely akár helyi hálózatra is átültethető jelentős beruházási igény nélkül telepíthető a felhasználói környezetbe, míg a hasonló feladatokat ellátó, masszív rendszerek, mint például az SAP, vagy az Oracle, esetleg a Libra külön szerveroldali támogatást igényelnek. Az új, általam tervezett rendszer bevezetése olcsóbb, mint bármely másik, optimális esetben nincs kapcsolódó IT beruházási költség, míg egyben egy nagyobb termékre történő váltás jóval nagyobb teherterét jelent. Ezen rendszerek mindemellett piaci és termelői környezet segítségére készültek, ezért jelentős közigazgatási feladatok hiányoznak belőlük, melyek fejlesztése további költségterét jelent.

A váltás nehézsége a betanulási költségek esetében is él, egy, pl. a Librához hasonló bonyolult rendszer betanítása igen nehézkes az alkalmazottak számára, így a tanulás miatt kieső munkaórák és az eleinte lassan kezelt rendszer kieső hasznos termelékenység ideje is a váltási költséghez adódnak.

Emellett egy igen érdekes megoldás lehet a Véry Zoltán által az MFOR-on bemutatott FEUVE+ módszer, melyet a közigazgatást összekapcsoló eszközként értékel.

Vásárlói erő:

A közbeszerzési pályázatokon túl, további a vásárlói erővel szorosan összefüggő tényező a sokat emlegetett 2013-tól életbe lépő új *Önkormányzati törvény, mely szoros kontrollt*

gyakorol a településekre. Ezáltal a kistelepülések elvesztik önállóságukat és egy magasabb szintű hivatali struktúrába integrálódnak. Számosságát tekintve a felvevőpiac, az 1238 település alapesetben biztosítaná a felvevő oldali versenyt, ám állami szektorról lévén szó, jelen esetben az alkupozíció a központi szabályozás miatt erősnek mondható. Ha figyelembe vesszük azt is, hogy jelentős szűkítést végeztem a célpiac kijelölésénél a fejezet elején, látható, hogy tovább növekszik ezen alkupozíció. Az árérzékenység is kimagasló, hiszen a pénzügyi problémákkal küzdő települések, mint egyértelmű indok, mellett a kiegyensúlyozott költségvetéssel rendelkezők is erős kontroll alatt állnak a beszámolási kötelezettségük miatt.

A monoposzónia, azaz a vásárlói koncentráltág a kiválasztott, magas GDP termelőképeségű megyékben nagyobb, ám ez a piac könnyebb elérését teszi lehetővé, míg a speciális adottságok révén, a célpiac alkupozíciója szempontjából kevesebb relevanciával bír. A szektoriális adottságok tehát nem kedveznek a projekt megvalósítására vállalkozó cégeknek. Bizonyos esetekben azonban, amikor a GOP és TÁMOP programok lehetővé teszik ilyen és hasonló rendszermegoldások részben központi finanszírozásból történő bevezetését, megváltozik a helyettesítő termékek elérhetősége is a felvevőpiac számára. Kitűnő példa erre Orfű település, ahol Füzyné Kajdi Zita polgármesterasszony kezdeményezte a magas szintű számviteli és controlling rendszermegoldás bevezetését, mikor 2010-ben erre külön támogatási keretet biztosított az állam. Az ilyen esetekben, mikor egyértelműen növekszik a vásárlói igény a szakdolgozatom során bemutatásra kerülő rendszerhez hasonló megoldások iránt, ugyanolyan mértékben növekszik a hozzáférhetőség a helyettesítő termékek számára is.

Verseny társak és a verseny foka:

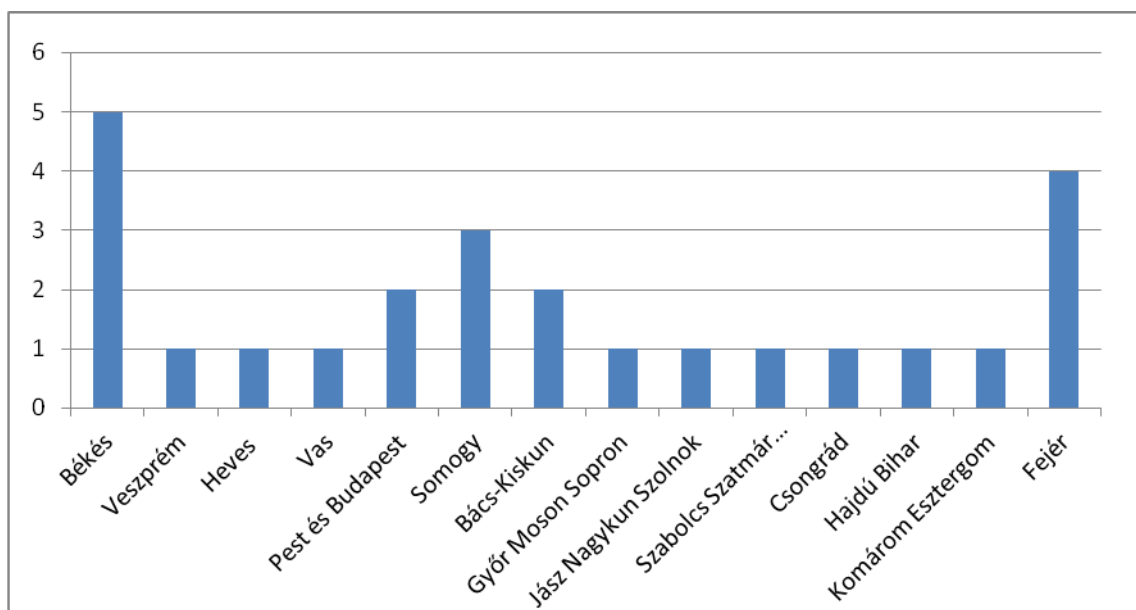
Bár a Porter-modell alapján értékelve, a legtöbb területen jelentős nehézségekkel kell szembenéznünk, a versenytársak szintjén, a célpiacon való érvényesülés nehézségeiből fakadóan, kevés vetélkedővel találkozunk. Az RD Systems ÖnControll rendszerén (<http://www.rdsystems.hu/>), valamint Véry Zoltán FEUVE módszerén kívül nem ismert jelenleg olyan, széles körben is alkalmazott megoldás, mely ezen rendszerek és megoldások tulajdonságaival rendelkezne. Ha hozzávesszük, hogy a FEUVE modellbe az általam javasolt controlling megoldás a hálózati elven és a központi adatgyűjtés szintjén is összegezhető tulajdonságai miatt könnyedén integrálható, akkor a modellt kiegészítő termékként értékelve a versenytársak köre 1-re szűkül. Emellett azonban nem szabad elfelednünk, hogy, ha teljes körű versenytárs nincs is, több szoftvergyártó is szakosodott részfeladatok megoldására, mint pl. a kábeltelevízió vagy vízdíj regiszterek.

A versenykörnyezet általános ismertetőjekeként nem beszélhetünk magas kilépési korlátokról, a szoftveres megoldás szintjén nincs komoly infrastruktúra és erőforrásigény, melynek kihasználatlansága erő költségtelherrel járna. A termékkülönbözőséget a helyettesítők szintjén javasolt vizsgálni, hiszen ezek léteznek nagyobb számban. A különböző szigetmegoldások és részfunkcionális megoldások előnye, hogy a speciális feladatokhoz könnyebben rugalmasan alkalmazkodhatnak, mint a nagy- széles feladatkört lefedő rendszerek. Ezen, akár helyi fejlesztésekkel is módosítható szigetprogramokkal véleményem szerint csak úgy lehet sikeresen felvenni a versenyt, ha átemeljük ezen jó tulajdonságukat és kiküszöböljük az inkonformitásból eredő hibájukat: azaz a teljes körű rendszert is gyorsan és olcsón átalakíthatóra tervezzük, melynek moduláris egységei egy közös adatbázishoz kapcsolódnak, ám az adatok szintje fölött a funkciók szabadon fejleszthetők, változtathatók.

2.3 A kérdőíves lekérdezés összegzése:

A kérdőíves lekérdezést a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének segítségével juttattam el a szervezet 1590 tagtelepüléséhez. Sajnos a szektorra jellemző válaszolási hajlandóság jelen esetben is megmutatkozott és 25 kitöltött kérdőív érkezett. Az alapvető megoszlási statisztikák a következők:

A 25 kitöltő közül tíz település 1.000 fő alatti lélekszámmal rendelkezik, míg 1.000 és 5.000 fő között további tíz település, 5.000 és 10.000 fő között három, valamint 10.000 és 25.000 között egy és egy 100.000 fő feletti lakosságszámú volt. A megyénkénti megoszlás az alábbi ábrán látható:



1.ábra A kérdőívre válaszoló települések megyénkénti megoszlása. (Forrás: Saját szerkesztés)

A kitöltők túlnyomó többsége, 84%-a (21 fő) Polgármesteri (14 fő) vagy jegyzői (7 fő) munkakörben dolgozik, míg csak a fennmaradó 16%, azaz 4 fő dolgozik gazdasági munkakörben. Elgondolkodtató arányszám ez, amennyiben a controlling szemszögéből vizsgálódunk. tagadhatatlan tény, hogy a településvezetés és a döntést támogató szerepkört magunk előtt tartva viszont a legmegfelelőbb, hiszen így betekintést nyerhetünk a controlling információk elsődleges fogyasztóinak elvárásaiba.

A települések átlagos költségvetési értékei erősen változnak, a legkisebb érték 40 millió forint/év míg a legnagyobb a megközelítőleg 2 milliárd forint. Az átlagos költségvetési érték a célszektorokban, azaz az 1000 Fő körüli és 10.000 fő alatti népességszámú településeken (tehát megtisztítjuk az adatsort a két kiugró értéktől) 288.926.000 Ft. A jellemzően alacsonyabb lélekszámú települések statisztikája azaz *az 1000 fő körüli lakosságszámú helységek esetében is igen impresszív, 133.603.200 Ft.* Ha figyelembe vesszük, hogy az általam tervezett rendszerrel célozom, hogy átlag legalább 10%-al csökkenthetők legyenek a költségvetési fedezetigények a folyamatracionalizálás és a szolgáltatási minőségek megtartása mellett, akkor a legkisebb települések esetén is elmondható, hogy a rendszer egy 13,3 millió forintos költségvetés könnyítést céloz meg. A teljes célpiacot vizsgálva 28,9 millió forint lehet az átlagos vágási érték.

A polgármesteri hivatalhoz és a településvezetéshez kötődő költségek területén is hasonló a szórás. a 25 kitöltőből ráadásul csak 19 tudta elkülöníteni a település vezetéséhez kötődő költségeket. *A minimum érték ezen költségkategóriában a 2,5 millió forint, míg a legmagasabb érték a 260 millió forint volt.*

A kategorizáció után a controlling általános kérdésköre következett: a 25 kitöltő település közül, összesen három helyen létezik a controller munkakör. 2 település esetén a controller külön álló személy, míg egy település esetében a számviteli vezető készíti a controlling kimutatásokat.

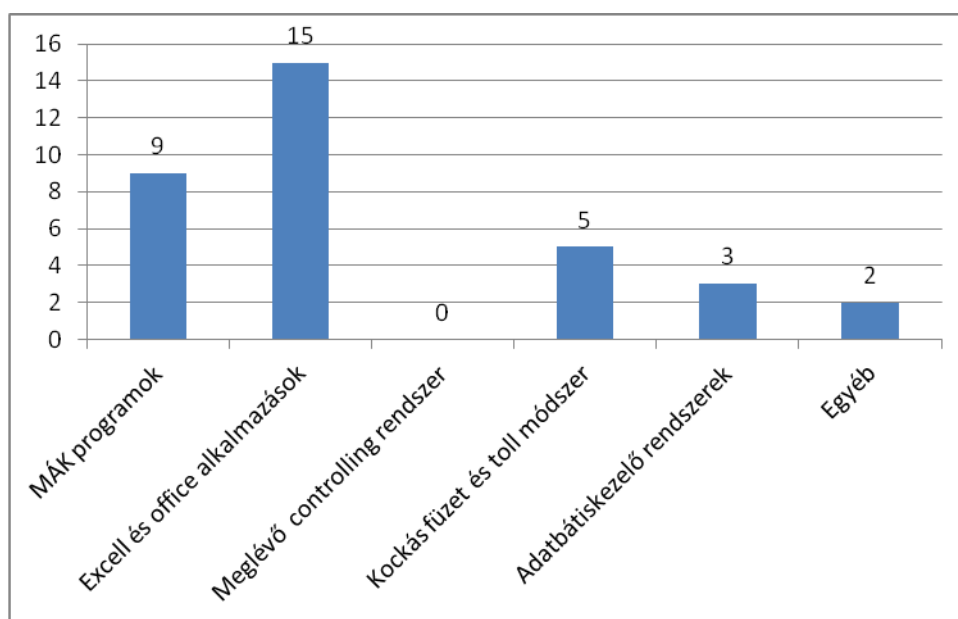
A telepítendő rendszer szempontjából rendkívül fontos az IT infrastruktúra kiépítettsége, mely a felmérésben résztvevők esetén megfelelőnek mondható. Egyetlen településen nincs sem hálózati, sem internetkapcsolat. Két esetben helyi hálózat üzemel, tizenhárom esetben a számítógépek internet hozzáféréssel is rendelkeznek, míg hét település központi szerver és

munkaállomások által felépített IT infrastruktúrát használ. A kérdőív ezen pontjára két település nem válaszolt.

A válaszadók között *három település teljes értékű controlling rendszert üzemeltet, míg kettő esetben csak részleges funkciókról beszélhetünk.* Ezen rendszerek mindegyike képes azonban a költségviselő és költség helyi lebontás kezelésére. A kitöltő települések mindegyike készít mérleget, ám a cash -flow és eredmény kimutatások esetében jóval kevesebb ez a szám. Eredmény kimutatás öt településen készül, míg a cash flowt hat önkormányzat ellenőrzi.

A tervezés tekintetében a következőket mondhatjuk el:

A költségvetési terven kívül a huszonötből tíz település készít egyéb kiegészítő terveket is. Többnyire településfejlesztési és opcionális projekttervek is megtalálhatunk a tervportfólióban. A kitöltők közül egy településen hosszabb távú, 4 éves (kormányzati ciklusokhoz igazított) gazdasági programokat is találhatunk.



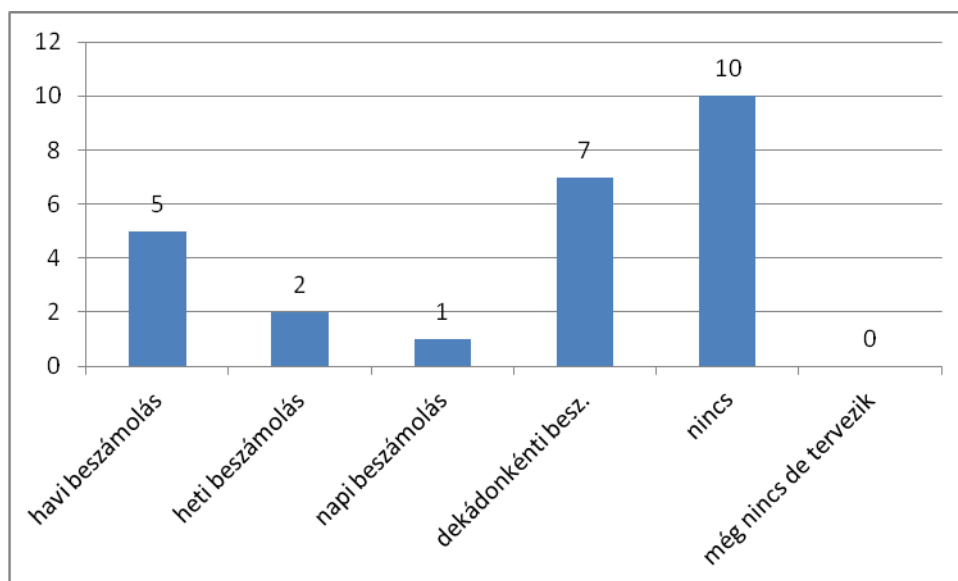
2.ábra a célcsoportnál alkalmazott tervezési eszközök megoszlása

Mint látható, a következő kérdésnél, melynél több válasz megadását is lehetővé tettem, leginkább két eszközt emeltek ki a válaszadók: a Magyar Államkincstár Programját és az MS Office alkalmazásokat. Véleményem szerint mindkettő pillére kell legyen a tervezésnek, azonban a válaszadók ötödénél a tervezés semmilyen informatikai adatbázis nem támogatja, a tervezés papír alapon működik. Biztató azonban, hogy a minta 12%-át képviselő 3 település esetében már kész adatbázis kezelő rendszereket találunk. A településirányítási rendszer

tervezésekor tehát, két dolgot kell figyelembe vennünk: Célpiacon az állami szabályozásnak köszönhetően a Magyar Államkincstár Könyvelőprogramjával maximális kompatibilitást kell biztosítanunk, hiszen ez az egyetlen elfogadott rendszer, amiben a települések könyvelhetnek. Ez megkönnyíti a fejlesztők dolgát, hiszen csak egy architektúrával kell biztosítani a kompatibilitást a számviteli adatok átvételekor. A másik kiemelendő terület az excell. A kérdőívet kitöltő települések 60%-a használ még Excell alapú adatbázisokat. Ezt a tényt megerősítik személyes interjúim is, ahol kiderült Csór, Szalánta, Mánfa és Orfű is alkalmaz excell adatbázisokat.

A tervezési kör utolsó kérdése, a tervezéshez alkalmazott módszertan volt. A válaszadók 100%-a alkalmazza a számviteli eszköztárat, ám csak 24%-a, azaz 6 település vezette be a fedezetszámítás metodológiáját. Két önkormányzat emellett egyéni megoldásokat is eszközöl: egyrészt egy feladat alapú tervezési sémát követ, azaz az előre ellátandó feladatokhoz rendeli először a szükséges erőforrásokat, valamint a számvitel mellett a gyakorlati adatok - azaz egyes üzemelési területek (pl. óvoda, vízmű) nyersadataiból kiindulva végzik a tervezést.

A beszámolás esetén a következő információkat kaptam:



3. ábra A beszámolás gyakorisága a válaszadóknál. Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók 40%-ánál nincs rendszeres beszámoló rendszer, mely egy igen fontos fejlesztési irányra hívja fel a figyelmet, egyben perspektívát ad a controlling rendszer vezetői információs rendszer, azaz VIR felé történő továbbfejlesztésének. 7 esetben a leggyakoribb beszámolási forma a dekádonkénti beszámolás, míg 5 településen havi szintű összefoglalók

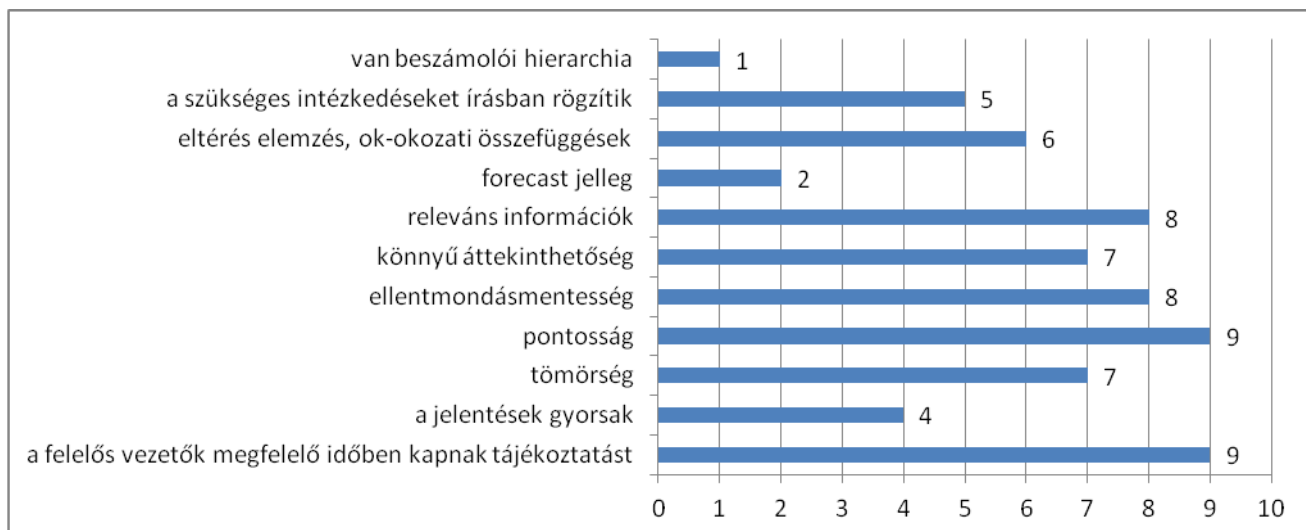
készülnek. Ezeknél gyakoribb információszolgáltatást összesen csak három település végez. Ez egyben azt is jelenti, hogy jelentős inhomogenitás tapasztalható a piacon, mely megnehezítheti a rendszer bevezetését, hiszen egyes településeken már kész struktúrát alkalmaznak a beszámolóhoz, míg másutt gyakorlatilag az éves jelentésekre korlátozódik ez a tevékenység.

A tizenöt település közül, melyek rendszeresen készítenek beszámolókat, *tizenhárom esetben a terv és tény adatok összehasonlítását is közlik a jelentések*. Míg két esetben ez elmarad. Ugyanez az eredmény a tervrendszer illeszkedéséhez. Azaz tizenhárom önkormányzat esetében illeszkedik a beszámolórendszer struktúrája a tervezési rendszer fő fejezeteihez, míg ugyanazon két település esetén ez sem valósul meg.

A válaszadók közül tizenegy helyen az év közben folyamatosan nyomon tudják követni a költségvetési tényszámok tervezett büdzséértékhez mért alakulását havi pontossággal, míg négy esetben ennél gyakrabban is összevethető a tervteljesülés.

A beszámolórendszer felbontása mindenütt jelentős egyezéseket mutat, *a tizenöt válaszadó mindegyikénél szakfeladatok szerinti, vagy ágazatonkénti bontás érvényesül a beszámolási struktúrában*. Ez egyben megkönnyíti ismételt az egységes rendszer bevezetését, hiszen a már beszámolási tevékenységeket végző települések a törvényileg szabályozott feladatköreik szerinti bontásban készítik az információszolgáltatást. Az ilyen rendszerekkel rendelkező települések közül 7-nél egységes a beszámolás, azaz minden egyes ilyen jelentés hasonló struktúrában épül fel, míg 8 esetben nincs egységes struktúra. Pl. felül ábra, középen adattábla, alul pedig szöveges értékelés.

A kategória utolsó kérdése a beszámolórendszer felé támasztott alapvető elvárások voltak, ezeket a következő ábrán összegeztem:



4. ábra A beszámolórendszer elvárásainak teljesülése. Forrás: Saját szerkesztés

Mint látható, a tizenöt beszámoló rendszerrel rendelkező település esetében a pontosság és a vezetők megfelelő tájékoztatása teljesül a legtöbb esetben, ám ezek sem teljes mértékben, mely azt jelenti, hogy ezeken a területeken is jelentős módszertani és strukturális fejlesztésekre lenne szükség. a legtöbb esetben azonban az előretekintő, azaz forecast jelleg és a jelentések gyorsasága problémás tényező. A beszámolói hierarchia azért kaphatott ilyen értéket, mert az alapsokaságban is kevés település vezette be a gyakori beszámolási rendszert.

A vezetői számvitel kérdésköre



5. ábra A vezetői számvitel jellemzői a válaszadóknál

A vezetői számvitel, mint elkülönült teljes értékű eszköz csak 11 válaszadónál jelenik meg. A fentebbi ábrán az ő válaszaik láthatók. A fedezetszámítás kérdésköre nem illeszkedik ezen a ponton a tervezési metodikák esetén megadott válaszokhoz, ugyanis jelen esetben csak három település végzi el a rendszeres havi szintű fedezetszámítást, míg az éves tervezéshez hat település készített időszakonként ilyen adatokat. A legjelentősebb módszer a válaszadók vezetői számviteli rendszerében a közvetett és közvetlen költségek figyelése és elszámolása, míg a fix és változó költségek figyelését és elszámolását, valamint a viszonyszámok - mint mutatók alkalmazását már csak négy település végzi el. A legjelentősebb információ, hogy a külső és belső számvitel összesen három település esetében válik szét, azaz a vezetői számvitel valódi funkciója, a vezetés orientált adatok biztosítása a jövőorientált látásmóddal kiegészítve csak kevés esetben valósul meg.

A helyzetet még inkább árnyalja, hogy a vezetői számvitel és a szervezet szintű elszámoltatás szempontjából oly fontos költséghelyi struktúra kialakítása összesen négy település esetén történt meg. Ezt a későbbiekben a célpiacra vonatkozó végkövetkeztetéseknél részletesebben ki is fejttem.

A kérdőívet kitöltők egyikénél sincs különálló controlling adattárház, az adatokat és információkat más alrendszerektől szerzi a feladatokért felelős személy és nem tárolja külön OLAP vagy egyéb alkalmazásban.

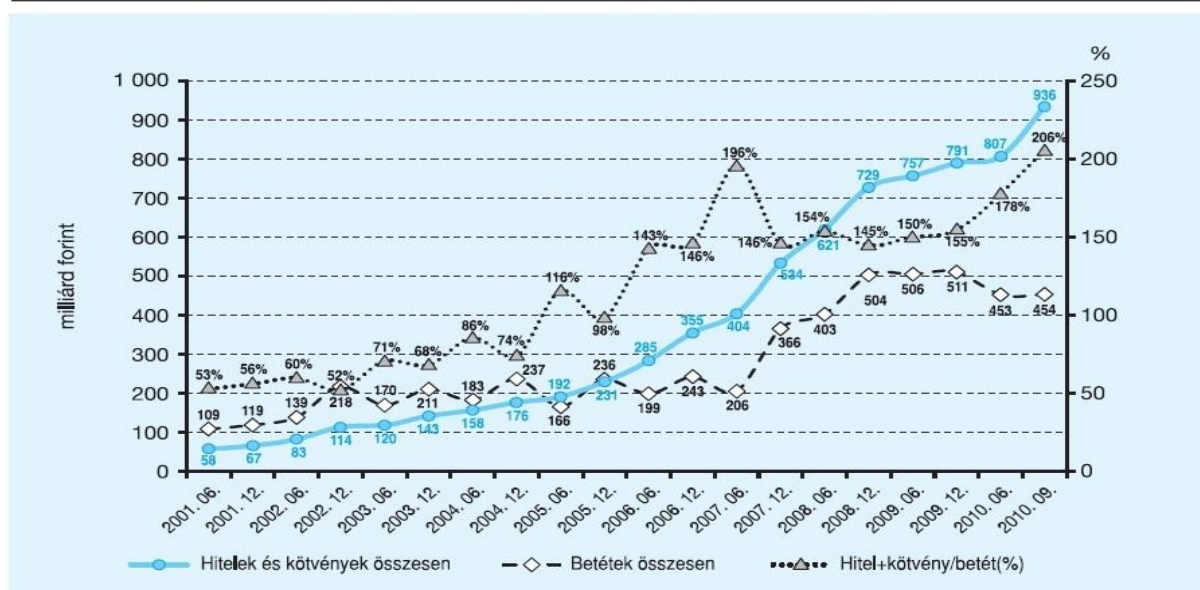
Végül de nem utolsó sorban a "Van-e létjogosultsága a településükön átfogó vezetői döntéstámogató rendszer bevezetésének" Kérdésre tizennégyen válaszoltak. *A válaszadók 57%-a igényelne egy ilyen rendszert*, míg a 43% nem látja szükségesnek a VIR és Controlling bevezetését.

2.4 A célpiacra vonatkozó végkövetkeztetések:

Mint látható, a célpiac szegmentációjakor több szempontot is figyelembe kell vennünk. Egyrészt a települések lakosságszáma alapján. Ennek vizsgálatával a kérdőíves felmérés értékelésekor bebizonyosodott, hogy a célpiac alsó küszöbértéke, azaz az 1000 fős lakosságszám lazíthatónak bizonyult *és az 1000 fő alatti települések esetében is szükségszerű lehet a rendszer bevezetése*. A második tényező a költségvetési főösszeg és a régiós GDP összefüggése. *Azon településeket kell tehát első sorban górcső alá venni, ahol megfelelő mértékű, kb minimum 50-60 millió forint/év az éves költségvetés mértéke*. Ezen összeg esetén már elég széleskörűek az önkormányzati feladatok és tevékenységek, hogy szükséges legyen bevezetni egy átfogó vezetői döntéstámogató rendszert.

A célpiac elemzésekor figyelembe kell vennünk az Önkormányzati eladósodottságot is. Melyet Gál Erzsébet (2011, 126.o) így jellemez: "Az önkormányzati vezetés ugyanis nem felelős a jogszabályokban rögzített korlátozás közép- vagy hosszabb távon történő betartásáért, így hajlamos a jelenben a jövő rovására eladósodni." Bár törvényileg a szabály alapú eladósodási modellt írják elő, a szankciók hiányában a piaci modell érvényesül, melyre a fentebb idézett cikkben kiválóan rámutat a szerző, ez sem tökéletes eljárás, hiszen a pontos döntések meghozatalához nem rendelkeznek a döntéshozók megfelelő mennyiségű információkkal. Emiatt pedig az eladósodottság mértéke folyamatosan nőtt az elmúlt években, ezt támasztja alá a következő ábra is.

AZ ÖNKORMÁNYZATI SZÉKTOR HITEL/BETÉT POZÍCIÓJÁNAK ALAKULÁSA



6. ábra Az önkormányzati szektor szektor hitel/betét pozícióinak alakulása Forrás: Gál Erzsébet (2011) 133. o.

Ugyanezen tény erősíti meg Gál Erzsébet (2010) -es cikke is az Önkormányzati szemlében, ami mintegy előfutárként már hangoztatta az önkormányzati szektor eladósodásának vitathatatlan tényszámait.

A piac adottságainál azonban figyelembe kell vennünk, hogy rendkívül alapos helyszíni felmérést kell végeznünk az adott önkormányzatoknál, ugyanis az üzleti megoldások és metodikák nem vehetők át egy az egyben, jelentős mértékű adaptációra van szükség mind az üzleti modell, mind a fogadó szervezet szempontjából. (Dinnya, 1999) Jó példa erre a kérdőíves felmérés eredménye: A külső és belső számvitel csak ritkán válik szét, valamint a költség helyi struktúra sincs kialakítva a piacon. Azaz a Cost Centerek sem jelennek meg az Önkormányzati gyakorlatban. Az üzleti szemlélethez képest jelentős hiányosságok ezek, melyek jelentős módszertani változtatást igényelnek és nem elegendő tehát az elkészítendő informatikai rendszer telepítése, jelentős feladatot hárít még a tanácsadó cégre az adott Önkormányzat szervezeti metodikájának átalakítása is.

Nem szabad azt sem elfelejtenünk, az Önkormányzatok közszolgáltatási kötelezettségei egyik elsődleges feladatkörük és egyértelmű döntést nem hozhatunk, hogy hatékonyabb-e egy-egy megoldás, ha tipikusan magánszektor látja el a feladatokat, vagy az állami szektorban marad a teljes kivitelezési folyamat. (Stiglitz, 2000) A legtöbb kutatás eredménye az, hogy

hatékonyság veszteséggel kell számolnunk, ha csak és kizárólag a közsférás metodológiát kívánjuk alkalmazni. Ellenben, úgy gondolom ezen hatékonyságveszteségek jó része kiküszöbölhető, ha egy piaci alapokból táplálkozó ellenőrző és döntéstámogató rendszert csatolunk a szervezetbe. Céлом is ez, hogy az üzleti vezetői információs és controlling megoldásokat ezen speciális környezetbe integráljam.

Összességében tehát kihívásokkal teli a szektor, ám az utolsó kérdésre válaszolók fele szükségesnek látja egy ilyen rendszer bevezetését, mely egyben azt is mutatja, hogy van hajlandóság az új, professzionális eszközök bevezetésére. Így a Porter és Steeple elemzések eredményeit figyelembe véve, helyszíni mélyinterjúkkal kiegészítve a magasabb GDP értéket előállító megyékben célszerű elindítani a projektet.

3. A controlling rendszer általános alapfunkciói és sematikus felépítése

Koháriné Dr. Papp Edit a következőképpen fogalmaz a költségvetési szervekkel kapcsolatban: "A költségvetési szervek nem saját, hanem állami , önkormányzati tulajdonban lévő vagyonnal gazdálkodnak, ebből adódóan működésükre a bürokratikus koordinációs mechanizmus jellemző. Ugyanakkor, jellemzően a közszolgáltatásokat nyújtó szervezetek gazdálkodása, a tevékenységeik jellege, a szolgáltatásaikat igénybe vevők hatására piaci vonásokkal is rendelkezik.... A menedzsmenttel szemben támasztott kettős követelmény, hogy mind a jogszabályi, mind a piaci környezetben bekövetkezett változásokkal szemben érzékeny legyen... Ennek a kíváncságnak eredményesebben képesek megfelelni a controlling rendszert bevezető és működtető költségvetési szervek, önkormányzatok" (A controller, VIII. évf. 5. szám 10.o.)

Véleményem és felmérésem szerint ezen megállapítás nem csak a különálló költségvetési szervekre, hanem a teljes önkormányzati struktúrára igaz, éppen ezért a controlling rendszer megtervezésénél figyelembe kel venni ezen kettősséget. A következő nagy szerkezeti egységben a tervezendő controlling rendszert fogom bemutatni ezen nézőpontok alapján, kezdve az alapvető elvárásokkal, funkciókkal és egy sematikus ábrával. Ezt követi a felépítés és funkciók, táblacsoportok taglalása, végül pedig az online rendszer mellett a szervezetekben szükséges változtatások bemutatása.

Ahhoz, hogy a felhasználók számára a lehető legmegfelelőbb legyen a rendszer, a célpiac elemzés eredményeire és az alapvető controlling rendszer-elvárásokra kell támaszkodnunk. Így, kissé kibővítve az eredeti szakirodalmat a következőkre kell figyelniük:

A rendszer rendelkezzen az öt alapvető orientációval:

- Jövő orientáltság
- Célorientáltság
- Szűk keresztmetszet- orientáltság
- Költségorientáltság
- Döntésorientáltság (Körmendi és Tóth, 2006)

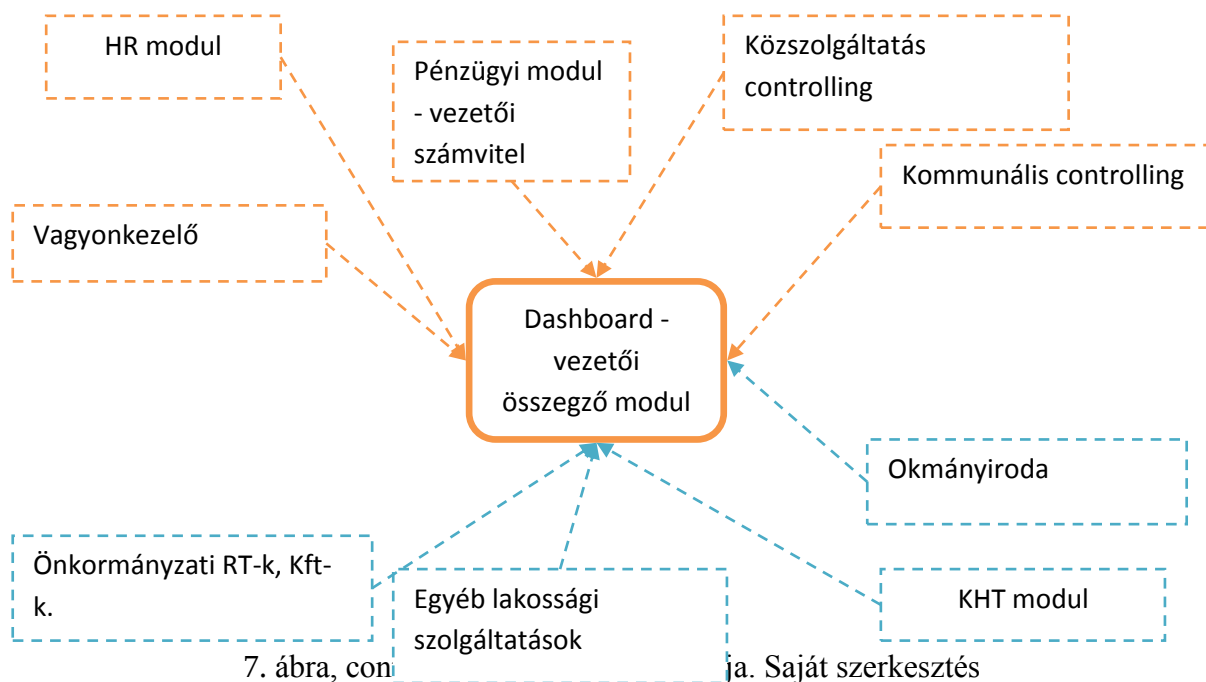
Ezeket Hanyecz Lajos (2006) interpretációjában *az eredményorientációban ötvözve kell működtetnünk a controlling rendszert*, így lehet csak a célokat és finanszírozási stratégiát összehangolni úgy, hogy a településszerkezet és -szervezet gyenge láncszemeit sem tévesztjük szem elől.

Ezek mellett természetesen a piac-specifikus igényeknek is meg kell felelnünk:

- Könnyen kezelhető informatikai megoldások
- Rugalmas, könnyen fejleszthető, személyre szabható rendszer
- Moduláris felépítés
- Képes Excell fájlok importálására és exportálására
- Az önkormányzati munka teljes egészére kiterjed, minden területet lefed
- Az egyes modulok eredményei egy vezetői összegző dashboardban, megjeleníthetők
- Teljes értékű VIR rendszerként működjön.
- Képes legyen elkülönítve kezelni a közszolgáltatói feladatokat és a profitorientált (önkormányzati cégek, vagyonkezelők) működését
- A tervezés, ellenőrzés és a beszámolás is egy rendszeren belül valósuljon meg.

3.1 A rendszer felépítése

A fentebb megfogalmazott kritériumok alapján egy többmodulos rendszert alakítottam ki, melyhez a magmodulokon felül további részletek hozzáadhatók és elvehetők. (A könnyebb megértést az 1.ábra segíti)



A mag rendszerhez az összes település működéséhez elengedhetetlen modulok tartoznak, így az:

- Összegző vezetői Dashboard,
- HR modul,
- Központi pénzügyek (Bevételi és kiadási oldal egyaránt, pl. helyi adók) vezetői számvitel
- Kommunális feladatok (Víz, villany, szennyvíz, közvilágítás)
- Közfürdő szolgáltatási feladatok modul (Iskolák, óvodák, orvosi rendelő, sport intézmények).
- Önkormányzati vagyongazdálkodás modul

Míg az opcionális körben a következő rendszerelemeket tarthatjuk számon:

- Okmányirodai modul (A dolgozatban nem kerül bemutatásra)
- Önkormányzati profit orientált cégek (A dolgozatban nem kerül bemutatásra)
- Egyéb lakossági szolgáltatások (A dolgozatban nem kerül bemutatásra)
- Projektcontrolling modul
- Kht- felügyeleti modul (A dolgozatban nem kerül bemutatásra)

Ezen modulokat a későbbiekben részletesen is bemutatam mind a tervezési, ellenőrzési és beszámolási funkció szerint is, most az alapvető összefüggések tisztázására szorítkozom:

A vezetői munkafelület, a dashboard az egyik legkomplexebb modul, a főoldalon elérhető a legfrissebb beszámoló kulcsszámainak táblázata, a létfontosságú pénzügyi adatokkal és grafikonokkal egyetemben. A dashboard felhasználja az összes többi modul kimenő adatait és egyben a beszámoló rendszer alapját is képezi. Elérhetőek belőle az éves, negyedéves, havi, heti és a napi friss beszámolók és azok archivált változatai is egyaránt. Amennyiben az adott önkormányzat Cash-Flow -ja megköveteli, a dekádonkénti beszámolás rendszere is integrálható.

Emellett a modul egy adatbányász funkcióval is szolgál. A controller jelszavával belépve, a teljes adatstruktúra elérhető. A külön belépőkaput a polgármester és a controller eltérő feladatai indokolják. Míg a polgármester, akárcsak a cég vezetője a kulcsmutatókra kíváncsi illetve optimális esetben azok alapján hoz döntést, addig a controller feladata az adattárház működtetése és ellenőrzése, a kért egyedi jelentések beszámolók előállítására ezen teljes elérésű modulrész segítségével. A többi modultól ezen rendszerelem még egy funkcióval eltér: A controller ezen felületről érheti el a tervezői iterációs folyamatot.

A tervezői iterációs folyamat alatt a tervezési ciklus párbeszédjeit értem. Ekkor a költséghelyek és kiemelt feladatkörök vezetőivel közösen együttműködve kerül kialakításra a következő évi költségvetés. Az adott területek vezetői, legyen az óvoda, iskola, vagy a HR összeállítják az előzetes terveket a meglévő bázis és tárgyidőszaki adatok alapján. Ezek után a controller összegzi és egy költségvetési tervvé olvasztja a különálló egységek terveit. Ez természetesen átalakításokat, költségvetési strukturális újratervezéseket von maga után, hiszen az egyes szervezeti tagok igyekeznek a lehető legnagyobb mértékű támogatást kiharcolni a működésükhöz, ellenben a véges pénzügyi forrás nem teszi lehetővé mindezt. A controller feladata tehát a költségvetés egyes elemeit összhangba hozni, majd ellenőrzésre visszaküldeni az önkormányzat szervezeti egység vezetőinek. Ők, amennyiben szükséges, újabb kiigazításokat kérnek és az iterációs lépcső megismétlődik.

Természetesen a többi modul is kommunikál egymással, a pénzügyi modul összegzi a költség és bevétel oldalt, így adatait többek közt a többi *modul eredményszámaiból*, valamint a könyvelésből nyeri.

A rendszer alkalmazásához azonban tisztázni kell, hogy az egyes felhasználók milyen információs lánc szerint és milyen függelmi rendszerben dolgoznak. A 2. melléklet ábrája az általam javasolt szervezeti és függelmi felépítést részletezi az Önkormányzatban belül.

Mint látható, *a controller személyét kiemeltem a hagyományos hierarchiából* és az IGC controlling és controller fogalmai (IGC, 2004, 49. o.) alapján a vezetést támogató feladatkörben egyéni feladatokkal és felelősséggel ruháztam fel. A polgármester és a képviselőtestület munkáját támogatva jelen kell lennie minden időszakos beszámoló prezentálásakor. A polgármesterrel szorosan együtt dolgozva az összes információhoz hozzáfér és a belőlük képzett adatokat, mutatókat szolgáltatva segíti, előkészíti a tervezési és településvezetési feladatokat.

Ennek kialakításához a felépülő szervezeti struktúrának és IT szervezetnek is maximálisan támogatónak kell lennie. A teljes településre vonatkozó információkat egyetlen adattárházban, a controller felügyelete alatt kell tárolni. Természetesen az egyes szervezeti egységek vezetői hozzáférhetnek az ő feladatkörükhez szükséges adatokhoz, ám minden kimeneti adatot az információs rendszer vezetői modulja mögötti adatkocka gyűjt. (Fabrícius, 2011, 65. o. nyomán).

A szervezeti struktúrában így a controlleri feladatokat végző személyt, így ki kell emelni a Számviteli vezető hatásköre alól. Ahogyan a vállalatoknál is, így az önkormányzati szférában a controller feladata összehangolnia különböző feladatköri területekről érkező adatokat, ehhez azonban független szereplőként maximális támogatást kell élveznie az egyes feladatköri vezetőktől.

Az esetlegesen újonnan felmerülő igények IT rendszerbe történő integrálásához azonban szükség van egy dinamikus informatikai támogató csoportra is, akik a vezetői controlling *támogató rendszer frissítésével, igény szerinti programozásával növelhetik a rendszer használati kapacitásait*. Optimális esetben a támogató team nem szükséges, hogy szerves része legyen az adott önkormányzatnak. A fejlesztéseket az eredeti kivitelező tanácsadó cég support teamje is elvégezheti. Így állandó kapcsolatot tartva a klienssel és tanulva a folyamatosan frissülő piaci igényekből. Ezen kapcsolat előnye, hogy a controlling rendszer fejlesztője folyamatosan lépést tarthat a piaccal, a rendszer és metodika felhasználói pedig a legfrissebb rendszerrel dolgozhatnak.

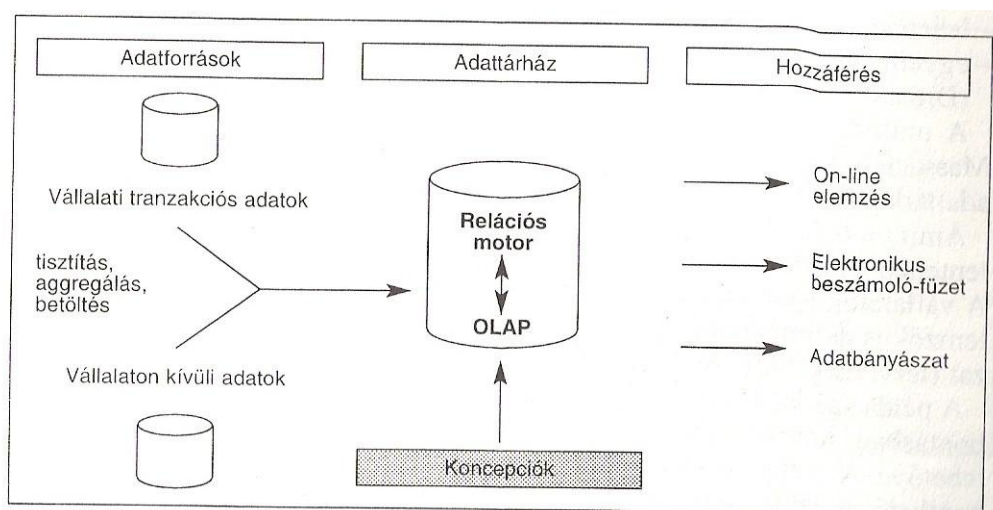
3.2 Technológiai háttér:

Felmerülhet a kérdés, hogy a felvázolt rendszert milyen környezetben célszerű futtatni? A nagy és sikeres piaci szereplők, mint pl. az SAP, ORACLE vagy a kisebb Libra rendszer mindegyikére jellemző, hogy külön támogatással, adatbányász szerverrel üzemel. Ahogyan azt a 2. ábrán is szemléltetem, megoldásom az alapvető controlling IT technológiai irányelveket követi, egy kiigazításal: A controlling támogató informatikai rendszere alapvetően egy böngésző alapú alkalmazásként webes környezetben futthat, melynek biztonságos hostolását a rendszer fejlesztője is megoldhatja.

Azonban a jellemzően nagyobb, 5000 fő feletti települések esetén a nagy keletkező adatforgalom indokolhatja a helyi üzemeltetést, így a klasszikusnak mondható, helyi szervertámogatással is üzemeltethető a rendszer. Mindez egy mostanság a weblapfejlesztésben igen divatos, úgynevezett JOOMLA környezettel megvalósítható.

A környezet előnye, hogy rengeteg premade modullal bővíthető, ám meg kell jegyezni egy hátráltató tényezőt is: a rendszer magját képező adatbázistáblákat egyedileg kell leprogramozni.

A controlling IT támogatásának felépítését a következő ábra részletesen taglalja:



8. ábra Az információs rendszer adattárolásának egyszerűsített sematikája. Forrás: Hanyecz, 2006, 279.o.

Mint látható, az online elgondolás ellenére egy klasszikus modell felhasználásával javaslom kialakítani a rendszer magját. Ez egy OLAP adatkockák elvén működő modell, melyhez az egyes modulok hozzáférnek és külön lekérdezéseket indíthatnak belőle, ezek után az egyes modulelemek a vezetői döntéstámogató modul felé is kommunikálják a végső beszámolási adatokat.

A modulok kialakításánál azonban nem csak az OLAP struktúrával történő kommunikációt kell figyelembe venni, de az alapvető moduláris felépítést is sematizálni kell. Az egyes alrendszer elemek ugyanazon 3 fő funkciót látják el: Tervezés, Terv-tény összehasonlítás (és kapcsolódás a vezetői számvitelhez) és Beszámolás. Emellett az egyes moduloknak a szakterületi feladatokat is el kell látniuk, így például a projektmenedzsment modulba az időtervezést és mérföldkő követést is integrálni kell.

3.3 A HR modul részletes bemutatása:

A HR modul:

Elsőként a HR modul-t mutatom be, ezen modul kezeli az Önkormányzathoz kötődő emberi erőforrás tervezést, a terv-tény összehasonlítást és a beszámolóhoz szükséges mutatók generálását is.

A modul több alegységgel rendelkezik, melyek mindegyike azt a célt szolgálja, hogy a HR-es egy eszközrendszerben képes legyen a munkaköréhez kötődő lehető legtöbb feladatot elvégezni. Éppen ezért a modul alfunkcióit szétbonthatjuk a következőkre:

- Általános HR nyilvántartások, bértáblák, stb.
- HR controlling adattáblák, terv tény összehasonlítások
- A Balanced Scorecard rendszer adatbázisa, teljesítményértékelési almodul
- HR mutatószámok, dinamikus számított KPI-k adatbázisa

Az első alfunkció az általános HR feladatkörhöz kötődik és lényegében a HR modul alapadatbázisát képezi, ezen alegység tárolja a munkaidő statisztikákat, nyilvántartásokat munkabér számításokat, a munkaerő forgás adatait, stb. Ez egyben két fontos dolgot is jelent. Egyrészt a HR-es feladata egyszerűsödik, a napi munkája során a központi adatbázisba tölti fel az adatokat, nincs szüksége külön szoftverre a munkája elvégzéséhez. A második előny pedig pontosan ez: a rendszer utána ezeket dinamikus képes továbbépíteni a controlling feladatkörökbe az információ igényeknek megfelelően. Mindemellet az egyik legfontosabb feladatköre ezen alfunkciónak a munkaerő nyilvántartás rögzítése képzettségi adatok, beosztás és kompetenciák szerint. Rendkívül strukturált adattárolást követel meg mindez, hiszen az összes önkormányzati alkalmazottra ki kell terjednie, akik az eltérő önkormányzati közszolgáltatási feladatok miatt rendkívül széles spektrumban kerülnek alkalmazásra, legyen szó akár óvónőről, számviteli vezetőről vagy önkormányzati alkalmazásban álló segédmunkásról. Éppen ezért ezen funkcióterületenkénti bontást a többi alfunkció területén is alkalmazni kell.

A *HR controlling adattáblák* elkülönítve kezelik az Önkormányzathoz kötődő, központi költségvetésből finanszírozott alkalmazottakat. A lekérdezési struktúrában így külön bontható a különböző költséghelyekhez rendelt munkabérlétségek, ám kimutathatóak a fizikai és szellemi foglalkoztatásúak létségei is. A következő táblarészlet ezen bontást mutatja be.

A HR controlling modul Terv-Tény összevetése munkaidő statisztikák alapján. 2. táblázat

Munkahely szerinti bontás	2012 január Terv	2012 január Tény
Polgármesteri hivatal:		
Szellemi munkakör 1-es bérkategória:	1050,00	1000,00
Szellemi munkakör 2-es bérkategória	800,00	950,00
Kisegítő munkások:	450,00	500,00
Óvoda:		
Óvodavezető:	160,00	158,00
Óvónők:	1220,00	1220,00
Konyha:		
Konyhavezető:	160,00	180,00
Szakácsok:	320,00	340,00
Konyhai kisegítők:	480,00	480,00

Forrás. Saját szerkesztés

Mint látható a rendszer elkülöníti az egyes részlegek dolgozóinak terv és tény adatait, a betegségeket és egyéb hiányzásokat, valamint az egyéb kötődő létségeket.

A *balanced scorecard* egy véleményem szerint szokatlan, ám szükséges lépés. Bár alapvetően a for profit szektor számára tervezett eszközről beszélünk, adaptációjával rengeteg előnyhöz juthatunk és mindazonáltal transzparenssebbé tehetjük a folyamatokat. Mindazonáltal ezen vezetési eszköz az amerikai közszférában történő sikeres alkalmazására mutat rá Paul R.

Niven a *Balanced Scorecard step by step for Government and Non profit Agencies* című művében. Igaz a balanced scorecard, több mint HR eszköz, a controlling egészére kiterjed, ám bizonyos feladatok (az alkalmazotti teljesítményértékelés) indokoltta teszik, hogy ezen modulnál tárgyaljam.

További előnyei ezen értékelési rendszer alkalmazásának, hogy relatív egyszerűsége mellett, a tervezési és működési fókusz a stratégia szolgálatába állítja, adatok helyett értékes információkat állít elő, valamint rámutat a település szempontjából valóban fontos és a kiszervezhető feladatkörökre és teljesítményükre is. (Niven, 2011, 41.o) Mindazonáltal nem egyszerű feladat ez, ahogyan Skultéty Viktor is rámutat: "A BSC használható eszköz a humán tőkeelemek kezelésére is, de mivel egy láthatatlan vagyonról van szó, ezért a mérése nem egyszerű folyamat. Ha a humán tőke nagyságáról is szeretnénk mondani valamit, akkor általában csak abból tudunk kiindulni, hogy mennyi energiát/erőforrást fektettünk bele a létrehozásába." (Skultéty 2009.)

A scorecard kiépítésekor a közsférában is a stratégia támogatása marad előtérben (Niven, 2011. .o.) és a logikai séma is hasonlít a megszokott score-felépítéshez:



9. ábra, A balanced scorecard felépítése: Forrás: Niven 2011

Így a modul kiépítése során is ezen célt kell szem előtt tartanunk. Jó, hazai példát nyújthat a mutatószámok kialakításához a NAV szervezeti teljesítményértékelő rendszere (Tóth A. Controlling trendek 2/5), mely egy alapvető közigazgatási teljesítménykövetelményt tömören

így fogalmaz meg: "A szükséges mennyiség és a legjobb minőség" Bár az adóügyi teljesítmény egy igen speciális részterület, nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a települések hasonló módon közszolgáltatásokat végeznek. Így akár a nagyobb városok esetében szükséges közszolgáltatási teljesítmény lehet a helyijáratí közlekedésben adott fordában bizonyos mennyiségű hasznos utaskilométer szolgáltatása, de akár a kisebb települések közvilágítási és vízbiztosítási kötelezettségei is idesorolandók. Éppen a változatos településméret miatt, ezen modul rugalmas kell legyen, hiszen a feladatok nagyjából azonosak, ám nincs minden településnek szüksége minden egyes pl. helyijáratí közlekedési terület mutatószámainak kidolgozására. Ezen a ponton azonban belép a controlling IT rendszerét kialakító cég, mondhatni offline tanácsadási feladata is.

Hiszen a szoftver adott településre szabott változatának kialakításához ismerni kell a scorecard tényezőket, így a leendő, vagy meglévő controllerrel közösen kell kialakítani a scorecard kulcsmutatókat. Ezen a ponton pedig kapcsolódik a HR modul következő alrendszer a KPI kulcsmutató rendszer is, hiszen egyes szervezet irányítási és értékelési kulcsmutatók a scorecardhoz kapcsolódnak.

Ezt árnyalhatja tovább az a lehetőség, melyet Böcskei Elvira (2012) cikkében olvashatunk, miszerint a stratégiai controllingot és a BSC-t benchmarkokhoz köthetjük, amik tovább növelik a rendszer hatékonyságát.

A scorecard funkció így talán az egyik legösszetettebb alegység a HR modulon belül. Kommunikálnia kell a KPI-vel, mind HR, mind teljes településértékelési szinten, lehetővé kell tennie a teljesítményértékelést és adatainak egy részét, a scorecard célok teljesülés vizsgálatához a meglévő alapinformációkból kell beolvasnia. Mindeközben arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy a HR teljesítményéhez kötődően nem tudunk minden adatot pontosan számszerűsíteni.

Az utolsó rendszerelem a humánerőforrás modulon belül a *KPI mutatószámok adatbázisa*. Ez a pont gyakorlatilag dinamikusan illeszkedik a vezetői információs dashboard beszámoló rendszerébe. A legfontosabb mutatószámok azonnal frissülnek a polgármesteri dashboardban, míg a településvezetés számára nem, a HR számára azonban fontos mutatókat is ez az aktív felület és táblarendszer kezeli. A KPI-k mind az alkalmazottakhoz, mind a HR teljesítmény méréséhez ezen modulon belül találhatóak meg.

Hasonlóan a többi modulelemhez, itt is jelentős eltéréseket okozhatnak az egyes települések eltérő igényei, így rugalmassá és bővíthetővé kell tenni a rendszert, azonban egyes kulcsmutatók véleményem szerint minden esetben kiszámításra kell kerüljenek:

- Létszám adatok: A munkavállalók megoszlása (fizikai és szellemi bontásban), átlagos létszám adatok, úgy mint átlagos dolgozói létszám szervezeti alegységenként, átlagos statisztikai állományi létszám és munkaerő felhasználás. Valamint a szellemi és fizikai dolgozók aránya.
- Munkaidő adatok: Munkaidő mérleg, kieső idők szervezeti szinten, havi túlóra szám,
- Kilépési adatok: Fluktuációs mérőszámok, úgymint átlagos szolgálati idő, fluktuációs ráta, és a kilépések megoszlása nem, képesítési adatok, okok és szolgálati idő szerinti bontásban.
- Felvételi statisztikák: hirdetési és képzési költségek, egy új dolgozóra jutó átlagos felvételi költség, belépés teljes költségei, egy újfelveleles dolgozóra jutó költség és időráfordítás mutatók.
- Megtartóképeség: Előléptetések, jutalmak száma, áthelyezések száma
- Munkaügyi kapcsolatok: Panaszok, elégedettségi index félévente belső felmérés alapján,
- Képzési adatok: Egy főre jutó átlagos képzési költségek, szervezeti alegységenként, képzési típusok megoszlása, egy főre jutó átlagos képzési idő alegységenként, képzések hatékonysági mérőszámai
- Jövedelmi mutatók: bérköltségek megoszlása, havi átlagbér szervezeti alegységenként, járulékok megoszlása
- Globális HRM mutatók: Személyügyi költséghányad az összes költséghez viszonyítva, HRM funkcióinak költséghányad mutatói az összköltséghez és HRM összköltséghez viszonyítva. Hatékonysági mutatók - ezek a termelésre képes alegységek pl önkormányzati vagyongazdálkodók és kft-k esetében: élőmunka hatékonyság és termelékenység. (forrás Hrpotrál)

Természetesen ezen mutatók mindegyike nem kerülhet be a polgármesteri dashboard rendszerbe, azonban a HR vezetőnek szüksége van minden ilyen mutatóra, hogy a havi és heti beszámolást a szöveges értékelési szekciókban kiegészíthesse, valamint munkája során változtatásokat eszközöljön a HR struktúrában.

3.4 Pénzügyek és vezetői számvitel modul

Az egyik legfontosabb modulelem több feladatot is ellát. Kommunikál a MÁK számviteli programjával, nyilvántartja a terv-tény eltérés elemzéseket, a bevételeket és kiadásokat, de dinamikus mérleg és eredmény kimutatás készítésére is képes kell legyen. A rendszer ezen eleme tárolja a költség hely és viselő struktúrát.

Ahogy Körmendi és Tóth említi: "A controllingmódszer a döntésorientált belső- és költségelszámolási, valamint a tervezési és gazdasági elemző funkcióit a vezetői (vezetésorientált, belső) számvitel eszközszerével tudja megoldani.... A vezetői számvitel tehát nem lehet a szervezeten belül az előírt számviteli renddel párhuzamosan működő önálló elszámolási rendszer, hanem annak információs bázisát felhasználva funkcionálhat csak" (Gyakorlati controlling 4/2.1) Ezek a mondatok kiválóan körülírják a modul feladatkörét, egyben a kihívást is amellyel szembenézünk a kialakítása során. Míg a külső számvitelt az abszolút értelemben vett ténytérképek határozzák meg, addig a vezetői válfaja esetén sokszor a controlling és a vezetés igényeinek megfelelően a tervhez képesti tény eltérések dominálnak.

Az információs bázis így a továbbiakban is számviteli bizonylatokon nyugszik, ám ezen metodológia továbblép és ezen adatok segítségével képezi az eltéréselemzés és fedezetszámítás mutatóit. Alapjában sem egyszerű egy ilyen jól működő rendszer megtervezése, ám a helyzetképet tovább bonyolítja, hogy a települések számára a Magyar Államkincstár által előírt program a kötelezően használandó eszköz, ami köztudottan nehézkesen bánik az exportálási funkcióval.

Mindemellett a kialakításkor figyelembe kell vennünk azt is, hogy alkalmazni kívánjuk e a könyvelésben a 6-os és 7-es számlarendszert. Rengeteg plusz információt nyerhetünk ugyanis ez által, ám ez plusz feladatokat is ró a települési önkormányzatok számviteli rendszerére. Ez azért is egy kényes kérdés, mert a legtöbb esetben, ahogy személyes interjúimból is kiderült az adminisztrációs és számviteli feladatok terén vannak problémák az önkormányzatok rendszereivel.

Véleményem szerint azonban, ha figyelembe vesszük, hogy szakdolgozatom és a benne tervezett rendszer célja egy modern vállalatértékelési rendszer az önkormányzati szférába

történő átültetése, mindenképpen figyelembe kell venni az ezen számlaosztályok által nyújtott előnyöket, melyek a következők:

A 6-os számlaosztályban a költséghelyek általános és közvetett költségeinek kimutatására szolgál, ennek segítségével az önköltség- és áttételes a fedezetszámítás is egyszerűsödik. Míg a 7-es számlaosztályban a költségviselőkre könyvelhetők a költségek. Ezen osztály alkalmazásával a közvetlen költségeket könyveljük.

Ebből kiindulva már felépíthetők a pénzügyi modul további funkciói, a fedezetszámítás és a költségszámítás tekintetében is. Jelen esetben természetesen magát a fedezetszámítást is át kell értelmeznünk, hiszen a legtöbb kormányzati feladat körében nem a piaci értelemben kerül értékesítésre a termék vagy szolgáltatás, így a fedezetet is más adja. Bizonyos szolgáltatások esetében, mint a vezetékes vízszolgáltatás ideális esetben az Önkormányzat a vízmű felé meglévő elszámolási díjon terheli tovább a költségeket a fogyasztóra, azonban ha az önkormányzat tartja fenn a vízművet is és nem egy másik településtől vásárol, egyből bonyolódik és értelmet nyer a vízszolgáltatás fedezetszámítása. Ennél a helyzetenél is bonyolultabb azonban a következő példa:

Csór település esetében az Önkormányzat egy óvodát tart fenn. Az óvoda az Önkormányzattal egy épületben, a kastélyban található, külön al-mérők nincsenek beépítve, melyek alapján szét lehet választani a különféle rezsiköltségeket. Az óvodai konyha nem csak a gyermekek számára szolgáltat, hanem a vendégétkezők is vásárolhatnak a napi menüből. Mivel azonban a közszolgáltatási feladat a főprofil ezért a fedezetszámítás sem a piaci célokat szolgálja, mint inkább azt, hogy megtudjuk, minimum mekkora pénzösszeg szükségeltetik az óvodai konyha működtetéséhez.

A számítás esetében a fix és változó rezsiköltségek a következőképpen oszlanak meg:

Az elektromos energia fixköltségnek minősül, ugyanis az óvoda gázzal főz és fűt, így legnagyobb mértékben a világításhoz használnak energiát. A víz és a gáz felhasználás azonban változó költség, hiszen az ellátott gyerekek számától függ a napi főzésteljesítmény. A helyzetet bonyolítja azonban, hogy ezt a két változó költség -kategóriát nem tudjuk közvetlenül mérni, így egy arányszámmal kell számolnunk.

A bevételi oldalon is egy jelentős változás lép fel: A törvény értelmében az ellátottakra csak akkora költséget terhelhetünk át, amekkora a napi menübe belekerülő alapanyag értéke. Bár a legtöbb helyen túllépik ezt az értéket, így a Csóri óvoda esetében is, akkor is számba kell

venni, hogy a bevételek jelentős hányada a központi szabályozás szerint csak alapanyagköltségeket fedezi. Ezért a további fedezethez igénybe kell venni a központi finanszírozást (az önkormányzat 6.450.000 Ft-tal támogatja az óvoda működését évente) és a vendégétkezőktől származó bevételeket. Ezen bevételek fedezik a munkaerő és rezsi, valamint járulékos költségeket. A következő fedezetszámítás azonban torz képet fog festeni, ugyanis a közétkeztetési díjak kialakításakor a már említett szabályozást kevésbé vették figyelembe, így

A fedezet számítás így a következőképpen alakul:

Árbevétel + támogatás: $1.080.000 + 6.450.000/12 = 1.617.500$ Ft

Változó költségek:

Nyersanyag: 371.622 Ft

Gáz: 130.049 Ft

Víz: 23.000 Ft

Egyéb járulékos költségek 13.450 Ft

Fedezeti összeg: Árbev - vált. költségek: $1.617.500 - (371.622 + 130.049 + 23.000 + 13.450) = 1.079.379$ Ft

Fedezeti hányad: $1.079.379/1.617.500 = 66,7\%$ (Kardos nyomán, 2012)

A példa után térjünk vissza az általános megfontolásokhoz

Ezen elgondolások alapján a pénzügyi modulnak ezen alfunkciókkal kell rendelkeznie:

- Kommunikáció a könyvelőprogrammal- bevételi és kiadási oldal számbavétele
- Mérleg és eredmény kimutatás automatikus elkészítése a könyvelési adatok alapján.
- Cash Flow számítás és terv.
- Vezetői számviteli modul a controlling fő funkcióinak: tervelőkészítés, döntéstámogatás, ellenőrzés támogatásához. Terv-tény összehasonlítás, fedezetszámítás stb.
- Pénzügyi tervezés.
- Pénzügyi KPI-k előállítása

Figyelembe kell mindemellett azt is venni, hogy a vezetői számvitel nemcsak a management, azaz jelen esetben a képviselő testületet segíti, de az egyes részegységek, pl. HR, közszolgáltatás, stb. számára is szolgáltat információt, így az egyes terv-tény eltéréselemzések outputjai a kapcsolódó modulok kimutatási részében is megjelennek. Így ismét tetten érhető a kommunikáció az egyes modulelemek között. Ez biztosítja, hogy a rendszer dinamikusan működjön és az integrált megoldásnak köszönhetően az output mutatókat a funkcionális területek vezetői felhasználhassák napi munkájuk során.

A modul beszámolás szempontjából legfontosabb eleme a mérleg és cash-flow elemzés, valamint az eredmény kimutatás elemzése, számított KPI -k alfunkciója. Mint minden más almodul esetében itt is az egyes kulcsmutatók automatikusan beépülnek a vezetői beszámolórendszerbe, a mérleg, eredménykimutatás és cash-flow elemzéssel egyetemben.

A mérlegelemzés természetesen évente esedékes, nagyobb települések esetén a féléves jelentés bevezetésével a féléves mérleg készítéséhez is kapcsolódik ez a feladat. Mely a modulban a következő al-elemekből tevődik össze.

A bázis és tervadatokhoz egyaránt viszonyíthat a rendszer. Véleményem szerint mindkét technikára módszertanra szükség van, ugyanis a bázis alapú értékelés mellett, ami az abszolút változást mutatja meg, szükség van arra is, hogy az adott változás, egyfajta "reálértéken" számítva láthassuk, hogy az előzetes tervekhez képest mekkora és milyen irányú teljesítményt mutat a mérleg. Azaz felül, vagy alulterveztük a tárgyidőszakot.

Ezek mellett minden település esetében kiszámításra kell kerüljenek a következő kategóriák.

Vagyoni helyzet értékelése esetén:

Stratégiai vonatkozású KPI-ként is funkcionál a vagyoni helyzet esetén: A *tőkeerősség* (saját tőke/mérlegfőösszeg), a *kötelezettségek aránya* (kötelezettségek/mérlegfőösszeg) - ez az indikátor üzleti vállalkozások esetében 70% felett elfogadható, ám a települési önkormányzatok esetén ez a szám sokszor alacsonyabbra kúszik. További KPI a *tőkegyarapodás* (mérleg szerinti eredmény/ saját tőke), valamint a *befektetett eszközök fedezete* I és II. kategóriák, valamint a *forgótőke aránya* (forgótőke/saját tőke)

A pénzügyi helyzet elemzésekor a következő mutatószámokat stratégiai KPI-ként is értelmezni kell:

Likviditási mutató és gyorsráta : (forgó eszközök/ rövid lejáratú kötelezettségek és forgó eszközök- készletek/ rövid lejáratú kötelezettségek) prompt likviditás (pénzügyi eszközök/ rövid lejáratú kötelezettségek). Az adósság tekintetében az *adósság állományát* (hosszú lejáratú + hátrasorolt kötelezettségek), az *adósságállomány arányát* (hosszú lejáratú kötelezettségek/ hossz. lej. köt. + saját tőke) és végül talán az egyik legfontosabb: az *adósságállomány fedezettsége*: (saját tőke/ hosszú lejáratú kötelezettségek).

A mérleghez hasonlóan ugyanezen módon történik a cash flow kimutatás és az eredmény kimutatás elemzése és a Key Performance indikátorok számítása.

Ki kell azonban emelnünk egy problémát: a hatékony irányítás szempontjából a klasszikus eredmény kimutatásnak strukturális problémái vannak, melyek vezetési célra átalakításokat igényelnek. (Boda - Szlávik: 2005), ugyancsak a Boda-Szlávik (2010) szerzőpáros utal arra is egy cikkükben, hogy a vezetői számvitelben a kvalitatív és stratégiai megfontolásokat is érvényesíteni kell, a stratégiai orientáció teljesítéséhez, amely egyben azt is jelenti, hogy a vezetői számvitel nem egyszerűen a terv-tény összehasonlítást és a jelen értékelését kell elvégezze, de rendkívül fontos a jövőorientáció, az előrejelző képesség és a stratégiai szemlélet is.

A kettőség azonban fellelhető a rendszer kapcsán, ha a prompt rövid távú döntéstámogatási igényeket is figyelembe vesszük, melyre vezetői számvitel tükrében jó döntési példát adnak Balakrishnan és szerzőtársai (2008), amikor leírják a rövid távú döntések karakterisztikáit. Úgy mint, a rövid távon rögzített kapacitásokat, vagy a gyorsan változó belső keresleti tényezőket.

Összegezve tehát elmondható, hogy rengeteg feladatot kell a modulnak ezen a ponton is ellátnia, az erőforrásokat célszerű naturáliában is nyilvántartani, míg a terv-tény összehasonlítás, tervelőkészítést is integrálni kell a rendszerbe. A 6-os és 7-es számlaosztály bevezetéséhez a számviteli módszertant is meg kell változtatni, ugyanis a legtöbb település nem vezette be ezen részletező számlaosztályokat. Emellett azt is figyelembe kell vennünk, hogy a vezetői számvitel metodikája is jelentős átalakuláson megy keresztül, melyre Cardos és társai (2010) is felhívják a figyelmet, miszerint a kötött céloktól egyre inkább eltávolodó analitikai megoldásokkal operáló vezetői számvitel így egyfajta funkcióváltáson esik át, amit jól támasztanak alá az általam fentebb hivatkozott források is.

Az új funkciók mellett azonban megmaradnak a régiek is, azaz a pénzügyi tervezés tervezés támogatása, melyhez a modulban a Boda-Szlávik (2005) szerzőpáros által bemutatott MESTER módszer alkalmazását látom célravezetőnek, azzal különbséggel, hogy a termelési fókusz helyett az Önkormányzat feladatköri fókuszait emeljük ki.

3.5 Kommunális feladatok modul

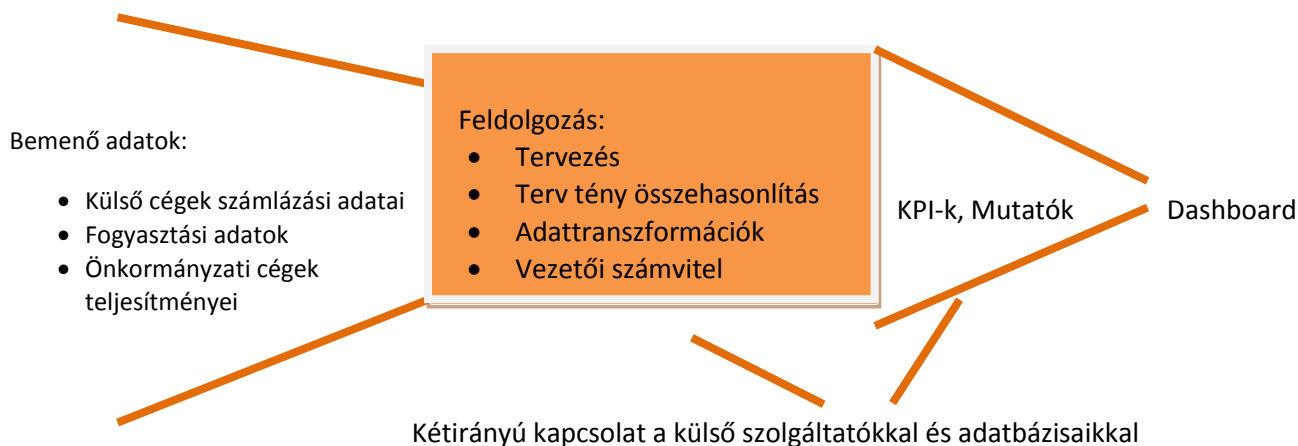
A kommunális feladatok modul a klasszikusan az infrastruktúrához kötődő feladatok felügyeletével és tervezésével foglalkozik.

Ilyen feladatok a:

- Vezetékes víz és szennyvíz szolgáltatás
- Közvilágítás
- Szemétszállítás
- Kábel televízió (esetleg internet) továbbszámlázása

A modul bizonyos esetekben kapcsolódik az Önkormányzati cégek modulhoz, mint pl. a vízmű, mely bizonyos esetekben a település tulajdonába tartozik.

Ezen információk kezelése végül hasonlóan a többi modulhoz, a keletkező KPI-k beszámolórendszerbe történő integrálásával ér véget. A munka sematikus ábráját alább részletezem:



10. ábra. A kommunális feladatok modul információáramlása. Forrás: Saját szerkesztés.

A modul alapadatbázisát a különböző fogyasztási adatok adják. Az adatbevitel során feltöltésre kerül az egyes fogyasztók statisztikája, a települési önkormányzat épületei külön költségként, és pl. a teljes települési közvilágítás költségei. Emellett az önkormányzathoz kötődő karban- és fenntartási költségek és az üzemeltető cégek adatait is tárolja a modul.

Ezen nyers információkat a következő lépésben munkafájlokká egyesíti a rendszer.

A rendelkezésre álló adatokból a későbbiekben aztán a többi modulhoz hasonlóan felépül a tervező tábla, szolgáltatási szegmensenként (azaz vezetékes víz, szennyvíz, közvilágítás, stb.), valamint az adatstatisztikákat a rendszer terv tény összehasonlító táblákban is elmenti. Ekkor létrehozható a kommunikáció és a visszacsatolás a külső szolgáltatókkal és az önkormányzati cégekkel, egyben a költségek összehasonlíthatók a vezetői számviteli modullal.

A rendszerben ezen modul segítségével egységesíthetők a kommunális feladatok és megkönnyíti a minőségirányítási elvek összehangolását is. A modul harmadik funkciója, a beszámolás esetén a kommunális feladatok felelősei számára készül egy különálló jelentés, mely részletesen bemutatja az adott szakterület teljesülési mutatóit, a Balanced Scorecardhoz kötődő céleléreket és a további kulcsmutatókat is. *A KPI-k és a magyarázó adatok, diagramok a polgármesteri Dashboardba is beépülnek.*

A terület kulcsmutatói a következők a vezetékes vízszolgáltatás esetében:

- Tényidőszaki vízfelhasználás
- Átlagos havi vízfelhasználás
- Csőrendszer meghibásodásainak száma
- Csőrendszer meghibásodásainak értéke
- Átlagos havi elfolyás
- Átlagos havi hátralékos fizetés
- Nem fizető lakosok/fogyasztók
- Kiegyenlített és ki nem fizetett számlák aránya
- Panaszok száma
- Átlagos hibajavítási idő

Mint látható a kulcsmutatók tekintetében megkülönböztettem a minőségbiztosítás, finanszírozás és szolgáltatásmenedzsment szempontjából fontos mutatókat is.

Ahogy Tóth Antal (2009, p. 54.) az EU Working Papers-ben szereplő tanulmányában említi: "Az életminőség folyamatos fejlesztésének igénye eredményezte, hogy a minőségügy, amely az értékteremtés és a fogyasztás harmonizációjának minőségügyi szabályozását vállalta fel, ma az egyik fő társadalomformáló, illetve társadalomszabályozó tényező." Bár az egyik legtöbbet emlegetett minőségsszabályozó tényező az ISO standard, a minőség controllingja nem csak erről szól. Mivel a kommunális modulban több eltérő tulajdonságú közszolgáltatás is szerepel, ezért a minőség ellenőrzését is meg kell bontani.

A különböző ISO szabványoknak történő megfelelést természetesen helyi szinten, a vízmű és az egyéb közműcégeknek kell teljesíteniük, ám a szolgáltatás minőségét végül a KPI-kben is mérhetővé kell tenni. A szolgáltatási minőséget a szegmensben legfőképpen 3 tengely mentén definiálom: ügyfél elégedettség és normatívák, meghibásodások száma, valamint a költségvonzatok.

Ez így lefordítható a közvilágítás terén a területi lefedettség, átlagos havi fenntartási költségek, és meghibásodások mutatóira. Természetesen a közvilágítás üzemeltetésében az áramszolgáltatók is jelentős szerepet vállalnak, ám a bejelentések, izzók finanszírozása, valamint a világítási "vakfoltok" felmérése a településvezetés feladata. A szennyvíz tisztítók tekintetében ugyanezen elv alapján a havi megtisztított és kezelt szennyvíz mennyisége, a kapcsolódó javítási és fenntartási költségek és az okozott környezetterhelés a mérvadó mutató.

A KPI-kon túl összhangot kell teremteni a minőség stratégiai és operatív controllingja között. Ezen tényezők szintjű a feladatot elvégző cégek hatáskörébe tartoznak, ám a mutatókon és a beszámolórendszeren keresztül jelentős ellenőrzési szerepet szánok a településvezetésnek. Nem szabad elfelejtenünk azt sem, hogy sok esetben, jellemzően a kisebb települések esetén az ISO szabvány eléréséhez külön fel kell készíteni az egyes szervezeti egységeket, melyben inkább a központi rendszert mellőző csatornákon keresztül (személyes részvétel, ISO információk továbbítása) a controllernek külön támogatást kell nyújtania. Ezek mellett azonban nem szabad megfeledkezni a stratégiai irányvonalról sem, melynek feladata a célok kijelölése, melyet a későbbiekben az operatív minőségirányítás lépésekre bonthat.

Az eltérő településméret így jelentős feladat különbségeket ró a controllerre. Egy jellemzően 2-3000 fős településen, amennyiben nem a környező várostól vásárolják a vizet, egy kis vízmű esetén minden bizonnyal nincs külön controllere az üzemnek. Ebben az esetben a település vezető controllere nem csak a polgármester és a képviselőtestület minőségpolitikai

terveit készíti elő, de a helyi üzem vezetőjével is folyamatosan egyeztetnie kell és részt kell vennie a két fél (önkormányzat és az üzem) közötti döntési iterációk tolmácsolásában is. Nagyobb települések esetén a vízművek szélesebb apparátust foglalkoztatnak, így a helyi minőségpolitikai irányelvek kidolgozását már a helyi controller és a minőségbiztos végezheti.

Ezen elvet még célszerű kiegészíteni a TQM metodikájával, ahol erősen figyelembe vesszük a különbségeket a termék/szolgáltatás termék-megfelelőségi és a minőségfejlesztési költségeket. A controlling terv tény elemzésébe a minőségügyi akciók költségeinek alakulása, a minőségbiztosítás is beépül mint költséghely és a minőségbiztos, mint költség viselő (Újabb indok az előző fejezetrészen tárgyalt 6-os és 7-es számlaosztály bevezetésére). Valamint hasonló előnyökhöz juttat az úgynevezett "belső és külső" hibás szolgáltatási események megkülönböztetése. Bár a TQM elsősorban és klasszikusan gyártótevékenységet végző vállalatok számára tervezték, a közszolgáltatás paraméterei is lehetővé teszik a modell alkalmazását. (Tóth, 2009) Egy fontos tényező azonban a speciális szektor miatt kárt szenved: a TQM alkalmazásával megmondható, hogy a szolgáltatás minőségének javulásával mekkora mértékű presztíznövekedést nyer a szolgáltató. Egy klasszikusan monopol helyzetben lévő közszolgáltató esetében, ahol nincs helyettesítő termék, kisebb a készlet a ezen presztízsérték növelésére. Így elsikkadhat a TQM ezen feladatköre. Rendkívül fontos tehát kiemelni, hogy ezen presztízsértékelő funkciót is meg kell tartani a rendszerben. (A regnáló polgármester újraválasztását véleményem szerint nagyban megkönnyítheti, ha az alapvető közműszolgáltatások színvonala növekszik). Szép példa a presztízsértékelésre Pécs esetében a monitoring kutak és a lezárt uránbányából elfolyó szennyezett víz esete, mely évek óta a politika és a helyi hatóságok presztízsét hullámvasútszerűen mozgatja.

A kommunális modul tehát azon cégek tevékenységét összegzi, melyek a település vezetéséhez elengedhetetlen szolgáltatásokat nyújtják. Az egyes szolgáltatások természetesen variálódhatnak a make or buy kérdéskör körül, ám nem szabad elfelejtenünk, hogy abban az esetben is fontos követni pl. a tisztavíz szolgáltatás teljesítményét (mennyiség, csőtörések, elszámolóár alakulása), ha a környező város vízművétől függünk. Jelentős rugalmasságot követel meg mind inputok, mind outputok tekintetében a modultól, hogy adatait külső szolgáltató cégektől szerzi be (így szükség van a vertikális egységesítésre is, hogy a szolgáltatók konzisztens adatáramlást biztosítsanak.) és az ellenőrzési ténytípusokat ugyanazon külső szolgáltatók számára is közölni kell. Emellett azonban a konzisztenciára is ügyelni kell, hiszen a végső KPI-k és elemzések, értékelések a vezetői dashboardba is integrálódnak.

3.6 Közzolgáltatások modul

A közzolgáltatások modul a kommunálishoz hasonló szerepet tölt be, ám a közzolgáltatási tevékenységek, úgy mint Óvoda, Orvosi rendelő, Közétkeztetés, Iskolák és segélyezés feladatkörét kell támogatnia. *Szintúgy nagy hangsúlyt kap tehát a minőség controlling, valamint a rugalmasság kérdése.*

Az alapvető inputokat így, hasonlóan a kommunális modulhoz, az egyes szervezeti alegységektől kapjuk. És egységenként bontva tároljuk. Így 6-os és 7-es számlabontásból eredő költséghely és -viselő bontáson felül pontosan ellenőrizhetjük a kulcsmutatók teljesülését és a minőségcontrolling mutatóit is szétbonthatjuk.

Jó példa a közétkeztetési szolgáltatás controllingjára Csór település óvodai étkezdéjének működtetése. Jelenleg nincs elektronikus támogatás, és terv is évente csak egyszer készül. A jelentések és számítások papír alapon egyszerű kalkulációs módszerekkel készülnek.

A bevételi és költség adatok egyszerű űrlap rendszerrel bevihetők a modulba:

Megrendelők			Kedvezmények	
Megnevezés	fő	érték	50%-os	100%-os
Óvodás 1x	15	6750		
Óvodás 3x	37	19610		
Iskolás 1x	15	5250		
Iskolás 3x	36	19080		
Nyugdíjas	22	13200		
Önk. Alk.	0	0		
Vendégétkező	1	700		
Összesen:	126	64590		

. tábla a közzolgáltatási modul napi bevételi információi Csór község esetében. (Forrás: Saját szerkesztés, Csór község adatai alapján)

Az első és legfontosabb lépéső megvizsgálni, hogy a település outsource módon (kiszállítás, vagy helyszínen, vállalkozónak bérbeadott struktúrával), vagy helyben önállóan főzi meg a közétkeztetésben résztvevők számára az adagokat. Az outsource esetekben áttolódik a hangsúly a minőség biztosítására, míg a központi üzemeltetés eseté na költségek controllját is kiemelten kell kezelni. Valamint rendszer struktúrájában is eltérő. Outsource esetben az

Önkormányzat mint megrendelő lép fel, a költségek alakulására és a haszonrésre nem lehet befolyása. Míg megbízóként a szolgáltatás minőségéért ugyanúgy a település vezetése felel.

Jelen esetben a költségcontrollt is magában foglaló "insource" változat mentén fogom bemutatni a modul működését.

A közétkeztetés esetén, pláne az iskolai és óvodai esetben szükséges megkülönböztetni a hátrányos helyzetre tekintettel az 50 és 100%-os támogatásban részesülőket. Emellett mint látható, a menü árazás szempontjából szükségszerű megkülönböztetni az oktatásban résztvevőket, az önkormányzat kedvezményesen fogyasztó dolgozóit és a piaci árat fizető vendégétekezőket.

A költségek esetén a rendszer megkönnyíti az élelmezésvezetők munkáját, ha képes bázisár alapon csak a felhasznált nyersanyag mennyiségek kitöltésével anyagköltséget számolni. Ebben az esetben a felhasználást hozzáigazíthatjuk az anyagkönyvelési rendhez és a felhasználási elvekhez, melyek rendszerint a FIFO, LIFO, LOFO, HIFO szabályok szerint működhetnek.

A napi felhasználási adatok kitöltésével így a költségek "as soon as possible" szinten nyomon követhetőek, míg a rezsik és munkabérek havi végi elszámoláskor épülnek az adatbázisba.

A beszámolóhoz és teljesítményértékeléshez természetesen ezen a szinten is kapcsolódik a többi modul átszövő BSC célrendszer, valamint a KPI-k, melyek jelen esetben a következőképpen épülhetnek fel:

Balanced Scorecard cél lehet az élelmezésvezető számára a következő szempontok szerint:

Tulajdonosi - pénzügyi cél: A költségsszintek racionalizálása, önfenntartó működés biztosítása. Mutatója: Profit/Loss ráta változása. Céltérték: Pozitív tartomány.

Vevői érték - cél: Szolgáltatási minőség növelése. Mutatója: Külső vevői kör bővülése és/vagy féléves elégedettség felmérés eredménye. Külső vevői kör bővülésének céltértéke: 10% stabil növekedés tárgydőszakra. Elégedettség felmérés eredménye: Összesített skálán 10-ből minimum 7-es átlagérték elérése.

Folyamatcél: A tervezési és becslési hibákból eredő túlfőzés csökkentése. Mutatója: A havi képződő maradvénymennyiség. Céltérték: Pl. 10%-os csökkenés. Ezen mutató esetében célszerű azonban figyelembe venni, hogy az elsődleges céltpiacot az óvodások és iskolások adják, akik

napközben megbetegedhetnek, stb. valamint bizonyos mértékű túltermelés maradhat a rendszerben (repeta, stb). Azonban az ebédjegy rendszer egyszerű módon igen pontossá és hatékonyá teheti a működést.

Munkatársi célok: Kevesebb hiányzás, késés, esetlegesen a főzési teljesítmény növelése.

Természetesen ezen pontokon a település kívánalmainak megfelelően módosíthatunk, hiszen egyes kistélepülések számára irreleváns egy bonyolult BSC rendszer bevezetése, míg más esetekben, tipikusan az 5000 feletti városoknál már egy jóval mélyebb és átgondoltabb teljesítmény értékelő és orientáló rendszerre is szükség van. Ebben az esetben pedig elengedhetetlen az informatikai támogatás mellett az átgondolt mutatórendszer felépítése, ebben a kivitelező tanácsadói a helyszínen segíthetnek.

A közszolgáltatás controllingját ellátó modulnak tehát, hasonlóan a többi rendszer elemhez, igen sokszínűnek kell lennie. Egy óvoda esetében a költség és bevétel struktúráján kívül a készletezéshez és a minőségbiztosításhoz is megfelelő mutatókkal, adatbázisokkal kell szolgálnia, míg az orvosi rendelő esetében a bevételek kontrolljáról nem beszélhetünk, ehelyett a szolgáltatási minőség és a költség monitoring kerülhet előtérbe.

3.7 Vezetői döntéstámogató és összegző modul

Az adatok, elemzések önmagukban mit sem érnek, ha megrekednek a szervezet közép szintjén és az ellenőrzést, tervezést végző személyek nem megfelelő időben és pontatlanul jutnak hozzá az információhoz. *Az előző alfejezetekben kifejtett mutatók, végértékek ugyanis egy helyen összegződnek, ezen a ponton.* Fontos azonban megjegyezni, hogy a döntéstámogató modul nem csak egy egyszerű jelentési rendszer, hanem sokkal több annál. A modul feladata:

- Napi, heti, dekádonkénti, havi és a további időszakos jelentések bemutatása,
- A beszámolók és forecastok közlése
- Helyzetelemzési feladatok támogatása
- Az egyes almodulok eredményeinek összekötése és kommunikáció ezen modulokkal.
- Rendszeres és naprakész jelentés- és adatbányász funkció.

Ahogy a HR modulnál, vagy a közszolgáltatások esetében említettem a KPI-ket, teljesítményértékeket nem csak az adott szervezeti alegység vezetői értékelik, de *a hatékony döntéshozatal érdekében szükség van egy rendszeresített beszámolói rendre is.* Ezt teremti meg a modul elsődleges funkciójában. A controlling elvárásainak megfelelően az egyes jelentési adatokat strukturáltan mutatja be, témák szerinti külön munkalap csoportosításban, az írott, strukturált beszámolókhöz hasonlóan.

Az általam javasolt havi és hosszabb távú beszámoló felépítés a következő:

- Áttekintés: A település fő pénzügyi adatai, költségvetés állapota
- Mérleg, Cash Flow és Eredménykimutatások
- Adók modul
- Polgármesteri hivatalhoz és a településvezetéshez kötődő beszámoló
- HR beszámoló
- Kommunális területek beszámolóí (víz, világítás, szennyvíz, szemétszállítás, útkarbantartás)
- Közszolgáltatások beszámolóí (iskola, óvoda, orvosi rendelő, szociális juttatások)
- Települési vállalatok, Kft-k vagyonkezelők beszámolóí.

- Beruházások modul

A település fő pénzügyi adatai alatt a költségvetési főösszeghez viszonyított havi kiadásokat, a bevételi és kiadási oldal összesítését és az egyes feladatterületek fő irányszámait értem. ezen modul egyfajta Dashboardként, azaz a Vezetői irányítópanelként szolgál, mely egyben naponta frissíthető. Ez képezi a vezetői döntéstámogató modul főképernyőjét is.

Az összetett beszámolóí struktúrában is szükség van egy hierarchiára hiszen "A felhasználó orientált beszámoló mindenek előtt azt jelenti, hogy az információkat a felhasználó igényeinek megfelelően szűrik, tömörítik. Alapul véve a felhasználók feladatait, tekintettel a vezetői hierarchiában elfoglalt helyükre az információkat aggregálni kell ,íyl módon egy beszámolóí hierarchia alakul ki.." (Hanyecz, 2006, 271.o.) Ezen első modul gyors áttekintési lehetőséget nyújt a felhasználóknak, azaz a képviselőtestületnek a település általános helyzetéről. Fontos kiemelni, ez maximum egy A4 oldalnyi méretben tartalmazza a KPI-ket és a pénzügyi helyzet alakulását. Melyet későbbiekben az Önkormányzati feladatok szerinti bontásban az egyes beszámolóí al- elemek tovább részleteznek.

A mérleg és cash flow , valamint eredmény kimutatások mint kötelező elem után a település bevételi oldalát képező helyi adók modul. Az egyik legjelentősebb bevételi forrást képezheti. A részletes kimutatás természetesen itt is kiterjed a terv tény összehasonlításra, és a tervezettől való eltérések elemzésére. Emellett kiemelkedő fontossággal bír, hogy az adók beszédése mindig pontos legyen, és a késedelmes fizetésekből eredő hiányokat pontosan kimutassák a település vezetői számára.

A településvezetési költségek külön modulban szerepelnek, ugyanis ezen adatokon keresztül értékelhető a polgármesteri hivatal eredményessége és a bürokratizáltság foka. Természetesen ezen a ponton is összefüggések fedezhetők fel a jelentési struktúra többi elemével, hiszen a HR adatok feltűnnek a HR jelentésben és a település teljes költségvetésébe is beépülnek ezen adatok.

A HR beszámolóban fellelhetők a Balanced scorecard teljesítmények, az összes önkormányzati beosztásban szereplő személy aggregált jelentési adatai (legyen szó szociális munkásokról ,óvónőkről, vagy mérnökökről) Az információk a szektoronkénti bérköltségek mellett természetesen tartalmazzák az egyéb KPI-ket, melyeket a HR modul esetén már részletesen kifejtettem (hiányzások, betegszabadságok, késések, stb.)

A kommunális beszámoló érdekessége, hogy sok esetben egyes szolgáltatásokat úgymond kiszervezetten végeztet az adott település (Pl. Közeli nagyváros vízműjétől vásárolják a vizet) így fontos a fogyasztási adatok monitorozása mellett, hogy a szolgáltatások igénybevevői közt milyen mértékű a késedelmes fizetési tendencia, illetve a hálózati felújítási költségek terv-tény összevetése is fontos szempont. Természetesen ezen témaköröket nem lehet egy oldalba belezsúfolni, ezért szükséges a feladatkörök szerinti csoportosítás. Így a kommunális feladatok modulon belül minden egyes feladat új témafület kap. Amennyiben az egyes kommunális szolgáltatások insource el alapján települési irányítás alatt állnak, ez esetben szintúgy a cégek KPI mutatói és BSC értékei is bemutatásra kell kerüljenek.

A közszolgáltatások modul esetén a kommunális modulhoz hasonló elven járunk el. Míg a következő beszámoló alegység, már kevesebb szállal kötődik a központi tevékenységhez. A települési vagyonkezelő cégek, esetleg üzletszerű működést végző rehabilitációs központok saját vezetői rendszerrel rendelkeznek, amelyeket azonban csatlakoztatni kell a dolgozatot tárgyat képező informatikai megoldáshoz. Ekkor is az egyes tevékenységfülek mentén a beszámolóban kimutatásra kerülnek a cégek eredményei, teljesítménymutatói és KPI értékei (mint pl. egy vagyonkezelő esetén a restaurálási költségek terv-tény összehasonlításban, az ingatlan értékesítésből adódó bevételek és üzemelési költségek.)

Az utolsó nagy jelentési tematikus kör a futó projektek, beruházások beszámolója. Ahogyan James C. Taylor (2008) könyvében írja a projektek munkarend és költségek szempontjából történő sikerre viteléhez 4 dologra van szükség: az előrehaladás irányítására, a tevékenységek kontrolljára, az eredmények biztosítására és az erőforrások megóvására a pazarlástól. A négy tényező kézben tartásához azonban szükség van ezen elemek pontos mérésére. Így a mérőszámokat azonban projektenként újra kell definiálni. A költség kontroll elemei sok projekt esetében megegyezhetnek, ám függően attól, hogy a projekt esetleg egy óvoda felújítás vagy szennyvízcsatorna építés, változhatnak a kontroll követelmények. Így ezen beszámoló elemet (valamint a kapcsolódó teljes projektcontrolling modult) manuálisan újra kell konfigurálni, mely egyben a Tanácsadó céggel történő folyamatos kapcsolattartást is biztosítja.

Ezen strukturált beszámoló feladatok mellett a döntéstámogató modul a napi településirányítási feladatokban is részt vesz. A vezetői munkafüzet azonnal visszajelzést nyújt a polgármesternek és egyfajta irányítópanelként működik. Feladata, hogy a legfontosabb napi jelentési adatokat közölje a polgármesterrel és a képviselőtestülettel. Így a fontos híreket,

az aktuális napi dolgozói létszámot, kiemelt eseményeket (pályázati pénz érkezése, üzemszünet a vízműben, stb) és a friss pénzügyi statisztikákat.

Ezen döntéstámogató modul teszi egyben lehetővé a tervezési döntési iterációs folyamatok lefolytatását, hiszen a vezető controller jelszavával belépve az egyes alrendszerekhez kapcsolódó űrlapokon elvégezhető a tervezés.

Ezt a funkciót ki kell egészítse egy adatbányász képesség is, melyet BA-s dolgozatomban (2010. 46.o) a Pannon Volán Zrt. esetében bemutattam. Ugyanezen elvet alkalmaznám jelen esetben is. Egy szabadon összeállítható lekérdezésben így az adott téma terület (pl. víz, óvoda) mutatószámai és adatai tetszőleges részletességgel lekérdezhetővé válnak.

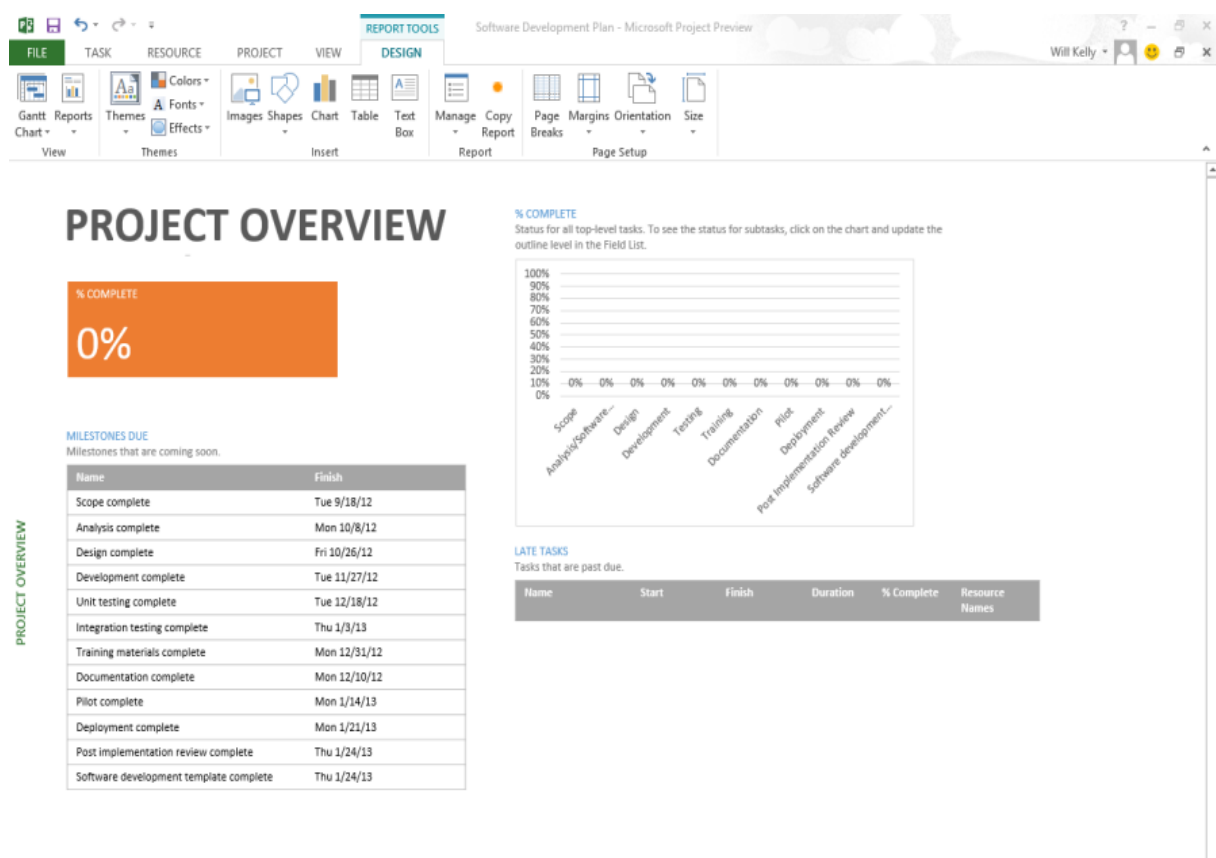
Ezen irányító modul koncepciója tehát többszörös, egyrészt visszaigazolást és beszámolást végez, másrészt lehetővé teszi az összes munka- és pénzügyi folyamatba történő betekintést.

3.8 A projektmenedzsment modul

Végül de nem utolsó sorban a projektmenedzsment modult mutatom be. Mint azt az általános áttekintésnél kifejtettem, *a modul opcionálisan rendelhető és a klasszikus településvezetéstől eltérő, nagy volumenű eseti feladatok támogatását hivatott szolgálni.* Éppen ezért struktúrájában eltér az előző modulelemekről.

Mint minden rendszerelem ez is a tervezés, ellenőrzés és döntéstámogatás sematikája szerint üzemel, ám nincsenek állandó tartalmi elemei az általános költségcontrolling elemeken túl (fedezet, rendelkezésre álló források, projekt készültségi foka stb.).

Az egyes projektekhez kötődően azonban minden esetben hozzá kell rendelnie egy idő és erőforrástervet, (mely szintén sematizálható) valamint Mérföldkő teljesülési listát is. Ezen funkció rendkívül hasonlít a Microsoft Project nevezetű programjának 2013-as verziójához, mely hasonló sematika szerint képes előrehaladási jelentést egyszerűen végezni. A következő ábrán a szoftver jelentési struktúrája látható:



11. ábra A Microsoft Project 2013 nevezetű programjának milestone rendszere Forrás
techrepublic.com

Az időkövetés mellett azonban szükség van a hagyományos projektcontrolling elemekre is, mint a "projekttervezés, projektkövetés, terv- tény összehasonlítás és előrejelzés készítés" Süle (in: Véry, 2009)

Ezen elemeket is integrálni kell. Azonban a projektek eltérősége miatt csak egy általános, egyszerű sematika szabható meg a modul keretein belül, így tervezés esetén a következő tényezőket kell figyelembe venni (A felsorolás forrása : Süle, 2009):

- Projekt leírás (a projektajánlat is csatolható) és projektszervezet
- Részletes feladatterv (elemi műveletekre történő bontás, WBS modellek, azaz Work Breakdown Structure segítségével)
- Projekt Költségvetés
- Ütemterv - azaz a fentebbiek során tárgyalt milestone-ok
- Erőforrás terv
- Költség és fedezetterv (költséghelyenként)
- Cash-Flow terv
- és végül a minőségi terv.

Sajnos jelen dolgozat terjedelme nem engedi meg a részletes kifejtést, így csak érintőleg mutatom be a további három komponenst is.

A projektkövetés esetén fontos megjegyezni, hogy az erőforrás felhasználás folyamatos, míg a számviteli rend szerint érkező számlák csak szakaszosak, így a késés elkerülése érdekében a rendszernek célszerű naturáliában rögzíteni a változásokat, ha szükséges, akkor napi gyakorisággal. (Süle, 2009) Ezen a ponton kikristályosodik a modul legfontosabb adottsága: nagy projektek esetén a tervtől történő jelentős eltérést azonnal képes a modulközi kommunikációnak megfelelően a vezetői Döntéstámogató modulban megjeleníteni. A napi nyomon követés pedig megakadályozza, hogy a projektek költségvetése kicsússzon a település vezetőinek kezéből.

A terv tény összehasonlítás esetében szintúgy a folyamat kontroll a legégetőbb céltényező, így az adatbázis kialakításakor lehetővé kell tenni, hogy naturália szintig tervezhető, és egyben

ellenőrizhető legyen az erőforrások alakulása. Legyen szó emberóráról, gépóráról, vagy építőanyagról.

Az előrejelzések, azaz forecastok szintűgy fontos szerepet játszanak a projektek kimenetelét illetően, ahogyan az alapvető településüzemeltetésben is. Egy egy esemény, mint pl. a szakdolgozatom elején említett kormányzati hitelátvállalás, vagy a járási struktúra bevezetése és a kapcsolódó hatások a lehető leggyorsabban meg kell jelenjenek. Ezen a ponton így ismételten fontos a kapcsolat a Döntéstámogató modullal.

Végül de nem utolsó sorban kiemelem azt a tényt is, hogy a projektek témakörébe nem csak a több száz milliós, pályázati pénzekből finanszírozott megoldások tartoznak, hanem, ahogyan erre Harold Kerzner (2009) is utal, a belső változási folyamatok is egyfajta projektként értelmezhetőek. Ennek tükrében pedig egy újabb követelményt támasztunk a projektmenedzsment modullal szemben: a skálázhatóságot, miszerint nem csak a nagy tőkeigényű feladatokat kell kezelni, de a kisebb, alternatív erőforrásokat igénybevevő (pl. szervezeti átalakítás esetén) feladatokat is támogatnia kell. Ehhez pedig az általam már fentebb említett erőforrás tervezésnek és ellenőrzésnek kell elsősorban rugalmasnak lennie.

4. Az üzleti modell

Ahhoz azonban, hogy az általam felvázolt rendszer megvalósulhasson, szükség van egy modellre, mely hosszú távon is fenntartható és profitábilis üzleti működést tesz lehetővé a kivitelező tanácsadó cég számára, emellett pedig biztosítja, hogy a szolgáltatást igénybe vevő önkormányzatok is hosszú távú szoftvertámogatást élvezhessenek, valamint elkerülik az elmúlt években a MÁV-hoz és egyéb állami vállalatokhoz kötődő tanácsadói sajtóbotrányokat.

Ezen dolgok megvalósításához két megközelítés ötvözetére van szükség:

- A Poór József által részletezett klasszikus tanácsadói cégmodell és az
- Állami lobbizás ötvöztetésére.

Az állami lobbizás alatt jelen esetben kormányzati jóváhagyást értek, mely engedélyezi, hogy a tanácsadó cégek szabványos közbeszerzési eljárás mentén kivitelezhessék egy ilyen szoftver bevezetését a közszférában. Ennél még ideálisabb esetben, a szaktárca meggyőzésével az is elérhető, hogy a projekt állami támogatást kapjon abban az esetben, ha a rendszer teljes régiókat, jelen esetben járásokat képes lefedni és az összegzett önkormányzati működési adatokat egyetlen egységes rendszerben összesíteni. Dolgozatomnak nem célja tárgyalni ezen eshetőségnek az esélyét az éppen regnáló és 4-8 évente változó politikai vezetés függvényében, ám úgy vélem racionális, a politikától elvonatkoztatott alapon jó eséllyel teremthet a rendszer hozzáadott értéket a kormányzat számára is akár már járási szinten. A következő indokok miatt:

- Az egyes települések mérleg és pénzügyi teljesítményadatai egy összegző rendszerből elérhetőek.
- Az egyéb teljesítmény statisztikák elemzéséhez elegendő ugyanezen rendszer alkalmazása, nincs szükség a piac elemzésénél említett településenként körbeküldött Excell táblákra.
- A FEUVE modell szerint integráltabb regionális kontroll gyakorolható a települések felett.
- Transzparenssebb településműködés biztosítható.

Ezen rendszer eléréséhez azonban szükség van a programot használó települések egész hálózatára, így a fejlesztéseket és a terjesztést is biztosítani kell, mégpedig a következő modellel.

Poór József (2010) rendkívül jól rátapint a tanácsadócégek egyedi tulajdonságára, mikor munkájában a szükséges marketing tevékenységeket elemzi, egy a szokványos piacon versengő cégtől jórészt eltérő modellben kell gondolkodnunk. A következő pár oldalban ezt fogom lépésről lépésre kifejteni, a marketing, cégstruktúra - HR módszertan és finanszírozás szempontjából.

4.1 Marketing:

Egy szokványos piaci cég esetében újság, rádió és tv valamint netes reklámokról beszélünk ezen szekció alatt, ám most eltérően kell gondolkodnunk. A Magyarországon operáló tanácsadócégek egyikét sem találjuk meg ezen csatornákon, ellenben a B2B és B2G szektor sokkal inkább szakmai referenciákon alapuló csatornáit alkalmazzák. Akár a Boston Consulting Group első emberét, a partneri szinten tevékenykedő Soós Pétert, akár a jóval specifikusabb szektorra fókuszáló kiscég a Crudus Solutions alapító tagját Weiner Jánost kérdeztem, az elsődleges ügyfélszerzési módszer a kezdeti szárnypróbálgatások után a networkingból ered.

Ez több mindent is magában foglal: Kapcsolatépítést és ápolást a szakmai konferenciákon, üzleti nyíltmeetingeken. A már meglévő projektek utógondozását, mely az egyik legfontosabb ügyfélszerzési módozatot jelenti: az ajánlást: Nemcsak egy tanácsadó cég esetében a lehető legjobb eshetőség, ha az elégedett ügyfél új ügyfelet hoz, azaz a szolgáltatás/termék minőségével nagyfokú márkahűséget építünk ki. Jelen esetben ez egy igen hosszú folyamat lehet, melyet több szálon kell elindítani. A célcsoport egy igen specifikus szegmens, a települési önkormányzatok és ezzel be is lépünk az üzleti élet egyik igen ingoványos talajára, az úgynevezett B2G piacra. Ahhoz, hogy hatékonyan elérhessük a potenciális partnereket megfelelő csatornára van szükség. Jelen esetben az egyik ilyen **csatorna** a felmérés elkészültét is támogató Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (De akár több hasonló szerveződéssel is ki lehet kölcsönösen előnyös kapcsolatokat alakítani.) Míg a másik a már fentebb említett állami támogatás. Amennyiben a jelen esetben leegyszerűsített 4P termékmix csatornáját megtaláltuk, szükség van a promóció kialakítására.

A **promóció**, melynek ideális változatát ismételten Poór Józseftől (2010) kölcsönzöm a hatástanulmányok készítését, szakmailag elismert cikkek megjelentetését és nem utolsósorban egy igen képzett sales team- et igényel. A hatástanulmány alapú sales-re jó példát hozhat saját felmérésem is, hiszen egy kb. fél órás kérdőív alapján a kitöltők felét érdekelné egy ilyen rendszer, míg ugyanezen válaszadók hajlandóak lennének mélyebben is megismerni a témát egy interjú keretein belül. Egy ilyen közhasznú felmérést kidolgozva, szakképzett és hiteles tanácsadókkal, mint interjúpartnerekkel felvértelve a sales team egyik ága felépül. A másik ág a tipikus telefonos megkeresés, és nyilvános reprezentációs tevékenységet végzők köre. Alapesetben a különböző szakmai rendezvényeken tevékenykedő tanácsadók megegyezhetnek a hiteles helyszíni interjúzó és tárgyalópartnerekkel. A telefonos megkeresések esetében szakképzet tele marketinges csapatra van szükség.

Ezt egészíti ki, hogy a kivitelező a különböző szakmai lapokban és az Önkormányzatoknak szóló külön kiadványokban cikkeket ír és jelentet meg. Nem kis apparátus ez tehát, mely a célpiacon elérését hivatott szolgálni.

A harmadik "P" a **termék/ szolgáltatás**. Hiszen nem egyszerűen egy specifikus településirányítási szoftvert kívánunk eladni, cégünk ebben az esetben szoftverfejlesztő vállalat lenne és nem tanácsadó. Úgy vélem (és ez a későbbiekben ez az árazást is indokolja) egy jóval összetettebb produktumot kell létrehozni. Egy többfázisú projektet, melynek első lépése a partner ingyenes felmérése (többek közt az interjúval és a kérdőívvel a TÖOSZ-on keresztül), ezek után az informatikai rendszer és az új vezetési módszertan egyidejű integrálása a következő lépés. Ez az egyik legfontosabb lépcsőfok, itt történik a benchmarkok felállítása, a szerkezeti átalakítások kivitelezése, és az informatikai rendszer személyre szabása. Ezt követi az utolsó fázis, az utókövetés, melyet célszerű szintúgy több lépcsőre bontani. Az első utókövetési fázisban a projekt lezárása és a rendszer bevezetése után az utókövetés a szoftvertámogatást és folyamatos frissítését jelenti. A tanácsadói szerepkör sem zárul le, egyrészt az értékesítési tevékenység részeként a kapcsolatok ápolásával, másrészt a magas szintű tanácsadói szolgáltatási minőség biztosítására, eseti jellegű, díjmentes támogató tanácsadási tevékenységek (pl. a szervezeti struktúrához kötődő új tanácsok, az 1-2 havi tesztüzem fényében) is lefolytatásra kerülnek. Végül az első üzleti végén az utolsó lépcsőfokban a kiírt benchmark adatok ellenőrzése, a szoftver és a település teljesítményének terv-tény összevetése következik. Ez a fázis az utókövetés és a sikerdíjas árazás miatt a következő 2 évben megismétlődik.

Az előző bekezdés utolsó mondata pedig már utal az **árazási politikára** is. Az egyszerűsített marketing mixem utolsó elemeként a piac és versenyképes ár kialakítása következik. Alapvető árpolitikának a sikerdíjas árazást javaslom. Több tényező is indokolja ezen lépés megtételét:

Egyrészt ezáltal elkerülhető egy alapvető önkormányzati politika a készfizetési képesség jelentős korlátozottsága. Bár a kormány átvállalja az Önkormányzati adótartozások jelentős hányadát, ez szabad tőkeállományt csak korlátozottan generál. Mivel a költségvetési irányszámok az egyes Önkormányzatok esetében már a költségvetési év kezdetekor meghatározásra kerülnek. Ebből kifolyólag nehézkes egy nagy költségigényű projekt (mint például a rendszer bevezetés és szervezet- átalakítás) elfogadtatása a képviselőtestülettel évközből. Abban az esetben, ha a sikerdíjat a következőképpen számítjuk, elkerülhető az önkormányzati cash flow megzavarása.

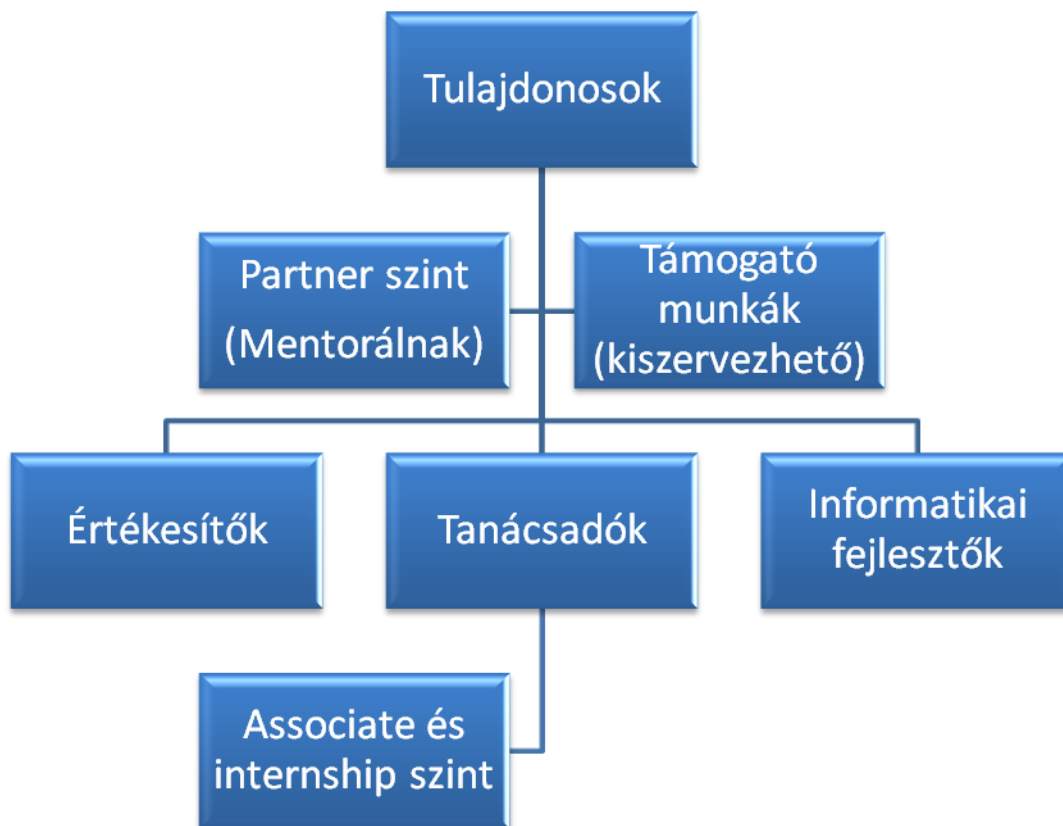
A sikerdíj számítása: A projekt lezárulta után az előző öt év kiugró beruházási értékeitől (pl. 450 M forintos csatorna beruházása Csór község esetében 2012-ben) tisztított átlagos költségvetési értékét alapul véve, az új, rendszer üzemelésével eltöltött (szintén kiugró beruházási érték nélkül) egy év költségvetési értéke közötti különbséget 50%-át számítja fel a tanácsadó vállalat, Majd a következő évben degresszíven, ám ugyanezen elszámolási metodika szerint a megspórolt költségvetési különbséget 30, majd 20%-a kerül felszámításra. Ezzel a metodikával azonban a projektmenedzsment modul hatékonysága csak korlátozottan épül be a díjszámításba. Hiszen a projektmenedzsment modul feladata pontosan az eseti beruházások koordinálása és a nagy tehertételt jelentő projektek controllingjának biztosítása. A projektmenedzsment modul opcionális termék, így díjszámítása külön is történhet: Hasonlóan a projekt tanácsadási és pályázati metodikához: A projekt értékének 5%-ért, illetve ettől eltérően, amennyiben a projekt 5% nem éri el az egymillió határt.: egy Fix díjért, ennek értéke 1 millió Forint.

Ezen árképzési technika azonban jelentős hátrányokat is jelenthet: A teljes tanácsadási projekt kifizetése egy évet csúszhat, így a tanácsadó cégnek rendkívül jó fiskális háttérrel kell rendelkeznie ahhoz, hogy több ilyen projektet egy időben sokáig futtathasson. Megkérdőjelezhető az Önkormányzatok fizetési hajlandósága is a második és harmadik év végén. Éppen ezért szükség van Kormányzati biztosítékra a kliens oldal fizetési hajlandóságát illetően.

A módszer előnye, hogy a kliens település méretétől függően jól skálázható a díjszabás, hiszen egy alacsonyabb lélekszámú település kisebb infrastruktúrával rendelkezik és kevesebb feladatot jelent a tanácsadó cég számára, míg a díjszabás alapját képező költségvetési érték is alacsonyabb, ahogy a felmérésem is bizonyítja, ezért a projekt túlárázása elkerülhető.

4.2 A cég ajánlott szervezeti felépítése és HR megfontolások

A megfelelő működéshez elengedhetetlen egy jól felépített szervezeti rendszer, mely biztonságos karrierképet nyújt a dolgozóknak és egyben üzleti alapon fenntartható működést is biztosít. A következő ábra így a tanácsadó cég általam javasolt szervezeti felépítését mutatja be.



12.ábra A javasolt tanácsadói cégstruktúra a hatékony szektoriális tanácsadási tevékenység érdekében

Mint látható, a cég egy hagyományos felépítést követ, a siker kulcsa az egyes feladatkörök összehangolásában van. Ahogyan a marketing mix esetében leírtam, az értékesítési munkát két oldalról végezhetjük. Egyrészt az általános értékesítési és kapcsolattartási feladatokat

ellátó értékesítői szint, míg a helyszíni felméréseket, mélyinterjúkat (hogyan involvment-et alakíthassunk ki a leendő ügyfeleinkkel) már a tanácsadók és Associate szintű, vagy gyakornok alkalmazottak párosai végzik. Ezért rendkívül jó kommunikációra van szükség a két egység között. A Partnerek feladata a szervezetben a Tanácsadók motiválása és a legbiztosabb teljesítményt nyújtók mentorálása.

A Tanácsadók, Associate-ek és gyakornokok a szervezeti teljesítmény gerince. Az ő feladatuk a Controlling és Vezetői asszisztencia rendszer bevezetésének támogatása a kliensnél. Ők mérik fel a település adottságait és szükségleteit, valamint ők végzik az utókövetési munkákat is.

Az informatikai fejlesztők feladata az alaprendszer fejlesztése és folyamatos frissítése, az egyes települések igényei szerint történő modulfejlesztés. Ezen feladatot a controlling rendszer bemutatásánál már részletesen kifejtettem.

A tulajdonosi kör, hasonlóan a partnerekhez a kiemelt ügyfelekkel tárgyal és a cég érdekképviselői feladatait látja el.

A tanácsadók a szakmára jellemző up or out elv szerint léphetnek előre a szervezeti ranglétrán. Az organikus fejlődési útvonalat azonban több eszközzel is szükséges támogatni. Egyrészt a partneri mentoringgal, másrészt egy közös tudásbázis megalkotásával, melyben a tanácsadók az egyes településekhez kötődő egyéni szervezetfejlesztési módosításokat esettanulmányok formájában feltölthetik, így hasonlóan az Ernst&Young (forrás. vállalatlátogatás) módszeréhez a problémamegoldás során egy szélesebb körű tudásbázisra támaszkodhatnak.

Az alkalmazottak száma javaslatom szerint a vállalkozás elindulásakor a következők szerint alakul, a számok felett a fizetés/fő összeggel jelöltem a kapcsolódó HR költségeket. A bérkalkulációk forrása a 2013-as bérkalkulátor:

http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=berkalkulator_2013

Értékesítők: A cég indulásakor két fő, bruttó fizetés 150.000 Ft/fő. A teljes bérköltség járulékokkal együtt: 385.500 Ft/hó

Associate alkalmazottak: 3 Fő, bruttó fizetés 150.000 Ft Teljes bérköltség: 578.250 Ft/hó

Gyakornokok: 3 Fő, bruttó fizetés 70.000 Ft Teljes bérköltség: 269.850 Ft

Tanácsadók: mivel több tanácsadói szint alakul ki az évek során (projekt vezetők, tanácsadók, projekt assistant-ok) ezért az indulás kezdetére egy átlagértéket javasolok a számításokhoz, ez Bruttó 400.000 Ft/fő 5 Fő esetén ez járulékokkal együtt 2.570.000 Ft bérköltséget tesz ki.

A partneri szintet induláskor a tulajdonosi kör képezi, így bérük a profitból adódik. A későbbiekben az 1, maximum 2 partneri szintű tanácsadó fizetése teljesítménytől függően 800.000 és 1.200.000 Ft Későbbiekben a fenntarthatóság vizsgálatakor ezt az összeget még nem vonom bele az első évek számításaiba.

Az informatikai fejlesztésekért induláskor 6 fő felel, az ő bérük bruttó 220.000 Ft/fő ami havonta 1.696.200 Ft összesített bértömeget képez.

A támogató munkák, mint a bérszámfejtés és egyéb könyvelési műveletek kiszervezhetők.

A cég összes bérköltsége így 5.499.800 Ft az előzetes kalkulációk alapján.

4.3 A fenntarthatóság elemzése

A cégstruktúra és HR megfontolások bemutatásakor már a legjelentősebb költségtényezőt említettem, a bérköltségeket. Ehhez jönnek az infrastruktúra bérleti és rezsi költségei, valamint a marketing és reprezentációs költségek is.

Ahogy fentebb utaltam az árazási politika bemutatásánál, jelentős hátrányt jelenthet a közel egy éves határidő a sikerdíj kifizetéséig. Jelentős tőketartalékkal kell így rendelkeznie a vállalkozásnak a stabil működés finanszírozásához. Az első évben tehát tisztán a bérköltségek finanszírozásához kb. $12 \cdot 5.499.800$ Ft-ra, azaz 65.997.600 Ft-ra lesz szükség.

A kapacitások a következőképpen állnak rendelkezésre: 5000 Fős településméretig a projekten egy tanácsadó, egy associate és egy gyakornok dolgozhat két hónapot. Míg 5000 Fő felett 2 tanácsadó, a gyakornokok és az informatikusok helyszíni segítségével kiegészítve végezhetnek hatékony munkát 3-4 hónap alatt. (Az utókövetést mindig az associate tanácsadók végzik) Így az első évben optimális teljesítményt feltételezve 18 (mivel a munkaerőből 3 team alakítható) kis és közepes település és 3, az 5000 fő feletti lélekszámmal rendelkező város csatlakozhat a felhasználók köréhez.

Felmérésem adatait felhasználva látható, hogy a jellemző átlagos költségvetési érték az 1000 Fő körüli települések esetén 133 millió Ft körül alakul, míg a középérték az egész mintában 288.926.000 Ft-volt, a csúcserőket 5000 fő felett elérték a milliárdos tételt is. A finanszírozás sikerdíj alapú, és számításaim szerint a rendszer bevezetésével 15%-os átlagos költségcsökkenés is elérhető, ami azt jelenti, hogy a kistelepülések esetében 19.950.000 Ft költségmegtakarítást érhetünk el, ennek fele illeti meg a tanácsadó céget az első év végén, azaz 9.975.000 Ft. Ha mind a 18 település ebbe a kategóriába esik, akkor 179.550.000 bevételt tervezhet a vállalkozás. Ehhez vegyünk hozzá két várost az 5000 fő körüli településméretből és egy jelentősebb projektet, 800.000.000 Ft-os költségvetéssel. Ekkor a várható összeg $288.926.000 \cdot 0,15 = 43.338.900$ Ft-tal (osztásra nincs szükség hiszen két települést igyekszünk kiszolgálni), valamint $800.000.000 \cdot 0,15 = 120.000.000$ Ft ($/2$) = 60.000.000 Ft-tal összesen 342.888.900 Ft-ra növekszik. Ezen bevételi érték azonban, ne feledjük el egy évvel az üzletszerű működés megkezdése után kezd el folyamatosan realizálódni.

A legjobb célpiacot jelen esetben Győr-Moson-Sopron, illetve Pest megye jelentik, ugyanis a megfelelő településszám mellett itt képződik arányosan a legjobb településre jutó megtermelt GDP arány. Ez az érték Győr-Moson-Sopron esetében 16 327,893 Millió Ft/ település, míg Pest megye esetén (Budapest nélkül) 20 554,124 Millió Ft/ település.

Ezen adatokból kiindulva a következőket mondhatjuk:

Egyetlen, jó költségvetési adatokkal rendelkező régiót megcélózva, akár megyei, akár járási szinten terjeszkedve a vállalkozás jó kilátásokkal rendelkezik, amennyiben képes előteremteni a zavartalan működéshez szükséges tőkét. Bár a humán erő költségei jelentik hosszú távon a legnagyobb tőkeigényt, nem szabad megfeledkeznünk a marketing-, a rendszerfejlesztési és egyéb fenntartási költségekről sem. Mindent egybevetve az első évben kb. 140 - 160 millió Ft. tőkére van szükség a cég stabilitásának biztosításához.

Ezen költségek és bevételek részleteit szemlélteti a következő táblázat:

A tanácsadó cég tervezett bevételei és költségei az első üzleti évben:

3. táblázat

Megnevezés	Bevétel (adatok Ft-ban)	Kiadás (adatok kFt-ban)
Bérköltség az első év végéig		65.997.600 Ft
Informatikai Fejlesztési költségek (licenszek, tanúsítványok, szerverpark)		30.000.000 Ft
Marketing költségek		5.000.000 Ft
Egyéb irányítási és infrastrukturális költségek		20.000.000 Ft
Bevételek az első üzleti év végétől Kistépülések:	179.550.000 Ft	
Bevételek az első üzleti év Köz.	43.338.900 Ft	

Bevételek az első üzleti év végétől Kistelepülések:	60.000.000 Ft	
--	---------------	--

5. Összefoglaló

Dolgozatomban egy igen releváns, ám egyben igen nehezen átlátható és hektikus változásokat átélő terület, az Önkormányzati rendszer döntéstámogatását dolgoztam ki. Az elmúlt fél évben jelentős változásokat élt át az önkormányzati struktúra, melyek több ponton a dolgozat újraértékelését is megkövetelték, ám jelenleg is úgy vélem, hogy kiemelkedően fontos megvizsgálni és üzletileg is fenntartható módon megvalósítani a települések jobb vezetését segítő szoftvereket és metodológiákat. Véleményem szerint és tapasztalataim alapján a szervezett működtetésre leginkább a kisebb méretű 1000 és 5000 fő közötti települések esetén van a legnagyobb szükség, ahol a menedzsment megoldások leginkább hasonlítanak egy kisvállalkozáshoz, míg a felelősség egyértelműen nagyobb a polgármester és a képviselőtestület vállán, mint egy tipikus 10 fős vállalkozás vezetőjének esetében.

Felmérésem bebizonyította, hogy a legtöbb esetben a települések nem rendelkeznek állandósított beszámolói struktúrával, valamint a controlling rendszereknek is csak bizonyos funkciói élnek. A kutatásom során az is bizonyossá vált azonban, hogy a települések fele igényelne egységes döntéstámogatást. Ha figyelembe vesszük a FEUVE rendszert (folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzés) mint irányadó direktívát az általam tervezett megoldás pontosan illeszkedik a kormány elképzeléseibe is.

A megfigyelt tendencia alapján, melyeket a sajtócikkekben is olvashattunk, azonban az egységesítési folyamat lassan halad. Az új járási rendszer bevezetésével a feladatok és az ellenőrzés is egy új szinten aggregálódhat, ami az általam tervezett rendszer számára új perspektívát ad, ugyanis a hálózati tervezésnek köszönhetően a szerverközpont lehet egy- egy járási központ is egyben, ahol az elemzésekhez, településenként lebontva egy újabb modulelem segítségével hozzáférhetnek. Ez megkönnyítheti az állam felé történő beszámolást és a különböző pénzügyi nehézségek (mint pl. késedelmesen érkező adatok, hiányosságok a települési költségvetésekben) jó része is kiküszöbölhető a központosítás ilyen formájával. Természetesen ebben az esetben a rendszert állami érdekek szerint kell tervezni illetve új központi ellenőrző modult is integrálni kell a modellbe.

Ezek mellett a következő problémakör a fenntartható üzleti modell kérdésköre volt, hiszen az elképzelés állami támogatás nélkül csak akkor kivitelezhető, ha üzleti alapon fenntartható a modell, mind a kivitelező tanácsadó cég, mind a klienskör számára. Így a finanszírozási

struktúra kialakításakor több modellt is számba vettem, ám véleményem szerint ez az elv biztosítja a kliens likviditásának megőrzését a lehető legjobban, míg ugyanakkor egy tőkeerős tanácsadócég számára még áthidalható a cash flow első pár éves ingadozása

Munkám végén így tapasztalataimat összegezve a következőket mondhatom el: Bár jelenleg talán az elmúlt 15-20 év legjelentősebb változásait éli át az Önkormányzati rendszer, mégis ez a rendkívüli változás teremthet több lehetőséget a szektor homogén adminisztrációs és döntéstámogatási struktúrájának kialakítására.. A hitelátvállalásokkal jelentős mozgástér nyílik meg az önkormányzatok előtt, míg azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a tanácsadócégek közsférába történő befolyását pár évvel ezelőtt jelentős sajtóbotrányok követték, így rendkívül kockázatos is egyben ez az iparág. Ahogy azonban a célpiac elemzésénél is utaltam rá, égető szükség van egy homogén rendszer bevezetésére, ugyanis a manuálisan továbbküldött excel tábla alapú felmérések rendkívül lerontják a szektor hatékonyságát.

Dolgozatom terjedelmi korlátai miatt nem érinthettem olyan fontos területeket, mint külföldi benchmarkok, illetve nem mélyedhettem bele jobban a döntéstámogatás egyes kulcsfontosságú pontjaiba ám úgy vélem ezek nélkül is rávilágítottam a témakör kulcsára: Egy egységes controlling és döntéstámogató rendszer elengedhetetlen abban az esetben, ha valóban teljes transzparenciát akarunk elérni a település irányításában, illetve amennyiben, egy szinttel feljebb lépünk a közsféra hierarchiájában, az egységes adatok a későbbiekben egyetlen regionális járási szintű adattárházban elemezhetők.

Nem szabad azonban azt sem elfelejtenünk, hogy az informatikai rendszer csak egy eszköz, aminek bevezetésével még nem oldódnak meg a problémák. Ezen a ponton lép a képbe ismételten a tanácsadói szemlélet, ugyanis bizonyos esetekben a rendszer bevezetését vezetői tanácsadással kell ötvözni, aminek keretein belül a kliens település belső munkafolyamatait is átszervezik. A controlling rendszer bevezetésével egyfajta üzleti szemléletet is meg kell valósítani az ügyfél önkormányzatnál, ami biztosítja az eredményorientáltságot. Ehhez azonban szintúgy a tanácsadói perspektíva igénybevételére és szervezetfejlesztésre lesz szükség. Így tehát szorosan összefonódik az IT megoldás implementációja a professzionális tanácsadással a közös cél érdekében, mely nem más, mint egy hatékonyabb üzemelési modell biztosítása az önkormányzatok felé, az üzleti szemlélet implementációjával.

Irodalomjegyzék

1. Balakrishnan et al 2008: Managerial Accounting, San Francisco Wiley
2. Boda György - Szlávik Péter 2005: Controlling rendszerek. Budapest KJK- Kerszöv.
3. Boda György-Szlávik Péter 2010: Stratégiai megfontolások és kvalitatív módszerek érvényesítése a döntéstámogató vezetői számvitelben = Vezetői számvitel. Módszertani füzetek Elmélet. Módszertan. Kihívások, útkeresés a vezetői számvitelben. 1. évf.,. [5.sz.](#) 15-29. p.
4. Böcskei Elvira - Takács Tamás 2012: Stratégiai célok elérését segítő controlling eszközök - a benchmarkingban rejlő lehetőségek in: A controller 8. évf. 4. szám 14- 17. o.
5. Cardos et al. 2010: The Changing Role of Managerial Accounting and the Managerial Accounting Profession in Romania, Közgazdász fórum 13 évf. Klsz. 57-75.o.
6. Dénes Tamásné et al. 2004: Ágazati és funkcionális controlling, Budapest, SALDO -
7. Dinnya László 1999: Marketing és Közszolgáltatások, Marketing és Menedzsment, 33/5 8-10.o.
8. Examples from the Dictionary for Controllers 2009: München IGC
9. Gál Erzsébet 2010: Az "önkormányzati risk mapping" avagy a "camels típusú" elemzésen alapuló önkormányzati rating és monitoring rendszer in: Tér és Társadalom 24. évf. 1. sz. 83. o.
10. Gál Erzsébet 2010: Divatos téma, vagy valódi kockázat: az önkormányzati szektor eladósodása. in: Önkormányzati szemle. 20. évf. 188. sz. 39.o-41.o.
11. Gál Erzsébet 2011: Kell-e szabályozni az önkormányzati hitelfelvételt? in: Pénzügyi szemle 56. évf. 1.sz. 124-144. o.
12. James C. Taylor, 2008 :Project Scheduling and Cost Control, Fort Lauderdale, J. Ross Publishing

13. Harold Kerzner 2009: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Canada, Wiley
14. Kardos Barbara 2012: A vezetői számvitel alapjai. Budapest. Saldo
15. Koháriné Dr. Papp Edit 2012: Edit Controlling rendszer lehetséges kialakítása a költségvetési szerveknél, A Controller VIII. évf. 5.szám 10-14. o
16. Niven, Paul R. 2008: Balanced Scorecard, step by step for government and non-profit agencies. New York: John Wiley and sons -
- 17 A 2012 évi költségvetési törvény
18. Stiglitz, Joseph. E.2000: A kormányzati szektor gazdaságtana, Budapest: KJK Kerszöv
19. Tóth Antal (szerk.) 1999: : Magyarországi vállalkozások és intézmények controlling kézikönyve. Budapest WEKA szakkönyvek. -
20. Tóth Antal (szerk) 2006: Gyakorlati Controlling. Budapest SALDO. -
21. Véry Zoltán (szerk.) 2006: Controlling trendek A sikeres vállalatirányítás gyakorlata, Budapest RAABE -
- 22 Véry Zoltán (szerk) 2009: Funkcionális controlling Budapest: Süle Gabriella építőipari controlling

Internetes források.

<http://www.techrepublic.com/blog/project-management/microsoft-project-professional-2013-new-features-preview/4987> letöltés ideje 2012.11.15. 18:45

http://fmh.hu/gazdasag/20121027_hitelek_atvallalasa letöltés ideje 2012.10.28. 13:16

http://www.portfolio.hu/gazdasag/lesz_meg_onkormanyzati_csod_ki_a_kovetkezo.171128.html

letöltés ideje 2012.08.07. 11:25 _Szebeni Dávid Lesz még önkormányzati csőd.....

<http://jarasok.com/jarasi-hirek/jarastorveny-2012-2013-ujra-elfogadtak-a-jarastorvenyt.html> letöltés ideje: 2012.11.26 8:00

<http://www.rdsystems.hu/> RD Systems Kft honlapja Letöltés ideje: 2012.08.20.17:00

<http://www.hrportal.hu/hr/teljesitmenymutatok-mire-fokuszaljon-a-hr-kontrolling-20090907.html>
Letöltés ideje: 2012.08.20.17:00

<http://www.vg.hu/gazdasag/makrogazdasag/elemzok-550-600-milliardos-megszoritas-johet-magyarorszagon-382284> letöltés ideje: 2012.08.06, 11:37.

Mellékletek

1. melléklet

Az Önkormányzatok törvényi szabályozás szerinti bevételi és kiadási kategóriái.

- Saját bevételek
- Átvett pénzeszközök
- Átengedett központi adók
- Normatív költségvetési hozzájárulás
- Cél- és címzett támogatási rendszer
- Egyéb támogatások

A saját bevételek az elsősorban kivetett helyi adókból, valamint saját tevékenységből, önkormányzati vállalkozásból és az önkormányzati vagyon hozadékából származó nyereség, osztalék, kamat és bérleti díj.

Az átvett pénzeszközök csoportjába az adott önkormányzat területén kiszabott környezetvédelmi és műemlékvédelmi bírságok bizonyos, az önkormányzati költségvetés számára, a központi költségvetésből visszautalt hányad, kiegészítve a vadászati jog bérbeadásával és egyéb bevételekkel.

Az átengedett központi adók jogcím alatt a magánszemélyek jövedelemadójának meghatározott részét a központi költségvetés visszautalja az önkormányzat számára, egyéb kisebb mértékű megosztott adókkal egyetemben.

A normatív hozzájárulást egy összetett metodika alapján határozza meg az országgyűlés. A módszer figyelembe veszi az adott település lakosságának számát, a demográfiai megoszlást, és az intézményi ellátottak számát. Ez a központilag meghatározott összeg a felhasználására vonatkozó kööttség nélkül illeti meg az önkormányzatokat.

A cél- és címzett támogatások kapcsán az országgyűlés meghatározza a társadalmilag kiemelt célokat. A célonkénti támogatások mértékét és feltételeit törvény határozza meg. A helyi önkormányzatok egyedileg és közösen is igényelhetnek támogatásokat, ekkor a feltételeknek megfelelő önkormányzat a céltámogatásra jogosult. A céltámogatás kizárólag az adott célra használható fel. Az országgyűlés egyes nagy költségigényű beruházási feladatok

megvalósítására meghatározott helyi önkormányzatnak címzett támogatást nyújthat. Ez szintűgy kizárólag az adott célra fordítható.

Az egyéb támogatások az önhibájukon kívül hátrányos helyzetben lévő települési önkormányzatokat illetik meg az önállóságuk és működőképességük védelmében. Ennek mértékéről a költségvetési törvényben döntenek. Ezen támogatási összeg a költségvetési év során nem mérsékelhető, hiszen nem okozhat negatív változást az amúgy is bajban lévő önkormányzat már megtervezett cash flow-jában.

Hasonlóan a bevételekhez, a kiadási kategóriák is megegyezők, ezen kategóriákat csoportosíthatjuk többek közt számviteli és funkcionális szempontból is, jelen esetben eme kettőt mutatom be:

- Oktatás
- Szociális ellátás
- Egészségügy
- Kommunális ellátás
- Adminisztratív igazgatás
- Egyéb

Mint látható, a funkcionális csoportosítás feladatszegmensenként jól tárgyalja az önkormányzatok egyes feladatköreit. Ezzel szemben a költségvetési szemléletű, számviteli csoportosítás a központi költségvetés felé történő elszámolással van összhangban, és a következő kategóriákat különbözteti meg működési kiadások tekintetében:

- Személyi juttatások
- Munkaadókat terhelő járulékok
- Dologi és egyéb folyó kiadások
- Támogatásértékű kiadások
- Végleges pénzeszközátadás
- Társadalom- és szociálpolitikai juttatások
- Ellátottak pénzbeli juttatása
- Felújítási kiadások:
- Beruházási kiadások:
- Kölcsönnyújtás:

Emellett a költségvetés legjellemzőbb felhalmozási kategóriái a következők:

- intézményi beruházások és felújítások
 - lakástámogatás
 - egyéb felhalmozási kiadás
- (Forrás: 2012. évi költségvetési törvény)

2. Melléklet

1. Célszerű információs és függelmi hierarchia az Önkormányzaton belül. Saját szerkesztés.

