



Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése

ÁROP-3.A.1/2008-0018



17. részfeladat – Pályázati kiírás 13. területe

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása.

Folyamat leírás

Készítette: SKC Consulting Kft.

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

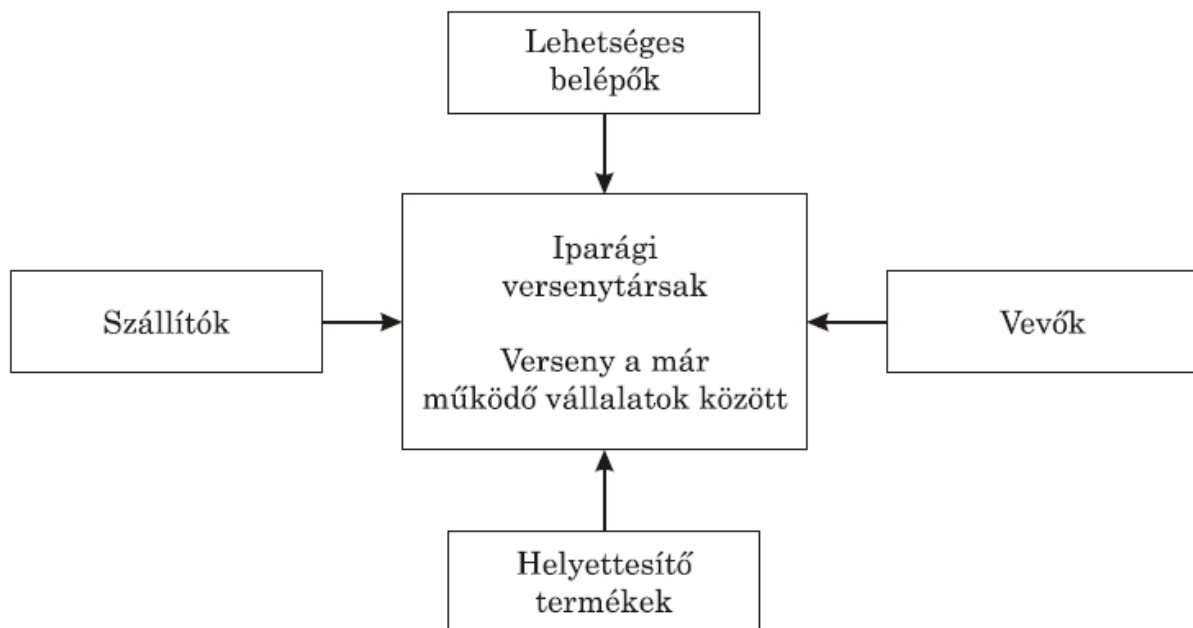


A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása:

A projekt keretében elkészítettük a Dunavarsányi Polgármesteri Hivatal Porter-féle elemzését is, hiszen napjainkban minden szervezet számára stratégiájának kialakításában a környezet rendkívül fontos. E környezetet lehet tágabban és szűkebben is értelmezni, viszont az tény, hogy egy szervezet – legyen az non-profit vagy akár gazdasági – működésére közvetlenül annak az iparágnak van befolyásoló ereje, amelyben az adott szervezet tevékenykedik. Porter szerint a verseny erőssége azon múlik, hogy „milyen az adott iparág gazdasági struktúrája.”¹

Ő az iparági versenyt öt versenytényezőtől tette függővé, melyeket a következő ábra szemléltet.



1. ábra: Porter öttényezős modellje

A verseny élességének strukturális meghatározása

¹ http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2003_24.pdf,

Az iparág „a vállalatok olyan csoportja, amelyek egymást közvetlenül helyettesítő termékeket állítanak elő.”²

Az önkormányzatok esetében a legtágabb értelemben az összes működő közigazgatási hivatalt, szervezetet egy iparágnak tekinthetjük. A fogalom szűkítése után azonban célszerű egy-egy szervezetet a szolgáltatás nyújtása alapján besorolni. Ilyen értelemben tehát külön iparágnak számítanak például a polgármesteri hivatalok, a földhivatalok, az okmányirodák. Természetesen esetükben nem beszélhetünk versenyről, hiszen minden ügyfél oda megy, ahová területileg tartozik, tehát a területileg illetékes polgármesteri hivatalba, a területileg illetékes földhivatalba.

Ahogy versenyről sem, helyettesítő termékekről sem beszélhetünk az önkormányzatok esetében, hiszen olyan feladatokat látnak el, olyan szolgáltatásokat nyújtanak, melyekre kizárólag ők jogosultak. Ez a szerepkör államilag meghatározott, így például „magánokmányirodáról” nem beszélhetünk. Így tehát az sem fordulhat elő, hogy például egy településen több polgármesteri hivatal működjön. Ebben az értelemben tehát új lehetséges belépők fenyegetéséről sem beszélhetünk, hiszen ez is elképzelhetetlen.

Az önkormányzatok, illetve a polgármesteri hivatalok esetében tehát a Porter-féle modell elsősorban a beszállítók, a vevők, valamint a gazdasági tényezők elemzésével lehetséges, s mindezt különösen a pénzügyi tervezés szempontjából elvégezni. A beszállítóknak – ahogy minden más szervezetben legyen az non-profit vagy gazdasági – kulcsfontosságú szerepe van. Ők abban érdekeltek, hogy minél magasabb árat érjenek el, a szervezet pedig abban, hogy minél olcsóbban vásároljon. Ezért érdekelletét áll fenn. A szervezet számára továbbá az is fontos, hogy megbízható beszállítókkal, korrekt feltételek között működjön együtt. Ezt szolgálja a közbeszerzések kiírása: kizárólag a legjobb minőséget, a legjobb pénzügyi és szállítási / teljesítési kondíciók mellett „fogyasztani”. Ezért van szükség a közbeszerzési eljárások minden egyes lépésére: a közbeszerzési terv kidolgozására, a megfelelő dokumentációk elkészítésére, az ajánlati biztosítékra, az ajánlatok elbírálásának szakmai előkészítésére, a szakvélemény kikérésére, s aztán a korrekt eredményhirdetésre. A közbeszerzési eljárás során számos szabályt be kell tartania az önkormányzatnak, melyek már ismertetésre kerültek.

² http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2003_24.pdf

A vevők az önkormányzatok esetében az ügyfelek, akiknek az ügyeit intézni kell. Ennek menetét is szabályozni kell, ugyanis ennek hiányában káosz alakulhat ki:

- pontos információk összegyűjtése
- szükséges papírok átnézése
- jogszabályok pontos ismerete
- hiánypótlás mentes kérelmek beadása
- hivatalok számonkérése
- sürgősségi eljárások, egyéb kedvezmények nyújtása

Mindezek megfelelő szervezése szükséges ahhoz, hogy az önkormányzat ügyfelei elégedettek legyenek: a közigazgatás átfogó, szervezeti szintű szabályozási rendszerének szerves részét képezi az ügyfélszolgálati funkció szabályozási rendszere, amely szervezeti szinten abban az esetben lesz hatékony, amennyiben megfelelően integrálódik a belső szabályozási rendszerbe. Ennek érdekében módszeresen meg kell vizsgálni, hogy mely belső szabályozási dokumentumokban milyen normatív tartalmak jelennek meg az ügyfélszolgálattal kapcsolatban.

Az ügyfélszolgálat belső szabályozásának alapkérdései tehát a következők:

Mindenekelőtt tisztázni kell, kit tekint a szervezet ügyfélének, ugyanis ez nagymértékben meghatározza az ügyfél-kapcsolatok belső szabályozásának tartalmát. A szolgáltató közigazgatás értékrendjéből a tágabb értelmezés következik, mert minden külső kapcsolatban van bizonyos fokú szolgáltatási tartalom. Nem csak egyes, kifejezetten az ügyfelekkel foglalkozó szervezeti egységekre, hanem a közönség-érzékenység tartalmának és mértékének megfelelően egész szervezetre vonatkozóan tartalmazznak előírásokat.

Az ügyfelek ügyintézési idejének csökkentése is rendkívül fontos feladat, ugyanis az ügyfelek számára ezzel mérhető leginkább a hivatal hatékonysága. Ők ugyanis a gyors ügyintézését a szakszerű, hatékony munkavégzéssel párosítják. Ezzel kapcsolatban a Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet végzett egy felmérést, mely szerint az ügyfelek legnagyobb mértékben az ügyintézés költségeivel elégedetlenek. A második legnagyobb

elégedetlenségre adó okként a várakozási időt, harmadikként pedig az ügyintézés egyszerűségét jelölték meg. A kapott eredményekből is egyértelműen látszik, melyek azok a területek, amelyek a közigazgatási hivatalokban javításra szorulnak.

A gazdasági tényezők is rendkívül befolyásolják az önkormányzat helyzetét, azaz, hogy milyen az adott település gazdasági, infrastrukturális fejlettsége, milyen a foglalkoztatás, mennyi a munkanélküliségi ráta, milyenek a születési arányok, milyen a fogyasztás mértéke. Tehát legjellemzőbb mutató az adott település lakosságának jövedelmei, fogyasztása, foglalkoztatottsága, az adott település infrastrukturális ellátottsága illetve nyújtott szolgáltatásai.

A település gazdasági és nem gazdasági ismérvek együttes alkalmazásának mutatói:

- a gazdasági ágazat struktúrája
- infrastruktúra állapota
- társadalmon belüli jövedelemkülönbség
- táplálkozás
- lakásellátás viszonyai
- szociális ellátás
- közoktatás³

Ezen tényezők min-mind befolyásolják azt, hogy az adott település önkormányzata milyen mértékben képes fejlődni, milyen lehetőségek állnak rendelkezésére működéséhez.

A gazdasági fejlődést befolyásolják:

- innováció,
- természeti erőforrások
- technikai haladás

³ Pőcze Mária-Szabó Katalin: Gazdasági fejlődés, gazdasági elemzések és prognózisok, <http://www.slideshare.net/daniel.takacs/gazdasgi-fejlds-gazdasgi-elemzsek-s-prognzisok>,

- tudományos és műszaki haladás
- K+F tevékenységek

Mindezekhez első körben gazdasági elemzésre van szükség, amelynek célja, hogy a racionális gazdálkodás elvéből kiindulva tanulmányozza a termelési folyamat, a termelési – gazdálkodási tevékenység eredményeit és hatékonyságát azért, hogy feltárják a tökéletesítés és a fejlesztés lehetőségeit.⁴

A projekt során célunk annak elérése volt, hogy a költségvetés készítésekor minden olyan stratégiai célhoz legyen megfelelő forrás rendelve, melyet az önkormányzat a szervezeti és egyéb stratégiáiban kitűzött. Fontos, hogy összhangban legyenek a célok a költségekkel, hogy a költség hatékonyság, ár – érték arány megfelelően érvényesülhessen. Ez mind működési, mind fejlesztési oldalon központi és helyi források bővülése mellett történt. Ennek elérése, megtartása és bővítése nem volt egyszerű feladat. A peremfeltételek adottak voltak: korábbi években kialakult, megújulni nehezen képes intézményrendszer, sok egyéni érdek, igények sokasága, és mindehhez a források bizonytalansága. Viszont ehhez kiváló segítséget nyújtott a projekt során bevezetésre került ONR rendszer, melyet kifejezetten ilyen problémák kezelésére hoztak létre. A projekt során világossá vált, hogy a stratégiaalkotás során meg kell fogalmazni a jövőben elérni kívánt célokat, majd ezekhez költségeket kell rendelni. Ehhez készítettük el a költségvetés készítés új folyamatleírását valamint új Szervezeti és Működési Szabályzatot határoztunk meg.

Dunavarsány, 2009. szeptember

⁴ Pőcze Mária-Szabó Katalin: Gazdasági fejlődés, gazdasági elemzések és prognózisok,
<http://www.slideshare.net/daniel.takacs/gazdasgi-fejlds-gazdasgi-elemzsek-s-prognzisok>