

Dr. Drótos György

Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2009. november 4.

Kreatív Város Konferencia

**Kreatív városirányítás megszorítások idején - jobb
szolgáltatások milliárdos megtakarítások mellett**

Az önkormányzati innováció forrásai

- Versenyszféra gyakorlata
- Külföldi önkormányzati gyakorlat
- Hazai helyi kísérletek
- Jogszabályi változások

Milliárdok?

Egy kalap alatt

Miskolci holding

Figyelő, 2009./29. szám - július 16.



Halmai Gyula. A Miskolc Holding vezetője. Fotó: Kőhalmi Péter

[Galambos Márton](#)

MEGVALÓSULT LÉPÉSEK

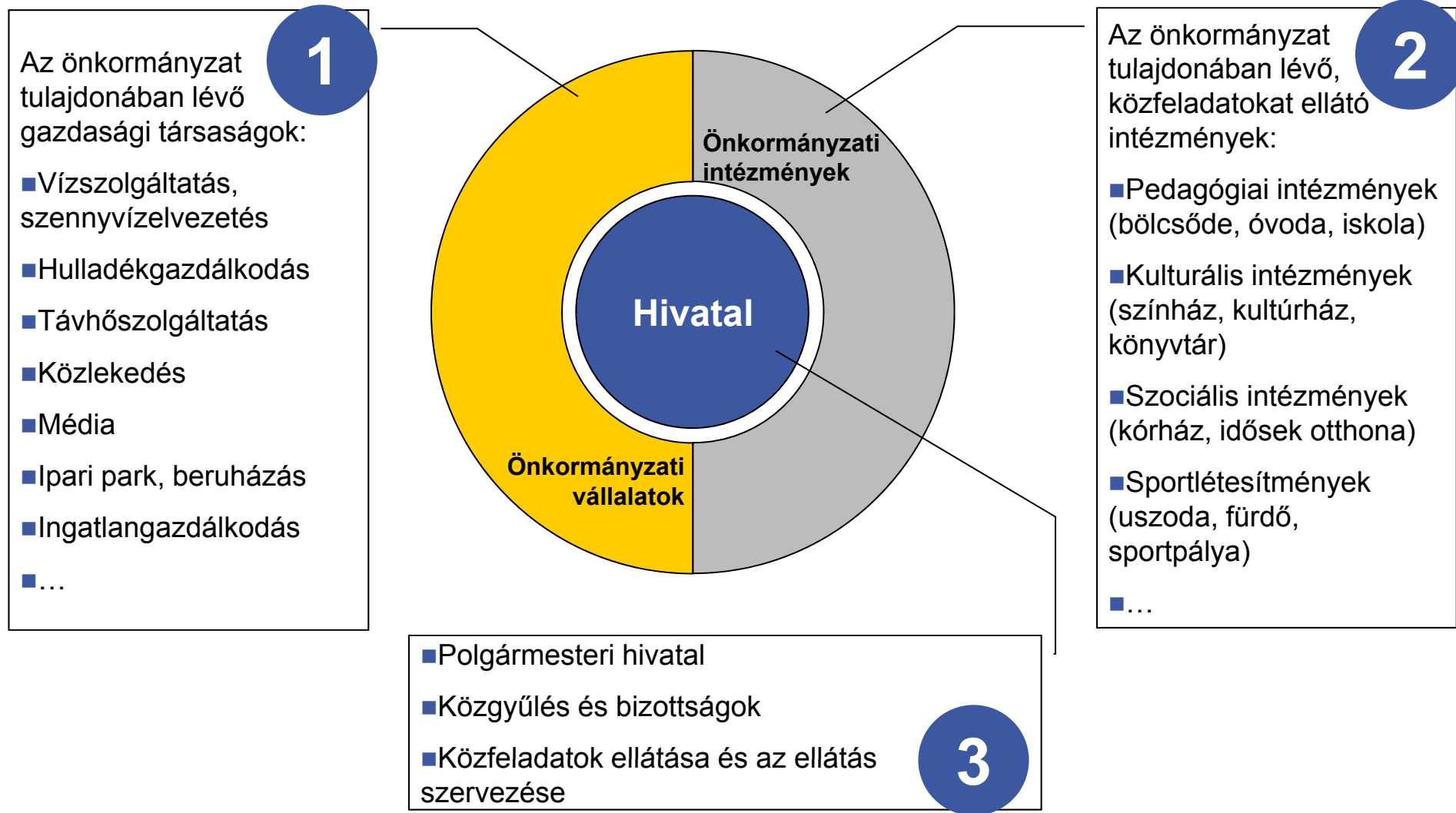
- Igazgatóságok és felügyelőbizottságok megszüntetése, létszámcsökkentése: 84 millió forint/év
- Banki szolgáltatások (cash pool): 84 millió forint/év
- Kommunikációs beszerzés (internet, mobil, vonalas telefon): 37 millió forint/év
- Bérszámfejtés: 70 millió forint/év
- Autós flottamenedzsment: évi 20 százalékos megtakarítás

TERVEZETT LÉPÉSEK • Közös telefonos ügyfélszolgálat • Behajtások együttes kezelése • Összevont számlázórendszer

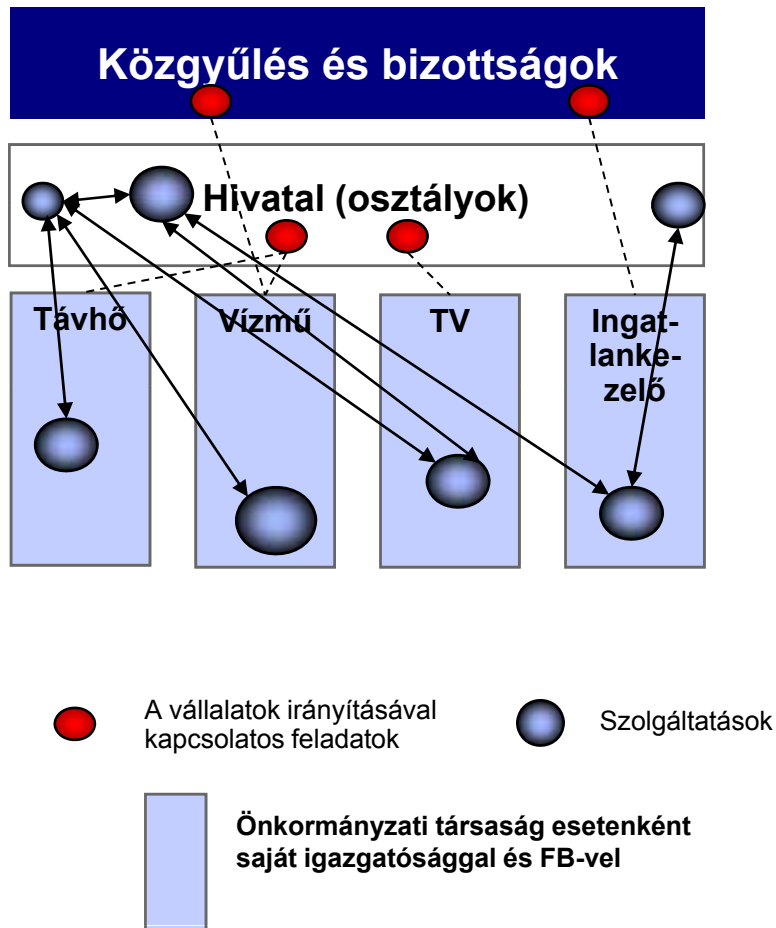
Megtakarítások a miskolci holding-szervezettel

„Az első három évben összesen **2 milliárdos egyenlegjavulást** értünk el” – foglalja össze Halmai Gyula, hogy mi a közös szervezet legfontosabb előnye. Ebbe beletartozik a központi beszerzések (autóflotta, gázfogyasztás, banki szolgáltatások) révén megvalósított spórolás, a befizetett extra helyi adó, illetve a reálértéken számolt, de már nem igényelt önkormányzati támogatás is (a megtakarításokról összefoglalónkat lásd külön). A holding 2006-ban még 741 millió forintos mínuszt könyvelt el, 2008-ban viszont az adózás előtti profit már a 800 milliót is meghaladta. A tagvállalatok egymásnak is dolgoznak; amit lehet „házon belül” intéznek el. Az energetikai beszerzéseket a távhőcég, az autós flottamenedzsmentet a közlekedési vállalat végzi. A közterület-fenntartás, a parkok gondozása vagy a helyi tévé és hetilap működtetése nem megy piaci alapon, ezek a vállalatok továbbra is kapják az önkormányzati forrásokat.

Az önkormányzati gazdálkodás modernizálásának területei

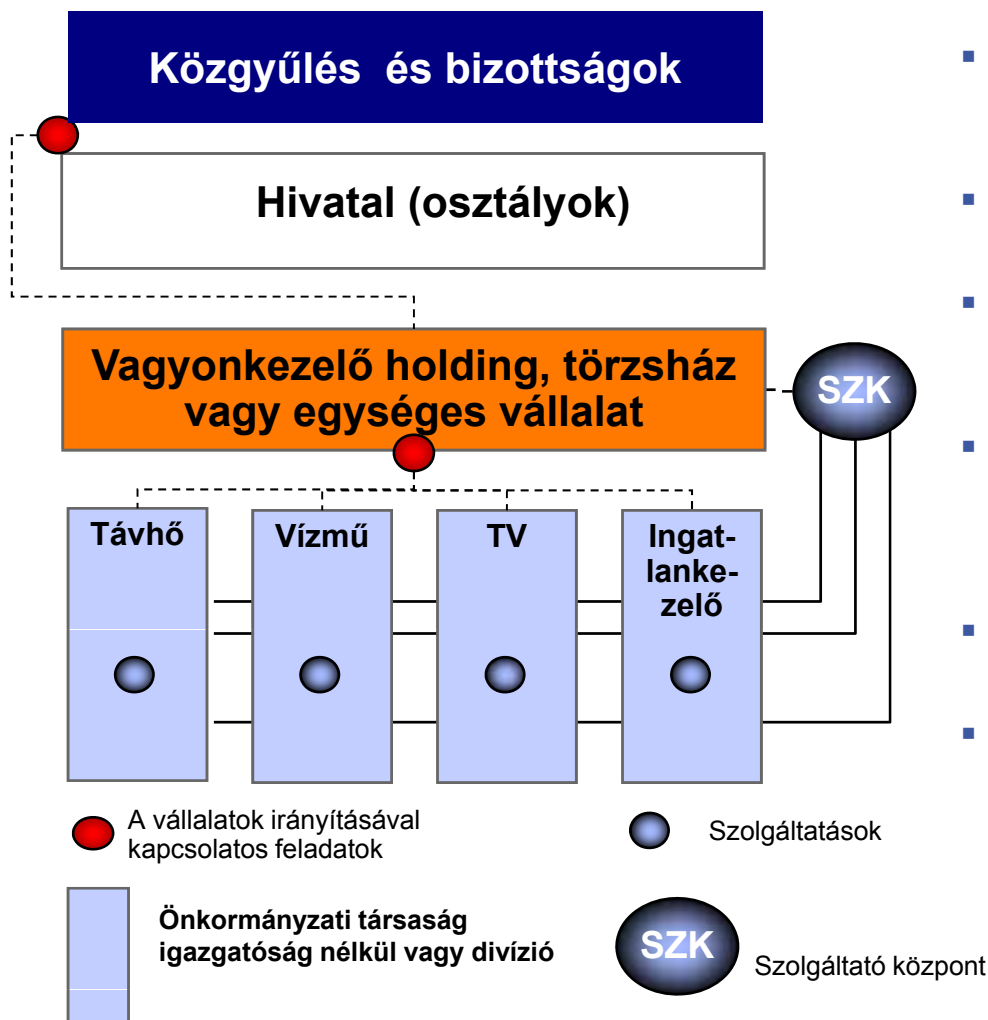


Kiinduló helyzet: az önkormányzati társaságok irányításása gyakran áttekinthetetlen



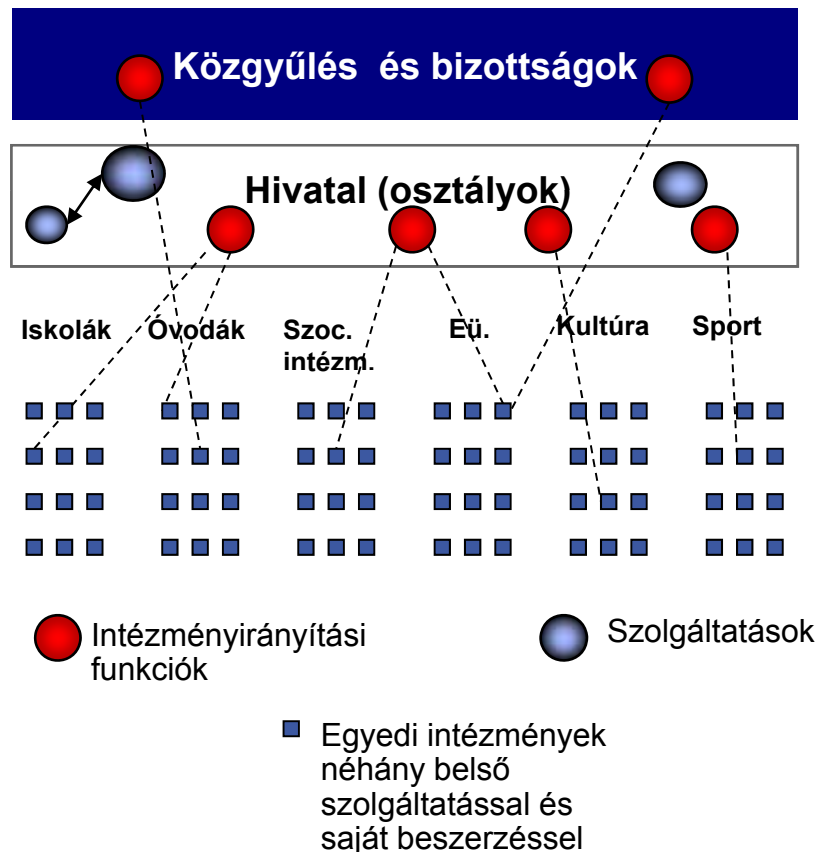
- A vállalatok **irányítása átpolitizált, nem egységes**, az egyes vállalatoknak különálló felelősei vannak a hivatalnál. A vállalatok **felügyeletét jellemzően nem professzionális gazdasági szakemberek végzik**.
- **Nincs kidolgozott rendszere** annak, hogy a település stratégiai elképzeléseinek megvalósításához hogyan tudnak összehangolt módon hozzájárulni az önkormányzati vállalatok.
- Az önkormányzati vállalatok **tevékenysége nehezen átlátható**, nincsenek egységes tervezési, beszámolási és informatikai rendszereik.
- Azonos **szolgáltatásokat párhuzamosan tartanak fenn** a vállalatoknál és a hivatalnál is (pl. bérszámfejtés, informatika).
- Nincsenek egységes **működési és szolgáltatási standardok**.
- A vállalatok **teljesítmény elmarad** a profitorientált szereplőktől és legtöbbször csak **utólagosan**, évente **értékelhető**.

Professzionális vagyonekezelő szervezettel a társaságok irányítása hatékonyabbá tehető



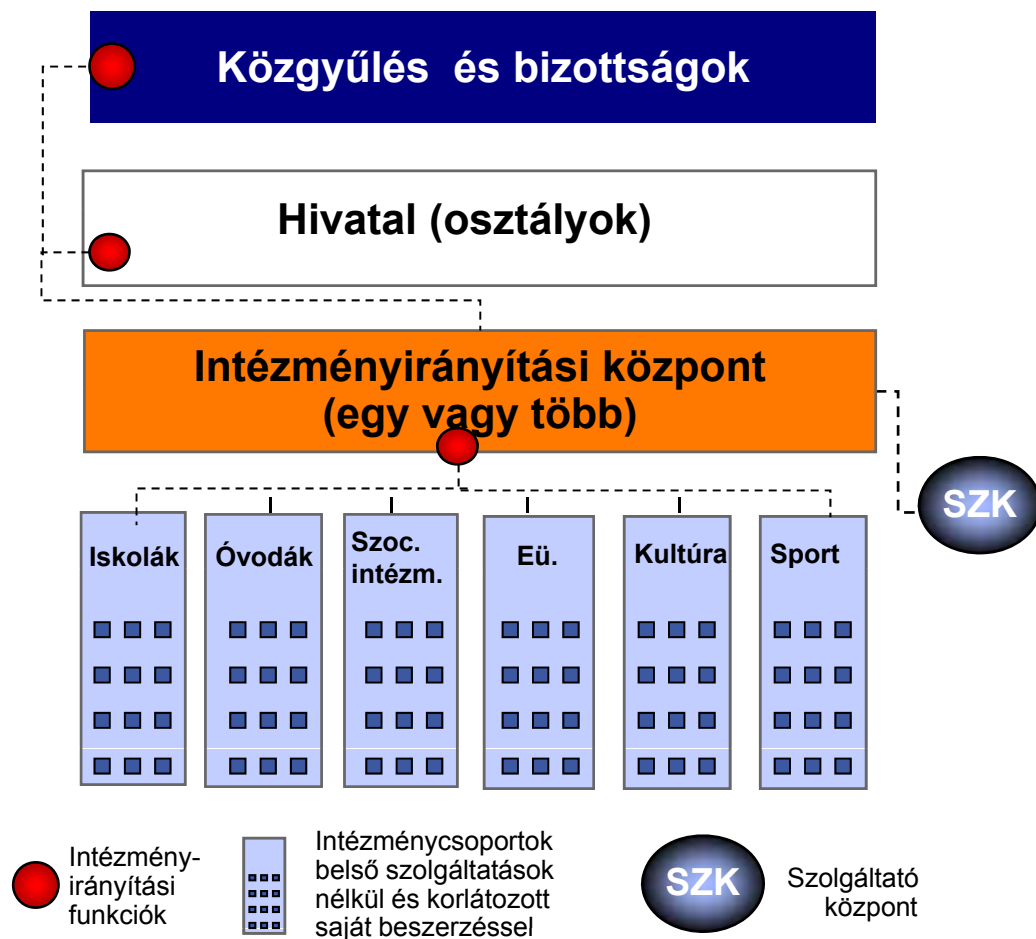
- **Létrejön egy vagyonekezelő szervezet**, amely az önkormányzati vállalatok tulajdonosi jogainak gyakorlását, s ezzel irányítását és felügyeletét is átveszi.
- A vagyonekezelő „**egyablakos**” kapcsolatot biztosít a vállalatok és a város vezetése között.
- A vállalatok **felügyelete kevésbé átpolitizált, egységes** és átlátható lesz, **professzionális gazdasági szakemberek végzik**.
- A vállalatoknál és a hivatalnál korábban fenntartott párhuzamos szolgáltatásokat le lehet csökkenteni / meg lehet szüntetni, s **közösen igénybe vehető szolgáltatásokat** lehet kialakítani.
- A vállalatok közötti **további szinergiákat ki lehet használni** (aggregált beszerzések, egységes folyamatok stb.).
- A tagvállalati vezetők mindezek révén **alaptevékenységükre koncentrálhatnak**.

Az önkormányzati intézmények esetében a helyzet nagyon hasonló, kivéve, hogy...



- A **széttöredezetttség** még jelentősebb (akár 100 önálló költségvetési intézmény).
- A **legnagyobb részarányt** képviseli a városi költségvetésben (akár 70%).
- Az egyes intézmény alkupozíciói talán kisebbek, de a nyújtott szolgáltatások köre (pl. oktatás, egészségügy) **politikailag érzékeny**.
- **Gazdasági és vezetési kompetencia** egy-két nagy intézmény (pl. kórház) kivételével szinte alig van.
- A menedzsment rendszerek tekintetében többé kevésbé ugyanazon az alacsony szinten állnak, ezért a **közös kezdeményezések** (pl. a beszerzés közös, professzionális megszervezése) **minden intézmény számára jelentős előrelépést jelenthetnek**.

A megoldást a koncentrált, irányítási feladatokat is felvállaló intézményirányítási központok jelenthetik



- Az egyes intézmények **elvesztik önállóan gazdálkodó, teljes jogkörű** státuszukat
- **1-3 új intézményirányítási központ** alakul ki az irányítási és szolgáltatási feladatok ellátására. **Az ágazati specializációt** a központok profilírozásával (több központ) vagy az alsóbb szervezeti szintek kialakítása során (egy központ) lehet biztosítani.
- A **hivatal elsősorban a központokkal tartja a kapcsolatot** és a teljes intézményi költségvetés összeállításáért felelős. Az egyes intézmények költségvetéseit és az azok közötti esetleges átcsoportosítási javaslatokat a központok készítik elő.
- A **gazdasági jellegű szolgáltatásokat** jellemzően az intézményirányítási központok végzik. **A műszaki szolgáltatásokat** más intézmény, a városi vagyonkezelő, vagy külső szolgáltatók is nyújthatják.
- A központok további, **eddig nem ellátott szakmai feladatokat** is végezhetnek.
- Az igények aggregálását követően a **beszerzés** megvalósítását célszerű lehet a vagyonkezelőre bízni.

„Kormányzás evezés helyett”

Hagyományos szolgáltatásszervezés

Az (ön)kormányzat egyszerre hatóság, megrendelő és szolgáltató, állandóak a szerepzavarok.

A szakmai döntéseket politikusok befolyásolják.

A szolgáltató szerepkörből adódóan az önkormányzat jelentős technológiai döntéseket hoz, ennek finanszírozási terhével és kockázati viszonyaival együtt.

A foglalkoztatásban is jelentősek a kockázatok (folyamatos sztrájkveszély, közalkalmazotti jogviszony kötöttségei).

A szolgáltatásban nincs verseny, az ügyfél-orientáltság szintje alacsony.

„One size fits all” szolgáltatást kapunk.

Állandó eladósodottság, bürokratikus működés, a rendszer innovációra képtelen.

Innovatív szolgáltatásszervezés

Az (ön)kormányzat megrendelőként viselkedik, és ezt a szerepet komolyan is veszi.

Meghatározza a szolgáltatási paramétereket a lakosság és saját maga pénzügyi lehetőségei függvényében.

A szolgáltató szerepeket megversenyezteti, szektorsemleges módon.

A működéshez szükséges alapvető infrastruktúrát biztosítja, a szolgáltatási standardokat betartatja.

A szolgáltatásban verseny van, az ügyfél-orientáltság szintje magas.

Differenciált szolgáltatást kapunk, differenciált díjkülönbözetért. Alapszolgáltatás továbbra is jár

A kockázatokat nagyobb részét a szolgáltatók viselik. A rendszer a változásokra rugalmas.

Ahol igazi kreativitás kell, a megvalósítás

- A racionális megoldások beérésének időtartama 3-10 év.
- Csak a naivak hiszik, hogy a milliárdos megtakarítás döntő érv.
- Láthatatlan az ellenállás, nyíltan szinte senki sem opponál.
- A politikai akarat csak a 0. feltétel, számos érdekcsoport képes emellett még ellenállni.
- Az első alkalmazás a legnehezebb, az izomorfizmus elég jól működik a szférában.