



InterMap Térinformatikai Tanácsadó Iroda

1037 Budapest, Viharhegyi út 19/c.
Tel.: 06-1-212-2070, 06-1-214-0352, Fax:
06-1-214-0352
Honlap: www.intermap.hu, e-mail:
info@intermap.hu



**HIDASNÉMETI KÖZSÉG ÖNKORMÁNYZATA POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSE**

ÖNKORMÁNYZATI DÖNTÉSTÁMOGATÁS

SZAKÉRTŐI TANULMÁNY

Készült az Új Magyarország Fejlesztési terv Államreform Operatív Program „Polgármesteri Hivatalok Szervezetfejlesztése” Pályázat Hidasnémeti község szervezetfejlesztéséről ÁROP 1.A.2/A-2008-0278 kódszámú pályázat keretében

2009



VIAD'ORO KÖZIGAZGATÁSFEJLESZTÉSI TANÁCSADÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.
AROP.PALYAZAT@YAHOO.COM
30-555-9096

Az önkormányzati döntéstámogatás korszerűsítése

Magyarországon hosszú ideig tervutasításos rendszer volt. Ez a tény a tervekészítésben kétségtelenül nagy rutin elérését tette lehetővé, csakhogy óriási a különbség a múlt gyakorlata és a jelen önkormányzati döntéstámogatás igényei között. A tervutasításos rendszerben ugyanis a terv irányító szervek közreműködésével az irányító szervek részére készült, és a jelentős döntések nagy része is ugyanott született.

Ma a döntéseknek természetesen másképpen és főként más céllal kellene születniük. Kizárólag az önkormányzat részére, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények számára, az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények eredményes működésének biztosítása céljából.

Ennek megfelelően kel változniuk a döntéstámogatással szembeni – a döntések által támasztott – igények:

- Ma az tekinthető jó döntésnek, amely előfeltételekkel teljesíthető, de túl nem teljesített. (A döntéstámogatás nem tud mit kezdeni a túlteljesítéssel).
- Az tekinthető jó döntésnek, amely nem alultámogatott. A döntéstámogatás az alulteljesítést hasonlóan ítéli meg mint a túlteljesítést. Aki tudatosan alultervez, az nem használja ki a rendelkezésére álló erőforrásokat, tehát kárt okoz a hivatalnak, az önkormányzatnak, a közszolgáltató intézményeknek és a településnek is!
- Végül az tekinthető jó döntésnek, amely ellenőrizhető, illetve ellenőrzése megoldott. (Döntéstámogatás ellenőrzés nélkül értelmetlen.)

A döntéstámogatás arany szabályai:

- A stratégiai döntéshozatalban nincs „keresztapa” (csak magadra számíthatsz!)
- Tudni kell, mi leszek, ha nagy leszek (hová akarok eljutni!)
- Soha ne felejtse el, ingyen ebéd nincs (mindenért fizetni kell!)
- Ami nem romlott el, azt ne akard kijavítani (Ahhoz ne nyúlj, amivel nincs baj!)
- Ha nem tudod, hogy hova mész, oda egyetlen út sem vezet (jövőkép kell!)

Az önkormányzati döntéstámogatás, döntéstámogató folyamatok az önkormányzatnál

A döntéstámogatás rendszer helye az önkormányzat (képviselőtestület), a polgármesteri hivatal szervezetében

Az önkormányzat (képviselőtestület), a polgármesteri hivatal (hagyomány és elektronikus), illetve a közszolgáltató intézmények információs rendszere a sokfajta ügýtípus, a szerteágazó tevékenységek, a többféle belső és külső információigény miatt, sokrétű, összetett. Ennek az összetett információs rendszernek egy fontos és egyre fontosabbá váló eleme az önkormányzati döntéstámogató információs rendszer, amely elsősorban belső igények kielégítését szolgálja, az önkormányzat (képviselőtestület), a polgármesteri hivatal, illetve a közszolgáltató intézmények belső irányítását támogatja.

Az önkormányzati döntéstámogató rendszer feladataiból, funkcióiból adódóan az ún. információs piramis csúcsán helyezkedik el. Bár az önkormányzati döntéstámogató rendszer az önkormányzat (képviselőtestület), a polgármesteri hivatal, illetve a közszolgáltató intézmények tevékenység minden területére kiterjed, nem helyettesíti a többi információs alrendszert. Ráépül a gazdálkodás, tevékenység különböző területeihez, funkcióihoz kapcsolódó információs alrendszerekre (pénzügyi-számviteli, munkaügyi-bérgazdálkodási, innovációs, minőségbiztosítási, tárgyi-eszkögzdálkodási stb.), hiszen a stratégiai és operatív tervezéshez, terv-tény összehasonlításhoz, a különböző szintű és időtávú vezetői döntések előkészítéséhez ezekből az alrendszerekből kell kapnia információkat.

Az önkormányzati döntéstámogató rendszer működésének az eredményességét meghatározó mértékben befolyásolja, hogy ezek az alrendszerek milyen minőségű információkat biztosítanak a önkormányzati döntéstámogató funkciók teljesítéséhez.

Amennyiben ezeknek az alrendszereknek az információi nem megfelelő minőségűek, az önkormányzati döntéstámogató rendszer hatékonysága csökkenhet, funkciójának a teljesítése akár kérdésessé is válhat. Kijelenthető, hogy az önkormányzatnál akkor célszerű döntéstámogató rendszert kialakítani, ha az alap információs rendszerek képesek a szükséges és megfelelő minőségű információkat biztosítani.

Az önkormányzati döntéstámogató rendszert befolyásoló tényezők

Összehasonlítva az üzleti szektor és az egyéb területeken működő szervezeteket megfigyelhető, hogy az önkormányzatoknál kialakított önkormányzati döntéstámogató rendszereknek sok közös vonása

lehet. Ez nem véletlen, hiszen minden önkormányzati döntéstámogató rendszernek ugyanazok az építőelemei: a vezetésorientált számvitel, a tervezés, a terv-tény összehasonlítás, az ellenőrzés, az információszolgáltatás a vezetés számára. Megfigyelhető azonban az is, hogy a sok közös vonás ellenére az önkormányzati döntéstámogató rendszer más és más, nincs minden önkormányzatnál egységesen alkalmazható, egyforma, optimális döntéstámogató rendszer. Az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények (sőt a település) belső sajátosságaitól, adottságaitól, külső környezetétől függ az, hogy az egységes önkormányzati döntéstámogató építőelemekből milyen konkrét döntéstámogató rendszert alakít ki az önkormányzat.

Az önkormányzat számára legmegfelelőbb döntéstámogató rendszer létrehozásánál természetesen több tényezőt is figyelembe kell venni. Ezekről a tényezőktől függ ugyanis, hogy milyen döntéstámogató részrendszerek kapnak fokozottabb szerepet, hogyan kell a meglévő részrendszereket módosítani, illetve milyen konkrét döntéstámogató eszközöket kell alkalmazni.

Az önkormányzati döntéstámogató rendszer felépítését, működését befolyásoló tényezők közül a legjelentősebbek a következők:

- Külső környezet
- Az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények, a település mérete
- A polgármesteri hivatal által végzett ügýtípusok jellege, összetettsége, bonyolultsága
- Az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények vezetésének stílusa
- Az információfeldolgozás módja

Külső környezet

A külső környezet (pl. politikai, makrogazdasági környezet) olyan adottság, keretfeltétel az önkormányzat számára, amelyet az önkormányzat nehezen vagy egyáltalán nem tud befolyásolni. A sikeres működés érdekében azonban ezekhez a feltételekhez folyamatosan alkalmazkodnia kell, ki kell használnia a külső környezet adta kedvező lehetőségeket és el kell kerülnie az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények működését, létét fenyegető veszélyeket. A külső környezet folyamatosan változik, ezért, ha az önkormányzat hosszú ideig sikeres akar maradni, dinamikusan fejlődni képes döntéstámogató rendszerre van szüksége, olyan önkormányzati döntéstámogató rendszerre, amely alkalmas arra, hogy a jövő környezetének is megfeleljen, amely speciális eszközeivel hozzájárul, hogy az önkormányzat a mindenkori környezetével összhangban legyen, ahhoz folyamatosan alkal-

mazkodjon. A külső környezeti adottságok, környezeti változások, és az ezekhez való alkalmazkodás igénye jelentős hatással van az önkormányzat döntéstámogató rendszerére, és az alkalmazandó döntéstámogató eszköztárra is.

Az elmúlt időszakban megfigyelhető és várhatóan a jövőben is folytatódó dinamikus technikai fejlődés a szolgáltatások és az informatika területén a gazdaságosság megítélésénél új prioritások szem előtt tartását követeli meg. Az egyre erősödő innovációs kihívások, az ügyfelek igényeinek gyors változása, az újabb és újabb informatikai újítások, jogszabályi reformok megjelenése a gyakorlatban rákényszerítik az önkormányzatokat a folyamatos alkalmazkodásra, fokozott mértékű informatikai fejlesztésre, ami a fejlesztési költségek nagyságának és arányának, illetve a fejlesztésekhez kapcsolódó döntéstámogató rendszerek súlyának a növekedését eredményezi.

A technikai fejlődés miatt bekövetkezett általános költség-arány növekedés ráirányítja a figyelmet erre a költségtényezőre, indokoltá teszi, hogy a hagyományos költségtervezési, elszámolási, ellenőrzési eljárásokon túl az általános költségek felügyeletére megfelelőbb eljárásokat használjanak.

A globalizálódó világban az önkormányzatok, a polgármesteri hivatalok és a közszolgáltató intézmények szolgáltatásai egyre fokozódó mértékben nemzetközivé válhatnak, amely új követelményeket támaszt az információáramlás biztosításában, az információk összehasonlíthatóvá tételében, a különböző földrajzi területeken, eltérő politikai-gazdasági környezetben működő önkormányzatok döntéstámogató-beszámolóinak összehasonlításra alkalmas kialakításában.

Az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények, a település mérete

Mint az előzőekben már szó volt róla, hogy a döntéstámogatásnak kiemelkedő szerepe van az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények tevékenységének, a gazdálkodás, működés folyamatainak koordinálásában. Az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények méretének növekedésével párhuzamosan a koordinációs problémák egyre fokozódnak, a koordinációs feladatok egyre összetettebbekké, bonyolultabbakká válnak. Így az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények méretének emelkedésével egyre nő a döntéstámogatás jelentősége. Tény az, hogy az önkormányzatok napjainkban már nem nélkülözhetik a döntéstámogató rendszert.

Az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények mérete jelentősen befolyásolja az önkormányzati döntéstámogatás építőelemeinek: a vezetői számvitelnek, tervezési, ellenőrzési, beszámolási rendszernek a kiépítettségét.

Az önkormányzatokra általában jellemző a sok költséghely, költségviselő, a költségek több szempont szerinti bontása. Ennek megfelelően a költségvetés döntéstámogatásának keretein belül biztosítani kell, hogy a sok költséghellyel, költségviselővel kapcsolatos tervezési, eltérés-elemzési feladatok végrehajthatók legyenek. Az önkormányzatok feladatainak kiterjedése és nagyságának az emelkedése általában maga után vonja az irányítási szintek számának az emelkedését is, ami együtt jár az általános költségek arányának a növekedésével. Ez a tény is ráirányítja a figyelmet az általános költségek fokozottabb felügyeletére a hagyományos módszerek helyett a költséggazdálkodás ellenőrzésére megfelelőbb eljárások kidolgozására és használatára. Ugyancsak a költségvetés döntéstámogatása keretein belül az önkormányzat intézményeinek, költséghelyeinek interdependens kapcsolatai miatt nélkülözhetlenné válik a belső teljesítményszámítás rendszerének kialakítása.

A több irányítási szint természetesen hatással van a tervezés konkrét módjára, rendszerére, a több irányítási szinthez illeszkedő megoldásokat kell alkalmazni a tervezési munka koordinálására, a tervek konzisztenciájának a biztosítására.

A több irányítási szintnek megfelelő tervezési rendszerrel párhuzamosan, a több irányítási szintet figyelembe vevő önkormányzati döntéstámogató beszámolási rendszert kell kialakítani.

A polgármesteri hivatal által végzett ügytípusok jellege, összetettsége, bonyolultsága

Az önkormányzati döntéstámogató rendszer csak akkor működik sikeresen, ha igazodik az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények által végzett tevékenységekhez. Nyilvánvaló, hogy nem lehet egyforma a különböző tevékenységeket folytató intézmények döntéstámogató rendszere. A végzett tevékenység jellege (szolgáltató, oktatási, egészségügyi, közigazgatási szerv, egyéb szakpolitikához kapcsolódó) alapvetően meghatározza azt, hogy az önkormányzati döntéstámogató rendszeren belül milyen részrendszerek kapnak hangsúlyos szerepet, milyen konkrét döntéstámogató eszközöket alkalmaznak.

Az önkormányzati döntéstámogatás keretében elvégzendő feladatokat befolyásolja az is, hogy a polgármesteri hivatal (és a közszolgáltató intézmények) milyen sokféle ügytípussal és közszolgáltatással

foglalkoznak, milyen sokféle szolgáltatást nyújtanak és milyen a szolgáltatások színvonala. A költségvetés döntéstámogatásának biztosítania kell az ügyintézés-ügyvitel, a szolgáltatások struktúrájával kapcsolatos döntésekhez szükséges információkat, azokat az információkat, amelyek kifejezik az egyes szolgáltatások eredményességét, hozzájárulását az önkormányzat kedvező állampolgári megítéléséhez.

A végzett tevékenység jellegéhez kapcsolódó szolgáltatás típus (egyedi, kényelmi vagy csoportos) meghatározza a költségtervezési, kalkulációs rendszert, a költségfelügyelet, a beszámolás rendszerét.

Azoknál az önkormányzatoknál, polgármesteri hivataloknál, amelyeknél az e-közigazgatás bevezetésének előrehaladása folytán a tevékenységük folytatásához egyre több informatikai eszközre, berendezésre van szükség, az önkormányzati döntéstámogatás rendszeren belül a beruházási, projekt döntéstámogatás fokozott szerephez jut, hiszen el kell végezni a technológiai változtatásokhoz kapcsolódó beruházás-gazdaságossági számításokat, számszerűsíteni kell a változtatások hatását az egyes költséghelyek, költségviselők, költségnemek költségeire.

Természetesen az önkormányzati döntéstámogatási rendszer elemeit úgy kell kialakítani, hogy összhangban legyenek az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények céljaival, az önkormányzati döntéstámogatási rendszer hatékonyan hozzájáruljon ahhoz, hogy az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények fő céljait elérjék.

A polgármesteri hivatal által kezelt ügytípusok jellege, a közszolgáltatások összetettsége, bonyolultsága lényeges, meghatározó befolyással van a döntéstámogató rendszer kialakítására, a tervezési, költség-számítási, beszámolási rendszer felépítésére. Az önkormányzati döntéstámogató rendszer szempontjából elsősorban annak van kiemelkedő szerepe, hogy mennyire centralizált az önkormányzat, illetve hivatala, milyen típusú felelősségi központokat alakítanak ki. A polgármesteri hivatal felépítés jellege például közvetlenül meghatározza a tervek, a döntéstámogató beszámolók számát, struktúráját, tartalmát, a költségvetés döntéstámogatásában alkalmazott tervezési, költség-számítási eljárásokat, a költségek tagolását, a belső teljesítményszámítás, a költségek elszámolásának, átterhelésének rendjét, a költségfelosztási kritériumokat, az alkalmazásra kerülő teljesítménymutatókat. Más költség- és teljesítménymutatókra van szükség egy részben önálló vagy teljesen önkormányzati tulajdonban lévő intézménynél, valamint az egyes irányítási szintekre más-más mennyiségű, minőségű és időbeni gyakoriságú információkat kell biztosítani.

Az önkormányzat, a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények vezetésének stílusa

Az önkormányzati döntéstámogatás fő feladatai közé tartozik a különböző vezetési szintek tervezési, ellenőrzési, a folyamatok koordinálási, irányítási munkájához szükséges információk biztosítása. Valamennyi vezetési szintnek olyan információkra van szüksége, amelyeket a hatáskörébe, felelősségi körébe tartozó döntéseknél figyelembe kell vennie. Megjegyezhető tehát, hogy az önkormányzatra, a polgármesteri hivatalra és a közszolgáltató intézményekre jellemző vezetési stílus, az, hogy mennyire vannak központi kézben centralizálva a döntések, milyen kérdésekben van döntési jogköre, hatásköre az alsóbb vezetési szinteknek, jelentősen befolyásolja az önkormányzati döntéstámogató rendszer feladatait. Az önkormányzati döntéstámogató rendszernek olyan információkat kell szolgáltatnia, amelyek összhangban vannak a különböző vezetési szintek információigényével.

Az információfeldolgozás módja

Az egyes döntéstámogató részrendszerek kiépítettségére, valamint az alkalmazásra kerülő konkrét döntéstámogató eszközökre jelentős hatással van az, hogy a polgármesteri hivatalban és a közszolgáltató intézményekben milyen formában történik az információk feldolgozása, milyen számítástechnikai háttérrel rendelkeznek, hiszen a döntéstámogatáshoz kapcsolódó feladatok megoldásához, mind a tervezéshez, mind az ellenőrzéshez nagy mennyiségű információra van szükség. Az önkormányzati döntéstámogató rendszer sarkalatos pontja, hogy az ellenőrzési rendszer hatékony működése érdekében a tervadatokat ugyanolyan tartalmú és mélységű tényadatokkal kell összehasonlítani. A tényadatok mennyisége rendszerint igen nagy és komoly feladatot jelent ezeket úgy gyűjteni, rendszerezni, hogy megvalósítható legyen a terv-tény összehasonlítás. Korszerű önkormányzati döntéstámogató rendszer elképzelhetetlen megfelelő számítástechnikai háttér nélkül, integrált adatbázisok, valamint az adatokat kezelő szoftverek nélkül.

A közszolgáltató funkcióknak megfelelő önkormányzati döntéstámogató rendszerek bemutatása

A vállalkozások, szervezetek önkormányzati döntéstámogató rendszere az önkormányzat (képviselőtestület) szabályozó tevékenységére, az ügyintézés-ügyvitel és a közszolgáltatások minden területét átfogja, és ennek következtében az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények funkcióknak megfelelően több részre, több ún. önkormányzati döntéstámogató részrendszerre tagozódik. Ezek a önkormányzati döntéstámogató részrendszerek rengeteg szállal kötődnek egymáshoz, együttesen alkotják a önkormányzat döntéstámogató rendszerét. Tekintettel a belső, külső gazdasági

és politikai környezet folyamatos változására megfigyelhető, hogy ezek a önkormányzati döntéstámogató részrendszerek folyamatosan fejlődnek, újabb és újabb önkormányzati döntéstámogató eszközökkel bővülnek, és tanúi lehetünk újabb önkormányzati döntéstámogató részrendszerek megjelenésének is.

Teljesítmény döntéstámogatása

A teljesítmény önkormányzati döntéstámogatás elsősorban a szolgáltató tevékenységet folytató szervezetek (polgármesteri hivatal, közszolgáltató intézmények) döntéstámogató rendszerének fontos és egyre fontosabbá váló eleme. A teljesítmény döntéstámogatásának feladata alapvetően az szolgáltatásokkal kapcsolatos teljesítmények tervezése és terv-tény összehasonlítása. A közszolgáltatások tervezése, ellenőrzése kiegészül a polgármesteri hivatal ügyvitelében és ügyintézésében az ügytípusok és az azokhoz kapcsolódó ügymenetek eljárásrendjének változtatásával, valamint a szakpolitikákhoz kapcsolódó szolgáltatások tervezésével és tervteljesítésének ellenőrzésével. A tervezés - amennyiben erre mód van - naturáliákban és értékben történik, így a teljesítmény döntéstámogatásának keretében sor kerül a kiadások tervezésére, valamint eltérésvizsgálatára, és sor kerülhet a költségvetés módosítására, ellenőrzésére is. A teljesítmény döntéstámogatásának az önkormányzati döntéstámogató rendszer hatékony működésében jelentős szerep van, hiszen a tervezett teljesítmények jelentik a költségtervezés alapját, az eltérésvizsgálatok során pedig elengedhetetlen annak az értékelése, hogy a költségek alakulása összhangban van-e a teljesítmények alakulásával.

Költségvetés tervezésének döntéstámogatása

Az önkormányzati döntéstámogatásra jellemző a költségtudatos szemléletmód, emiatt az önkormányzati döntéstámogató részrendszerek közül általában az egyik legfontosabbnak tekinthető és emiatt az egyik legkiforrottabb részrendszernek kell lennie a költségvetés tervezésének döntéstámogatásának.

A költségvetés tervezésének döntéstámogatása funkciói közé tartozik a költségek tervezése, ellenőrzése. A költségfelügyelet megvalósítása érdekében a költségvetés tervezésének döntéstámogatásán belül kiemelt jelentősége van a költséghelyi költségtervezésnek, ellenőrzésnek és az ehhez szorosan kapcsolódó közszolgáltató intézmények és a szakpolitikák költségvetésének külön döntéstámogatása, tehát az közszolgáltató intézmények és a szakpolitikák költségvetésének összhangban álló költségátterheléseknek. Emellett a költséghelyenként összeállított költségtervek adatait, valamint a tényadatokat is felhasználva tervezik és ellenőrzik a költségviselők költségeit. A költségvetés tervezésének döntéstámogatásában természetesen sor kerül a költségnemenkénti tervezésre, ellenőrzésre is, melynek része a

vezetői eredmény számításához nélkülözhetetlen ún. kalkulált költségek meghatározása. Tekintettel arra, hogy a költségvetés tervezésének döntéstámogatása részrendszerek a környezeti változásoknak, vezetői, állampolgári elvárásoknak megfelelően folyamatos fejlődésen mennek keresztül megfigyelhető, hogy a költségvetés tervezésének döntéstámogatásában a hagyományos vetületekben történő tervezés, ellenőrzés mellett egyre gyakrabban találkozhatunk a korszerű szemléletet tükröző ún. folyamat-költség számítással.

A költségszámítások kiegészülnek különböző költséghatékonysági számításokkal, vizsgálatokkal, melyek keretében meghatározásra kerülnek a polgármesteri hivatal tevékenységeinek (ügyvitel) és a szolgáltatásainak (ügyintézés), a közszolgáltató intézmények működésének és a szakpolitikák megvalósításának kiadási mutatói (költségei), különböző költséghatékonysági mutatószámok, a költségvetés módosíthatóságának alsó határa, amelyek a vezetői döntésekhez nélkülözhetetlen információknak tekinthetők.

A nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatása

A költségvetés tervezésének döntéstámogatásával ellentétben a nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatása nem tekinthető a legkiforrottabb részrendszernek, de az erősödő politikai elvárások (pl. EU-s társfinanszírozású pályázatok horizontális alapelveinek teljesítése, üvegseb törvény stb.), az állampolgári igények minőségi színvonalának emelkedése miatt jelentősége egyre fokozódik. A nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatásának funkciói az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények kommunikációs feladataihoz és a társadalmi kapcsolattartáshoz kötődnek, melynek keretében a szolgáltatásokkal összefüggésben lévő nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatása feladatainak végrehajtására kerül sor. A nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatása elsősorban az állampolgárokkal és a velük fennálló kapcsolatokkal foglalkozik.

A nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatása szorosan kapcsolódik a stratégiai döntéstámogatáshoz, hiszen a nyilvánossághoz (társadalmi párbeszéd) kapcsolódó feladatok jelentős részének teljesítésére a stratégiai célok elérésének, megvalósításának az érdekében kerül sor. A nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatásában olyan elemzéseket, vizsgálatokat végeznek, amelyek segítségével a PR és kommunikáció, az állampolgárok (sőt a hátrányos helyzetben lévő csoportok) igényei és véleménye becsatornázásának hatékonysága fokozható. A nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatása konkrét feladati közé tarozik az állampolgárok (sőt a hátrányos helyzetben lévő csoportok) igényei és véleménye fogadására alkalmas eljárások, eszközök kidolgozásának és

megvalósításnak (pl. panaszkezelő rovat az önkormányzat honlapján, infokommunikációs akadálymentesítés) elemeihez kapcsolódó információgyűjtés, valamint információszolgáltatás a társadalmi párbeszéd megvalósításához, a vélemények befogadásának tervezéséhez, ellenőrzéséhez. A nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) céljai elérésének az ellenőrzéséről megjegyezhető, hogy gyakran kerül sor nem, vagy pontosan nem számszerűsíthető, de meghatározóan fontos célok (pl. állampolgári elégedettség, nyilvánosság hatékonysága stb.) elérésének a vizsgálatára. Ez a nyilvánosság (társadalmi párbeszéd) döntéstámogatás sajátos eszközszerének kialakítását igényli.

Pénzügyi döntéstámogatás

Elsősorban az operatív döntéstámogatás fontos eleme a pénzügyi döntéstámogatás. A pénzügyi döntéstámogatás közvetlen kapcsolatban van a teljesítmény, illetve a költség- és költségvetés tervezésének döntéstámogatásával. Középpontjában finanszírozási kérdések állnak, külső (pl. beruházások, fejlesztések, közüzemi költségek) és belső (személyi kifizetések) finanszírozási lehetőségek. A pénzügyi döntéstámogatás egyik fő feladata a költségvetés felhasználásának tervezése, tervezetthez képesti változásának a vizsgálata, illetve a költségvetés felhasználásának alakulását befolyásoló tényezők értékelése. A költségvetés felhasználásához kapcsolódó számításokon túl nélkülözhetetlen eleme a pénzügyi döntéstámogatásnak a likviditás tervezése és alakulásának figyelemmel kísérése. Jellemzője a pénzügyi döntéstámogatásnak, hogy a pénzügyi stabilitás, likviditás biztosítása érdekében a pénz be- és kiáramlások nagyon rövid távú tervezésére és ellenőrzésére is sor kerül.

A fentiekén kívül a pénzügyi döntéstámogatás funkciói közé tartozik a pénzügyi tervezéshez nélkülözhetetlen pénzügyi mutatószámok, pénzügyi aránymutatók (a vagyonstruktúra, tőkestruktúra, finanszírozási erő mutatószámai, likviditási, jövedelmezőségi, költséghatékonyság mutatószámok) számítása is.

Beruházás és projekt döntéstámogatás

Azoknál az önkormányzatoknál, amelyek a környezeti (gazdasági, politikai) változásokhoz alkalmazkodva vállalják az önkormányzat működésének, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények működéséhez kapcsolódó a folyamatos fejlesztéseket (pl. az e-közigazgatás bevezetéséhez kapcsolódó informatikai fejlesztések) az önkormányzati döntéstámogató részrendszerek közül kiemelt jelentőséggel bír a beruházás és projekt döntéstámogatás. Ennek a részrendszernek a keretében a beruházások és innovációs projektek teljes élettartama alatti költségeit (költségkereteit) tervezik és vala-

mennyi beruházással, projekttel kapcsolatban elvégzik a döntés meghozatalához elengedhetetlen gazdaságossági számításokat, vizsgálatokat.

Természetesen a beruházás és projekt döntéstámogatásnak is nélkülözhetetlen feladata az eltérésvizsgálat. Tekintettel arra, hogy a beruházások, projektek megvalósítása sokszor hosszú időt vesz igénybe ennek az eltérésvizsgálatnak speciális vonásai is vannak. A megvalósítás során folyamatosan értékelni kell, hogy a beruházás, projekt készültségének mértékével összhangban vannak-e a felmerült költségek. Emellett az önkormányzati döntéstámogatás - a költségelőirányzatok tartásának a bemutatásán kívül - a beruházás, illetve projekt folyamatos figyelemmel kísérése alapján rendszeresen információkat szolgáltat a vezetésnek a fejlesztés időbeni megvalósulásáról, az erőforrás-felhasználások mindenkori állapotáról. Ezek az információk megbízható alapot szolgáltatnak a vezetői beavatkozáshoz.

Humán erőforrás döntéstámogatás

Az emberi erőforrás-gazdálkodás jelentőségének a növekedésével egyre nagyobb szerepet kell kapnia az önkormányzati döntéstámogatás rendszerén belül a humán erőforrás döntéstámogatásnak. A humán erőforrás döntéstámogatás feladatai sokrétűek, hiszen a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények legfontosabb és különleges - önálló akarattal rendelkező és ezért a teljesítményét befolyásolni tudó - erőforrásához kötődnek.

A humán erőforrás döntéstámogatásnak is egyik alapvető funkciója a tervezés. Ezen a területen a tervezés az eddigi szemlélet változását követeli meg a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények vezetőitől, hiszen az üzleti szektor tapasztalatai egyre nyilvánvalóbbá teszik, hogy - már napjainkban is, a jövőben pedig még inkább - a legfontosabb sikertényező az alkalmazottak tudása, kreativitása. Ez speciális területek tervezését, illetve speciális tervezési módszerek alkalmazását igényli. A humán erőforrás döntéstámogatásnak feladata a munkaerő tervezése, a bérezés, ösztönzés, illetve munkaerőköltségek tervezése. Ezen túl a humán erőforrás döntéstámogatás a terv-tény összehasonlítás alapján információkat szolgáltat a teljesítmények alakulásáról, valamint arról, hogy összhangban volt-e a rendelkezésre álló munkaerő a szükséges munkaerő nagyságával és összetételével, megfelelően működött-e a motivációs rendszer, az önkormányzat rövidtávú és stratégiai céljainak megfelelő volt-e a személyi állomány fejlesztése.

Válságmegelőző döntéstámogatás

Mint már többször is szóba került az önkormányzati döntéstámogatás egyik fő funkciója az információszolgáltatás annak érdekében, hogy az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények vezetői megfelelő döntéseket tudjanak hozni, időben és hatékonyan be tudjon avatkozni a folyamatokba. A válságmegelőző döntéstámogatás keretében azokat a mutatószámrendszereket dolgozzák ki és alkalmazzák, amelyek időben felhívják a figyelmet a veszélyekre és ezáltal lehetővé teszik, hogy a vezetők a kritikus helyzeteket korai szakaszban felismerjék. A kritikus helyzet korai felismerése biztosítja a lehetőségét annak, hogy a vezetők megfelelő intézkedésekkel a válsághelyzetet elkerüljék, illetve felkészüljenek a kezelésére.

Részfolyamatok döntéstámogatása

A részfolyamatok döntéstámogatásán belül az egyes gazdálkodási folyamatok (logisztikai folyamat, munkaerő- bérgazdálkodási folyamat, tárgyi eszköz gazdálkodási folyamat stb. költségtervezésére és terv-tény összehasonlítására kerül sor. Az egyes folyamatok költségeinek a számszerűsítésén kívül megállapításra és vizsgálatra kerül az is, hogy egy-egy részfolyamat költsége a különböző költséghelyek költségein belül milyen részarányt képvisel, illetve az, hogy egy-egy folyamat költsége a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények összes költségét mennyivel, milyen mértékben növeli.

A döntéstámogatás feladatának helye a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények szmsz-ében és a dolgozók munkaköri leírásában

Az eddigi tapasztalatok ismeretében megállapítható, hogy az önkormányzati döntéstámogató rendszer kialakítása és későbbi eredményes működése meghatározó mértékben függ attól, hogy a polgármesteri hivatal, a közszolgáltató intézmények milyen formában végzik a döntéstámogatáshoz kapcsolódó feladatokat, illetve milyen szakmai felkészültségű és személyi tulajdonságokkal rendelkező munkavállalókra bízta ezeknek a teljesítését.

A polgármesteri hivatalra, a közszolgáltató intézményekre általában jellemző, hogy nem érvényesül az önálló döntéshozatal, tehát nem érvényesül az a szemlélet, hogy minden munkavállaló a saját területéhez kapcsolódóan meghozott döntéseiért felel. Emiatt a polgármesteri hivatalban, a közszolgáltató intézményekben a döntéstámogató feladatok ellátására, összefogására döntéstámogató egység (iroda), döntéstámogató munkakör alakítható ki, illetve kijelölhető olyan munkatárs, aki felel a döntéstámogató feladatok végzéséért. A döntéstámogató egység (iroda) és munkakör kialakításának, amennyiben meg-

felelő mennyiségű feladattal tudják ellátni sok előnye van. Ilyen előnyök lehetnek a jobb koordinációs lehetőség, speciális ismeretek megléte, nagyobb szakértelem.