

**ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
KOSSUTH LAJOS HADTUDOMÁNYI KAR
HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA**

Trembeczky László

**Az outsourcing működése, lehetőségeinek
kihasználása a Honvédelmi Minisztérium –
Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása
érdekében**

Doktori (PhD) Értekezés

**Témavezető: Prof. Dr. Báthy Sándor nyá. ezredes
Tanszékvezető, egyetemi tanár**

2007. BUDAPEST

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	4
A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA	4
KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK.....	6
KUTATÁSI HIPOTÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA	7
KUTATÁSI MÓDSZEREK.....	8
VÁRHATÓ EREDMÉNYEK, AZOK FELHASZNÁLHATÓSÁGA.....	9
I. FEJEZET.....	10
OUTSOURCING ÉRTELMEZÉSE ÉS ELMÉLETI ALAPVETÉSEK A VIZSGÁLT TÉMÁVAL KAPCSOLATBAN	10
I.1. OUTSOURCING ÉRTELMEZÉSE NAPJAINKBAN.....	10
I.2. OUTSOURCING MŰKÖDÉSE A VILÁGBAN ÉS MAGYARORSZÁGON.....	17
I.3. OUTSOURCING, MINT KÉNYSZERNEK, ÉS MINT SZÜKSÉGSZERŰSÉGNEK A VIZSGÁLATA.....	21
I.4. OUTSOURCINGGEL KAPCSOLATOS DILEMMÁK – KÉTKEDÉSEK – VALAMINT A POLGÁRI TAPASZTALATOK ELEMZÉSE.....	28
KÖVETKEZTETÉSEK	49
II. FEJEZET	51
A MAGYAR HONVÉDSÉG ÉS A KATONAI GAZDASÁG MŰKÖDÉSÉNEK ÚJ ELEMEI, VISZONYAIK A LOGISZTIKAI TÁMOGATÁSHOZ.....	51
II.1. A MAGYAR HONVÉDSÉGGEL KAPCSOLATOS SZÖVETSÉGI ÉS TÁRSADALMI ELVÁRÁSOK.....	51
II.2. A MAGYAR HONVÉDSÉG LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA OUTSOURCING IGÉNYBEVÉTEL ESETÉN	53
II.3. MILYEN VIZSGÁLATOKAT ÉS ELEMZÉSEKET KELL ELKÉSZÍTENI OUTSOURCING ESETÉN	56
KÖVETKEZTETÉSEK	57
III. FEJEZET	59
A HM TÁRCÁNÁL ÉS A MAGYAR HONVÉDSÉGNÉL EDDIG MEGVALÓSULT ÉS VIZSGÁLT OUTSOURCINGOK HELYZETÉNEK ELEMZÉSE	59
III.1. MEGVALÓSULT OUTSOURCING ELŐZMÉNYEI	59
III.2. MŰKÖDŐ OUTSOURCING EDDIGI TAPASZTALATAI, MEGBÍZHATÓSÁGA.....	62
III.3. HELYETTESÍTHETŐ LETT-E A PARANCS A SZERZŐDÉSSSEL?	66
III.4. MAGYAR HONVÉDSÉG ÉLELMEZÉSI SZOLGÁLATÁNAK KIHELYEZÉSI KÍSÉRLETEI, VIZSGÁLATA, AZOK ELEMZÉSE	68
III.5. AZ ŐRZÉS-VÉDELEM KIHELYEZÉSÉNEK JAVASLATA	72
III.6. A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG BELÜGYMINISZTERIUMA JÖVŐBENI ELKÉPZELÉSEINEK VIZSGÁLATA AZ OUTSOURCING VONATKOZÁSÁBAN.....	76
III.7. A HATÁRŐRSÉG FELADATAI A KISZERVEZÉS TERÜLETÉN	83
KÖVETKEZTETÉSEK	84
IV. FEJEZET.....	86
A ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEMEN VÉGZETT HATÁSVIZSGÁLATOK, AZOK VÁLTOZÁST KIKÉNYSZERÍTŐ EREJÉNEK LEHETŐSÉGEI.....	86
IV.1. A KÖLTSÉGVETÉSI SZERV TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉS MŰKÖDÉSÉNEK IRÁNYÍTÁSI, SZABÁLYOZÁSI RENDJE, A GAZDÁLKODÁS PEREMFELTÉTELEI	86
IV.2. A ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM INGATLANGAZDÁLKODÁSÁNAK VIZSGÁLATA, ANNAK TAPASZTALATAI.....	90
IV.3. A ZMNE GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉGÉNEK VIZSGÁLATA	96
IV.4. VÁLLALKOZÁSI LEHETŐSÉGEK A ZMNE-N.....	107
IV.5. A KISZERVEZÉS, MINT KÉNYSZER A ZMNE-N	109
IV.6. A ZMNE LOGISZTIKAI SWOT ELEMZÉSE	110
IV.7. A VÁLTOZÁS LEHETŐSÉGEI A ZMNE-N.....	114

KÖVETKEZTETÉSEK	120
ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK.....	120
ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	122
AJÁNLÁSOK	124
TÉMAKÖRBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓIM.....	125
FELHASZNÁLT IRODALOM	127

MOTTÓ: Gondolkodj globálisan,
cselekedj lokálisan.

BEVEZETÉS

A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A kutatott téma fontosságát jelen helyzetben az egész országot átfogó reformfolyamatok adják, amelyeknek fontos, egyben elengedhetetlen részét képezik a Honvédelmi Minisztériumot, valamint a Magyar Honvédséget érintő szervezeti – strukturális változások. Ezen változások magukban foglalják a reformok alapcéljait a hatékonyság növelését és a költségek csökkentését. Ez a cél az ellátás és a katonai logisztika művelőit, így engem is a megoldáskeresés felé fordított. Kerestem az optimális pontot a védelemgazdaságot érintő jövőbeni változások kedvezőbb megvalósíthatóságára. A változás szükségessége nem új keletű a Magyar Honvédségben, hiszen már régóta foglalkoztatja a katonai szakembereket, illetve a polgári szféra szereplőit is, akik figyelemmel kísérik a haderőreform folyamatát. A téma Magyar Honvédséget érintő fontosságát az adja, hogy a működőképesség fenntartása illetve javítása mellett kell ezeket a feladatokat végrehajtania.

A 2004-ben hozott OGY határozat alapján a Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztési folyamata 2013 végén zárulna le. A 2004-ben kidolgozott tervek alapján a logisztikai támogató csapatok kijelölt alegységei 2010-re érnék el a számukra előírt készenléti és hadrafoghatósági szintet. A korszerű és modern haderő kialakítása egy igen hosszadalmas folyamat, ahol a katonai képességeket nem lehet meghatározni világos célok nélkül. Gyarmati István az 1998. decemberi Hadtudomány VIII. évfolyam 4. számában: „A társadalom azonban – helyesen – nem lát közvetlen katonai fenyegetést s ebből – nem helyesen – azt a következtetést vonja le, hogy nem szükséges a haderőre komolyabb figyelmet fordítani. Ezt erősíti az a felületes ítéleten alapuló, bár sok igazságelemmel bíró vélemény, hogy a haderő jelenlegi állapotában csak igen korlátozottan képes feladatai ellátására.” Az írás a felvetett problémát észlelve a következőt is kimondja: „A magyar haderő történetének egyik legmélyrehatóbb változását éli át...” „... a jelenlegi változások azonban csak a kezdetét jelentik egy hosszabb átmenetnek, amelynek folyamán a Magyar Honvédség átalakulása teljesen új dimenziókat ölthet, s kell, hogy öltsön, hiszen ez az

egyetlen mód arra, hogy az ország gazdasági lehetőségei adta kereteken (korlátokon) belül igazán modern haderővé váljon.”¹

A szerző 1998-as szavai ma is aktuálisak, igaz, hogy látnunk kell, hogy mind a politikai mind a társadalmi akarat lehetővé tette és meghatározta a hosszú távú célkitűzések fő irányait. A megvalósítás végrehajtására a fejezet, kiadási előirányzata a 2000. évi 189,6 Mrd forintról (figyelembe véve a NATO tagságból fakadó kötelezettségeket és változásokat) 2004. évre 346,9 Mrd forintra emelkedett, amely 83%-os emelkedést jelentett. Ugyanekkor a tárca a feladatok ellátásához csökkenő létszámot írt elő, ennek figyelembe vételével (2004-ben 37521 fő) a tárca 2005. évi költségvetését 17%-kal csökkentve 288,1 Mrd forintot hagytak jóvá. Továbbá hatálytalanították a 2005-2006. évi GDP arányos költségvetési támogatásról szóló rendelkezést. A gazdasági helyzet változásai miatt, illetve a hatékonyság növelése érdekében nemcsak a HM tárcánál, hanem a többi kormány szervnél is előtérbe került az eziránti társadalmi igény minisztériumi szintű vizsgálata.

Ennek egyik megoldását a tárcák a saját maguk által alakított gazdasági társaságokban látták, melyek létszáma 2003-ban 625-tel nőtt. Ami azonban nem költségmegtakarítást, hanem épp ellenkezőleg többletterheket jelentett az államháztartás számára. Ebben az időszakban Kovács Árpád az Állami Számvevőszék elnöke véleménye szerint a minisztériumi feladatok kiszervezése miatt sorra alakulnak a gazdasági társaságok anélkül, hogy megvizsgálnák egyáltalán szükség van-e rájuk. Az eddigiekből kitűnik, hogy egy ellátási vagy szolgáltatási lánc hosszának növelésével a költségvetési forrásból „gazdálkodó”, ugyanakkor piaci szereplőnek kikiáltott költségvetési felügyeletű és tulajdonlású gazdasági társaságok az eddigi tapasztalatok alapján nem válthatják fel a tényleges versenyszféra szereplőit. A Honvédelmi Miniszter által kiadott 2004. márciusi H/8674/14 számú egységes javaslat a Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztésének irányairól szóló H/8674 számú országgyűlési határozati javaslat zárszavazásához, g.) pontja szerint „a logisztikai és támogató szervezetek koncentrálásával, a szükséges támogató és kiszolgáló szervezetek megtartásával, a raktárbázisok számának csökkentésével át kell alakítani a logisztikai támogatás rendszerét. A honvédség gazdálkodásában – a sorállomány kivonásának következtében – a jövőben növelni kell a versenyszféra szolgáltatásainak igénybevételét és a piaci módszerek alkalmazását, így a nemzetgazdasági szféra szerepét”.

¹ Gyarmati István: A haderőreform jövője a honvédség közép és hosszú távú perspektívája, Hadtudomány (1998.) VIII. évfolyam 4. szám

De nem csak a Honvédelmi Minisztérium (továbbiakban HM) és szervezetei keresik a kiutat a jelen helyzetből. A Belügyminisztérium által kiadott stratégiai fejlesztések céljai és iránya a költségtakarékos és hatékony közigazgatás, amely módja, hogy a gazdálkodásban a tulajdonosi szemlélet helyett a szolgáltatásvásárlás szemléletre van szükség. Ahol a cél megvalósításának eszköze a profiltisztítás. Szűkebb környezetemben is talákoztam olyan optimalizálási és funkciótisztítási törekvésekkel, amelyek ezt igazolják. Ezek a mikro-szintű változások azonban nem teszik lehetővé, a nagy rendszerek átalakítását, ugyanakkor alkalmasak arra, hogy rajtuk keresztül lehessen szemléltetni egy folyamat működését. A Magyar Honvédség gazdaságosabb logisztikai biztosításának kulcskérdéseit az alábbiak képezik:

- költséghatékonyág előtérbe helyezése,
- a gazdálkodás költséghatékonyágának növelése,
- profiltisztítás,
- a redundáns tevékenységek megszüntetése,
- optimálisabb szolgáltatási szint elérése,
- hatékonyságnövelés.

A feldolgozott téma jelentőségét és időszerűségét e problémátényezők megoldáshoz való hozzájárulása adja. Céлом, hogy a védelemgazdaság és kapcsolódó területei, a HM és az MH sajátos helyzete valamint a hozzárendelhető „civil” piacgazdaság folyamataiban és tapasztalataiban keressem a feladatok hatékonyságának növelési lehetőségét egy mérhető, költség-hatékony, alkalmazható formában. A terület vizsgálatát négy fejezetben hajtom végre. Mind a négy tartalmi rész a szükséges mértékben és hangsúlyban a hatékonyság növelésének lehetőségei köré összpontosul különféle rendszereken belül. A terület vizsgálatának részét képezi a nemzetközi és hazai szakirodalom, a korai és jelenkori gondolkodók munkái, valamint a kapcsolódó nemzetközi és hazai publikációk elemzése.

KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

Céljaim megfogalmazásában a jobbitó szándék, valamint a már elindult folyamatokban történő továbblépési lehetőség vezet. Figyelembe vettem, hogy a HM és az MH valamint a ZMNE egy sajátos helyzetű gazdálkodást végző szervezet, amely azonban ennek ellenére sem tudja kivonni magát az összgazdasági folyamatokból. A

védelmi kiadások csökkenése miatt a feladatok ellátása csak egy ésszerű és takarékos módszer alkalmazásával hajtható végre. Az előirányzatok felhasználása, annak hatékonysága minden egyes szervezetnél jellemzően hasonló problematikával bír. A felhasználásnak csak átlátható és mérhető módon szabad megtörténnie, így a hatékonyság és a feladat ellátás költségei is mérhetővé válnak.

Kutatásom céljai tételesen:

1. Széleskörűen bemutatni azt a sokrétű elméletet és gyakorlatot, ahogy napjainkra a kihelyezések felségjogot nyertek és ezen keresztül érzékeltetni az MH sajátos helyzetét a feladatok kiszervezésének vonatkozásában.
2. Igazolni, hogy az ellátási feladatok kihelyezése a költségvetési szférában a piaci viszonyokhoz hasonló elvek szerinti működést és eredményt hozhat.
3. Megfogalmazni a kihelyezés előnyeit és hátrányait, valamint eddigi tapasztalatait elemzéseken és példákon keresztül.
4. Igazolni az ellátási feladatok kihelyezésének létjogosultságát és pozitív hatásait.
5. A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemen a költségvetési szférában működő rendszer elemzésével igazolni egy mikrokörnyezetben végrehajtható kiszervezésnek és alternatíváinak lehetőségeit, azok előnyeit, hátrányait és ezen keresztül bebizonyítani a csapatszintű kihelyezések célszerűségét.

KUTATÁSI HIPOTÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA

Munkahipotézisem:

Elengedhetetlen, hogy legyen a védelmi felhasználások, az új típusú logisztikai kihívások, valamint erőforrás tervezések egységében egy olyan felhasználási forma, amely hatékonysága mérhető és megfelelően tovább bővíthető. Úgy gondolom, hogy a védelmi szféra képességei még egy csökkenő költségvetési finanszírozás mellett is tovább növelhetőek. A hatékonyságot és a mérhetőséget először a katonai logisztika és kapcsolódó területein kell végrehajtani, hiszen a védelemgazdasági folyamatok nagy része itt realizálódik. Természetesen ehhez szervesen kell kapcsolódnia a fejezet szintű Tervezési- Pénzügyi- Számviteli rendszereknek is. A tervezéstől a beszerzésig folyamatok egy rendszerhez kapcsolása tudja csak létrehozni azokat az egységes szakmai és emberi érdek

alaján működő védelemgazdálkodási folyamatokat, melyek képesek lesznek hatékony és takarékos rendszerek kidolgozására. A katonai gazdálkodást évtizedek óta a hiánygazdálkodás jellemzi. Valahol érthető a megtartási kényszer, hiszen az új eszközök rendszerbe állítása lassú, éveket vesz igénybe, ugyanakkor még mindig nem sikerült teljesen levetkőznünk a párhuzamosság – nekem is kell – kényszerképzetét, (szállító eszközök, trélerok, rakodóeszközök, stb.) amely tovább rontja a hatékonyságot. Ezáltal a „csak félig működőképes” eszközökkel lassan haditechnikai-múzeummá válunk, ugyanakkor ezen eszközök állománytáblában történő szerepeltetése megtévesztő technikai ellátási szintet mutat. Egy hatékonyabb igénylési és ellátási rendszer kidolgozásával például egy piacgazdaságból igénybe vett eszközzel jobb és gyorsabb, ugyanakkor olcsóbb megoldást is meg tudnánk valósítani.

Természetesen a HM fejlesztésével és hatékonyságának növelésével foglalkozó kutatások számára is egyértelmű kell, hogy legyen, hogy nem csak a követelményeket és a környezetünk fejlettségi szintjét kell figyelembe venni, hanem a megvalósítás lehetőségét a körülményeket és feltételeket ideértve a rendelkezésre álló katonai szakértelmet is.

Továbbra is feltételezhető, hogy a védelmi szféra költségvetése a gazdasági lehetőségek függvényében csökken, így felerősödik a nyomás a költség-hatékony rendszerek gyors bevezetésére az intézményrendszerek átalakítására.

KUTATÁSI MÓDSZEREK

A választott témám elsődlegesen a hadtudományi kutatás alkalmazott kutatástípusai közé tartozik.

A haderő fejlődése feladatainak változása az egyre jobban korszerűsödő logisztikai támogatás, valamint a továbblépés lehetősége egyben szükségessége jól látható. Az alapkutatásokra épülő alkalmazott kutatás keretében a költséghatékonyságot és a fő feladatra koncentrálnó profiltisztítást felölelő elméleti és gyakorlati eljárások meghonosítása érvényesül mind a katonai, mind a piacgazdasági feltárás és felhasználás során.

Katonai szempontból nem vizsgáltam a műveleti területen végzett outsourcinget, mivel a Magyar Honvédségnek igazán elemezhető tapasztalatai nincsenek e területen, az outsourcinggel ez idáig ezeken a helyszíneken csak igénybevevőként került kapcsolatba.

A gazdasági szféra működését és a vizsgált témában elért eredményeit széles publikációs bázison a leírt esetek elemzéseiben és a következtetések kiértékelésén keresztül analizáltam.

A költségvetési szféra tevékenységét a kapcsolódó területen az irodalmi források elemzésével az MH -ban elvégzett kísérletek és tanulmányok összehasonlító értékelésével egy működő rendszer (ZMNE) hatásainak vizsgálatával és nem utolsósorban a gyakorlati élet szakembereivel konzultációk, riportok és konferenciákon tartott eszmecsere útján dolgoztam fel.

VÁRHATÓ EREDMÉNYEK, AZOK FELHASZNÁLHATÓSÁGA

Véleményem szerint értekezésem anyagát fel lehet használni, mind a ZMNE -n logisztikai oktatásban részt vevők számára, mind az egyéb non-profit szervezeteknél gazdaságosságnövelő intézkedéseik kidolgozásához, valamint az outsourcing, mint a logisztika szerves része működésének, lehetőségeinek, kihasználásának jobb megismeréséhez. Elemzéseim alapot nyújtanak további kutatások végzéséhez, javaslataim segíthetnek a döntéshozóknak a szakmai döntések meghozatalában, tapasztalatok levonásában, elsődlegesen a logisztikai biztosítás továbbfejlesztéséhez. Kutatásommal, valamint a levont következtetésekkel, eredményekkel hozzá kívánok járulni a védelemgazdaság hatékonyabb és költségtakarékosabb működéséhez, illetve elő szeretném segíteni a HM/MH logisztikai rendszerének átalakítását a gazdaságosabb módszerek elterjedését a béke és a műveleti alkalmazás viszonyai között.

I. FEJEZET

OUTSOURCING ÉRTELMEZÉSE ÉS ELMÉLETI ALAPVETÉSEK A VIZSGÁLT TÉMÁVAL KAPCSOLATBAN

I.1. OUTSOURCING ÉRTELMEZÉSE NAPJAINKBAN

Az alábbiakban az outsourcing minél szélesebb körű elméleti leírását mutatom be, célom a téma bemutatása és értelmezése, megteremtve a lehetőséget további vizsgálatokra.

Az outsourcing kifejezés angolszász nyelvterületről származik, eredeti formáját „Outside Resource Using”-ként használták, ami a vállalkozáson kívül elérhető erőforrásoknak a vállalkozás feladatainak ellátásához való igénybevételét jelentette.

Az outsourcing általam megfogalmazott értelmezése: az outsourcing alatt azt a speciális folyamatot értjük, amiben egy vállalat az addig szokásosan maga által végzett valamelyik tevékenységét átadja, egy az adott tevékenységre szakosodott más vállalatnak és a jövőben azt a bizonyos tevékenységet – díjazás ellenében – ezen másik vállalat látja el. Sikeres outsourcing esetén a tevékenységet átadó és az azt átvállaló cég egyaránt profitál az átszervezésből.

Kutatásaim alapján az outsourcing leglényegesebb formái:

- erőforrás kihelyezés,
- alkalmazás kihelyezés,
- tevékenység kiszervezés (itt azokat a tevékenységi köröket tartjuk számon, amikor egy cég olyan tevékenység, szolgáltatás elvégzését bízta egy külső vállalkozásra, amelyet jellemzően maga is el tudna végezni, vagyis olyan tevékenységek, amelyeket hagyományosan vagy általában házon belül oldanak meg).

Összességében egy felhasználó a számára szükséges termékeket, szolgáltatásokat vagy szakértelmet egy másik – jogilag elkülönült – gazdálkodó egységtől vásárolja meg. A külső erőforrások felhasználása (saját erőforrások helyett) egyáltalán nem újdonság a vállalatok körében. A kihelyezés vagy kiszervezés lényege, hogy olyan tevékenységet bíz egy cég külső vállalkozóra, amelyeket eddig saját maga végzett, ám az nem képezi szorosan a fő tevékenysége részét. Napjainkban a versenyelőny a termékeket körülvevő szolgáltatásokon múlik. Éppen ezért egyre több az olyan szolgáltató cég, amelyik egy önállóan leválasztható alrendszer üzemeltetését átvállalná. Az USA-ban és az EU-ban

egyre több cég használja a kiszervezés lehetőségét. Figyelembe véve a globalizmus gyors terjedését, ez alól a tendencia alól Magyarország sem lesz kivétel. Az eddigi tapasztalatok alapján a cégek csak azt a tevékenységet fogják megtartani, amire saját „know-how”-juk van.

A kiszervezésnél a fő cél a racionálisabb működés feltételeinek kialakítása, a rossz hatékonysággal végzett munkák kiszervezése, erre szakosodott vállalatokhoz. Ezzel kapcsolatosan azonban az eddigi tapasztalatok is kettősek. A kiszervezés alkalmazásával csorbulhat a működési biztonság és a helyismeret, ezzel szemben javulhat a költséghatékonyság és a szakszerűség. Ezek előnyeinek és hátrányainak mérlegelése általában kompromisszumokhoz vezet, amelyek meghatározzák, hogy milyen mértékben érdemes kiszervezni és mely tevékenységi köröket. Ezt a kompromisszumot tekintik azután optimális megoldásnak.

Az outsourcing sokszínűségét kialakulásának rövid története is jelzi

Az outsourcing kialakulásának kezdetét akár a bibliai időkből is eredeztethetjük, ahol József, mint az első „logisztikai vállalkozó” a fáraó álmát megfejtve a hét bő esztendő termését az általa épített magtárba betárolta, majd azt, a hét szűk esztendőben szétosztotta (kiszervezett raktározás).

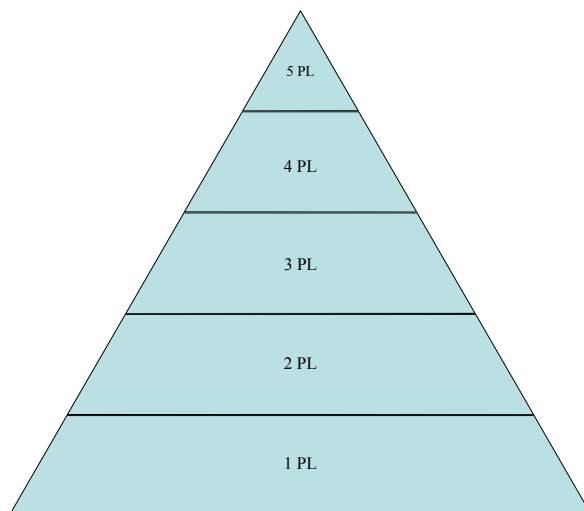
A történelemből ismerjük, hogy hasonló raktárak voltak a XIV. század Velencéjében, amelyek gyűjtő és elosztó szerepet láttak el a keleti és az európai kereskedők között, mintegy középkori logisztikai raktározási bázisként működve.

Ugorva az időben, az 1950-es években jelenik meg először a jelenlegihez már erősen hasonlító, de még klasszikusnak mondható outsourcing. Először az ipar területén találkozunk olyan tevékenységek leválasztásával, amelyek nem tartoztak szorosan a termeléshez. Ebben az időszakban jellemzően a külső szolgáltatókkal való együttműködés általában rugalmatlan, rövid volt, külkereskedelmi vállalatok, központi kutatóintézetek jöttek létre, amelyek már kapcsolhatóak lettek volna az outsourcinghez, ha a partnerek között létezett volna igazi piaci kapcsolat. Ilyen azonban a szocializmus tervgazdálkodási időszakában klasszikus értelemben nem volt a korlátozott piac miatt.

Az 1970-es évektől már megfigyelhető, hogy sok vállalat bízta áru fuvarozását vagy raktározását külső, erre szakosodott piaci szolgáltatókra. Itt még az volt a jellemző, hogy az alaptevékenységtől történő leválasztás nem járt együtt automatikusan a költségek csökkenésével, és a biztonság növekedésével. Később különböző logisztikai modellek és

szintek alakultak ki. E modelleket, ha fejlettségi szintek alapján próbálom elhelyezni legjobban, ha piramis formájában teszem, ahol azonban nem a különböző szintek szélessége, hanem az egymásra épült és előre (fel) mutató magassága adja a fejlődés irányát.

A logisztikai szolgáltatási piramis szintjei és azok tartalma



1. ábra. A logisztikai szolgáltatások piramis szintjei és azok tartalma

Forrás: Brown, C.D.: Drafting arbitration agreements..., (2003.)

- 1 PL: „First Party Logistics” az a modell, ahol vállalat a logisztikai feladatait saját humán-, és eszköz erőforrással látja el. A feladat ellátásához külső szolgáltatót nem vesz igénybe.
- 2 PL: „Second Party Logistics” az a modell, ahol a vállalat az alaptevékenységhez kapcsolódó bizonyos alaplogisztikai funkciókat külső szolgáltatóval végeztet el egy rövidtávú vagy eseti együttműködés keretén belül. Ez a modell, mivel igazi partneri viszony nem alakul ki, nem éri el a 3 PL szintet.
- 3 PL: „Third Party Logistics” az a modell, ahol a hagyományos szállítás, raktározás stb. keretén belül komplex logisztikai funkciók és szolgáltatások alakulnak ki hosszútávú partneri kapcsolatban. Ezeket a szolgáltatásokat nevezzük 3 PLP-nek (Third Party Logistics Provider).
- 4 PL: „Fourth Party Logistics” az a modell, ahol már nem egyes hagyományos logisztikai területek, hanem ellátási láncok versenyeznek egymással. Ezekben az esetekben a 4

PL szolgáltatók már csak integrátor és koordinátor szerepet töltenek be az ellátási láncokban, vagy ezek között. Ebben a modellben az SCM (Supply Chain Management) elméletek játszanak jelentős szerepet, ahol a 4 PL a saját erőforrásait egyesíti és működteti az SCM -nek alárendelve az átfogó megoldás érdekében.

5 PL: „Fifth Party Logistics” ez a modell jelenleg kialakulás alatt áll, napjainkban tekinthetjük egy lehetséges logisztikai ellátási jövőképnek is. Az 5 PL mivel egyáltalán nem rendelkezik fizikai erőforrásokkal, ezért a szolgáltatás alapját a szolgáltató menedzsmentjének know-how-ja képezi. Ezt a modellt nevezzük „virtuális logisztikai szolgáltatásnak”. Előnye lehet ennek a modellnek, hogy a vállalati megbízók vállalati határokat átlépő logisztikai folyamatait annak koordinálását egy virtuális (pl: tanácsadó) szolgáltató veszi át. Eddigi tapasztalati hátránya ennek a modellnek, hogy a megbízók szívesebben adják át a logisztikai folyamataik kezelését olyan szolgáltatóknak, akik rendelkeznek saját fizikai erőforrásokkal.

Visszatérve a történeti áttekintésre, nézzük korunkat és a modelleket kissé bővebben.

Az 1980-as években a vevők igénye a minőség felé tolódott el, ezzel egy időben a fogyasztás is jelentős növekedésnek indult. Az éles piaci verseny és a kereslet növekedése miatt tökekoncentráció jelentkezhet, amelyek akvizíciókban és fúziókban nyilvánultak meg, a globalizáció felgyorsult. Az így nagyobbá vált vállalatok részére főleg logisztikai területen – a centralizáció miatt is – fölösleges elosztóhelyek és raktári kapacitások teremtődtek. Ezért elsődlegesen a logisztika területén teremtődtek meg a klasszikus outsourcing feltételei a „feleslegessé vált dolgozók és ingatlanok” tekintetében. Magyarországon ebben az időszakban felértékelődött a vezetői döntések előkészítésének szerepe, amely elsődlegesen informatikai támogatással valósulhatott meg. Ezért a vállalatok vezetői „insourcing” keretén belül végrehajtották saját szervezetük információs hálózatának kiépítését.

Az 1990-es évek elején elterjedt a 3 PL a „Third Party Logistics” ezek a szolgáltatók már komplex szolgáltatásokat nyújtottak és a kapcsolataik hosszú távon is működtek.

1990-es évek közepétől már a 4PL „Fourth Party Logistics” kifejezést is használják. Megjelennek a „Supply Chain Management” elméletek, amelyekben már ellátási láncok

versenyeznek egymással, itt a 4PL szolgáltató csak integrátori szerepet játszik. A szolgáltatásnak itt már nem kell saját erőforrásait használni, nem is kell, hogy rendelkezzen ezekkel. A koordináló és globálisan gondolkodó 4 PL szolgáltató már az egyes logisztikai szolgáltató szintjét meghaladóan rendszerben működik. Közben ne feledkezzünk meg Magyarországról, ahol közben megtörtént a rendszerváltás és a központi források csökkenése következtében végre kellett hajtani a szervezeti karcsúsításokat. Gyakorlatilag a kényszer szülte eszközként került a vállalatvezetések látóterébe az outsourcing. Ugyanakkor az alaptevékenységről leválasztott nagy költségigényű és kishatékonyágú szervezetek önálló vállalkozási formába történő kihelyezése nem nevezhető piaci alapú outsourcingnek, főleg úgy, hogy ezen létrejött gazdasági társaságok egy része továbbra is állami tulajdonlású és felügyeletű, úgynevezett háttérintézmény maradt. Az ilyen szervezetek létrehozásával a döntéshozó kettős hibát követett el, továbbra sem tudta csökkenteni a költségeket és növelni a hatékonyságot, ugyanakkor az ezen a területen tevékenykedő piaci szereplőket kizárta a versenyből. Ezeket a megoldásokat főleg az a cél vezérelte, hogy a megszűntetésből eredő konfliktusokat az alaptevékenységet végző szervezet a szervezet határain kívülre tolja. Közben a 3 PL és a 4 PL meghonosodása után utólag kialakultak az 1 PL és a 2 PL fogalmai is. Mai felgyorsult világunkban a vállalatvezetők (ideértve az állami vállalatok és intézmények vezetőit is) gyakran rákényszerülnek, hogy cégük szervezeti és működési struktúráját átalakítsák. Ennek az átalakításnak az egyik módszere az outsourcing igénybevétele. Outsourcing igénybevétele esetén tapasztalatszerzés céljából célszerű olyan kevésbé „kockázatos” tevékenységek kiszervezése, mint pl: a takarítás, őrzés-védelem, stb. Érzékelhető, hogy ez a szemlélet mutat és hat a honvédség óvatos kiszervezési stratégiájára is.

Különböző outsourcing teóriák

Az outsourcing azon logisztikai-módszerek közé tartozik, amelynek megértéséhez, elemzéséhez a közgazdasági, szervezetelméleti megközelítések, menedzsment teóriák széles tárháza áll rendelkezésre. Az alábbiakban három modellt ismertetek, mely az outsourcing szempontjából talán leginkább relevánsnak tekinthető. A modellek eltérő alapfeltevéseken nyugszanak.

Williamson tranzakciós költség modellje²

Williamson elmélete azt az elfogadott nézetet tükrözi, hogy a szervezetek vezetői közvetlen gazdaságossági megfontolások alapján fordulnak külső szolgáltatókhoz. Williamson elmélete arra épül, hogy a gazdasági aktusok, tranzakciók kivitelezését két módon lehet biztosítani: szervezeten belül, illetve külső vállalkozó által. Ha a tranzakciót (pl. egy adott termék vagy szolgáltatás előállítását) a szervezet maga hajtja végre (hierarchián keresztül megoldás), akkor viszonylag magas termelési költségekkel (pl. tőke, anyag, bér) és alacsony koordinációs (tranzakciós) költségekkel (pl. felügyelettel, ellenőrzéssel kapcsolatos kiadások) lehet számolni. Külső vállalkozás igénybevétele esetén (piaci megoldás) azonban a külső vállalkozó erősebb specializáltságából adódóan aránylag alacsonyabb termelési költségek, viszont a szerződés megkötésével és betartatásával kapcsolatos pótlólagos ráfordítások révén magasabb koordinációs költségek merülnek fel.

Az outsourcingra vonatkozó következtetések: meglehetősen tág teret hagy a piaci (outsourcing) megoldások alkalmazásának. Ezek fontos feltétele a szolgáltatások előzetes standardizálása, a potenciális szolgáltatók lehetőleg magas száma. A piaci megoldás során a koordinációs költségek elszabadulásának egyetlen gátja a szerződés, ezért annak kialakítására rendkívül nagy gondot kell fordítani.

Pralahad és Hamel szervezeti alapképességek modellje³

Pralahad és Hamel modellje a számszerűsíthető előnyökkel szemben a komplexebb stratégiai szempontokat tekinti az outsourcing törekvések mozgatórugójának. A modell kulcsa egy vállalat alapképessége a core competencies⁴, amellyel kiemelkedik a vállalat a versenytársai közül. A szervezeti alapképességek az alaptermékekbe a core products-ba⁵ épülnek be, amelyek a végtermékek egész sorozatának jelentik meghatározó részegységeit. A vállalatok versenyképességeiről a végtermékekkel szembeni kereslet alapján is alkothatunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben az alaptermékekben és az alapképességekben rejlik.

² Williamson, Oliver E.: A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása, in: Szakkollégiumi füzetek 33., Budapest (2000.)

³ Pralahad, C.K.- Hamel, G.: A vállalat alapvető képessége. *Vezetéstudomány*, 1-2 sz. pp. 47-55. (1993.)

⁴ Szegedi-Prezinszki: *Logisztika-menedzsment* 340-341. old. Kossuth (2003.)

⁵ Szegedi-Prezinszki: *Logisztika-menedzsment* 340-341. old. Kossuth (2003.)

Az outsourcingra vonatkozó következtetések: a szervezeti alapképességekhez, illetve az alaptermékekhez kapcsolódó tevékenységek nem lehetnek tárgyai outsourcing szerződésnek, azokat szigorúan szervezeten belül kell megtartani, sőt centralizálni szükséges, mivel ezek a vállalat hosszú távú versenyképességének hordozói.

Pfeffer hatalmi – politikai modellje⁶

A modell a szervezeti döntések mögött nem üzleti, hanem politikai racionalitást feltételez. A hatalom potenciális képesség arra, hogy egy személy, egy másik személy magatartását egy adott helyzetben befolyásolja. A politika az a folyamat, ahol a hatalmat döntések befolyásolására használják fel. A szervezetben betöltött pozíció és az erőforrásokhoz való hozzáférés a legfontosabb hatalomforrás. Pfeffer a politikai taktikák közül a döntési kritériumok és az információk szelektív felhasználását, a különböző szakértők alkalmazását, a koalícióra lépést és az ellenfelek egy részének kooptálását tartja a legelterjedtebbnek.

Az outsourcingra vonatkozó következtetések: Pfeffer szerint az outsourcing döntéseket nem gazdasági vagy stratégiai alapon hozzák. Az outsourcing döntések előre nem jósolhatók meg, de megérthetőek, ha valaki ismeri az érintettek érdekeit, induló hatalmi pozícióit és nyomon követi a döntési folyamat során azokban bekövetkezett változásokat.

A téma kutatása során az alábbi alapkérdések és kapcsolható alapválaszok merülnek fel:

Igaz, hogy létszámcsökkentéssel jár egy tevékenység kiszervezése? (Igaz, mert azt a tevékenységet már egy másik cég fogja elvégezni, így a vállalaton belül csökken a folyamatok száma, így az azt elvégzendő emberek létszáma is.)

Igaz, hogy minden esetben fognak csökkenni a költségeink? (Nem mert rövidtávon, lehet, hogy magasabbak lesznek a költségeink, mintha nem adtuk volna ki a tevékenységet külső vállalkozónak.)

Igaz, hogy alaptevékenységet is ki lehet szervezni? (Nem, mert akkor a vállalkozásunk lényegét adnánk át másnak.)

⁶ Pfeffer, J.: Power in organizations. Marshfield, Man., Pitman (1981.)

Igaz, hogy minden szervezetben van olyan tevékenység, amit ki lehet adni más vállalkozónak? (Igen, mindegyikben van, pl. a könyvelés, mert azt minden vállalkozásnak kötelező vezetni.)

I.2. OUTSOURCING MŰKÖDÉSE A VILÁGBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

A magyar Malév és a külföldi tulajdonú Flextronics egyaránt outsourcing szolgáltatást vesz igénybe, elsősorban az alaptevékenységhez nem szorosan kapcsolódó területe pl.: a munkaidő-nyilvántartás és – feldolgozás, illetve a munkaszervezés területén.

Magyarországon egyelőre elsősorban a hagyományos erőforrás-kihelyezést ismerik a cégek, bár sok anyagi nehézséggel birkózó cég számára nyújthatna megoldást a vállalat-átalakítást célzó outsourcing. Az átalakításnak kettős célt kell szolgálnia. Egyrészt a szükséges befektetéseket a lehető legkedvezőbb költséggel kell megoldani, másrészt vonzó motivációs rendszerrel ösztönözni lehet és kell az outsourcingben részt vevő partner elkötelezettségét.

Az outsourcing egy változata alapján egyes vállalatok közös beruházásokba kezdenek. A vállalat és az outsourcinget biztosító partner külön erre a célra közös céget hoz létre azok számára, akik a kritikus folyamatok átalakításában részt vesznek. Az outsourcing partner lízingre tőkeeszközöket is vásárolhat az őt megbízó cégtől, amely mérlegkimutatásából tőkeeszközöket tüntet el, ami a cég eredmény kimutatásában javulást idéz elő. Egy üzlet általában a várt eredmények függvényében képes vonzani a befektetőket – különösen akkor, ha az outsourcing partner ígéreteinek valóra váltása megfelelően dokumentált.

A hagyományos outsourcing célja, hogy jelentős javulást érjen el a költségek, a szolgáltatási színvonal és a kiegészítő kapacitások terén, a vállalat-átalakítást célzó outsourcing pedig egyértelműen olyan szervezeti eredményekre fókuszál, amelyeket a tulajdonosok – és a versenytársak is – érzékelhetnek. Ilyen lehet a profit növelése vagy a domináns piaci pozíció elérése.

A mai gyorsan változó üzleti környezetben a vállalatvezetőknek gyakrabban kell változtatniuk cégük működési modelljén. Épp ezért a gazdasági tanácsadók sokszor azt javasolják a csőd szélén álló cégeknek, hogy fontolják meg az outsourcingben, elsősorban a vállalat-átalakító outsourcingben rejlő lehetőségeket. Az esetek többségében a cégek egy-

egy outsourcing partner bevonásával többlet szakértelemhez és kapacitáshoz juthatnak. Így jobb esélyekkel nyerhetik meg a piaci „játszmákat”.

A vállalati szintű outsourcing kezdeményezések története alig több mint egy évtizedre nyúlik vissza. E kezdeményezések fő célkitűzése a költségcsökkentés és egyfajta „feladattisztítás” volt, hogy a vállalatvezetés a lényegi tevékenységre összpontosíthasson. Azóta a külső erőforrások bevonásával kapcsolatos ügyletek száma – és persze értéke is – magasba szökött. 2000-ben például egy tanulmány szerint (Doyle, 2000)⁷, világszerte 1000 Mrd dollárt költöttek az ilyen jellegű szolgáltatások igénybevételére.

A hagyományos outsourcingben a vállalaton belül működtetett műveletek elvégzését (például bérszámfejtés) bízzák rá egy outsourcing cégre, amely mind hozzáértése, mind, pedig lehetőségei révén versenyképesen tudja ellátni a rábízott feladatokat. A kiszervezett folyamat azonban nem kapcsolódik az adott cég elsődleges tevékenységi köréhez. A vállalat és a megbízott outsourcing partner közösen határozzák meg a teljesítménymutatókat, egyértelműen megjelölik a költségcsökkentésre és szolgáltatási szint javítására vonatkozó elképzeléseket, megírják a szerződést, megalkudnak az elvégzett munka után járó díjban. Mivel az outsourcing cég a tevékenységek csak egy bizonyos részét látja át, ehhez kell igazítani a felelősség vállalását és ellenőrző szerepét is. A vállalat átalakítást célzó outsourcing mutatóinak kialakítása már bonyolultabb dolog. Nehéz piaci helyzetben lévő, gyakran a csőd szélén álló vállalkozások bízzák meg az outsourcing cégeket, hogy vegyék át a „sürgős javítást” igénylő feladatokat és folyamatokat. Sok esetben ezen feladatok teljesítménymutatói nem relevánsak, sőt, sok esetben gyengék, vagy egyáltalán nem is léteznek.

„Mind nagyobb üzletté válik Közép- és Kelet-Európában a nemzetközi nagyvállalatok üzleti szolgáltatási tevékenységének kiszervezése ebbe a térségbe” – írta egy felmérésében a Financial Times.⁸

A brit üzleti napilap elemzése szerint a 90-es évek után, amikor a térségi feldolgozóiparba, a bankokba és a kiskereskedelembe özönlött a multik tőkéje, most új befektetési irányzat indult. Ennek lényege olyan üzleti szolgáltatói központok kihelyezése, amelyek az adott cég európai és Európán kívüli ügyfeleinek szolgáltatási megbízásait teljesítik.

Az általában 5-25 millió dolláros beruházási érték csekélynek tűnhet egy gyár felépítésének 100 millió dolláros vagy még nagyobb költséghez képest, a gazdasági hatás

⁷ www.synergion.hu/outsourcing_040326.php

⁸ www.mfor.hu/cikk.php (2004.)

azonban jelentős, mivel több ezer munkahely jön létre, a repülőjegyek kiállításától a banki adatfeldolgozáson át az ipari csoportok könyveléséig a szolgáltatások igen széles körében. A McKinsey üzleti tanácsadó cég előrejelzése szerint Lengyelországban az oda kiszervezett üzleti szolgáltatási tevékenység a jelenlegi 3 ezer helyett 2008-ra már 200 ezer embernek ad munkát – áll Financial Timesban.

Az elemzés szerint Kelet-Európa Indiához és Kínához képest hozzávetőleg tízéves lemaradással jelent meg ezen a piacon, és az itteni fizetések is vagy háromszorosan haladják meg a két ázsiai országot, ráadásul az ázsiai helyszíneket az angolnyelvtudás elterjedtsége miatt kedvelik az amerikai és a brit cégek. A kontinentális európai vállalati szektorainak azonban az angolon kívüli egyéb – német, francia, spanyol- nyelvtudás kulcstényező annak eldöntésében, hogy hova helyezték ki szolgáltatási tevékenységüket, és ilyen nyelvtudású alkalmazottakat sokkal könnyebben találnak Közép- és Kelet-Európában, mint Ázsiában.

Sokat számít még a földrajzi közelség is. A lapnak a GFT nevű, befektetési bankoknak információ - technológiai szolgáltatásokat nyújtó, Budapesten szolgáltatási központot működtető brit cég vezetője azt mondta: „Magyarországot előnyösebb helyzetbe hozza Indiánál az a tény, hogy Németországgal egy időzónában van.” Az elemzés szerint a kulturális affinitás is számít, főleg olyan „kényes területeken”, mint az adósságbeszedés vagy panaszügyintézés.

A Financial Times az elemzéshez fűzött esettanulmányában a brit Diageo italglomerátum magyarországi üzleti szolgáltatói központját mutatja be. A cég 19 város közül választotta Budapestet európai üzleti szolgáltatói központja helyszínéül, három év elteltével 270 alkalmazottja van, akik összesen 21 nyelven beszélnek.

A budapesti központ hét országában segíti pénzügyi és adminisztratív szolgáltatással a Diageo tevékenységét. Létrehozása óta évente 50 millió font (19 milliárd forint) hatékonyságjavulást ért el azzal, hogy tevékenysége révén a cég fogyasztói gyorsabban fizetik számláikat. A fizetési idő 25 % -kal csökkent és a beszállítók 90%-a is időben kapja meg pénzét, a budapesti központ 2001-es alapítása előtti 50% helyett.

A központ egy alkalmazottra jutó működési költsége évente 23 ezer dollár; ugyanez Dublinban 50 ezer dollár, Bangalore-ban viszont csak 12 ezer dollár lenne, vagyis Magyarországnak jobbminőségű szolgáltatásokat kell nyújtania Indiánál, versenyelőnye megtartása végett – áll az elemzésben.

Az eddigiekben felsoroltak nem elszigetelt jelenségek, hiszen Magyarországon az outsourcing területén 2004-ben figyelemreméltó változás kezdődött. A nem információtechnológia (továbbiakban IT) jellegű kihelyezések több mint 40%-kal haladták meg az addig domináns IT outsourcingot. Jellemzően a HR, pénzügyi és a marketing tevékenységek kerültek fókuszba. Az előrejelzések szerint a kihelyezési trend biztosan folytatódni fog, kibővülve olyan, az USA-ban és Kanadában már elterjedt területekkel, mint facility menedzsment, logisztika, egyes pénzügyi szolgáltatások. Az outsourcing 39 milliárd dolláros piacán a megbízások többségét észak-amerikai vállalatok adják. Kelet-Európa részesedése elemzők szerint jelenleg 4,5%, s a régió outsourcing piaca dinamikusan fejlődik.

A CIO Insight 2005. áprilisi felmérése szerint Magyarország jelenleg az 5. legkedvezőbb outsourcing piac a világon a költségek, kockázatok, piaci lehetőségek alapján számított Global Outsourcing Index szerint.

A leírtakból kitűnik, hogy az outsourcing piac környezetét több tényező befolyásolja, amelyek fontossági sorrend nélkül az alábbiak lehetnek:

- humán erőforrás (oktatási rendszer minősége, munkaerőpiac, új diplomások száma),
- szakmai kompetencia (szakirányú felsőfokú végzettségűek száma, üzleti folyamatok ismerete, projekt menedzsment ismeretek, K+F aktivitás),
- gazdasági (helyi valuta stabilitása, GDP növekedése),
- jogi (általános jogi környezet, adó, szerzői jogok védelme),
- kulturális (innováció, alkalmazkodási képesség, kulturális hasonlóság, nyelvtudás),
- infrastrukturális (IT kiadások nagysága, alpinfrastruktúra kiépítettsége).

A kedvező lehetőségek hatására 2005. nyarán vezető hazai és külföldi vállalatok közreműködésével megalakult a Magyar Outsourcing Szövetség (MOSZ/HOA). A szövetség képviselői bemutakozó sajtótájékoztatójukon elmondták, hogy Magyarországnak jelenleg jó esélye van, hogy képzett munkaerejére és infrastruktúrájára alapozva meghatározó szereplője legyen a nemzetközi outsourcing piacnak, outsourcing szolgáltatóként befektetéseket vonzzon, és – elsősorban szellemi munkára alapozva – magas hozzáadott értéket állítson elő, ugyanakkor többen felhívták a figyelmet arra, hogy a mai kedvező pozíció veszélybe kerülhet, ha nem kap kellő figyelmet e terület gondozása.

I.3. OUTSOURCING, MINT KÉNYSZERNEK, ÉS MINT SZÜKSÉGSZERŰSÉGNEK A VIZSGÁLATA

Az előzőekben vizsgált esetek, a nemzetközi és hazai – a terjedelmi korlátok miatt nem ismertetett – outsourcing tevékenységek illetve megoldásának kapcsán felvethető a kérdés. Hol merülhet fel az outsourcing igénybevétele és miért? Anélkül, hogy az összes kutatási megállapításomat felsorolnám, néhány, általam fontosnak ítéltet emelnék ki:

- a szervezetek autark jegyeket viselnek magukon, ezért gond van az átláthatósággal,
- hiányzik az egészséges kétkedés, ugyanis véleményem szerint nem önmagunkhoz viszonyítva és önmagunkból kiindulva kell megítélni az eredményeket, hanem kívülről, és az előttük járók szempontjából. Ezért a gondolkodásunk középpontjába a hogyan tovább kérdését kell helyezni, mert fontosabb a feed forward (előre), mind a feed back (vissza),
- szervezeti hiányosságokkal találkozunk. A különböző szervezetépítési modellek és eljárások mixtúráját alkotják a magyar vállalatok. A szervezeti felépítés és a szervezeten belüli folyamatok túlzottan lazák. A jó ügyletek is felhígulnak. A felügyeleti, ellenőrző rendszerek hiányosságai egyre erősebben jelentkeznek. Ez különösen ott tapasztalható, ahol összekeveredett a szabadosság és a szabadság,
- megfelelő erőnlét és állóképesség hiánya hátráltatja a fejlődést,
- erőtlen a társaságok többségében a költségmenedzsment,
- pénzügyi problémák miatt alul-beruházási tendenciákkal találkozunk,
- a hosszú zártság miatt nem kielégítő a nemzetközi kapcsolatok és összeköttetések aránya.

Anélkül, hogy minden egyebet felsorolnék, megemlíteném a motivációk hiányát, a hierarchikus rend megjelenését, a szükséges és elégséges információk kezelésének és értékelésének rendjét is.

Ha figyelembe vesszük a felsoroltakat, megállapíthatjuk, hogy ahol a fenti működési zavarok fenn állnak, ott felmerülhet az outsourcing, mint lehetőség.

A pénz szerepe a gazdasági folyamatokban felértékelődik, ami átértékeli, és újraigazodásra készíti a vállalkozásokat. Ehhez rugalmas gondolkodásra van szükség, hogy levetkőzhessük az autark jegyeket. Ezt talán Max Weber egyik alapgondolata is jól szemlélteti, amelynek lényege: „Érd el bizonyos eszköz bevetéssel a lehető legnagyobb

sikert, vagy realizálj bizonyos sikert a lehető legkisebb eszköz bevetéssel.” Nagyon nehéz teljesíteni ezeket a kritériumokat. Ugyanakkor ezek a logisztika eredményesség alapkövetelményei is.

1. Költségcsökkentés.
 2. Teljesítmény (hatékonyság) növelések.
- (Ezek a logisztika duális eredménytényezői.)

Amikor arra törekszünk, hogy a lehető leghasznosabban használjuk fel a ránk bízott eszközöket, nem lehet elfelejteni, hogy a menedzsment életében és gyakorlatában néhány fogalom új értelmet kell, hogy nyerjen.

Az alábbi gondolatokkal minden menedzsmentnek tisztában kell lennie, és azokat alkalmaznia kell, hiszen ezek akár egy jövőbeni outsourcinghez is kapcsolhatóak.

- A kevesebb több! Nem szabad felaprózódni!
- Csak egy meghatározott szegmensben szabad működni, egymástól távol eső területekre nem szabad kalandozni.
- Bármit teszel, tudatosan tedd és gondoldj a befejezésre.
- Az operatív rendszabályokat be kell ágyazni a stratégiai tervezésbe, vagy egyszerűbben fogalmazva minden döntést jól átgondoltan, összefüggéseivel együtt kell látni.
- A fák nem nőnek az égig. A növekedés hatásait a piacon, a pénzügyekben, az emberek továbbképzésében időben fel kell ismerni, helyesen kell megítélni és szisztematikusan alkalmazni.

Meg kell határozni a vállalkozás misszióját, amelyben a vállalati számvitel, tervezés és költségvetési eljárásokkal együtt kell, hogy legyen egy vállalati filozófia. Ami a sikeres, módszeres és szervezett tevékenységek és eljárások alapja.

Mindig a meglévő helyzet javítására kell törekedni. Senki nem elégedhet meg azzal, amit elért, hanem állandóan azt kell kutatni, miként tehetné a dolgát még jobban.

Ha az elmondottakat megvalósítjuk, akkor még mindig csak a követelmények első részét sikerült megoldani.

De mit mondanak a költségvetési szereplők?

Kutatásaimban összevetve a piaci szféra és a költségvetési szféra ez irányú tapasztalatait és jövőbeni elképzeléseit meglepő a szinte teljes azonosság.

A 2005 –ben megtartott ICEG-HBLF konferencia egyik felszólalója Draskovics Tibor akkori pénzügyminiszter volt, ahol a „Kiszervezés és PPP a jövő” címmel az államháztartás reformját boncolgatta.⁹

Draskovics Tibor úgy ítélte meg, hogy a jelenlegi helyzet nem fenntartható. A pénzügyminiszter optimistán beszélt a kiszervezésekről, a PPP projektekről. Gondolatai 2007 –ben is aktuálisak.

„A reform lényege az újraelosztás csökkentése, a kisebb hiány, a kisebb adók megvalósítása. Szükség van a színvonalasabb közszolgáltatások elosztására. Az igazságosságot és a méltányosságot a hozzáférés tekintetében is meg kell teremteni.” – állította beszédében.

A jelenlegi rendszer hibáit Draskovics Tibor a következőben látja: „agyonszabályozott a felhasznált emberi munka a közszolgáltatásoknál. A finanszírozás sokszor kiszámíthatatlan, alig szabályozottak a közszolgáltatások nyújtásának mennyiségi és egyéb paraméterei, nincs minőség-ellenőrzés, nincs fogyasztóvédelem, nincs nyilvánosság és átláthatóság.”

„Hogyan lehetne másképp?” – hangzott a kérdés. „Bizonyos szolgáltatásokat az állam közvetlenül nyújt, mást megrendel és szabályoz. Az utóbbira mind nagyobb hangsúlyt kellene helyezni. A szabályozásnak elsősorban az outputra és nem az inputra kell vonatkozni. Az elégedettséget az ügyfél – fogyasztói elégedettségre kell értelmezni.”

„A piaci kiszervezés, public private partnership a jövő útja. A piaci szereplők állami megrendelésre az állam által ellenőrzött módon nyújtsanak szolgáltatásokat. Ez szinte mindenhol alkalmazható lenne a közigazgatásban. A megvalósításban fontos a szolgáltatás pontos definíciója, a szigorú mennyiség és minőség ellenőrzés, a verseny és átláthatóság, a fokozatosság, a politikai bátorság és emelkedettség” – vélte a volt pénzügyminiszter.

⁹ ICEG EC: International Center Of Economic Growth European Center (Nemzetközi Gazdasági Fejlesztő Központ Európai Központ)

HBLF: Hungarian Business Leaders Forum (Magyar Üzleti Vezetők Fóruma)

PPP: Public Private Partnership (Köz- és Versenyszféra Együttműködése)

Mint látjuk, Draskovics Tibor is úgy látja, hogy az outsourcing a megoldás, vagyis, ha mások jobban megoldják. Ezért a közszféra költségvetési szereplőinek ellátási-szolgáltatási szükségletét velük kell végeztetni.

A jövőben két, egyenként is erőpróbáló feladat vár megoldásra nagyon sok szervezet számára, hogy helyt tudjanak állni a piaci versenyben, hogy a társadalmi elvárásban növelniük kell a működés hatékonyságát, és ezzel párhuzamosan csökkenteniük a költségeket. Így a világ számos országában, és most már hazánkban is, egyre kedveltebb és elterjedtebb megoldás erre a tevékenységek kihelyezése. Ami ráadásul a kis- és közepes vállalatoknak is elérhető.

Nézzünk egy példát, nem közismert, de tény, a Nike már évek óta kizárólag csak egy márka. A cég az előzőekben ismertetett 5 PL-ben is tud működni, így jutottak el az egykor 30 dollárért megvásárolt márkajeltől a legmodernebb működési formához. Vagyis cégen belül nincs gyártás, nincs logisztika, nincs pénzügyi osztály. A fejlett gazdaságú országokban ugyanis rájöttek arra, hogy a járulékos feladatok teljes vagy részleges kihelyezése – az outsourcing – hatékony, nemegyszer a túlélést lehetővé tevő megoldás a cégek számára, ám sokat segít az is, ha a meglévő infrastruktúra üzemeltetését rábízják egy erre szakosodott szakértő vállalatra. Magyarországon az outsourcing - szolgáltatókkal szembeni bizalom most kezd kialakulni, melynek erősítésére szolgál a már említett Magyar Outsourcing szövetség.

Mit lehet, és mit nem?

Szinte minden szervezetben létezik olyan terület, amely kiszervezhető, sőt véleményem szerint az alaptevékenységen kívül minden más a falakon kívülre engedhető. Ez annak a szervezetnek éri meg, amely az idejét nem akarja a fő tevékenységi körén kívül eső kérdésekkel tölteni, és megbízik a külső szolgáltatóban.

A világ egyre gyorsabban fejlődik, és ehhez a vállalatoknak naprakészen alkalmazkodniuk kell. Minél karcsúbb egy szervezet, ez annál könnyebb. Ráadásul a gyorsan avuló technológiai környezettel való lépéstartás is állandó infrastruktúra-fejlesztést igényelne, nem beszélve a humán erőforrás-oldalról. Mindez időnként komoly beruházással, máskor viszont az alaptevékenység visszafogásával járna, az igények függvényében.

A feladatok egy részének kihelyezésével azonban rugalmasan lehet alkalmazkodni a piac hektikus folyamataihoz. Ily módon elérhető, hogy a szükséges szakértelem, és a szolgáltatás minőségének színvonala szembetűnően nőhessen, sokkal inkább, mint ha házon belül egy-egy osztály látná el az adott feladatot. Ez azonban nem minden esetben jelent rövidtávon is költségcsökkentést, de nem is célravezető mindössze ezt várni a járulékos tevékenységek leadásától. És azt sem szabad elfelejteni: a fő érdek, hogy fix, előre tervezhető költségekkel számolhassunk.

Kutatásaim során felmerült egy „magyarosan” érdekes kérdés, amelyre gyakorlati tevékenységem folyamán is már többször felfigyeltem, ez pedig: outsourcing vagy out of taxation (adóelkerülés)? Kiszervezni vagy saját erővel megoldani: „make or buy” – a kérdés tőlünk nyugatabbra talán joggal sorolható be a menedzsment, illetve a szervezetelmélet körébe; nálunk sokkal inkább tartozik a pénzügy, különösen az adófizetés témájához.

Tekintélyes közintézmények, prosperáló nagyvállalatok aulájában találjuk meg a feketén dolgozó takarítókat, s persze nemcsak a takarítókat, hanem a biztonsági őrköt, karbantartókat is. A megrendelő mossa kezeit: nem felel azért, hogy az alvállalkozó hogyan foglalkoztatja embereit... Jogilag valóban nem.

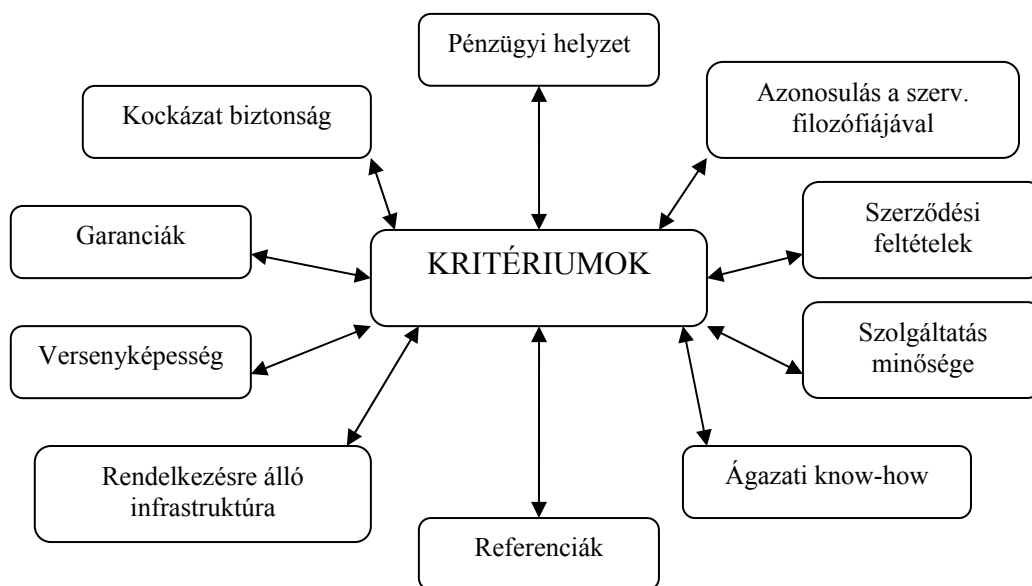
De biztos-e, hogy nem sejtették annak idején a döntéshozók, hogy az olyannyira kedvező ár aligha gazdálkodható ki patyolatfehér működéssel? Költséghatékonyság, erőforrások optimalizálása? Ha megkapargatjuk a szöveg vékony mázát, előbukkan a meztelen valóság: a költségek külsővé tételéről – externalizálásáról - van szó. Amire egyébként hagyományosan hajlamosak a nagyvállalatok: JIT elvről beszélnek, valójában ráterhelik a raktározási költségeiket szállítóikra, úgy érnek el magas likviditási szintet, hogy partnereik a fizetéseképtelenség határán egyensúlyoznak, stb.

Az egyik legnagyobb volumenű költség externalizálás kétségkívül a társadalombiztosítás (továbbiakban TB) költségek lenyesegetésével érhető el, s ehhez - a többi trükkötől eltérően – még különösebben nagynak sem kell lenni. A lényeg – gondolja a megrendelő-, hogy a költségek jelentősen csökkennek, az alvállalkozó majd „kigazdálkodja”. Az alvállalkozó meg esetenként újabb alvállalkozókat von be, továbbpasszolva a kigazdálkodás gondját, vagy egy lépcsőben „oldja meg” meg az ügyet: előbb vagy utóbb eljutunk a félig vagy teljesen feketén dolgozó takarítóhoz – vagy más foglalkozású dolgozóhoz, hiszen a mechanizmus nemcsak a takarítók világában működik.

Nem minden vállalkozásba adás működik így természetesen. A munkabér magas terhei s a megrendelő olcsó megoldásra való törekvése azonban szinte szükségszerűen hozza működésbe a fent vázolt mechanizmust. Így, annak, aki éppen pár forintos négyzetméter áron rendel meg takarítást, érdemes egy pillanatra megállnia és elgondolkodnia, mi is az, amit tesz éppen: outsourcing vagy out of taxation? Vállalkozásba adás vagy inkább adóelkerülés? A rövid kitérő ellenére úgy gondolom, hogy ezek az „oldalhajtások” az outsourcing szerepét összességében nem befolyásolják.

Akarom, vagy nem akarom?

Az outsourcing együttműködés keretében a szervezet átadhatja szakértőit a szolgáltató partnernek, így fenn áll annak a lehetősége, hogy az új technológiákat már nem tudják házon belül megtanulni, és egyre inkább a szolgáltató partnerre kénytelenek hagyatkozni a megbízók. Ez akár olyan mértékű is lehet, hogy a kiszervezett tevékenységekkel kapcsolatban a megfelelő információk hiánya miatt nem lesznek képesek objektív döntéseket hozni. A veszély csökkentése érdekében a döntés előtt meg kell vizsgálni az alábbi kritériumokat.



2. ábra. Az outsourcing partner kiválasztásának kritériumai

Forrás: Knoll Imre – Logisztika a 21. században (2001.)

Az ellenzők leggyakrabban a szolgáltatótól való túlzott függésre és utaltságra hivatkoznak, és – miután az outsourcing több mint vásárlás, és több mint konzultáció – talán nem alaptalanul. Az Egyesült Államok-beli Gartner Group tanácsadó cég 2002.

áprilisi előrejelzése szerint 2005-re mégis a világ vezető cégeinek 80 %-a általános gyakorlatként használja majd a stratégiájához nem közvetlenül kapcsolódó tevékenységek kihelyezését.

Igaz, újabban változott a szolgáltatás mögött álló tartalom: ma már nem csak outsourcingról, hanem outtaskingról, vagyis az egyes részfeladatok kívülről történő vásárlásáról beszélnek. Az új trend szerint a menedzsment a maga igényei szerint döntheti el, mit vesz külső szolgáltatóktól, és mit tart meg kapun belül.

Egy ilyen megállapodás, pedig minden esetben hosszú távra szól. A siker egyik leglényegesebb eleme továbbra is az, hogy kire és milyen szerződési feltételek mellett bízom rá a tevékenység elvégzését.

A partner kiválasztásakor kérdés, hogy tudja-e az igényelt szolgáltatási szintet biztosítani, illetve a szerződés megfelelően szabályozza-e a jogköröket, elvárásokat, kompetenciákat. Mivel sok esetben az addig a cégen belül dolgozó munkaerő átkerül a szolgáltató állományába, mint utaltunk rá, humánpolitikai szempontokat is figyelembe kell venni.

Sokan azért idegenkednek a kihelyezéstől, mert úgy vélik, hogy a saját tevékenység jobban ellenőrizhető. Ellenérvként a szolgáltatók a mára tökéletesen mérhető és jól számon kérhető rendelkezésre állást szokták felhozni. A biztonságot firtató fenntartások elosztatására, pedig az igazán komoly szolgáltatók megfelelően átvilágított alkalmazotti gárdával állnak rendelkezésre.

Arányos változások

Itt érdemes visszatérni az elvárásokra. Még manapság is sok gond adódik abból, hogy a megbízó – ha kizárólag csak költségcsökkenést vár ettől a megoldástól – csalódik, amikor azt látja, hogy az új cég által ellátott tevékenység látszólag drágább. Mérlegelnie kell tehát, hogy a külső szakértő ráakódó profitja és a cégnek a kihelyezéssel elért hatékonyságnövekedése arányban van-e egymással.

Ám szakértők és a gyakorlatban már tapasztalatokat szerzett vezetők azt vallják: hosszú távon biztos, hogy pozitív eredmény adódik. És ne feledjük: egy olyan folyamat külső cégre bízása, amely eddig a vállalat belső ügymenetébe épült be, a partnerek közötti bizalom meglétét feltételezi. A számos szakmai és anyagi vonatkozású érv mellett ezt sem szabad figyelmen kívül hagyni.

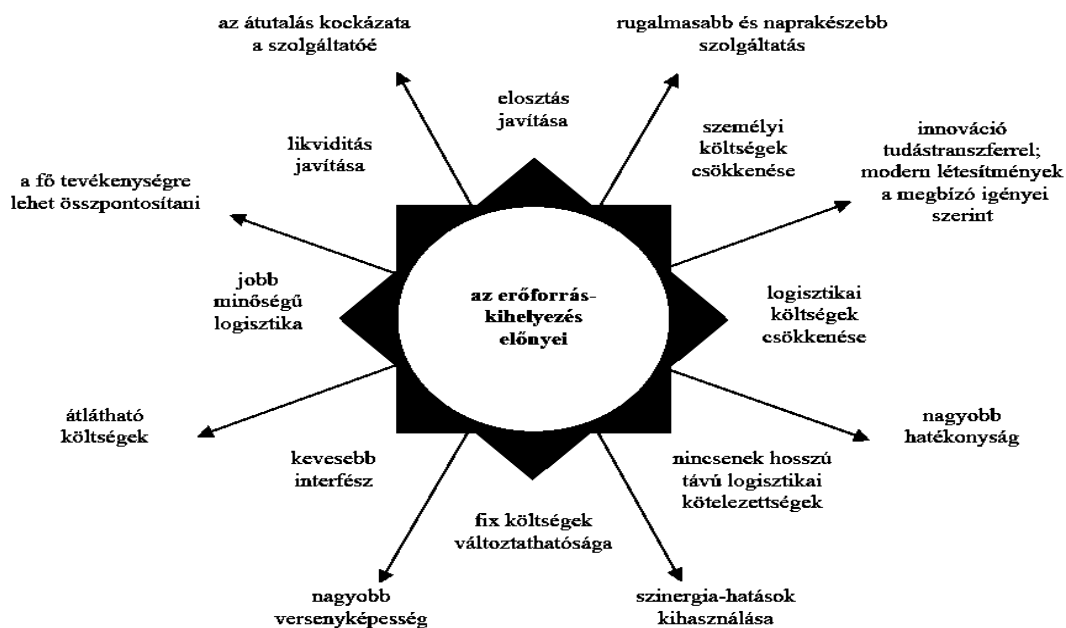
I.4. OUTSOURCINGGEL KAPCSOLATOS DILEMMÁK – KÉTKEDÉSEK – VALAMINT A POLGÁRI TAPASZTALATOK ELEMZÉSE

A kiszervezés előnyei

A kiszervezésnek akkor van értelme, ha az mindkét fél részére – sőt lehetőleg a logisztikai folyamatok összes résztvevője számára – előnyös. Az előny lehet költségmegtakarítás, de bármilyen más társadalmi-gazdasági előny is, például piaci helyzetjavulás, magasabb kiszolgálási színvonal, ellátási biztonság növekedése stb. a kihelyezés, alap gondolataim alapján:

1. elsősorban költségcsökkentésre irányul: például, ha külső szolgáltatók gazdaságosabban, megbízhatóbban képesek biztosítani valamit, amit eddig házon belül oldottak meg,
2. másodsorban hatékonyság-növekedést is ígér: megszabadítja egyes gondoktól a felső vezetést, és lehetővé teszi, hogy a főtevékenységre összpontosítsa figyelmét.

Az alábbi ábrával részletesebben szemléltetem a logisztikai kiszervezés előnyeit:



3. ábra. A logisztikai erőforrás-kihelyezés előnyei

Forrás: Hoyer – Logistics Management (BME OMIKK Logisztika, 2004.)

A kihelyezéssel az eddig rugalmatlan rendszer rugalmassá válik (rugalmasan alkalmazkodik a szezonális igényekhez, kielégíti a csúcsidőszakok igényeit, de nem köt le felesleges erőforrásokat a szezonális mélypontokban).

Ezen kívül a kihelyezésnek közvetett hatásai is lehetnek: tudni fogjuk, pl. hogy mi mennyibe kerül (költségérzékennyé válik a rendszer), hiszen ezen túl rendszeresen kapni fogjuk a számlát a szolgáltatások ellenértékéről. A kihelyezett tevékenységek irányítása ezután nem köt le felesleges vezetői erőforrásokat.

Az outsourcinggel a szervezeteknek úgy kell bánniuk, mint egy a 21. század adta lehetőséggel. Semmi más nem kell hozzá, csak felismerni a lehetőséget, megvizsgálni azt, és jó döntést hozni. Ehhez természetesen arra is szükség van, hogy konkrétan meg tudják határozni, hogy pontosan mi az alap (fő) tevékenységük és milyen tevékenységek esnek a periférikus területre. A melléktevékenységek esetében néha célszerűbb megvásárolni a szakértelmet egy másik cégtől, mégpedig azért, mert így a szervezet:

- megszilárdíthatja, vagy fokozhatja versenypozícióit,
- erőforrásainak és energiáinak nagyobb hányadát összpontosíthatja alaptevékenységére,
- fokozhatja tevékenységének hatékonyságát,
- magasabb bevételhez juthat,
- csökkentheti termékei piacra vitelének átfutási idejét,
- javíthatja termékei minőségi színvonalát.

Felmerülhet a kérdés, hogy vajon miért is tudna egy külsős cég jobbat, többet olcsóbban termelni illetve szolgáltatni olyanból, amit mi is elő tudunk állítani és mi is el tudunk végezni? Egyértelmű a válasz:

- Az önköltség elvét pontosan ismerjük, mégpedig azt, hogy a nagy vállalatok is azzal tudják legyőzni minőségben és mennyiségben a kis vállalatokat, hogy a termelés során kihasználják a tömegtermelés adta lehetőségeket. Tehát, ha egy olyan vállalat számára adjuk ki melléktevékenységünket, amely vállalatnak ez a tevékenység jelenti a vállalat fő profilját, vagyis arra szakosodott, akkor kedvezőbb költségstruktúrával dolgozhat (szolgáltatásait nagyobb volumenben nyújtja). Ez visszahat a kiadást végző vállalatra is, mert így ő is egyetlen tevékenységre koncentrálhat, specializálódásból fakadóan, pedig szintén költséghatékonyabban tud működni (profitját és versenyképességét egyszerre növelve).
- A másik alapvető előny, hogy a vállalat állandó költségeinek egy része ez által teljesítménytől függő változó költségekké alakítható. Ez különösen akkor a leghasznosabb gazdaságilag, ha a saját logisztika ennél költségigényesebb.

- Az elvégzendő tevékenységek számának és mélységének lecsökkenésével valószínűleg kevesebb élő munkaerőre lesz szükség.

A kihelyezés dilemmái

1. Mi a kockázata?

Az, aki valamilyen funkciót kihelyez, bizonyos mértékben ki lesz szolgáltatva a beszállító cég megbízhatóságának, gyorsaságának, termékei, szolgáltatásai minőségének. Persze a kihelyező harmadik beszállítóhoz is fordulhat. A beszállítók versenyeztetése csökkenti a kockázatot. Egyes esetekben más tényezők kockázata is szóba jöhet: fontos lehet, pl. a tőkeerősség, vagy hogy a beszállító hajlandó-e átvenni azokat a dolgozókat, akik a kiszervezés miatti leépítések következtében veszítik el állásukat.

A jó együttműködéshez szoros, nyílt kommunikáció kell, hiszen a megrendelőnek is előre kell látnia a szolgáltató esetleges nehézségeit, ha megbízható szolgáltatásokat remél. Ehhez gyakran az információs rendszer komoly fejlesztése szükséges. Egy ilyen beruházás igen költséges.

2. Kinek adjuk át a tevékenységet?

A lehetséges variációk alaptípusaiból nézzünk kettőt:

- a partnerrel közösen új gazdálkodó egységet hozunk létre, illetve
- egy, a piacon működő szervezettel kötünk szerződést.

Különösen a második esetben van szükség a megfelelő bizalomra a partnerrel szemben. Pontosan át kell vizsgálnunk tevékenységét, meg kell győződnünk róla, hogy technológiája, eszközeinek műszaki színvonala a mienkhez hasonló, nincsenek áthidalhatatlan eltérések. Ugyanez vonatkozik azonban a cégfilozófiára, a vezetési kultúrára is. Eltérő gondolkodású, más értékeket képviselő cég ne legyen a stratégiai partnerünk!

3. Van-e más megoldás?

Nem kell feltétlenül alkalmaznunk a kiszervezést. A vezetésnek más szervezetfejlesztési eszközök is a rendelkezésére állnak a logisztika hatékonyságának

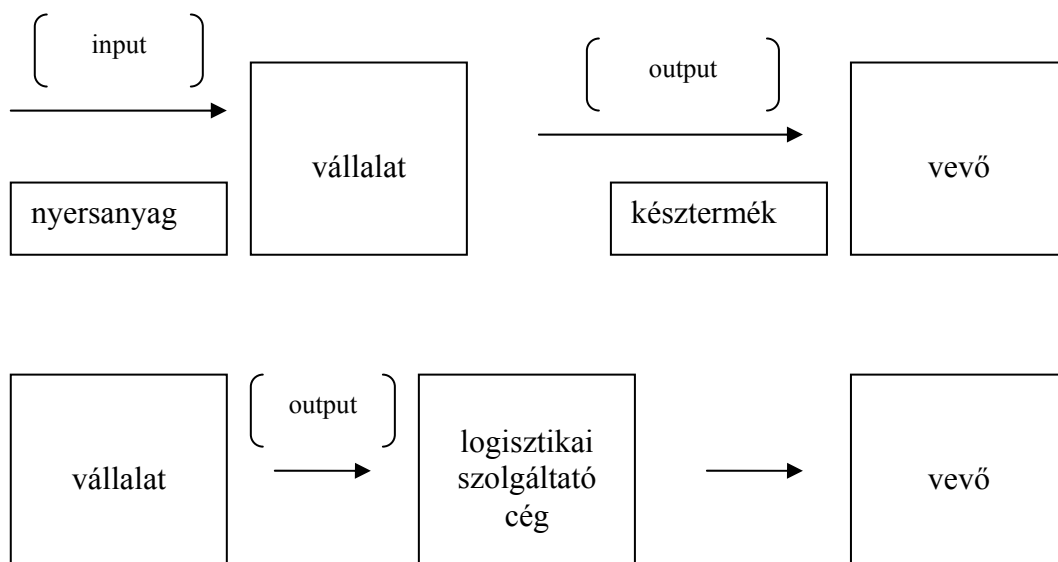
javítására, ha bizonyos okok miatt a kiszervezés nem – vagy nem minden területen – valósítható meg.

Szintén lehetséges változat a „co-sourcing”, amely szorosabb kapcsolatot hoz létre a partnerek között, mint a kihelyezés. A co-sourcing lényege, hogy két vagy több szervezet viszi ki egy szervezetbe ugyanazt a tevékenységet. Ilyen lehet például, hogy több cég hoz létre közös szállítási részleget, ami a különböző cégek termékeit gyűjtőjáratszerűen teríti. Így komoly költségcsökkentést érhetnek el a gépjárműpark és az üzemanyag költségek terén. Az országos elosztási csatornák Budapest-centrikussága miatt ez a kérdés aktuálisá válhat.

4. Mit hozunk be? (avagy: insourcing)

Az „outsourcing” ellentétéként a szaknyelvben már megjelent az insourcing kifejezés is. Lényegében az outsourcing ellentéte: korábban külső cégekkel végeztetett tevékenység bevonása a saját szervezetbe (a hazai bizonytalan gazdasági helyzetben, az elmúlt évtizedben több vállalat éppen erre rendezkedett be).

Az insourcing akkor jöhet szóba, ha egy nem logisztikai szervezet bizonyos logisztikai tevékenységekre az átlagosnál jobb know-how-val rendelkezik. Ennek kihasználására pótfeladatokat vállal. Elvállalja, pl. más vállalatok áruinak, saját áruival együtt való terítését – vagy visszfuvar lehetőséget keres stb.



4. ábra. Input-output lehetőségek a logisztikában

Forrás: Szegedi – Prezenszki, Logisztikai menedzsment (2003.)

Az előző ábra alapján az egyik lehetőség, hogy a cég áruit saját maga juttatja el a vevőhöz, illetve másik lehetőségként egy úgynevezett szolgáltató céget kapcsolnak be a folyamatba.

A logisztikai területek kihelyezési lehetőségei

Egy termelési vagy kereskedelmi vállalat számára a logisztikai tevékenységek végzése ún. diverzifikációt jelent. Ez annyit tesz, hogy a cég egy második fajta tevékenységet is végez fő tevékenysége mellett. Ilyenkor kérdés lehet az, hogy vajon a kihelyezés:

- jelent-e számukra költségmegtakarítást, illetve
- tudja-e nyújtani a bevonandó partner a szükséges vevőkiszolgálást?

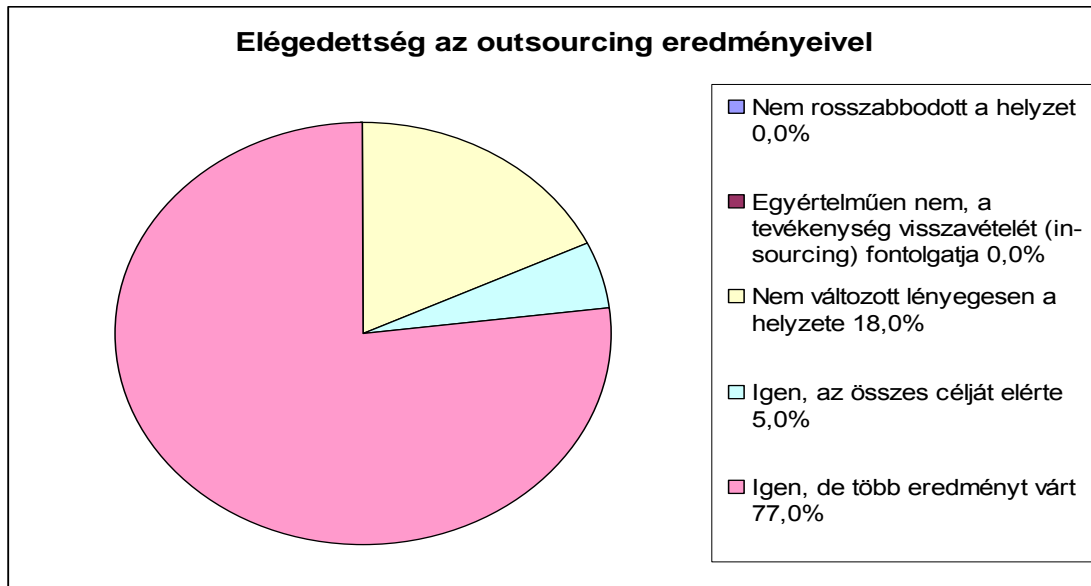
Az a tapasztalat, hogy a kívánt minőségnek megfelelő szolgáltatók vannak (lesznek) a hazai piacon is, ezek sokkal költségkímélőbb módon végzik el a tevékenységet, mert erre szakosodtak:

- ezáltal meg van az optimális üzemnagyság (mérethatékonyság),
- a kapacitáskihasználás jobb, hiszen a több cég eltérő időbeli igényei között oszlik meg, megvan a vészhelyzetre szükséges tartalékkapacitás,
- csak a teljesített szolgáltatásért kell fizetnünk,
- pénzügyi erőforrásainkat nem kell szállító- és rakodóeszközökre, raktárak építésére fordítanunk stb.

A kínálatból történő választáskor azonban meg kell győződnünk arról, hogy például egy feladatra a vevőink és saját magunk közé iktatott partnerünk képes-e folyamatosan magas színvonalú kiszolgálást nyújtani? Fontos hangsúlyozni azt, hogy a kiszervezés többféleképpen, különböző mélységekben mehet végbe. Kiszervezhetünk egy-egy logisztikai elemet vagy rendszert, netán stratégiai szövetséget köthetünk – közös vállalatot alapíthatunk – egy logisztikai szolgáltatóval.

Mindegyik változatnak vannak előnyei és hátrányai. Az optimális rendszer kiválasztása többféle szempont szerint történhet. Egy-egy kihelyezés fontos stratégiai döntést jelent. A döntés meghozatala hosszú időigényes folyamat, sok vitát és még több elemzést, számítást igényel.

A következő ábra mutatja a kihelyező cégek elégedettségi adatait, amely szerint: Ma már realisabbak az elvárások és a vállalások is, ennek köszönhetően ma már a kiszervezést választó cégek 82 %-a elégedett az outsourcing által elért eredménnyel, 18%-a szerint pedig nem változott lényegesen a helyzetük. Egyik vállalat sem jelezte, hogy helyzete rosszabbodott volna, vagy a tevékenység visszavételét (insourcing) fontolgatná.



5. ábra. Logisztikai outsourcing Magyarországon

Forrás: Dr. Teleki – Logisztikai outsourcing Magyarországon (KPMG tanulmány, 2005.)

A vállalati szervezet és az ellátási lánc kapcsolata

A logisztikai vezetőknek kettős feladatuk van. Egyrészt felelnek a vállalati logisztikai feladatok integrálásáért és ezen keresztül a vállalati logisztikai optimum megtalálásáért. Másrészt van egy ellátási-lánc menedzser funkciójuk is: a teljes ellátási láncon belüli integráció és az ellátási lánc szintű (logisztikai) optimum megtalálása.

A vállalatok továbbra is önálló egységek maradnak, ám ellátási láncokba szerveződnek. Egyre szorosabb kapcsolatok alakulnak ki – stratégiai partnerkapcsolat, vertikális integráció. A jövő ellátási lánc egy szerteágazó kapcsolati háló – ez a döntéshozókat arra ösztönzi, hogy ne csak a saját vállalatuk, hanem a teljes ellátási lánc versenyképességének növelését tűzzék ki célul.

Hosszú távon az igazi piaci verseny nem vállalat és vállalat között fog lezajlani, hanem ellátási lánc és ellátási lánc között. Ebben a versenyben kiemelt szerepet kap az outsourcing és az ellátási-lánc menedzsment, melyek a versenyelőnyök egyik legfőbb forrásai lehetnek.

Az államigazgatás szereplőinek véleménye az outsourcingról

Az eddigi kutatási részterületeimen azt tapasztaltam, hogy a költségvetési szféra és annak szakemberei egyre nagyobb nyitottsággal kezelik a piaci folyamatokat, és azokban egyre inkább látják saját szervezeteik átalakításának közös pontjait. A következőkben megvizsgáltam, hol tart jelenleg ezen a területen az államigazgatás.

Ne feledjük, az alapgondolat itt is igaz lehet, outsourcinggal nem feltétlenül csökkennek a költségvetés kiadásai.

Ennek ellenére az outsourcing, a tevékenység kihelyezés piaci diadalmenetének lehattunk tanúi az elmúlt években. Vajon az államigazgatásban is hatékony módszernek bizonyulhat ez az üzleti szférát meghódító módszer? Mely tevékenységek helyezhetők ki a minisztériumi apparátusból, és milyen korlátai vannak a kiszervezésnek? Mit mutatnak az eddigi tapasztalatok?

Számos érv szól az egyes minisztériumi tevékenységek különböző gazdasági társaságokba való kihelyezése mellett. Az egyik leggyakoribb hivatkozás a nem kellően rugalmas, „vízfejű” minisztériumi apparátusról szól, s a bürokrácia útvesztőiben eltévedő köztisztviselőről. Az outsourcing közigazgatási „érvényesülésének” korlátját jelenti viszont, hogy az államigazgatásban dolgozók legfeljebb tizenöt-husz százaléka végez egyértelműen kiszervezhető szolgáltatásokat. Megoldás-e ha a problémát és a köztisztviselőt a kiszervezett feladatokat ellátó cég „szőnyege alá besöpörve” kényszervállalkozásba és számlakibocsátásra kényszerítjük? Persze direkt pénzügyi megtakarítások is indokolhatják egyes tevékenységek kiszervezését. Az optimális az lenne, ha az outsourcing eredményeként a szolgáltatás összköltsége nem növekedne, a minősége viszont igen.

Mi a véleményük a közsféra szereplőinek?

A Miniszterelnöki Hivatal (MeH) közigazgatási államtitkára, *Pulay Gyula* szerint „a nemzetközi vélemények egybeesnek a tekintetben, hogy az outsourcingre elsősorban a szolgáltatás jellegű feladatok érettek. Például az őrzés-védés, a karbantartás, a közlekedés (taxi), az étkezde üzemeltetése, az informatika.”

Tóth Tamás szóvivő „a Külügyminisztérium (KüM) az alaptevékenységén felüli funkcionális feladatok ellátására – a korábbi évek során kialakított gyakorlat alapján – karbantartási, üzemeltetési, takarítási, informatikai, biztonsági szolgáltatások terén, külső cégeket vett és vesz igénybe.”

Szigetvári Viktor, a Gyermek-, Ifjúsági- és Sportminisztérium (GYISM, 2005.) sajtófőnöke szerint „a kommunikációhoz, a médiával való kapcsolattartáshoz nem elegendők a hivatali órák, ezért e körben a kiszervezés már megtörtént a tárcánál. Több háttérintézménybe helyeztek már ki tevékenységi köröket: a sportvagyont például a Sportfólió Kht., a pályázatokat a Mobilitas Kht. kezeli, és lényegében önálló intézmény a Nemzeti Drogmegelőzési Intézet vagy a Zánkai Gyermek- és Ifjúsági Üdülési Centrum Kht. is.”

„A költségvetési intézmények tevékenység kiszervezésének több, részben jogszabályi korlátja is van: a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény vagy a gazdálkodással összefüggő feladatok esetében az államháztartás működési rendjéről szóló kormányrendelet” – tájékoztat *Csapó Krisztián*, a Nemzeti és Kulturális Örökség Minisztériumának (NKÖM, 2005.) illetékese. – „A jogszabályok a szellemi tevékenység végzésére irányuló szerződések létrehozását a piaci szereplőkkel erősen korlátozzák, összességében tehát kicsiny a mozgástér. Az outsourcing általában abban a körben nem alkalmazható, ahol a méltányosság, a szociális érzékenység szempontjait is figyelembe kell venniük a döntéshozóknak.”

„Elsősorban a nem közvetlenül az államhatalom gyakorlásával összefüggésben álló tevékenységek szervezhetőek ki, ha segítik a minisztériumot az alapfeladataira való összpontosításban” – mondja *Holló Imre*, az Egészségügyi, Szociális és Családügyi Minisztérium (ESZCSM, 2005.) közigazgatási államtitkára. „Kihelyezhető bizonyos számviteli, pénzügyi technikai jellegű feladatok és a pályázatok lebonyolítása. Utóbbi egyébként a tárca már jórészt kiszervezte, azt elsősorban háttérintézményei felügyelik, ám maradt még bőven lehetőség a hatékonyság növelésére. A jövő egy karcsúbb, letisztultabb szervezeté, és a szakember meggyőződése, hogy az outsourcing intézménye nagy szerepet kap az államigazgatás reformjában.”

Ardai Péter, az Oktatási Minisztériumtól (OM, 2005.) elmondja: „az irányító és stratégiaalkotó, valamint szabályozó jogköröket kell erősíteni, ami „elengedhető”, a kellő körültekintés mellett kihelyezhető a háttérintézménynek, partnercégnek.”

Az Informatikai és Hírközlési Minisztériumtól (IHM, 2005.) *Pintér Gyöngyi* úgy véli, „a hagyományosan köztisztviselői munkának tekintett döntés-előkészítő tevékenység

egy része is kihelyezhető: az adatgyűjtési, elemzési munkák (tanácsadási) szolgáltatásként is megvásárolhatók annak szem előtt tartásával, hogy a döntést köztisztviselőknek kell meghozniuk, államigazgatási szervezeten belül.”

Az IHM illetékesének véleménye az, hogy a tipikusan kiszervezhető területek – miként az üzleti életben – az úgynevezett kiegészítő tevékenységek, így a portaszolgálat, a takarítás, a rendezvényszervezés, az ellátó szolgálat. A manapság sokat hangoztatott PPP (Public Private Partnership) programok tulajdonképpen mind kiszervezésnek tekinthetők, ugyanis esetükben általában állami beruházás helyett szolgáltatásvásárlás történik.

Természetesen ezek a vélemények nem tekinthetők a kutatás axiómáinak, ugyanakkor fontosnak tartottam, hogy megismerjük az államigazgatás szereplőinek e téma szempontjából fontos megnyilatkozásait is.

A Honvédelmi Minisztérium (HM) és a Belügyminisztérium (BM) outsourcinggel kapcsolatos célkitűzését és eredményeit később részletesebben tárgyalom.

Korlátok és a költségvetési prés

A bázisszemléletű költségvetési gazdálkodás viszont a racionalitás egyik legnagyobb korlátja: a finanszírozás ugyanis nem a feladatokhoz, hanem a korábban elért költségvetési pozícióhoz igazodik; következménye az egyidejűleg jelen lévő hiány és pazarlás. Mivel a költségvetés nem feladatokat, projekteket finanszíroz, hanem a már kialakult szervezetet és működését, ezért intézményen belül sem oldható meg a feladatorientált finanszírozás, nem érvényesíthető maradéktalanul a haszonelv, és nemigen van mód arra, hogy az intézmények elhagyjanak egyes „veszteséges” tevékenységeket.

A mindenkori költségvetési prés nem teszi lehetővé, hogy a megtakarításokat érdekeltégi alapként lehessen kezelni. A költségvetési szervek nem tarthatják meg ésszerű gazdálkodásuk folytán elért megtakarításaikat, azaz a piaci racionalitást nem lehet az egész államigazgatási szervezet gazdálkodásában érvényesíteni.

Tapasztalatok szerint a kiszervezés általában tíz-húsz százalékos nagyságrendű megtakarítást eredményezhet. A költségvetési intézmények kiadásainak zömét a bérek és közterhek jelentik. Ebből a szempontból tetten érhető a megtakarítás, hiszen a köztisztviselői állásokat általában nem minimálbérrel díjazták. A MeH államtitkára szerint hiba lenne a bérköltségen való spórolás érdekében oly módon kiszervezni, hogy közben a dologi költség több legyen. Nem szabad elfelejteni, a partner sem ingyen dolgozik, s a külső szolgáltató számára az áfát is ki kell fizetni.

Az OM szakértője szerint a kiszervezés akkor sikeres, ha azt követően az adott feladat ellátása kevesebb költségvetési forrást igényel; persze nem árt figyelembe venni az átszervezés egyszeri költségeit is. A tárcának kedvező tapasztalatai vannak, ezért – a felsőoktatási intézményeket nem számítva – három köztisztviselőket, tizenöt közalkalmazottakat foglalkoztató költségvetési intézmény, valamint három kht. és két kft. működik a tárca felügyelete alatt. Kiszervezték például az ösztöndíjakkal összefüggő tevékenységet, a pályázattási rendszer működtetését, a tankönyv-engedélyeztetést.

A GYISM sajtóosztálya tevékenységének kihelyezését is a közigazgatás korszerűsítési igénye indokolja, hiszen egy fogadás megszervezését nem mindig lehet négy hónappal korábban „megversenyeztetni”, ehhez rugalmasabb rendszer szükségeltetik.

Sok vagy kevés?

A gyakorlat azt mutatja, hogy jelentősebb megtakarítás olyan tevékenység kiszervezéséből következik, amelyhez nem kötődik közvetlen költségvetési támogatás, azaz nem az állam az egyetlen megrendelő. A piaci szférában az outsourcing tulajdonképpen a beszállítói versenyeztetés része, ez működtethető az államigazgatásban is, elsősorban a különböző szolgáltatások biztosítása területén.

Sok vagy kevés, olcsóbb vagy drágább, hogy például a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma felügyelete alá huszonkilenc költségvetési intézmény, továbbá húsz kht., négy kft., és egy rt., kilenc – a fejezet költségvetéséből címzetten finanszírozott – alapítvány, közalapítvány tartozik, ha megnézzük a minisztérium organogramját.

A legtöbb kritika a MeH, pontosabban annak lassan megszámlálhatatlan intézményeivel, hatóságaival összefüggésben fogalmazódott meg, miszerint: miközben csökken a létszám, és kiszervezik a munkahelyeket, az önállóan működő szervezetek és a velük kapcsolatban állók száma növekszik.

Általánosságban is igaz, hogy ha egy minisztérium valamely feladatok végzésével összefüggésben új költségvetési szervezetet hoz létre, a kiszervezéssel nem feltétlenül csökkennek a költségvetés kiadásai. Az outsourcinggel kapcsolatos alkalmazási anomáliákat és a látszólagos ellentmondásokat a későbbiekben részletesebben tárgyalom.

Kockázatok és üvegseb

Kockázatok akadnak egyrészt, mert ez drága multság, (legalábbis eleinte), másrészt mert az üvegseb program és a folyamatos – jelenleg is működő – kontroll bonyolulttá teszi.

Mások szerint azonban a tárcák és az – így vagy úgy – alkalmazottak jövője sokkal biztosabb, hiszen bizonyos tevékenységeket egy minisztérium lát el a legjobb színvonalon. A tevékenységek pusztá kihelyezésével ugyanis a „vállalkozás” még nincs sikerre ítélve.

Kutatásaim során azonban azt is meg kellett állapítanom, hogy egyesek szerint a kiszervezés nem csodafegyver, ugyanakkor szerintem az előnyei nagyobbak, mint a hátrányai. De nézzük, mit mondanak a szkeptikusok.

A tevékenység-kihelyezést (outsourcing) választó társaságok 70%-ának voltak már kedvezőtlen tapasztalatai a megoldással kapcsolatban, 44%-uknál pedig elmaradt a várt költségmegtakarítás – derül ki a Deloitte Consulting LLP tanulmányából.¹⁰ Rossz hír a területen érdekelt szolgáltatók számára, hogy minden negyedik megkérdezett ismét cégen belülre helyezte a korábban kiszervezett feladatokat, miután ráébredtek, hogy a szervezeten belül sikeresebben és olcsóbban tudják azokat megoldani. A várt strukturális előnyök nem mindig eredményeznek olcsóbb, jobb vagy gyorsabb szolgáltatást. Ennek eredményeként a nagyvállalatok mára alaposabban megvizsgálják az új outsourcing szerződéseket, újratárgyalják a meglévő megállapodásokat – mondta Ralph van Uden, a Deloitte magyarországi szenior menedzsere. A vállalatok általában a költségmegtakarítás, a bevezetés egyszerűsége, a rugalmasság és a házon belüli kapacitáshiány miatt választották az outsourcingot.

Rövidtávon a tevékenység kihelyezés kevésbé lesz majd vonzó a nagyvállalatok számára, mert nem mindig biztosítja az ígért előnyöket. Ugyanakkor az outsourcing változatlanul képes értéket teremteni az olyan cégek számára, amelyek a megfelelő modell alkalmazása mellett választják azt, és házon belül vannak olyan szakembereik, akik képesek a teljes folyamatot levezényelni, a tervezéstől a végrehajtásig.

Deloitte Consulting tanulmánya

Budapest, 2005. november 17. - A Deloitte Consulting LLP által közzétett tanulmány szerint a világ több nagyvállalata, amelyek korán megragadták az IT és üzleti

¹⁰ <http://www.apse.org.uk/05-46>

folymatok kihelyezésében rejlő lehetőségeket, mostanra egyre gyakrabban viszik vissza e tevékenységeket a saját falaik közé, és keresik az alternatív megoldásokat. Meglepő módon a résztvevők leggyakrabban éppen azokkal a területekkel voltak elégedetlenek, amelyek esetében a hagyományos outsourcingtól eredetileg javulást vártak, pl. a költségek és a folyamatok összetettsége.

A "Calling a Change in the Outsourcing Market"¹¹ (Változások az outsourcing piacon) című tanulmányból kiderül, hogy a résztvevők 70 százaléka erősen negatív tapasztalatokat szerzett az outsourcing projektek során, és mára sokkal körültekintőbben jár el tevékenység kihelyezéssel kapcsolatos kérdésekben. Minden negyedik résztvevő ismét házon belül oldja meg a korábban kiszervezett funkciókat, miután ráébredtek, hogy a szervezeten belül sikeresebben és/vagy alacsonyabb költségszinten tudják ezeket biztosítani, míg 44 százalék egyáltalán nem tapasztalt költségmegtakarítást az outsourcing eredményeként.

A résztvevők 57 százaléka viselt olyan további költségeket, amelyekről eredetileg azt gondolta, hogy a beszállítóval kötött szerződés már tartalmazza. A tanulmányban résztvevő vállalkozások csaknem fele a rejtett költségeket jelölte meg az outsourcing projektek során leggyakrabban előforduló problémaként.

Alapvető különbségek vannak a termék - outsourcing és a szolgáltatás - outsourcing között - olyan különbségek, amelyekről a vállalkozások gyakran megfeledkeznek, de amelyek most előtérbe kerültek. "Az outsourcing szolgáltatók és a vállalkozások ellenérdekelték lehetnek, ami veszélyezteti az ügyfelek innováció, költségmegtakarítás és minőség iránti igényét. Továbbá, a várt strukturális előnyök nem mindig eredményeznek olcsóbb, jobb vagy gyorsabb szolgáltatást. Ennek eredményeként a nagyvállalatok mára alaposabban megvizsgálják az új outsourcing szerződéseket, újratárgyalják a meglévő megállapodásokat, és egyre gyakrabban visszahozzák a funkciókat a saját falaikon belülre." A tanulmány szerint a résztvevők eredetileg többféle okból döntöttek az outsourcing mellett: költségmegtakarítás, a bevezetés egyszerűsége, rugalmasság és a házon belüli kapacitáshiány. Ugyanakkor ahelyett, hogy egyszerűsödött volna a működés, sok vállalat azt tapasztalja, hogy a tevékenységek kihelyezése váratlan bonyodalmakat, többletköltséget és az értéklánc megtörését okozhatja, valamint a vezetés felsőbb szintjeinek a figyelmét és a vártnál alaposabb vezetői képességeket igényelhet.

A tanulmány szerint az outsourcing további súlyos buktatói közé tartoznak az alábbiak:

¹¹ <http://www.deloitte.com/dtt/research/015,cid=80376,00.html>

A várt értékszintet nem mindig sikerül elérni. A résztvevők:

- 62%-a tapasztalta, hogy az eredetileg becsülnél több menedzsment tevékenységre van szükség,
- 57%-a nyilatkozott úgy, hogy nem tudott belső erőforrásokat felszabadítani más projektekhez, ami a vártnál nagyobb menedzsment költségekhez vezetett,
- 52%-a szerint az outsourcing fő kockázatai a költségekhez kapcsolódnak,
- 81%-a csak korlátozottan vagy egyáltalán nem látja át a beszállító árképzési és költségstruktúráját, ami növeli a többletköltség-fizetés valószínűségét,
- 48%-a jelezte, hogy nem rendelkezik stenderd módszertannal az outsourcing üzleti alátámasztásának értékeléséhez.

Az outsourcing szolgáltatásokat nyújtó beszállítók esetében paradigmaváltás történik. A résztvevők:

83%-a nyilatkozott úgy, hogy az árképzés valamint az üzleti, technológiai és szabályozói környezet változásai miatt újratárgyalták az outsourcing szerződéseiket.

53%-a a hosszú távú szerződésekről (6-10 év) áttért a rövidebb (5 évig terjedő) szerződésekre a rugalmasság növelése és az alkupozíció javítása érdekében.

73%-a több beszállítóval is együttműködik az egyetlen beszállítótól való függőség csökkentése érdekében. A múltban kizárólagos szerződéseket kötő résztvevők figyelmeztetnek, hogy ezek nagyon kockázatosak, és ők maguk sem kötnének ilyen szerződést újra.

45 %-a az innováció motiválása érdekében kénytelen outsourcing szerződéseit eredmény-megosztási záradékokkal ellátni, ami újabb bizonyítéka a beszállítók sokat emlegetett elbizakodottságának.

A tanulmányról:

A tanulmány személyes megkérdezéssel zajlott 2004 októbere és decembere között. A tanulmányban olyan felső vezetők válaszait dolgozták fel, akik döntéshozatali és operatív pozícióban vannak az outsourcing tekintetében a vállalaton belül.

A résztvevők 25 világszínvonalú szervezetből kerültek ki a termelés, szállítás, fogyasztói ágazat, energetika, pénzügyi szolgáltatások, Technológia/Média/Távközlés, egészségügy és közigazgatás területéről.

A válaszadók majdnem fele szerepel a Fortune 500 listán; negyedük a magán vagy állami szektorból került ki, és négynek a központja található az Egyesült Államokon kívül. Hatan közülük szerepelnek a Fortune 50 listán, és három a Fortune Global 100 listán.

A résztvevő szervezetek körülbelül háromnegyede forog a NYSE-n vagy a NASDAQ-on.

Tíz résztvevő tagja a Dow Jones Composite Index-nek és/vagy a Standard & Poors 500-nak. Ezen szervezetek összesített piaci kapitalizációja csaknem 1 trillió USD, és több mint 1 millió főt foglalkoztatnak. Összesen 50 milliárd USD-t költenek a jelentősebb outsourcing szerződéseik keretében. Az átlagos résztvevő évente közel 50 milliárd USD forgalmat bonyolít, 13 milliárd USD működési költség mellett, és piaci kapitalizációja 53 milliárd USD, míg dolgozói létszáma 60.000 fő körül mozog.

A tanulmány elkészítésében két kiváló tudós, Dr. N. Venkatraman (Boston University) és Dr. Eric Clemons (University of Pennsylvania, Wharton School of Business) is részt vett.

Nem minden résztvevő válaszolt a tanulmányban feltett összes kérdésre.

A Deloitte-ről

A Deloitte név a Deloitte Touche Tohmatsu svájci "Verein"-re, egy vagy több tagvállalatára, valamint azok leányvállalataira utal. A Deloitte Touche Tohmatsu olyan tagvállalatok szervezete a világ minden táján, amelyek mindegyike a kitűnőségre törekszik a szakmai szolgáltatások és a tanácsadás terén. Stratégiájuk globális, mégis, tagvállalataikon keresztül, a helyi elvárásokhoz igazodva szolgálják ügyfeleiket csaknem 150 országban.

Tagvállalataik - világszerte 120000 munkatárs szellemi tőkéjére támaszkodva - négy területen nyújtanak szakmai szolgáltatásokat: a könyvvizsgálat, az adó-, a vezetési-, és a pénzügyi tanácsadás területén.

Leányvállalataik a világ legnagyobb cégei több mint felének, köztük nagy állami vállalatoknak, közintézményeknek, jelentős nemzeti vállalatoknak és sikeres, gyorsan növekvő globális cégeknek nyújtanak különböző szakmai szolgáltatásokat. Ezeket a szolgáltatásokat nem a Deloitte Touche Tohmatsu Verein nyújtja, hanem egyes tag-és

leányvállalatai. Szabályozási valamint egyéb okokból bizonyos tagvállalataik nem nyújtanak szolgáltatást a fent említett négy szakmai terület mindegyikén. Sem a svájci Verein-ként működő Deloitte Touche Tohmatsu, sem egyes tagvállalatai nem tartoznak felelősséggel egymás tetteiért vagy mulasztásaiért.

Minden egyes tagvállalat, leányvállalat különálló, független jogi személy, amely "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", esetleg más hasonló név alatt működik.

A Deloitte Central Europe

A Deloitte Central Europe azon társaságok regionális szervezete, amelyek a Deloitte Touche Tohmatsu közép-európai tagvállalataként működő Deloitte Central Europe Holdings Limited cégcsoportba szerveződtek.

A szolgáltatásokat a Deloitte Central Europe Holdings Limited leányvállalatai nyújtják, amelyek egyenként különálló és független jogi személyek. A Deloitte Central Europe Holdings Limited leányvállalatai a régió vezető szakmai szolgáltatásokat nyújtó társaságai közé tartoznak és a régió 16 országában, több mint 40 irodában, kétezer szakértő szellemi tőkéjére támaszkodva szolgálják ügyfeleinket.

A Deloitte Magyarországon

Magyarországon szolgáltatásait a Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. valamint a Deloitte Üzletviteli és Vezetési Tanácsadó Rt. (együttesen Deloitte Magyarország), a Deloitte Central Europe Holdings Limited leányvállalatai nyújtják. A Deloitte Magyarország az ország egyik vezető szakmai szolgáltatásokat nyújtó szervezete, amely négy szakmai területen - könyvvizsgálat, adó-, vezetési- és pénzügyi tanácsadás - szolgálja ügyfeleit, több mint 250 hazai és külföldi munkatársunk szellemi tőkéjére támaszkodva. Az innovatív emberi erőforrás programjairól ismert cég célja segíteni ügyfeleit és munkatársait a kiemelkedő teljesítmények elérésében.

Megismerve a Deloitte felmérés eredményét, amely ellentmondani látszik a kutatásaimban eddig feltártaknak, nem bizonytalanodtam el, és annak alátámasztásaként egyetérték Knoll Imrével, aki könyvében a következőket írja „2006-ra eljutottunk oda, hogy a vállalatoknál nem az a fő kérdés, milyen funkciót helyezünk ki, hanem az, hogy kinek”. Ugyanebben a könyvében fogalmazza meg az alábbi véleményét „Viszont vitába

szállnék egy közelmúlt „felmérés egyik trendjével” (egy tanácsadó világcég részéről), mely szerint, több cég, kihelyezett ellátási folyamatainak koordinációs feladatait, bizalmatlanságból saját maga „házon belül” kívánja elvégezni. Itt Knoll Imre ugyan nem nevezi meg a Deloitte-et, de véleménye szerint: „Ennek radikálisan ellentmond a logisztikai rendszerek interdiszciplináris bővülése, és az az igény, hogy akik e folyamatok szervezői, azoknak kezében legyen egyúttal a működtetés koordinálása is.”¹² Sőt, ez a funkció, a termelő és kereskedelmi műveletektől független, de azokat optimálisan kiszolgáló legyen.”

Nézzük, mit mond ugyanerről a KPMG:

Ma már egyre több cég bízta profi szolgáltatókra saját logisztikai feladatainak ellátását. A logisztikai outsourcing egyértelműen sikeres üzleti konstrukció Magyarországon, a kiszervezést választó cégek négyötöde elégedett az outsourcing nyújtotta eredményekkel. A logisztikai outsourcing tartós tendenciának tűnik, akik egyszer a logisztika kiszervezése mellett döntöttek, nem akarják házon belülré visszavenni a kihelyezett tevékenységeket – derül ki a KPMG felméréséből.

Az első nagy nemzetközi logisztikai szolgáltatók a 90-es évek közepén jelentek meg a hazai piacon. Kezdetben csak néhány multinacionális termelő cég élt a lehetőséggel, azonban az elmúlt 3-4 évben az outsourcing széles körben elterjedté vált. A piac bővülését érzékelve a már jelenlévő szolgáltatók hatalmas befektetéseket végeztek eszközállományuk (raktári létesítmények, flotta, informatika) korszerűsítésére, majd az ezredforduló éveiben újabb nagynevű logisztikai társaságok jelentek meg a piacon, jelentős zöldmezős beruházásokkal.

Az elmúlt néhány évben a piaci részesedés növelése érdekében komoly verseny indult meg a szolgáltatók között. Az ügyfelek megszerzése érdekében számos cég erőn felüli vállalásokat tett, mások nem tudtak lépést tartani vevőik növekedésével, ami – ha átmenetileg is – rontotta a szolgáltatások színvonalát. Ehhez járult hozzá, hogy számos ügyfél (mivel tapasztalatlan volt a logisztikai outsourcing nyújtotta lehetőségek terén) túlzó, időnként ellentétes elvárásokat támasztott a szolgáltató iránt, emiatt sok megbízó céljai nem, vagy csak részben teljesültek.

¹² Knoll Imre Logisztika a 21. században, 60-61. old., KIT (2001.)

„Ezek a konszolidáció évei” – összegezte a tanulmány megállapításait Teleki Károly, a felmérés vezetője. Ma már realisabbak az elvárások és a vállalások is, ennek köszönhetően ma már a kiszervezést választó cégek 82 százaléka elégedett az outsourcing által elért eredménnyel, 18 százaléka szerint, pedig nem változott lényegesen a helyzetük.



6. ábra. Elégedettség az outsourcing eredményeivel

Forrás: Dr. Teleki – Logisztikai outsourcing Magyarországon (KPMG tanulmány, 2005.)

Egyetlen vállalat sem jelezte, hogy helyzete rosszabbodott volna, vagy a tevékenység visszavételét (in-sourcing) fontolgtaná.

A logisztikai outsourcing fontosságát és a benne rejlő üzleti lehetőségeket elismeri, és pozitívan ítéli meg a vállalatok 81 %-a, ugyanakkor a megvalósításban még a válaszadók jelentős többsége lát javítanivalót, 62 %-uk véli úgy, hogy „az egyértelmű versenyelőnyöket széles körben még nem realizálták”.

A logisztikai piac megítélését tekintve két markáns, ellentétes vélemény fogalmazódott meg. A válaszadók 46 %-a szerint még „nincs igazi kínálati verseny”, és az elérhető színvonal ingadozó, míg 38 %-uk szerint “sok cég kínál magas színvonalú szolgáltatásokat, és a kínálati verseny már létezik”.



7. ábra. Logisztikai szolgáltatók fejlettsége

Forrás: Dr. Teleki – Logisztikai outsourcing Magyarországon (KPMG tanulmány, 2005.)

A KPMG senior menedzsere a piac további bővülésére számít: „egyrészt a sikeres kiszervezéseket végrehajtó cégek újabb tevékenységeket (elsősorban raktározást és értéknövelő szolgáltatásokat) helyeznek ki, másrészt az outsourcing nyújtotta lehetőségeket felismerve, újabb cégek lépnek be a piacra”.

A földrajzi kiterjedtség szempontjából jellemző, hogy míg a fejlett, nyugati országokban ma már inkább regionális, sőt olykor globális megállapodásokat kötnek, addig nálunk az outsourcing kapcsolatok alapvetően még országon belüliek (67%).

A tanulmány főbb megállapításai:

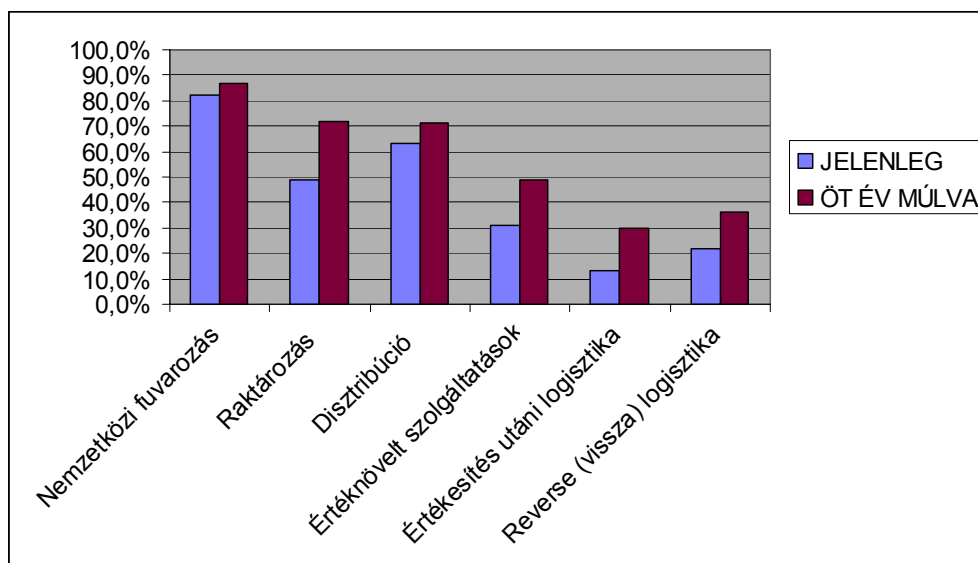
A logisztikai outsourcing legfontosabb stratégiai céljai:

- a fő tevékenységre koncentráció,
- költségcsökkentés,
- magasabb kiszolgálási szint elérése (A stratégiai célok közül a “Fő tevékenységre koncentráció” lehetősége minden outsourcingot végrehajtó cég számára megvalósult. A “Költségcsökkenés”, “Kiszolgálási szintnövelés” a cégek negyedénél, ötödénél nem teljesül. Ez sok esetben a megbízók nem reális elvárásainak tulajdonítható.)

A leggyakoribb kiszervezett tevékenységek:

- raktározás (66%),
- import/export vámkezelés (66%),
- belföldi fuvarozás (62%),
- belföldi disztribúció (55%) (A megbízók a jövőben főként a raktározást és az értéknövelő szolgáltatási tevékenységeket tervezik kiszervezni, míg a logisztikai cégek szerint emellett fokozott kereslet lesz az értékesítés utáni logisztika, a reverz logisztika, valamint a nemzetközi disztribúció iránt is.)

Az alábbi diagram a teljesség igénye nélkül tartalmazza a kihelyezhető logisztikai tevékenységeket és azok igénybevételének mértékét a piacon. A KPMG felmérése alapján az operatív szintű logisztikai tevékenység kiszervezésének trendjei:



8. ábra. Szolgáltatói igénybevétel

Forrás: Dr. Teleki – Logisztikai outsourcing Magyarországon (KPMG tanulmány, 2005.)

A 18. számú diagramból kiderül, hogy a kihelyező cégek a logisztikai tevékenységek közül leginkább a fuvarozás, a disztribúció, valamint a raktározás területén veszik igénybe a szolgáltatókat.

A megrendelők legfőbb elvárásai:

- alacsony költség/kedvező ár,

- megbízhatóság,
- magas szintű vevőkiszolgálás – a szerződések 92%-a tartalmaz szolgáltatási szintre vonatkozó megállapodást (SLA=Service Level Agreement),
- vevők kéréseinek gyors és hatékony kielégítése.

Az outsourcing révén realizált előnyök:

Az outsourcing révén a vállalatok 54%-a ért el költségcsökkentést, a költségmegtakarítás átlagos értéke 9,8% volt. (harmaduknál viszont költségnövekedés volt tapasztalható részben a szolgáltatási szintnövekedésnek betudhatóan).

A minőségi mutatók, például az “Időben pontos szállítások aránya” és a “Rendelés - teljesítési ráta” esetében is a többség esetében javulás volt tapasztalható, ez átlag 9-10%-os javulást jelentett.

A megbízók 63%-a szerint csökkentek a menedzsment ráfordítási idők az outsourcing után.

A cégek harmadának logisztikai feladatait egy outsourcing partner látja el. A cégek 16%-nak két partnere, 20-20%-ának 3-5, illetve 6-10 partnere van. Tíznel több logisztikai szolgáltatóval működik a cégek 12%-a.

Az outsourcing partnerek teljesítmény mérésére leggyakrabban használt mutatók:

- időben pontos kiszállítások aránya (On-time delivery) (92%),
- szállítási költség” (81%),
- mennyiségi teljesítési ráta (Volume fill rate) (77%),
- rendelésteljesítési ráta (Order fill rate) (73%),
- sérülések száma/értéke (73%).

A logisztikai outsourcing szerződések 50%-a “Határozatlan idejű”, 50%-a “Határozott idejű” 1, 3, vagy 5 éves lejáratú. Az átlag 3,4 év.

A szolgáltatási szintek elérésére ösztönző, leggyakrabban alkalmazott szankciók:

- kötbér, büntetés (46%),
- szerződés felbontásának lehetősége (46%),
- szolgáltatási díj visszatérítés (38%).

A szolgáltató és megbízó közötti elszámolásban a két legelterjedtebb módszer a “Tevékenység alapú árképzés” (80%) illetve az “Open book” (12%).

A felmérés résztvevői, módszertana:

A felmérésben 52 vállalat – köztük a logisztikai szolgáltatásokat kiszervező, és a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó cég – vett részt. Felmérésük során 169 céget kerestek meg, köztük 64 logisztikai szolgáltatót. Összesen 52 vállalat (29 megrendelő és 23 szolgáltató) küldte vissza válaszát – ez 31%-os válaszadási arányt jelentett.

A felméréshez használt kérdőíveket a KPMG szakértői állították össze, részben felhasználva a KPMG nemzetközi felmérései során használt kérdéseket. A kérdőívek a logisztikai szolgáltatók esetében 36, a megrendelők esetében 48 kvalitatív és kvantitatív kérdést tartalmaztak.

A Megrendelőknek és Szolgáltatóknak feltett kérdések az alábbi tématerületeket ölelték fel:

- logisztikai outsourcing céljai, leggyakoribb kiszervezett tevékenységek,
- a logisztikai szolgáltatók kiválasztásának szempontjai,
- szerződéskötés részletei (kidolgozás, időtartam, szerződés a szolgáltatási szintről, árképzés),
- működési jellemzők (időtartam, földrajzi kiterjedés, komplexitás, teljesítménymérés, partneri kapcsolatok száma),
- nehézségek, sikertényezők, buktatók,
- realizált előnyök, elvárások megvalósulása.

A Szolgáltatóknál fentiekén túlmenően az alábbi tématerületekre kérdeztek rá:

- átfogó működési jellemzők (pénzügyi adatok, alkalmazottak adatai, minősítések léte, illetve típusa),
- szolgáltatások (milyen szolgáltatásokat nyújtanak, földrajzi kiterjedés, iparági specializálódás, vállalat erősségei),
- működés eszközbázisa (raktárak, flotta, IT - alkalmazások).

A kérdőíveket 2002 novembere és 2003 áprilisa között küldték ki a vállalatok logisztikai, vagy legfelső szintű vezetőinek. A kérdésekre a társaságok többnyire önállóan válaszoltak, ugyanakkor lehetőséget biztosítottak arra is, hogy a válaszadók telefonon konzultáljanak tanácsadóikkal a kérdések értelmezését illetően.

KÖVETKEZTETÉSEK

- a gazdasági élet outsourcing felfogása és működése nem ellentétes a költségvetési szféra igényeivel,
- az outsourcing viszonylagos fiatal kora ellenére egyre gyorsabb ütemben nyer teret, mind a piaci-, mind a közszférában,
- a globalizáció, valamint a szövetségesi rendszerek gyors ütemben terjeszti el a világon ezt a gazdasági, szervezési, hatékonyságnövelő és kiszolgálás javító formát,
- a „költségvetési szférák” minden rugalmatlanságuk ellenére viszonylag hamar felismerték az outsourcing előnyeit és egyre nagyobb területen alkalmazzák ezt a formát,
- a piaci szereplők a fizikai szinttől a virtuális szint felé haladnak (lásd NIKE), ahol az alaptevékenység nagy részét már a koordináló know-how adja az alaptevékenység kiszolgálását pedig az outsourcing alapján biztosítják,
- az esetek sokszínűsége trendeket mutat, a statisztikák pedig csak általános következtetéseket tesznek lehetővé,
- konkrét helyzet egyedi kezelésére hívják fel a figyelmet (a honvédség helyzetét a módszer szellemében egyedi esetként kell kezelni), amelyet mottóm is jelez „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan”.

A Deloitte és a KPMG tanulmány különböző eredményei egy nagyon fontos dologra hívják fel a figyelmet. Látszólag a két felmérés kutatási eredményei ellentétesek egymással, számomra azonban egy alaptanulmány leszűrésére is alkalmasak. A Deloitte nem azt mondja, hogy az outsourcing nem megoldás, hanem azt, „az outsourcing változatlanul képes értéket teremteni az olyan cégek számára, amelyek megfelelő modellt alkalmazása mellett választják azt” és most jön a lényeg „és házon belül vannak olyan szakembereink, akik képesek a teljes folyamatot levezényelni a tervezéstől a végrehajtásig”. Én itt találtam meg a két tanulmány ellentmondásának feloldását. Az outsourcing választása nem azt

jelenti, hogy a szervezetnek továbbá már nincs szüksége pl.: logisztikai szakemberekre, hanem, azt jelenti, hogy a létszámot csökkenteni kell, a szervezetben maradóknak szaktudását pedig növelni kell. Ha ezt megértjük, az outsourcing működni fog.

Összességében megállapítottam, hogy egy minőség-, és hatékonyság növelési igényt egy költségcsökkentési igénnyel összevetve (amely minden szervezet alapigénye kell, hogy legyen) nem keletkezik ellentmondás.

II. FEJEZET

A MAGYAR HONVÉDSÉG ÉS A KATONAI GAZDASÁG MŰKÖDÉSÉNEK ÚJ ELEMELI, VISZONYAIK A LOGISZTIKAI TÁMOGATÁSHOZ

II.1. A MAGYAR HONVÉDSÉGGEL KAPCSOLATOS SZÖVETSÉGI ÉS TÁRSADALMI ELVÁRÁSOK

Ebben a fejezetben megvizsgálom, hogyan lehetne az eddigi eredményeket alkalmazni egy sajátos szervezeten belül a HM/MH -ban. A 2005. november 16-ai Népszabadság első és negyedik oldalán található újságcikk címe és rövid tartalma: „Csodafegyver Kecelen ... kibevezett SS-24-es az egyetlen Európában”. A cikk beszámol róla, hogy Ukrajnából a keceli haditechnikai parkba került egy rakéta, ami után szakasztikusan jegyzi meg: „Többek szerint nem a keceli az egyetlen „haditechnikai skanzen”, mert bizonyos szempontból a Honvédség aktív arzenálja is annak tekinthető MIG-21-es vadászgépek, működésképtelen harci - helikopterek, harcjárművek, és roncs teherautók sora várja a beolvasztást”. A fentieket sem cáfolva, sem egyetértve magam elé idéztem logisztikánk jelenlegi helyzetét, rendszerét, annak mozgásirányát. Hiszen ha valaki látja a folyamatokat, azok a benne részt vállaló személyek.

A Magyar Hírlap 2003. május 3-ai száma interjút közöl Havril András altábornaggyal¹³, ahol Szilágyi Béla azt írja „Szinte mindent privatizálnak a hadseregnél”. Valójában a cikk arról szól, hogy a Magyar Honvédség szolgáltatásokat kíván megvásárolni a közeljövőben. Ezzel összefüggésben Szabó Béla a 2004. március 05-ei Magyar Honvédban a honvédségi logisztika feladatáról, hivatkozva Gáspár Tibor vezérőrnagy a MH ÖLTP parancsnokára az alábbiakat írja: „...2006-ig... a kor követelményeinek megfelelő központban fogják tárolni – a veszélyes anyagok kivételével – a hadsereg teljes anyagát. (ami sajnos nem történt meg!)

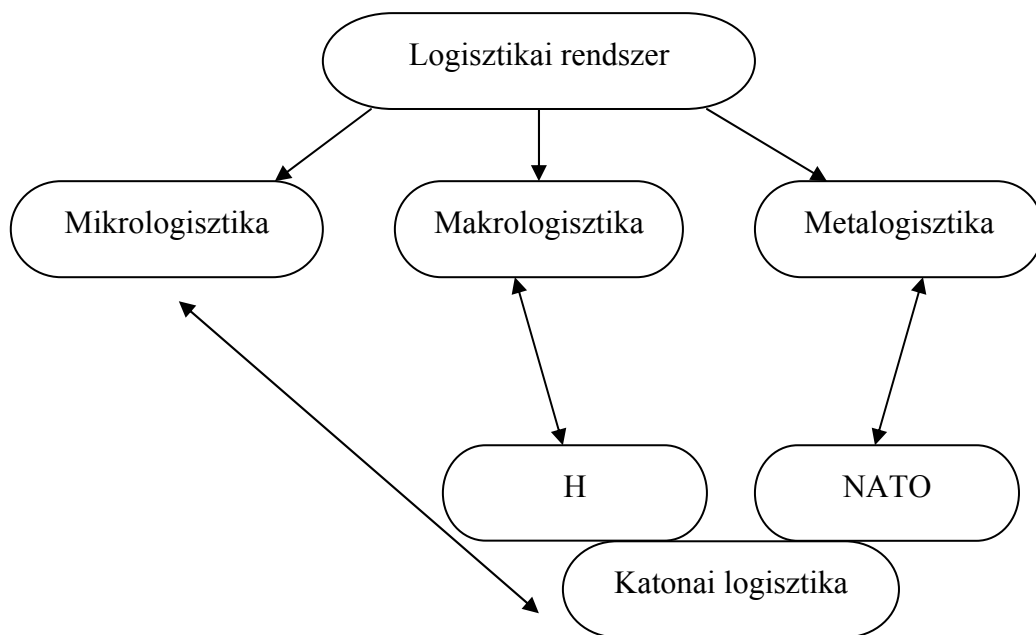
...Az idei esztendő (2004) másik nagy feladata annak megvizsgálása, hogy bizonyos szolgáltatások milyen feltételek mellett adhatók át a civil szférának. Mint ismeretes, az önkéntességen alapuló hadseregre való áttérés, valamint költségvetési megfontolások miatt számos – eddig „saját hatáskörben” elvégzett – feladat átadását tervezik a civil vállalkozásoknak”.

¹³ Havril András vezérezredes Honvédelmi Minisztérium, Honvéd Vezérkar vezérkari főnöke (akkor vezérkari főnökhelyettes)

Az eddigiekből kitűnik, hogy a Honvédség „anyagi-technikai” helyzetét, valamint az abban bekövetkező változásokat a publicisták és rajtuk keresztül az állampolgárok is figyelemmel kísérik. De az is megállapítható, hogy a HM/MH felső szintjéről elindult egy megújulási folyamat. Kutatásaimmal ehhez kívánok segítségét nyújtani.

Kezdjük egy rövid logisztikai rendszerismertetéssel, valamint a köznyelv által tévesen privatizációnak nevezett outsourcing további ismertetésével.

Véleményem szerint a logisztikai rendszeren belül a katonai logisztika az alábbi ábra szerint kerülhet elhelyezésre:



9. ábra. Logisztikai rendszer – katonai logisztika kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

A HM/MH-val szembeni elvárások

1. Társadalmi elvárás: csökkenteni kell a költségeket.
2. Szövetségi elvárás: növelni kell a működés hatékonyságát.

Ez akár megoldhatatlan feladat elé is állíthatná a katonai szakembereket, de ne adjuk fel ilyen könnyen. Nézzük újra, mit tettek a multinacionális cégek az elmúlt időszakban. (Hiszen egyben társak vagyunk: a költségeket csökkenteni, a hatékonyságot növelni kell.)

Nem mindig az az olcsóbb, amit saját magunk csinálunk, hiszen a melléktevékenységek éppen a főtevékenységtől vonják el a figyelmet és a pénzt. Egyes globális vállalatok sikerének titka, hogy csak arra a területre összpontosítanak, ami összefügg fő tevékenységükkel, az egyéb feladatok elvégzését külső partnerekre bízzák, így maximálisan ki tudja használni a főtevékenységből származó előnyöket. Ezt a tevékenységet, mint már az előzőekben írtam angol kifejezéssel „outsourcing”-nek nevezzük. Egyes részfeladatok kihelyezése régen sem volt ismeretlen pl.: őrzés-védelem, takarítás, stb. Az outsourcing azonban a főtevékenységekhez szorosan kapcsolódó tevékenységek, kihelyezését jelenti pl.: informatika, logisztika, stb.

A katonai gazdálkodás, mint a nemzetgazdaság része nem vonhatja ki magát az összgazdasági folyamatokból. Ha az államigazgatás szereplői lehetőséget látnak, egyben jelentőséget tulajdonítanak a különböző költségcsökkentő programok és tényezők vizsgálatának, nekünk is végre kell hajtani az ez irányú kutatásokat és elemzéseket. Nézzük, milyen előkészületeket kell tennünk.

II.2. A MAGYAR HONVÉDSÉG LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA OUTSOURCING IGÉNYBEVÉTEL ESETÉN

A Magyar Honvédség egy speciálisan és sajátos helyzetben gazdálkodó szervezet az elmúlt években rákényszerült arra, hogy egyre nagyobb figyelmet fordítson a gazdaságosabb és hatékonyabb működés megvalósítására. Ezekben a fejezetekben megvizsgálom, milyen célok és lehetőségek vannak a HM és az outsourcing viszonyában.

Mi lehet a outsourcing célja?

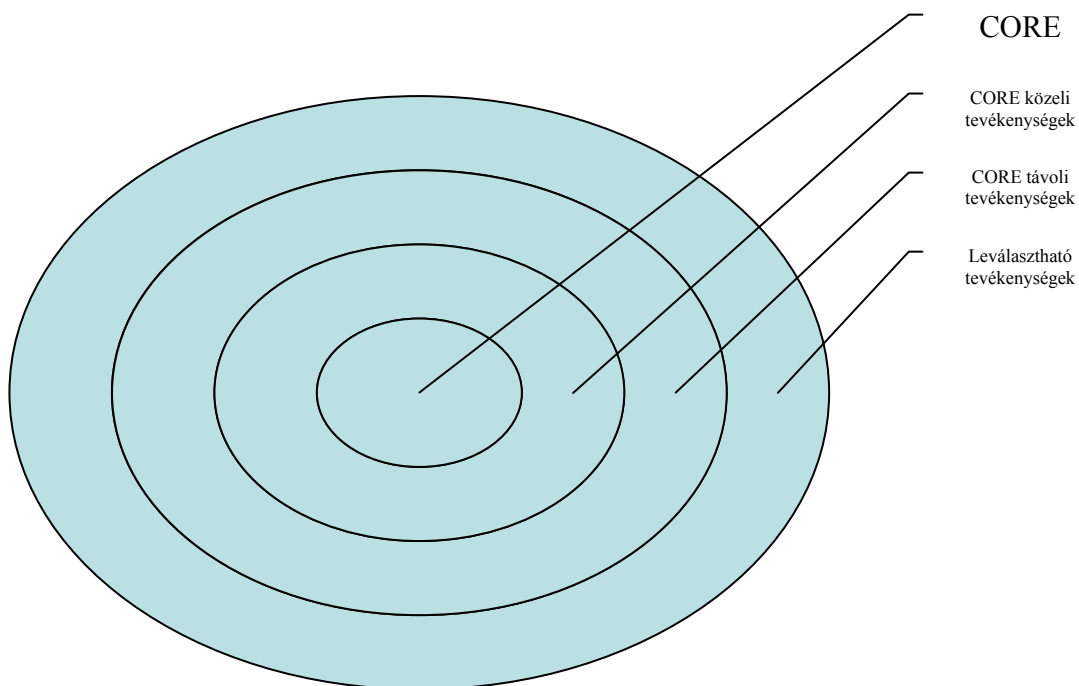
Fő cél:

1. Csak a főtevékenységre figyelés: a katonai tevékenységekhez szorosan nem kapcsolódó területek leválasztásával a fő feladatok végrehajtására koncentrálódhat a katonai vezetés figyelme.
2. Optimális (magasabb) szolgáltatási szint elérése: a katonai szakemberek nagyobb figyelmet tudnak fordítani a kihelyezett feladatok ellátásának ellenőrzésére, azok minőségi javítására, figyelembe véve a piacon zajló folyamatos és gyors fejlődést.

3. Költségcsökkentés lehetősége: előzetes felmérésekkel és költségszámításokkal kell igazolni, mely területek azok, ahol érdemes a kihelyezést végrehajtani.

Később részletesen tárgyalom a katonai outsourcing célját. A célok értelemszerűen egybeesnek a megrendelő elvárásaival. A fenti célokkal úgy gondolom, hogy a katonai szakembereknek is egyet kell érteniük, hiszen megfelelnek mind a szövetségi, mind a társadalmi elvárásoknak. Akkor, hogyan tovább? Nézzünk egy módszert:

⇒ Kihelyezés ⇒ Szolgáltató vállalat (partner)



10. ábra. Core-competencies (kihelyezési) modell

Forrás: Szegedi-Prezenszki: Logisztika-menedzsment (2003.)

Az alapvető képességek (CORE – COMPETENCIES) elméletét PRALAHAD-HAMEL 1990-ben fogalmazta meg. Ez képezi a modell alapját. A katonai vezetők egyik fő feladata a körgyűrűk rendszerrel történő feltöltése, majd a rendszerrel összekötése egy optimálisan működő folyamat lánczá. Természetesen figyelembe véve a „bölcst” tanácsot, mely szerint „egy napot gondolkodunk – egy órát dolgozunk”. Vagyis egy koncepció kidolgozásának nagy részét a tervezésnek kell kitöltenie, hiszen egy „rossz

vagy gyors” döntésműködési zavarokhoz, illetve szolgáltatási szint csökkenéshez, vagy költségnövekedéshez vezethet.

Ezek után vizsgáljuk meg, mik lehetnek egy katonai outsourcing főbb előnyei, illetve hátrányai:

Előnyei:

1. költségcsökkenés,
2. hatékonyságnövekedés,
3. kockázatok csökkenése,
4. rugalmasság növekedése,
5. főtevékenység jobb ellátása,
6. létszámcsökkentés,
7. állandó költségek változóvá válása,
8. új rendszerek gyorsabb alkalmazása, a civil szférán keresztül,
9. nagyobb mérvű szakszerűség.

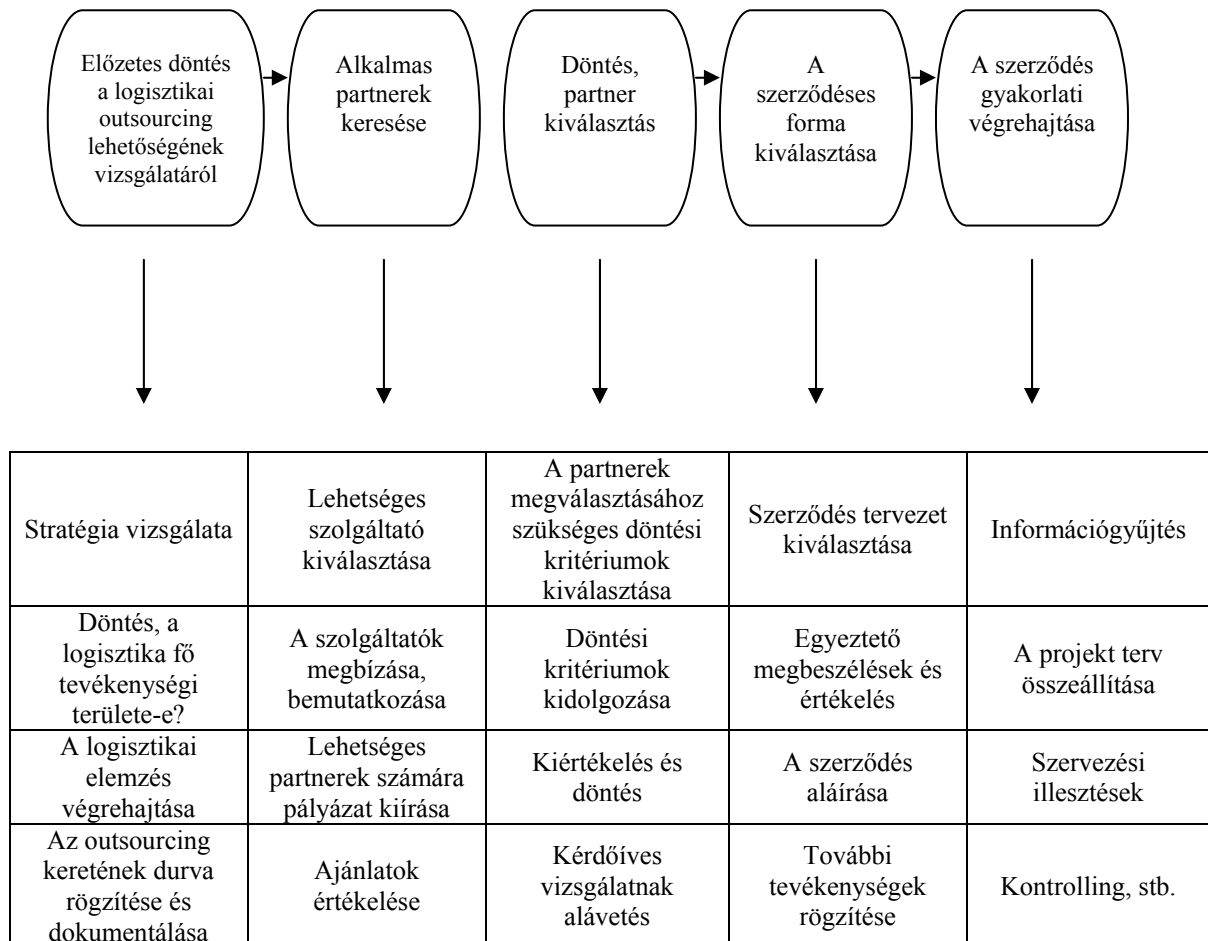
Hátrányai:

1. minősített időszak ellátási kockázatai,
2. bizonyos mértékű kontroll csökkenés,
3. a szervezet eddigi egységeinek felbomlása,
4. működési biztonság esetleges kockázatai,
5. bizonytalan pénzügyi szerződési folyamatok (közbeszerzési szerződések: 1 év, 3 év, határozatlan időtartamúak),
6. a szervezet a szakemberek egy részét elveszíti,
7. a szervezet ezek után nehezebben „tanul”.

Mint láthatjuk az előnyök és hátrányok egyformán jelen vannak a katonai outsourcing területén. Ezért nagyon fontos az előzőekben írt optimális metszéspont megtalálása, melynek egyik fő eleme a harmadik (outsourcinget biztosító) fél kiválasztása.

II.3. MILYEN VIZSGÁLATOKAT ÉS ELEMZÉSEKET KELL ELKÉSZÍTENI OUTSOURCING ESETÉN

Nézzünk egy alapábrát, amely természetesen nem húzható rá egy speciálisan gazdálkodó katonai szervezetre, de alapnak és kiindulási pontnak jó:



11. ábra. Outsourcing projekt fázisai

Forrás: Simoni B.-Huber E.: Logistik – outsourcing mit System (2003.)

A partner kiválasztásának folyamatát talán jól szemlélteti a fenti táblázat.

Mint látjuk a project utolsó fázisa a szerződés gyakorlati végrehajtása. Ezek után kérdezhetik a katonai parancsnokok, hogy mióta helyettesíti a parancsot a szerződés? Hiszen a katonai alakulatok jelenleg rendelkeznek a kiszolgáltatást és biztosítást végző szervezetekkel, amelyeket a feladat ellátása érdekében a parancsnok paranccsal irányít.

Tehát mi biztosítja a feladat végrehajtását?

1. A parancsnok a katonai igények és szükségletek részletes és pontos, a korlátozó tényezőket is magába foglaló igénnyel lép fel a szolgáltató felé.
2. A szolgáltatók már egy alapos és részletes minősítési szűrőn estek át, ami megállapította, hogy képesek a szerződés feltételeinek betartására-teljesítésére.
3. A szolgáltatót a végrehajtásban több dolog motiválja, amelyek közül a legfontosabbak:
 - a.) a szerződés hiányos végrehajtásának jogkövetkezményei,
 - b.) anyagi érdekeltség,
 - c.) a piaci szerep elvesztésének lehetősége.

Egy megalapozott, mindkét fél érdekét figyelembe vevő szerződés, elegendő lehet, vagy akár felér egy parancsral! Így egyet értek Jávor Endre 2001-es PhD értekezésének 132. oldali megállapításával, mely szerint „...ki lehet mondani, hogy a parancs helyettesíthető a szerződéssel és ez által a katonai tevékenység határfoka nem csökken, ellenkezőleg előnyös tendenciák kialakulása várható...” Ugyanakkor meg kell állapítani, hogy a parancs és a szerződés megszegésének jogkövetkezményei nem, az elérendő célok viszont azonosak.

A napjainkban szorongató létszám és költségvetési viszonyok mellett egyik megoldási lehetőség lehet a katonai szervezetek számára az előzőekben bemutatott ellátási módszer és filozófia széleskörű elterjedése. Ugyanakkor fontos körülmény, hogy nem a katonai logisztikai vezetők kiváltása a cél, tehát, ha a katonai szakemberek témához kapcsolódó szaktudása nem elegendő a feltárási és levezetési feladatok végrehajtásához, akkor javasolt külső szakértők bevonása. De külső szakértők igénybevétele esetén se feledkezzünk meg arról, hogy adott esetben a belső szakemberekre nehezedik a legnagyobb teher a feladat végrehajtásában.

A fentieket gondolatébresztőnek szánom, valamint figyelembe véve a már elindult folyamatokat továbblépési lehetőségnek érzem.

KÖVETKEZTETÉSEK

A különféle szervezetek, állami és piaci szereplők között végzett kutatásaim megerősítettek abban, hogy a Magyar Honvédség elérkezett egy olyan lehetőséghez, amelyet, ha megismernek a katonai szakemberek, nem kényszernek, hanem lehetőségnek

fognak érezni. Egy ilyen folyamatban részt venni, lehetőség szerint az élére állni, lehet, hogy jelenleg még nagy kihívásnak látszik, amelyben szerepet játszik „a nem teljesen ismerem” gondolata is.

Véleményem szerint a már többször említett ellentmondás feloldására:

1. a szövetségi elvárás: a modernebb, hatékonyabb hadsereg (ami több pénzbe kerül),
2. a társadalmi elvárás: „nincs veszély” legyen olcsó a hadsereg fenntartása.

A katonai vezetőknek át kell érezni és megérteni, hogy jobb a megoldás élére állni és saját akaratunk által kiépíteni egy gazdaságosabb ellátási és működtetési rendszert. Így nem jutunk el arra a szintre, ahol „külső átvilágítók szakértői véleménye” alapján született döntések szerint haladunk a lassú gazdasági működésképtelenség felé. A Magyar Honvédség katonái különböző beosztásokban évek óta tevékenykednek külföldön, ahol megtapasztalhatták, egyben megismerhették a szövetségi outsourcinget. Tapasztalataikat átadva, illetve publikálva (erre nagyon jó példa: Dr. Hautzinger Gyula ezredes, egy év iraki logisztikai külszolgálat után megjelentetett babiloni képes naplója) megállapíthatjuk, hogy a vizsgált területen igen is a parancs helyettesíthető szerződéssel és az outsourcing még háborús helyzetben is működik.

A sajátos honvédségi cél és működés nem zárja ki az outsourcing megoldások elterjedését. A szemléletformálás és a szerződés megbízhatóságának erősítése fontos feladat.

III. FEJEZET

A HM TÁRCÁNÁL ÉS A MAGYAR HONVÉDSÉGNÉL EDDIG MEGVALÓSULT ÉS VIZSGÁLT OUTSOURCINGOK HELYZETÉNEK ELEMZÉSE

III.1. MEGVALÓSULT OUTSOURCING ELŐZMÉNYEI

Kutatásaim során azt is megállapítottam, hogy mivel Magyarországon igazán a rendszerváltás után gyorsult fel a piaci outsourcing, ebben egyes területeken a Magyar Honvédség is részt vett. Az alábbiakban ezeket vizsgálom. Mint az előzőekből is kitűnik a magyar hadsereg és védelemgazdaság napjainkban is folyamatos átalakuláson megy keresztül. A hazai katonai gyakorlatban a közelmúltig kevés hagyománya volt a polgári alapú logisztikai biztosításnak. A Befogadó Nemzeti Támogatás feladatai során sikerült kapcsolódási pontokat találni a polgári és a katonai logisztikának, ezek a területek azonban csak hazai viszonylatban kerültek összekapcsolásra. A nemzetközi szinten működő polgári logisztikai támogatással a Magyar Honvédség a nemzetközi missziókban történő részvételkor találkozott először, ezt a főleg USA csapatokkal együttműködő alakulataink tapasztalhatták meg. A polgári logisztikával történő együttműködés egyik fő kikényszerítő ereje az önkéntes haderőre történő átállás.

A haderő önkéntes képességeinek kialakítása felkészült embereket kíván a beosztásokban, akik az adott feladatra vállalkoznak, arra kaptak felkészítést, hogy elsajátítsák a végrehajtáshoz szükséges képességeket. Az önkéntes katona csak akkor tud felkészülni feladatai végrehajtására, ha felkészülésen, illetve a feladatmegoldáson túl mentesül az egyéb tevékenységtől.

Az önkéntes katona részére olyan szolgálati feltételeket kell létrehozni, ahol a kiképzés során elsajátíthatja a szükséges ismereteket.

Az önkéntes haderőben a szolgálati az élet-, és munkakörülmények további kialakítását, a működési és kiképzési feltételek megteremtését, fenntartását, a fejlesztéseket, beruházásokat lehetőség szerint a polgári szféra szolgáltatásaként kell igénybe venni. Az önkéntes haderő mögött békében és minősített időszakban is olyan szolgáltatói háttér kell, hogy működjön, amely elvégzi a nem katonai feladatokat, szolgáltatásként, szerződés keretén belül. Az olyan támogatási feladatok, amelyekre a civil szféra nem vállalkozik, vagy amelyek speciális katonai szaktudást igényelnek, vagy biztonsági okokból nem helyezhetők ki a polgári szférába, továbbra is meg kell, hogy maradjanak a Magyar Honvédségnél. Nézzünk egy működő kihelyezést, az elhelyezési

szolgálatot és vizsgáljuk meg a HM tárcánál már működő outsourcing előzményeit. Az OGY 88/1995. (VII.6.) határozata kimondja „hosszú távon 2005-re a honvédség struktúráját úgy kell kialakítani, hogy csökkenjen a létszáma, béke és hadiszervezeteinek száma. A haderő gazdálkodási, ellátási és üzemen-tartási rendszerében kapjon meghatározó szerepet az egyes szolgáltatások biztosítási formák nemzetgazdaságból történő megrendelése igénybevétele”. Figyelembe véve, hogy az elhelyezési szolgálatot fokozott mértékben sújtották a költségvetés nem kielégítő voltából fakadó eszközállapot romlások, valamint a szakembereknek a szervezeti változásokból eredő hiánya, célszerűnek látszott 1997-ben itt kezdeni az átalakítást.

Az MH-ban szolgáltatás kihelyezésére – egy adott szolgálat egészét tekintve – az elhelyezési szolgálatnál került először sor, amely alapján átalakították a teljes szolgálatot. Ez első ránézésre nem teljesen logikus döntés, hiszen célszerűen egyszerűbb lett volna, a polgári élethez közelebb álló (pl. üzemanyag szolgálat, élelmezés) szolgálat átalakítása, szemben az elhelyezési szolgálattal, ami jóval összetettebb, bonyolultabb volt és a szakmán belül is eltérő feltételek, adottságok jelentek meg. Az, hogy mégis az elhelyezési szolgálat került először átalakításra, annak okai a következők voltak:

- a haderő átalakítás kiszolgálók létszámában jelentősen kisebb, a harcolók arányában megnövekedett hadsereg kialakítását tűzte ki célul. Az elhelyezési szolgálat átalakításával mintegy 3000 közalkalmazotti beosztással csökkent a haderő létszáma,
- a hadseregben a rendszerváltást követően megerősödött az igény a szolgáltatás kihelyezésének jelentős arányú növelésére,
- az elhelyezési szolgálatnak már voltak tapasztalatai a szolgáltatás kihelyezése terén, ilyen volt, pl.: a közműszolgáltatások megvásárlása, építés kivitelezés külső kivitelező vállalatok bevonásával, egyes berendezések karbantartása,
- a nagymértékben leromlott ingatlanállomány indokolta az elhelyezési ellátás rendszerének felülvizsgálatát, új alapokra helyezését.

Az átalakítás 1999. június 1-jével került végrehajtásra. Az előzményekhez hozzátartozik, hogy megvizsgálásra kerültek az 1990-es években már végrehajtott „privatizációk” ahol HM alapítású zártkörű részvénytársaságok végeztek elsődlegesen nem katonai logisztikai tevékenységet pld.: Centrál Mosodák Rt. (Itt érdemes megjegyezni, hogy a Centrál Mosodák Rt. -nél azóta már megvalósult a teljes körű és piaci alapú outsourcing.)

Itt vizsgálták, hogy egy részleges privatizáció során milyen tevékenységeket lehetne kiszervezni az elhelyezési szolgáltatótól. Mint minden ilyen vizsgálatnál itt is az alapcélkitűzések a következők voltak:

1. biztonság,
2. költségcsökkentés,
3. hatékonyságnövelés.

1995-ben az elhelyezési szolgáltatónál tanulmány készült arról, hogyan lehetne a folyamatos üzemvitelt biztosítani. Az előtanulmányok gazdasági társaság illetve társaságok alakításával látták megoldhatónak a célok elérését.

1996-ban a gazdasági társaság alapításához szükséges költségvetési források hiánya miatt felvetődött egy már működő gazdasági társaságba történő integrálódás. (közös vállalat létrehozása.)

A Honvédelmi Miniszter 72/1997. (HK.25.) számú utasításában elrendelte vállalkozási szerződéssel történő kiszervezését az alábbi ellátási feladatoknak:

1. csapathatáskörű fenntartás,
2. elhelyezési szakanyag-javítás,
3. egyedi fűtőberendezésekkel és kazánokkal végzett hő és melegvízellátás,
4. saját vízművekkel történő vízellátás, valamint saját szennyvíztisztítókkal történő szennyvízkezelés,
5. az épületgépészeti és elektromos berendezések, rendszerek, szerviz, karbantartási mérései, valamint kűtfűrészi illetve vízgépészeti feladatai,
6. lakóházak, nőtlen és átmenőszállások kezelése.

A kiszervezés további bővítését a Honvédelmi Miniszter a 2/1998. (HK.1.) utasításával rendeli el, mely szerint az „ingatlan üzemeltetési, fenntartási feladatok ellátására” is „civil” szolgáltatókat kell igénybe venni.

A végrehajtási időszak első szakaszában végrehajtásra került:

1. a kihelyezett feladatkör meghatározása első körben nem kerültek be a szolgáltatási körbe a védett objektumok, valamint a HM objektumai, mely fő oka a kockázat

- csökkentése volt, továbbá HM hatáskörben maradtak a vezetékes energia vételezésével kapcsolatos feladatok költségtakarékossági okokból,
2. a közbeszerzési eljárás lefolytatása, mely 2 ütemben került végrehajtásra. Az első ütemben nyílt eljárás keretén belül HM – régió – település volumen került az eljárás pályáztatásra, mely kiértékelése után a második ütemben zárt eljárásban az első ütem ajánlattevői közül a HM EI Rt. -vel – mint fővállalkozóval és a régiónkénti alvállalkozókkal lett lefolytatva az eljárás,
 3. a szerződéskötés – a kiírt pályázat és az ajánlattétel alapján ki kellett alakítani a működés kereteit, melyet a szolgáltatási szerződés, valamint a 2/2000. HM utasítás határozott meg. Az alapelv az volt, hogy mindazon tevékenység, melyet korábban az elhelyezési szolgálat végzett szakállományával, az kerüljön a szolgáltató feladatkörébe. Ezzel együtt kialakítottak egy „elszámolható” rendszert, mely lehetőséget adott a parancsnok részére egy adott kereten belüli (parancsnoki keret) gazdálkodásra, másrészt lehetőséget biztosított számára a szolgáltató tevékenységének rendszeres értékelésére (teljesítményigazolás).

Az átalakítás óta eltelt évek alatt a kialakított rendszer alapvetően nem változott, de elemei „csiszolódtak”. A szerződés 3 évre szólt, melyet azóta, határozatlan idejűre módosítottak, ami arra utal, hogy a rendszer bevált, azzal a ténnyel, hogy a HM felső vezetése elégedett. A határozatlan időre szóló szerződés természetesen nem „bebetonozást” jelent, csak a hosszú távú és kiszámítható partneri viszonyt erősíti. Ugyanakkor megfelelő szerződés kikötésekkel a szerződés akár rövidebb távon is felbonthatóvá válik.

III.2. MŰKÖDŐ OUTSOURCING EDDIGI TAPASZTALATAI, MEGBÍZHATÓSÁGA

Az eltelt évek megmutatták a rendszer előnyeit és hátrányait, így a csapattagokat szemszögéből az alábbiakat lehet megállapítani.

Logisztikai teljesítmény:

Saját ezen a területen szerzett tapasztalatom alapján a rendszer teljesítménye egyértelműen nőtt. Nőtt a stabilitása, megbízhatósága. A szolgáltató által kialakított rendszer – természeténél fogva is – célratörőbb, az alaprendeltetési feladatok megoldására irányul (nem foglalkozik egyéb feladatokkal). Gazdasági – profitorientációs okok miatt a

feladatot a lehető legkisebb energia – anyag – munkaerő ráfordítással igyekszik megoldani, ennek érdekében:

- rövidtávon megtérülő (pl.: energiaracionalizálási, TE beszerzés) beruházásokkal költségcsökkentést végez,
- vállalati területen belüli munkaerő átcsoportosításokat hajt végre eseti jelleggel.

Költségek:

A létszámcsökkenésből adódóan a bér és bérjellegű költségek csökkentek.

A fogyasztói elégedettségben beállt változások:

Vannak pozitív és negatív irányú elemei. Amikor a szolgáltatás kihelyezés gondolata felmerült, sokan az 1970-es években bevezetett EFÜ rendszert említették, mely lényege az akkori keretek közt hasonló volt, az elhelyezési szolgálat állományát kettéosztva önálló, az alakulattól független szervezetté tették, az ellátó szervet, önállósága miatt azonban a parancsnoki rendszer ezt akkor „megfúrta”. Sokan most is erre gondolván féltették a parancsnoki önállóságot, a gyors reagáló képesség elvesztését.

A rendszer kialakításánál ezért figyelembe vették a parancsnokok igényeit, a parancsnoki keretek alkalmazásával jelentős beleszólásuk lett az elhelyezési tevékenységbe.

A rendszer korai hibái miatt sok beosztott tiszt úgy érezte, hogy a korábbi rendszer rugalmasabb, felhasználó centrikusabb volt.

Mára azonban ez megváltozott, mind többen érzik, mivel a rendszer mérhetővé vált - parancsnokok és beosztott tisztek-, hogy a szolgáltatás megvásárlásával csak azt kell eldönteniük, hogy mit szeretnének – a lehetőségek között – megvalósítani, de mentesülnek a végrehajtás felelőssége, feladatai alól. A kérdés az, hogy az elhelyezési szolgálat átalakításával mennyire sikerült megvalósítani a szolgáltatás kihelyezés előnyeit?

Költséghatékonyság, költségérzékenység:

A szolgáltatás kihelyezési tevékenység – elsősorban mivel erre szakosodott vállalat végzi – költségében hatékonyabb a feladat saját végzésénél, továbbá folyamatosan

tájékoztató a szolgáltatás ellenértékéről. Ezen megállapításokat saját tapasztalatom alapján, valamint az azóta, már kiszervezett tevékenységek szerződése alapján teszem.

Hatékonyságnövekedés:

Mint már a fogyasztói elégedettségrel kapcsolatban leírtam a mérhetőség megteremtésével és számonkérhetőséggel a katonai vezetés terén egyértelmű elégedettség-növekedés mutatható ki. A kezdeti nehézségek után kevesebbet kell foglalkoznia a katonai vezetésnek az elhelyezési tevékenységek szervezésével. Elég meghatározni az elérendő célokat, jelezni a hibákat, hiányosságokat, ellenőrizni azok végrehajtását, igazolni a szolgáltató tevékenységét. Nézzük meg, mit kellett elemezni alapvetően a döntéshozóknak a döntés meghozatala előtt.

Az előny/kockázat jellege	ELŐNY	KOCKÁZAT
Stratégiai	Kockázatok megoszlása, csökkentése	Stratégiai sebezhetőség
	Rugalmasság növelése	Vállalati szervezet integritásának megbomlása
	Alaptevékenységekre való koncentráció	Az áramlás feletti kontroll elvesztése
	Hatékonyság növelése	Működési biztonság
	Létszámcsökkentés	
Pénzügyi	Működési költségek csökkenése, kontrollja	Tranzakciós költségek megugrása
	Kapacitások optimális kihasználása	Hosszú távú folyamat; ezért pénzügyi kihatásait nehéz előre jelezni
	Méretgazdaságosság	
	Jobban tervezhető cash flow	
Technológiai	Innováció, specializált tudás, szakszerűség	Jövőbeni növekedés alapjául szolgáló tevékenységeket helyezik ki
	Rugalmasság az új technológiák alkalmazására	A szervezet nem lesz képes tanulásra

1. táblázat. A kihelyezés előnyei és kockázatai

Forrás: Szegedi-Prezenszki: Logisztika-menedzsment (2003.)

Elmondhatjuk, hogy a szolgáltatói tevékenység kihelyezése annak a táblázatban felsorolt előnyei megvalósultak, a kihelyezés már 10 éves múlttal tekint vissza, valamint az eltelt időszakban kisebb korrekciókkal, de egyre bővülő területen került végrehajtásra. A kockázati tényezők nagysága nagymértékben csökkent azáltal, hogy a szolgáltató szervezetek nagy létszámban alkalmaztak, felkészült nagy szakmai tudással és katonai múlttal rendelkező szakembereket, akik rendelkeztek megfelelő kapcsolatrendszerrel és

helyismerettel ahhoz, hogy a szolgáltató még hatékonyabban tudja elvégezni a feladatát. A működési biztonságot tovább növelte, hogy a HM részvénytársaságot hozott létre a HM EI Rt. -t, amely egyéb feladatai mellett kontrolláló és koordináló feladatot is ellát a szolgáltató felé.

A HM EI Rt. is reprezentálja azt a piaci törekvést, amit a HM tárca mozgásteret megengedett.

A HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Zártkörűen működő részvénytársaságot (továbbiakban: HM EI Zrt.) – az 1982 óta eredményesen működő Magyar Honvédség Elektronikai Igazgatóság bázisán – új gazdasági társaságként alapította a honvédelmi miniszter 1993. január 1-jével. Korábbi fő profilja a hazai iparvállalatoknál kifejlesztett alapeszközökre épülő rádió felderítő és zavarórendszerek tervezése, speciális hardver- és szoftverelemek fejlesztése, rendszerintegrálás, katonai minősítés, oktatás, kiképzés és szaktanácsadás volt. A magyar elektronikai ipar a HM EI Zrt. meghatározó közreműködésével nagy mennyiségben exportált magas műszaki színvonalú rendszereket a világ számos országába, ennek során jelentős tapasztalatokat szerzett a kezelői, alkalmazói, javítói kiképzésben is. A gazdálkodási forma megváltozásával a korábbi profilt megtartva, az elektronika területén fejlesztés indult az információvédelmi eszközök és a műholdas navigációt (GPS) alkalmazó rendszerek létrehozására, gyártására. A „békepartnerség”-i feladatok, hazánk NATO-tagdá válása hozta magával a békefenntartó erők Magyarországon történő átvonulásával és állomásoztatásával kapcsolatos logisztikai biztosítás megszervezését, amely a Befogadó Nemzeti Támogatás részét képezi. Ezt – kormány felhatalmazás alapján – a HM EI Zrt. Logisztikai Igazgatóság végzi.

A Befogadó Nemzeti Támogatás keretében végzett tevékenységekre alapozva, a tender megnyerésével a HM EI Zrt. Vagyonkezelő Igazgatóság bázisán indult be a honvédségi ingatlanokkal kapcsolatos beruházási, fenntartási, üzemeltetési, igazgatási, kezelési, technikai és élőerős őrzés-védelmi feladatok végrehajtása, mely utóbbit 2003 júliusától a Biztonsági és Vagyonvédelmi Igazgatóság végzi. A HM és az MH objektumainak üzemeltetése és fenntartása mellett a Vagyonkezelő Igazgatóság jelentős projekteket bonyolít kormányzati és polgári megrendelők számára is.

A biztonsági, a technikai és az őrzés-védelmi tevékenységi kör bővülésével, az ezzel kapcsolatos követelmények növekedésével a Biztonsági Igazgatóságra, valamint a Vagyonkezelő Igazgatóság vagyonvédelmi szakterületére alapozva jött létre a HM EI Zrt. újabb üzletága, a Biztonsági és Vagyonvédelmi Igazgatóság. A HM EI Zrt. a védelmi szférában jól működő kapcsolatrendszeren túl együttműködik az államigazgatás

szervezeteivel, a bankokkal, a távközlésben, az informatikában, a biztonságtechnikában és a szállítványozásban érdekelt cégekkel, beszállítókkal, szolgáltatókkal, a polgári és katonai tanintézetekkel. A magas minőségű szaktudás és a gazdag műszaki tapasztalatok jobb kihasználása jegyében fejleszti a kapcsolatait több NATO-ország kutató-fejlesztő és szolgáltató cégével.

Mint az ismertetőből kiderül, a Magyar Honvédség részére a HM EI Zrt. végzi a működtetési – üzemeltetési szerződések megkötésének szakmai és érdemi részét.

III.3. HELYETTESÍTHETŐ LETT -E A PARANCS A SZERZŐDÉSSEL?

A kockázatok csökkentésének a meghatározó módszere a szerződések megfelelő összeállítása.

Természetesen a szerződést, mint két-, vagy többoldalú megállapodást már régóta használják a hadseregnél. De a szerződéskötés, mint önálló katonai funkció csak 1995-ben az USA IFOR erőinek balkáni szerepvállalásakor került előtérbe Magyarországon. Itt találkozhattunk először szerződéskötő tisztekkel, akik részt vettek a szerződések előkészítésében, a megszövegezésben, az aláírásban.

Feladatuk volt a szerződésben foglaltak kivitelezésének ellenőrzése, valamint a számlázással kapcsolatos feladatok végrehajtása. Az együttműködés folyamán a magyar fél képviselői is tapasztalatot és gyakorlatot szereztek a szerződéskötők munkájával kapcsolatban. Ugyanakkor megállapítást nyert, hogy a szerződéskötők az USA hadseregében minden olyan eseménynél jelen vannak, amelyik helyszíni pénzkiadással jár, így pl.: a hadszíntereken is. Ezeket a funkciókat tehát ebben a formában, teljes vertikumban nem célszerű átvenni a Magyar Honvédségnek, egyes elemeit viszont célszerű továbbvizsgálni. A témában akkor 1995-ben a legfőbb tanulság az volt, hogy a polgári szektor egyre nagyobb feladatot kap a katonai feladatok biztosításában és ennek a két szférának az összekötő eleme a szerződés. Az előző katonai szövetségi rendszerben alkalmazott módszerek, valamint a rendszerváltás után bizonyos fokú hiánygazdálkodás után a hadseregünk szervezetei a működőképességük biztosítása érdekében bizonyos fokú önfenntartásra rendelkeztek be. Ezáltal elérték, hogy biztosítani tudták a működőképesség mellett a civil szférától való szinte teljes függetlenségüket. A civil szférával napi szinten szinte csak az étellemezési szolgálatok voltak kapcsolatban. A katonai vezetők mind rendelkeztek a megfelelő anyagi – technikai - emberi erőforrásokkal így biztosítani tudták

feladataik maradéktalan ellátást. A vezetés egyik legfontosabb eleme a parancs¹⁴, ami a parancsnok elhatározásának „legfőbb kifejezési módja, egyben vezetési eszköze”. A parancs be nem tartása büntetőjogi kategória. A hadsereg feladatának rendszerének változása szükségessé tette a szemléletváltást a vezetés módszereiben is. A feladatok elrendelése a szükségletek meghatározása továbbra is katonai vezetői feladatok maradt. Ugyanakkor a parancsnok a civil szolgáltatói – ellátó szféra felé már parancs formájában nem tud intézkedni. Ebben az esetben a parancs, mint utasítás eszköze szerződéssé kell, hogy változzon. Mindez persze azt is jelenti, hogy a büntetőjogi felelősséget felváltja a polgárjogi felelősség. Fontos, hogy a szerződésben foglaltak egyértelműen és pontosan határozzák meg az igényeket és szükségleteket a hozzá kapcsolódó határidőkkel és feltételekkel. „A parancsnok köteles a parancs végrehajtásának feltételeit biztosítani.”¹⁵

A parancs tehát felhatalmazást ad a szerződéskötésre.

A szerződéskötő feladata a részére meghatározott parancs maradéktalan érvényesítése a piaci szereplőkkel szemben. Milyen lehetőségek vannak a megalapozott szerződéskötésre:

1. a parancsban foglaltak téves értelmezést kizáró érvényesítése (a parancs jogszabályalapú szerződésre váltása),
2. a civil szereplő visszajelzései alapján adott esetben a közös megegyezésű módosítás lehetőségét is fenn kell tartani,
3. minden pályázó számára biztosítani kell a Közbiztosítási Törvény szerinti egyenlő elbírálást (nem lehet személyre szabott kiírás, stb.),
4. a civil szereplőnek anyagilag érdekeltnek kell lennie (a kirívóan alacsony ellenérték veszélyes lehet).

A fenti szempontok érvényesítése esetén véleményem szerint újra kimondható, hogy a parancs helyettesíthető szerződéssel, hiszen itt is fennállnak a törvényi és az anyagi érdekelttségi visszatartó erők.

¹⁴ Hadtudományi lexikon 1995. 1057. oldal

¹⁵ Hadtudományi lexikon 1995. 1057. oldal

III.4. MAGYAR HONVÉDSÉG ÉLELMEZÉSI SZOLGÁLATÁNAK KIHELYEZÉSI KÍSÉRLETEI, VIZSGÁLATA, AZOK ELEMZÉSE

Mint az előzőekben vizsgált 1997-es elhelyezési szolgálat kiszervezése során felmerült, lehet, hogy egyszerűbb lett volna az élelmezéssel kezdeni? A felvetés alapján megvizsgáltam ezt a területet is, mit tettek a különböző bizottságok.

A hadrendi változások következtében a sorállomány kiválása miatt az állomány befizetővé vált, ezáltal a természetbeni ellátás csak a gyakorlatok kihelyezések stb. vonatkozásában érvényesült. A szervezeti változások miatt döntés született arról, hogy megvizsgálják, mely szervezeteknél lehetséges az élelmezés, mint szolgáltatás kiszervezése. Tervezetben 2004. július 01-jétől szolgáltatási szerződés keretén belül került volna ellátásra a ZMNE BJKMF kara, a MH Tapolcai Kiképző Központ, valamint a 36/2003. HM KÁT-HM HVKF intézkedésében kijelölt katonai szervezet, amely véglegesítéséről felülvizsgálat után született volna döntés.

A HM kollégium 2003. december 12-én megtartott ülésén feladatot szabott a HM GTH (HM Gazdasági Tervező Hivatal) és HM ÖLTP részére egy gazdaságossági számvetésekkel alátámasztott költségelemzés elkészítésére annak érdekében, hogy kiderüljön, mennyibe kerül az élelmezés valójában és milyen feltételek teljesülése esetén gazdaságos a terület kiadása vállalkozásba.

A feladat végrehajtása a HM GTH és a HM ÖLTP munkacsoportot hozott létre, mely első ülését 2004. január 09-én tartotta meg.

Az MH Honvéd Vezérkari Főnök Helyettes intézkedése értelmében 2004. január 31-éig elő kellett készíteni az előzőekben említett két szervezet külső szolgáltatásban történő üzemeltetéséhez szükséges közbeszerzési eljárás dokumentációját. Az intézkedés a szerződés alapján történő üzemeltetést 2004. július 01-jei hatállyal határozta meg.

A HM GTH főigazgatója a munkacsoport részére elrendelte egy 1000 fős matematikai modell összeállítását a HM Kollégium döntés végrehajtásának érdekében.

A modell alapjául szolgáló meghatározások:

1. matematikai modell diktált, illetve tapasztalati adatok feldolgozásával,
2. a laktanya konyhája 1000 adagos kapacitású,
3. az élelmezési objektum 1 konyhablokkból, valamint 2 étkezdéből áll,

4. az infrastrukturális költségek meghatározásakor budapesti értékeket vettünk figyelembe.

A meghatározott modell 3 változatban készült el a feladat végrehajtását a vizsgálatban résztvevő szervezetek 2004. márciusában jelentették a HM Védelemgazdasági helyettes államtitkárnak (akkor Zámberi Mihály).

A HM GTH és az MH ÖLTP Élelmezési Szolgálatfőnökség közös munkacsoportja elkészítette a témavizsgálatot.

Megállapították, hogy a haderőreform következményeként új kihívásoknak kell megfelelni az élelmezési szolgálatoknál is.

A gazdaságossági követelmények életre keltettek egy új vizsgálati szempontot, a Magyar Honvédség élelmezési ellátási rendszerében, mely a tevékenység kihelyezését (outsourcing), külső szolgáltatásba adását célozza.

A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság Élelmezési Szolgálatfőnöksége a Honvédelmi Minisztérium Kollégiuma elé terjesztette elgondolását a Magyar Honvédség élelmezési ellátásának átalakítása tárgyában. A HM kollégium 2003. december 12-én megtárgyalta az előterjesztést.

Megállapították, hogy az előterjesztés nem tartalmaz a döntések felelős meghozatalához szükséges, pontos adatokat arra, hogy az MH élelmezési ellátási rendszere milyen költséggel működik, illetve milyen feltételek teljesülése esetén gazdaságos a terület vállalkozásba történő kiadása.

Ezek után a 2574/6/2003 nyt. számú feljegyzés értelmében, a Magyar Köztársaság honvédelmi minisztere megbízta a HM GTH főigazgatóját és az MH ÖLTP parancsnokát az előterjesztés felülvizsgálatával, és egy új komplexebb gazdaságossági témavizsgálat kidolgozásával.

Az új témavizsgálat célja:

Egy komplex gazdaságossági számvetés összeállítása arról, hogy milyen erőforrás szükséglete van egy konyha üzemeltetésének és az étkeztetés megvalósításának honvédségi, illetve vállalkozói formában.

A feladat végrehajtása érdekében a kéttípusú matematikai alapmodellt állítottak fel, melyek alapadatai tény, valamint tapasztalati adatokon nyugodtak. Az egyik modell és

változatai az alkalmazottak, míg a másik az ellátottak ellátását biztosítja. Mindkét modell 1000 adagos kapacitással rendelkező konyha költségeit mutatta be.

A HM GTH által kidolgozott költségelemzési modellt alkalmazták, vizsgálták a humán erőforrás, a technikai eszközök üzemeltetését, valamint az objektumok működtetése során felmerülő költségeket.

A modellekkel, valamint a HM GTH által kidolgozott költségstruktúrával kimutatták az 1 adagra vetített önköltségek összegét honvédségi, valamint vállalkezési formában történő üzemeltetéskor.

Megállapították:

A Magyar Honvédség konyháinak kapacitása az akkori létszámviszonyokhoz képest túlméretezett, a konyhák átlagos kihasználtsága mindössze 30%-os.

Az ételmezési ellátás vállalkozásba adása esetén minden költségterületen (humán üzemeltetés, objektumüzemeltetés) megtakarítás mutatható ki. A befizető étkezők számára csak az infláció mértékének megfelelő költségnövekedéssel számoltak, ezért véleményük szerint a vállalkozó által megállapított és a befizetők által fizetett térítési díjak közötti különbséget a Tárcának kompenzálnia kell. A kompenzáció végrehajtása csökkenti a kimutatott megtakarítás mértékét, de még mindig kedvezőbb, mint a jelenlegi működés költségei.

Javasolták az ételmezési szolgáltatás vállalkozásba történő adását, amely költség-, és humán erőforrás csökkenéssel is jár. Javasolták, ahol a katonai ételmezési képesség fenntartása fontosabb a gazdaságossági szempontoknál, ott a saját üzemeltetés indokolt. Javasolták, hogy a befizető étkezők térítési díja honvédségi szintű maradjon a szolgáltatás vállalkozásba adása esetén is.

Számvetéseik szerint egy konyha vállalkozásba adása esetén, legfeljebb 1.511 Ft-os napi ebéd térítési díj lenne kompenzálható.

A bizottság szerint a vállalkozó csak úgy csökkentheti önköltségét, ha az általa bérelt konyha teljes kapacitását kihasználja és harmadik fél felé is értékesíthet, valamint a büfé(k) üzemeltetési jogát is megszerzi. Javaslatuk szerint úgy is csökkenthető az önköltség, ha az egy helyőrségben kiadásra tervezett konyhák üzemeltetését ugyanaz a vállalkozó végzi. Ami véleményem szerint az előzőekben említett 30%-os konyhai kapacitás kihasználások alapján inkább hátrányt jelentett volna, hiszen az ingatlanok forgalmi értékét (5%) több helyen kellett volna kifizetni.

Az élelmezési szolgálat a felmerülő alapkérdéseket és véleményeket az alábbiakban adta meg:

Felmerülő alapkérdések:

- ingatlan bérleti díja,
- közüzemi díjak-energia költségviselője,
- ki építi ki az almérő rendszereket,
- konyhai berendezések, gépek térítési díja,
- amortizációt hogyan számolják el,
- karbantartás és fenntartás költségei,
- takarítási költségek viselője,
- egyéb költségek viselői (pl.: rágcsláló és féregirtás, kommunális hulladék),
- védőruházat,
- mosatás,
- eltérő technikai színvonalú konyhaobjektumok, stb.

Társszolgálati ágak véleménye:

- a 2000 Ft-os étkezési hozzájárulása marad,
- az ingatlan forgalmi értékének min 5%-a, befizetésének fejében lehet használatba adni,
- a bérlő költsége az almérők kiépítése,
- étel és kommunális hulladékkezelés, takarítás a bérlő költsége,
- közegészségügyi felelősség a bérlőé,
- mosatás, védőruházat, védőeszköz ellátás a bérlő feladata,
- ÁNTSZ gyakorolja a továbbiakban a hatósági feladatokat,
- az eddigi járulékos költségekben érintett szolgálati ágak nem vállalják fel a további finanszírozást.

Az élelmezési ellátás rendszerét az alábbiak szerint tervezik megvalósítani:

1. hadrendben maradó szolgáltatással,
2. szolgáltatás megvásárlásával.

A hadrendben maradó szervezeteknél, „Harcolók”-nál – a NATO részére felajánlott erőknél, alaprendeltetésből adódó speciális feladatokat végrehajtóknál, külföldi misszióknál, hazai és külföldi gyakorlatokon rendszeresen résztvevő katonai szervezeteknél – az ellátás a továbbiakban is mind béke és tábori elhelyezésben a jelenlegi ellátási renddel, hadrendi elemeivel valósul meg.

Szolgáltatás megvásárlásával kívánják biztosítani az ételmezési ellátás területén:

- az állomány közüzemi (térítés ellenében) étkeztetését,
- a központi rendezvényeket és ünnepségeket,
- az egyéb jellegű rendezvényeket,
- minősített időszak esetén az ellátást,
- magasabb készenléti fokozat elrendelése esetén az ellátást.

Összességében javasolják a szolgáltatás megvásárlását, amennyiben a költségvetési fedezet rendelkezésre áll.

Kutatásaim alapján, ahol áttekintettem (pld.: miskolci megyei kórház, BME) különféle ételmezési outsourcingeket a meg nem valósulás alapproblémáját ott láttam, hogy a HM tárca részéről nem volt meg a javasolt kompenzációs szándék, valamint az esetleges szolgáltatók részére riasztólag hatott volna az ingatlanok 5 % -os használatba vételi értéke. (A megvalósult ételmezési outsourcingeknél sem ingatlan, sem ingóság használatba vételi érték felszámítás nem volt. Ugyanakkor kompenzációt sem fizettek.) Mivel ez a kérdés tapasztalatok alapján nem került vizsgálatra, illetve jelenleg ez ügyben komoly vizsgálat nem folyik, így az általam felvetettek továbbra is nyitott kérdések maradnak.

III.5. AZ ŐRZÉS-VÉDELEM KIHELYEZÉSÉNEK JAVASLATA

Az önkéntes haderőre történő átállás előtt született meg az azóta már megvalósult outsourcinghez kapcsolódó felmérés.

A felmérés idején a MH őrzés-védelmi rendszereinek alapját a sorállományból vezényelt őrségek képezték, amelyeket kiegészítettek a Fegyveres Biztonsági Őrségek és egyes helyeken a civil szférából vásárolt őrzés - védelmi szolgáltatások.

Az MH a vizsgálat idején (2003) működő objektumait (65 objektumban napi 720 fő sorállományú katonával) katonai őrseggel, (15 objektumban napi 141 fővel) fegyveres biztonsági őrseggel, és (52 objektumban) vásárolt szolgáltatással őriztette. Vásárolt szolgáltatás útján őriztetett még további 60 üres objektumot, őriztetésükre a Magyar Honvédség mintegy 600 millió forintot fordított a vizsgált időszakban.

A vizsgálat megállapításai szerint HM őrsegei nem a kívánt szinten működtek, annak ellenére, hogy az őrzés-védelmi technika hagyományos és elektronikus eszközei fenntartására és fejlesztésére 2002-ben 300-, 2003-ban 100 millió forintot tudtak fordítani.

Az őrzés-védelem megfelelő szintre emelésének, a szolgálat ellátásának megerősítése érdekében a vonatkozó NATO előírások figyelembe vételével kellett átalakítani a rendszert. Az önkéntes hadsereg létrejöttével olyan helyzet állt elő, mely megkövetelte az MH őrzés-védelmének teljes körű átgondolását. Az őrsegek működését és tevékenységét szabályozó előírások korszerűsítésén túl elkerülhetetlen volt az őrzés-védelem, az egyes őrzési formák helyes arányainak kialakítása, a korszerű technika és a vásárolt őrzés-védelmi szolgáltatás volumenének jelentős növelése mellett az objektumokba történő szelektív beléptetés általánossá tétele.

A haderő átalakítása, megkövetelte, hogy a szerződéses állományt mentesítsék minden, a napi élet kiszolgálásával összefüggő feladat alól. Ami nem kell, hogy az őrseget is jelentse, de számba kellett venni azt a tényt, hogy a szerződéses állományból kialakított őrsegek költsége közel 2,5 x nagyobb, mint a vásárolt szolgáltatásé (túlóra, pihenőnap, stb.).

A bizottság véleménye alapján az őrzés-védelmi rendszer átalakítását az alábbiak tették szükségessé:

- hivatásos haderőre történő áttérés, 2005. második félévéig megvalósul,
- a vizsgált időszakban a rendszer elavult és az élőerőre épített,
- az alkalmazott technika színvonala és mennyisége elmaradt a követelményektől.

A kialakult helyzet megváltoztatására kialakított új elgondolás lényege a következő volt:

A legfontosabb feladat a szerződéses állomány tehermentesítése minden olyan feladat végzése alól, mely nem függ össze a kiképzési feladatokkal, vagy szükség esetén elsajátításukra rövid idő is elegendő. Ugyanakkor véleményem szerint az őrszolgálat ellátásához szükséges ismeretek elsajátítása a kiképzés fontos része kell, hogy legyen.

Lehetőség szerint ezeket a feladatokat a polgári életben meglévő szolgáltatóktól kell megvásárolni. A létszám és költség igényét tekintve a szolgáltatásokhoz – az elvégzett gazdasági számítások, illetve már meglévő tapasztalatok szerint – olcsóbban, tehát gazdaságosabban jutunk hozzá, mintha saját erőt és eszközt alkalmaznánk. Ugyanakkor ezeket a vizsgálatokat széleskörű és megalapozott számítások nem támasztották alá. Ennek ellenére megállapították, hogy a szolgáltatás megvásárlásával kell biztosítani:

Az őrzés-védelem területén:

- az objektumvédelmet (laktanyák, lőterek, telephelyek),
- személyi biztosítást, személyvédelmet (esetenként),
- az objektumokba történő ki-, és beléptetést,
- hazai és a szövetséges csapatok hazai gyakorlatainak, lövészeinek biztosítását (területzárási feladatok),
- katonai szállítmányok őrzését,
- rendezvények biztosítását,
- őrzés-védelmi technikai rendszerek működtetését, telepítését.

A rendszernek biztosítania kell:

- a sorozott haderőről a hivatásos haderőre történő átállás zökkenőmentességét,
- az objektumok veszélyeztetettségének megfelelő őrzés-védelmét,
- tehermentesíteni kell a katonai szervezeteket az őrszolgálat ellátása alól, ezáltal napi 1200 katona kerül vissza a kiképzés számára.

A sorállomány haderőből történő kivonása 130-140 objektum őrzés-védelmi feladatainak ellátását fogja jelenteni az alábbi megosztásban:

- 10 objektumot azok fontossága és veszélyeztetettsége miatt katonai őrségnek kell őriznie (a Honvédelmi Minisztérium, valamint a Szárazföldi-, és a Légierő Parancsnokság objektumai továbbá a kecskeméti és a szolnoki repülőbázist),
- 15 objektumot Fegyveres Biztonsági Őrségnek kell őriznie (a központi lőszer-, fegyver-, robbanó-, és veszélyes anyagraktárak),
- 110-115 objektumot külső vállalkozónak kell őriznie.

A bizottság véleménye szerint a vállalkozók részére őrzésre kiadott katonai objektumokhoz kötődő, és az ott keletkező adatok, a bennük tárolt fegyverek és veszélyes anyagok, illetve a jelentős értéket képviselő vagyontárgyak a különböző hírszerző szervek, terrorista csoportok és bűnöző szervezetek érdeklődése középpontjába kerülhetnek. Ez a potenciális veszélyforrás csak a Magyar Honvédség objektumainak teljes körére kiterjedő, folyamatos és megbízható őrzés-védelemmel semlegesíthető.

A közbeszerzési eljárás során végrehajtásra kerülő laktanyabejárások és a pályázati anyag dokumentációja a Magyar Honvédség egészére vonatkozó adatokat tartalmaz, illetve egy-egy laktanya esetében a rejtetten telepített őrzés-védelmi berendezések telepítési rendje (tervrajzait) az államtitokról és a szolgálati titokról szóló 1995. évi LXV. törvényhez kiadott 11/1995. HM rendelet mellékletének 23. pontja alapján szolgálati titkot képez.

A kiválasztás szempontjai:

- a gazdálkodó szervezetnek vállalnia kell, hogy mind saját maga, mind a feladatban résztvevő teljes személyzete nemzetbiztonsági ellenőrzésen essen át és velük szemben kockázati tényező nem merülhet fel,
- a gazdálkodó szervezetnek vállalnia kell, hogy biztonsági megbízottat foglalkoztat,
- rendelkeznie kell, Magyarországon akkreditált minőségbiztosítási rendszerrel az AQAP-110 minősítéssel,
- legyen képes az ország egész területén elhelyezkedő laktanyák (katonai objektumok, telephelyek) – a HVK Hadművelési és Kiképzési Csoportfőnökség hadművelési követelményei alapján – egységes rendszerben működtetett őrzés-védelmére,
- működtetnie kell 24 órás diszpécser (ügyeleti) szolgálatot központi telephelyén, legyen képes szükség esetén gyors, operatív intézkedések meghozatalára az ország egész területére vonatkozóan,
- ellenőrzési rendszere tegye lehetővé a szolgálatok – váratlanság figyelembe vételével történő -ellenőrzését úgy, hogy az folyamatos, megbízható képet adjon az őrszolgálat ellátás helyzetéről,
- ellenőrzéseit félévente egy alkalommal a HVK Hadművelési és Kiképzési Csoportfőnökséggel közösen kell végrehajtania, saját ellenőrzéseiről negyedévente összefoglaló jelentést a HVK Hadművelési és Kiképzési Csoportfőnökségre fel kell terjesztenie,

- vállalnia kell az őrzésvédelmi technikai eszközök fejlesztését,
- a gazdálkodó szervezetekkel kötött szerződésben rögzíteni kell, hogy ha a szerződés hatálya alatt nemzetbiztonsági kockázatok jelennek meg tevékenységük során, a szerződések soron kívül felmondhatók illetve, vállalják a nemzetbiztonsági ellenőrzést végző szervekkel történő folyamatos együttműködést,
- a gazdálkodó szervezetek vállalják az önkéntes tartalékosok és a honvédségtől önhibájukon kívül kikerült személyek foglalkoztatását.

Ki az, aki megfelelhet a fentieknek?

A fenti feltételrendszernek a HM Elektronikai és Logisztikai és Vagyonkezelő Rt. megfelel. Az Rt. a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség ilyen, és hasonló jellegű feladatok alól történő tehermentesítése céljából került alapításra. Szervezeti felépítése, eddigi tevékenysége, szakállományának felkészültsége, együttműködési készsége biztosítja az őrzésvédelmi feladatok elvárásoknak megfelelő végrehajtását. Állományában a honvédségtől önhibájukon kívül kivált honvédtisztek, tiszthelyettesek is dolgoznak, amely növeli az együttgondolkodás lehetőségét is.

Mint látjuk, vizsgáltam egy szinte azonos időben indult két kiszervezési kísérlet vizsgálati és előterjesztési rendszerét, amelyből az egyik az őrzés-védelem már megvalósult. A másik az élelmezési szolgálatok kihelyezése, azonban azóta is áll.

A HM/MH outsourcingból kitűnik, nagyon sok irányba lehet elindulni, lehetnek nehézségek és sikerek, de egy tapasztalatot leszűrhetünk: az úton hol lassabban, hol gyorsabban, de haladunk.

III.6. A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG BELÜGYMINISZTERIUMA JÖVŐBENI ELKÉPZELÉSEINEK VIZSGÁLATA AZ OUTSOURCING VONATKOZÁSÁBAN

A HM/MH vonatkozásában végzett kutatásokat kiterjesztve a BM egyes szerveire (és a vizsgált időszakban a rendőrség és a határőrség is idetartozott) a megállapításokat összevetve megállapítottam, hogy a problémánk és a célunk egy, legfeljebb az utunk kicsit más. A BM 2003-ban az alábbiakban határozta meg jövőbeni feladatait.¹⁶

Mit tűzött ki a belügyminisztérium stratégiai fejlesztésének céljaiul?

¹⁶ www.b-m.hu/belugy/hir

A BM legyen:

- erős, cselekedni képes és tetterre kész,
- költségtakarékos és hatékony,
- megfelelő mértékben decentralizált,
- szakszerű, átlátható, ellenőrizhető és megbecsült,
- a felesleges szabályoktól és az indokolatlan állami beavatkozásoktól mentes,
- a minőségi fejlesztést központi kérdésként kezelő,
- az autonóm civil szervezetekkel korrekt, kölcsönös érdekeken nyugvó, együttműködő kapcsolatokat ápoló.

A meghatározott stratégiai cél és irány szerint legyen: költségtakarékos és hatékony

Meghatározás alapján:

A minisztérium feladatellátását és gazdálkodását alapvetően a költségtakarékosság és a hatékonyság jellemezze. Csak olyan tevékenységet lásson el a minisztérium, amely a közhatalmi jellegű szabályozó koncepcionáló, stratégiaalkotó és közpolitika-formáló profilba beleillik (alaptevékenység). Az egyéb tevékenységeket rá kell bízni a piaci alapon működő szervezetekre, mert ott a feladat – a verseny szülte kényszer miatt – hatékonyabban, magasabb minőségi színvonalon látható el. A gazdálkodásban tulajdonosi szemlélet helyett szolgáltatásvásárlás szemléletre van szükség. A BM a nélkülözhetetlen beruházások finanszírozására olyan pénzügyi megoldásokat akart találni, amelyek költségei nem lökésszerűen jelentkeznek, hanem több évre eloszlanak.

A BM meghatározta a cél elérésének eszközeit:

- minisztériumi szerepek és feladatok felülvizsgálata (profil tisztítás),
- szerződéses megoldások, szolgáltatás-igénybevétel,
- ingatlangazdálkodás új alapokra helyezése.

A BM megújulása a bürokrácia más szemléletű megközelítését is igényli. Szükség van a jó bürokráciára, amelyet a magas minőségi színvonal, a költségérzékenység és a

projektszemlélet jellemezzen. Szűnjön meg a nehézkes, pazarló, lassú és körülményes, az állampolgárt másodlagosnak tekintő, rossz bürokrácia.

A BM stratégiájának azt a jövőképet kell szolgálnia, hogy meghatározza a célokat, azok eléréséhez szükséges feladatokat, a végrehajtás személyi feltételeit, illetve az értékeléshez (visszacsatoláshoz) szükséges teljesítménymutatókat.

A *minisztériumi profiltisztításhoz* kapcsolódóan meg kell határozni, hogyan épül fel a BM funkciórendszere. Az alapvető prioritásokat a jogalkotás, a költségvetés-tervezés és - végrehajtás, valamint a menedzsmentfunkciók ellátása képezi, ide sorolható a stratégiaalkotás, a közpolitika formálása és alakítása, a belső szabályozás, a humán erőforrás-politika, valamint az irányítás és az ellenőrzés.

Ez alapján lehet elvégezni a minisztériumi szerepek és feladatok átértékelését. A minisztériumi funkciókat három oldalról lehet általánosan megközelíteni. Megkülönböztethetjük a minisztérium alapfunkcióit, kiszolgáló és feltétel-biztosító funkcióit, valamint a menedzsmentfunkcióit.

1. Az *alappfunkciók* részét azok a funkciók képezik, amelyeket a Belügyminisztérium a közpolitika alakításával, a közjogi szabályozás megvalósításával, a jogszabályi rendelkezések alapján feladat- és hatáskörének gyakorlásával köteles ellátni.
2. A minisztérium *kiszolgálását, valamint működési feltételeit* többfajta funkció együttesen biztosítja, így például a személyügyi, pénzügyi, vagyongazdálkodási, ügyviteli és technikai funkció.
3. A funkciók tartalmát az egyes minisztériumi feladatok, folyamatok, hatáskörök és tevékenységek alkotják.
4. A profiltisztítás első lépéseként e funkciók, feladatok és folyamatok vizsgálatát kell elvégezni egységes módszertan segítségével.
5. Majd ezt követően kiemelten kell elemezni azokat a funkciókat, amelyek működése a vizsgálat eredményei alapján nem megfelelő.
6. Ennek során lehet mérlegelni, hogy mely funkciók ellátása biztosítható hatékonyabban egyes tevékenységek leválasztásával a minisztériumtól, s önálló, a minisztériumnak alárendelt szervezetekhez telepítésével, illetve – szerződésbe adás útján – a minisztériumtól független gazdálkodó szervhez történő kihelyezésével.

Minden olyan tevékenységet indokolt lehet – természetesen megfelelő garanciák biztosításával – a minisztériumtól leválasztani, amely a szabályozó – koncepcionáló -

menedzsment profillal nem fér össze (vagyonkezelés, műszaki-fenntartási, beszerzési, egyéb kiszolgáló működtetési tevékenység stb.)

Ami a működés hatékonyságának javítását illeti, a korlátozott erőforrások miatt olyan szervezeti megoldások bevezetését célszerű megfontolni, amelyek valódi áttörést hozhatnak a hatékonyabb működés megteremtésében.

A szűkülő erőforrások kikényszerítik a pénzeszközök bizonyos centralizációját. Ez felveti a költségvetés szerkezetének újragondolását arra vonatkozóan, hogy csökkenthető-e annak tagoltsága.

Milyen lehetőségek vannak?

Szerződéses megoldások, szolgáltatás-igénybevétel

A BM felveti annak szükségességét, hogy – átgondolt és megalapozott hatáselemzések eredményeként – bizonyos feladatok ellátását szerződésbe adja, és a szerződéses alapon történő feladatellátást szolgáltatásként vásárolja meg. Az ilyen típusú megoldás *előnye*, hogy a feladat hatékonyabban s magasabb minőségi színvonalon látható el, mivel egy magánszervezet könnyebben folyamodhat a rugalmasabb foglalkoztatási formákhoz pl.: részmunkaidő, határozott idejű foglalkoztatás, s a bérek megállapításának sincsenek olyan kötöttségei, mint egy költségvetési szervnél. A foglalkoztatási rugalmasság megjelenik a megfelelő szakértelemmel rendelkezők (pl. informatikai szakember) alkalmazásában és a jobb érdekeltségi rendszer bevezethetőségében is. Az eszközök kihasználása is javulhat, mert csak az adott tevékenység ellátásához szükségeseket tartja meg a szerződő vállalkozó.

A fenntartási, működtetési, kiszolgáló tevékenységeket általában alacsonyabb képzettségű közalkalmazotti állomány végzi relatíve alacsony bérszínvonalon, s emiatt a kiszervezés költségei is mérsékeltek maradhatnak.

A kiszervezést követően már nem kell számolni az érintett terület belső szervezeti ellenállásával, amely áttekinthetőbb irányítást eredményez a minisztérium vezetése számára. Ugyanakkor a külső szolgáltató igénybevétele dologi kiadási szükséglettel jár. Mérlegelik azt is, hogy a szerződés teljesítése során – megfelelő garanciák beépítésével – folyamatos ellenőrzésre van szükség, s a szolgáltatás is „bizonytalanná válik” hiszen a vállalkozót nem terheli ellátási kötelezettség. Ez utóbbi ugyanakkor különféle szerződéses kikötésekkel kezelhető, pl. egyoldalú szerződésfelbontás esetén pénzbeli kártérítés

előírása, a szolgáltatás folyamatos és kiegyensúlyozott ellátásának biztosítására kapacitás-lekötés. A szerződéses feladatellátáshoz kapcsolódóan hátrányos következmény lehet az is, hogy a monopolhelyzetbe kerülő vállalkozóval szemben nehezen érvényesíthetőek az árakkal és a szolgáltatások színvonalával kapcsolatos elvárások.

Általában nem várható, hogy a szerződéses ellátási formák olcsóbbak lesznek a saját szervezettel végzett szolgáltatásoknál. Ugyanakkor a vállalkozói szervezetek másfajta, piaci értékrendben mozognak, ezért elvárható, hogy a szolgáltatás minősége és hatékonysága is javuljon. Mint látjuk a BM dilemmái azonosak a HM dilemmáival és valahol hasonlóak a piaci dilemmákhoz is. Ennek ellenére mindenki az egy cél elérése érdekében (outsourcing) gondolkodik.

Fontos követelmény, hogy a szerződéses ellátási formák alkalmazása miatt ne csorbuljon a közbeszerzési szigor és az ellenőrzés hatékonysága.

A szerződésbe adásnak különböző fokozatai lehetnek. Szerződésbe adható a teljes üzemeltetés, de az eszközök és a munkaerő külön-külön is „megvásárolható” szolgáltatás formájában. A kiszervezés terjedelméről mindig az adott tevékenység sajátosságainak figyelembevételével – megfelelő hatásvizsgálatok alapján – kell dönteni.

Amennyiben a jövőben a szerződésbe adás elterjedt működtetési formává válik, célszerű tárgykörök szerint egységesen alkalmazható, illetve adaptálható eljárási mintákat, módszertani leírásokat kidolgozni a különféle kiszervezési módok egységes alkalmazására.

A kiszervezett tevékenység ellátása külső szolgáltató igénybevételével vagy BM-tulajdonú gazdasági társaság alapításával történhet. A gazdasági társasági formába történő kiszervezés során nem szabad megfeledkezni az eddig szerzett tapasztalatokról, az alkalmazott garanciák indokoltságáról. Nagy hangsúlyt kell fektetni a döntés-előkészítő munkára. Vizsgálni kell a lehetséges formák előnyeit, hátrányait, s a döntést részletes, alapos, megbízható költség - haszon elemzéssel kell alátámasztani. Itt a BM két kiszervezési formát vizsgál „én csinálom – te csinálod” holott egy közösen csináljuk” ahol a belső know-how találkozik egy cash-flow motivált piaci know-how-val nem biztos, hogy elvetendő forma.

A szerződésbe adás lehetőségét elsősorban a BM Központi Gazdasági Főigazgatóság feladatai kapcsán javasolja felmérni, de elemzésekkel megvizsgálná, hogy az okmányirodák működése szerződéses ellátási formában biztosítható-e.

A BM szerint a szerződéses ellátási formák bevezetése gyorsítaná a szükségessé váló szemléletváltást is. Tulajdonosi szemlélet helyett szolgáltatásvásárlás szemléletre van szükség, főleg az informatika területén, ahol az eszközök amortizációs üteme különösen

nagy. Véleményem szerint bizonyos informatikai tevékenységek azonban nem adhatóak szerződésbe külső szolgáltatónak adat-, illetve titokvédelmi okok miatt.

Ingatlangazdálkodás

Az előzőekhez hasonló változtatásokat indokolt a BM szerint megvalósítani az ingatlangazdálkodás tekintetében is. Az elhelyezési gondok megoldását vásárlás helyett ingatlanbérlettel célszerű elősegíteni, ahol ez indokolt és olcsóbb a hagyományos formához képest. Vizsgálni kívánja, hogy a BM használatában lévő hivatali épületekkel kapcsolatosan fennálló kezelői jogot indokolt-e fenntartani, s nem lenne-e célszerűbb a bérletet előnyben részesíteni. Az általános irodai funkcióval rendelkező területek esetében (közigazgatási hivatalok, BÁH, BK Rt., Rendőrtiszti Főiskola) az ingatlanállomány fejlesztése során véleménye szerint az eddigieknél költségtakarékosabb megoldást eredményezne a bérletben történő elhelyezés. Ugyanakkor a speciális kialakítást igénylő objektumokat (rendőrkapitányság, határőrizeti szervek, befogadó állomások) jellegüknél fogva továbbra is célszerűnek tartja a BM vagyionkezelésében hagyni.

CAF-módszerrel történő átvilágítás¹⁷

A stratégiai fejlesztések kidolgozásához fontos kiindulási alapot képez a helyzetértékelés. Az Európai Unióban kidolgozott, önértékelésen alapuló CAF szervezetátvilágítási módszer jelentősége abban áll, hogy az eljárás egyszerű, gyorsan lefolytatható, könnyen áttekinthető és nem utolsósorban költségtakarékos.

A szolgáltató közigazgatás programjának stratégiai célkitűzéseit és irányait a BM a következőkben határozza meg, az NPM elvei alapján.¹⁸

A *New Public Management* filozófia a következő elvekre épül:

- az **állami szerepvállalás átvértékelése**, és állami beavatkozás módjának újragondolása (az államnak ott kell beavatkoznia a társadalmi és gazdasági folyamatokba, ahol a civil társadalom, az autonómiák arra nem képesek, s ahol a beavatkozás szükséges, ott dinamikusán és kezdeményezően kell ezt elérni),

¹⁷ CAF: Common Assessment Framework (Közös Értékelési Keret).

¹⁸ NPM: New Public Management (Új Közszolgálati Menedzsment)

- a **megfelelő mértékű decentralizáció**, mely a feladat és hatáskörök megfelelő szintre telepítésével, az ügyfélközpontúság érvényesítésével (ügyfelek, együttműködő partnerek, civil társadalom) és a minőségi kultúra javításával érhető el,
- az egyéni felelősség és beszámoltathatóság erősítése,
- a **költségtakarékosság** (az eredményorientált működéssel és a teljesítményelv alkalmazásával, a költség-elszámolási és kontrolling-rendszerek bevezetésével érhető el),
- a **szakszerűség, átláthatóság, ellenőrizhetőség**, (mely a szervezeti rendszerekben és a működési folyamatokban a jogi normáknak a jogállami intézményeknek alárendeltséget, a transzparenciát, a folyamatosan kontrollált működést jelenti),
- a **minőségi fejlesztés** (a humán és technikai, informatikai fejlesztésekkel, a rugalmas munkaerő-gazdálkodás megvalósításával, a minőségbiztosítási rendszerek alkalmazásával, egyéni érdekelttség javításával érhető el),
- az **autonóm civil szervezetekkel kapcsolattartás** (a társadalmi szervezetekkel, érdekképviselőkkel való kapcsolattartás, a makroszintű érdekegyeztetés működtetése).

A tevékenységeket, a működést, a vagyongazdálkodást, a fejezet tulajdonosi érdekelttségeit folyamatosan figyelni, elemezni kell. Ennek eredményeként lehet és kell arról dönteni, hogy bizonyos feladatok a minisztériumi tevékenységből kihelyezésre (kiszervezésre) kerüljenek. Különös figyelmet kell fordítani bizonyos beruházási, felújítási, épületgazdálkodási, gépjármű-üzemeltetési és -karbantartási feladatokra, illetőleg területekre. A feladatok megoldására számításba vehető a közösségi pénzek és a magántőke együttműködését megvalósító (ún. PPP) konstrukció.

Ehhez módszereket kell kidolgozni, mint például:

- Gazdasági társaságok, közhasznú társaságok alapítása. A Belügyminisztérium szerveire jellemző, hogy a szakmai feladatokon túlmenően különböző fenntartási, működtetési, kiszolgáló tevékenységeket is végeznek. A kiszolgáló tevékenységeket értékelésük szerint gyakran alacsony hatékonyság jellemzi, az eszköz- és emberi erőforrás-kihasználás nem éri el az elvárható szintet. A nem alaptevékenységbe tartozó funkciók kiszervezésének két lehetséges formája kínálkozik:
 - = az addig saját alkalmazottakkal végzett tevékenység külső szolgáltatótól történő igénybevétele;
 - = a kiszervezendő tevékenység végzésére BM tulajdonú gazdasági társaság alapítása.

A Belügyminisztérium irányítása alá tartozó szerveknél mind a külső szolgáltató igénybevételére, mind a gazdasági társaság alapítására történtek kísérletek. Az eddigi tapasztalatok alapján, az alábbi területeken jöhet számításba ez a megoldás: informatikai tevékenység, épület-fenntartás (takarítás, karbantartás), gépjárműjavítás, szerviztevékenység, objektumőrzés, portaszolgálat, üzemi konyha, étterem működtetése. A döntések megalapozásához hatásvizsgálatot kell végezni, és olyan módszereket kell kidolgozni, amelyek az ilyen irányú változtatások szakmai, pénzügyi-gazdasági ésszerűségének megítélését lehetővé teszik.

- További feladatok kihelyezésének lehetősége. A kiszolgáló jellegű, logisztikai tevékenységeken túlmenően felvetődik azon feladatok kiszervezésének lehetősége is, amelyek az adott szervezet, intézmény szakmai feladatai közé tartoznak, ugyanakkor külső szolgáltató igénybevételével gazdaságosabban is végrehajthatók. Ebben a munkában ügyelni kell arra, hogy a normaalkotási, a humánpolitikai, a költségvetési (tervezés és irányítás), valamint az ellenőrzési feladatok ne kerülhessenek ki a minisztérium szervezetéből, mondják ki a BM szakemberei. A feladat végrehajtásához, az egyéni teljesítményértékelési rendszert össze kell kapcsolni az EU-közigazgatásban elterjedt CAF (Közös Értékelési Táblázat/Common Assessment Framework) értékesítési rendszerrel.

III.7. A HATÁRŐRSÉG FELADATAI A KISZERVEZÉS TERÜLETÉN

A BM meghatározza a határőrség feladatait is, amely számomra azért volt különösen fontos, mivel a Magyar Honvédség egykori társszerve, hasonló működési struktúra alapján épül fel.

A Határőrség – kettős rendeltetésű, sajátos jogállású, és szervezetű fegyveres szerv, amely egyben közszolgálati, hatósági jogalkalmazó szervezet is – a rendszerváltozás óta az EU - csatlakozásra tervszerűen felkészülő, dinamikusan fejlődő, alapvetően rendvédelmi-rendészeti tevékenységet folytató, állandó állománnyal rendelkező, speciális képességeket fejlesztő testületté vált.

A fenti meghatározást a BM alkalmazza az akkor még az alárendeltségébe tartozó határőrségre (2003). A szervezet feladata a más alárendeltségbe történő kerülés után sem változott számottevően (2006 IRM).

A működés tárgyi feltételei tekintetében a Határőrség gazdálkodása feszített, folyamatos takarékosági és prioritásképzési kényszer alatt áll, de fizetőképességét kormányzati támogatás igénybevétele nélkül megőrizte, jellemzi a BM a szervezetet. Ennek ellenére meghatározza a stratégiai célt és irányt: költségtakarékos és hatékony közigazgatás.

A feladat rész meghatározása:

A határőrség feladatellátása során a költség hatékony megvalósításra kell, hogy törekedjen, amely feladatarányos finanszírozásra épül. Folyamatosan vizsgálja a költségek ésszerű csökkentésének lehetőségeit, erősítse a teljesítményorientált eljárastechnológiákat, folyamatokat. Ésszerű összhangot valósítson meg a tulajdonosi alapon végzett biztosítási tevékenység és a szolgáltatás-vásárlás kivitelezése között. Beruházásait, diszlokációjának kialakítását előrelátással, az EU - csatlakozási és schengeni felkészülési elvárások prioritásainak rendelje alá. A cél megvalósításának eszközei:

- hatékony szervezeti átvilágításra alapozott profiltisztítás megvalósítása,
- saját kapacitások és a kereslet-kínálat viszonyainak racionális egyensúlyi megközelítése,
- a beruházások hosszú távú megtérülési vizsgálata,
- a háttérintézmények egyértelmű leválasztása a vezető-irányító és végrehajtó szervezeti egységekről.

KÖVETKEZTETÉSEK

Ebben a fejezetben megvizsgáltam a HM/MH-nál eddig megvalósult és vizsgált kiszervezések tapasztalatait, feltártam azok gazdaságossági és működési szempontjait. A HM célhoz vezető út keresését összevettem a BM hasonló célkitűzéseivel és megállapítottam, hogy a két „fegyveres minisztérium” útkeresései és céljai nem hasonlóak, hanem ugyanazok. Ezt összevetve az előző fejezetekben vázolt kutatási eredményeimmel, újfent arra a következtetésre jutottam, hogy természetesen figyelembe véve, mind a HM/MH speciális helyzetét, mind a piaci ellenérveket, egy megfelelően előkészített outsourcing hatékonyságnövelő egyben költségcsökkentő is lehet. A katonai szakemberek fő feladata kell, hogy legyen az outsourcing beillesztése a HM/MH logisztikai rendszerébe,

az ehhez szükséges elemzések végrehajtása, valamint a végrehajtáshoz szükséges javaslatok döntésre történő előkészítése a tárca vezetése részére. Ezek a feladatok elvégezhetőek, hiszen az előzőek alapján láthattuk, hogy mind pozitív, mind negatív tapasztalattal és gyakorlattal már rendelkezünk ezen a téren. Az egyik fő probléma, amit mind HM mind BM, de egyéb tárcaszinten is be kell látni, a hosszú távú és nagy szakmai tapasztalatot igénylő feladatok végrehajtását csak biztos és hosszútávon stabil pozícióban levő emberekkel lehet végrehajtani. Motiváció hiányban szenvedő emberek nehezen tudják, vagy akarják, de legalábbis a szervezeti változások gyorsasága miatt nem biztos, hogy kellő végrehajthatósági elemzéssel készítik el a rájuk bízott feladatokat. Ekkor, pedig bekövetkezik az elkerülhetetlen, jönnek átvilágítók, akik elemzéseit a vezetés a belső elemzések hiányosságai miatt akár el is fogadhatja. Akkor pedig már késő mondani: „rólunk csak velünk”.

IV. FEJEZET

A ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEMEN VÉGZETT HATÁSVIZSGÁLATOK, AZOK VÁLTOZÁST KIKÉNYSZERÍTŐ EREJÉNEK LEHETŐSÉGEI

Elérkeztem ahhoz a fejezethez, amelyben már egy részletesebb tárgyalással kívánom szemléltetni egy költségvetési szerv gazdasági működését, érzékeltetve azt, hogy egy HM szervezet milyen sokrétű és összetett szabályozó és törvényi rendszerben működik, vizsgálva a témával kapcsolatos lehetőségeket és feladatokat, valamint annak általánosítható tapasztalataival kívánom segíteni az MH működésének gazdaságosabbá tételét.

IV.1. A KÖLTSÉGVETÉSI SZERV TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉS MŰKÖDÉSÉNEK IRÁNYÍTÁSI, SZABÁLYOZÁSI RENDJE, A GAZDÁLKODÁS PEREMFELTÉTELEI

Rövid történeti áttekintés:

A honvédelmi miniszter a fegyveres szervek hivatásos tiszti, tiszthelyettesi állományának, a katonai, a nemzetbiztonsági és a rendvédelmi hivatásos tiszti állománynak, továbbá a védelmi szektorral kapcsolatban levő polgári szakembereknek egyetemi és főiskolai szintű alapképzése; a hivatásos és szerződéses tisztek szakirányú át-, illetve továbbképzése, valamint a doktoranduszképzés feltételeinek megteremtése érdekében az 1999. december 31 -éig működött Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem és a Bolyai János Katonai Műszaki Főiskola jogutódjaként, 2000. január 1 -jei hatállyal létrehozta a ZMNE -t, melynek alapító okirata a 14/2000. (HK.9.) HM határozattal került kiadásra (a határozat az aláírása napján 2000. április 28 -án lépett hatályba).

Az 1999. december 31 -éig működött ZMNE a Magyar Királyi Honvéd Hadiakadémia, a Honvéd Hadiakadémia, a Honvéd Kossuth Lajos Főiskola és a Szolnoki Repülő-tiszti Főiskola jogutódja.

Az 1999. december 31 -éig a működött Bolyai János Katonai Műszaki Főiskola jogutódja volt a műszaki tisztképzés szolgálatában, az 1872-ben alapított m. kir. Ludovika Akadémiának, az 1940-ben alapított Bolyai János Honvéd Műszaki Akadémiának, az 1949-ben alapított fegyvernemi műszaki tisztképzést folytató intézményeknek, az 1957-

ben alapított Egyesített Tiszti Iskolának és az 1967-ben alapított Zalka Máté Katonai Műszaki Főiskolának, mely a Bolyai János nevet 1991-ben vette fel.

Az alapító okirat két alkalommal a 101/2003. (HK. 21.) és a 95/2005. (HK. 12.) HM határozatokkal került módosításra.

A ZMNE alapítója a felsőoktatási intézményhálózat átalakításáról, továbbá a felsőoktatásról szóló 1993. évi LXXX. törvény (Fvt.) módosításáról rendelkező 1999. évi LII. törvény 1. §. -ának 1.) pontja alapján az Országgyűlés.

A ZMNE felügyeleti szerve: a Honvédelmi Miniszter. A honvédelmi miniszter gyakorolja az Ftv. -ben, a katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról szóló 1996. évi XLV. törvényben, valamint a honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2004. évi CV. törvényben (a továbbiakban: Hvt.) biztosított jogokat.

A ZMNE jogi személy, a gazdálkodás módjára nézve önállóan gazdálkodó, a költségvetési előirányzatok feletti rendelkezés szempontjából teljes jogkörrel (az ingatlanvagyon tekintetében használói jogosultsággal) rendelkező központi költségvetési szerv, a honvédelmi miniszter közvetlen felügyelete mellett. A költségvetési szerv vezetője gazdálkodási hatás-, és jogkörét az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény (Áht.), az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII:30.) korm. rendelet (Ámr.) és az Ftv. előírásai szerint gyakorolja.

Gazdálkodását az Áht. és az Ámr., valamint a honvédelmi szervek működésének az államháztartás működési rendjétől eltérő szabályairól szóló 226/2004. (VII. 27.) korm. rendelet, továbbá a HM szervekre vonatkozó utasítások, és belső szabályozók szerint végzi.

A ZMNE alaprendeltetéséből adódó főbb feladatai az alábbiak:

- a ZMNE Szervezeti és Működési Szabályzatának mellékletében felsorolt tudományterületeken és tudományágakban a szakindítási engedéllyel rendelkező szakokon a kiépítési követelmények szerint a Honvédelmi Minisztérium, a Magyar Honvédség, a Belügyminisztérium, a Határőrség és a rendvédelmi szervek, továbbá a védelmi szféra különböző szervei által meghatározott, tervezett létszámkeretében, egyetemi, valamint főiskolai szintű alapképzést, általános és szakirányú továbbképzést, tanfolyamrendszerű képzését, felsőfokú szakképzést, felnőtt képzést folytat nappali,

levelező tagozaton, továbbá távoktatásban, s e képzési formákban oklevelet, illetve bizonyítványt ad ki,

- a Magyar Akkreditációs Bizottság jóváhagyása alapján doktori képzést végez, és doktori fokozatot ítél oda, valamint habilitációs eljárást folytat le,
- a képzéshez kapcsolódó tudományágakban tudományos, valamint tudományszervező tevékenységet végez,
- könyvtári szolgáltatásokat nyújt az egyetem hallgatói, oktatói, kutatói, a Honvédelmi Minisztérium, a Magyar Honvédség és a Belügyminisztérium állománya részére, valamint nyilvános könyvtárként minden állampolgár számára biztosítja gyűjteményéhez, illetve a szakirodalmi információhoz való hozzáférést,
- a nemzeti, valamint az egyetemes kultúra és művészetek közvetítésével, művelésével, fejlesztésével az anyanyelvi, továbbá idegen nyelvi ismeretek fejlesztésével, képzésével, vizsgáztatásával hozzájárul a hallgatóknak az értelmiségi létre történő felkészítéséhez, valamint a hivatásos állomány egyes beosztásához meghatározott nyelvi követelmények teljesítéséhez,
- az oktatás és a kutatás színvonalas ellátásához szükséges nemzetközi kapcsolatait fejleszti, illetve ápolja,
- tankönyv- és jegyzetkiadást, taneszköz fejlesztést végez,
- az alaptevékenységi körbe tartozó hallgatók részére saját szervezetében tankönyv- és jegyzetellátást, informatikai valamint laboratóriumi szolgáltatást, kollégiumi elhelyezést, kulturális és sportolási lehetőséget nyújt, továbbá olyan szolgáltatásokat, amelyek a hallgatók beilleszkedését, egészséges életvitelét és egészségügyi ellátását szolgálják,
- az ingatlan infrastruktúrájának fenntartása és üzemeltetése a szolgáltatóval kötött szerződés alapján a központi költségvetés terhére történik,
- feladatai teljesítése érdekében igazgatási, szervezési, gazdasági, műszaki és más szolgáltató szervezeti egységeket működtet,
- a hivatásos és szerződéses katonák át- és továbbképzésének oktatási feladatait a HM Honvéd Vezérkar igényei alapján az erre vonatkozó külön rendelkezés szerint végzi.

A ZMNE az alaptevékenysége keretében végzi a következő gazdasági tevékenységet:

TEÁOR '03	Gazdasági Tevékenység
73.10	Műszaki kutatás, fejlesztés
73.20	Humán kutatás, fejlesztés
80.22	Szakmai középfokú oktatás
80.30	Felsőoktatás
80.42	Máshova nem sorolt felnőtt- és egyéb oktatás
22.11	Könyvkiadás
22.25	Kisegítő nyomdai tevékenység
55.23	Egyéb szálláshely-szolgáltatás
60.23	Egyéb szárazföldi személyszállítás
60.24	Közúti teherszállítás
70.22	Egyéb szoftver-szaktanácsadás, -ellátás
76.60	Egyéb számítástechnikai tevékenység
92.62	Egyéb sporttevékenység
74.85	Titkári, fordítói tevékenység

2. táblázat. ZMNE gazdasági tevékenységei (alaptevékenység keretén belül)

Forrás: saját szerkesztés

A ZMNE vállalkozási tevékenységet folytathat.

TEÁOR '03	Gazdasági tevékenység
73.10	Műszaki kutatás, fejlesztés
73.20	Humán kutatás, fejlesztés
22.10	Könyvkiadás
22.25	Egyéb szoftver-szaktanácsadás, -ellátás
70.22	Egyéb szoftver-szaktanácsadás, -ellátás
72.60	Egyéb számítástechnikai tevékenység
92.62	Egyéb sporttevékenység
74.85	Titkári, fordítói tevékenység

3. táblázat. ZMNE vállalkozási tevékenységei

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozási tevékenységből származó bevétel a költségvetés tervezett összkiadásának 5%-át érheti el.

2005-ben a felsőoktatási intézmények összesített rangsorát az alábbi minőségmutatók vizsgálatából állították össze:

Oktatói minőségjelző:

1. a tudományos besorolások aránya,
2. a tudományos publikációk száma,
3. a nyelvtudással rendelkezők aránya,
4. egy oktatóra jutó hallgatók száma.

Hallgatói minőségjelző:

1. a felvételi túljelentkezési arány,
2. a jelenlegi nyelvvizsgálóval rendelkezők aránya,
3. a PhD hallgatók aránya,
4. egy számítógépre jutók aránya.

A nyolc tényező alapján kialakult összesített rangsorban a ZMNE került az első helyre. A továbbiakban megvizsgálom azokat a területeket, amelyek biztosítják, és lehetővé teszik az oktatást az intézményben.

IV.2. A ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM INGATLANGAZDÁLKODÁSÁNAK VIZSGÁLATA, ANNAK TAPASZTALATAI

A katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézményekre vonatkozó külön rendelkezések Ftv. 140. §.

Az (1) bekezdésben meghatározott felsőoktatási intézmények tekintetében törvény eltérő rendelkezéseket állapíthat meg:

a., a vagyonkezelői jogok gyakorlására, a gazdálkodásra,

Az államháztartási törvény meghatározza a kincstári vagyon fogalmát, a kincstári vagyonnal kapcsolatos jogosítványokat, a vagyonkezelő jogait, a vagyonnal való gazdálkodást, a vagyon értékesítését, más szervezetnek történő átadását. Az ingatlanvagyonnal való gazdálkodást nem szabályozza.

A felsőoktatási törvény 2. §. (4) bekezdése szerint: „az állami felsőoktatási intézmény költségvetési szerv, amely kincstári vagyonnal ... gazdálkodik”.

Ugyanakkor azt is kimondja „A katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézményekre vonatkozó külön rendelkezések 140. §.

Az (1) bekezdésben meghatározott felsőoktatási intézmények tekintetében törvény eltérő rendelkezéseket állapíthat meg:

a.,a vagyongazdálkodási jogok gyakorlására, a gazdálkodásra, ...”

226/2004. (VII. 27.) korm. rendelet (a honvédelmi szervek működésének az államháztartás működési rendjétől eltérő szabályairól) 2. §. (1) és (2) bekezdés szerint: „A honvédelmi szervek gazdálkodása intézményi – illetve egyes gazdálkodási területek vonatkozásában –, természetbeni ellátáson alapuló központi gazdálkodás keretében valósul meg. A központi gazdálkodás a honvédelmi szervek feladatellátásához szükséges erőforrások tervezésére, beszerzésére, felhasználására és kezelésére ... irányuló gazdasági tevékenységek összessége, amelyet az erre kijelölt honvédelmi szervek végeznek.”

A 35/2004. (HK. 9.) HM utasítás szabályozza a feleslegessé vált ingatlanokra vonatkozó vagyongazdálkodást.

A 183/1996. (XII. 11.) korm. rendelet, és az azt követő, hatályos 58/2005. (IV.4.) korm. rendelet a kincstári vagyon kezelésével, értékesítésével és a vagyonnal való egyéb kötelezettségekkel (nyilvántartás, tulajdonosi ellenőrzés, vagyonátadás) foglalkozik, ezen belül az ingatlangazdálkodást nem szabályozza.

Az egyetem alapító okiratában és korábbi, 2001. évi gazdálkodási szabályzatában szerepelteti a kincstári vagyonnal való gazdálkodás szabályozását.

A szabályozás szerint „az intézmény az ingatlanok tekintetében használati jogot gyakorol. Az ingatlanok 3 hónapot meg nem haladó bérbeadása intézményi hatáskör, az azt meghaladó esetekben a bérleti szerződést a felügyeleti szerv köti meg”. A hatályos 2005. február 10-ei Gazdálkodási Szabályzat szerint: „Az ingatlanok bérbeadásával kapcsolatos feladatokat, a vonatkozó HM utasítás (jelenleg a 89/2003. (HK. 24.) HM utasítással módosított 42/1998. (HK. 13.) HM utasítás) szabályozza.” A 8. §. (1) bekezdés szerint: „Az időszakosan hasznosítható ingatlan esetében, legfeljebb 2 év határozott időtartamra vonatkozó szerződést, amennyiben ... az éves bruttó bérleti díj összege az 5 M Ft-ot nem haladja meg, a használati jogot gyakorló költségvetési szerv vezetője köti meg.”

A HM fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről szóló 9/1998. (HK. 4.) HM utasítás 63. §. -a részletesen szabályozza a HM vagyongazdálkodásában lévő ingatlanokkal történő gazdálkodás feladatait.

A Honvédelmi Minisztérium az egyetemnél nem végez közvetlen felügyeleti tevékenységet, nem biztosít pénzügyi támogatást, az ingatlangazdálkodási, kezelési feladatokat az IKH látja el.

A honvédelmi miniszter 42/1998. (HK. 13.) utasítás (A HM és a KVI között megkötött vagyonkezelési szerződés végrehajtásának egyes szabályairól), a 61/1999. (HK. 21.) HM utasítás és az azt követő, hatályos 89/2003. (HK. 24.) HM utasítás szabályozza a vagyonkezelői tevékenységet.

Az utasítás 5. §-a szerint „vagyonkezelő képviselő ... az ingatlanok tekintetében a HM infrastrukturális főosztály vezetője”. A 28/2000. (HK. 12.) HM határozat (A HM ingatlankezelési Hivatal alapító okirata) az IKH állami feladatként ellátandó alaptevékenységeként az állami tulajdonban lévő, HM vagyonkezelésű ingatlanállomány vagyonkezelési feladatának ellátását, az ingatlanállománnyal történő gazdálkodás végzését, illetve központi irányítását határozza meg. Az IKH feladata az ingatlanállomány fejlesztésével, felújításával kapcsolatos feladatok végzése, irányítása, felügyelete. A 93/2004. (HK. 26.) HM utasítás alapján a megszűnt HM Infrastrukturális Főosztály feladatait – a vagyonkezelő képviselővel kapcsolatos jogkört – a Hivatal vette át.

ZMNE szervezetében vagyongazdálkodással foglalkozó szervezeti egység nincs.

A ZMNE -nél középtávú vagyongazdálkodási stratégiát nem készítünk így az alapfeladatok ellátásához illeszkedő ingatlangazdálkodási célok, prioritások meghatározására nem kerül sor.

Az egyetem éves költségvetési beszámolója 2001-ig bezárólag tartalmaz ingatlangazdálkodással kapcsolatos adatokat és értékelést. Eddig az időszakig voltak az ingatlankezelési jogok a ZMNE -nél.

Egyedi sajátosság, hogy az egyetemi bázisok üzemeltetési, fenntartási, felújítási feladataira tervezett előirányzatok az IKH -hoz kerülnek, elvileg a felhasználás az egyetemmel történő egyeztetés alapján történik, gyakorlatilag 2002 óta az egyetemen konkrét ingatlan beruházás, felújítás nem történt.

A ZMNE -nél ennek következtében nem készülnek éves vagyongazdálkodási és fejlesztési tervek.

A 2001-ben készült intézményfejlesztési terv még tartalmaz az ingatlangazdálkodással kapcsolatos fejlesztési elképzeléseket (kollégiumi elhelyezés feltételeinek javítása, szolgáltató és szabadidő központ felépítése, multifunkcionális konferencia- és oktatási központ építése). Ezek a tervek azonban beruházási célként az IKH által készített éves vagyongazdálkodási tervekben már nem kerültek meghatározásra.

A minisztérium a honvédségről szóló 1996. évi XXXV. törvényben, annak kiegészítésével a felsőoktatási törvény 140. §. (2) bekezdés a.) pontjában a katonai felsőoktatási intézményre vonatkozó részhez, eltérő szabályozásra tett javaslatot: „1.) az állami tulajdonú, a HM vagyongazdálkodásában lévő ingatlanok tekintetében a honvédelmi miniszter, mint fenntartó gyakorolja a jogszabályban meghatározott vagyongazdálkodási jogokat. Így különösen a miniszter dönt a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott ingatlanvagyon hasznosításáról, elidegenítéséről. A katonai felsőoktatási intézményt ... csak használati jog illeti meg. 4.) a katonai felsőoktatási intézményt érintő infrastrukturális beruházás a fenntartó jogköre”.

A katonai oktatási reform 2006. december 31 -éig tervezett végrehajtására OM-PM-HM munkabizottságot, munkacsoportokat hoztak létre. A tevékenység kereteit a 12/2002. (HK.7.) HM utasítás és az azt követő 44/2003. (HK.17.) HM utasítás és a hatályos, a katonai oktatás és intézményrendszere átalakításának feladatairól szóló 64/2004. (HK.18.) HM utasítás szabályozza.

A teljes képzési struktúra és a képzési követelmények alapján a ZMNE elhelyezésének koncentrálására, telephelyeinek összevonására kidolgozásra kerülő javaslat elkészítésének határideje 2004. december 1. volt.

A 64/2004. (HK. 18.) HM utasítás 5. §. (5) pontja feladatot határozott meg az egyetem elhelyezésének további centralizálására, telephelyeinek összevonására.

A több változatban 2005. július-augusztusban kidolgozott egy telephelyre (Hungária körút vagy Üllői út) történő átcsoportosítás célszerű végrehajtására az Ingatlan Kezelési Hivatal (Hivatal) közbeszerzési eljárást kezdeményezett. A nyertes pályázónak december 15 -éig kellett elkészíteni a telephelyek összevonására vonatkozó műszaki javaslatot. A pályázat tartalma és a műszaki javaslat a ZMNE számára nem ismert.

A vagyongazdálkodási tervet – annak az egyetemre vonatkozó részét – az egyetemi kari tanácsoknak – a Hivatali illetékessége miatt – nem volt lehetősége megvitatni, ahhoz észrevételt, javaslatot tenni.

Az intézményi szervezeti és személyi erőforrások biztosítása az ingatlangazdálkodáshoz:

A honvédelmi miniszter a közvetlen alárendeltségébe tartozó szervezetek, a HM szervek, valamint a Magyar Honvédség katonai szervezeti elhelyezési követelményeinek fejlesztésével kapcsolatos ingatlangazdálkodási, felújítási feladatok tervezésével, döntések

előkészítésével, végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására a 28/2000. (HK. 12.) HM határozattal kiadta a HM Ingatlankezelési Hivatal alapító okiratát.

„A Hivatal feladata a HM vagyonkezelésű ingatlanállomány vagyonkezelői feladatainak ellátása, az ingatlanállománnyal gazdálkodás végzése, illetve hosszú távú fejlesztési terveinek összeállítása, az ingatlanállomány karbantartásával, felújításával kapcsolatos feladatok, az üzemeltetési feladatok végrehajtásának – energiával, közművekkel történő gazdálkodás – irányítása.”

A Hivatal tevékenységének szabályozottsága, létszámellátottsága, szakmai összetétele a teljes honvédségi ingatlanvagyon kezelésére lett kialakítva, az egyetemre vonatkozó, elkülönített ingatlangazdálkodást nem végeznek.

Az ingatlangazdálkodást végző szervezeti egységek létszáma – a haderő átalakítással összefüggésben – csökkent.

A hivatal létszáma 2002. január 1-jén 222 fő volt, 2005. szeptember 1-jére 183 főre (18%-kal) csökkent, valamint több szervezeti egység összevonására került sor.

Az oktatási és kutatási feladatok ellátását szolgáló ingatlanállomány fejlesztése, fenntartása, terület- és helyiség ellátottság, az intézményi ingatlan beruházások hasznosulása:

A ZMNE -n 2002 óta új beruházást nem végeztek. A fejezeti szintű, infrastrukturális gazdálkodási körbe tartozó beruházási előirányzatokat a Hivatal tervezi, koordinálja, az intézményi beruházásra tervezett előirányzatokat a tárca az IKH részére biztosítja.

A ZMNE elhelyezkedése, telephelyi tagoltsága, a rendelkezésre álló ingatlanállomány biztosította az alapfeladatok ellátását.

A két telephely nem túl nagy távolságra, a rendelkezésre álló ingatlanállomány lehetővé teszi a zavartalan oktatást.

A karok területellátottsága közel azonos (Üllői úti telephely 13,2 ha, Hungária körúti telephely 14,4 ha, az ócsai kiképzőbázist (323,4 ha), a hallgatók közösen használják.

Jelentősen eltérő a karok ingatlanellátottsága, a Hungária körúti telephelyen 132 helyiség (ebből tanterem, előadó 97, speciális tanterem, tanműhely 16), az Üllői úti telephelyen 254 helyiség (ebből tanterem, előadó 110, speciális tanterem, tanműhely 90), uszoda az üllői úti telephelyen van.

A feladatellátás szempontjából megfelelő az oktatási célú és egyéb használatú alapterület aránya.

Az egyes karokon a változás kisméretű (a HTK -nál 2,5 % -os csökkenés, a BJMFK -nál 2,3%-os növekedés következett be. Az elmúlt időszakban kedvező arányváltozást a nem kari szervezeti egységek által használt közvetlen oktatási alapterület jelentős, 39%-os (17077 m²-ről 10471 m²-re történő) csökkenése eredményezte. A csökkenés oka, hogy a korábban az egyetem által működtetett szolnoki bázist 2003-tól a vegyes repülőezred működteti. A feladatellátás szempontjából az oktatási célú és egyéb használatú alapterület aránya kedvezően változott. A karok kezelésében működő irodák alapterülete túlzottan magas aránya a kari kezelésben lévő oktatási és egyéb helyiségek alapterületéhez viszonyítva 52%-ot tett ki.

Az intézményi működtetési célú használatra a Gazdasági Főigazgatóság által igénybe vett helyiségek alapterülete gyakorlatilag nem változott. A helyiségek összetétele: 9% iroda, 24,5% műhelyek, raktárak, 66,5% egyéb célú helyiség. Az intézmény sportlétesítményeinek száma és alapterülete az elmúlt időszakban nem változott, az épületek száma 12, alapterülete 23261 m².

A hallgatók részére az egyetem teljes körű kollégiumi ellátást biztosít, így az ellátást kérelmezők, jogosultak és az ellátottak száma minden évben azonos (2002-ben: 1728 fő, 2004-2005-ben: 1146 fő). Az egy kollégiumi ellátottra jutó kollégiumi terület 2002-től 2004-2005-re 47 %-kal (24,4 m² -ről 35,9 m² -re) növekedett, a férőhely kihasználtság – az 1 ellátottra jutó kollégiumi férőhely – a 2002. évi 0,85-ről 2004-2005-re 0,63 -ra csökkent.

A használaton kívüli feleslegessé vált ingatlanállomány hasznosítása:

Az ingatlan bérbeadás feltételeit a 42/1998. (HK.13.) HM utasítás, a módosító, hatályos 89/2003. (HK. 294.) HM utasítás szabályozza.

Az ingatlan nettó bérleti díját a (11) bekezdés szerint: „nem önálló helyrajzi számon nyilvántartott ingatlan esetében az ingatlanról készített hivatalos értébecslésben meghatározott ... forgalmi érték legalább 5 % -ában lehet megállapítani.” A bérleti díj bevételek központosított bevételek, nem maradnak az egyetemnél.

A ZMNE -nél a bérbeadással hasznosított ingatlanok, helyiségek:

Azok a helyiségek kerültek bérbeadásra, amelyek a létszámcsökkenés, szervezeti változás következtében üressé váltak (pl. konyha, lakatosműhely).

A fejezetrész két szegmensre bontott részletes vizsgálata azért is fontos, hiszen, mint az előzőekben tárgyaltam az elhelyezési szolgálat az, ahol HM szinten talán a legjobban megvalósult az outsourcing a ZMNE ahol gyakorlatban minden HM szabályt be kell tartani, tehát kicsiben alkalmas arra, hogy leképezze, egyben láttassa az MH rendszerére vetítve az outsourcing – belső know-how – szervezeti egység üzemeltetési, működési előnyeit, illetve hátrányait.

Megállapítható az intézménynél az ingatlangazdálkodás csak részben biztosítja az oktatás-kutatási feladatok ellátását.

Az egyetem részére a fejezeti szabályozás nem teszi lehetővé az önálló ingatlangazdálkodást a ZMNE az intézményt érintő szabályozás, illetve önálló ingatlangazdálkodás hiányában nem tud megfelelően hozzájárulni az oktatási-kutatási feladatok ellátásához.

A HM hatáskörébe tartozó kérdésként célszerű lenne az egyetem által használt ingatlanvagyon felújításának, fenntartásának és működtetésének céljára – a HM költségvetésében az intézmény részére biztosított felújítási, fenntartási és működtetési célú pénzeszközök átadása. Ez a javaslat természetesen csak a ZMNE -re vonatkozik, ahol a felsőoktatási törvény ezt lehetővé tenné.

Így az egyetem a szabályozottságnak megfelelően önálló ingatlangazdálkodást és beruházást végezhetne. Hiszen a ZMNE 2001-ben vesztette el a felújítási keret összegeit és mint az, az előzőekből is kitűnt, azóta beruházás-felújítás nem történt. Mivel a ZMNE ingatlan gazdálkodást nem végez ezért tartottam célszerűnek ezt a részt külön vizsgálni a ZMNE gazdálkodásától.

IV.3. A ZMNE GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉGÉNEK VIZSGÁLATA

Vizsgálati szempont:

1. A ZMNE gazdálkodási jogkörének meghatározása:

Gazdálkodási jogköre: önállóan gazdálkodó teljes jogkörrel (az ingatlanvagyon tekintetében használói jogosultsággal) rendelkező központi költségvetési szerv, a honvédelmi miniszter közvetlen felügyelete mellett. A költségvetési szerv vezetője gazdálkodási hatás- és jogkörét az ÁHT., az államháztartás működési rendjéről szóló 217/1998. (XII.30.) korm. rendelet és az Ftv. előírásai szerint gyakorolja.

2. A gazdálkodás jog-, és hatásköröket, valamint a gazdasági szervezetek feladatait az alábbi belső intézkedések szabályozzák:

- az Egyetem Szervezeti és Működési Szabályzata,
- a Gazdasági Főigazgatóság Szervezeti és Működési Szabályzata,
- a Gazdálkodási Szabályzat,
- a Közbeszerzési Szabályzat,
- a Vállalkozási Szabályzat,
- a Munkáltatói Jogok Gyakorlásának Rendje,
- a gazdálkodási jogkört betöltők munkaköri leírása.

3. A ZMNE főbb szakági gazdálkodói:

- Gazdasági Főigazgatóságon belül a Pénzügyi és Számviteli igazgató(ság),
- Gazdasági Főigazgatóságon belül a Műszaki ellátási igazgató(ság),
- Informatikai igazgató(ság),
- az Egyetemi Könyvtár.

4. Az Egyetem karai részjogkörű költségvetési egységként rendelkeznek előirányzat-kerettel.

5. A költségvetési keretek felhasználásának irányelveit az Egyetemi Tanács hagyja jóvá.

Főbb irányelvek:

- a személyi juttatások maradéktalan biztosítása,
- az élet-, és munkakörülmények fenntartása, javítása,
- a szervezeti egységek önállóságának növelése érdekében az egyéb nem rendszeres személyi juttatások, a szakképzési, valamint reprezentációs keretek kiadása,
- az oktatás tárgyi feltételeinek biztosítása,
- a fajlagos képzési költségek kimutathatósága érdekében a költségnyilvántartás rendszer átláthatóvá tétele,
- a kincstári vagyon védelme.

A gazdálkodási feladatok átfogó irányítást a Gazdasági Főigazgató végzi.

A GFI felelősséggel tartozik:

- az Egyetem gazdálkodására vonatkozó jogszabályok betartásáért és betartatásáért,
- az Egyetem gazdálkodása kapcsán hozott intézkedéseikért, belső utasításaiért,
- a gazdálkodás ellenőrzésének elvégzéséért, (elvégeztetéséért), a feltárt hiányosságok megszüntetéséért, a mulasztók felelősségre vonásáért,
- a gazdálkodás ellenőrzésének elvégzéséért, a mulasztók felelősségre vonásáért,
- a Szenátus által a gazdasági főigazgató hatáskörébe utalt feladatok végrehajtásáért,
- a gazdálkodás területét érintő munkáltatói intézkedések szakszerűségéért, az elmulasztott vagy téves intézkedésekért.

Gazdasági Főigazgató feladatai:

- Irányítja, szabályozza, felügyeli az egyetemen folyó gazdálkodási tevékenységet, gondoskodik a törvényesség megtartásáról, a vezetői, illetve a folyamatba épített ellenőrzésről.
- A rektor jóváhagyásával gazdálkodik az Egyetem központi pénzügyi alapjaival és más pénzügyi eszközökkel, az ingó vagyonnal, anyagi-technikai eszközökkel.
- Véleményt nyilvánít a gazdasági vezetők megbízásáról, kinevezésük előtt.
- Gyakorolja a kötelezettségvállalási, az utalványozási jogot, a képviseleti és a kiadmányozási jogokat, valamint a javaslattételi és véleményezési jogkört minden olyan gazdasági kérdésben, amelyet a Szenátus vagy a rektor az ő hatáskörébe utal.
- A Szenátus elé terjeszti az Egyetem következő évi költségvetését, majd jóváhagyását követően megszervezi annak felhasználását. Évenként beszámol a Szenátusnak az előző évi gazdálkodásról.
- Megszervezi az Egyetemi fejlesztéseket, beruházásokat, együttműködve a HM ingatlankezelési Hivatallal az Egyetemi létesítmények üzemeltetését, állagmegóvását és szakszerű karbantartását, valamint a kincstári tulajdon védelmét.
- Biztosítja az anyagi eszközök és pénzügyi források rendeltetésszerű, valamint gazdaságos felhasználást.
- Irányítja a tűz-, és a környezetvédelmi, az ellenőrzési és a légoltalmi tevékenységet.
- Ellenőrzi a karok és a gazdálkodó egységek gazdálkodással kapcsolatos feladatainak végrehajtását.

- Javaslatot tesz a Gazdasági Főigazgatóság munkaköri jegyzékének kialakítására, illetve átdolgozására, és a munkaerő-gazdálkodási rendszerének korszerűsítésére.
- Vezeti a Gazdálkodási Bizottság és a Keretgazda Lakás-, és Szociálpolitikai Bizottság munkáját.
- A Gazdasági Főigazgatóság ellenőrzi a jelenleg használatban lévő informatikai alapstruktúráit.
- KGIR, Költségvetési Gazdálkodási Információs rendszer. Moduláris felépítésű rendszer, amelyből jelenleg a Financial és HR modulok működnek, a későbbiekben kialakítható a rendszer vezetői információs modulja is. A szoftver logisztikai gazdálkodási része helyett jelenleg az ESZKÖZ van használatban. A Financial modul magában foglalja a kintlévőségi modult, kötelezettségek nyilvántartását, főkönyvi rendszert, beszerzési rendszert, házipénztári modult. A HR modul a bér jellegű adatokat rögzíti. A bérszámfejtés és utalás központilag (HM-PSZÜH) zajlik. A beszámolóhoz szükséges táblázatokat a KGIR állítja elő, amiből ki lehet tölteni a K nyomtatványt.
- ESZKÖZ, Vagyongazdálkodási rendszer, amely az ingatlanokra nem terjed ki (ezek nem szerepelnek a ZMNE könyveiben). Az éves zárás az ESZKÖZ -ben készül, majd kézi rögzítéssel kerül a KGIR -be. A két rendszer HM szintű előírás alapján egymástól elkülönítve dolgozik.
- EOP, Egységes okmánykezelői program. A költségvetési előirányzatok felhasználásának, módosításának kezelésére alkalmas ZMNE fejlesztésű szoftver. A rendszer a ZMNE hálózatán férhető hozzá az előirányzat felhasználói, kötelezettségvállalók és a gazdasági szervezet munkatársai számára.

A pénzgazdálkodási feladatok a következők:

- gazdálkodási keret felosztása,
- előirányzat módosítása,
- gazdálkodási keret felhasználása,
- előirányzat-felhasználási keretszámla feletti rendelkezési jog,
- szállítói számlák befogadása,
- kötelezettségvállalás,
- utalványozás,
- ellenjegyzés,
- beszerzések,

- anyagfelhasználás,
- ellátás,
- felhasználás,
- selejtezés,
- készpénzforgalom.

Az Egyetem személyi állományának és hallgatóinak ellátása saját ellátó szervezetekkel, illetve a 111/2005. (HK. 15.) KÁT HVKF együttes intézkedése alapján valósul meg. A ZMNE ellátási rendje az Egyetem működéséhez szükséges anyagi javak beszerzésének folyamatát jelöli, amely alapvetően kétféle módon történhet:

- beszerzések a rendelkezésre álló költségvetés terhére,
- természetbeni beszerzés a HM központi szervezeteitől (ezek ellenértéke nem szerepel a költségvetési támogatás összegében, az utaltsági rendbe tartozik).

Az Egyetem gazdálkodási, ellátási, kiszolgálási feladatait a Gazdasági Főigazgatóság (ezen belül a Műszaki Ellátási Igazgatóság szervei, valamint az Informatikai Igazgatóság látják el.

Szakanyag-nemek és felelőseik

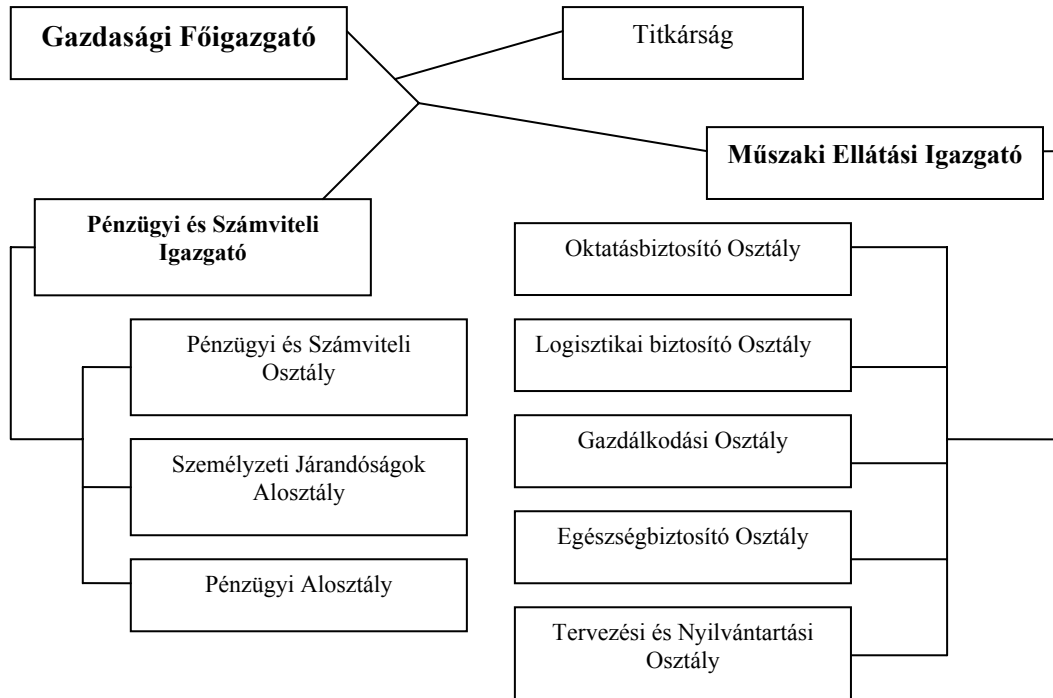
Szakanyagnem	Feladat	Felelőse
Híradó	Híradó-technikai anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Informatikai Igazgatóság
Élelmezés	Élelmezési anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Gazdálkodási Osztály, MEIG
Ruházat	Ruházati anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Gazdálkodási Osztály, MEIG
Üzemanyag	Üzemanyag, és technikai eszközök szolgáltatások biztosítása	Gazdálkodási Osztály, MEIG
Egészségügy	Egészségügyi anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Eü. Biztosító Osztály, MEIG
Közlekedés	Közlekedés-technikai anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Gazdálkodási Osztály, MEIG
PC és gépjármű	PC és gépjármű-technikai anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Gazdálkodási Osztály, MEIG

Szakanyagnem	Feladat	Felelőse
Kiképzés	Oktatás végrehajtását biztosító anyagok, eszközök, a kiképzéssel, elhelyezéssel, karbantartással kapcsolatos szolgáltatások biztosítása	Oktatásbiztosító Osztály MEIG, Logisztikai-biztosító Osztály
Informatika	Informatika-technikai anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Informatikai Igazgatóság
Kulturális	Kulturális anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Humán Osztály
Vegyivédelem	Vegyivédelmi, tűzvédelmi anyagok, eszközök, szolgáltatások biztosítása	Gazdálkodási Osztály, MEIG
Pénzügy	Pénzügy, számvitel hatáskörébe tartozó szolgáltatások biztosítása	Pénzügyi- Számviteli Igazgatóság
Könyvtár	Könyvtári anyagok, eszközök szolgáltatások biztosítása	Egyetemi Központi Könyvtár
Oktatás-biztosító	Multimédiaszolgáltatás, nyomdai szolgáltatások, kiadványok biztosítása	Oktatásbiztosító Osztály, MEIG

4. táblázat. ZMNE szakanyag-nemek és felelőseik

Forrás: saját szerkesztés

A Gazdasági Főigazgatóság szervezeti felépítését az alábbi ábra szemlélteti:



12. ábra. ZMNE GFI szervezeti felépítése

Forrás: saját szerkesztés

A Gazdasági Főigazgatóság állománya (2005.):

Foglalkozás típusa	Főig		Pü-Számv. Ig.		Műsz. Ell. Ig.		Összesen	
	Fő	%	Fő	%	Fő	%	Fő	%
Tiszt	3	60,0	4	16,7	14	9,0	21	11,4
Tiszthelyettes	0	0,0	6	25,0	37	23,7	43	23,2
Szerződéses	0	0,0	0	0,0	18	11,5	18	9,7
Katona összesen	3	60,0	10	41,7	69	44,2	82	44,3
Közalkalmazott	2	40,0	14	58,3	87	55,8	103	55,7
Mindösszesen:	5	100,0	24	100,0	156	100,0	185	100,0

5. táblázat. ZMNE GFI 2005. évi állománya

Forrás: ZMNE 2005. évi gazdálkodási beszámoló

A HM fejezet 2005-2007. évi költségvetési tervének összeállításához szükséges adatszolgáltatás rendjét a 70/2004. (HK. 20.) HM utasítás alapította meg. A 2005. évi intézményi költségvetési javaslatok elkészítésének és jóváhagyásának rendje az 5/2005. (HK. 4.) HM utasításban, a költségvetési alapokmányok összeállításának és jóváhagyásának rendje a 31/2004. (HK.8.) HM utasításban került szabályozásra. A 2005. évi költségvetés végrehajtása terén a költségvetési előirányzatok felhasználásának tervezéséről és az ezzel kapcsolatos adatszolgáltatás rendjéről a 22/2005. költségvetés végrehajtása terén a költségvetési előirányzatok felhasználásának tervezéséről és az ezzel kapcsolatos adatszolgáltatás rendjéről a 22/2005. (HK. 6.) HM utasítás, a 2005. évi költségvetési beszámoló elkészítéséről pedig – a 226/2004. (VII.27.) korm. rendelet felhatalmazásával összhangban – a 12/2006. HM KPSZH intézkedés rendelkezett.

A költségvetési gazdálkodás főbb területeinek vizsgálata

A 2005. évi költségvetés teljesítése

A ZMNE gazdálkodásának elveit alapvetően a HM fejezet gazdálkodásának sajátosságai határozzák meg. Jogállásából adódóan sajátosan gazdálkodó költségvetési szervnek (SGSZ) minősül.

Az intézményi költségvetési dokumentációk a 2005. évi intézményi költségvetési javaslatok elkészítésének rendjéről szóló 5/2005. (HK. 4.) HM utasításban meghatározottak szerint kerültek összeállításra és felterjesztésre.

A ZMNE 2005. évi intézményi költségvetését a honvédelmi miniszter jóváhagyása (nyt. szám: 18/15/2005.) alapján a HM KPSZH 2005. április 11-én kelt levelében (nyt. szám: 42/11/2005.) állapította meg.

A költségvetés jóváhagyása a Magyar Köztársaság 2005. évi költségvetéséről szóló 2004. évi CXXXV. törvényben biztosított lehetőségek (ZMNE keretösszege a törvény 1.sz mellékletében 6.611.100 E Ft) által behatároltan, az év során végrehajtandó feladatok figyelembe vételével, teljes egészében költségvetési támogatással ellentételezetten történt.

A kiadási előirányzatok 2005. 5.282.778 E Ft főösszegben – benne tárca szintű feladatokra (katasztrófavédelem, iskolarendszeren kívüli képzés) 14.000 E Ft – kerültek jóváhagyásra, melyek fedezetét a költségvetési támogatási előirányzat képezte.

A költségvetési év folyamán, az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 24. §. -ában meghatározottak alapján – a felügyeleti szerv hatáskörében – végrehajtott módosítások eredményeként az eredeti előirányzat összesen 1.221.347 E Ft összeggel (23,2%) növekedett, így a ZMNE 2005. évi költségvetési előirányzata 6.504.125 E Ft összegűre módosult.

Az előző évi előirányzat maradványból 110.009 E Ft került jóváhagyásra, amely a munkaadókat terhelő járulékok kivételével a vonatkozó előírások szerint került felhasználásra.

Kiemelt előirányzat	Előirányzat (E Ft)	Teljesítés (E Ft)
Munkaadókat terhelő járulék	3.244	0
Dologi kiadás	50.837	50.837
Intézményi beruházási kiadások	50.928	50.928
Összesen:	110.009	106.675

6. táblázat. ZMNE 2005. évi előirányzat maradványa

Forrás: ZMNE 2005. évi gazdálkodási beszámoló

A 2005. évben az előző évi előirányzat-maradvány előirányzatosításával együtt a felügyeleti szerv hatáskörében 25 módosítás történt, melyek közül a következő nagyobb összegű módosítások emelhetők ki:

- az intézményi saját bevételek (költségtérítéses képzés) előirányzatosítása 621.976 E Ft,
- a szervezési változások miatti személyi juttatásokra és járulékokra 204.394 E Ft,
- a szervezési változások miatti üzemeltetési feladatokra 148.932 E Ft,
- OM-től átvett ösztöndíjak és pályázatok előirányzatosítása 29.251 E Ft,
- HM-től átvett feladatokra (légierő, HVK) 29.615 E Ft,

- ruházati költségtérítésre és a kincstári számlakezelés költségeire 9.710 E Ft.

2005-ben 124 alkalommal került sor a költségvetési előirányzat rektori hatáskörben történő módosítására, melyek a kiemelt előirányzatok főösszegét nem érintették.

Az eredeti költségvetésben jóváhagyott és a módosítások keretében biztosított, illetve megvont előirányzatok nyilvántartásba vétele mind az analitikában, mind a főkönyvi könyvelésben a jóváhagyás szerinti főkönyvi könyvelésben a jóváhagyás szerinti főkönyvi számlákon és összegben történt.

A beszámoló adatai alapján a ZMNE vizsgált időszaki intézményi költségvetése teljesítésének főbb paraméterei a következők: (adatok E Ft-ban)

Fsz.	Kiemelt előirányzat megnevezése	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesítés	Maradvány	Teljesítés %-a
1.	Személyi juttatások	3423946	3768468	3668394	100074	97,34
2.	Munkaadókat terh. járulékok	1016032	1094538	1057859	36679	96,65
3.	Dologi kiadások	719200	1332509	1178688	153821	88,46
4.	Egyéb műk. célú támogatás folyó kiadás	15400	15400	12964	2436	84,18
5.	Intézményi beruházási kiadások	108000	292925	247782	45143	84,59
6.	Kölcsön nyújtása	200	285	0	285	0,00
7.	Költségvetési kiadások össz.	5282778	6504125	6165687	338438	94,80
8.	Működési költségvetési bevételei	0	595323	595329	-6	100,00
9.	Felhalmozási bevételek	0	26653	26653	0	100,00
10.	Támogatási kölcsönök	0	85	0	85	0,00
11.	Költségvetési támogatás	5282978	5772055	5404596	367459	93,63
12.	Pénzforgalom nélküli bevételek	0	110009	106765	3244	97,05
13.	Költségvetési bevételek össz.	5282978	6504125	6133343	370782	94,30

7. táblázat. ZMNE 2005. évi költségvetés teljesítése

Forrás: ZMNE 2005. évi gazdálkodási beszámoló

A módosított költségvetés 74,8 %-t a személyi juttatások és járulékai, 20,5 %-át a dologi és egyéb folyó kiadások előirányzatai, 4,5%-át az intézményi beruházási kiadások képezték. A 2005. évre biztosított kiadási előirányzatainak 94,8 %-át használta fel, bevételi előirányzatai 94,3 %-ban teljesültek. A kiadási megtakarítás és a bevételi lemaradás egyenlegeként mutatkozó -32344 E Ft előirányzat-maradvány a módosított költségvetés 0,5 % -ának felel meg.

A ZMNE 2005. évi költségvetési gazdálkodását befolyásolta a kötelező tartalékképzésre vonatkozó előírás, amely 300 millió Ft összegű előírást jelentett.

Az eredeti feladat szerint a tartalékképzés teljesítését a dologi és a beruházási kiadások kiemelt előirányzatokon képzett megtakarítással kerültek volna teljesítésre, de ez a kiemelt előirányzaton 36%-os mértékű megtakarítást jelentett volna.

A ZMNE kezdeményezte a személyi juttatások és azok járulékainak a bevonását a kötelező tartalékképzésbe.

A 2166/2005. (VIII.2.) korm. határozat, valamint a 42/44/2005. HM KPSZH intézkedés alapján a költségvetési maradványképzési kötelezettség előírt, valamint ténylegesen teljesült összegei az alábbiak (adatok E Ft-ban):

Kiemelt előirányzatok	Kötelező megtakarítás összege	Tényleges maradvány összege	Kötelezettség vállalással terhelt maradvány összege
Személyi juttatások	90000,0	100074,0	0,0
Munkaadókat terhelő Járulékok	10000,0	36679,0	0,0
Dologi kiadások	150000,0	153821,0	128844,0
Egyéb műk. célú támogatás folyó kiadás	0,0	2,4	0,0
Intézményi beruházási kiadások	50000,0	45143,0	41864,0
Éven túli kölcsönök	0,0	285,0	0,0
Összesen	3000000,0	338438,0	170708,0

8. táblázat. ZMNE 2005. évi költségvetési maradványképzési kötelezettség

Forrás: ZMNE 2005. évi gazdálkodási beszámoló

Az előirányzatok és a teljesítési adatok tükrében a ZMNE 2005. évi intézményi költségvetési gazdálkodása kiegyensúlyozottnak, a tervezés megalapozottsága és a végrehajtott előirányzat módosítások indokoltsága megfelelőnek ítéltető. A szöveges beszámoló alapján az elemi költségvetésekben jóváhagyott és a módosítások keretében biztosított költségvetési előirányzatok a ZMNE feladatainak ellátásához elegendő fedezetet nyújtottak.

A tervszerű, kiegyensúlyozott gazdálkodást nehezítette, hogy a július 1-jével átvett katonai logisztikai feladatok éves költségösszege (644205 E Ft) zárolásra került.

A létszám-, és illetmény (bér) gazdálkodás helyzete

A ZMNE rendszeresített (állandó állomány) létszáma 2005. január 01 -jén 687 fő, ebből 358 fő hivatásos (309 fő tiszt, 49 fő zászlós illetve tiszthelyettes), 329 fő közalkalmazott. A szervezeti (feladat átvétel) változások miatt 2005. július 01 -jével a létszám 705 főre (279 fő tiszt, 79 fő tiszthelyettes, 18 fő legénységi állományú, 329 fő

közalkalmazott) változott. A fenti időpontokban- azonosan – a kettős jogállású hallgatók száma 55 fő, az ösztöndíjas hallgatóké 700 fő volt.

A létszám és illetménygazdálkodás (bérgazdálkodás) rendjének célszerűsége az Egyetem sajátos körülményei között.

A létszámgazdálkodást egyrészt a MAB Egyetemi státuszhoz tartozó oktatói kritériumai, másrészt a HM jóváhagyásához kötődő eljárási rend határozza meg.

Az Egyetem adott időszakai létszámgazdálkodását alapvetően a HM által megrendelt képzések határozzák meg – adott tanévre az előző évi megrendelés. Ez tartalmazza:

- az indítandó szakok és szakirányok leírását,
- az egyes szakokra, szakirányokra felvehető hallgatók számát (hallgatói létszám előírányzat),
- tanfolyamok esetén a tanfolyam időpontját is.

Az Egyetem a minisztérium megrendelése alapján egyezteteti a HM -mel a létszámkeretet, illetve készíti el annak lebontását, a teljesítéshez szükséges, ún. „Munkaköri jegyzéket”.

Illetmény és létszámgazdálkodás helyzete:

Az Illetménygazdálkodás egyik pillére a létszám (létszámgazdálkodás), a másik a létszámhoz tartozó illetmények mértéke. A létszámhoz tartozó illetmények mértékét meghatározza a foglalkoztatási forma, illetve a foglalkoztatási formára specifikusan érvényes szabályozás és megállapodások rendszere.

- a (megbízási és vállalkozási szerződéses) külsősökre, valamint a többletóra és túlmunka elrendelésére és elszámolására terjed ki, bár ezek tekintetében is bizonyos előírások (MAB, Kollektív Szerződés, szabályzatok, jogszabályok) és keretek (költségvetés) érvényesek,
- a különböző jutalmazási keretek felhasználása,
- a foglalkoztatási forma költsége alapján való döntés egy-egy munkakör betöltésével kapcsolatban,
- az illetménygazdálkodás jelenlegi rendje nem ösztönzi illetménygazdálkodásra az Egyetemet, csak a szabályok és keretek betartására,

- az Egyetemnél – elsősorban a HJT és a KJT által behatároltan (másodsorban egyéb szabályok és keretek miatt) – nem kerülhet szóba a megtakarítások szabad felhasználása.

IV.4. VÁLLALKOZÁSI LEHETŐSÉGEK A ZMNE-N

Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény (továbbiakban ÁHT.) rendelkezései szerint a költségvetési szerv eszközeinek, szabad kapacitásainak hasznosítása érdekében, az alapító okiratnak megfelelően vállalkozhat, feltéve, hogy ez nem veszélyezteti az alapító okiratban meghatározott alaptevékenységét és ebből fakadó kötelezettségeinek teljesítését.

A vállalkozási tevékenység engedélyezése rektori hatáskörbe tartozik. A rektori, a rektorhelyettesi, gazdasági főigazgatói, főtitkári, dékáni, intézet igazgatói, az igazgatói hatáskörök gyakorlásakor a vezetők a ZMNE Szervezeti és Működési Szabályzata és a ZMNE Gazdálkodási Intézkedése szerint járnak el.

Vállalkozási feltételek és előkészítés

Feltételek:

1. Az alapfeladatokon túl az egyetem saját kockázatára vállalkozhat, ha e tevékenység:
 - a., a végzéshez nem vesz igénybe költségvetési támogatást,
 - b., az alaptevékenységeként meghatározott feladatoknak megfelel, az ott megjelölt keretekben marad,
 - c., az adott feladatra vonatkozó jogszabályi feltételeket kielégíti.
2. Minden szerződés tervezetét be kell mutatni a belső ellenőrzés vezetőjének és a vezető jogtanácsosnak, akik a tervezetet véleményezik, ellenjegyzik.

A vállalások előkészítése

A megkötött szerződés alapján a jogosult személy vállalási engedélyt ad és a szervezeti egység a munkát megkezdheti. Minden vállalkozásról adatlapot kell kitölteni.

1. A vállalási engedély keretösszege terhére az alábbi kiadásokat lehet elszámolni:
 - anyag- és fogyóeszköz beszerzés,
 - belföldi kiküldetés.

2. Az Egyetem, vállalkozásokkal kapcsolatos kockázatát a minimálisra kell csökkenteni. Ennek érdekében a szerződésben a kártérítési felelősséget minden, jogszabály szerint lehetséges esetben korlátozni kell. Azokra a szerződésekre vonatkozóan, amelyek esetében a kártérítési felelősség nem korlátozható, az egyetem általános érvényű vállalozási felelősségbiztosítást köt.

A számszerűsített szabályok számértékei

A vállalozási munkák vállalása és elszámolása alkalmával a következő adatokat kell számításba venni:

- a vállalkozás alvállalkozói díjat is tartalmazó bruttó vállalási összegének a hatásköri megosztás szempontjából megkülönböztetett értékhatára: 6.000.000,- (hatmillió) forint,
- a szervezeti egység vezetőjének irányító, ellenőrző tevékenysége személyi keretösszegének mintegy 2%-ával díjazhatók megbízási szerződés keretében,
- kutatási eredmény hasznosítása esetén a számértékek a „szellemi tulajdon Kezelési Szabályzat”-ban foglaltakkal együtt alkalmazandók,
- állami megrendelés esetén a megbízó a szerződésben meghatározza a szerződési összegből személyi díjazásra és tárgyi eszköz beszerzésre fordítható mértéket,
- ha a bevont kívánt alvállalkozók szerződési összege meghaladja a szervezeti egység kötelezettségeit tartalmazó eredeti szerződés összegének 40%-át, akkor az alvállalkozók bevonását jogkör szerint illetékes vezetővel engedélyeztetni kell,
- a bevételt 18% költségvetési befizetési kötelezettség terheli,
- a 18%-os befizetési kötelezettség levonása után fennmaradó összeg 17,0%-a közvetett kiadás 8,5%-a értékcsökkenési hozzájárulás és 1,0%-a a vállalozási tevékenységben közvetve résztvevők elismerését szolgáló keret. Fenti tételekből 19,5%-ot (17,0% közvetett kiadás, 1,5% értékcsökkenési hozzájárulás, és 1,0% közvetve résztvevők kerete) központi keretként 7,0% értékcsökkenési hozzájárulást a szervezeti egység saját keretként kell kezelni. Az előzőekben felsorolt levonásokat követően a szervezeti egység az árbevétel többi részével szabadon rendelkezik,

- a szervezeti egység vezetője a dologi és személyi keret terhére a (7) pontban meghatározott mértéken felül további értékcsökkenési hozzájárulást is képezhet.

IV.5. A KISZERVEZÉS, MINT KÉNYSZER A ZMNE-N

Mint az eddig leírtakból is láthatjuk a kedvező átszervezés folytatásával az új szervezeti struktúrák átalakításával eljutottunk és megkezdtük a rendszer átalakítását, mely célja a haderő igényeihez igazodó, költséghatékony és hosszútávon fenntartható működési forma kialakítása. A Honvédelmi Minisztérium által felkért különböző „átvilágító” szakértők és az egyetem szakemberei közösen megvizsgáltuk az alábbiakat:

- a létesítmények általános állapota,
- a telephelyek kapacitás adatai,
- tervezett telephelyváltások következtében kialakuló beruházási és járulékos költségek nagysága,
- a gazdálkodási helyzete,
- a képzési formák finanszírozási módja,
- az informatikai ellátottsága,
- a logisztikai ellátás-szolgáltatás helyzete,
- a gazdasági főigazgatóság szervezete.

Az alábbi főbb megállapítások és javaslatokat tettük:

- a folyamatosan romló anyagi és pénzügyi helyzet miatt a gazdálkodást célszerű átszervezni,
- gazdálkodási felelősségi mátrix felállítása javasolt,
- az egyetem viszonylagos önállósága ellenére a gazdálkodás nem rugalmas, mivel minden változtatást engedélyeztetni kell,
- az előirányzat átcsoportosítási folyamatokat egyszerűsíteni kell,
- az eddigieknél legyen meghatározóbb szerepe a gazdaságosságnak, hiszen jelenleg a törvényi előírások és szabályzók betartása az elsődleges,
- a nagy hierarchikus tagozódás miatt az információáramlásban túl hosszú utat jelent,
- nagy a szervezeti tagoltság,
- a foglalkoztatási formákat meg kell vizsgálni,

- csökkenteni kell a papírfarmátumú információkat,
- feladatmutatók bevezetése indokolt, amely alapján mérhetővé válik a feladat és teljesítmény igény,
- hiányoznak az erőforrás hatékonysági vizsgálatok,
- nyomdai, oktatástechnikai, videó, oktatásbiztosítási erőforrás átcsoportosításokat meg kell vizsgálni,
- a tervvariánsok készítését modernebb informatikai megoldással kell támogatni,
- felül kell vizsgálni a létszám és illetménygazdálkodás célját az egyetem feladatainak és a gazdaságosság függvényében,
- meg kell határozni a szervek vezetői részére a létszám és illetménygazdálkodási elvárásokat,
- az egyetemen kerüljön kialakításra controlling funkció,
- részletes kapacitás kihasználtsági vizsgálatot kell folytatni,
- meg kell vizsgálni az oktatás kapacitás kihasználtságát,
- a két kampusz erőforrásainak racionalizálásával ki kell alakítani egy optimális infrastruktúra kapacitást,
- a bevétel és költséggazdálkodást az oktatásstratégiához és a gazdasági lehetőségekhez kell igazítani,
- ki kell dolgozni a védelmi szféra hosszú távú oktatási igényéhez kapcsolódó hosszú távú oktatási stratégiát,
- meg kell vizsgálni más oktatási intézményekkel történő fizikai integráció lehetőségét,
- modernizált önköltség-számítási szabályzatot kell készíteni, ami a későbbiekben normatíva használható.

Az elvégzett elemzések alapján megállapítható, hogy a ZMNE -n a változtatásokat a fenti szempontok alapján meg kell kezdeni. Hiszen a feladatok elodázása hosszútávon a szervezet működőképességét veszélyezteti.

IV.6. A ZMNE LOGISZTIKAI SWOT ELEMZÉSE

A ZMNE szervezetének és működésének kissé hosszúnak tűnő taglalását és vizsgálatát azért tartottam szükségesnek, mert mint a Honvédelmi Miniszter alá tartozó viszonylag önálló szervezeti egység, ami a Magyar Honvédség mellett, de mégis azzal szimbiózisban él, működési rendszeréből, annak viszonylagos zavaraiából leképezhető,

illetve modellezhető a „nagy testvér” működés hatékonyságának javítása is. A ZMNE ebben az esetben, jó értelemben szerepelhet, mint „modell” hiszen az itt megvalósult és bevált folyamatok adott esetben átemelhetővé válhatnak a Magyar Honvédségre is. Mint már bemutattam a ZMNE teljes logisztikai-pénzügyi biztosítási rendszerét, annak vertikális és horizontális zavarait, valamint javaslatot tettem a döntések előkészítéséhez szükséges folyamatok vizsgálatára, annak végrehajtására, most megvizsgálom, hogyan lehetne a témám alapjául szolgáló outsourcinget vagy hasonló koncepciót alkalmazni a ZMNE -n illetve milyen vizsgálatok szükségesek ahhoz, hogy ezt a Magyar Honvédségnél már viszonylagosan sokat vizsgált, de annál kevesebbet alkalmazott gazdasági formát válaszuk, ezzel is gyakorlati példát mutatva a társszervezeteknek.

A ZMNE 2007. januárjában átérezve mind a lehetőséget, mind a kényszert, a kormány által meghirdetett reform-folyamatokban megvizsgálta az egyetem jelen helyzetét, ezen belül elkészítettem a logisztika elemzését, egy esetleges integráció vagy felügyeletváltás esetére.

A ZMNE logisztikai SWOT elemzése:

Erősségek:

- A ZMNE a működtetésének logisztikai háttere – részben utaltsággal – biztosított.
- A ZMNE által jelenleg használt pénzügyi-, számviteli-, elszámolási rendszerek a honvédelmi miniszter és a különböző honvédségi szakmai szervezetek által előírtan működnek (a törvényeken túlmenően).
- Az adóbevallások elkészítését és az adók befizetését a HM tárca központi pénzügyi szervezete végzi az adatbázisa alapján.
- A pénzügy-technikai elszámolásokhoz a HM KGIR különböző alrendszereit használja az egyetem, ezen felül igénybe veszi a HM tárca által biztosított számítástechnikai infrastruktúrát és programrendszereket.
- Az egyetem a HM KGIR mellett saját fejlesztésű szoftvereket is működtet, amelyek tovább segítik a költségvetési – számviteli - pénzügyi, valamint a vezetői számviteli feladatok ellátását. Ezek által lehetőség nyílik a költségvetés bonyolításának mindenkori és korrekt elemzésére, helyzetértékelésére.
- 2006. évtől bevezetésre került az ún. szakfeladat rend szerinti tervezés és a feladat alapú elszámolás-, nyilvántartás rendje.

Gyengeségek:

- A felsőoktatási törvény előírásainak az egyetem kollégiuma nem felel meg.
- Folyamatosan csökkenő költségvetés mellett a kiszolgálási színvonal stagnál, illetve csökken.
- Rejtett és járulékos költségek kiszámíthatatlansága.
- Vállalkozói mentalitás hiánya.
- Túlszabályozott (HM részéről) gazdálkodási irányítási rendszer.
- Folyamatosan változtatott (ad hoc) szabályozórendszer.
- Az ellátást biztosító állomány viszonylag magas létszáma.
- Az előljáró részéről állandó kényszer a felsőoktatási gazdálkodás „hadrendbe” történő illesztése.
- Az ingatlanok vagyonkezelői joga nélkül az egyetem bázis alapú tervezési módszert alkalmaz.
- A költségvetés tervezése során intenzív, direkt irányítási módszert alkalmaz a honvédelmi tárca.
- Az egyetem a felsőoktatási törvény által biztosított autonómiával, a ZMNE -re vonatkozó külön Ftv. rendelkezések miatt nem tud élni.

Lehetőségek:

- A túlszabályozott és bürokratikus rendszer megszüntetése.
- Lehetővé válik a belső modernizáció.
- Alkalmazhatóvá válnak a spin-off lehetőségek, outsourcing technológiák.
- Motivációs rendszer kialakításával a szervezet érdekeltté válik a hatékony működésben.
- Az állandó költségek változóvá tehetőek (költségcsökkentés).
- Megteremtődhet a „fő tevékenységre” koncentráció.

Ha a jelenlegi rendszer fennmarad:

- a gazdálkodás és az ellátás rendszerében nem történik jelentős változás (a gazdálkodás jelenlegi szinten marad „stabil”).

Ha rendszer piaci alapon működik tovább:

- A piac elvárásai, szakmai és technikai fejlődései gyorsabban jelenhetnek meg.
- Rugalmasság, változó más irányú kapacitás lekötés is lehetséges.
- Vállalkozói szemlélet előtérbe kerülése.
- Külső tőke bevonásával lehetővé válik a modernizáció.

- A meglévő know-how bővíthetővé válik a piaci tudású szakértelemmel.
- Lehetővé válik a gazdaságtalan, vagy kis hatékonysággal működő szervezeti elemek megszüntetése, elsorvasztása (amennyiben nem veszélyezteti az alaptevékenységet).

Veszélyek:

- Váltás esetén a költségvetési és elhelyezési feladatok új dimenzióba kerülése.
- Az új együttműködés sarokpont kidolgozásainak jelenlegi ismeretlensége.
- A szabályozóváltozás harmonizációjának, negatív externáliális hatásainak kivédése.
- Új piaci stratégia kooperációs dimenzióinak kidolgozása.
- A jelenlegi rendszer maradása esetén az alaptevékenységhez kapcsolódó részek konzerválódnak, a piaci nyitás nehezebbé válik és a szervezet hatékonysága lelassul.
- Jelenleg a szervezetnél vállalkozói mentalitás hiányzik a HM túlszabályozása miatt.
- Nincsenek valós (folyamatos változás miatt) és modern piaci és üzleti, valamint biztosítási tervek, ezért az ehhez kapcsolódó controlling tevékenység is gyenge.
- Külső piaci szereplő felé történő kiajánlás nehezen mérhető (a rejtett költségek miatt) így veszélyes is lehet (veszteség keletkezik).
- Az ellátás, valamint a biztosítási struktúrák és eszközök az alaptevékenységhez kötődnek, így a piacon nehezen érvényesíthetőek a tényleges költségek.
- Ha telített a piac – a verseny rugalmatlan menedzsmenttel ötvöződik, működési és ellátási zavar keletkezik.
- A gazdasági racionalitás nem kellő figyelembe vétele az oktatásban, a tudományos kutatásban, az adminisztrációban egyensúlyi zavarokat okozhat.
- Amennyiben nem kerül kialakításra egy piacképes motivációs rendszer és az ehhez kapcsolódó új humán stratégia, fennáll a veszélye a „kis pénz – kis foci”, valamint a „kisképesség – nagyvégtzettség” struktúrák kialakulásának, amelyek megnehezíthetik a piacra jutást.
- Változtatás esetén a kezdeti időszakban nőni fog a hibalehetőség az új jellegű feladatokhoz szükséges tapasztalat, gyakorlat hiánya miatt.
- Egyszeri költségdominancia megjelenésére kell számolni (az infrastruktúra átrendeződése, szükség esetén beszerzése, rendszerbeállítása miatt).

A SWOT analízis elvégzése után nézzük részletesebben a kitűzött célokat:

- Az alaptevékenység biztosítása mellett és költséghatékonyabb rendszer megteremtése.
- A jelenleg „parancs” rendszer felváltása menedzsment szemlélettel.
- A változások következtében bekövetkezett előnyök mielőbbi realizálása a hátrányok minimalizálására.
- Bevétel orientáltság növelése – kiadás orientáltság csökkentése.
- Motivációs rendszer bevezetése.
- Vállalkozási tevékenység bővítése.
- A csökkenő költségvetési lehetőségek következtében új szabályozást kell kidolgozni.
- Bérszínvonal gazdálkodás helyett bértömeg gazdálkodás.
- A bevétel gazdálkodás előtérbe helyezése.
- Vagyongazdálkodás megvalósítása.
- Új finanszírozási lehetőség rendszerének kidolgozása.
- Az MH rendszerével történő együttműködés újratervezése.
- Marketing tevékenység fokozása.
- Megfelelés a különböző jogszabályok előírásainak.
- Az intézmény likviditásának biztosítása.
- A gazdálkodás meghatározott szintű controlling tevékenységének fokozása.

Összességében megállapítható, hogy a felsorolt gyengeségek és veszélyek ellenére van mód az egyetemen az outsourcing igénybevételére, hiszen az erősségekben és a lehetőségekben számba vett előnyök, kedvező adottságok biztos háttérrel nyújtanának adott esetben az outsourcing alkalmazására.

IV.7. A VÁLTOZÁS LEHETŐSÉGEI A ZMNE-N

Először is rendszerezni kell a ZMNE tevékenységeit, amelyet az előző részekben már végrehajtottam. Másodszor végre kell hajtani a rendszerezett tevékenységek elemzését, (amely alapjait a SWOT analízissel végrehajtottam), amelyek megmutatják, hogy mely területek azok, amelyeket a célkitűzések érinthetik.

Nézzük a célok vizsgálatát. A szervezet minden döntéshozójának tisztában kell lennie a vizsgálat céljával és a célokat azonosan kell értelmezniük. A célkitűzéseknél meg kell határoznunk, hogy a munkánknak mi nem a célja, ezzel elkerüljük a későbbi kritikákat. Milyen szempontokat kell, hogy figyelembe vegyünk a döntésünk előtt?

Mi a fő cél?

1. Állandó költségek változóvá tétele (költségcsökkentés).
2. Költségcsökkentés mellett a jelenlegi minőségi szint növelése (mérhetőség megteremtése).
3. A jelenlegi rendszer rugalmassági és reagálási képességeinek növelése.
4. A fő tevékenységekre koncentráció megteremtése.
5. A szervezet későbbi működési rendszerének javítása a jobb megítélés érdekében.

Mit vegyünk figyelembe a döntés előkészítés konkrét folyamata során?

Az előzőekben már vizsgáltam az elérendő fő célokat. A döntés előkészítés további főbb lépései:

1. A döntés előkészítésében résztvevő személyek kiválasztása.
2. Leválasztásra kerülő területek kijelölése.
3. Az előkészítéshez szükséges munkaterv összeállítása, annak jóváhagyatása a döntésre jogosult személlyel.
4. A kiválasztott területekről részletes tevékenységi listák begyűjtése.
5. A területek szétválogatása anyagi és emberi erőforrás tekintetében, ezek tevékenységi körökhöz történő hozzárendelése.
6. A tevékenységi körök – csoportok vizsgálata, a fő feladatról történő leválasztásuk után nem veszélyeztetik-e az alapfeladatok ellátását.
7. Származik-e előnyünk abból, ha a tevékenységi csoportot továbbra is az alaptevékenységhez kapcsoljuk? (itt figyelembe kell venni a társszervezetek szervezeti és működési struktúráját, annak tapasztalatait).
8. Vizsgálni kell, milyen jelentősége van a vizsgált tevékenységi csoportoknak az alaprendeltetés végrehajtásában.
9. Az eszköz és a humán erőforrás oldala nem speciális-e? (kiváltható-e a terület más szolgáltatóval).
10. A tevékenységi csoport kiszervezésével az alaptevékenységet végző szervezet irányítása a továbbiakban hogyan biztosított (kényszer vagy lehetőség a változtatás).
11. A tevékenységi csoportok kiszervezésével az alaptevékenységet végző szervezet irányítása a továbbiakban hogyan biztosított (a parancsot helyettesíti-e a szerződés).

12. A tevékenységi csoportok más szolgáltatási formákkal történő felváltásának nincsenek-e törvényi-, szakhatósági stb. akadályai.

Az elvégzett vizsgálatok alapján úgymond „szűrés” alapján a szűrőn fennmaradó tevékenységi csoportoknál vizsgálni kell a továbbiakban:

1. A kiválasztott és jelenleg működő ellátási-, szolgáltatási rendszerek mélyrehatóbb felmérését.
2. A felmérés után meg kell határozni a leválasztható és az ideális ellátási-, szolgáltatási szinteket.
3. A szervezet alaptevékenységének kell alárendelni és meghatározni az elvárando teljesítményt.

A vizsgálat elvégzése után eljutunk annak a meghatározásához, hogy az elvart teljesítményt milyen formában tudjuk megvalósítani.

Ennek alternatívái lehetnek:

1. Minden marad a régiben, továbbra is saját, az alaprendeltetészerű szervezet részét képező szervezettel látjuk el a feladatunkat.
2. A szervezeti egység jogilag önálló vállalkozást alakít, amely vállalkozás az alaptevékenységet ellátó szervezet érdekében tevékenykedik.
3. Outsourcing (kiszervezés) valósul meg, tevékenységcsoportok kerülnek leválasztásra az alaptevékenységet ellátó szervezetről. A továbbiakban külső, a szervezethez csak egy szerződéssel kapcsolt szolgáltató biztosítja az alaptevékenység működéséhez a szolgáltatásokat, támogató jelleggel.
4. Közös vállalkozás indítása.

A következőkben megvizsgálom milyen előnyök, és hátrányok rejlenek a különböző konstrukciókban.

1. „Minden marad a régiben...”

ELŐNYEI	HÁTRÁNYAI
A belső szaktudás (Know-how) fennmarad.	Állandó fix költségek.
A szervezet hagyományos irányítási módszere (parancs) fennmarad.	Nem meghatározható és mérhető minőség.
Lehetőség van belső modernizálásra pl.: szolgáltató központ létrehozása.	Rejtett és járulékos költségek kiszámíthatatlansága.
Több idő marad a későbbi spin-off illetve outsourcing létrehozására.	Humán-erőforrás problémák (pl.: előrelépési lehetőségek korlátai).

9. táblázat. Elvárt teljesítmény alternatívái 1.

Forrás: saját szerkesztés

2. A szervezeti egység (ZMNE) önálló vállalkozást indít „Kft. -be való szervezés”

ELŐNYEI	HÁTRÁNYAI
Az új vállalkozás a szabad kapacitását kiejánlhatja (szolgáltatásai egy részét a piacon hasznosíthatja).	Ha csak a régi felfogású vezetők kerülnek az új szervezet döntéshozói közé, azzal a gondolkodásmód és a struktúrák „megkövesednek”.
Külső tőke bevonásával lehetőség nyílik a vállalkozás modernizációjára.	A vállalkozói mentalitás hiányzik. Az első pontban foglaltak megválaszolása esetén az alaptervékenységhez kapcsolódó részek konzerválódnak a piaci nyitás nehezebbé válik és a szervezet hatékonysága lelassul.

10. táblázat. Elvárt teljesítmény alternatívái 2.

Forrás: saját szerkesztés

3. Outsourcing (kiszervezés) esetén...

ELŐNYEI	HÁTRÁNYAI
A piac szakmai és technikai fejlődései gyorsan megjelennek a szolgáltatónál.	Az alaptevékenységhez tartozó vezetők egy része a továbbiakban is a korábbi gyakorlatot akarja követni, pl.: aprólékosan megtervezett feladatokhoz akarnak erőforrást szerezni, ezáltal a régi felfogású rugalmatlan vezető csalódik az outsourcingben.
Szerződésben rögzített kiszámítható, tervezhető költségek jelennek meg	Az előző pont miatt felmerülhet a szerződés újratárgyalásának lehetősége vagy megszüntetése
A minőség a szabványok és a szerződésben meghatározottak alapján mérhető.	Az előnyök csak később realizálhatóak.
Rugalmasság a változó más irányú kapacitás lekötése is lehetséges.	
Az előrelépési lehetőségek nem merevek, rugalmasan változtathatóak képesség függvényében.	
A belső, alaptevékenység kiszolgálásához rendelt know-how bővíthetővé válik „piaci tudású” szakértelemmel.	Az új szervezet még nem rendelkezik modern piaci és üzleti tervekkel, ezért az ehhez kapcsolódó kontrolling tevékenység az első évben gyenge. Ezáltal a külső piaci szereplő felé történő szolgáltatás kiajánlás nehezen mérhető, így veszélyes is lehet (veszteség keletkezik).
Az új menedzseri szemléletű menedzsmentben könnyebb a képesség alapján történő előrelépés.	A humán és az eszköz erőforrás az alaptevékenységhez köthető, így a piacon nehezen értékesíthető.
Lehetővé válik a gazdaságtalanul működő, vagy kis hatékonysági szervezeti elemek megszüntetése, elsorvasztása, (amennyiben nem veszélyeztetik az alaptevékenységet).	Telített piac- verseny.
Motivációs rendszer kialakításával a szervezet érdekeltté válik a hatékony működésben.	Cash-flow hiány.

11. táblázat. Elvárt teljesítmény alternatívái 3.

4. Közös vállalkozás indítása esetén

ELŐNYEI	HÁTRÁNYAI
Nagymértékű külső tőke áramlik be.	Előfordulhat, hogy a külső tőke csak az addigi alaptevékenység biztosításából származó bevételek elemzése után érkezik be (biztos profit).
Vállalkozási tapasztalattal és szakértelemmel rendelkező know-how áramlik be.	Az alaptevékenység további biztosításához nem minden esetben tudják hozzárendelni az új struktúrákat.
Az alaptevékenység kiszolgálásához rendelt szervezeti elemek szabadkapacitása könnyebben kiejánlható.	Amennyiben az alaptevékenység további biztosításában nincs meghatározva egy minőségi szintemelkedés, előfordulhat a „kettős mérce”. 1.) piaci kiejánlás esetén verseny és minőség; 2.) alaptevékenység biztosításánál, változatlan minőség melletti változatlan profit.
Versenyképes, piaci alapú motivációs és előmeneteli rendszer alakítható ki.	A meglévő és beáramló struktúrák ütközése konfliktushoz vezethet.
A beérkező tőke és know-how magasabb szintű alaptevékenység kiszolgálást eredményezhet.	Non-profit szervezet többségi tulajdonlása esetén a menedzsment struktúrája „megkövesedhet”.
Az új menedzsment megalakulásával könnyebbé válik a modernebb belső szerkezeti és szervezeti struktúra kialakítása, könnyebben meghatározhatóvá és mérhetővé válik az ár és minőség.	A közös vállalkozás alaptevékenységhez kapcsolódó tevékenységének előnye-hátrányai csak később realizálhatóak.

12. táblázat. Elvárt teljesítmény alternatívái 4.

Forrás: saját szerkesztés

Az eddig leírtak alapján – mint gondolatébresztés után – már elkezdhető egy alternatíva választás esetén a részletes tervek kidolgozása, melynek részét kell, hogy képezzék a költségelemzések is.

KÖVETKEZTETÉSEK

Jelenleg az állami szférában, ezen belül a ZMNE -n is egyre erőteljesebben érzékelhető költségvetési megszigorítások rövid időn belül kikényszerítik, egyben lehetővé teszik a szerkezeti és strukturális átalakítások végrehajtását.

A megmaradó szervezeti egységektől azonban továbbra is megkövetelik az alaptevékenységük elvégzését, amelyet kisebb költségvetéssel és létszámmal, de nagyobb hatékonysággal kell végrehajtaniuk. Ebben a fejezetben ennek az egyáltalán nem könnyű feladatnak a végrehajtásához kívántam alternatívákat és megoldási lehetőségeket nyújtani, egyben megismertetni a jövőbeni döntéshozókat már működő, valamint a közeli-, távoli jövőben bevezetésre kerülő új szolgáltatási rendszerekkel.

A fejezetben felvázolt alternatívák bármelyikének végrehajtása alkalmas lehet arra, hogy a jelenlegi standard állapotról történő elmozdulást lehetővé tegye. Ebben az esetben az elmozdulás bármilyen irányban mérhetővé, számszerűsíthetővé válik, hiszen jelen helyzetben a mérőszámok rendelkezésre állnak. (létszám, költségvetés, stb.) egy negatív elmozdulás lehetővé teszi, hogy az alaptevékenység veszélyeztetése nélkül helyre állítsuk az eredeti állapotot. A pozitív elmozdulás (költségcsökkentés, hatékonyságnövelés) lehetőséget teremt a folyamat tovább bővítésére egyben modellként szolgálhat a HM/MH logisztikájának-, gazdálkodásának új alapokra történő helyezéséhez is.

ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

1. Átfogó gazdasági reform, amely fő célja a régi kishatékonyságú struktúrák lebontása, működésük új alapokra történő helyezése a mérhetőség megteremtésével alkalmas és lehetséges feltételt teremt a költségvetési szféra és így a honvédség számára is a hatékonyabb, átláthatóbb gazdálkodás kialakítására.
2. A védelemgazdaság, mint a magyar gazdaság szerves része szintén megfogalmazta igényét a Magyar Honvédség, valamint a ZMNE felé is egy racionálisabb az államháztartást jobban tehermentesítő, működési struktúra kialakítására, amely új struktúra kisebb költségfelhasználással ugyanakkor nagyobb hatékonysággal kell, hogy biztosítsa a szervezeteket alaptevékenységük ellátásában, ami a kihelyezések pozitív és negatív oldalait megvizsgálva a mérleg a pozitív irányba billen.

3. A HM szervezetei számára az elvonások nem újszerűek, hiszen már a rendszerváltás utáni tömeghadsereg lebontásával elkezdődtek azok a folyamatok, amelyeket a katonai-gazdasági környezet csak átszervezésnek hív. Az elmúlt időszakban az átszervezések általában – kevés kivételtől eltekintve – nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket, vagyis azt, hogy a kisebb szervezet, kevesebb költségvetésből nagyobb hatékonyságot kell, hogy produkáljon. A HM tárca által végrehajtott költségkímélést célzó törekvések és kiszervezések (elhelyezés, élelmezés, őrzés-védelem, stb.) ugyan megfogalmaztak egy minőségi logisztikai biztosítási igényt, ugyanakkor ezt nem minden esetben tudták végrehajtani. Ezért maradt a létszámok és a költségvetés csökkentése, és a rejtett gondolat, ha a hatékonyságot és színvonalat nem is tudjuk növelni, legalább a költségvetést csökkentjük, ezáltal már félig megfeleltünk az elvárásoknak.
4. A 2006-ban elindult államreform új irányt mutat, amelyhez új módon kell alkalmazkodnunk. Már nem lesz elég a költségvetés és a létszám csökkentése, ennek együtt kell járnia a hatékonyság növelésével. Tehát új katonai logisztikai kihívásoknak kell megfelelnünk, amely nem áll távol tőlünk, hiszen nem más, mint:
- kisebb létszám,
 - kisebb költségvetés,
 - magasabb szintű biztosítás, ellátás.

Ennek alapján a feladatok szervezeti-költségvetési végrehajtását ki kell dolgozni. Jelenleg könnyű helyzetben vagyunk, hiszen csak részét kell képeznünk a változásoknak. Ugyanakkor nem csak lehetőséget, hanem feladatot is kaptunk, amelyet végre kell hajtani, ráadásul jól és hatékonyan kell elvégeznünk, megteremtve a mérhetőséget, hiszen csak így tudjuk kiküszöbölni a költségcsökkentés-hatékonyságnövelés viszonylagosan ellentmondását. A logisztikai szakembereknek el kell hinniük, hogy egészségügyi példát hozva, ha egy kórházi reform vége az lenne, hogy kisebb létszámmal, kisebb költségvetéssel kisebb hatékonyságot érnének el, annak komoly veszélyei lennének. De, ha nagyobb hatékonyságot érnek el a költségcsökkentés után, akkor mindenkitől meg lehet és kell követelni a saját hatékonyságának növelését úgy, hogy a költségvetését csökkentik.

5. A piaci szereplők a hatékonyság-növelésüket és költség-csökkentésüket számon kérhető és betartható motivációs rendszerrel egészítik ki, amelyek érdekeltté teszik a folyamatban résztvevőket a feladat minél gazdaságosabb végrehajtásában. Ez az érdek a

költségvetési szerveknél kevésbé kitapintható. A közszféra a részére meghatározott feladatokat általában politikai döntés alapján, részletes intézkedések, ütemtervek alapján hajtja végre, amelyekben nem szerepelnek a végrehajtók motivációi, illetve érdekei. Így válik érthetővé, hogy a piac és a közszféra között miért van mindig különbség a piac javára, holott a közszférában összességében felkészültebb szakembereket találhatunk.

6. Visszatérve a legrészletesebben bemutatott és elemzett mikrokörnyezetemre a ZMNE - re, itt is levonhatom a végkövetkeztetést, miszerint: Mind a globális, mind a lokális változások rá fognak kényszeríteni bennünket arra, hogy eddigi zárt világunkat és „kényelmes” álláspontunkat feladva végrehajtsuk a reformokat, aminek a Nemzetvédelmi Egyetemen is látható jelei és általánosítható tapasztalatai vannak. A fejezetben felvázolt alternatívák bármelyikének végrehajtása alkalmas lehet arra, hogy a jelenlegi standard állapotról történő elmozdulást lehetővé tegye. Ebben az esetben az elmozdulás bármilyen irányban mérhetővé, számszerűsíthetővé válik, hiszen jelen helyzetben a mérőszámok rendelkezésre állnak. (létszám, költségvetés, stb.) egy negatív elmozdulás lehetővé teszi, hogy az alaptevékenység veszélyeztetése nélkül helyre állítsuk az eredeti állapotot. A pozitív elmozdulás (költségcsökkentés, hatékonyságnövelés) lehetőséget teremt a folyamat tovább bővítésére egyben modellként szolgálhat a HM/MH logisztikájának-, gazdálkodásának új alapokra történő helyezéséhez is.

ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A kutatási céljaimat teljesítettem, amely több tudományos eredményt hozott melyek tételesen a következők:

1. Az outsourcing elméletének széleskörű feldolgozásával igazoltam, hogy nem létezik egy merev sablon a helyes tevékenységre, hanem az elmélet és a körülmények elemzésével egyedi megoldást kell találni úgy a gazdasági-, mint a költségvetési szférában.

2. Megvizsgáltam és lényeges jegyei alapján összevettem a piaci és a költségvetési szféra működését az outsourcing aspektusából és igazoltam, hogy a meglévő sajátosságok ellenére a feladatok kiszervezése pozitív hatású a védelmi szférában is.
3. Esettanulmányok elemzésével összehasonlítottam a polgári és a költségvetési (piaci és katonai) outsourcing tevékenységek lehetőségét és gyakorlatát, kimutattam előnyeiket és hátrányaikat, javaslatokat tettem a gazdálkodás meglévő rendjének javítására.
4. Gyakorlati példák elemzésével kimutattam az outsourcing tevékenység erős és gyenge oldalait, feloldottam azt a látszólagos ellentmondást, ami a két oldalt antagonisztikus viszonyban tüntette fel.
5. Bebizonyítottam, hogy az MH szervezeti sajátosságai mellett is vannak az outsourcing tevékenységnek előnyei, az outsourcing nem veszélyezteti a katonai vezetés hierarchikus rendjét és megfelelő biztonságot ad a feladatok támogatásához.

AJÁNLÁSOK

- 1.) A globalizálódó logisztika eddigi fejlődési folyamatának és a jövőbeni, a virtualitás világába mutató működési rendszerének, államok feletti átjárhatóságának, valamint a szövetségi rendszerekhez csatolhatóságának bemutatása a ZMNE elméleti képzésében.
- 2.) Szükségesnek tartom egy tárcaközi (HM, IRM, BM, OKM, PÜM) bizottság létrehozását, amely összehangolja az állam, gazdasági reform elképzeléseit az érintett tárcákról, döntés után a tárcaközi bizottságok egy egységes operatív gazdasági programot adjanak ki, amely elősegíti az együttgondolkodást és az egyirányba haladást, ezáltal is jelentős költséget takarítva meg. A tárcák az egységes program alapján készítik a sajátosságaikat is figyelembe véve a saját intézkedéseiket, valamint az ahhoz kapcsolódó végrehajtási utasításokat, ezzel is elősegítve egy esetleges egységes outsourcing bevezetésének lehetőségét.
- 3.) A HM tárca elkészíti, figyelembe véve az elmúlt időszak, mind pozitív, mind negatív tapasztalatait, az érintett területek stratégiai SWOT elemzését, mint a döntés előkészítésének egyik fontos elemét, amely elősegítheti a HM részére nem előnyös tevékenységek leválasztását.
- 4.) Meg kell vizsgálni a sajátosságok figyelembe vételével, hogy egyes szervezeteknél milyen gazdasági költségcsökkenés és hatékonyságemelés jöhet számításba. A vizsgálatba, mind a belső logisztikai szakembereket, mind a külső piaci szakértőket be kell vonni.
- 5.) Ahhoz, hogy a költségcsökkenés együtt járjon a hatékonyság és a minőség növelésével, új motivációs és mérőszámrendszert kell kidolgozni, illetve alkalmazni.
- 6.) A mérhetőség megteremtésénél vegyük figyelembe a költségvetési és piaci tapasztalati adatokat és mérőszámokat, valamint az eddigi NATO-ban végzett feladataink gazdasági számításait is. Természetesen a szövetségi feladataink elkülönített előirányzatait nem kell és nem is szabad „ráhúzni” az alap-mérőszámokra, de kár lenne figyelmen kívül hagyni, hiszen a számok valós feladat-végrehajtást takarnak. Ugyanakkor meg kell vizsgálni, hogy a bevethető alakulatoknál milyen lehetőség nyílik az outsourcingre.

TÉMAKÖRBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓIM

Lektorált folyóiratban megjelent cikkek magyar nyelvű folyóiratban

1. Trembeczky László: A globalizáció és a logisztika kapcsolata; (Bolyai Szemle ISSN 14161443) ZMNE; Budapest, 2004; 1. szám 41-53. oldal
2. Trembeczky László: A NATO logisztikai doktrínák alapján a civil logisztikával történő együttműködés szükségessége; (Bolyai Szemle ISSN 14151443) ZMNE; Budapest, 2005; 1. szám 160-170. oldal
3. Trembeczky László: Logisztikai szolgáltató központok kiválasztásának főbb szempontjai, körzetek bemutatása; (Bolyai Szemle ISSN 14161443) ZMNE; Budapest, 2005; 2. szám 127-143. oldal
4. Trembeczky László: A globális gazdasági gondolkodásmód biztonságpolitikai aspektusai; (Kard és Toll ISSN 1587558X) HM Oktatási és Tudományszervező Főosztály; Budapest, 2004; 1. szám 26-29. oldal
5. Trembeczky László: Logisztika, mint rendszer; (Kard és Toll ISSN 1587558X) HM Oktatási és Tudományszervező Főosztály; Budapest, 2006; 1. szám 83-87. oldal
6. Dr. Réger Béla- Trembeczky László: A katonai logisztika gyakorlata. A hadművelleti felvonulás s a befogadó nemzeti támogatás időszerű kérdései a NATO logisztikai doktrínák fejlődésének tükrében; (Katonai Logisztika ISSN 15884228) MH ÖLTP; Budapest, 2004; 2. szám 130-142. oldal
7. Trembeczky László: A Katonai Logisztikai Szolgáltató Központok kialakításának lehetősége az új logisztikai kihívások tükrében; (Katonai Logisztika ISSN 15884228) MH ÖLTP; Budapest, 2004; 3. szám 26-32. oldal
8. Trembeczky László: Outsourcing, mint lehetőség a Magyar Honvédségben; (Katonai Logisztika ISSN 15884228) MH ÖLTP; Budapest, 2006; 2. szám 71-78. oldal
9. Trembeczky László: A magyarországi közútfejlesztés iránya, mint a logisztika szerves része; (Kard és Toll ISSN 1587558X) HM Oktatási és Tudományszervező Főosztály; Budapest, 2005; 2. szám 113-118. oldal
10. Dr. Réger Béla- Trembeczky László: A katonai és civil logisztika kapcsolatának időszerű kérdései a NATO logisztikai doktrínák fejlődésének tükrében; (Logisztikai évkönyv ISSN 1218-3849) MLE; Budapest, 2004; 113-121. oldal

11. Trembeczky László: A logisztikai menedzsment viszonya az outsourcinghez; (Katonai Logisztika ISSN 15884228) MH ÖLTP; Budapest, 2007; megjelenés alatt
12. Trembeczky László: Outsourcing és alternatívái (Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények ISSN 1585-8960) ÁVF; Budapest, 2007.04. 259-265. oldal.

Lektorált folyóiratban megjelent cikkek idegen nyelvű folyóiratban

1. Dr. Réger Béla - Trembeczky László: The big challenge is „Maglite has been changing” Academic and Applied Research in Military Science; (ISSN 15888789) Miklós Zinyi National Defense University; Budapest, 2006. 485-490. oldal
2. Dr. Rajnai Zoltán – Trembeczky László: Le ciment des armées: La cohesion; Kommunikáció (ISBN 9637060111) ZMNE, Budapest, 2005./6. 383-387. oldal
3. Dr. Rajnai Zoltán – Trembeczky László: SATCOM et interoperabilité; Kommunikáció (ISBN 9637060111) ZMNE, Budapest, 2006./10. 27-31. oldal

Nem lektorált folyóirat, cikk idegen nyelvű könyvtárban

1. Trembeczky László: „Peace has a price not dividend” School of Logistics RLC Training Group; Deepcut (GB) 2005. március
2. Trembeczky László: Host Nation Support Defence Logistics and Supply School; Deepcut (GB) 2006. március

Nem lektorált folyóirat, cikk magyar nyelvű folyóiratban

1. Dr. Réger Béla – Trembeczky László: A MAGLITE gyakorlat végrehajtása térinformatikai támogatással; Nemzetvédelmi Egyetemi Fórum 2004./1. ZMNE

Magyar nyelvű előadás tartása

1. Trembeczky László: Az outsourcing és alternatívái; Vállalkozási Főiskola; Budapest, 2006./9.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Knoll Imre: Interdiszciplináris logisztika a gazdaságpolitikában, Kovásznai Kiadó; Budapest, 2006. (ISBN: 9638558784), 59-113. oldal
2. Knoll Imre: Logisztika a 21. században. KIT Kiadó, Budapest, 2001. (ISBN: 9633368731) 28-61. oldal
3. Szegedi Zoltán – Prezinszki József: Logisztika – menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2003. (ISBN: 9630944340) 340-353. oldal
4. Prezinszki József: Logisztika; BME; Budapest, 2000. 11-59. oldal
5. Körmendi Lajos: Gyakorlati logisztika tanácsadó, Verlag Dashöfer Szakkiadó, Budapest, 1999. (ISBN: NNISBN), 410 – 502. oldal
6. Szegedi Zoltán: Logisztika menedzsereknek, Kossuth Kiadó, 1998. (ISBN: 9630940507, ISSN: 1419-3000), 45-125. oldal
7. Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, Aula 3., Budapest, 2003. (ISBN: 9639478741), 415 – 550. oldal
8. Varga-Bedő-Lőrinczi: Vállalkozások gazdaságtana, Perfekt, Budapest, 1997. (ISBN: 9633944273X) 19-235. oldal
9. Sziebig Péter: Kiszervezve: elmélet és gyakorlat az IT outsourcingban Pb. Vogelme Burda 2006. (ISSN: 1787-2251), 5-65. oldal
10. Hautzinger Gyula: Babiloni képes napló (egy év a háborúban, napról – napra), ZMNE Társadalomtudományi Intézet, Budapest, 2006. (ISBN: 9637060170), 1-166. oldal
11. Prezinszki József: Logisztika; (BME MTI) Kossuth; Budapest, 1995.
12. Prezinszki József: Logisztika II; LFK; Budapest, 1999. 26-31.
13. Csermák-Dér-Nagy-Pintéerné: Költségvetési szervek gazdálkodása; Aula; Budapest, 2000.
14. Comas, Laurent: Outsourcing: Supply Chain Sycamer, Budapest, 2005.
15. Lakatos Péter: Lehetséges kiindulópontok a polgári erőforrások igénybevételére a katonai logisztikai szolgáltatások területén; Katonai Logisztika; Budapest, 2003./4.
16. Balla Tibor: Civil és Katonai javak a szerződött logisztikai szolgáltatások rendszerében; Katonai Logisztika; Budapest, 2004./2.
17. Jároscsák Miklós: Költségelemzési szempontok az MH élelmezési ellátásának nemzetgazdasági kihelyezésében; Katonai Logisztika; Budapest ILTT 2003./4.

18. Balics Tamás: Logisztikai erőforrás kihelyezés Németországban; BME OMIKK; Budapest, 2004./1.
19. Simoni B.-Huber E.: Logistik-outsourcing mit System Dritte richtig ausmahlen (A harmadik fél helyes megválasztása), OMIKK – Logisztika; Budapest, 2003./3.
20. Brown, C.D.: Drafting arbitration agreements with third party service providers; 58. k. 10. sz. 2003. 37-39. oldal.
21. Pfeffer, J.: Power in organizations Mansfield, Man., Pitman 1981.
22. Williamson, E. Oliver: A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása. Szakkollégiumi füzetek 33. Budapest 2000.
23. Prahalad, C.K. – Hamel, G.: A vállalat alapvető képessége. Vezetéstudomány, 1-2 sz. 1993. 47-55 oldal.
24. Teleki Károly: Logisztikai outsourcing – konszolidálódó piac, dinamikus növekedés; Tranzit; V. évf. 2003./7.
25. Teleki Károly: Logisztikai outsourcing Magyarországon. KPMG tanulmány, 2005.
26. Juhász Péter: Spóroljon outsourcinggel; Üzlet és Siker; Budapest, 2003./10.
27. Bányai Kornél: Miért jött létre a logisztika; SCM 2003. VII. évf. 1-2.
28. Zsirai István: Logisztikai szolgáltatások fejlesztése, mint Magyarország regionális központtá fejlesztésének eszköze; Közlekedéstudományi Szemle KTE; Budapest, 1995./4-5.
29. Hoyer Logistics Management. BME OMIKK Logisztika 9.k. 2 sz. 2004. 26-31 oldal.
30. Dinye László: A közszolgálati menedzsment sajátosságainak kutatási tapasztalatai; Vezetéstudomány; XXXIII. évf. 2002./12.
31. Római Péter: A logisztikai stratégia alkotás térségi és időhorizontjai; Vezetéstudomány; XXXII. évf. 2001./9.
32. Báthy Sándor: Nemzetgazdaság, mint a befogadó nemzeti támogatás és a nemzeti támogató elem bázisa; Katonai Logisztika Anyagi-Technikai biztosítás; HM LFI; Budapest, 1998./3.
33. Király László György: Teljesítménymérés és értékelés a közigazgatásban; Vezetéstudomány 1999., 7-8. oldal
34. Gyarmati István: A haderőreform jövője a honvédség közép és hosszú távú perspektívája; Hadtudomány; 1998. 12. VIII. évf. 4. szám
35. Csabai: A katonai logisztika gyökerei és időszerű kérdése az ezredfordulón; Katonai Logisztika Anyagi-Technikai biztosítás; MH LFI; Budapest, 1997./3.

36. Kopasz Jenő: A HM és MH szállítóival szemben támasztott követelmények; Katonai Logisztika Anyagi-Technikai biztosítás; Budapest, 1996./4.
37. Németh István: Nemzeti hatáskörbe tartozó logisztikai biztosítás NATO tapasztalatai; MH ÖLTP konferencia; Budapest, 2005.04.06.
38. Gáspár Tibor: Logisztikus párbeszéd; MH ÖLTP; Budapest, 2005. 10. 12.
39. Jósvai Attila: Előterjesztés az OGYHB részére; MH ÖLTP ÉSZF 2003./9.
40. Jósvai Attila: Az élelmezési ellátás kiváltása; MH ÖLTP 2006. 10. 22. előadás
41. Czerny József: A létesítménygazdálkodási outsourcing előadás anyaga 2005.
42. Jávör Endre: A Befogadó Ország logisztikai támogató tevékenysége..., Doktori (PhD) értekezés; ZMNE; Budapest 2001. 132. oldal
43. Hadtudományi Lexikon. Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest, 1995. 1057. oldal
44. Jelentés a HM fejezet működésének ellenőrzéséről, 2005.
45. ZMNE gazdálkodási beszámolója, 2005.
46. ZMNE belső gazdálkodási szabályzata 2006., 6-37. oldal
47. A ZMNE gazdálkodási tevékenységének felülvizsgálata; Provica, 2005., 17-58. oldal
48. A ZMNE által használt infrastruktúra felmérése; ÉGSZI, 2005., 3-22. oldal
49. Polgári Katonai együttműködési konferencia; HM HVK HDMCSF kiadvány; 2001.
50. OGY 94/1998. (XII.29.) határozata a Magyar Köztársaság biztonság és védelempolitikai alapelveiről
51. OGY 14/2000. (III.24.) határozata a Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztési irányairól
52. HM Vagyonkezelési ingatlanok külső szolgáltatóval történő működtetése (22/2002.) HM IKH-HM ÖLTP együttes intézkedés; Budapest, 2002.
53. A Magyar Köztársaság Kormányának 2159/1996. (VI.28.) határozata: A modernizációs program és az európai integrációra való felkészülés egyes szakmai feladatainak végrehajtásáról
54. EU bizottsági irányelve: 2004/39/EK 2. szakasz; Kiszervezés 13. cikkely
55. Magyar Hírlap 2003.05.03.: Havril András vezérezredes, interjú
56. Juhász Ferenc: Úton a XX. század serege felé (www.honvedelem.hu., 2004.)
57. MKOGY: H/8674/12. szám a H/8674 számú MH Hosszú távú fejlesztési irányáról (www.mkogy.hu/irom37/8674/08674-0001.pdf., 2004.03.04.)
58. Outsourcing: (www.synergion.hu/outsourcing_040326.php, 2006.)

59. Változások az outsourcing piacon:
(www.deloitte.com/dtt/research/015,cid=70376,00html)
60. Deloitte Consulting LLP tanulmány, A tevékenységek kihelyezése:
(www.apse.org.uk/05-46.)
61. Knoll Imre: Alkalmazkodó logisztika a 21. században – előadás; Budapest, 1999./9.
(www.toppoint.hu/logitech2005.htm.1999. 10. 03.)
62. Bizó Dániel: Globalizáció 2.0. (www.hsw.hu/oldal.php3?cikkid=945,
2004.12.10.)
63. Jakus János: a Magyar Honvédség a rendszerváltástól napjainkig
(www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/1/2005_1_5.html, 2005.)
64. Tarnai Júlia: Globalizáció és logisztika ([www.pack-plus-
log.mtesz.hu/annotations/044/2004_1pdf](http://www.pack-plus-log.mtesz.hu/annotations/044/2004_1pdf), 2004.)
65. Bodnár Ádám: Állami és szakmai összefogással valósulhat meg az outsourcing a
közszektorokban (www.hsw.hu/hir.php3?id=27400, 2006. 06. 29.)
66. Új típusú outsourcing: (www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=51995,
2004.03.26.)
67. Így látja az outsourcing partner: (www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=120088,
2006.03.31.)
68. A belügyi ágazat stratégiája: (www.b-m.hu/belugy/)
69. Magyarország sokat nyerhet a kiszervezéseken: (www.mfor.hu/cikk, 2004.09.23.)