

KISS Lilla Veronika

# A HATÉKONYSÁG NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL

A tanulmány röviden bemutatja a magyar önkormányzati szektor feladatrendszerét és a finanszírozás jelenlegi helyzetét, valamint az Új Közmenedzsment módszer hazai alkalmazása nyújtotta lehetőségeket. A tanulmány ambíciója az önkormányzati szektor szorult gazdasági helyzetének vizsgálata kapcsán a gazdaságfejlesztés és a hatékonyságnövelés lehetőségeinek vizsgálata. A szerző menedzsmentmódszereket ajánl a hivatali vezetés hatékonyságának növeléséhez, kiemelve a különböző módszerek alkalmazásának problémái mellett azok hosszú távú előnyeit, hasznait.

**Kulcsfogalmak:** önkormányzati szektor, gazdaságfejlesztés, Új Közmenedzsment, a közigazgatás területi integrációja, a hivatali működés hatékonysága, az irányítási folyamatok korszerűsítése, teljesítményorientált menedzsmenttechnikák

A közigazgatás tradicionális modelljét hazánkban az 1980-as évektől kezdődően egy új vezetési megközelítés váltotta fel, melynek elemei a piac vezérelte közigazgatás, a közszolgálati menedzsment reformja, a saját bevételek növelését célul kitűző vállalkozó önkormányzat. Az új modellben kihívások érik a klasszikus weberi bürokráciát, a közvetlen kormányzati szolgáltatásszervezést és -nyújtást, a politikai és közigazgatási ügyek olyan elválasztását, amelyben a feladatok végrehajtása az elsődleges szempont. Az állami beavatkozás és támogatás – melyek tökéletesen hatékony piac esetében szükségtelenek lennének – a hiányzó hatékonyság növelésére irányulnak. A fejlett országokban a teljesítményorientált önkormányzati reformok jelentősen modernizálták a költségvetési gyakorlatot és növelték a gazdálkodás hatékonyságát.

A magyar önkormányzati szektor költségvetési gyakorlatát és a helyi gazdaságfejlesztésben betöltött szerepét nagy kihívások érik, az önkormányzatok többsége egyre nehezedő gazdasági feltételekkel szembesül, miközben feladatai és az „ügyfelek” (állampolgárok, vállalkozók, állami intézmények, civil szervezetek) önkormányzattal szembeni elvárásai fokozódnak. Az államháztartás ezen alrendszerének pénzügyi helyzete, az önkormányzati szektor külső forrásbevonó képességének, a közpénzekkel történő gazdálkodás

átláthatóságának és hatékonyságának növelése, valamint a hivatali működés korszerűvé és ügyfélbaráttá tétele lényeges területe az államháztartási reformnak. Az önkormányzati működés átalakításának és sikeres reformjának két kulcseleme nézőpontom szerint: *a gazdaság fenntartható és versenyképes fejlesztése mellett a gazdálkodás, a hivatali működés hatékonyságának növelése.* A hatékonyabb működés a jelenlegi feladatvégzés racionalizálását, a nyújtott közszolgáltatások minőségének javítását, alacsonyabb költségét jelenti. Az önkormányzatok éles versenyhelyzetben vannak a forrásokért, a támogatókért. Az önkormányzati fejlesztések külső forrását az egyre csökkenő állami finanszírozás mellett a pályázati források és a hitelek jelentik. A fejlesztésre fordítható források másik csoportja a saját bevételek növelésén túl a területi közigazgatás térbeli integrációjával, a feladatellátás racionalizálásával és az önkormányzati működés hatékonyságának javításával teremthető elő. Határozott stratégiai célok mentén dolgozó, hatékonyan és áttekinthetően gazdálkodó önkormányzat nagyobb eséllyel indul a külső forrásokért folytatott versenyben is.

A publikáció első részében a helyi önkormányzatok feladatrendszerének egyik kulcsfontosságú elemével, a gazdaságfejlesztés lehetőségeinek vizsgálatával foglalkozik, majd az önkormányzati finanszírozás helyzeté-

nek áttekintő értékelése után az Új Közmenedzsment vezetési paradigma által javasolt pótlólagos forrásbevonás lehetőségei kerülnek a középpontba. Az új igazgatási modell által már a fejlett országok üzleti és állami szektorában egyaránt sikeresen alkalmazott gazdaságfejlesztési eszközök hazai alkalmazásának problémái mellett a hatékony hivatali működést nagyban elősegítő menedzsmentmódszerekkel foglalkozik a tanulmány, részletesen tárgyalva az egyes módszerek alkalmazásának problémái mellett a hosszú távú előnyöket és hasznokat.

A tanulmány elkészítésének módszere a vonatkozó szakirodalom kutatási eredményeinek összefoglalásán túl a szerző saját kutatására, az önkormányzati vezetőkkel és munkatársakkal folytatott személyes mélyinterjúin túl a tényeken alapuló meggyőződésére alapozott munka.

### Az önkormányzatok feladatrendszere

Az önkormányzatok feladatkörét részletesen a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (Ötv.) 1. és 8. §-ai szabályozzák. Az egyes feladatcsoportok végrehajtásának eszköztrendszere rendkívül differenciált, magába foglal közhatalmi, finanszírozási, tulajdonosi és vállalkozói elemeket egyaránt. Az önkormányzati törvény alapján az önkormányzati szerepkör lényegében három nagy területet fog át. Az önkormányzatok mint az állami struktúra részei kötelesek a *helyi közszolgáltatásokat* szervezni abban a körben, amelyekre az állam a polgáraival szemben jogszabályokban kötelezettséget vállalt, például oktatás, egészségügyi, szociális ellátás, közművelődés, gyermek- és ifjúságvédelem, tömegközlekedés, közvilágítás, köztisztaság, vízellátás, kommunális szolgáltatások nyújtása.

A kötelező önkormányzati feladatok második csoportja a *hatósági-igazgatási feladatok* köre, melyek végrehajtási felelőssége megoszlik a képviselő-testület, a polgármester és a jegyző között.

A harmadik feladatcsoport a *helyi gazdaságfejlesztés*, ami átfogja a stratégiai tervezést, területrendezést, gazdasági támogatást, infrastruktúra-fejlesztést, településmarketinget, az idegenforgalom szervezését, foglalkoztatáspolitikai feladatokat stb.

Szigorúan véve csak az első és a harmadik feladatcsoport tartalmaz konkrét fejlesztési feladatokat, tágabb értelemben azonban a közszolgáltatások, közjavak minőségével szemben támasztott elvárások és a közpénzakkal való gazdálkodás hatékonyságának szakmai követelménye miatt szinte minden önkormányzati feladat igényel fejlesztést, korszerűsítést. Az önkormányzatok fő célja a területükön élő lakosok életminőségének javítása, amely a közszolgáltatások fogyasztói elvárás-

nak megfelelő színvonalának javításán túl a gazdaság fejlesztését is magában foglalja, hiszen a sikeres gazdaságfejlesztés biztosítja hosszú távon a stabil és adekvát mértékű bevételeket az önkormányzat számára. A településfejlesztés saját olvasatomban a település társadalmi, kulturális és gazdasági erőforrásainak, környezeti minőségének, infrastruktúrájának olyan stratégia alapján történő módszeres fejlesztése, amely a fenntartható fejlődés érdekében megteremti a település lakossága számára az életszínvonal növekedésének, az életminőség javulásának egyensúlyi feltételeit, elkerülve a jövő generációk terhének növekedését. A fejlesztéseknek mindenképp versenyképesnek és fenntarthatónak kell lenniük. A gazdaságfejlesztést a helyi társadalom számára azok a belső strukturális változások jelentik, amelyek megjelenhetnek a termelési tényezőkkel történő hatékony gazdálkodásban, az erőforrások jobb hasznosításában, új munkahelyek létrehozásában, a közösség kulturális fejlődésében. A fejlesztési programok akkor érik el céljukat, ha a fejlesztések hatása tovagyűrűzik, ami hosszú távon tartós versenyelőnyt jelent. Az önkormányzatok vezetésének, képviselő-testületének a gazdaság fejlesztésében kialakuló motiváltságát nagyban befolyásolja a helyi gazdasági-társadalmi légkör, a lakosság igényei, a település gazdaságföldrajzi adottságai. Az innovatív szemléletmód hiánya, a korrupció és a túlzott bürokrácia a gazdaság fejlődését és versenyképességét jelentősen ronthatja.

Stratégiai tervezéssel az önkormányzatok koncepciózus keretekbe rendezhetik gazdaságfejlesztési aktivitásukat. A helyi gazdaságfejlesztési potenciálok, melyek elsősorban a gazdasági-társadalmi környezet erősségében, új munkahelyek teremtésében, megfelelő infrastruktúra kialakításának és fenntartásának képességében fejezhető ki, olyan fenntartható gazdasági növekedést jelentenek, amely a magas foglalkoztatottsági ráta mellett magas termelékenységéből és a térség gazdaságának nyitottságából származik (Lengyel, 2003). A gazdaságfejlesztés lehetőségeinek feltárásához és a feladatok kijelöléséhez településszociológiai tényezőket is figyelembe kell venni, hiszen az egyes települések a helyi szerveződés különböző fokáig juthatnak el, különböző igényekkel rendelkeznek (Bódi – Böhm, 2002). A helyi gazdaságfejlesztés alapja a helyi fejlesztési terv, illetve településfejlesztési koncepció. Az Európai Unió regionális politikájában való részvételhez szükséges az állami szféra minden szintjén történő programozás. Valamennyi településnek kiforrott tervvel, jövőképpel kell rendelkeznie az igényelt támogatás eléréséhez. Az a település, amely nem fogalmazza meg és fogadja el körültekintő tervezés és egyeztetés nyomán a célkitűzéseit, nem számíthat a fejlesztési programokban való érintettségre.

### A magyar önkormányzati szektor finanszírozási rendszerének sajátosságai

Magyarországon az önkormányzatok finanszírozása szempontjából a településhálózat és a helyi önkormányzati rendszer elaprózottsága komoly méretgazdaságossági problémákat jelent az önkormányzatok gazdálkodása és a közszolgáltatások biztosítása szempontjából. Hazánkban az urbanizációs fejlődési utak jelentősen eltérnek, összességében a települések kb. 54%-a ezer főnél kisebb népességszámú. (A településszociológiai tényezőkről lásd bővebben Beluszky, 1999.) A helyi fejlesztéseknél rendkívül eltérő az egyes önkormányzatok mozgástere. A kisebb települések többnyire pénzügyi okok miatt alig képesek pusztán működésüket fenntartani és hatást gyakorolni a helyi gazdasági folyamatokra.

A rendszerváltozás óta jelentősen csökkent az önkormányzatok autonómiája, amit legjobban a személyi jövedelemadó önkormányzatoknak történő csökkenő mértékű visszautalásával szemléltethetjük: amíg a rendszerváltozás után a személyi jövedelemadó ötven százaléka maradt a helyhatóságoknál, addig mostanra csupán nyolc százalék (Deli – Vigvári, 2006). A csökkenő *adóbevételek* helyett normatív támogatást nyújt a kormány, ezzel viszont az a probléma, hogy előre meghatározzák a forrás felhasználhatóságának körét, ami az önkormányzatok önállóságának csökkentése mellett a forrásokkal való szabad rendelkezés korlátozását jelenti. *A normatív állami támogatások* gyakran nem elegendőek a működési feladatok finanszírozására, ezért a helyhatóságoknak a *saját bevételeik* terhére kell kiegészíteniük azt. Az állami támogatások több mint négyötöde működési célú juttatás, s alig egyötödös arányt képviselnek a fejlesztési célú támogatások. Az állami támogatáson belül figyelmeztető az önhibájukon kívül működésképtelen helyzetbe került („önhiki”) önkormányzatok részarányának és támogatásuknak az emelkedése, ami az önkormányzatok egyharmadát érinti. A finanszírozási rendszer kiegyensúlyozatlanságát mutatja az a tény is, hogy ha az önkormányzatok harmada került önhibáján kívül fizetésképtelen helyzetbe, akkor az nem lehet csupán az egyes önkormányzatok felelőtlen gazdálkodásának az „eredménye”. Az önkormányzatok szorult gazdasági helyzete az állami *céltámogatások*, az Európai Unió nyújtotta *támogatások* felhasználhatóságát is megkérdőjelezi, hiszen a pályázat elnyeréséhez szükséges önrész mértéke nem, vagy csak nehezen biztosítható. A külső források közül a *hitel* szerepe a finanszírozásban továbbra is elenyésző, elsősorban a saját erő hiánya, valamint a szigorú hitelbírálati szempontok miatt, mégis igény van ennek a bevételi forrásnak a nö-

velésére, a gazdaságfejlesztésbe történő beruházáson túl például az EU-támogatások által megkövetelt saját erő biztosításában (Vigvári, 2006).

Az önkormányzati finanszírozási rendszer továbbfejlesztése azt a célt szolgálja, hogy a területi önkormányzatok feladataik és a kívánatos fejlesztések ellátásához stabil bevételi bázissal rendelkezzenek, finanszírozásuk hatékony rendszerré váljon (Vigvári, 2006). Hazánkban a decentralizáció során elsősorban az adóztatási rendszerek megváltoztatása, a központi és helyi szint közötti kiadások megosztása és a kapcsolódó pénzügyi ösztönzők működési mechanizmusa biztosít fedezetet az önkormányzat kiadásaira. A fejlődő, átalakuló gazdaságokban a kormányzati transzfereknek, mint finanszírozási konstrukcióknak, lényegesen nagyobb a jelentősége és módszertani támogatottsága, mint a vállalkozó önkormányzat példjaként szolgáló fejlett államokban. A jelentős eltéréseket mutató jövedelmi viszonyok, a bizonytalan gazdasági környezet miatt szinte lehetetlen kizárólag racionálisan decentralizálható adókból fedezni az önkormányzatok kiadásait, azt is figyelembe véve, hogy a lakosság nem terhelhető túl. Az Európai Unió támogatásainak felhasználhatóságát nagyban érinti a pályázáshoz szükséges önrész mértéke, ugyanis az önkormányzatok már az állami központi címzett- és céltámogatásokat sem tudják teljes mértékben kihasználni, ahogy arra több számvevőszéki jelentés is felhívta a figyelmet. A helyi önkormányzatok területi kiegyenlítő keretre pályázása során számos esetben hátrányt jelent a GDP alapján számított, megyei szinten megállapított önrész aránya, mivel a megyei szinten értelmezett GDP elfed olyan nagy differenciákat, amelyek minden polarizált településstruktúrájú megyében felmerülnek. A megyei szint túl nagy aggregáció ahhoz, hogy a vállalható önrész mértéke egységesen megítélhető legyen, ami korlátozza a támogatási forma elnyerésének eredeti célját, a területi különbségek kiegyenlítését.

Javaslataim összefoglalása: Központi szinten célszerű meghatározni egy önkormányzati közszolgáltatási minimumot, azaz az alapvető szolgáltatások feladatrendszerét, amelyet minden helyhatóságnak el kell látnia. A költségvetés összeállításának folyamatába olyan törvényi szabályozókat kellene beépíteni, amelyek biztosítják a működési költségek mellett a fejlesztési források normatív támogatás formájában történő fedezettségét. Szükségesnek tartom az önkormányzati szektor külső forrásbevonó képességének növelése mellett a források felhasználásának ellenőrzését. A területi kiegyenlítő keret hatékonyabban tudná ellátni kiegyenlítő szerepét, ha a helyi önkormányzatok pénzügyi-gazdasági helyzetének figyelembevételével



differentiálható lenne az egyes pályázók részére előírt kötelező önrész mértéke. A sajátos helyi viszonyoknak és adottságoknak köszönhetően az önkormányzatok gazdaságfejlesztésének sikerében jelentős különbségek tapasztalhatók, melyek kezelésében meghatározó az önkormányzat vezetése, menedzsmentje.

### Az Új Közmenedzsment vezetési paradigma és a hatékonyság növelésének lehetőségei

A fejlett államokban alapvető változások mentek végbe az önkormányzati intézményrendszerben: a közszolgáltatások biztosítása új, a paternalista modellben idegen, vállalkozó típusú és fogyasztóorientált megközelítést kapott, mely nagyobb felelősségvállalást követel az öngazgatás és a hatékonyság kapcsán. A közzféra reformlépései már a vállalatoknál jól bevált menedzsmentmódszerek adaptálásán alapulnak.

Az Új Közmenedzsment célja a gazdálkodás hatékonyságának növelése mellett a közszolgáltatások minőségének javítása. A vezetési paradigma módszerei elsősorban az állam szerepének visszaszorítása, az irányítási folyamatok korszerűvé tétele, racionális tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés megvalósítása, információs rendszerek támogatásával (Hajnal – Gajdusek, 2002). Az új vezetési paradigma modelljében az önkormányzati hivatal irányítója a polgármester, aki egyben a szakmai szempontokat szem előtt tartó városmenedzser is. Persze, ahol van rá anyagi forrás, ott külön városmenedzsert is lehet alkalmazni. Hazánkban a jegyzői feladatkör törvényben történő rögzítése azt a célt szolgálja, hogy a polgármesteri hivatalt politikai befolyásoktól mentes közigazgatási szakember irányítsa. Világszerte egyre nagyobb hangsúlyt kap a közszolgáltatások piaci alapú ellátása. Költségmegtakarítást és hatékonyságjavulást eredményezhetnek az önkormányzati társulások által közösen nyújtott szolgáltatások. Az önkormány-

kialakításával kell számolni, amelyek magukba foglalják a hazai társfinanszírozást, a hitelhez és a pályázatokhoz szükséges önrész biztosítását, valamint valószínűsíthető a PPP (Private Partnership Project) struktúra további terjedése és erősödése.

Az önkormányzatok új vezetési paradigma alapján történő működésével szemben két alapvető kritériumnak kell teljesülnie: segítse elő, hogy a települések aktív gazdaságfejlesztést folytathassanak, valamint a hatékony gazdálkodás keretein belül jó minőségű és ügyfélbarát közszolgáltatást biztosítsanak. Hazánkban a gyenge fejlesztési politika többnyire elégtelen minőségű közszolgáltatásokkal párosul. Az önkormányzatok forráshelyzetének javulása alapfeltétele annak, hogy a hazai települések megerősítsék gazdasági versenyképességüket és kiépítsék sikeres telephelyi politikájukat. Az önkormányzatok többnyire saját vagyoniuk feléléssel, az önkormányzati vállalatok privatizálásával tudják csak finanszírozni a közszolgáltatásokra vonatkozó növekvő elvárásokat, a gazdaság fejlesztésére gyakran nem jut már kapacitás.

A helyi közösségek életminőségének javítása és a fejlesztési mozgástér bővítése jelentős tökeerőt követel, ezért a központi kormányzati és pályázati források, támogatások mellett kulcsfontosságú tényező az önkormányzat saját forrásainak növelése, az önkormányzatok forrásbevonási képességének javítása. Az Európai Unió tagállamaiban az Önkormányzatok Európai Chartája alapján irányelv a helyi közszolgáltatások finanszírozását az egyéb források mellett elsősorban saját bevételekből és a helyi közösségtől beszedett adókból fedezni (Vigvári, 2006). Az önkormányzati adózási rendszernek azonban figyelembe kell vennie a helyi társadalom és gazdaság teherbíró képességét.

Az 1. táblázat a közszolgáltatások fejlesztésének régi és új típusú vezetési paradigma által alkalmazott finanszírozási forrásait foglalja össze.

1. táblázat

#### A közszolgáltatások fejlesztésének finanszírozási forrásai

(Forrás: saját)

Régi paradigma alapján	Új paradigma alapján
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A központi szint által a helyi szint számára biztosított állami támogatások</li> <li>– Kedvezményes kormányzati hitelkonstrukciók</li> <li>– Nemzetközi szervezetektől, Európai Uniótól származó támogatások, hitelek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saját bevételek növekvő bázisa</li> <li>– Piaci alapú vállalkozásmenedzsment</li> <li>– Kormányzati támogatások és a koncessziós hitelek egymásra épített rendszere mellett szofisztikált adósságszolgálati megoldások</li> </ul>

zati fejlesztő beruházások feltételezik az addicionalitás és a kofinanszírozás elvének gyakorlati megteremtését, ami megköveteli az önkormányzati szektor saját bevételi bázisának és kölcsön-, illetve magántőke-bevonó képességének növelését. A jövőben olyan konstrukciók

Az új közszolgálati menedzsment szerint a fejlesztési források alapja az önállóság fokozása. Az új közszolgálati menedzsment modellje is számít a kormányzati transferekre, melyek célja nem elsősorban az önkormányzati intézmények finanszírozása, hanem

az államilag támogatott közszolgáltatások megfelelő minőségű biztosítása a társadalom számára.

Az új vezetési paradigma a következő finanszírozási forrásokat javasolja az önkormányzati szinten gyakran előforduló fejlesztési finanszírozási stratégia megalkotására és fenntartására:

- kis- és közepes méretű vállalkozások kedvezményes hitelprogramja,
- egy vagy több önkormányzat együttes kötvénykibocsátása,
- speciális forgóalap kezelése (kormányzati és más donorok támogatásait, kötvénykibocsátását alapszerűen, kockázati közösség által kezelt megoldás).

A hitelfinanszírozás egy speciális módja, az önkormányzati kötvények nyilvános kibocsátása révén lehetőség nyílik számos tőkepiaci szereplő megtakarításának elérésére, összegyűjtésére. A kötvénykibocsátás során a finanszírozásban való közvetlen lakossági részvétel révén fokozható a megvalósítandó fejlesztések helyi, társadalmi elfogadottsága.

A kötvénykibocsátás hazai alkalmazását nehezíti a másodlagos piac hiánya, a méretgazdaságossági problémák mellett a kibocsátás magas költsége.

A fejlett államok: pl. Amerikai Egyesült Államok, Kanada, Japán helyi gazdaságfejlesztési gyakorlatában leggyakrabban használt Új Közmenedzsment vezetési paradigma által sikeresen használt gazdaságfejlesztési eszközök (Norton, 1994; Péteri, 1994):

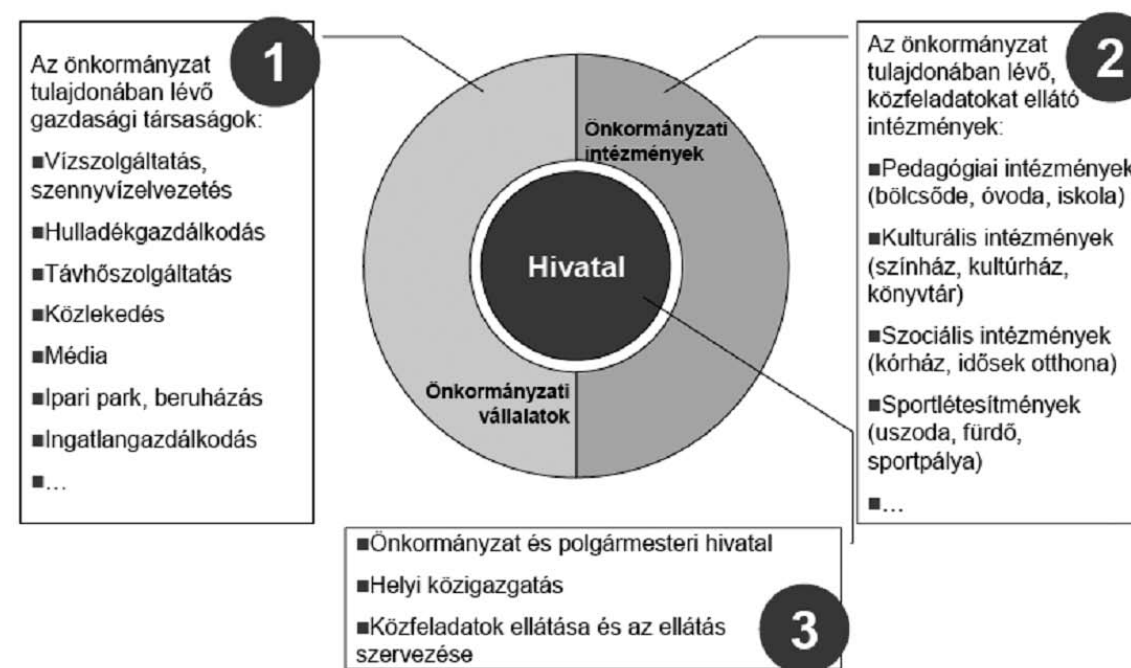
- vállalkozóbarát adópolitika alkalmazása,
- telephely-biztosítás, kedvezményes hitelek nyújtása, bérletidő-támogatási megállapodások,
- a helyi közszolgáltatások vállalkozói igények szerinti alakítása,
- fejlesztési megállapodások,
- az új technológiák letelepedésének ösztönzése,
- technológiai tanácsadó centrumok alapítása, kis-vállalkozói szaktanácsadás,
- a helyi termékek támogatása, helyi munkahely-biztosítás, továbbképzés elősegítése,
- a kutatás és innováció támogatása,
- forrásbiztosítás, garanciabiztosítás.

A fenti gazdaságfejlesztési eszközök többsége a helyi vállalkozások támogatásán keresztül a helyi munkaerőpiac szerkezetébe történő beavatkozást, a helyi önkormányzat foglalkoztatóként való megjelenését segíti elő. Számos nemzetközi fejlesztési lehetőség alkalmazását a hazai önkormányzatok anyagi helyzete lényegében kizárja, például a garanciavállalás vagy az önkormányzati hitelnyújtás intézményét, hiszen a legtöbb önkormányzatnak komoly terhet jelent már az önrész előteremtése is. A gazdaságfejlesztéshez az önkormányzat vezetésének szakmai kompetenciájára, vállalkozói szemléletmódjára, a korszerűsítés és a változtatás igényére van szükség, ezek hiánya jelentősen gátolja a kezdeményezések megvalósítását.

1. ábra

#### Az önkormányzatok feladatellátásának optimalizálási lehetőségei

(Forrás: Tanács, 2007. p. 3.)



### Az irányítási folyamatok korszerűsítése

„A 'hatékony önkormányzati működés' fogalmának tartalma a magyar polgármesterek gondolkodásában általában a 'korszerű, eredmény- és minőségorientált önkormányzati működés' fogalmát jelenti” (Hajnal, 2007: p.11.). Az önkormányzati szektor reformja a szakirodalom kutatásai (Hajnal, 2007) alapján elsődlegesen az irányítási folyamat korszerűvé és hatékonyá tételéhez, valamint a közfeladatok ellátásának méretgazdaságossági okok miatt történő térbeli integrálása során önkormányzati társulások, konzorciumok alapításához kapcsolódik. Véleményem szerint prioritást kell élveznie a hatékonyság növelésének és az irányítási folyamatok korszerűsítését elősegítő menedzsment-módszerek alkalmazásának a közigazgatás térségi integrációjával szemben, mivel a feladatok végzésének integrációja szükséges, de nem elégséges feltétele a hosszú távú hatékonyságnövekedésnek.

Az önkormányzati feladatellátás rendszerét három szinten érdemes vizsgálni (Tanács, 2007):

- önkormányzati gazdasági társaságok,
- önkormányzati intézmények,
- önkormányzati polgármesteri hivatal szintjén.

A 1. ábrán látható feladatok összegyűjtése után célszerű felmérni, hogy az egyes feladatok pontosan mennyibe kerülnek és milyen forrásból finanszírozhatók hatékonyabban.

A folyamatszervezési és szervezetkorszerűsítési munkák kiváltó okai között szerepel:

- az alapfeladatok hatékonyabbá tételének igénye,
- az irányítási struktúrák korszerűsítésének igénye, ideértve a döntéshozatal rugalmasabbá, gyorsabbá tételét is,
- a támogató – adminisztratív, belső szakmai vagy műszaki szolgáltatói – tevékenységek költséghatékony elvégzésének igénye,
- megfelelő szolgáltatási színvonal biztosítása,
- a jogszabályi előírások, kötelezettségek, felelősségek miatt az ellenőrzési nyomvonal kialakítása.

A közigazgatási rendszer korszerűsítésével kapcsolatos intézkedések keretében kiemelt hangsúlyt kap a kistérségek összehangolt fejlesztésének előmozdítása, az önkormányzati közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében a többcélú kistérségi társulások alapítása.

### A területi közigazgatás térbeli integrációja – kistérségi önkormányzati konzorciumok

Az önkormányzati konzorciumok valós önkormányzati jogosultsággal nem rendelkezhetnek, csak intézményfenntartó-működtető jellegű jogkörrel bírnak.

Az önkormányzati társulás racionális eszközökkel kistérségi kereteken belül oldja meg azokat a közfeladatokat, amelyekre megbízást kap az önkormányzatoktól.

A konzorcium jellegű működésnek számos előnye van (Csizmadia, 2003):

- Az önkormányzatok és a társulás között egyenrangú szerződéses kapcsolat jön létre, ahol a kötelezettségek, jogok, ár-érték arányok szabályozottak, mindkét fél a költségszámleletű gazdálkodásra ösztönzött.
- Az intézményirányítás, a szervezeti működtetés szakmai és adminisztratív feladatait méretgazdaságos módon a társulás végzi el.
- A társulás a közszolgáltatás ellátásának szervezőjeként valós szolgáltató pozícióba kerül, a lakossági igényekhez igazodva keresi a megfelelő ellátási formát, akár szerződéses kereteken belül. A szerződéses típusú kapcsolat lehetővé teszi, hogy a társaságok bővítsék a szolgáltatások körét, például közbeszerzések lebonyolítása, vagyongazdálkodás, szakmai továbbképzések biztosítása stb.
- A finanszírozási döntések átkerülnének a helyi önkormányzatokhoz, az e célra felhasználható támogatások beépülhetnének az önkormányzati normatívák közé. A többcélú társulásokban a feladatellátás szervezeti keretei átalakulnak, nő a munkaszervezetek által és a külső erőforrás bevonásával történő feladatellátás aránya.

Az állami ráfordítások felhasználásának hatékonysága az önkormányzatok pénzügyi információs rendszerének hiányosságai miatt nehezen értékelhető, azonban az Állami Számvevőszék jelentése (bővebben: [www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=233610&fr=hs-83k](http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=233610&fr=hs-83k)) rávilágít arra, hogy a 2004–2008 közötti időszakban a többcélú társulások megalakulása során az önkormányzatok társulási hajlandóságát a gazdasági kényszer mellett a többeltámogatások megszerzésének lehetősége fokozta. Az Állami Számvevőszék jelentése szerint kisebb javulás bekövetkezett ugyan a kapacitások kihasználásában, de a növekvő ráfordítások ellenére nem mutatható ki a közszolgáltatások szélesebb körében az ellátás színvonalát, hatékonyságát érintő lényeges elmozdulás. Ezért a jelentés hangsúlyozza a kistérségi társulások keretei között történő ellátás sajátosságait figyelembe vevő eljárási és hatásköri rendszabályozásának központi kidolgozása mellett az ösztönző támogatások igénylésének és elszámolásának elemezhetővé és ellenőrizhetővé tételét.

Javaslataim alapján a hatékony közpénzfelhasználás érdekében szükség van az önkormányzati társulásoknak

a közszolgáltatások struktúrájában betöltött szerepének pontos kijelölése mellett az önkormányzati finanszírozással való összehangolására, továbbá az ösztönző támogatások feltételrendszerének felülvizsgálatára és értékelésére. A finanszírozó és a feladatellátást megvalósító szerep szétválása csökkentené a korrupció lehetőségét. A megyei önkormányzatok esetében az előrelépést az jelentené, ha belátnák, hogy a megyei szint az elosztó funkció elvesztésével intézményfenntartó-működtető szervezetté alakult, ahol az önkormányzati típusú testületi döntéshozatali forma már nem működőképes.

### Hatékonyságnövelő menedzsmentmódszerek alkalmazása

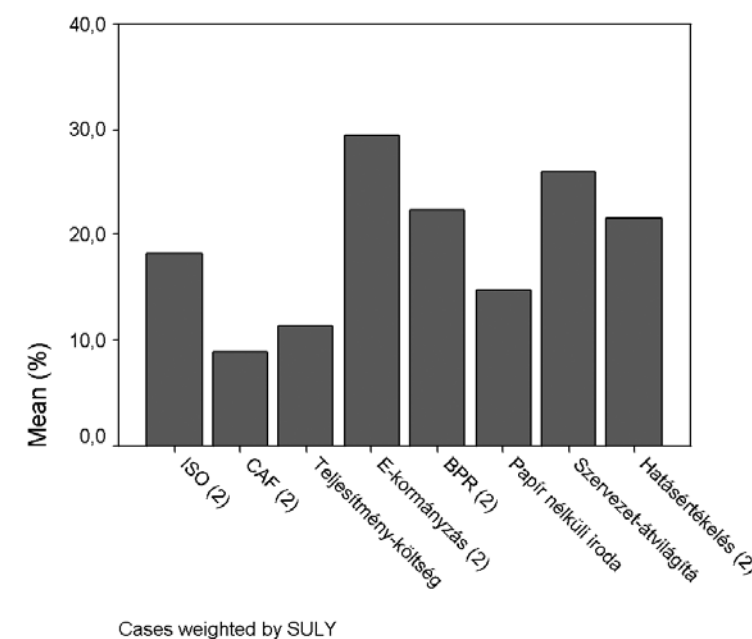
Az önkormányzatok hatékonyságával kapcsolatos problémák már az alapvető önkormányzati intézmények kialakulását követően megjelentek. A közszférából hiányzik az a hatékonyságot növelő motiváló erő, ami a vállalatoknál egyértelműen a profit. Kutatásaim alapján a közszolgáltatások ellátása tekintetében teljesen hiányzik a hatékonysági és a méretgazdaságossági kívánalmakat közvetíteni képes szakmai követelmények megfogalmazása, amelyeknek alapján a közszolgáltatások eredményei kimutathatóak lennének az önkormányzati szektorban. Az önkormányzat vezetőinek és munkatársainak passzív szemléletmódja részben magyarázható a polgármesterek és az önkormányzat munkatársainak korszerűsítéssel, ismeretszerzéssel kapcsolatos ellenállásával, az innováció lehetőségének és képességének hiányával. Az önkormányzatnál elvégzett teljesítményértékelés gyakran a szükséges szakismeretek hiányára, a végzett munka lassúságára mutat rá, ezért a hivatali vezetésnek nem érdeke a változtatás, az alkalmazottaknak pedig a kezdeményezés. Az önkormányzatok vezetésének kevesebb mint a harmada alkalmaz hatékonyságnövelő eszközöket, és ahogy azt a 2. ábra szemlélteti, az egyes technikák elterjedtsége meglehetősen alacsony, mindössze 8,8 és 29,4 százalék közé tehető (Forrás: Hajnal, 2007).

A továbbiakban a tanulmány az egyes menedzsmenttechnikák alkalmazásának sajátosságait, problémáit, a sikeres alkalmazás hosszú távú előnyeit, hasznait vizsgálja, a szerző javaslatait, ajánlásait kiemelve.

A területi közigazgatás modernizációja területén mérvadó irány az e-kormányzás fejlesztése, ami a kormányzati funkciók gyakorlásához használt elektronikus/internetes eljárások összességét jelenti. A magyar e-kormányzat fejlesztésének fő stratégiai irányai a [magyarország.hu-n közöltek alapján az ügyfelek igényeinek minél magasabb szinten történő kielégítése mellett a közigazgatás belső folyamatainak hatékonyra tétele. Az önkormányzati szférát érintő racionalizálási intézkedések elsősorban az állampolgári ügyintézés korszerűsítésével, elektronizálásával összefüggő \(front-office\) projektek, másodsorban a kormányzati intézmények munkafolyamatait támogató \(back-office\) rendszerek fejlesztései jelentik. Az ügymenet digitalizálása, beleértve az egységes közigazgatási adatmenedzsment és adatmodell kialakítását, a kormányzati elektronikus aláírás rendszer kialakítása és bevezetése, a kormányzaton belüli informatikai és kommunikációs rendszerek és alkalmazások integrációja, az on-line adózás további fejlesztése és kiterjesztése stb. jelentősen növelné a hatékonyságot. Az önkormányzati vezetőkkel folytatott mélyinterjúim tapasztalata alapján a hivatali döntéshozatali folyamatok átláthatósága, az önkormányzati PR-kommunikáció megismerése, illetve az interaktivitás, pl. internetes szavazások, közvélemény-kutatások és az eredmények megismerése, az érdemi viták lehetősége jelentősen javítana az ügyfelek elégedettségén. Az önkormányzatok informatikai fejlesztésével kapcsolatban azonban nem szabad eltekinteni az ügyfelek igényeinek megismerésétől, ezért először azt kellene meghatározni a helyhatóságoknak, hogy mely e-szolgáltatások azok, amelyekre az ügyfeleknek ténylegesen igénye van. Meglátásom szerint](http://www.e-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

2. ábra

**Az egyes teljesítményorientált menedzsmenttechnikák alkalmazásának elterjedtsége az önkormányzatok körében**  
(Forrás: Hajnal, 2007, p. 4.)





a back-office rendszerek fejlesztésére nagyobb állami támogatást kellene fordítani, mivel a munkafolyamatok racionalizálása és hatékonyra, átláthatóvá tétele alapját képezi a front-office projektek hosszú távú sikerének és az e-kormányzatba történő beruházások megtérülésének.

Az önkormányzatoknál szintén gyakran használt hatékonyságjavító eszköz a *szervezetátvilágítás*, valamint a hatásértékelés. A szervezetátvilágítás és a teljesítményértékelés céljából meghatározzák a fő problémákat, helyi sajátosságokat, melyek sikeres kezelése javít a munkavégzés hatékonyságán és a szolgáltatás minőségén. Ezen módszerek leggyakrabban alkalmazott eszközei a dokumentumelemzés, interjúkészítés, kérdőíves adatfelvétel, munkanap-fényképezés, ügymenetvizsgálat. A szervezetátvilágítást általában kevésbé támogatják a szervezet dolgozói, hiszen a többletmunka (statisztikák készítése, kérdőívek kitöltése) és a pszichikai teher növekedése mellett általában szakmai és egyéb (motivációs) hiányosságokra hívhatja fel a figyelmet. Ezért fontosnak tartom a szervezetátvilágítás módszerének sikere érdekében az értékelést végzők és a hivatali vezetés megfelelő kommunikációját, együttműködő magatartását, továbbá az alulról jövő javaslatok, kezdeményezések biztatását, esetleg jutalmazását, például a javasolt változtatás megvalósításában történő részvétel biztosításának lehetőségével.

A *minőségbiztosítás* alkalmazása alapvető fontosságú a közszolgáltatások javítása érdekében. Az önkormányzatok feladatait és a hatásköröket jogszabályok, szabályzatok és belső utasítások széleskörűen határozzák meg, a minőségbiztosítás mégis célszerű a sajátos és bonyolult önkormányzati szolgáltatások esetében is. A minőségbiztosítás és az ISO 9001: 2000 szabvány egy olyan komplex feladatrendszer megvalósítását jelenti, amely kiterjed a szervezet irányítási struktúrájára, az alkalmazott technikai eszközök működtetésére, adatkezelésre, adatvédelemre. Segíti az önkormányzatokat, hogy olyan minőségirányítási rendszer kialakítását és folyamatos javítását tűzzék ki célul, amely a legjobban biztosítja tevékenységük átláthatóságát, így többek között a gazdaságos működtetést is. A Minőségbiztosítási Kézikönyv használata, valamint eljárási és munkautasítások kidolgozása és alkalmazása során láthatóvá válnak a nem rendszerezett folyamatok, emiatt az önkormányzat ellenérdekelte a hiányosságok feltárásában. A minőségbiztosítás gyakorlati megvalósítása komoly anyagi nehézségekbe ütközik: általánosnak nevezhető a forráshiány, ami elsősorban a technikai feltételek biztosítása során szembetűnő, ezért legtöbbször az önkormányzatok minőségirányítási programjára már nem jut kapacitás. A minőségbizto-

sítás előnyei hosszú távon érvényesülnek. A minőség javításának egyik hatékony eszköze az ügyfélkapcsolatok tudatos építése, vizsgálata és vevőorientált javítása. A meghatározott minőség eléréséhez szükséges dologi, személyi és szervezeti feltételek biztosítása mellett nélkülözhetetlennek tartom az önkormányzat minőségfilozófiájának tudatos beépítését a szervezet kultúrájába, a külső és belső kommunikációba és a településfejlesztés koncepciójába.

A működés és az irányítás fejlesztésének igényére a fejlett államok élenjáró vállalatai az elmúlt évtizedben elsősorban *folyamataik újrászervezésével* válaszoltak. A BPR (Business Process Reengineering) a folyamatok alapvető újragondolása és radikális átszervezése a szervezetek olyan lényeges mutatóiban, mint a költségek csökkenése, a szolgáltatás színvonala és a működési folyamatok gyorsasága, átláthatósága. A folyamatkorszerűsítés hatására javul a hatékonyság és a minőség, csökken az átfutási idő, ami jelentősen gyorsítja a feladatok végzését, a bürokrácia mérséklésével növeli az ügyfelek elégedettségét. A feladatokat lehetőleg csak egy helyen kell elvégezni, ezért nélkülözhetetlennek tartom a duplán vagy többszörösen elvégzett munkák kiszűrése mellett a feladatkörök bővítését.

A legkevésbé alkalmazott technikák a *Közös Értékelési Keretrendszer* (CAF), a teljesítményorientált költségvetési formátum, valamint a papír nélküli iroda. A CAF sajátossága, hogy szemben a többi vállalati menedzsmentre jellemző technikával, kimondottan a közigazgatási szervezetek által történő alkalmazás céljára fejlesztették ki, az Európai Unió támogatásával. A CAF szűk körű alkalmazását elsősorban a hazai szakmai ismeretek és tapasztalatok hiánya magyarázza.

Az egyes települési kategóriákra jellemző teljesítményorientált menedzsmenttechnikák alkalmazási gyakoriságokat a 2. táblázat mutatja.

A felmérés szerint (Hajnal, 2007) a település méretével általában csökken a modernizációs készség, a településméret növekedésével együtt viszont nő a modernizációs egyenlőtlenség. Ahogy a 2. táblázat mutatja, a nagyvárosok és a megyei jogú városok vezetése többek közt a minőségmenedzsment eszközeit alkalmazza, a kisebb önkormányzatok esetében a szervezetátvilágítás tűnik szakmailag és anyagilag megvalósíthatónak és hatásosnak. A sikeres minőségirányítás számszerűsíthető költségcsökkentő hatású, ami az önkormányzatok pénzügyi helyzetét tekintve alapvetően fontos.

A hatékonyság javításának érdekében szükség van *stratégiaalkotásra*, jövőké- és fejlesztési koncepció megfogalmazására, illetve annak tudatosítására a lakosság és az önkormányzat munkatársai körében. Szervezeti szintű stratégia alapján lehet meghatároz-

2. táblázat

**A különböző technikák alkalmazási gyakorisága az egyes településtípusok esetében**

(Forrás: Hajnal, 2007, p. 4.)

	Településméret					Group Total
	kerület	m. j. v.	10 000 felett	2000–10 000 között	2000 alatt	
	col %	col %	col %	col %	col %	
ISO	82,4%	75,0%	44,3%	22,3%	14,6%	18,2%
CAF	47,1%	16,7%	23,7%	14,9%	5,9%	8,8%
Teljesítmény-költségvetés	41,2%	25,0%	17,5%	12,8%	10,3%	11,4%
E-kormányzás	70,6%	91,7%	38,1%	30,9%	27,6%	29,4%
BPR	41,2%	33,3%	43,3%	34,0%	17,8%	22,4%
Papír nélküli iroda	41,2%	50,0%	26,8%	17,0%	13,0%	14,8%
Szervezet-átvilágítás	58,8%	50,0%	49,5%	31,9%	22,7%	26,1%
Hatásértékelés	58,8%	33,3%	36,1%	26,6%	18,9%	21,5%
Group Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ni a célkitűzéseket, ezután elkészíthető az akcióterv, majd meghatározhatóak azok a folyamatok, amelyek egy-egy stratégiai célkitűzés megvalósításához közvetlenül járulnak hozzá. Fontos az önkormányzat külső (STEP) és belső környezetének (SWOT-analízis) elemzése, melyek segítségével jobban megismerhetők az erősségek és gyengeségek, valamint a lehetőségek és a veszélyek. Az önkormányzat vezetésével közösen, csoportmunka segítségével célszerű meghatározni a hivatalra vonatkozó küldetést és jövőképet, valamint kialakítani a szervezeti szintű stratégiát. A kitűzött célok teljesülése objektív mérőszámokkal mérhető. Bakó, 2006-ban – [www.kozszolgaltatasmenedzsment.hu](http://www.kozszolgaltatasmenedzsment.hu)-n közzétett elemzése szerint az önkormányzatok által alkalmazott mutatók többnyire input-orientáltak, azaz a tevékenység, a feladat ellátásához szükséges erőforrások (kiadás, munkaerő-ráfordítás) nagyságát veszik számításba, ezáltal a gazdaságosság a ráfordításra, vagyis a társadalomtól elvont erőforrások költségeire utal. Az inputmutatók könnyen meghatározhatóak, hátrányuk azonban, hogy nem eredménycentrikusak. Az önkormányzatok stratégiájának végső soron eredmény- és hatáscentrikusnak kell lenniük, azaz azt kell mérniük, hogy milyen mértékig sikerült elérni a kitűzött célokat. Az eredmény a közvetlen eredményre utal, a hatás ennél tovább megy, az áttételes, közvetett eredményt (pl. új munkahelyek száma, életminőség javulása) mutatja. Meggyőződésem szerint a mutatószámokhoz az aktualizált stratégiából kiindulva célértékeket és felelősöket kell kijelölni, ennek hiányában az önkormányzati szektor munkatársaira jellemző amúgy is alacsony motiváció és teljesítménykényszer is jelentősen csökkenhet. Célszerű a mutatószámok legalább évenkénti felülvizsgálata és a tervezés aktualizálása, valamint a szükséges változtatások meghozása.

Az önkormányzati menedzsmentmódszerek alkalmazásának sikeréhez *szervezeti ösztönzők* alkalmazására van szükség (A stratégiai menedzsment sikerének kritériumairól bővebben: Kiss, 2006). Az önkormányzatok esetében azonban hiányzik a motiváló erő, ami a vállalkozásoknál hosszú távon mindennél fontosabb: a profit. E helyett olyan fogalmakkal találkozunk, mint a társadalmi szempontok hangsúlyossága, a méltányosság. Visszahúzó erőt jelent továbbá önkormányzatok munkatársainak a korszerűsítési változtatásokkal szembeni ellenállása mellett a finanszírozási struktúra bonyolultsága, a belső folyamatok bonyolult törvényi szabályozása, a szerepkörök tisztázatlansága és az egyes munkakörök közötti átfedés gyakorisága (Bővebben: [www.magyarorszag.hu/onkormanyzatok/szervezetiosztonzok](http://www.magyarorszag.hu/onkormanyzatok/szervezetiosztonzok)).

Az önkormányzati szektor sajátosságai miatt a szervezeti ösztönzők önmagukban nem jelentenek hosszú távú megoldást, ezért meggyőződésem szerint a hatékony és ügyfélbarát munkavégzésre történő motiváció érdekében alapvető fontosságú az önkormányzat munkatársainak egyéni teljesítménymérése, illetve ennek függvényében történő ösztönzése a szektor teljesítményének, eredményességének és hatékonyságának növelése érdekében.

**Konklúzió**

Az önkormányzatok feladatrendszere széles körű, melynek hatékony ellátása komoly kihívást jelent. A fejlett országoknak az üzleti szervezeteknél már jól bevált menedzsmenteszközöket alkalmazva és a szerzett tapasztalatokra támaszkodva sikerült közigazgatásukat racionalizálniuk, hatékonyabbá és ügyfélbaráttá tenniük.

Az Európai Unió tagállamaival összehasonlítva hazánk a kisméretű önkormányzatokkal rendelkező országok csoportjába tartozik. A magyar önkormányzati rendszer reformja során a településhálózat elaprózottságából adódó szolgáltatásszervezési és pénzügyi sajátosságokat figyelembe kell venni (Kiss, 2006). Az Európai Unió országaiban a tagállamok államháztartásának sajátossága és az önkormányzatok feladatai, vagyonsodásának alakulása rendkívül változatos képet mutat, a hatékony gazdálkodás és ügyfélbarát hivatali működés azonban elvárásként fogalmazódik meg, aminek megvalósítása különböző menedzsmenteszközök alkalmazását követeli. Az önkormányzati közszolgáltatások piacán az elmúlt években bekövetkezett változások új szemléletet, új stratégiát követelnek az önkormányzatoktól. Hazánkban elengedhetetlen az önkormányzatok működésének és irányításának folyamatorientált korszerűsítése. A hagyományos kiadáscsökkentő intézkedések helyett a finanszírozási rendszer átalakítása mellett a hivatali működés átfogó átalakítására, Új Közszolgálati Menedzsment vezetési paradigma alkalmazására és mindenekelőtt a változások igényének az önkormányzati szektorból jövő felismerésére és megfogalmazására van szükség.

Az önkormányzatok nagysága és ennek függvényében a pénzügyi helyzetük között jelentős eltérések vannak. A hátrányos helyzetű önkormányzatok számára illúzióknak tűnhet a minőségügyi rendszer bevezetéséről és működtetéséről beszélni megfelelő anyagi és humán tényezők nélkül. A többcélú önkormányzati társulások megalakulása lehetővé teszi a racionálisabb feladatellátást azokon a településeken is, amelyek erre egyébként önállóan vagy hatékonyan nem képesek. Az elvárások azonban határozottan fogalmazódnak meg mind a felletes hatóságoktól, társintézményektől, mind az állampolgárok részéről.

A minőségi közszolgáltatás iránti követelmények szervezeti eszközök használatát kényszerítik ki. A stratégiai tervezés és az ügyfélközpontú menedzsment megvalósítása nélkülözhetetlen a minőség javítása érdekében. Az önkormányzat számára fontos az érintettek elégedettségének mérése és az általuk megfogalmazott panaszok, igények, javaslatok módszeres beépítése a minőségbiztosításba. Az ösztönző szabályozás alapelveinek egyértelmű meghatározása mellett szükség van az önkormányzatok stratégiai tervezésére és kiszámítható kistérségi jövőképeinek megfogalmazására. A jövőkép megvalósításához nélkülözhetetlenek tartom a reális célok kitűzését, a szükséges változtatások igényének felismerését, a változtatással szembeni ellenállás sikeres leküzdését, annak elfogadtatását a szervezet munkatársaival és a közösséggel.

## Felhasznált irodalom

- Beluszky P.* (1999): Magyarország településföldrajza. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest
- Bódi F. – Bóhm A.* (szerk.) (2000): Sikeres helyi társadalmak. Agroinform Kiadó, Budapest
- Csizmadia Z.* (2003): Az önkormányzati társulások hálózati struktúrái. In: Szretykó Gy. (szerk.): A helyi társadalom szociológiai dimenziói. Comenius Kiadó, Pécs
- Deli L. – Vigvári A.* (2006): Decentralizáció, transzpotencia, elszámolhatóság. In: IDEA
- Munkacsoport,* Vitaanyag az önkormányzati reformról, kézirat
- Gáspár M.* (1993): Helyi önkormányzati menedzsment. Lépések a teljesítményelvű és polgár közeli közigazgatás felé. Közigprint – Közigkonzult Kiadó, Csákberény
- Gáspár M.* (1994): Az önkormányzati váltás foratókönyve. KÖZIGPRINT – KÖZIGKONZULT Kiadó, Budapest
- Hajnal Gy.* (2007): Az önkormányzati működés korszerűsítésének irányai és lehetőségei, vezetői összefoglaló, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, p. 3–11.
- Hajnal Gy. – Gajdusek Gy.* (2002): Hivatali határok – Társadalmi hatások. Bevezetés a hatékony közigazgatás módszertanába, Vezetői Összefoglaló, Magyar Közigazgatási Intézet, Velence, p. 11–22.
- Kiss L. V.* (2006): Önkormányzatok versenyképessége és finanszírozása nemzetközi összehasonlításban, Európai Tükör, XI. évfolyam 4. szám, p. 89–104.
- Lengyel I.* (2003): Verseny és területi fejlődés. JATE Press, Szeged
- Norton A.* (1994): International Handbook of Local and Regional Government, p. 27
- Önkormányzati Törvény 1990. évi LXV. Helyi önkormányzatokról szóló törvény 1., 8. §
- Péteri G.* (1994): „A vállalkozó önkormányzattól” a helyi gazdaságfejlesztésig. – *Comitatus*, 1. p. 14–20.
- Tanács Z.* (2007): Az önkormányzati feladatellátás korszerűsítése összhangban a kiemelt városfejlesztési célokkal, kézirat, Közszolgálati Menedzsment Portál, p. 3.
- Vigvári A.* (2006): Reformérett önkormányzati rendszer. Helyzetelemzés és a helyzetből kivezető út. *CEO Magazin Melléklet*, VII. évf. p. 2–12.
- <http://www.e-magyarorszag.hu/ShowBinary/repo/root/mohu/hirkozpont/hatteranyagok>
- [http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/?doc=tk\\_t&t=28](http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/?doc=tk_t&t=28)
- [http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/downloader.php?i=692&f=BakoCsabaMutatoszamok+a+kozigazgatasban\\_BCS.pdf](http://www.kozszolgaltatimenedzsment.hu/downloader.php?i=692&f=BakoCsabaMutatoszamok+a+kozigazgatasban_BCS.pdf)
- <http://www1.worldbank.org/wbiop/decentralization/library6/Bird-Transfer.pdf>
- <http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=233610&fr=hs-83k/AllamiSzamvevoszek>

Cikk beérkezett: 2008. 8. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 10. hó