

A KONTROLLING FUNKCIÓ SZÉLESKÖRŰ ELTERJEDÉSÉNEK ÉS FEJLŐDÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE A KÖZSZFÉRÁBAN

Tóth-Kmoskó Éva
Kontrolling vezető Villeroy&Boch Magyarország Kft.

SUMMARY

The goal of this article is to show my readers how important is to improve the public controlling function in order to achieve a conscious application of the modern economic methods in the public management area. The issue is that the financial resources of the state budget are limited; in this way we are able to compare the two existing sectors of this field identified as public and competitive sector. The comparison will demonstrate that there is an abundant need for the public sector to be more efficient and result oriented at all levels of the public finances. Basically, there are no or very limited use of holistic controlling activities in the public sector unlike in its competitive partner. What conclusion can be drawn from it? The answer is simple, „adaptation”. The public sector needs to adopt more of the controlling function, methods and systems from the competitive sector. The results yield qualitative changes in the controlling field which include massive challenges and responsibility for the next generation of the public controllers.

Kulcsszavak: kontrolling, közszféra, államháztartás, egészségügy

1. BEVEZETÉS

Az ezredfordulót követően regionális viszonylatban egy magas újraelosztási arány jellemzi Magyarországot. Az államháztartási bevételek meghaladták a környező országok átlagát, ez a magasabb adókulcsoknak volt köszönhető. A költségvetési kiadások terén az államadósság finanszírozásával együtt járó kamatterhek, valamint a szociális juttatások – nyugdíjkiadások, családtámogatás - nagyobb aránya jellemző.

Sajnos hazánkban a produktív területek, mint az oktatás, az egészségügy, valamint az állami működési területek súlya mérséklődött, azaz a hosszú távú, fejlődést megalapozó ágazatok finanszírozási aránya csökkent.

A fenntartható fejlődés elve azonban megköveteli az államoktól a produktív területek előtérbe helyezését az ún. improduktív területekkel (nyugdíj, szociális kiadások) szemben, csak így teremthetők meg egy sikeres központi gazdálkodás alapjai.

A stratégiai gondolkodás és az operatív irányítás egyik fontos segédeszköze a kontrolling, mely a versenyszférában már óriási területeket meghódított, míg a közszférában való megjelenése későbbre datálódik, és még igen nagy fejlődési potenciál rejlik benne. (Babucsik 2006., Kármán 2008.)

2. KONTROLLING A KÖZSZFÉRÁBAN

2.2 A KONTROLLING SZEMLELETMÓD IRÁNTI IGÉNY A KÖZSZFÉRÁBAN

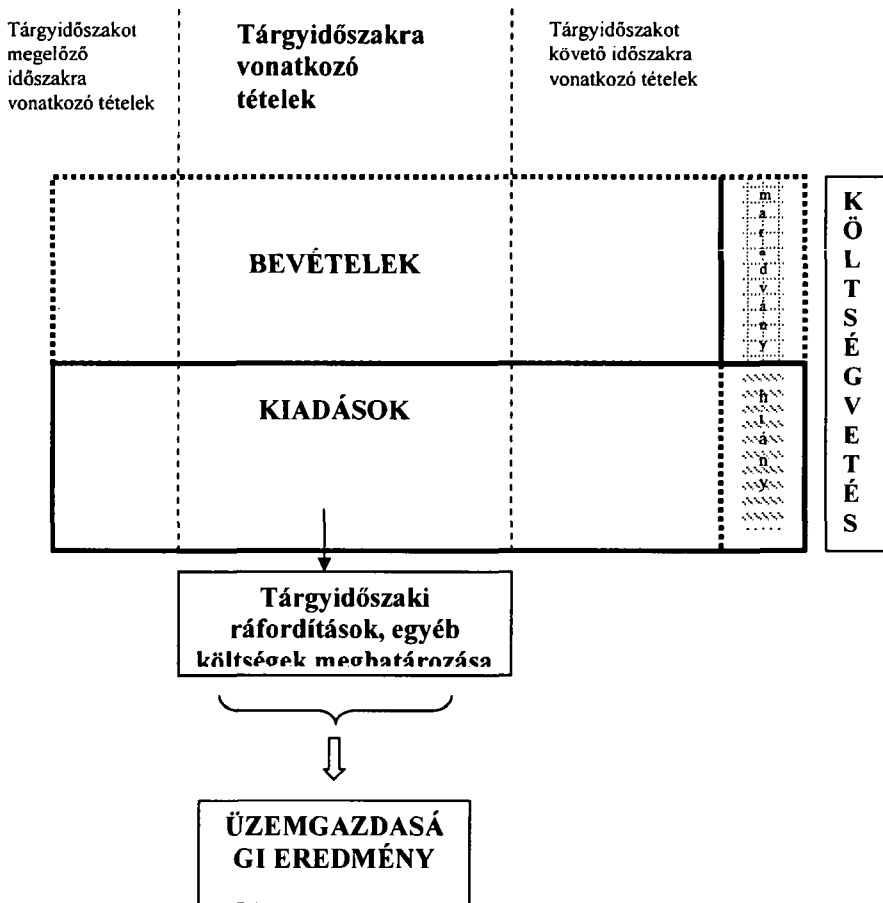
A költségvetési szervek gazdálkodásának középpontjában az általuk nyújtott közszolgáltatás finanszírozása áll. A pénzforgalmi szemlélet - mely áthatja a közszféra gazdálkodását – csupán a bevételek és kiadások azonos szintre történő alakítását szolgálja. A szolgáltatások nyújtása kapcsán felmerülő pénzügyi kiadásokat bevételekkel kell lefedni.

Amennyiben párhuzamot kívánunk vonni a versenyszférában működő, alapvetően profitorientált vállalkozásokkal, akkor ez a likviditás időszaki fenntartásának elvét kielégítő szemléletmód, csupán a cash-flow-ra koncentráló filozófia. (1. ábra)

Vajon elegendő-e ez a megközelítés, gondolkodásmód és módszertan akkor, amikor a szükséges forrásokat allokáljuk a közszféra szereplői számára?

Válaszom egyértelműen az, hogy a fenti szemléletmódot az európai - és ezen belül a magyarországi – gazdasági helyzet túlhaladta és óriási szükség van jelenleg a közzsféra *eredmény- és hatékonyság-orientált* gazdálkodására az államháztartás minden szintjén.

1. ábra: A pénzforgalmi szemléletű költségvetés és az üzemgazdasági eredmény összefüggése



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A költségvetési szférában az egészségügy területén figyelhetjük meg a kontrollerek úttörő munkáját, de a honvédség és az önkormányzati intézmények is elmozdultak a controlling funkció alkalmazása felé. A következő fejezetben az egészségügyi intézmények controlling tevékenységébe kívánok bepillantást engedni.(Csermák 2000.)

2.3 A KONTROLLING ALKALMAZÁSA AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN

Az egészségügyi intézmények kontrolling tevékenysége kibontakozóban van az utóbbi években. Nyilvánvaló, hogy a válsággal és a folyamatos költségmegtörlesztésekkel sújtott területen előtérbe kerül az egyes tevékenységek, osztályok, projektek profitszemléletű vizsgálata. Napjainkban egyre több kórház alkalmaz kontroller munkatársat az információk igények kielégítése érdekében.

A kontrolling rendszerek fő mozgatórugói a jól képzett és rátermett kontrollerek, akiknél sajnos napjainkban nem egyedi példa az elvándorlás a magasabb anyagi elismerést, valamint a jobb eszközellátottságot biztosító versenyszféra felé.

A kontrolling funkció sikere nagymértékben függ az intézmények menedzsmentjétől, azaz, hogy maga a vezető milyen mélységű, milyen terjedelmű, milyen minőségű információellátottságot követel meg. Az egészségügyi intézmények vezetőivel szemben egyre inkább megjelenik a szakmai ismeretek szükségességén túl a közgazdasági gondolkodás követelménye, így mindinkább teret nyernek ezekben a pozíciókban az orvos-közgazdász végzettségű, vagy alap közgazdász végzettséggel rendelkező diplomások is.

Természetesen ennek a törekvésnek egy olyan szervezeti kultúrával is párosulnia kell, ahol az adatszolgáltatás az intézmény minden szintjén a tevékenységi kör kötelező eleme. Célszerű a kontrolling-szervezetet a menedzsmenthez közvetlenül hozzárendelni, függetlenül a számviteli és pénzügyi területektől.

Az egészségügyi kontrolling kiemelt kérdése a mögötte álló információ-technológia színvonala is. A szűkösen rendelkezésre álló finanszírozási források miatt az ország intézményei eltérő képet mutatnak.

Egyes intézményeknél saját fejlesztésű, főként Excel-alapú rendszerek működnek, és az adatgyűjtés rendkívül időigényes. Szerencsés esetben biztosítva vannak az adatáttemelések a könyvelési, a HR-, a készletgazdálkodási, valamint az eszköznyilvántartó rendszerekből. A legjobb megoldást az online-típusú integrált informatikai rendszerek jelentik, ahol az adatáttemelések helyett a kontrolling alrendszerébe automatikus adatáramlás valósul meg. Ezzel biztosítható a gyors, hatékony és az adatredundanciától mentes információszolgáltatás.

Magasabb színvonalú, komolyabb fejlesztői háttérrel rendelkező cégek is kínálják termékeiket, itt piacvezetői pozíciót ért el a budapesti székhelyű BSOFT Kft, amely jelenleg 65 egészségügyi intézményben van jelen és piaci részesedése 61%-ot tesz ki.

A kontrolling információs rendszerek a következő szinten jelenhetnek meg az intézmény életében:

1. szint: a vezetői számvitel szintjén biztosítják a pénzforgalmi adatok üzemgazdasági szintű adatokká, információkká való transzformálását. A ténykövetés a számviteli zárás (a tárgyhót követő hónap 10.napja) után valósul meg. Éves zárási munkálatok alatt ez az időpont a szűk kapacitások miatt még inkább kitolódik. Ez a szint nem képes a pénzügyi adatokon kívüli mutatószámokkal, statisztikai adatokkal kooperálni.

2. szint: az üzemgazdasági adatok költséghelyeken és költségviselőkön keresztül kerülnek elszámolásra, a tényadatok az intézmény struktúrájához, működési területeihez illeszkedik. Neutrális mutatók is bekerülnek a rendszerbe. A tervezés és a visszamérés ezeken a szinteken – jellemzően osztályszinten – megvalósítható. Ekkor lehetővé válik a terv-tény szintű elemzés és az osztály szintű fedezetszámítás.

3. szint: nem csupán a működési területek, hanem a betegségcsoportok is górcső alá kerülnek, a szolgáltatások ezen szintjén is kialakításra kerülnek a fedezetszámítási rendszerek.

4. szint: az osztályok maguk működtetik a tervezést és a monitorozást.

A különböző szintek meghatározzák azt az adatméllységet, mellyel a kontroller sáfárkodni tud. Emellett kiemelt fontossággal bír az időhorizont, azaz, hogy a rendszerből kinyert információk elérhetőek:

- a számviteli zárást követően,
- a vizsgált hónapot követő pár napban, vagy
- a tárgyhónapon belül, heti, vagy napi szinten.

Az ideálisnak nevezhető adatszolgáltatás jellemzően online integrált informatikai rendszerek segítségével valósítható meg, ahol a pénzügy, a számvitel, a humán erőforrás-gazdálkodás, az eszköz- és készletgazdálkodás, a betegforgalom adatai az érintett alrendszerben történő rögzítéskor rendelkezésre állnak. Az információsükséglet gyakorisága téma-specifikus, hiszen a pénzkészletli adatokra, a likviditási mutatókra, a készletadatokra szükség lehet naponta, de a költség- vagy létszámadatokat elegendő havonta, míg a tárgyi eszközök alakulását negyedévente áttekinteni.

Az egészségügyi intézmények napjainkban saját forrásból jellemzően nem tudnak megvalósítani egy komoly kontrolling-rendszer bevezetést, de az EU-s források kitörési pontot jelenthetnek számukra. (Zöldi 2006.2011. Koppány 2007.)

2.4 A KÖZSZFÉRA KONTROLLING-RENDSZERÉNEK SIKERÉT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK

A vezetői döntéshozatalt rendkívüli módon támogatni tudja egy megfelelően kialakított és működtetett kontrolling rendszer, melynek keretében a pénzforgalmi szemléletű bevétel és kiadás-meghatározáson túl megtervezésre kerülnek az adott intézmény bevételei, működési és egyéb ráfordításai elsősorban üzemgazdasági megközelítésben.

A közszféra kontrolling-rendszerének sikerét akadályozó tényezők:

- forráshiány az informatikai háttér kialakításánál;
- a közszféra ösztönzési rendszerének hiányosságai;
- hiányzik az intézményi szinteket átfogó, az egész gazdálkodási egységet jellemző

kontrolling szemlélet

- a kontrolling rendszer kiépítése nem elegendő, a működtetése intézményi szintű adminisztrációs fegyelmet és együttműködést igényel;

- az ügyviteli folyamatok átszervezése nem mindig jár együtt a kontrolling információtechnológiai fejlesztésével;

- a kontrolling tevékenység gyakran a vezetői számviteli és a statisztikai adatszolgáltatásra korlátozódik, ezáltal nem jut elég erőforrás a belső adatszolgáltatásra, a vezetői információs igény kiszolgálására, valamint a döntéstámogató, vagy döntés-előkészítő munkára;

- a kontrolling és a „controll” fogalmi keveredése miatt számos területen csak az adatok utánkötése, a folyamatok pénzügyi ellenőrzése valósul meg, elhagyva, vagy háttérbe szorítva a tervező, előrejelző tevékenységet;

- hiányos a közszférában dolgozó kontrollerek speciális szakmai képzése, hiányzik a hasonló profilú intézmények szakmai kooperációja, a szakmai ismeretek szigetszerűen helyezkednek el, de nem aknázzák ki a szinergia-lehetőségeket. (Körmendi 1998.)

2.5. A MULTINACIONÁLIS CÉGEKRE JELLEMZŐ EGYSÉGESÍTÉS ADAPTÁLÁSI LEHETŐSÉGE A KONTROLLING RENDSZERÉBEN

Véleményem szerint a közszférában - és azon belül a hasonló profillal rendelkező intézményeknél - fellelhető eltérő színvonalú kontrolling tevékenység akadályozza a források hatékony elosztását. Gondolatmenetemet a multinacionális cégek fejlődési irányvonalára építem, ezzel kívánok párhuzamot vonni az államháztartási alrendszerekben is alkalmazható irányvonalakkal.

A globális piacokon megjelenő, a világ számos pontján jelen lévő, termelő és szolgáltató cégek az információs rendszerük központosítására törekednek. Minden leányvállalat ugyanazon logikával felépített, harmonizált kontrolling rendszert igyekszik működtetni. Miért nem alkalmazható ugyanez a logika a közszférában, hiszen számos hasonló profilú intézmény található hazánk városaiban, megyéiben, régióiban.

A nemzetközi cégek leányvállalatainál az *adatok tartalmukban megegyeznek*, függetlenül attól, hogy mely kontinensen, éppen milyen anyanyelvű kontroller továbbítja azt. Ez sokszor azonos törzsadatokat, kódolási rendszereket is feltételez.

A vállalatoknál a kontrolling *struktúrák hasonlóak*, a feladatok és a hatáskörök megegyeznek, függetlenül a földrajzi elhelyezkedéstől. Miért nem alkalmazunk hasonló megoldásokat az iskolákban, óvodákban, kórházakban, önkormányzatoknál?

A cég *egységes kontrolling irányelvei és módszerei* megteremtik a cégcsoport kontrollerei között a „közös nyelvet”. A hasonló profilú államháztartási intézmények szintén megteremthetik az egységes elveken és módszereken nyugvó kontrollingot.

A kontrolling rendszerek fejlesztéséhez a leányvállalatoknál működő szakemberek is hozzájárulnak, *rendszeres szakmai konferenciák*, vagy normál interperszonális *kapcsolatrendszerük* keretében eszmecsere folytathatnak, javaslatokkal segíthetik egymás munkáját. Mennyire hasznos lenne, ha a közszféra kontrollerei is áthidalnák az intézmények közötti fizikai távolságot, és szoros együttműködést építenének ki egymással.

Az *egységes beszámolórendszernek* köszönhetően a cégcsoport eredményei azonnal láthatóak, az ehhez történő leányvállalati hozzájárulás egyszerűen kivethető.

Az *operatív beavatkozási pontok* nyilvánvalóvá válnak és a *stratégia célok meghatározásához* is kellő és megbízható minőségű információs bázis áll rendelkezésre. Egy ehhez hasonló államháztartási információs platform megkönnyítené az adatok egységes kezelését, a gyors információáramlást és a hatékony döntéshozatalt. A leányvállalatok nem csupán a piaci versenytársakkal, hanem a többi leányvállalattal is összemérik teljesítményüket. A közszféra szereplői is, pl. az egészségügyi intézmények, vagy oktatási intézmények is összemérhetnék gazdálkodásuk eredményeit.

A stratégiai projektekért, a beruházási pénzekért és a jövedelmezőségi tervekből visszavezetett költségkeretekért „megvívják” az egyes leányvállalatok, mely végeredményben a vállalatcsoport összeredményét, hatékonyságát és jövedelmezőségét jelentős mértékben meghatározza. Egy ehhez hasonló forráselosztás az államháztartás jövedelmezőségi mutatóit, egyenlegét jelentősen javíthatná.

A közintézmények és azok fenntartói bizonyára számos kontrolling-elemet adaptáltak rendszerükbe, de az egységesítés és a korszerű kontrolling módszerek hiányoznak.

A közszférában jelenleg uralkodó szemléletet, események utókövetését, a lassú reakcióidőket, az átfogó stratégiaalkotás hiányát fel kell váltania egy megújult kontrolling-rendszernek.

3. ÖSSZEFOGLALÁS

A közzféra teljes körű reformja véleményem szerint a rendszerváltás óta várat magára. A nagyarányú újraelosztás során - a hosszú távú fenntarthatóság érdekében - fontos szerepe van a produktív területek preferálásának.

Az állam sikerének egyik alapfeltétele, hogy a stratégiai és operatív célok felállításához, vezetői döntéshozatalhoz a közgazdasági szempontból tiszta, jól strukturált, követhető és megfelelően összehasonlítható információk, adatok rendelkezésre álljanak a megfelelő időpontban. A menedzsmentnek időben kell reagálnia a beavatkozást igénylő pontoknál, és országunk „hajóját” a kontrolling proaktív működése révén a megfelelő irányba kell kormányoznia.

Megállapítható, hogy a jelenlegi rendszerben a kontrolling funkciót tekintve egy alulról építkező fejlődési folyamatnak lehetünk tanúi, de ez a szigetszerűen, izoláltan fellelhető megoldás nem versenyezhet egy egységesített, a szinergia-lehetőségeket széles körben kiaknázó megoldással, mely a multinacionális vállalatoknál napjainkban már oly természetes. Nem léphetünk túl a közzféra kontrolling-rendszerének elmaradottságán, a közjó érdekében minden fórumon támogatnunk kell a versenyképes kontrolling-ismeretek megszerzését és adaptálását, valamint a kontrollerek megfelelő anyagi és szakmai támogatását.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Babucsik Judit (2006): Mire költik a beszedett adókat?

<http://akadalymentes.apeh.hu/data/cms1608/int0609cikk.pdf> 2012.04.15.

Csermák Judit – Dér Géza – Nagy Istvánné – Pintérmé Csermák Jolán (2000): Költségvetési szervek gazdálkodása, AULA Kiadó Kft. Budapest (52-66.old.)

Kármán András: A magyar költségvetés kiadási szerkezete nemzetközi összehasonlításban (2008):

Hitelintézet Szemle, 2008. VII.évfolyam 6.szám (665-677.old)

Dr. Körmendi Lajos – Dr. Tóth Antal (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában, WEKA Szakkiadó Kft. Budapest (234-244.old.)

Zöldi Péter (2006): A kontrolling és a vezetői információk jelentősége

Kórház 2006.12. szám 64-65.old.

Zöldi Péter (2011): Mérhetőség és kontroll a TIOP 2.2.4-ben

Kórház 2011.10. szám 46.old.

Koppány Tamás (2007): Nemcsak irányítani, hanem vezetni

Kórház 2007.10. szám 62-63.old.