

JAVASLAT BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSÁRA AZ ÖNKORMÁNYZATI VAGYONGAZDÁLKODÁSBAN KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A FELÚJÍTÁSOKRA

*APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN MUNICIPAL ASSET
MANAGEMENT, ESPECIALLY IN RENEWALS*

HEGEDŰS SZILÁRD PhD hallgató

GÁCSI ROLAND PhD hallgató

DR. HABIL ZÉMAN ZOLTÁN egyetemi docens

Szent István Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Egyetem, Pénzügyi
és Számviteli Intézet

ABSTRACT

After the political changeover in Hungary, local governments acquired large wealth in order to fulfill their public tasks. Moreover, National Wealth considers local governments' asset management, conservation and increase as a priority. Regrettably, local governments have failed to provide the necessary resources for the renewal of assets and investments dominate in their development policy instead of the maintenance of the assets. This study shows the main characteristics of municipal asset management and suggests Balanced Scorecard as a potential success tool for local governments in asset management with special attention to asset preservation, especially renovation projects.

1. Bevezetés

Az önkormányzatok fontos közfeladatok ellátói, közpénzekkel, közvagyonnal gazdálkodnak, így az elszámoltathatóság, megfelelő teljesítménymérés fontossága nagymértékben növelheti a települések döntéseinek megalapozását, a vagyonnal való gazdálkodás szakszerűségét. Az önkormányzatok feladatellátásának finanszírozásában nagymértékű forráshiány mutatkozott, mely nem teszi lehetővé az elhasználandó vagyontárgyak pótlását, és nagymértékben a pályázati források determinálják a felhalmozási célú kiadásait. Az átalakuló önkormányzati rendszerben elsősorban a településüzemeltetési feladatok fognak dominálni, melyben a saját bevételek hangsúlyossá válnak a meglévő állami források mellett. A tanulmány célja, hogy az önkormányzatok számára a stratégiai gondolkodás erősítésével, a célok és finanszírozási források biztosításával a vagyon megőrzése, a lakosság és igénybe vevő gazdasági szereplők elégedettsége, a szervezeti működés hatékonysága fokozódjon, és olyan feladatok is megkapják az őket megillető hang-

súlyt, melyek korábban nem voltak jellemzőek, és erősödnek az elszámoltathatóság, a tulajdonosi szemlélet a helyhatóságok részéről. A tanulmány nem konkrét önkormányzatra készült, így a célrendszer, a mutatók szubjektív módon kerültek kialakításra, célunk, hogy a lehetőségeit, a potenciális előnyeit hangsúlyozzuk a módszerek, mérlegelve a bevezetésének feltételeit, és fontosságát a múlt irodalmi tapasztalatai alapján.

2. Általánosan a Balanced Scorecardról

Az elmúlt évtizedekben, a rendszerváltást követően a hazai gyakorlatban is igyekeztünk megvalósítani az Európában, Amerikában, illetve a távol-keleten alkalmazott vezetési ismereteket, irányzatokat. Ez többé-kevésbé sikerült, számos olyan hazai implementációt lehetne itt említeni, amelyet a hazánkban jelen levő külföldi tőkebefektetők, beruházók, ipari és szolgáltató cégek, s nem utolsósorban shared service centerek alkalmaznak.

Azonban fontos kérdések maradtak nyitottak. Hogyan tudjuk a szervezet egészével megismertetni a vállalat legfontosabb céljait és stratégiáját? Hogyan tudjuk a szervezetben dolgozókat megnyerni ezeknek a céloknak? Hogyan tudjuk mérni, hogy mennyire sikerült megvalósítani a kiűzött célokat, illetve hol tartunk a célok megvalósításának folyamatában?

A probléma az, hogy a méret növekedésével már egy viszonylag kicsi, néhány tíz fős szervezet esetében is azzal találkozunk, hogy a dolgozók többé-kevésbé végrehajtják az utasításokat, akár pozitív, akár negatív megerősítés hatására, de egyáltalán nincsenek tisztában azzal, hogy melyek a fő céljaik.

Természetesen a különböző vezetési rendszerek megoldást próbáltak és próbálnak adni a problémára, leginkább különböző tájékoztató anyagokkal, tréningekkel, képzésekkel, konzultációkkal és a munkatársak különböző szintű bevonásával. Ez többé-kevésbé sikerül is, de talán abban egyetérthetünk, hogy ha valóban felmérést végeznénk dolgozóink között erről, akkor arra a következtetésre jutnánk, hogy inkább kevésbé. A befektetők, a tulajdonosok és természetesen a további érdekelt felek (szállítók, finanszírozók, stb.) hosszútávon kiszámítható jövőt, világos, átlátható célokat és működést, szeretnének.

Ezekre a problémákra és hiányosságokra adhat megoldást a Balanced Scorecard, mely a stratégiát egy új módszerre alapozva határozza meg, azt viszi végig a szervezeten, konkretizálja a szervezeti egységek, a szervezeti vezetők és a szervezetben dolgozó egyének számára, nyomon követi a stratégia megvalósulását.

Fontos elem, hogy a Balanced Scorecard-nál végre összekapcsolható a stratégia és az operatív tervezés. A koncepciót Robert S. Kaplan, a Harvardon oktató professzor indította el mintegy húsz évvel ezelőtt, pontosan azt kiemelve, hogy a vállalatok számára olyan kiegyensúlyozott működési modellre van szükség, amely elsődleges célja, hogy a stratégiát sikeresen és hatékonyan vigye végig a szervezeten (Kaplan – Norton, 2000). A „Balanced” (kiegyensúlyozott) egyértelműen arra

kíván rámutatni, hogy a modell a stratégiát, a célok meghatározását kiegyensúlyozott mutatószámokra alapozza, ezáltal kívánja elkerülni korábban a vállalati gyakorlatban alkalmazott, kifejezetten a pénzügyi mutatók alakulására összpontosító célmeghatározásokat.

A Balanced Scorecard célja, törekvése és elmélete viszont a vállalat működésének teljes körű áttekintésére irányul, a stratégiát olyan módon kívánja leképezni, hogy az mérhető, a szervezet teljes egészére adaptálható, kommunikálható lebontható, a tervezésbe, beszámolásba és a napi működésbe is beépíthető legyen. A Balanced Scorecard elnevezésének másik fele, a „Scorecard” arra utal, hogy a cél az elmélet és az átültetett gyakorlat szerint is az elért eredmények egyértelmű mérésének megvalósítása. A múltat is megmutatja és a jövőt is felvázolja megjelölve azt, hogy hol kell változtatnunk, s a szervezet egészét a célok megvalósításának irányába viszi. A Balanced Scorecard ún. nézőpontokkal kívánja a vállalat működésének legfőbb területeit áttekinteni, a stratégiát meghatározni és ezt, a motivációs elméleteket felhasználva, a szervezet minden területén alkalmazni. A nézőpontok tulajdonképpen a vállalat sikerességének alapvető kritériumai. Az egyes nézőpontok kialakítását a gyakorlati tapasztalatok hozták felszínre.

3. Főbb nehézségek a hazai önkormányzatok vagyongazdálkodásában

Az önkormányzati szektor működési célfüggvénye a „3E” paradigmával írható le, és a teljesítményének mérhetősége is e paradigma mentén fogalmazható meg. Az eredményesség (effectiveness) mutatja meg, hogy a nyújtott közszolgáltatás megvalósítása a meghatározott célját megvalósította, a gazdaságosság (economy) az adott közszolgáltatás lehető legkedvezőbb költség szerkezettel történő megvalósítását jelenti, a hatékonyság (efficiency) az erőforrások megfelelő kihasználását mutatja (Gál, 2012).

Vagyongazdálkodás fogalmát szűken értelmezve a nem közfeladat ellátását szolgáló vagyontárgyakkal megvalósított bevételszerző tevékenység, melyet Vigvári (2007) értelmezésében összekapcsolta a feladatellátással, és a vagyontárgyak felújítását, karbantartását is a vagyongazdálkodási tevékenység részeként tekinti, és az önkormányzati vagyongazdálkodás céljai eltérnek a hasonló vállalati tevékenységtől, mivel a vagyon közfeladatellátáshoz kapcsolt jellege miatt célvagyonnak tekinthető.

Az önkormányzati vagyon a rendszerváltozást követően a helyhatóságok jelentős mértékű vagyonértékesítésből finanszírozták a működési kiadásait és az abban mutatkozó hiányt, mely vagyonfelelést idézett elő a szektorban és a vagyon diszpreferált szerepkörét (Halmosi, 2007). A vagyon értéke ugyan kormányzati statisztikák alapján növekvő tendenciát mutat, mely a 2001-2003 között megvalósult nyilvántartás nélkül szereplő vagyontárgyak értéknöveléséből adódik, azonban a törzsvagyon állapotának romlása nem mutatható ki megfelelően.

Ennek oka, hogy a forrásszabályozás logikájából adódóan a bevételi érdekelttség megteremtése érdekében az állam nem finanszírozta teljes egészében az adott feladat ellátását. Azonban a költségvetési restriktió keretében az önkormányzati támogatás nominálértéken is csökkent, és nem tette lehetővé a feladatellátás költségei a vagyon megfelelő pótlását, mely probléma főként az elégtelen saját bevétel-szerző képességgel rendelkező önkormányzati szegmenseket- községi, megyei önkormányzati- érintette nagymértékben. E folyamatok a vagyon állagának romlását idézi elő (Vigvári 2007; Vigvári, 2009; Gál, 2012). Gál Erzsébet ennek értékét becsülte meg a belső eladósodásra vonatkozó becsülésével, számításai alapján ennek értéke meghaladja az 1000 Milliárd Ft-ot, és értéke növekvő tendenciát mutat becslése alapján, így az önkormányzati ingatlanvagyon túlértékelttségét mutatta.

Jelentős problémát jelent a közfeladat ellátásban az amortizáció kérdésköre, melyet a közfeladat ellátás során az állami támogatások és hozzájárulások nem finanszíroztak. Az amortizáció elszámolását a költségvetési szervek negyedévente tették meg, a törvényben megadott leírási kulcsok figyelembevételével, anélkül, hogy a költségei ténylegesen megjelentek volna a közfeladatok ellátása tekintetében (Gál, 2012). Így a feladatellátás biztonsága érdekében a vagyonveszteség költségeit nem finanszírozta a központi költségvetés, így ennek finanszírozása érdekében az önkormányzatok nagymértékben a saját forrásaikra és a pályázati lehetőségekre támaszkodtak. Mindezt alátámasztják Csiszárík-Kocsir Ágnes kutatási eredményei is, mely szerint a helyi adók felhasználásának preferenciáját a fejlesztési, felújítási és pályázati önrész biztosításának céljai teszik ki. Megállapítható, hogy a gazdálkodási attitűdöket tekintve a felújítások helyett a beruházások preferenciája figyelhető meg az elérhető pályázati források tükrében (Halmosi, 2007).

Jószai Attila megállapította kutatásai során, hogy az önkormányzatok a fejlesztési stratégiáik kialakítása során nem volt a stratégiai menedzsment eszközeinek figyelembevétele, illetve nem mutatható ki konzisztencia a fejlesztési programok, stratégiai és operatív tervek között.

4. Balanced Scorecard működtetésének feltételei

A BSC rendszer bevezetésének legfontosabb feltétele, hogy megfelelő és koherens stratégiával rendelkezzen az önkormányzat, és ebben kiemelt hangsúlyt fektessen a fejlesztéspolitikában a vagyon védelmére, megőrzésére, hiszen ez adja a közfeladat ellátásának alapját. Az önkormányzati rendszerben szükséges lenne egy elmozdulás a fejlesztési források igénybevételére alapozott fejlesztéspolitikáról a meglévő forrásokból, a vagyon hasznosításából eredő források felhasználására, és folyamatos biztosítására.

Az előírt településfejlesztés, és gazdálkodási tervek, stratégiák és koncepciók (gazdasági program, fejlesztési terv, integrált városfejlesztési stratégia, településfejlesztési koncepció), valamint az éves költségvetési tervezés összhangjának

megteremtése kiemelkedően fontos a települések részéről, és ezt a szükséges szabályzatokban rögzíteni (szervezeti és működési szabályzat). A helyhatóságok gazdálkodási feltételeit nagymértékben az állami szabályrendszer határozza meg, a közfeladatok ellátása tekintetében, illetve a fejlesztési források preferált célrendszerében egyaránt.

Úgy gondoljuk, e tekintetben is segítség lehet a stratégiai gondolkodás, mely a működés és vagyonmegőrzés tekintetében a kiemelt célok elérésére és megvalósítására helyezi a hangsúlyt, és a biztosítandó forrásokat a „3E”paradigmának megfelelően valósítja meg. A megfelelően felépített helyhatósági stratégia elősegíti a település szolgáltatásait igénybe vevők igényeinek, a település szervezeteinek, az önkormányzat gazdasági helyzetének, a település meglévő pozícióinak értékelését, és a ciklusnak megfelelő célkitűzések megalkotását, melyet a költségvetések tervezése, és végrehajtása során is alkalmaznak. Tehát az elsődleges szükséglet egy koherens iránytű megalkotása, melynek végrehajtását, és ennek vagyongazdálkodási vetületét jól tudja prezentálni, elérendő célokká konvertálni a kialakítandó BSC.

A másik fontos feltétel, hogy az államháztartás számviteli rendszere biztosítsa a megfelelő információtartalmat, a közfeladatok költségeit megfelelően mérni tudja. E tekintetben változás várható a tagállamok költségvetési keretrendszerére vonatkozó követelményekről szóló 2011/85/EU irányelv miatt, amit 2013 végéig a tagállamok jogrendjébe kell beilleszteni, ennek eredményeképp a 4/2013. (I/11) kormányrendelet átalakítja az államháztartási számvitelt, és ennek tükrében, eredményszemléletben kell bemutatni a tevékenységek költség és bevételvonzatát. Mindez lehetővé teszi, hogy a tevékenységek, közfeladatok költségeit pontosan meghatározzák, amely a vagyongazdálkodáshoz szükséges üzemeltetési információkat is nyújtani fogja az önkormányzati döntéshozók számára.

Szintén fontos a szervezeti feltételek megteremtése, mely a vezetői elkötelezettség, az alkalmazottak szakmai felkészültségének, az esetleges ügymenetek, működési folyamatok dokumentáltságát és a szakmai támogató szoftverek beszerzését, amely elősegíti a rendszer működtethetőségét, és nyomon követhetőségét. Követelmény a vezetők és alkalmazottak költségtudatosságának növelése, mellyel a rábizott források felhasználása és elszámoltathatósága javítható lenne. (Sisa, 2010)

Emelett fontos lenne a szervezeti hatás-és feladatkörök megállapítása a vagyongazdálkodási tevékenységet végzők esetében, illetve ha a feladatellátás szervezeten kívül történik, -pl. önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokkal- rendelkezésre álljon a szükséges szervezeti egység, mely a vagyon karbantartási, és felújítási szükségleteit ismeri, és megfelelően dokumentálni tudja. Itt fontos kihangsúlyozni, hogy e szervezet ellenőrzése, tulajdonosi kontroll érvényesülni tudjon, az önkormányzat megfelelő szervezetének, tisztségviselőjének ellenőrző szerepkörének erősítése szükséges, összhangban az Állami Számvevőszék jelentéseivel.

5. Javasolt Balanced Scorecard modell az önkormányzati felújítások stratégiai szerepkörének erősítésére

A BSC alkalmazása a 2007-2013-ban az Államreform Operatív Program pályázatainak keretében végrehajtott szervezetfejlesztési projektek esetében kerültek előtérbe, melyek a Polgármesteri Hivatalok működésében a BSC modell alkalmazását az ügyfélbarát kiszolgálás erősítése, a szervezet céljainak mérhetővé tétele érdekében.

A hatályos jogforrások közül kiemelendő a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény, mely az önkormányzati törzsvagyont a nemzeti vagyon részének tekinti, és megkülönbözteti a korábban forgalomképes vagyonnak nevezett, a jelenlegi szabályozásban üzleti vagyont. A törvény előírja az önkormányzatok számára középtávú vagyongazdálkodási koncepció elkészítését (a hivatkozott törvény 9.§ (1)) valamint a vagyon értékének megőrzését, gyarapítását, illetve hasznosítását, valamint lehetőséget biztosít a felesleges vagyontárgy értékesítésére.

Így a törvény értelmében a stratégiai gondolkodás, vagyongazdálkodási stratégia keretében az önkormányzatoknak biztosítani szükséges a vagyon megőrzését, a szükséges felújítási munkálatok elvégzését. Célunk, hogy a vagyongazdálkodás e célterületének teljesítménymérésére, a stratégiai célok megvalósítására és a működés biztosításának elősegítésére alkalmas cél-és mutatószámrendszert mutassunk be, mellyel az önkormányzat és a vagyongazdálkodó szervezet működése, teljesítménye és folyamatai mérhetővé válnak.

A kialakítandó rendszer funkciója, hogy a vagyongazdálkodás e szűken értelmezett területén biztosítsa a stratégiai szemlélet érvényre jutását, és megteremtse lehetőségét a folyamatosan végzett vagyon karbantartási, felújítási tevékenységnek, mely lehetővé teszi, hogy a vagyontárgy műszaki paraméterei ne romoljanak, és ne vezessen olyan műszaki állapothoz, mely a további működtetést meggátolja, jelentős vagyonszétválást okozva a helyhatóságoknak.

A javaslat mondanivalója, hogy az önkormányzati gazdálkodás e részterületére is biztosítsa a megfelelő fókuszot, amely a gazdálkodás területén a korábbi kutatási eredmények megállapításai alapján sem élvezte a megfelelő prioritást. Ahogy Gyórfi Dezső fogalmazott, a forráshiányos gazdálkodásból eredően a helyhatóságok megpróbálták a „kevésbé kötelező feladataikon” megtakarítást elérni.

A módszer alkalmazásának az fontos célja, hogy az önkormányzatok biztosítsanak megfelelő forrást a vagyonuk állagának megőrzésére, és a hosszú távú működőképességet ez által tudják biztosítani, így a vagyongazdálkodási koncepciókban folyamatosan ütemezett legyen a helyhatóságok számára a megfelelő vagyonfelújítási akciók sorozata a stratégia időtartama alatt.

1. ábra: A javasolt nézőpontok és indikátorok az önkormányzatok vagyonának megőrzését illetően

**Figure 1.: Recommended perspectives and indicators for preserving local
government assets**

Nézőpont	Cél	Indikátor
Vagyoni- Pénzügyi	Vagyon értékének megőrzése	Befektetett eszközök érték változás láncviszonyszám
		Befektetett eszközök használhatósága mutató
		Befektetett eszközök leírtsági szintje
	Vagyonhasznosításból származó bevételek növelése	Bérleti díjakból való bevétel növekedése
Érintettek	Lakosság komfortérzetének fokozása	Elégedettségi index
		Lakosság szám növekedése
	Vállalkozások, intézmények számának növelése	Új szolgáltatások megjelenése
		A célterületen működő vállalkozások számának növekedése
Működési folyamatok	Önkormányzati / menedzsment döntéshozat elősegítése	Javaslatok száma a képviselőtestületnek
		Az éves felújítások száma
	Felújítási források biztosítása	Vagyonértékesítésének száma
		Fenntartási költségek csökkenése
Tanulás és fejlődés	Műszaki-gazdasági jellemzők nyomon követése	Alkalmozott szoftverek értékelése
		Vagyonnyilvántartás pontosítása és bevezetése
	Korszerű vagyongazdálkodási modellek alkalmazása	Szakmai rendezvényeken, továbbképzéseken való részvétel száma

Forrás: Saját kutatás

Ennek megfelelően az önkormányzati e stratégiai részterületének középpontjával a vagyon értékének megőrzését tekintjük. Leszögezendő, hogy a vagyon értékesítése nem feltétlenül jelenti a nem reszponzibilis gazdálkodást, ha a vagyon értékesítéséből származó bevételt új vagyontárgy létesítésére, vagy a meglévők megújítására fordítják.

A modell négy nézőpontja közül a vagyoni-pénzügyi nézőpont, mely céljaként a meglévő vagyontárgyak értékének növelését, fenntartását tűzi ki elsődleges céljaként, valamint a vagyon megfelelő használatából eredő bevételek, díjak elemelését tűzi ki célul. Ennek mérésére alkalmas indikátornak a vagyonmérlegben szereplő befektetett eszközök értékének változását tekintjük, valamint az díjbevételek mértékének fokozását, mely a vagyon megújításának forrása lehet a vagyongazdálkodás szervezetében. Ez jelenti a csupán számviteli szempontok alapján történő értékelés alapját, alkalmazásának feltétele a naprakész és megfelelő számviteli információs rendszer.

Az érintettek nézőpontja a település közszolgáltatásainak, vagyonának igénybevevői közül azt a szegmenset célozza meg, mely a felújítási akciók hasznélvezője lesz. Ezek a lakossági, valamint vállalati, és közhivatali szegmensből kerül ki. A felújítás akciókkal fokozható az önkormányzati üzleti vagyonban működő vállal-

kozások száma, az esetleges új vállalkozások megjelenése, mely a vonzó környezetből adódóan jelenne meg a településen.

E nézőponttal kívánjuk hangsúlyozni a lakosság és az érintettek igényeinek kiszolgálását, mely magába foglalja az élhető, megfelelő körülmények biztosítását. Az esetleges felújítási akciók e tekintetben számos pozitív hatást generálhat, a kedvezőbb eljutási időket, jobb szolgáltatási színvonalat, versenyképes infrastruktúrát, mely a gazdasági környezetet javítják. Az indikátorok is ezt a célt szolgálják, vagyis mérhetővé tegyék a lakosság megelégedettségét, illetve a kedvezőbb gazdasági környezet kialakítását, mely a helyhatóság stabil működését is megalapozhatja.

A működési folyamatok nézőpontja a vagyongazdálkodási részleg stratégiát támogató tevékenységet jelenti. A támogató tevékenység a meglévő nyilvántartások alapján a felújítandó vagyontárgyak folyamatos megújítását és karbantartását mozdítják elő, illetve az esetlegesen bekövetkező események hatására milyen intézkedéseket lehet megfogalmazni a döntéshozóknak. Ez a nézőpont hivatott bemutatni a vagyongazdálkodással foglalkozó részleg, valamint az önkormányzat stratégiájának megvalósulását, azaz, hogy sikerült-e a tervezett felújítási tevékenységet megvalósítani, valamint e nézőpontban került felmérésre, hogy milyen finanszírozási kereteket tud ennek megfelelően biztosítani a vagyonhasznosításból származó bevételekből, valamint a felújítási, karbantartási akciók keretében milyen mértékű költségmegtakarítást eredményeznek. Ez utóbbihoz azonban szükséges a jelenlegi számviteli rendszertől eltérő eredményszemléletű számvitel, mely alkalmazásával mérhetővé tehetőek az üzemeltetési költségek, mely a jelenlegi pénzforgalmi szemléletű számvitel nem alkalmas megfelelően (Simon, 2009). E szempont értékelése teszi lehetővé, hogy a tervezett renoválási akciók milyen mértékben felelnek meg a költségvetés terveiben, és esetlegesen szükséges-e forrásokat átcsoportosítani a felújítási akciókhoz. Cél, hogy a költségvetés tervezési és végrehajtási fázisaihoz is támpontot szolgáltatson az alkalmazott mutatószámok vizsgálatával, így hozzájáruljon a stratégiai célkitűzések megvalósításához, illetve a vagyongazdálkodási tevékenység megalapozó tevékenységeinek hatékonyságához, a belső szervezet megfelelő működéséhez.

A legelső nézőpont a vagyongazdálkodási szervezet döntés előkészítő, koordináló feladatainak alapul vételéhez. Fontos cél, hogy a vagyon műszaki paramétereit tekintve mérhető legyen, ennek érdekében a vagyonról pontos nyilvántartás álljon rendelkezésre. Ennek működtetése, bevezetése pótlólagos és folyamatos munkát igényel a szervezet részéről, de nélkülözhetetlen az intézkedések megalapozásához. A modern számítástechnikai rendszerek, szoftverek alkalmazása, mely segít e fontos információk megismeréséhez, összegyűjtéséhez. Szintén ezt a célt szolgálja, hogy az alkalmazottak a különböző szakmai fórumokon, rendezvényeken vegyenek részt, a fejlődés érdekében. E szempont segíti elő, hogy érvényre jusson a fenti négy szempontrendszer, vélhetően a helyhatóságoknak itt vannak a legnagyobb hiányosságai, különösen a vagyon értékének pontos nyilvántarthatóságát

tekintve. Érdemes az alkalmazott vagyoneértékelési eljárásokat felülvizsgálni, ha szükséges ezen változtatni a pontos nyilvántartás, és a megfelelő műszaki tartalom megismerése céljából, mely a későbbiekben a felújítási akciók meghozatalának alapját képezi. Így a stratégia végrehajtásában kulcsszerep jut e nézőpontnak, hiszen a tervezési fázisban ennek alkalmazásával lehet kimutatni, mely területen van szükség a legégetőbb felújítások elvégzésére.

6. Következtetések

A vázolt mutatószámok, indikátorok és célok természetesen konkrét szervezet, és feladatok esetében eltérőek lehetnek, azonban a BSC felépítésének és bevezetésének számos pozitív eredménye lehet a helyhatóságok részéről a vagyongazdálkodásban.

- Kedvező hatás lehet a közpolitikai elszámoltathatóság növelése, mely a meglévő stratégia megvalósítását, annak mérhetővé tételével elősegíti a lakosság és legitim döntések meghozatalát.
- Fontos előnye, hogy stratégiai gondolkodásra ösztönzi az önkormányzat vezetőségét, és lehetőséget teremt a források optimális elosztására a különböző feladatok ellátása között. A rendszer elősegítheti a vagyon további erodálásának, felelőtlen döntéseinek csökkentését. A jelenlegi önkormányzati rendszer jelenleg kialakulás fázisában van, és finanszírozási rendszere még nem kiforrott, hiszen az államháztartás gazdálkodásainak törvényei is folyamatos átalakulás alatt állnak.
- Véleményünk szerint, a rendszer bevezetése a tanulás fázisát követően jól tudja szolgálni a tanulmány céljaiként megfogalmazott feladatát, és a teljes vagyongazdálkodás körére kiterjeszhető.
- A módszer hatékonysága azonban további kutatásokat igényel, hogy milyen mértékben alkalmazzák a helyhatóságok, és milyen területen történt bevezetés és egy vagyongazdálkodásra történő alkalmazásának mekkora igénye mutatkozna meg.
- Úgy gondoljuk, a módszer alkalmazása elősegítheti a helyhatóságok döntéshozatalát, gazdálkodását, transzparens működését, melynek eredménye a közszolgáltatások javuló színvonalon történő ellátása.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Állami Számvevőszék (2011): Összegzés a helyi önkormányzatok pénzügyi helyzetének és gazdálkodási rendszerének 2011. évi ellenőrzéseiről, Budapest
- Csiszárík-Kocsir Ágnes (2009): A nevelési-oktatási feladatellátás finanszírozási aspektusai és körülményei a helyi önkormányzatoknál. PhD értekezés, Gödöllő
- Gál Erzsébet (2012): Az önkormányzatok adós-és követelésminősítésének elméleti és gyakorlati problémái. PhD értekezés, Miskolc
- Györffi Dezső – Vigvári András – Zsugyel János (2009): A közpénzügyek nagy kézikönyve. Complex Kft, Budapest
- Halmosi Péter (2007): Önkormányzatok vagyoni és pénzügyi kockázatai Magyarországon. PhD értekezés, Szeged
- Kaplan, – Norton (2000): Balanced Scorecard, eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Simon József (2009): Önkormányzati gazdálkodás az elszámolási és beszámoló rendszer fogságában. Tér és társadalom, 2009. 4. sz. 161-173. old.
- Sisa Krisztina (2010): Balanced Scorecard alkalmazásában rejlő lehetőségek az önkormányzati szektorban in: Merre tovább? Gazdaság és társadalom, realitás és esély 10. Tudományos konferencia-sorozat a Magyar Tudomány Ünnepe 2010 tiszteletére 385-395.p
- Tózsza István – Jósza Attila – László László (2010): Stratégiai településirányítás – Polgármester Akadémia kézikönyv, TÖOSZ – BCE KiTK, Budapest
- Vigvári András (2007): Vakvágányon? Szempontok és adalékok az önkormányzati vagyongazdálkodás elmúlt tizenöt évének értékeléséhez. In: Vigvári András (szerk.) (2007): A családi ezüst. Tanulmányok az önkormányzati vagyongazdálkodás témaköréből. COMPLEX Kiadó
- Vigvári András (2009): Atipikus önkormányzati eladósodás Magyarországon. In: Közgazdasági Szemle 2009 7-8. sz. 708-730 old
- A nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény
2011/85/EU irányelv
4/2013. (I/11) kormányrendelet