

# TÉNY-KÉP

*Orosz Diána*

## **A közszolgáltató szervezetek működési hatékonyságának vizsgálata ivóvíz szolgáltató társaság példáján**

*A közpénzekkel való elszámoltathatóság, a közpénzfelhasználás hatékonyságának jelentősége az elmúlt időszakban felértékelődött, amiben jelentős szerepe van az Állami Számvevőszék ellenőrzéseinek. A versenyszférával ellentétben a közszolgáltatást nyújtó szervezetek működési hatékonyságának mérésére, illetve hatékonyságuk növelésére alkalmas módszertani alapok az érintettek körében ma még kevésbé ismertek. A tanulmány egy lehetséges értékalapú vizsgálati modellt tárgyal, amely a gazdálkodási folyamatokon alapul és alkalmas lehet a közszolgáltató szervezetek működési hatékonyságának mérésére, illetve a növelésére.*

*Kulcsszavak:* közszolgáltató szervezetek, teljesítmény menedzsment, értékteremtés, közösségi gazdaságtan

*Jelkód:* H83, P43

### **Kutatás célja, relevanciája**

Az Állami Számvevőszék, mint az Országgyűlés legfőbb ellenőrző szerve küldetésében rögzítette, hogy szilárd szakmai alapokon álló, értékteremtő ellenőrzéseivel előmozdítja a közpénzügyek átláthatóságát, a közpénz és a közvagyon hatékony és célszerű felhasználását, segíti a „jó kormányzást” (Állami Számvevőszék, Stratégia, 2011, 3). A Kormány a 2014-2020. időszakra vonatkozó Közigazgatás-és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiájának egyik célja a közszolgáltatások színvonalának javítása, melynek egyik dimenziója a közszolgáltatást nyújtó szervezetek működési hatékonyságának növelése (Közigazgatás-és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020, 2015, 82). Ennek ismeretében jogosan tehető fel, hogy milyen módon és módszerrel mérhető a közszolgáltató szervezetek működésének a hatékonysága?

A közszolgáltatást a közösség minden tagja, vagy a közösség egy-egy adott csoportja egyformán veheti igénybe; az igénybevételnél nincs szükség a másik fél aktív részvételére, illetve a fogyasztók nem versenyeznek a szolgáltatás megszerzéséért (EUROSTAT 1996, 19). A közszolgáltatások sajátossága, hogy megszervezésükért vagy az állam vagy jogszabályban meghatározott körben a helyi önkormányzat felel, azonban a közszolgáltatások ellátása többféle formában is történhet (pl.: saját maga látja el egy intézménye által, vagy a feladatellátást egy államháztartáson kívüli szervezetre bizza).

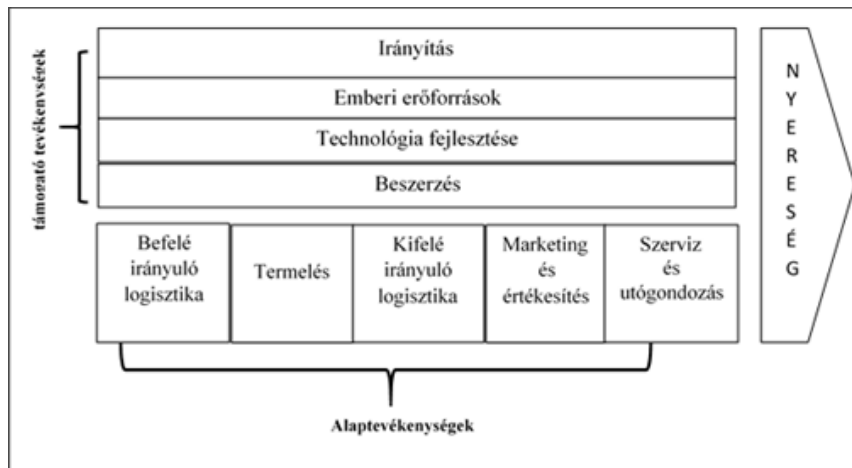
### **A kutatás módszerének ismertetése**

A tanulmányban tárgyalt modell alkalmas lehet a közszolgáltató szervezetek működési hatékonyságának mérésére. A modell középpontjában az érték áll, mert a szervezeti értékek mentén meghatározott célkitűzések, és azok megvalósítását elősegítő folyamatok hozzájárulnak a szervezetek jövőbeni sikereihez (Wimmer, 2000). A modell három elemből áll: az értékrend meghatározásából, értéktérkép elkészítéséből és a kockázati elemek meghatározásából és elemzéséből. A vizsgálati modellem jól illeszkedik a közszolgáltató szervezetek teljesítménymenedzsment folyamatainak fázisaihoz. Az értékrend fő célkitűzése a hatékony gazdálkodás, melyhez értékeket és további kapcsolódó értékelemeket határoztam meg. Majd ezt követően 30 indikátort magába foglaló „értéktérkép” összeállítását végeztem el. Az általam kiválasztott ivóvíz szolgáltató társa-

ság nyilvános adatai alapján a kialakított „értéktérkép” segítségével meghatároztam a hatékonyságot akadályozó tényezőket, majd a gazdálkodást érintő kockázatokat kvalitatív kockázati értékelési módszerrel elemeztem.

### Értékvezérelt működés alapjai

A stratégiaalkotás folyamatában az érték, az értékteremtés, illetve az érték-alapú vállalat vezetés fogalma az elmúlt időszakban egyre nagyobb jelentőséggel bír, és széles körben terjed. Az érték forrása a tulajdonosi értékekkel illetve a fogyasztói értékekkel foglalkozó szerzők szerint „a vállalati működésben van” (Wimmer, 2000, 12). A vállalaton belül folyó értékteremtési tevékenységek egyik legismertebb elemzési módszere a Porter-féle értéklánc-modell (1. ábra), mely „aból a szempontból ábrázolja a különböző tevékenységeket, hogy az értékteremtésben milyen szerepet töltenek be” (Marosán, 2002).



1. ábra: Porter-i értéklánc-modell (Chikán ábrázolásában)

*Porter's Value Chain*

Forrás: Porter, 1985, Chikán, 1997, 13

A modell egyrészt alkalmas arra, hogy azonos koncepciók alapján elemezze az egyes funkciók vállalat versenypozíciójához való hozzájárulását. Másrészt kiválaszthatóak a kritikus funkciók.

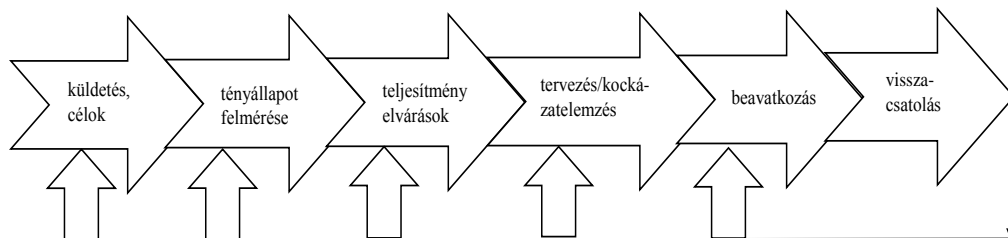
A Porter-i értéklánc-modell megkülönböztet alaptevékenységeket és támogató tevékenységeket. Az alaptevékenységek közvetlenül eredményezik a kibocsátások értékének növelését, míg a támogató tevékenységek javítják az alaptevékenységek hatékonyságát, így az értékteremtéshez csak közvetve járulnak hozzá. (Marosán, 2002).

Az értéklánc elemzése számos esetben hasznosítható. Alapjául szolgálhat például egy vállalat újrászervezésének, stratégiai döntéseinek megalapozásához, jól alkalmazható az erőforrások és a képességek elemzésére, illetve az egyes funkciók elemzésével meghatározhatók a stratégiai célok elérését szolgáló feladatok (Mészáros, 2002).

### Gazdálkodási folyamatok működési hatékonyságának vizsgálati modellje

A közszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségeit Kocziszky-Veresné (2016) cikkükben már vizsgálta. Felfogásuk szerint a közszolgáltató szervezetek teljesítménymenedzsmentjének folyamatai öt fázisra tagolható: a szervezet küldetésének, céljainak és teljesítménystandardjainak megállapítása; tényállapot felmérése; teljesítményelvárások meghatározása; be-

avatkozási irányok kidolgozása (tervezés/kockázatelemzés); beavatkozás eredményeinek visszacsatolása, szükség esetén korrekció végrehajtása (2. ábra).



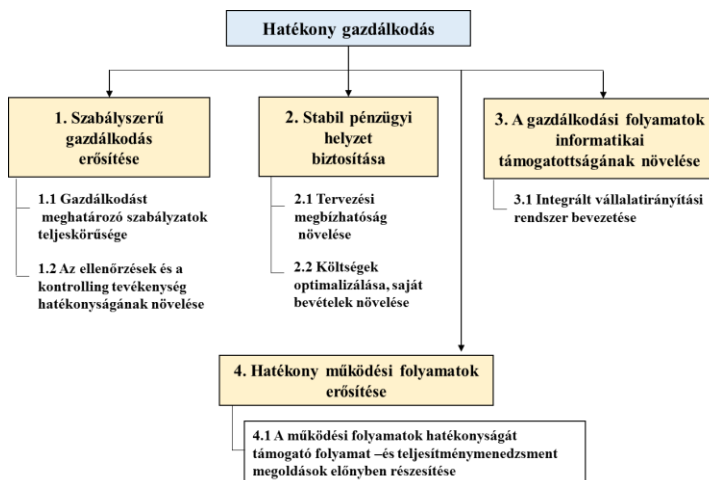
2. ábra: Közszolgáltató szervezetek teljesítménymenedzsmentjének logikai folyamata  
The logical process of public organizations' performance management

Forrás: Kocziszky-Veresné: 2016.)

Ezen logikai folyamathoz illeszkedve kíséreltem meg a gazdálkodási folyamatok tekintetében egy értékalapú vizsgálati modellt felállítani, mely hozzájárulhat a közszolgáltató szervezetek hatékony működéséhez.

1 lépés: A gazdálkodást érintő értékrend meghatározása (küldetés, cél meghatározásához)

A gazdálkodást érintő értékrend elemeinek meghatározásakor abból indultam ki, hogy a közfeladat ellátás költségeinek, ráfordításainak alakulása és színvonala hatással van a lakosság elégedettségére. Terjedelmi korlátokra tekintettel nem törekedtem az értékelemek teljes körű meghatározására, nem tértem ki olyan fontos elemekre, mint az integritás szemlélet vagy az etikai elvárások. Fő célom az volt, hogy a hatékony gazdálkodás elősegítése érdekében határozzak meg néhány kiemelkedően fontos értékelemet, rendszerezem őket és állítsam össze a hozzájuk tartozó „értéktérképet”. Ezen elvek mentén az értékrend fő célkitűzéseként magát a hatékony gazdálkodást jelöltem meg, majd az elméleti és a gyakorlati tapasztalataim alapján meghatároztam négy értéket és további hat kapcsolódó értékelemet (3. ábra).



3. ábra: A hatékony gazdálkodás értékrendjének célja  
The value system of effective management

Forrás: saját szerkesztés

2 lépés: „Értéktérkép” készítése (a tényállapot felméréséhez, a teljesítményelvárások meghatározásához)

A tényállapot felmérésére egy „értéktérkép”-et, azaz egy kérdőívet állítottam össze. A kérdőív felépítése rendszerszemléletű, illeszkedik a korábban meghatározott értékelemekhez, ezért alkalmas a hatékony gazdálkodás értékeléséhez. A kérdőív 4 fő irány, 6 részterület elemzésére alkalmas és 30 eldöntendő kérdést, indikátort tartalmaz (a kérdéseket a 2-5. táblázatok tartalmazzák). A kérdőív előnye, hogy egységes szemléletűek a kérdések, bővíthető, rugalmasan alkalmazható, könnyű a kitöltése és rövid idő alatt gyors választ lehet arra a kérdésre kapni, hogy rendelkezik-e az adott szervezet a hatékony gazdálkodás alapvető értékeivel.

3 lépés: A gazdálkodást érintő kockázatok meghatározása és az elemzési módszer bemutatása

Az érték és az értéktérkép után a vizsgálati modellem következő eleme a gazdálkodást érintő kockázatok beazonosítása és a kockázatok elemzése (1. táblázat). A gazdálkodást érintő kockázatok azonosításánál a hangsúlyt az előző alfejezetben meghatározott legfontosabb értékekre, azaz a működési hatékonyságot befolyásoló célok köré helyeztem.

1. táblázat: A gazdálkodást érintő legfontosabb kockázatok

(Summary of the most important risks of economy)

S.sz.	Kockázat típusa	Kockázat oka	Kockázat következményei
1.	Szabályozási kockázat	1. Belső szabályzatok hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>működési zavarok</li> <li>veszteséges gazdálkodás</li> </ul>
		2. Egymásnak ellentmondó szabályzatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>következésség hiánya</li> <li>felelősségre vonás nincs megalapozva</li> </ul>
		3. Gazdálkodási folyamatok szabálytalansága	<ul style="list-style-type: none"> <li>árbevétel csökkenése</li> <li>költségek növekedése</li> </ul>
		4. A feladatok végrehajtását segítő utasítások hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>felelősségre vonás nincs megalapozva</li> </ul>
2.	Gazdálkodási és pénzügyi kockázatok	5. Tervezési hiányosság	<ul style="list-style-type: none"> <li>működési zavarok</li> <li>veszteséges gazdálkodás</li> <li>társadalmi elégedetlenség</li> <li>téves adatszolgáltatás</li> </ul>
		6. Könyvelési hibák	<ul style="list-style-type: none"> <li>rossz adatszolgáltatások</li> <li>téves árképzés</li> <li>társadalmi elégedetlenség</li> <li>torz önköltségszámítás</li> </ul>
		7. Belső ellenőrzések elmaradása	<ul style="list-style-type: none"> <li>szabálytalanságok feltárása nem történik meg</li> </ul>
3.	Stratégiai kockázat	8. Értékalapú, stratégiai szemléletmód hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>veszteséges gazdálkodás</li> </ul>
		9. A veszteségek feltárása elmarad a gazdálkodási folyamatok tekintetében	<ul style="list-style-type: none"> <li>nem hatékony gazdálkodás</li> </ul>
4.	Informatikai kockázat	10. Informatikai probléma, az eszközök nem megfelelően állnak rendelkezésre	<ul style="list-style-type: none"> <li>adatvesztés</li> <li>naprakész nyilvántartások elmaradása</li> </ul>
		11. Az adatbázisokhoz való hozzáférés időben nem áll rendelkezésre	<ul style="list-style-type: none"> <li>az adatok/információk későn állnak rendelkezésre</li> <li>az adatok/információk későn nem állnak rendelkezésre</li> </ul>
5.	Vezetési kockázatok	12. A gazdálkodásért felelős vezető kompetenciájának hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>bizalom vesztés</li> <li>rossz vezetői döntések meghozatala</li> <li>veszteséges gazdálkodás</li> </ul>
		13. A gazdálkodási folyamatokból hiányoznak teljesítmény elvárások	<ul style="list-style-type: none"> <li>nem hatékony gazdálkodás</li> </ul>
		14. Feladat és hatáskörök nem egyértelmű meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> <li>felelősségre vonás nincs megalapozva</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

A kockázatok értékelési módszerei közül ebben az esetben a kvalitatív kockázati értékelést tartottam a legkézenfekvőbb módszernek, hiszen az értékelés célja a kockázati tényezők fontossági sorrendjének kialakítása.

A kockázatok értékeléséhez használt képlet:

$$K=P+2 \times I,$$

ahol: K: a kockázati együttható

P: bekövetkezési valószínűség (ötfokozatú skálán mérve),

I: az okozott hatás mértéke (ötfokozatú skálán értékelve).

Az értékelés az alábbiak szerint történik:

$15 \geq K \geq 11$	kritikus kockázati tényezők,
$10 \geq K \geq 6$	nem kritikus kockázati tényezők,
$5 \geq K$	elhanyagolható kockázati tényezők.

### Kutatás eredményei

A kiválasztott ivóvíz szolgáltató társaság esetében a honlapon lévő nyilvános adatok alapján elvégeztem a szervezet működési hatékonyságát akadályozó tényezők feltárását a kidolgozott kérdőív segítségével (2. - 5. táblázat)

2. táblázat: Gazdálkodás szabályszerűségének értékelése

(Chapter of questionnaire: „Confirmation of the regulated management processes”)

1.1 Gazdálkodást meghatározó szabályzatok teljes körűségének megítélése		
Sor-szám	Értékelt terület	A szervezet értékelése (igen/nem)
1.	Rendelkezik-e a szervezet a számviteli törvényben rögzített szabályzatokkal?	igen
2.	A víziközmű-szolgáltatásról szóló 2011. évi CCIX. törvény alapján számviteli szétválasztási szabályokat meghatározták-e?	igen
3.	Szabályozták-e a hátralékos követelések behajtásának eljárásrendjét?	igen
4.	Meghatározásra került-e a szerződéskötések, azok teljesítésének igazolásához és a kifizetésekhez kapcsolódó eljárásrend?	igen
5.	Meghatározták-e a vagyonelemek elkülönített nyilvántartásának szabályait?	igen
Összesen az igenek száma:		5
1.2 Az ellenőrzések és a kontrolling tevékenység hatékonyság növelésének értékelése		
1.	Működtet-e a szervezet belső ellenőrzést?	igen
2.	Az előző időszakhoz képest növekedett-e a belső ellenőrzések száma?	nincs nyilvános adat*
3.	Történt-e az értékelt időszakban tulajdonosi ellenőrzés?	igen
4.	Rendelkezik-e a szervezet kontrolling szervezeti egységgel?	igen
5.	Meghatározásra került-e a kontrolling szervezeti egység feladata, hatásköre, a szervezeti egységek közötti adatok és információk átadásának rendje?	igen
Összesen az igenek száma:		4

\*nem állnak rendelkezésre nyilvános adatok, a kérdés kimaradnak az értékelésből, következtetés levonására nem alkalmas

Forrás: saját szerkesztés

**1.1 Gazdálkodást meghatározó szabályzatok teljes körűségének megítélése:** A kérdőív értékelése alapján a társaság rendelkezik a gazdálkodást meghatározó számviteli törvény szerinti szabályzatokkal, a szervezeti és működési szabályzatában rögzítették a szerződéskötések, azok teljesítésének igazolásához és a kifizetésekhez kapcsolódó eljárásrendet. Meghatározták a számviteli szétválasztás szabályait, és a hátralékos követelések behajtásának eljárásrendjét. Emellett a számlarendben biztosították a vagyonelemek elkülönített nyilvántartásának szabályait.

**1.2 Ellenőrzések és a kontrolling tevékenység hatékonyságának értékelése:** A társaság foglalkoztat belső ellenőrt, aki többek között a jóváhagyott ellenőrzési terv alapján ellenőrzi a társaság szervezeti egységeinek a működését. Kontrolling szervezeti egységgel rendelkezik a társaság, melynek feladat és hatáskörét, illetve a szervezeti egységek közötti adatok és információk átadásának rendjét a szervezeti és működési szabályzatban rögzítették. Minden negyedévben a társaság a tulajdonosnak adatot szolgáltat a terv-tény adatokról. Tekinthető úgy, hogy a tulajdonosi ellenőrzés (a felügyelet) az adatszolgáltatáson keresztül megvalósul.

3. táblázat: Pénzügyi helyzet stabilitásának értékelése  
(Chapter of questionnaire: „Access of stable financial position”)

2.1. Tervezési megbízhatóság növelésének értékelése		
Sorszám	Értékelt terület	A szervezet értékelése (igen/nem)
1.	Minden évben készül-e üzleti jelentés?	igen
2.	Kellő részletezettségű-e az üzleti jelentés?	igen
3.	Az üzleti jelentést a felügyeletet ellátó szervezet jóváhagyja-e?	igen
4.	Rendszeresen elemzik-e az év során a terv és tény adatok közötti eltéréseket?	igen
5.	Az üzleti terv főbb adataitól év végén a beszámoló főbb adatai 20%-ot meg nem haladó mértékben tértek el egymástól?	igen
Összesen az igenek száma		5
2.2 Költségek optimalizálásának, saját bevételek növelésének értékelése		
1.	A saját bevételek növekedtek-e az előző időszakhoz képest?	igen
2.	A kiadások csökkentek-e az előző időszakhoz képest?	nem, de nőtt az ellátási terület
3.	A közművek üzemeltetése során a veszteségek kompenzálására kapott egyéb támogatások összege csökkent-e az előző időszakhoz képest?	nem, azonban az összeg nem jelentős
4.	Az adott időszakban csökkent-e az előző évi követelés-állomány összege?	igen
5.	Csökkent-e az előző időszakhoz képest a leírt behajthatatlan követelések állománya?	nem
6.	A rezsicsökkentésből adódó bevételkiesés ellenére nyereséges volt-e a vállalat működése?	igen
Összesen az igenek száma		3

Forrás: saját szerkesztés

**2.1 Tervezési megbízhatóság növelésének értékelése:** A kérdőív értékelése alapján a minden évben készült kellő részletezettségű üzleti jelentés, melyet a felügyeletet ellátó szerv jóváhagyott. A társaság kontrolling tevékenységet ellátó szervezeti egysége minden negyedévben elemzi a terv és a tény adatokat és az eltérések okait megvizsgálják.

**2.2 Költségek optimalizálásának, saját bevételek növelésének értékelése:** A kérdőív értékelése alapján a saját bevételek és a kiadások is növekedtek az előző időszakhoz képest. A többlet árbevételt a társaság a szolgáltatási terület bővülésével, és a fogyasztás növekedésével érte el. A szolgáltató terület bővülésével növekedtek a működési kiadások, melynek növekedési üteme kisebb mértékű volt, mint az árbevételé. A 10%-os rezsicsökkentés hatása, több száz millió forint árbevételt kiesést okozott a lakossági fogyasztók körében, de mindezek ellenére a társaság működése a 2015. évben még mindig nyereséges volt. A közművek üzemeltetése során a veszteségek kompenzálására kapott egyéb támogatások összege 33%-kal nőtt, míg a követelések állománya 28,4%-kal csökkent a 2014. évről a 2015. évre. Nem csökkent azonban a leírt behajthatatlan követelések állománya, hiszen a 2014. évi állomány megkétszereződött a 2015. év végére.

4. táblázat: A gazdálkodási folyamatok informatikai támogatottságának értékelése  
(Chapter of questionnaire: „Confirmation of the IT support of management processes”)

<b>3.1 Integrált vállalatirányítási rendszer előnybe részesítésének értékelése</b>		
Sorszám	Értékelt terület	A szervezet értékelése (igen/nem)
1.	Támogatja-e valamennyi gazdálkodási folyamatot informatikai rendszer?	igen
2.	Biztosított-e az informatikai rendszerek között az automatikus adatátvitel?	igen
3.	Használ-e a szervezet integrált vállalatirányítási rendszert?	igen
4.	Biztosított-e a szervezetnél az informatikai rendszerek helyben támogatása (rendszergazda, informatikai osztály)?	igen
Összesen az igenek száma:		4

Forrás: saját szerkesztés

**3.1 Integrált vállalatirányítási rendszer előnybe részesítésének értékelése** A kérdőív értékelése alapján a társaságnál bevezetésre került egy integrált programrendszer, melynek célja nemcsak a társaságon belüli, hanem a tagvállalatok közötti integráció biztosítása volt a közös adatbázisokra építve, illetve az átjárhatóság kétirányú kommunikációjára. A szervezetnél biztosítva van az informatikai rendszerek helyben támogatottsága.

5. táblázat: Működési folyamatok hatékonyságának értékelése  
(Chapter of questionnaire: „Confirmation of the efficient operational processes”)

<b>4.1 A működési folyamatok hatékonyságát támogató folyamat-és teljesítménymenedzsment megoldások előnybe részesítésének értékelése</b>		
Sorszám	Értékelt terület	A szervezet értékelése (igen/nem)
1.	Szabályozták-e a gazdálkodási feladatokat ellátó szervezeti egység működési folyamatait?	igen
2.	A felelősségi és hatásköri viszonyok egyértelműen meghatározásra kerültek-e?	igen
3.	Nyomon követik-e a gazdálkodási folyamatokban a hatékonyságot rontó veszteség tényezőket?	nem

4.1 A működési folyamatok hatékonyságát támogató folyamat-és teljesítménymenedzsment megoldások előnybe részesítésének értékelése		
Sorszám	Értékelt terület	A szervezet értékelése (igen/nem)
4.	A gazdálkodási folyamatok minőségbiztosítottak-e?	igen
5.	Bevezetésre került-e a szervezetnél teljesítménymenedzsment rendszer?	nem
Összesen az igenek száma:		3

Forrás: saját szerkesztés

**4.1 A működési folyamatok hatékonyságát támogató folyamat-és teljesítménymenedzsment megoldások előnybe részesítésének értékelése:** A kérdőív értékelése alapján a társaság a gazdálkodási feladatokat ellátó szervezeti egység működési folyamatai, a felelősségi és hatásköri viszonyok a szervezeti és működési szabályzatban egyértelműen meghatározásra kerültek. A gazdálkodási folyamatok tekintetében nem biztosított azonban a hatékonyságot rontó tényezők nyomon követése annak ellenére, hogy a szervezeti és a működési rend alapján egyes üzemegység művezetők feladatai közé tartozik, hogy gondoskodjon területén érintő veszteségek feltárásáról, megelőző intézkedések kidolgozásáról.

#### *A gazdálkodási folyamatokra ható kockázati tényezők értékelése*

A beazonosított kockázati tényezők segítségével elvégeztem az ivóvíz szolgáltató társaság esetében a gazdálkodást érintő kockázati tényezők kvalitatív értékelését (6. táblázat).

6. táblázat. A kockázatok kvalitatív értékelése  
(Qualitative analysis of risks)

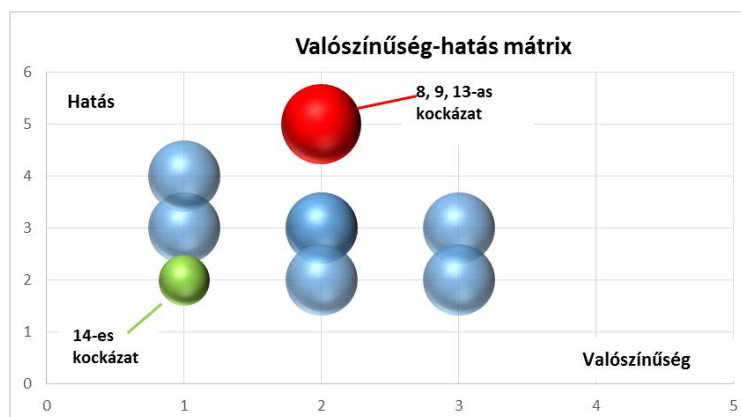
Ssz.	Kockázat típusa	Kockázat okai	P (bekövetkezési valószínűség)	I (az okozott hatása)	K (kockázati együttható)
1.	Szabályozási kockázat	1. Belső szabályzatok hiánya	1	3	7
		2. Egymásnak ellentmondó szabályzatok	1	4	9
		3. Gazdálkodási folyamatok szabálytalansága	1	4	9
		4. A feladatok végrehajtását segítő utasítások hiánya	1	3	7
2.	Gazdálkodási és pénzügyi kockázatok	5. Tervezési hiányosság	1	4	9
		6. Könyvelési hibák	2	3	8
		7. Belső ellenőrzések elmaradása	1	2	5
3.	Stratégiai kockázat	8. Értékalapú, stratégiai szemléletmód hiánya	2	5	12
		9. A veszteségek feltárása elmarad a gazdálkodási folyamatok tekintetében	2	5	12
4.	Informatikai kockázat	10. Informatikai probléma, az eszközök nem megfelelően állnak rendelkezésre	3	3	9
		11. Az adatbázisokhoz való hozzáférés időben nem áll	3	2	7

Ssz.	Kockázat típusa	Kockázat okai	P (bekövetkezési valószínűség)	I (az okozott hatása)	K (kockázati együttható)
		rendelkezésre			
5.	Vezetési kockázatok	12. A gazdálkodásért felelős vezető kompetenciájának hiánya	2	3	8
		13. A gazdálkodási folyamatokból hiányoznak teljesítmény elvárások	2	5	12
		14. Feladat és hatáskörök nem egyértelmű meghatározása	2	2	6

Jelölések:   $5 >= K$         $10 >= K >= 5$         $11 <= K$

Forrás: saját szerkesztés

A kockázati értékelés eredményét az alábbi valószínűség-hatás mátrixban (4. ábra) szemléltetem.



4. ábra: Valószínűségi-hatás mátrix  
Probability-effect matrix  
Forrás: saját szerkesztés

Az értékelés alapján egy (14.) elhanyagolható, tíz (1-7., 10-12.) nem kritikus, és három (8, 9, 13.) kritikus kockázati tényező került azonosításra. A három kritikus tényező az értékalapú, stratégiai szemléletmód hiánya; emellett a veszteségek feltárása elmarad a gazdálkodási folyamatok tekintetében; illetve a gazdálkodási folyamatokból hiányoznak teljesítmény elvárások.

**Következtetés, javaslatok**

Az ivóvíz szolgáltató társaság esetében a meghatározott „értéktérkép” alapján a hatékonyságot akadályozó tényezők az alábbiak:

- az előző időszakhoz képest növekedett a leírt behajthatatlan követelések állománya;
- a gazdálkodási folyamatokban nem történik meg hatékonyságot rontó veszteségtényezők nyomon követése;
- a szervezetnél eddig még nem került bevezetésre teljesítménymenedzsment rendszer.

A kockázatok kvalitatív elemzésével három kritikus kockázati tényező került meghatározásra, melyeknél indokolt a kockázati napló elkészítése, mely tartalmazza a kockázatokon túl a beavatkozást, a felelőst, a végrehajtót is. A társaság esetében a hatékony működtetését akadályozó tényezőként került meghatározásra a teljesítménymenedzsment rendszer hiánya. A társaság a kiegyensúlyozott gazdálkodásával, a minőségbiztosított, letisztult folyamataival véleményem szerint készen áll arra, hogy egy újfajta megközelítésű teljesítménymenedzsment rendszer segítse a stratégiai célkitűzések elérését, a működési hatékonyság eredményességét.

### Hivatkozott irodalom

- ÁSZ (2011): Az Állami Számvevőszék stratégiája (2011): [https://www.asz.hu/storage/files/files/ASZ\\_strategia/asz\\_strategia.pdf](https://www.asz.hu/storage/files/files/ASZ_strategia/asz_strategia.pdf) (letöltés dátuma: 2017. április 8.)
- CHIKÁN A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja, Zárótanulmány, [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8\\_Chik%C3%A1n.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8_Chik%C3%A1n.pdf) (letöltés dátuma: 2017. április 8.)
- EUROSTAT (1996): European System of Accounts (ESA, 95). EUROSTAT, Luxembourg.
- KOCZISZKY, GY.-VERESNÉ S.M. (2016): Közszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségei. Észak-magyarországi Stratégiai füzetek XIII. évfolyam 2.szám pp.41-56.
- Magyarország Közigazgatás-és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiája 2014-2020 (2015), [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (letöltés dátuma: 2017. április 8.)
- MAROSÁN, GY.(2002): Stratégiai menedzsment, Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- MÉSZÁROS, T. (2002): A stratégia jövője. A jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
- WIMMER, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. PhD. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani PhD.