

Marciniak Róbert¹³⁵ : Szolgáltatások fejlesztése a közszférában – avagy mit tanulhatunk a nemzetközi vállalatoktól

Bevezetés

A gazdasági válság miatt az utóbbi években egyre nagyobb a nyomás a közszféra intézményein, hogy jobb szolgáltatásokat nyújtsanak alacsonyabb költségek mellett. Olyan területeken kell változtatni, mint az oktatás, adózás, jóléti ellátó rendszerek vagy állampolgári ügyintézés. Ez a helyzet nagyban segíti az osztott szolgáltató modell szélesebb körű elfogadását a közszférában. Az alkalmazás eredményei ma még nem mutatják azt, ami a versenyszférában már kézenfekvő, aminek az oka a több évtizedes lemaradásban keresendő. Ahogy az osztott szolgáltató központok sikerkritériumai a versenyszférában kezdenek letisztulni, várhatóan egyre fokozódik majd az érdeklődés a közszférában való alkalmazhatóság feltételeiről. Az osztott szolgáltatás ugyanis minden esetben az újítások, a költségcsökkentés és a szolgáltatási színvonal növelésének az eszköze.

Ahogy a legtöbb menedzsment trend, ez is először a versenyszféra szervezetei között terjedt el, majd amikor a modell már kiforrott és a projektsikerek is megbízhatóan jelentkeztek, az állami és közszféra szervezetei (pontosabban azokat felügyelő kormányok és önkormányzatok) is felfigyeltek a lehetőségre. Ma a világ nagyon sok országában sikeresek alkalmazzák a shared service modellt az államigazgatásban, a közigazgatásban vagy egyéb non-profit szervezetek szintjén.

Osztott szolgáltatások kontra outsourcing

A modell megértéséhez fontos, hogy tisztán lássuk az osztott szolgáltatások és a kiszervezés (outsourcing) közötti főbb különbségeket.

Az outsourcing (mely kifejezés az „outside resource using”-ból ered) valamely szervezeti tevékenység vagy funkció (klasszikus outsourcing) vagy egy egész folyamat (üzleti folyamat outsourcing, Business Process Outsourcing, BPO) kiszervezését jelenti egy külső szolgáltató vállalatnak, ahonnan az igényelt szolgáltatást a szükséges mennyiségben piaci áron visszavásárolják. Bőgel-Salamonné definícióját Hinek Mátyás idézi:

„Az outsourcing lényegében nem más, mint korábban a vállalaton belül ellátott tevékenységek átadása külső vállalkozóknak.” (Hinek, 2009)¹³⁶

Olyan tevékenységekre vonatkozik, amelyeket a vállalat maga is el tudna végezni, de a külső szolgáltatóhoz képest rosszabb hatékonysággal. A szakirodalom a BPO részeként a magas hozzáadott értékű folyamatok¹³⁷ kiszervezését tudás folyamat outsourcingnak (Knowledge Process Outsourcing, KPO) nevezi.

Az outsourcingot leginkább a magtevékenységekre (core competences) való koncentráció és ezzel együtt a működési költségek csökkentése miatt és esetlegesen a szolgáltatási minőség javítása érdekében is választják a szervezetek. De lehet oka az is, hogy bizonyos szervezeti változások bevezessenek és menedzseljenek. Ezt utóbbi típust hívják átalakító vagy átszervező kiszervezésnek (transformational outsourcing). Ez egy kockázat- és haszonmegosztó együttműködés, mely segítségével a szervezet jelentős mértékben fejlesztheti a működési folyamatait. Az outsourcinggal megegyező jelentésben, elsősorban a non-profit és a közszféra kiszervezéseit jelöli a szakirodalom a „contracting-out” fogalommal, amikor a feladat kiszervezése az ellenőrzés átadása nélkül történik. A kis kiterjedtségű, viszonylag rövid időtávú, maximum 1 évre szóló szerződések pedig „out-tasking” fogalomként szerepelnek az irodalomban.

Az outsourcing valamely tevékenységi körre kiterjedő hosszú távú együttműködés, ami azzal jár, hogy a szolgáltató vállalat rálát az általa végzett üzletágra és ott döntési kompetenciája lesz. Emiatt

¹³⁵ Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, szvmarci@uni-miskolc.hu

¹³⁶ Hinek, M., 2009. *Az outsourcing - A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Doktori Értekezés.

¹³⁷ Magas hozzáadott értékű folyamatoknak tekintik a szakirodalomban például a K+F tevékenység, üzleti és technológiai elemzés, piackutatás tevékenységeket.

egyrészt tehát az kérdés, hogy képes-e az igényelt szolgáltatási szintet biztosítani, másrészt pedig az, hogy a szerződés megfelelően szabályozza-e a jogköröket, elvárásokat, kompetenciákat. Számos probléma adódik abból például, ha a megbízónak rosszak az elvárásai. Ha csupán a költségcsökkentés a célja, lehet, sőt szinte biztos, hogy csalódní fog, amikor azt látja, hogy a megbízott cég által ellátott tevékenység látszólag drágább. Mérlegelni kell, hogy a külső szakértő ráarakódó profitja és a cég hatékonyságában így elért növekedés arányban van-e. (Sebők, 2001)¹³⁸

Korábban csupán a gyártási folyamatokat jellemző tendencia mára elérte a szolgáltatási ágazatot is. A világnak költségelnyöket jobban biztosító országaiban egymás után alakultak olyan osztott szolgáltatási központok (Shared Service Centerek, SSC), ahonnan a cégek határokon átnyúló, több telephelyet kiszolgáló háttér funkciókat látnak el. (Sebők, 2006)¹³⁹

„*Shared Service Center olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. belső szolgáltató központokban egyesítse.*” (Bodnár & Vida, 2006)¹⁴⁰

A shared service center modell az 1980-as években jelent meg és azóta is a vállalati és egyre inkább a közzsféra érdeklődésének középpontjában van. Mára a világ legnagyobb 2.000 vállalatának 80%-a alkalmazza a megosztott szolgáltatási központ modellt a háttértevékenységei támogatásához. (Zinnov, 2010)¹⁴¹

A megosztott szolgáltatási modell bevezetésének egyaránt lehetnek stratégiai és operatív okai is. Stratégiai jelentőségű lehet például a technológiai befektetések optimalizálása vagy a stratégiai üzleti modell váltásához szükséges rugalmasság biztosítása. Operatív okok lehetnek a szolgáltatási minőség és átfutási idő javítása, a jelentősebb működési folyamatok költségeinek csökkentése. Mindkettőhöz tartozhat a vezetők tájékozottságának javítása, erre úgy a stratégiai döntések meghozatalához, mint az operatív működés zökkenőmentességéhez szükség lehet. (Fekete, 2007)¹⁴²

A megosztott szolgáltató központba szervezett funkciók révén elérhető megtakarítás ágazatok és üzleti területek szerint különböző. A legnagyobb megtakarításokat azoknál a szolgáltatásoknál érzékelhetnek a vállalatok, amelyek nagy tranzakciós volumennel rendelkeznek, itt ugyanis jelentős az elérhető méretgazdaságosság hatása.

Egy shared service center létrehozásának legfontosabb hajtóerői a következők:

- továbbfejlesztett szolgáltatások, csökkentett költségek;
- szolgáltatások és folyamatok standardizációja;
- adminisztrációs költségek csökkentése;
- vállalati stratégia támogatása;
- hasonló feladatok csoportosítása és a redundáns feladatok leépítése;
- rugalmas növekedés elősegítése;
- új technológiák bevezetésének megkönnyítése;
- forgótöke javítása.

A tevékenységek kiszervezése lényegében a költségelnyökon túl a főtevékenységre (core competence) irányuló nagyobb koncentrációt teszi lehetővé. Az osztott szolgáltatások alkalmazásával is lényegében elérhető ugyanez, bár mindkét szempont esetében általában korlátozottabban, mint az outsourcing-nél. Egy érett szolgáltatói piacon ugyanis a szolgáltatók a nagyobb volumen és a specializáltság miatt többnyire jóval kedvezőbb költséggel képesek dolgozni és ez a magtevékenységre való koncentrációt is csökkenti, hiszen az osztott szolgáltató központból nyújtott szolgáltatások működtetésével, fejlesztésével, felügyeletével azért a cégvezetésnek (és a divízióvezetésnek is) többet kell foglalkoznia, mintha ez szervezeten kívül lenne. Bár a kiinduló

¹³⁸ Sebők, O., 2001. A külső erő - Profiltisztítás outsourcinggal. *Piac&Profit magazin*, XVII(5).

¹³⁹ Sebők, O., 2006. Középről az élre. *Piac&Profit*, 10(5), pp. 56-58.

¹⁴⁰ Bodnár, V. & Vida, G., 2006. *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest: IFUA Horváth & Partners.

¹⁴¹ Zinnov, 2010. *Outsourcing info*, hely nélkül.: Shared Services Outsourcing Network, White paper.

¹⁴² Fekete, G., 2007. *Shared Service Center - eredmények és kérdőjelek*, Budapest: Business Online, Letöltés: 2012.10.12., Forrás: <http://bonline.hu/cikk/61355/>.

helyzethez képest egy megszervezett shared service center jelentősen csökkenti az idő- és energiárfordítást.

Az outsourcing és a shared service közötti döntésnél kulcsfontosságú, hogy a vállalat megismerje, mely hajtóerők növelik az ügyfelei elégedettségét és mely tényezők vetik azt vissza. Mivel a legtöbb üzletben az ügyfél legnagyobb érték, ezért a központoknak kiváló teljesítményt kell produkálni. Csak a legjobb körülmények között adható át ez egy outsourcing partnernek, ami egy hatalmas bizalmi lépés is egyben. Ezért sok esetben valószínűbb scenárió, hogy a szolgáltatást a vállalat házon belül oldja meg egy osztott szolgáltató központtal. A vállalatoknak így kompromisszumot kell kötniük. Ugyan a központ működése költségesebb lesz, azonban cserébe jobban felügyelni tudják a folyamatokat, ami magasabb többletértékesítést eredményezhet. Az osztott szolgáltató központ lehetővé teszi, hogy a vállalat jobban kontrollálja az ügyfelek felé nyújtott szolgáltatási színvonalat. Az értékesebb és a kevésbé értékes ügyfél különböző szolgáltatási szintet igényel és ennek a hatékony kezelésére kiváló lehet egy SSC. (Arnold, 2011)¹⁴³

Osztott szolgáltatások alkalmazása

A vállalatok esetében az osztott szolgáltatás központok alkalmazása két esetben értékelődik fel. Egyrészt akkor, ha maga a gazdasági környezet kedvezőtlen és ez a vállalatokat költségmegtakarítására kényszeríti, másrészt pedig akkor, amikor a vállalatok életciklusa elérkezik ahhoz a ponthoz, hogy – a stagnálás, esetenként a hanyatlás megelőzésére vagy visszafordítására – optimalizáláson kezdenek gondolkodni. Ez utóbbit gyakran előzi meg felvásárlás, tevékenységbővülés vagy a leányvállalatok számának növekedése, aminek következménye, hogy a vállalaton vagy a leányvállalatokon belül azonos tevékenységre már több megoldás, gyakorlat létezik, és ezeket több osztályhoz, jogi entitáshoz tartozó munkavállalók hajtják végre. Az optimalizálás egyik lehetséges módja az osztott szolgáltatás központ modell alkalmazása. Egy osztott szolgáltatás központ működtetése mind az igénybevevő, mind a szolgáltatásnyújtó szervezet részéről felelősségvállalást követel, amihez az igénybevevőnek a pontos árazást is figyelembe véve, ismernie kell, hogy mire van szüksége. Felelősségről azonban csak az átláthatóság esetén lehetséges beszélni, ennek megléte az SSC-k alapvető feltétele. (Fekete, 2007)¹⁴⁴

Ahhoz, hogy egy szolgáltató csökkentett költségből nyújtson jobb minőségű szolgáltatást, át kell alakítani a szolgáltatás eszközrendszerét és működési modelljét. Az egyik a központosítás, amellyel eddig szervezetileg vagy földrajzilag elkülönítve működő funkciókat vonnak össze. A másik a szabványosítás, amelynek során az alkalmazott eszközök számát és ezzel együtt a szakértők számát is csökkenteni lehet. Ugyanígy előnyt jelent a konszolidáció, amely a kihasználatlan erőforrásokat aktivizálja, csökkentve a fajlagos költségeket. De az automatizált életciklus-menedzsmenttel is lehet eredményeket elérni. Ide tartoznak a monitorozó és rendszermenedzsment eszközök. Ezek rögzítik és kategorizálják az eseményeket, tudásbázist tartalmaznak az incidensek és problémák megoldásához, nyilvántartják a változásokat.

Egy shared service center megvalósításához több kell, mint a megfelelő képzettségű, de legolcsóbb munkaerő megtalálása. Olyan szempontokat is figyelembe kell venni, mint az időzónák, a szoftver licencek, könyvelési szabályozások vagy nyelvi képzettségek, hiszen ezek mind befolyásolják a fenntarthatóságot és a működési költségeket. De egy osztott szolgáltató központ létrehozása esetén az érintett folyamatok egészének és egyes alkotóelemeinek jellemzőit is elemezni kell. A funkciók egyetlen szervezeti egységbe való összevonása a folyamatok megszervezésével és kialakításával szemben magas követelményeket támaszt. A vállalati folyamatokkal szemben támasztott követelmények a következők (Bodnár & Vida, 2006)¹⁴⁵:

- szervezeti egységek folyamatainak homogenitása: azok a funkciók a legalkalmasabbak az összevonásra, amelyek az egyes vállalati területeken azonos vagy hasonló módon zajlanak le,

¹⁴³ Arnold, J., 2011. *When to consider shared services*, Boston: Exony.

¹⁴⁴ Fekete, G., 2007. *Shared Service Center - eredmények és kérdőjelek*, Budapest: Business Online, Letöltés: 2012.10.12., Forrás: <http://bonline.hu/cikk/61355/>.

¹⁴⁵ Bodnár, V. & Vida, G., 2006. *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest: IFUA Horváth & Partners.

mivel messzemenően függetlenek az ott végzett alapvető tevékenységtől vagy szervezeti egység sajátosságaitól;

- a folyamatstandardizálás hatása: érdemes megvizsgálni, hogy a standardizálás hogyan hat a folyamat eredményére. Ugyanis a hatás folyamatonként eltérő lehet, ezért bizonyos folyamatok uniformizálása nagyobb hasznot hoz, mint mások;
- az operatív egységekkel való egyeztetés szükségessége: azon folyamatok szolgáltató központba szervezése csak ritkán vagy egyáltalán nem jöhet szóba, amelyek az eltérő gyakorlat miatt nagyon gyakori egyeztetéseket igényelnek és ezt egy informatikai rendszer nem tudja automatizálni;
- a folyamat végrehajtásának gyakorisága: minél gyakoribb a folyamatok végrehajtása, annál nagyobb a szolgáltató központban szervezéssel elérhető méretgazdaságossági előny;
- a szolgáltatások piacképessége: ahhoz, hogy biztosítsuk a hatékony rendelkezésre állást, elkerüljük az elkényelmesedést, a bürokratizálódást és a rugalmatlanságot a szolgáltató központot piaci alapokon kell létrehozni. Ennek előfeltétele a szolgáltatások elkülönítése, a szolgáltatási szint világos meghatározása és az ellentételezéshez elszámolóár alkalmazása.

Nemzetközi trendek

Az osztott szolgáltatások közigazgatásban való alkalmazása elsősorban az angolszász országokban jellemző, így Nagy-Britannia, Ausztrália, Egyesült Államok, de a skandináv országokban is komoly tapasztalatok vannak. A sikerek alapján mindenkinek az első számú példa ország Nagy-Britannia. Nagyon komoly kormányzati, önkormányzati elkötelezettség és sok sikertörténet szól ezen a területen elért eredményeiről. A közsféra a siker elérésének érdekében szorosan együttműködik a versenyszféra már sikeres szereplőivel. Bár Nagy-Britanniában is sok kritikusa van az SSC projekteknek, azt azonban a szakértők is megjegyzik, hogy ezek nagyrészt onnan erednek, hogy sokan nincsenek tisztában azzal, milyen előny származhat a közszférában működő osztott szolgáltató központokból, mivel nagyon kevés van belőlük és a sikereikről még kevesebbet hallani. 2010 óta azonban több ilyen projekt is eljutott az érettség fázisába, ami hatékony működést eredményezett. További probléma, hogy ugyan egyre nő a számuk, de a közszférában még mindig nagyon alacsony a területen tapasztalattal rendelkező szakértők száma, a versenyszférából való toborzásuk pedig egyelőre túl nehéznek tűnik. (Grace, 2011)¹⁴⁶

De természetesen Nagy-Britanniában is vannak olyan példák, amelyek jól mutatják a megvalósítás nehézségeit és kudarcait. Például a NAO (National Audit Office) 2006-ban bejelentett szolgáltatási központ projektje, amely HR, pénzügy, beszerzés, IT és más szolgáltatások kiszolgáltatására központi megvalósítását tartalmazta. A projekt 2011-es felülvizsgálata azonban lesújtó képet festett. A projekt költségvetései közel 65%-kal voltak magasabbak a tervezettnél és a megvalósult megtakarítások is jelentősen alacsonyabbak voltak a tervezettnél. Az eltérések három okra vezethetőek vissza. Hiányzott egy átlátható működési modell. A projekt indulását követően két évvel elfogadásra egy irányítási struktúra tisztázatlansága is. Az ellenőrzés feltárta, hogy számos ponton kellett tisztázni a felelősség és beszámoltathatóság kérdését. De az is kiderült, hogy a projekt outsourcing partnerével való kapcsolat sem volt megfelelően menedzselve. Ez okozta a költségnövekedés 25%-át. (Gammage, 2011)¹⁴⁷

A szolgáltató központok felállításával biztosítható az ügyfelek szakszerű eligazítása, a kialakuló azonos ügyfélszolgálati módszer pedig egyszerűsíti és közérthetőbbé teszi az ügyintézését. A szolgáltató központok bevezetésével tehát megvalósítható lenne az érintett ügymenetek ügyfélszolgálati elemeinek közös platformra helyezése, szabványosítása, és fontos eszközei lehetnek az ügyintézési folyamatok ügyfélkapcsolati lépései egyszerűsítésének is. A szolgáltató központok felállításával az

¹⁴⁶ Grace, C., 2011. *Public Sector Shared Services - No More Excuses!*, London: Outsource Magazine, Letöltés: 2012. 01.12., Forrás: <http://www.outsourcemagazine.co.uk/articles/item/3943-public-sector-shared-services-no-more-excuses>.

¹⁴⁷ Gammage, M., 2011. *How not to implement shared services*, hely nélkül.: Sourcing Shangri-La.

ügyfélszolgálati és az ügyek érdemi feldolgozási funkcióinak szervezeti elkülönítése is megoldható lenne. Az ügyfelek az elektronikus út mellett egy központi helyen elindíthatják, és nyomon követhetik ügyeik előrehaladását, de maga az érdemi ügyintézés az ügyfélkapcsolati szolgáltató központoktól szervezetenként és akár földrajzilag is elkülönülő államigazgatási, önkormányzati szervezetekben, illetve ügyintézési szolgáltató központokban történhetne. (Géró, 2007)¹⁴⁸

Az önkormányzatok, továbbá a központi és területi közigazgatási szervek számára egyaránt költségcsökkentési lehetőséget adnának az olyan alkalmazásszolgáltató központok (ASP-k) kialakítása, amelyek az informatikai rendszereket központilag üzemeltetve képesek az egyes intézmények számára a működésükhöz szükséges informatikai szolgáltatásokat biztosítani. Az ASP-központok egy-egy „gesztor” önkormányzat bázisán jönnének létre, és ezek több önkormányzat, illetve kistérségi társulás egyidejű kiszolgálására lehetnének képesek. (Géró, 2007)¹⁴⁹

A közigazgatás átalakítása, illetve az osztott szolgáltatások kialakítása akkor lehet sikeres, amennyiben térségi, önkormányzati szinten is egy tiszta, átlátható, átfogó közigazgatási stratégiát fogadnak el, amely tisztázza az egyes megoldási javaslatok egymáshoz való viszonyát, azok külön-külön vett és együttes hatásait minden érintett szereplőre és szervezetre vonatkozóan.

Az osztott szolgáltató központok kialakítása előtt mindenképpen szükséges egy szolgáltatási modell meghatározása, amelyben a szolgáltató és a szolgáltatást igénybe vevők viszonyát is tisztázni kell, emellett meg kell határozni egy befektetési és szolgáltatásfejlesztési, növekedési filozófiát, szolgáltatásmenedzsment filozófiát, egyszerű és átlátható árazást, teljesítménymérést; mindennek az átláthatóság a célja. Szükséges, hogy a hatókört és a terjedelmet pontosan kijelöljék, és azt a végrehajtási szakaszban szigorúan betartsák; emellett meg kell teremteni a széles körű elfogadottságot.

A megvalósítás tipikusan hibája, hogy hiányzik az erős irányítás, s ez döntésképtelenséghez vezet. A víziók, koncepciók megalkotása gyorsan megy, de a végrehajtás gyakran elsikkad, amelynek mindig elégedetlenség és kiábrándultság a vége. Ezért ahogy feljebb írtam, az osztott szolgáltatások közsférában való alkalmazásának a motivációja megegyezik az üzleti szektoréval, de a kialakításban nagyobb szerepe van a szabályozási, hatalmi és politikai tényezőknek. Ezek változtatása pedig olyan időigényes feladat, amely sokszor nem fér bele egy választási ciklusba. Emellett általában nagyobb mértékben térnek el a különböző informatikai rendszerek és erősebb a szervezeti ellenállás is. (Terbócs, 2007)¹⁵⁰

Fontos megérteni, hogy ezen a piacon egy hatékony és óvatos stratégia biztosítja csak a különbséget a sikeres megvalósítások és a kudarcok között, ezért a stratégiai tervezésnek kulcsszerepe van a sourcing modellek alkalmazása esetében. Emiatt itt nem annyira a szerződéseknek, hanem a politikának van szabályozó ereje.

A közsférában ugyanis sok esetben politikai okokból alkalmazzák az osztott szolgáltató modellt az outsourcing helyett, hiszen az előbbi esetben az ügyfél, az (igénybe)vevő egyben tulajdonos is, így nagyfokú befolyással bír a szolgáltató tevékenységére, míg a másik esetben a külső szolgáltató nem mindig annyira vevő-orientált vagy tud úgy illeszkedni a közsféra kultúrájához mint egy szolgáltatási központ. Ráadásul az outsourcinggal szemben úgy lehet végrehajtani a szolgáltatások fejlesztését és a szervezeti korszerűsítéseket, hogy sokkal kisebb a potenciális elbocsájtások száma is, ami politikailag szintén érzékeny téma lehet. De a költség-szemponatok mérlegelése is cél lehet, hiszen amíg az outsourcing esetében a szolgáltatási díjba egy bizonyos mértékű profit is mindenképpen beépül, addig az osztott szolgáltató központok árazása megállhat az összköltség fedezésénél.

Azt viszont szintén fontos megjegyezni, hogy a közsférában az osztott szolgáltató központok megvalósításában kulcsszerepet játszó szervezeti átalakítások és korszerűsítések végrehajtása nagyobb ellenállásba ütközhet, emiatt nagyobb erőfeszítésekkel is jár, mint a versenyszférában,

¹⁴⁸ Géró, P., 2007. *Megosztott szolgáltatások - Összefogott tudás*. Budapest, EGovernment Konferencia - Stratis Tanácsadó Kft.

¹⁴⁹ Géró, P., 2007. *Megosztott szolgáltatások - Összefogott tudás*. Budapest, EGovernment Konferencia - Stratis Tanácsadó Kft.

¹⁵⁰ Terbócs, K., 2007. *Shared service center Humán Erőforrás Szolgáltató Központ a Magyar Posta Zrt-nél*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szakdolgozat.

aminek az oka, hogy a legtöbb esetben itt maga az üzleti gondolkodás is hiányzik. Mivel itt az üzleti kényszert a politikai akarat vagy szigor helyettesíti, ezért a kitűzött célok végrehajtása is sokkal könnyebben felpuhulhat, ami gyakoribbá teszi a projektek sikertelenségét is. Ezért, amennyiben a szervezet előre látja, hogy nem tud eléggé következetes lenni a megvalósítás során, jobb, ha rögtön az outsourcing irányába indul el.

Néhány állami cég, mint a Magyar Posta vagy Magyar Villamos Művek jelenleg is működtet SSC-ket Magyarországon, de köz- vagy államigazgatáson belül egyelőre a Nemzeti Közigazgatási Intézet (2010 végéig Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Képzési Központ) vagy a Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóság (KEF) (2011-ig a Központi Szolgáltatási Főigazgatóság) a kevés példák közé tartozik. Ez utóbbi feladatainak egy részét az átalakulásakor egyébként a Kopint-Datorg Zrt., a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő és a Humán Jövő 2000 Kft. vette át. Talán a számos nagyvárosban létrehozott városholdingok (Debrecen, Pécs, Győr, stb.) is ideérthetőek, hiszen ezzel a holdingon belüli belső szolgáltatásokat racionalizálták.

A külföldi pozitív példákhoz hasonlóan Magyarországon is komoly lehetőség van a shared service modellnek a közzférában vagy a non-profit szektorban is, hiszen ez olyan költségeket csökkentő, működési hatékonyságbeli javulásokkal, illetve szolgáltatási színvonal növekedéssel járhatna, amely reformszerű javulást eredményezne az állami működésben. Pintér Mónika szerint azonban ennek kivitelezése nagyon nehéz. Ez a kormányoktól a választási ciklusoktól független hosszú távú gondolkodást és olyan szolgáltatási nézőpont-váltást igényelne, aminek az alapjai még nem nagyon látszanak. A korábbi próbálkozások egy része megbukott a különböző érdekcsoportok ellenállásán, egy része pedig működik, de nem érte el az összes kitűzött célját. (Pintér, 2012)¹⁵¹

Bodnár Viktória szerint a „new public management” hullámán már sok ország bizonyította, hogy a közzféra és állami szféra szintjén is lehet jól működő shared service modelleket építeni, viszont ehhez elköteleződés, szakértelem és megfontolt, szisztematikus tervezés szükséges. Az biztos, hogy számos állami cég esetében látott már pozitív példákat Magyarországon a shared service modell megvalósítására és úgy gondolja, hogy még számos kiaknázatlan terület van, ahol komoly hatékonyságjavulást lehet elérni. Ilyenek például az egészségügyi vagy nagy felsőoktatási intézmények is. Ezt azonban regionális alapon kellene elkezdeni, a kisebb lépésekben és a sikerekből táplálkozva továbbhaladni. Ehhez azonban Magyarországon belül is alkalmazni kell a rightshoring-ot, azaz olyan, elsősorban vidéki helyszínre kell telepíteni ezeket a központokat, ahol annak a költségei a legalacsonyabbak. Ez a magyar cégek esetében könnyebben megoldható mint az idetelepülő globális cégek esetében, hiszen viszonylag kis létszámú, magyar nyelvű munkaerőt kell kezelni, kisebb irodákra van szükség és talán nem is kell mindig világszínvonalú irodai és munkakörnyezet a feladatok ellátására. A közzféra szervezeteinek hatékonyságjavításához számos esetben szükséges lenne a költségvetési intézményi formából átalakulni a gazdasági társasági formába. (Bodnár, 2012)¹⁵²

Vida Gábor és Suhajda Attila is nagy potenciált lát a modell köz- és állami szférában való alkalmazásában és szerintük bizonyos tranzakciós tevékenységeket (pl. számlakezelés, könyvelés, IT) már most is, komolyabb kultúraváltás nélkül is meg lehetne valósítani ilyen központokban. (Suhajda, 2012)¹⁵³ (Vida, 2012)¹⁵⁴

Hoffman Ádám szerint amennyiben mégis felfejlődne ez a terület a közzférában, valószínűleg akkor is nagyon elkülönülne a versenyszféra hasonló szervezeteitől, hiszen ennek a szektornak az egyik fő kompetenciája az idegen nyelvtudás. Ez pedig kevésbé lenne feltétel a közzféra szervezeteiben, így a nyelveket beszélők nem mennének oda, illetve feltehetőleg a keresetek is alacsonyabbak lennének ott. Ezzel pedig a szervezetek közötti átjárás, a tudásátadás, annak nemzetgazdasági diffúziója lehetetlenülne el. (Hoffmann, 2012)¹⁵⁵

¹⁵¹ Pintér, M., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (23. július 2012).

¹⁵² Bodnár, V., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (28. augusztus 2012).

¹⁵³ Suhajda, A., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (10. augusztus 2012).

¹⁵⁴ Vida, G., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (2. augusztus 2012).

¹⁵⁵ Hoffman, Á., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (11. július 2012).

Az elmúlt években a Magyarországon is megjelent az igény, hogy a közigazgatásban egyre magasabb színvonalú szolgáltatásokat kell nyújtani a költségvetés egyensúlyának megőrzése illetve az önkormányzatok eladósodottságának csökkentése érdekében. A kiadások csökkentésének hosszú távú megoldására alkalmas lehet a tevékenységek racionalizálása, az önkormányzati munka egyszerűsítése, a települési önkormányzatok összefogására épülő megoldások alkalmazása. Ezekhez jó módszer lehet az osztott szolgáltatások megvalósítása. Az elektronikus közigazgatásban elért eredmények szintén hasonló célokat szolgálnak. Korábban már megjelent néhány operatív programban (ÁROP, EKOP), hogy az elektronikus közigazgatás a reformok megvalósításának csupán az eszköze, de emellett szervezeti és működési reformokat kell szolgálnia. Hiányzott azonban eddig a megvalósítás stratégiai előkészítése. Bízunk benne, hogy a jövőben ez is elkészül majd és az osztott szolgáltatás modell nem csupán a versenyszféra vállalatainak lesz kiváló eszköze, hanem a közzsféra és a non-profit sféra is profitál majd belőle.

Összefoglaló

A tanulmány az üzleti szolgáltatási ágazatban kialakult osztott szolgáltatás modell (shared services) kialakulásával, megjelenésével és gyakorlatával foglalkozik. A modell ugyan a versenyszférában került kidolgozásra, ma is ott a legnépszerűbb, azonban több ország sikeres projektje bizonyítja, hogy nem csupán a versenyszférában, hanem a non-profit és közzsférában is sikerrel lehet alkalmazni. A kutatás arra irányult, hogy feltárja milyen általános gyakorlatok ültethetőek át a versenyszférából a közzsférába, mik lehetnek egy ilyen modell bevezetésének a legfontosabb előnyei a közzsféra szolgáltató szervezeteinél, hol alkalmazták már eddig, milyen pozitív és milyen negatív tapasztalatok vannak ezzel kapcsolatban, mik lehetnek az alkalmazásának a buktatói. A válaszok megtalálása érdekében a szakirodalmi áttekintést követően interjúorozatot készítettem olyan piaci szakértőkkel, akik feltárták a modell közzsférabeli alkalmazásának a lehetőségeit a magyar gazdaságban. Ezek alapján pedig arra kerestem a választ, hogy milyen lehetőségeket biztosíthat, milyen fejlődést generálhat a modell a közzsféra szolgáltató szervezeteiben.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.