

Nytsz.:208/579 MH 1.LTDD

sz. példány

Katonai Logisztika

(Anyagi-Technikai Biztosítás)

1997/3.sz. 2.füzet

A MH ATCSF-ség belső kiadványa

A GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGEK KORSZERŰSÍTÉSE A BUNDESWEHR-BEN

Varga László¹

A Német Szövetségi Köztársaság Kormánya 1996. február 7-én döntést hozott arról, hogy az államigazgatás területén a gazdálkodás hatékonyságának javítása céljából intézkedés csomagot léptet életbe. Ennek keretén belül a Bundeswehrben kifejlesztették és kipróbálták a költség- és tevékenységfelelőséget (KTF) a folyamatos jobbítási programot (FJP), a költség és tevékenység számvetést (KTSZ) és a controllíngot. A sikeres kísérletek alapján a NSZK védelmi minisztere 1997. január 9-én úgy döntött, hogy a költség és tevékenységfelelőséget 1997-ben és 1998-ban a Bundeswehrben 280 szolgálati helyen bevezetik. A KTF további kiszélesítéséről az elért eredmények függvényében döntenek, az eredeti tervek szerint 2005-ig a Bundeswehr kb. 800 további szolgálati helyén vezetik be.

Ezzel párhuzamosan megkezdtek azon katonai tevékenységek privatizációját, melyek a polgári szférában olcsóbban valósíthatók meg, illetve mind ezeket a védelmi kiadások csökkentésének kényszere miatt összekötötték a Szövetségi Védelmi Minisztérium ráfordítás-korlátozás és racionalizálás programjával.

A Truppenpraxis/gunWehransbildung című német folyóiratban megjelent cikkek ezen tevékenység részleteibe engednek bepillantani, ismertetik azok alapfogalmait, informálnak a Bundeswehrben végrehajtott kísérleti projektekről és az elért eredményekről.

[a fordító]

KÖLTSÉG ÉS TEVÉKENYSÉG FELELŐSSÉG

[Szószerinti fordításban: Megkezdődött a kör négyszögesítése]

Hogyan lehet megoldani a Bundeswehr egyik legnagyobb problémáját, a beruházások és a fenntartási kiadások kedvezőtlen arányát?

1 Varga László mk.ezredes, a MH Logisztikai Főigazgatóság Ellenőrzési osztályvezetője

A "költség- és tevékenységfelelősség a légierőnél" kísérleti projekt megmutatja az utat.

Írta: Hans-Jakob Schmitz²

Megjelent: Truppenpraxis/gunWesrausbildung 1996/1 szám 22-26. oldalán

A megváltozott biztonság- és pénzügyi-politikai keretfeltételek egyrészt egy kibővült feladatspektrum észlelését jelentik a Bundeswehr számára, jelentősen korlátozott források mellett, másrészt a fegyverzet, felszerelés folyamatot követel meg, amely csak a fenntartás folyamatos racionalizálása és ráfordításainak korlátozása által sikerülhet. Ennek során részben teljesen új utakat kell választani, ami többek között a szövetségi védelmi miniszter által a költség- és tevékenységfelelősség (KTF) Bundeswehrbe való bevezetésére elrendelt vizsgálattal történik.

A Luftwaffe (légierő) immár csaknem két éve vesz részt ebben a vizsgálatban, kiválasztott szolgálati helyeken végrehajtott kísérleti projektek formájában. Az első eredmények sokatmondóak. Az elkészített költség- és tevékenységtablók emelték a költségszemléletet és ezzel a mégnagyobb gazdaságosság elérésére irányuló jobbítási javaslatok motorjának bizonyultak. Ez a jobbítási rendszabályokkal való azonosuláshoz és munkahelyi elégedettséghez vezet.

KTF-kísérleti projektek az érintett egységeknél és szolgálati helyeken bizonyosan plussz terheket jelentenek. Mégis meg vagyok győződve arról, hogy megéri a kötelezettségvállalás. A KTF lehetőséget fog biztosítani a számunkra, hogy tovább javítsuk a Luftwaffénkban a feladatok teljesítését, miközben az eddigieknél tudatosabban és gondosabban értékeljük a ráfordításokat és takarékosan bánjunk a korlátozott forrásokkal. Ezért kell nekünk erővel hozzájárulnunk ahhoz, hogy a KTF Bundeswehrbe való bevezetéséhez szükséges feladatok döntései megalapozott ismeretbázison nyugodjanak. A mi KFT-projektünkkel a 34 "A" vadászbombázó repülőezrednél jó úton járunk.

*Bernhard Mende altábornagy
a Luftwaffe (légierő) felügyelője*

2 Hans-Jakob Schmitz vezérkari alezredes, a Luftwaffe Vezérkaránál előadó, többek között a Luftwaffe ráfordításkorlátozás és racionalizálás eszközeinek illetékese.

A Bundeswehr szerepét, feladatát, struktúráját és fegyverzetét meghatározzák az alapvetően megváltozott biztonságpolitikai keretfeltételek és Németország megnövekedett nemzetközi felelőssége. Ezen megváltozott kiindulási helyzet miatt jelenleg a haderők egy mélyreható változási folyamatot élnek át, amelyet ezen kívül további megváltozott keretfeltételek jellemeznek, mint a személyi állomány létszámának és - különös mértékben - a költségvetésnek a csökkentése.

Abból a célból, hogy a haderők megkövetelt, új feltételekhez való alkalmazkodását és modernizálását végrehajthassák, emelni kell a védelmi költségvetési előirányzaton belül a beruházások arányát és jelentősen csökkenteni kell a fenntartási kiadásokat. Ez a helyzet arra kényszerít, hogy a haderők fenntartásában a ráfordítások korlátozására és a racionalizálására (**RKR**) különös figyelmet fordítsanak.

Az **RKR**-folyamatot mindenekelőtt a Bundeswehr eszközei alkalmazásának gazdaságosságára vonatkozó megváltozott gondolkodásnak kell jellemeznie. Ennek során kiemelt jelentősége van minden katona és munkatárs átfogó költségtudatának, mivel a Bundeswehr új irányvonalát tekintve, adott keretek között az eddigi cselekvési és eljárási minták felülvizsgálat nélküli megtartása nem vezethet a kitűzött célhoz, a beruházások fenntartási kiadásokhoz viszonyított arányának javításához. Ennélfogva nagyon fontos, hogy azokat az ismereteket alkalmazzák, és azokat az eljárásokat dolgozzák ki, amelyek a hatékony forrásmenedzselést - tehát az erővel és eszközökkel való célirányos, gazdaságos bánásmódot - támogatják. Ehhez a külső szakértők azokra az eljárási módokra hívták fel a fenntartási kiadásokat korlátozó munkacsoport (**FKKM**) figyelmét, amelyek a Bundeswehr számára új kutatási területre való belépést jelentettek; egyike a javasolt **RKR**-eszközöknek a költség- és tevékenységfelelősség (**KTF**).

A **KTF**-et mint az **FKKM** kutatások lényeges eredményeinek egyikét vették fel a **Szövetségi Védelmi Minisztérium** vezetésének ráfordítások korlátozására és a racionalizálásra (**RKR**) vonatkozó intézkedései közé. Az első **KTF**-re vonatkozó alapvető döntést 1996 őszére tervezik. Ennek megfelelően az **RKR** program egyik súlypontját a **KTF**-tevékenységek képezik. A Luftwaffe szervezési területén a Szövetségi Védelmi Minisztérium - **Luftwaffe Vezérkar V (FüLV)** a **KTF**-ért átfogóan illetékes, a feladat figyelemmel kísérésével a Luftwaffe Vezérkar VI (**FüLV1**)-t bízták meg.

A KTF gondolati kiindulópontja

Mi rejlik a "kötség- és tevékenységfelelősség" fogalom mögött? A KTF lehetővé teszi az erők és eszközök gazdaságos alkalmazását és az eddiginél jobban bevonja a feladatvégrehajtás értékelésébe a fenntartási ráfordítást. (1. ábra)

A KTF magába foglalja:

- a költség- és tevékenység-számvetés (KTSZ) bevezetését a költség- és tevékenység-tablók elkészítéséhez minden tevékenységi területen,

- a tapasztalat- és kreativitáspotenciálok feltárását minden katonánál és munkatársnál, a folyamatos jobbítási program (FJP) eszközével, amelyet a gazdaságos eljárások elősegítésére ösztönzőrendszerrel támogatnak, valamint

- a vezetők nagyobb egyéni felelősségét az általuk befolyásolható költségeknél és tevékenységeknél, amelyek kiegészítésképp szabad kéz biztosításával emelhetők.

A KTF legfontosabb eleme a folyamatorientált "kötség- és tevékenység-számvetés", amely különösen az általa elérhető költség- és tevékenység-tablókkal hatékony controllingot tesz lehetővé. A controlling alapja a tervadatokon nyugvó kell-van elemzés mint költségvetés tervezési rendszer, valamint a belső és külső információszolgáltatás.

Az összes Bundeswehrhez tartozó személynek a "folyamatos javítási programba" való bevonásával, melynek a célja a Bundeswehr struktúrájának és működésének állandó javítása, támogatnia kell ezen kívül a motivációt, hogy minden szinten permanensen feltárják a racionalizálási potenciálokat és ösztönözzék azok realizálását.

A KTF-kísérleti projektek a Luftwaffénél

Ismeret- és tapasztalatszerzés céljából a Luftwaffénál is KTF-kísérleti projekteket hajtanak végre. Ezeket kilenc kiválasztott szolgálati helyen bonyolítják le. **Hét projekt már lefutott:** 34. "A" vadászbombázó repülőezred (34. vb.re.e.), 21. légvédelmi rakétacsoport (lv.rak.csop.),

62. szállító repülőezred (száll.re.e.), 23. rádiólokátor osztály (rt.o.), Luftwaffe repülőgépzem (Lw.rep.ü.). A projektek sikeres végrehajtásának előfeltételeit, mint pl. a **Bundeswehr Tanulmányok és Gyakorlatok Hivatala (BTGYH)** által nyújtott támogatás személyek biztosításával, minőségi és képzett egyetemi kísérőtisztekkel és megfelelő számítástechnikai felszerelés rendelkezésre bocsátásával, a kezdeti nehézségek után biztosították.

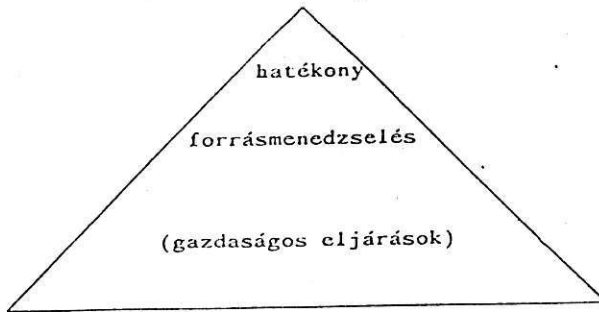
KTF bázis kísérleti projekt a 34. "A" vb.re.e-nél

A 34. "A" vadászbombázó repülőezred KTF kísérleti projektje a Luftwaffénál a legmesszebbmenőkig előrehaladt, ezért a következőkben bemutatjuk. A vizsgálatok ugyanis a 34. "A" vb.re.e-nél már 1994. Elején megkezdődtek mint bázis **KTF** kísérleti projekt a Luftwaffe számára, alaptanulmány formájában (személyek: külső gazdasági tanácsadó társaság katonai szakértő team által támogatva). Első lépésben a részben komplex tevékenységeket, valamint külső tevékenységekhez való tevékenységkapcsolatokat lajtsromozták (pl. Luftwaffe repülőgépgyár, ipar); ezután létrehozták a köteléknél az előfeltételeket a **KTSZ** számára, kiépítették a controlling- és **FJP**-szervezetet, és további előkészítő intézkedéseket hajtottak végre a költségvetésszámvetés és az információsrendszer érdekében. (2.sz. ábra)

Jelenleg a "kísérletvégrehajtás" 1994. októberétől 1996. februárjáig tartó szakasza zajlik. Ebben a szakaszban kell a harci köteléknél a gyakorlatban kipróbálni a kifejlesztett **KTF**-eszközöket és **FJP**-szervezetet, valamint megvizsgálni azok más kötelékekre való alkalmazhatóságát.

A **KTF** kísérleti projektet a 34. "A" vb.rep.e-nél nagy elkötelezettséggel és világosan megállapítható lelkesedéssel hajtják végre. A **KTSZ** bevezetésével bevált üzemgazdasági módszerek alapján, lényegesen feljavított költség- és tevékenységtablókat értek el, amelyek már ma megkönnyítik a fenntartások elemzését és lehetővé teszik a köteléknél végrehajtott racionalizálási intézkedések első sikerelemzését. A lényeg azonban az, hogy a költségtablók már nagyon hamar a kötelékhez tartozó állomány költségtudatának emelkedéséhez vezettek a projektben. Ez megmutatkozik például a belső optimalizálásra vonatkozó első érdekes controlling eredményekben és javaslatokban. Eddig összesen több mint 90 jobbitási javaslatot dolgoztak ki a köteléknél az **FJP** keretén belül.

A költség- és tevékenységyszámvetés (KTSZ)
alapelve



költség- és
tevékenység-
tabló

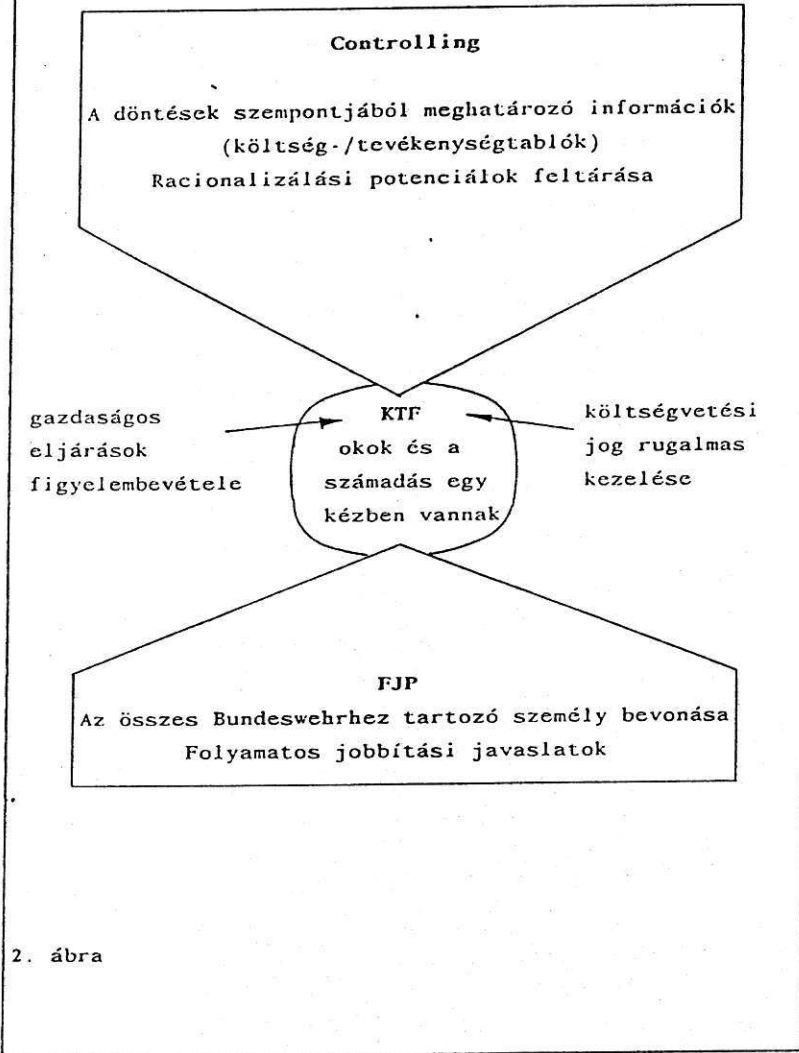
költség- és
tevékenység-
tudat

Személyzet
bevonása és
motiváció

KTF
a költségek és tevékenységek okozá-
sának és felelősségének összevonása

1. ábra

Költség- és tevékenységfelelősség (KTF)



2. ábra

A skála széles. A pontosidő jelző szolgálathoz történő mindennapos telefonálások megelőzésére a Tchibonál vásárolt 30 DM-s rádiós órától terjed addig a javaslatig, amely szerint a helyben települő *memmingeni gépjármű javító műhelyben* engedjék meg a technikai átvételek végrehajtását az eddig szokásos *darmstadti szárazföldi haderő javító üzeme* helyett.

Általában a költség- ill. feladathatás áll a **FJP** javaslatok előterében. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a pénzügyi megtakarítás az egyetlen lehetséges hatás. **FJP** javaslatokat nyújtanak be pl. Akkor is, ha azok minőségi javulást eredményeznek, időmegtakarítást érnek el, vagy a munkavégzést kedvezőbben alakítják. Hasonló módon létszámcsökkentési megfontolások is lehetségesek.

A **KTF** kínálja - mint ahogyan az eddigi **KTF** kísérleti projektek a Luftwaffénál mutatják - a legjobb lehetőséget a racionalizálási akarat minden szinten való létrehozására és megőrzésére. Ennek során az **FJP** kiváló eszköz az előjárók kezében munkatársaik motiválására. Ennek a motivációnak a megtartásához azonban nagyon fontos a jobbítási javaslatokra való lehető leggyorsabb reagálás. Egy szolgálati hely beosztottja, akiben az az érzés támad, hogy a javaslatát elküldik vagy adminisztrálják, valószínűleg már nem készíti másodikat. Ezért a Luftwaffében az **FJP** felelős funkcionáriusok/gungrémiumok mellett, szervezetileg a mindenkori kísérlet szolgálati helyén létrehoztak egy Luftwaffe **FJP** szervezetet, amely arról gondoskodik, hogy azt a javaslatot, amely nem csak a kísérleti projekt szolgálati helyének kizárólagos felelősségében alkalmazható, a döntésre jogosult vezetési szinten lehetőleg azonnal értékeljék, döntsenek róla és a javaslattevőt kiértékeljék. Ennek során lényeges koordináló funkció hárul a **Szövetségi Védelmi Minisztériumnak** közvetlen alárendelt köln-wahni Luftwaffe **Vezetési Parancsnokság** meghatalmazott **KRK**³ képviselőjére.

Ezért a jutalmazási lehetőségek is jelentősek. Eddig csak a szokásos utak vannak nyitva - dicséret, magasabb jutalom, formális elismerés. A **Szövetségi Védelmi Minisztérium KTF ügyintéző** 4 ügyosztálya azonban a **FJP** messzemenő integrációját tervezi a Bundeswehr újítómozgalmába, miáltal itt is lehetővé válik a pénzprémium.

3 KRK ráfordításkorlátozás és racionalizálás (ford.)

Az FJP2 kipróbálása a Luftwaffében

Az FJP már ma meglévő, lényegében pozitív tapasztalatai azt eredményezték a döntési szinten, hogy a Luftwaffe is részt vesz az FJP2 kipróbálásában a Bundeswehr szolgálati helyein. Az FJP2 a Ww-tól átvett fogalomalkotás. Ez egy speciális eljárást jelent az FJP keretén belül, melynél a "négyzet" nem a kör négyszögesítését jelenti, hanem a siker exponenciális emelkedését.

Az FJP2 egyetlen, behatárolt munkaterületet céloz meg. Ehhez kreatívan hozzákapcsolják a munkatársakat egyhetes műhely formájában. A csoportmunkában, kiképzett levezető személyek (moderátorok) vezetésével kidolgozott jobbítási javaslatokat lehetőség szerint közvetlen alkalmazzzák. Így nem csak a kitűzött racionalizálási hatást érik el, hanem nő a munkahelyi megelégedettség is. Az FJP2 Luftwaffében való kipróbálására 1995. végén a 34. "A" vb.re.e-nél egy FJP2 műhelyt hoztak létre. 1996. Elejére a 13 Luftwaffe repülőgép javító üzemnél egy kísérleti projektet terveznek, bekapcsolódva az ott tervezett belső optimalizálási vizsgálatokba.

Kibővített szabad kéz engedélyezése

Ezután a kitérő után térjünk vissza a 34. "A" vb.re.e. kísérleti projektjéhez. A projekt keretén belül további szabad kezet biztosítottak a szolgálati hely vezetőjének a személyek alkalmazása és a struktúra területén; ez mindenekelőtt az összes, a szervezés területén végrehajtandó minden más kísérleti projekt számára is példaértékű. Eddig szabad kezet pl. Egy KTF szerveze, egy repülő javító tanműhely felszerelésénél a technika területén és a könyvelői állománynál alkalmaztak. Ezek a szervezés területén kiadott intézkedések beváltak. A pozitív tapasztalatok alapján 1995. Augusztusától a Luftwaffe összes többi KTF kísérleti projekt szolgálati helyén is szabad kezet biztosítottak.

A személyi képviselők és a bizalmik bevonása

Egy további jelentős tapasztalat az, hogy a személyi képviselők és a bizalmik lehetőleg kellő időben történő és átfogó bevonásának nagyon nagy segítő hatása van. Ezért ezt éppen úgy figyelembe vették, mint a KTF alkalmazása elvi utasításának és a "*Szabályozás a Luftwaffe KTF ki-*

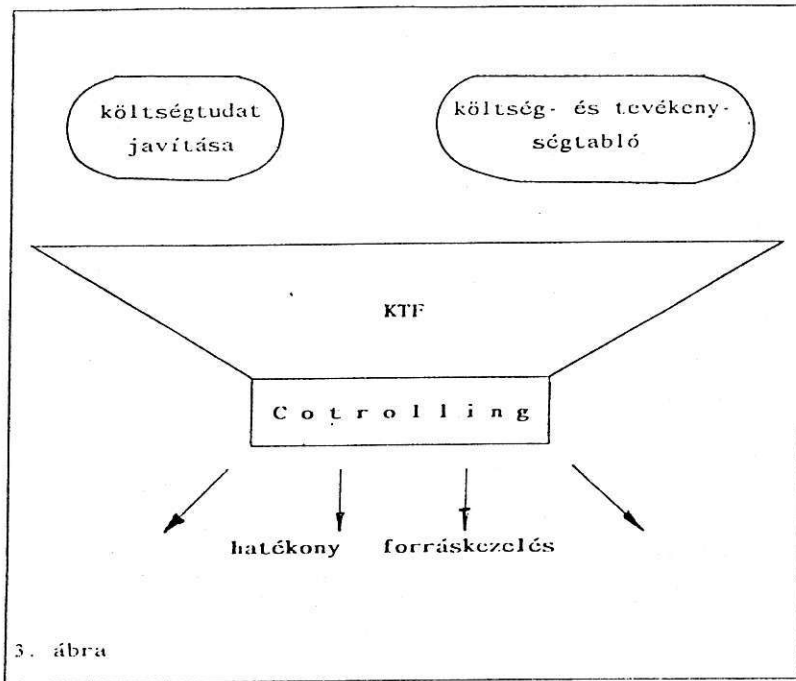
sérleti projektjeinek végrehajtásához" kiadványnak sok további részletes el-
őírásait.

Csapatkísérletek a "rugalmas költségvetési eszközök kipróbálásához"

1995. július óta a 34. "A" vb.re.e. résztvesz a "*rugalmas költségvetési eszközök kipróbálásának*" csapatkísérletében is. A Luftwaffe sokat vár ettől a költségvetési törvényben rögzített, alapjában azonban a **KTF** vizsgálattól független kísérlettől. Ez egy első, óvatos lépésben lehetővé teszi - a költségvetési címek csekély számára korlátozva - a költségvetési eszközök gazdaságosabb alkalmazásának kimutatását, ha a költségvetési eszközök alkalmazásának felelősségét decentralizálják, vagyis a kötelék parancsnokára, mint a szolgálati hely vezetőjére átruházzák azt. A három évre tervezett vizsgálatban a csak egy költségvetési évre rendelkezésre álló eszközök esetében a bevont címeknél engedélyezik az átfogó, kölcsönös fedezetképesség rugalmasságát, amelyet a Luftwaffe szemszögéből a tartós ráfordításkorlátozás és racionalizálás megkövetel. Az elért megtakarításokat a következő években értelmesen investálhatják be, vagy egy másik helyen sürgős igény esetén alkalmazhatják. A **KTF** kísérleti projektek bekapcsolásával jobb előfeltételek adódnak a megcélzott eredmények elérésére, mint a **KTF** nélküli szolgálati helyeken. Ezen kívül a **KTF** elgondolás lényegével - a költségek- és tevékenységek előidézése és az érték viselt felelősség egy kézbe való lefektetése - első lépésben számolnak. A 34. "A" vb.re.e. vezetésének ezen csapatkísérlet keretében megvalósult szabad kéz engedélyezése azonban más kísérleti projektekre egyelőre nem alkalmazható.

A 34. "A" vb.re.e.-nél a **KTF** kísérleti projektet jelenleg 1996. februárig tervezik, de legalább még 1996. ősziig külső szakértők nélkül, a Luftwaffe saját személyi állományának alkalmazásával folytatni kellene azzal a céllal, hogy a Bundeswehrben a **KTF**-hez tervezett alapvető döntések számára további tapasztalatokat gyűjtsenek. Ebben az értelemben arról van szó, hogy a Luftwaffe más típus-szolgálati helyein most futó és még tervezett **KTF** kísérleti projekteknél az eddig kialakított gondolati kezdeményezéseket és controlling eszközöket a katonai hétköznapiakban, a gyakorlatban intenzíven tovább kipróbálják, a követelményekhez hozzáigazítják, különösen azonban a veszteségeket kimutassák és a megoldási lehetőségeket keressék. Minél szélesebbek a tapasztalati alapok, annál

jobbak lehetnek az azokból a Luftwaffe KTF számára levezetett ajánlások. (3. ábra)



3. ábra

A KTF és a belső optimalizálás összehangolása

A KTF alapelemei - KTSZ és FJP - a szervezési intézkedések kialakításával és végrehajtásával a belső optimalizálás értelmében a saját erők és eszközök gazdaságos felhasználása javításának alapfeltételei. A belső optimalizálás két lehetőséget nyit meg számunkra pénzügyi eszközök megtakarításához: egyrészt a racionalizálási potenciálokat létszámcsökkentésre lehet felhasználni, másrészt a meglévő személyi állomány jobb kihasználását teszi lehetővé, miáltal a szakmai gazdálkodás feladatmeghatározásának költségvetési eszközeinél takarékoskodni lehet. A belső optimalizálás rendszerint a KTF kísérleti tervek következménye és alapvetően közvetlen összefüggésben van annak végrehajtásával. Belső optimalizálás azonban a KTF-től függetlenül is lehetséges, ha a szükséges KTSZ komponensek rendelkezésre állnak. A Luftwaffe egy ilyenfajta vizsgálat végrehajtását kezdte meg 1995. decemberében az erdingi 13. Luftwaffe repülőgép javítónál.

KTF és a Market Testing közötti összefüggés

A **KTSZ** a Market Testing (**MT**)⁴ eljárásának is alapja. Itt egy meghatározott tevékenységkatalógus számára a Bundeswehr intézményei és az ipar ajánlattevői közötti versenyben felderítik a leggazdaságosabb ajánlattevőt. Következésképp ez jelenthet külső, de belső forrást is. Minden esetben az **MT** az intézményi know-how bevonásával jelentősen befolyásolja a szolgálati helyek árkialakítását. A **KTSZ** előfeltétele annak, hogy az intézményi és az ipari ajánlatok messzemenően a lehető legsemlegesebben és egymással összekapcsolva összehasonlíthatóak legyenek.

Az **MT** számára csak a haderők alapfeladatain kívüli területek jöhetnek szóba, melyeknek az ipari ajánlattevők részére való odaítélése a legkisebb operatív katonai igények figyelembe vételével lehetséges. Ezért csak tisztán békefenntartási feladatokról lehet szó, melyeknél a know-how egy világosan meghatározott része a Bundeswehrben maradt. Az **MT** alkalmazásának csak akkor van értelme, ha egy vagy több teljesítőképes ajánlattevő egy eddig intézményen belül végzett tevékenységgel jelen van a piacon és a Bundeswehr intézmény a belső optimalizálás eszközével az ipari ajánlattevővel összehasonlítható tevékenységhez hozott létre. Egy normál **MT** esetet ezáltal elemzéssel és adott esetben az elvégzendő résztevékenység határidőhöz kötött kiírásával, folyamatban lévő vagy legalább tervben foganatosított belső optimalizálás útján hoznak létre. Ha egy ipari ajánlattevő a leggazdaságosabb ajánlatot teszi, a megbízást megkapja.

Az erre vonatkozó **MT**-t rendszeres időközönként meg kell ismételni.

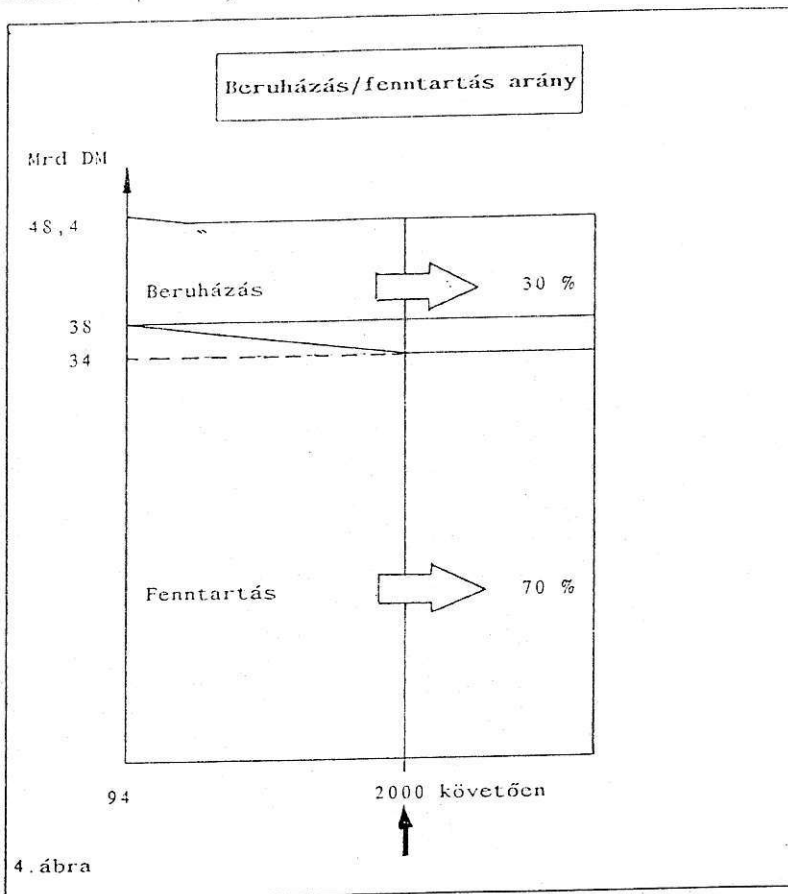
A Luftwaffe egyik első **MT** projektje a szövetségi raktárak szükségmenedzselésének-, ügykezelésének tervezett átadására (belső forrás), egy további a 62. légi szállító repülőezrednél a Transall C-160 újonnan felállítandó szimulátorának üzemeltetésére vonatkozik. Mindkét kísérleti projekt az **MT** folyamat első fázisában található, az ún. előkészítő fázisban. A szövetségi raktárak szükségmenedzselése **MT** projektjének első fázisában, a tevékenységi körök illeszkedésének átvizsgálása folya-

4 Market Testing - piac kutatás, piac vizsgálata (ford.)

mán egy eddig az iparban tevékenykedő megbízott máris világosan érzékelhető árcsökkenést ért el, ami az MT kezdeményezés első sikerének tekinthető.

Összegzés

A fenntartási kiadásokat korlátozó munkacsoport (FKKM) kereken két évvel ezelőtti létrehozása óta a Bundeswehrben és a Luftwaffénál érezhetően erősödött a gazdaságos eljárások szükségességének a tudata. A KTF rendelkezésre álló tapasztalatai mutatják, hogy a kipróbált, bevált üzemgazdasági módszerek és eszközök a sikerre való tekintettel a Bundeswehrben is alkalmazhatók. Itt az egyetlen lényeges korlátozás az operatív követelmények figyelembevétele. A Luftwaffénál már rendelkezésre álló ötletek és kezdeményezések a KTSZ eszközeivel elfogadhatók és a ráfordításkorlátozással, racionalizálással összefüggésben beállíthatók. (4. ábra)



Folyamatosan erősödő, minden területet átfogó átgondolási és átszervezési folyamatot vezettek be a KTF vizsgálataiban során, amely lassan, de állandóan érvényesül a vezetési szinteken is. A ráfordításkorlátozás és racionalizálás történéseinek eddigi ismeretei és adatai, valamint az alkalmazott eszközök, mint a KTF, azt a várakozást keltik, hogy 2000-re a kiadási struktúra kitűzött célját, a 30 % - 70 % fenntartás-beruházás arányt eléri.

A Luftwaffe KTF kísérleti projekt szolgálatai helyein már ma lehetséges, hogy a katonai tevékenységet is a korábbiaknál sokkal nagyobb mértékben a fenntartási ráfordítások figyelembevételével értékeljék; megbízható adatokat adnak a kötelék/gunszolgálati hely vezetőjének a kezébe a "feladatvégrehajtás gazdaságossága" döntési kritériumhoz. A Luftwaffe ezért továbbra is elkötelezetten fog közreműködni, hogy a költség- és tevékenységfelelősség alkalmazásáról minőségi ismereteket nyerjünk.

KÖLTSÉG ÉS TEVÉKENYSÉG SZÁMVETÉS (KTSZ)

[Szó szerinti fordítási cím: A hadsereg próbapadon]

Írta: Franz E. Uhl¹.

Megjelent: Truppenpraxis/ Wehrausbildung 1996/4. számában a 230-237. oldalakon.

Mi mennyibe kerül? A költségcentrikus szemléletmódnak a vezetési folyamat szerves részévé kell válnia. Amennyiben ez nem sikerül, a tervgazdasági módszerek utolsó védelmezői leszünk.

A szövetségi kormány 1996. február elején elhatározta a "karcsú állam" fogalommal jelölt intézkedési csomag bevezetését, melynek az a feladata, hogy hozzájáruljon a szövetség egész államigazgatás területén a gazdasági eljárások javításához. Az intézkedések egyike a költség- és tevékenységyszámvetés.

Ma már sok tartományban és szövetségi hivatalban folynak kísérleti projektek a költség- és tevékenységyszámvetés kipróbálására. A költség- és tevékenységyszámvetés céljait és az eddigi kísérleti projektekből nyert ismereteket egy szövetségi-tartományi-munkacsoportban, amelyben a Védelmi Minisztérium is képviselve volt, úgy hangolták össze, hogy 1995 végén a Pénzügyminisztérium ügyvitele alatt véleményt mondhasanak a pénzügyi számítási módszerekkel támogatott "költség- és tevékenységyszámvetés" bevezetéséről az összes szövetségi minisztériumban és tartományban. A munkacsoport várakozásai szerint belátható időn belül jelentős hatékonysági- és gazdaságosági potenciál tárható fel.

Ennek a cikknek az a célja, hogy informálja az olvasókat a működési kiadások csökkentésére és a racionalizálási potenciálok feltárására létrehozott terjedelmes Bundeswehr projektek egyikéről.

1 Franz E. Uhl alezredes a Védelmi Minisztérium szervezési törzsében tevékenykedik Bonnban.

Ez a cikk bemutatja a "költség- és tevékenységfelelősség" alapjait, a "költség- és tevékenységyszámvetés" koncepcionális kiindulási pontjait és a Bundeswehr kísérleti projektjeiben alkalmazott alapvető eljárási módokat. A cikk csatlakozik, az ismétlődéseket messzemenően megelőzendő, az 1996/1 számban megjelent "Bevezetik a kör négyyszögösítését" című cikkhez, amely leírja a költség- és tevékenységfelelősséget a Luftwaffében.

Kiindulási helyzet és eljárási módok

A múltban a haderők akkor lehettek hadrafoghatóak és korszerűen felszereltek, ha a beruházás/fenntartás reláció 30:70 volt. Ez az érték ma a valóságban mintegy 23:77. Abból a célból, hogy a szükséges 30:70 újból elérhető legyen, irányváltási folyamatot kell bevezetni, amelynek a végén újból annyi beruházás fölött rendelkezhetnek, hogy a Bundeswehrt feladatának megfelelően, korszerűen és hadrafoghatóan felszerelhessék és fenntarthatassák.

Ezzel egy cselekvési igényt fogalmaznak meg, melynek fedezetéül intézkedéscsomagot határoznak meg a ráfordítások korlátozására és a racionalizálásra. Átfogó "költség- és tevékenységfelelősség" (KTF) segítségével lefektetik az alapját az "Internen Optimierung" (IO)² (belső optimalizálás) szükséges rendszabályainak és a "market testing"-nek (MT)³ (piackutatásnak).

Miután 1994-ben a Védelmi Minisztérium Fenntartási Költségek Korlátozásának Munkacsoportja (FKKM) a szárazföldi haderő és a légierő parancsnokságokkal együttműködve, kísérleti projektként kiválasztott két szolgálati helyet a KTF elméleti tételének kipróbálására és az első pozitív tapasztalatok mutatkoztak, 1995-ben további kísérleti projektet kezdtek el harcoló alakulatoknál; mindegyik haderőnem logisztikai és vezetési szolgálati helyein, kiképzési intézményeiben, egy Bundes-

2 Rendszabályok, melyeket a szolgálati helyeken belül foganatosítanak, hogy a szolgálati hely termelékenységét emeljék.

3 A Bundeswehren belül végzett tevékenységek és az általuk okozott költségek összehasonlítása hasonló tevékenységek Bundeswehren kívüli árával.

wehr kórházban, egy haditechnikai szolgálati helyen, a Bundeswehr egy számítóközpontjában és egy helyi katonai igazgatásban.

A szárazföldi haderő raktározásszervezése területén már az első kísérleti projekt befejezése után olyan konkrét és pozitív eredmények adódtak, hogy azok alkalmazását a szárazföldi haderő további raktárainál is megkezdhették.

A kiegészítő parancsnokságok minden kísérleti projektben pótolhatatlan és tetemes mennyiségű túlmunkát végeztek.

Az előljáró szolgálati helyeket is beleértve eddig több mint 100 Bundeswehr szolgálati helyet vontak be a KTF-programba.

A Védelmi Minisztériumon belül a szervezési törzs 4-es ügyosztályát bízták meg a kísérleti projekt alapelveinek fejlesztésével és a kísérlet koordinálásával. A Bundeswehr Tanulmányi és Gyakorlati Hivatala támogatta az illető szolgálati helyeket, amennyiben rendszeresen közgazdaságilag képzett törzstiszteket és tiszteket bocsájtott rendelkezésre, a kísérleti projekt meghatározott fázisaiban egyedül, más fázisaiban vállalkozási tanácsadó cégekkel közösen. Ezen túl a Bundeswehr Tanulmányi és Gyakorlati Hivatala ügyel a minőség biztosítására a KTF szoftvereket illetően, a Védelemigazgatási Szövetségi Hivatallal együtt. A Haderőhivatal támogatást nyújt a központi költségszámítás ügyeiben.

Az elmúlt hónapokban az összes kísérleti projekt munkatársai, valamint azok előljárói számára speciális kiképzéseket vezettek le. Ezzel iskolázott személyzet áll rendelkezésre a KTF feladatainak szemmel tartására és a kísérleti projekt figyelemmel kísérésére.

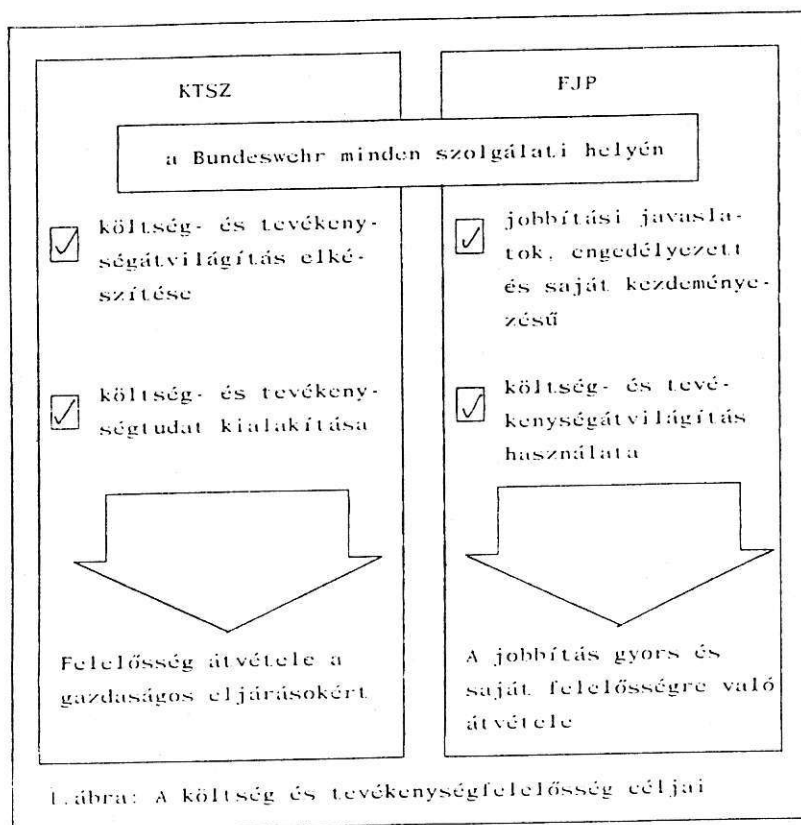
Mivel a piacon nem állt rendelkezésre olyan szoftver, amely kielégítette volna a Bundeswehr KTF adatfeldolgozás támogatásra vonatkozó speciális követelményeit, már az első két kísérleti projektben kifejlesztettek egy szoftvert az új feladatokra. Ennek továbbfejlesztése már a kísérleti projektek során nyert ismeretek alapján történt.

Jelenleg mintegy tíz különböző vállalkozási tanácsadó céget alkalmaznak a kísérleti projektekben. Tanácsadókat azért kellett alkalmazni, mert a közigazgatásban ezidáig a "*KTF rendszer*" mint a pénzügyi számviteli könyvelés kiegészítését nem, vagy csak nagyon speciális szűk hiva-

tali területre fejlesztettek ki. Ezért ezeken a területeken nem lehet tapasztalatokra hagyatkozni. Másoldalról a Bundeswehr Tanulmányi és Gyakorlati Hivatalának és az illetékes kötelékek tisztjei bundeswehr-specifikus tapasztalatokra tettek szert.

A Bundeswehr szolgálati helyek KTF-elgondolása

A KTF-elgondolás a gazdaságosságot mint lényeges meghatározó tényezőt akarja minden munkatárs gondolataiban és cselekedetiben az eddigieknél erősebben rögzíteni, a Bundeswehr minden szolgálati helyén, abból a célból, hogy emelje a harckészültség, illetve a tevékenység hatékonyságát. A KTF lényeges eszközei, mint szisztematikus tételek, a "költség- és tevékenységyszámvetés" (KTSZ), valamint a "folyamatos jobbítási program" (FJP). (1. ábra)



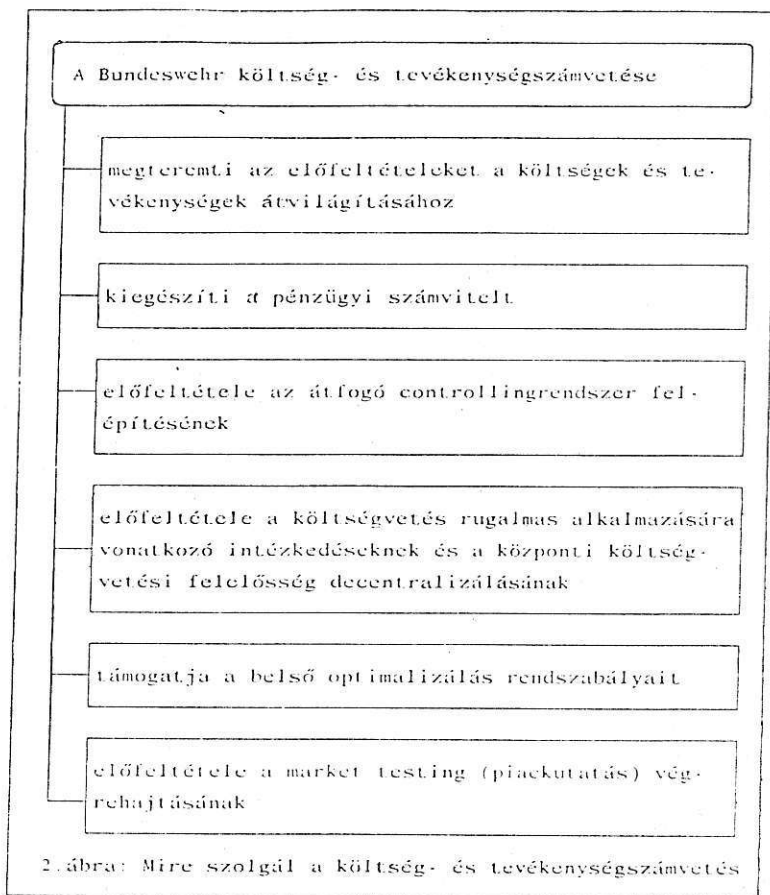
A KTSZ folyamatosan aktuális költség- és tevékenységinformációkat bocsájt rendelkezésre a szolgálati helyek számára, eddig nem ismert megvilágításban, teljességben és aktualitásban. Ezzel lényeges előfeltételt teremt meg a tényeken nyugvó vezetési folyamatnak és az összes munkatárs költség- és tevékenységtudatának.

Sok esetben különös veszteség a döntéselőkészítés során a költségek ismeretének hiánya, amelyet a tervezett és meghozott intézkedések okoznak. A felelősök - legalábbis az alsó szolgálati helyek szintjén - nem rendelkeznek áttekintéssel "üzemük" költségeiről és épp olyan kevésbé az egyes tevékenységek költségeiről, amelyek az "üzemükben" keletkeznek.

Ezek mögött olyan hétköznapi dolgok rejlenek, mint a kiképzési költségeknél a tanfolyam tantermeinek az igénybevétele, vagy a szállítási költségeknél egy kis csomag teherautóval való szállítása, egészen egy tervezett gyakorlat végrehajtásának költségéig. Tevékenységek melyeknél a nyilvánvalóan hozzájuk tartozó költségek rendszerint nem ismertek. Ezzel a költségek szempontjából kedvezőbb alternatívák – vagy legalább azonos hatásúak – keresése inkább véletlenszerű. Aki a költségeket nem ismeri és azok keletkezését nem tudja megállapítani, nem képes azokat pozitívan befolyásolni. Aki csak a saját feladataért visel felelősséget – amely többnyire nagyon behatárolt – be kell érnie keretfeltételekkel, mint ahogyan az a tervgazdálkodás üzemében szokásos volt, tehát keretfeltételekkel, amelyek nem engedélyezik a gazdaságos eljárásokat.

A KTF-nek ezért az a célja, hogy a költségekért és tevékenységekért való felelősséget – amennyiben lehetséges és értelme van – szintenként összevonja. Ehhez hajtja végre a KTSZ a szükséges tevékenységek és a megfelelő költségek átvilágítását abból a célból, hogy megakadályozza az egyoldalú maximalizálást, például az egyoldalú tevékenységoptimalizálást a költségek megfelelő figyelembevétele nélkül. Minőségi javulás ér-

hető el, ha a döntések inkább a tényekre, mint a feltételezésekre épülnek. Ezen kívül a KTSZ a szolgálati helyre vonatkozó és szolgálati helyeket átfogó "controlling"⁴ alapját képezi és fontos előfeltételét teremti meg a belső optimalizálás és a *market testing* (piackutatás) projektek tervezésének és végrehajtásának (2 ábra).



- 4 A controlling mögött a KTF-ben egy egész feladatsomag rejlik, mint pl. felügyelet, irányítás és információ biztosítás azzal a céllal, hogy a rendelkezésre álló forrásokat optimálisan alkalmazzák. A controller, akinek ezt a feladatot el kell végezni, a vezetés segítőtársa az irányításban. Tanácsokat ad a parancsnokának/szolgálati hely vezetőjének és az eddigieknél jobban visz be üzemgazdasági gondolatokat a vezetési folyamatba.

A KTF célja csak akkor érhető el, ha minden munkatársat bevonnak és arra motiválják őket, hogy a jobbítási lehetőségek saját törekvéseikké váljanak. A "folyamatos jobbítási program" (FJP) minden munkatárs kreativitás potenciáljának ezt a támogatását és feltárását célozza meg.

Elvileg a KTF alkalmazása kikényszeríti az adott eszközökkel való maximális célelérés elvéből (maximál elv) a minimális eszközökkel való adott, illetve meghatározandó cél elvéhez (minimál elv) való átmenetet.

Abból a célból, hogy a kívánt hatást elérjék, a tevékenységtudatot az eddiginél jobban ki kell egészíteni a költségtudattal, hogy az integrált költségzemplélet lehetővé tegye a források optimális alkalmazását. A költségtudatnak tartósan a vezetési folyamat szerves részévé kell válnia.

Ha ez nem sikerül, a Német Szövetségi Köztársaságban a tervgazdasági módszerek utolsó védelmezőinek egyikévé válunk.

Költség- és tevékenységátvilágítás a KTSZ-el

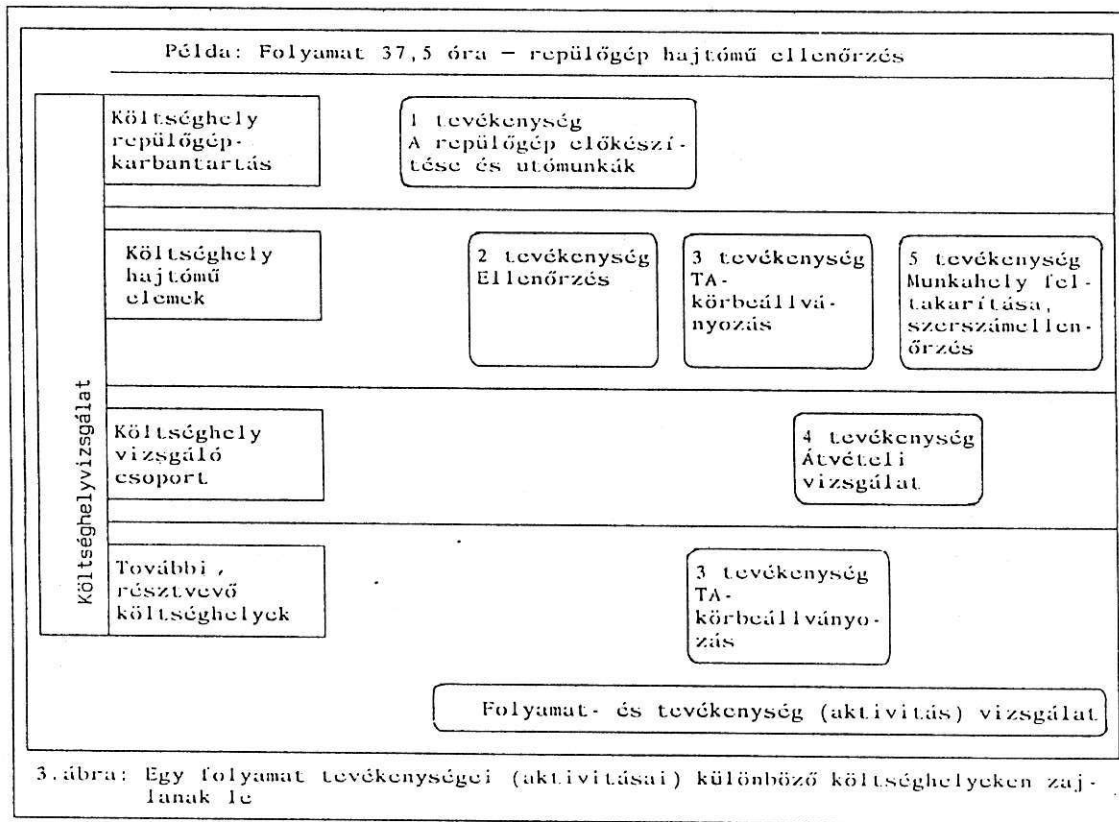
A KTF számára kifejlesztett "KTSZ" periódikusan, havi rendszerességgel készíti el az aktuális költség- és tevékenységadatokat a szolgálati hely vezetése részére. Ennek során az egy elszámolási periódusban keletkezett összes költséget hozzárendelik az elvégzett tevékenységekhez, értelmesen és a keletkezésüknek megfelelően olyan szorosan, amennyire csak lehet. Ez elsősorban a "folyamatköltségszámítás" keretein belül történik, amit a KTF rövid- és középtávú célkitűzése számára a szolgálati helyek belső optimalizálása, az optimális költségszámítási rendszer jelenítenek meg. Egy ilyen folyamatban minden tevékenységet felmérnek, amelyek egy meghatározott feladat elvégzéséhez szükségesek. Így például a "hajtóműellenőrzési" folyamathoz tartozik a repülőgép előkészítése és utómunkái, az ellenőrzés végrehajtása, a repülőgép körbeállványozása a végrehajtandó technikai változtatásokhoz, átvételi vizsgálat a vizsgálócsoport által, de az "egyszerűbb" tevékenységek is, mint például a munkahely feltakarítása, a szükséges szerszámok teljességének ellenőrzése. Ezeket a tevékenységeket a folyamatköltségszámításban aktivitásoknak, (rész)tevékenységeknek nevezik. Ezzel minden üzemi folyamat leírható, minden tevékenység megragadható és megállapítható, mely tevékenységet, hol, milyen ráfordítással hajtanak végre. Így minden egyes tevékenység teljes költsége megállapítható. Ezzel az üzem átvilágítása megtörténik. Ezért a "folyamatköltségszámítás" az összes költség-

számítási rendszer közül a legalkalmasabb arra, hogy racionalizálási helyzetet mutasson fel és annak racionalizálását nyomon kövesse. (3. ábra)

Az egyes feladatok költségyszerű leképzésére a KTF keretén belül a klasszikus költségviselőszámítást és az egyes feladatokra történő kalkulációt kibővítik úgy, hogy aután egy szolgálati hely "*termékei*" is, mint pl. a kiképzések, beiskolázások hely igényei, járművek javítása, személyek és anyagok szállítása és sok más hasonló költségviselő, elszámolhatók legyenek a mindenkori átvevővel szemben. Ennek során felismerhetővé válik, hogy más szolgálati helyek tevékenységeinek igénybevételei nem "*nulltarifával*" következnek be, hanem költségeket okoznak. Ezek a harmadik által okozott költségek a "*tevékenységvevőnek*" felszámíthatók. Minden szinten minden döntéshozónak tudatában kell lenni azzal, hogy nincs olyan "*tevékenység*", amelynek ne lennének költségei.

Költség- és tevékenységyszámvetés

A KTSZ feladata regisztrálni, előkészíteni és szinteknek megfelelően bemutatni az elvégzett tevékenységekről a döntéshozatal szempontjából meghatározó információkat és az ezáltal keletkezett költségeket. Az adatok feldolgozásához nagyteljesítményű számítógépes támogatás szükséges. A jelenleg futó KTF-kísérleti projekteknél erre a célra a Bundeswehr számára kifejlesztett KOLIBRI (Kosten- und Leistungsrechnung in der Bundeswehr zur Rationalisierung und internen Optimierung - költség- és tevékenységyszámvetés a Bundeswehrben a racionalizáláshoz és a belső optimalizáláshoz) adatfeldolgozási eljárást alkalmazzák. Ezt a számítógépes támogatást menet közben hozzáillesztik a további KTF-kísérleti projektekhez és továbbfejlesztik.



Költségnem számla, költséghely számla és üzemi elszámolási ívek

A költségnem számla,⁵ mint a KTSZ első lépcsője *a következő feladatokat teljesíti:*

- az elszámolási időszakban keletkezett költségek tervszerű regisztrálása és tagolása, mint pl. személyi- vagy anyagköltségek;
- költségellenőrzés, meghatározott költségnevek összköltségekből való részesedéséről szóló információk felhasználásával és
- az egyes költségnevek egymás közötti kapcsolatáról szóló információk felhasználásával, valamint
- az időszak végén az egyes költségnevek alakulásáról szóló információk felhasználásával.

Ezt a célt szolgálja a Bundeswehrben egységesített, többfokozatúan tagozódó számlarend.

A KTSZ keretén belül egy szolgálati hely összes költségét felsorolják. Ehhez tartoznak a pénzügyi költségek is, mint pl. a pénzügyi leírások, a kockázatok és a kamatok költségei is. Ezzel lehetőséget biztosítanak a döntéshozók számára, hogy az összes felsorolt költség alapján, a mindenkori döntés számára a meghatározó költségeket a megfelelő módon figyelembe vegyék.

5 A költségnem egy csoportosítási ismertetőjel, amely megadja, hogy milyen költségek keletkeznek, például személyi költségek, anyagköltségek, beruházási költségek, infrastrukturális költségek, idegen teljesítések költségei és pénzügyi költségek.

A költségek és tevékenységek felsorolását követi a KOLIBRI számítógépes programban való könyvelés.⁶ Ebben a költségeket periodikusan rögzítik. Az elvégzett tevékenységeket a rendszer tevékenység (aktivitás) könyvelésébe adják be. A kísérlet alatt az adatokat először nem a már meglévő számítógépes információrendszerből viszik át, hanem újakat vesznek fel. Ez az eljárás mód munkai igényes, ráadásul az azonos tényállások különböző rögzítésének kockázatát rejti magában.⁷ A kísérleti projektekben azonban ez az eljárás mód a KOLIBRI számítógépes program jelenlegi fejlettségi állapota és a fejlesztés eszközkorlátai miatt mégis elkerülhetetlen. Törekednek a szükséges adatok gépi átvételére a már meglévő információrendszerből. Ennek az illetékes szervezési terület követelményei alapján kell bekövetkezni és részben már a kísérleti projektekben kipróbálják.

A költségnevelő számla alapján a költséghelyszámla keretén belül hozzárendelik a költségeket a keletkezési helyüknek megfelelő költséghe-lyekhez.⁸ A költségstruktúra a szolgálati hely szervezeti felépítéséhez igazodik és információkat biztosít a szolgálati hely egyes területeinek költség-szituációjáról és alakulásáról. Ezzel a költséghe-lyek a legalsó szinten a költségek és tevékenységek felelősségének területei.

-
- 6 Ez időszertint a következő könyvelések realizálódnak: személyi könyvelés; létesítménykönyvelés a beruházási javak jegyzékéhez; anyag- és idegen tevékenységkönyvelés az anyag-felhasználás jegyzékhez és az idegenek által végzett költségköteles tevékenységek jegyzékéhez; infrastruktúrális könyvelések az összes infrastruktúrális- és infrastruktúrális üzemi adatok jegyzékéhez.
 - 7 Ezek a nem ellenőrzött redundanciák. [Az adatok többszörös elraktározása különböző helyeken, pl. anyagkönyvelés mind a központi csapatkészletabló (ZRBÜ-Zentrale Truppenbestand-sübersicht) programrendszerbe, mind a KOLIBRI programrendszer anyagkönyvelésébe, a torzítás kiegészítő veszélyével (a raktározott adatok valóságtartalmának különböző kifejezése.)]
 - 8 A költséghe-ly egy csoportosítási ismertetőjel, amely megadja, hogy hol mennek végbe a tevékenységek és keletkeznek a költségek. Ezek normál esetben egy szolgálati hely részegységei, amelyek általában területileg, szervezetenként és funkcionálisan egy egységet képeznek. A költséghe-lystruktúrát a KTF-nek egy szolgálati helyen való végrehajtása kezdetekor határozzák meg. Ezeknek az összes "azonos típusú" szolgálati helyen azonosnak kell lenniük (pl. minden raktárban), hogy egy szolgálati helyeket átfogó controlling keretén belül lehetővé váljon az összehasonlíthatóság.

A költségnem- és költséghelyszámlák eredménye egy üzemi elszámolási ív (ÜEI)⁹, melynek keretei között felosztják a költségneveket az egyes költséghelyekre. Ez képezi az alapját a költségek hozzárendelésének a szolgálati hely elvégzett tevékenységeihez, keletkezési hely szerint. Így például megállapítható a fent kifejtett hajtómű ellenőrzés összköltségének nagysága és annak felosztása is az egyes költségnevekre. Így kiderül, hogy mekkora a "vizsgálócsoport" részegységben a személyi költségek nagysága, mekkora volt a "hajtómű elemek" részegységben a felhasznált alkatrész-költségek nagysága, milyen energiaköltségek és infrastruktúráis költségek esnek erre a hajtóműellenőrzésre és az is, hogy a hajtóműellenőrzés milyen költségeivel kell számolni az "általános felülvizsgálat feladatai" következtében, mint például az ügykezelés vezetése és milyen költségekkel az ún. "semleges résztvékenységeknél", mint pld a távollét, kiképzés, vagy tovább nem részletezett tevékenységek. Az ÜEI-ben minden egyes költséget (a fent említett költségnevek szerinti bontásban) hozzárendelnek a mindenkori költséghelyekhez (4. ábra).

Folyamatköltségszámítás

A folyamatköltségszámítás egy szolgálati helyen elvégzett feladatokat ábrázolja tevékenységek (aktivitások), folyamatok és főfeladatok formájában. Ennek során a különböző részfeladatokat egy tevékenységbe (aktivitásba), a különböző tevékenységeket egy folyamatba és ezeket ismét egy főfolyamatba egyesítik. Így a fent már említett "hajtómű ellenőrzési" folyamathoz tartoznak a "repülőgép előkészítés és utómunkák", az "ellenőrzés végrehajtása", a "vizsgáló csoport átvételi vizsgálata" tevékenységek (aktivitások).

Tehát egy szolgálati hely fenntartása (üzeme) keretén belül végrehajtott minden feladat becsatlakozik egy tevékenységbe (aktivitásba). Nincs olyan feladat, tevékenység, amely ne lenne besorolva.

9 Az üzemi elszámolási ívet egy controllinghatárnap (szolgálati helyenként havonta vagy negyedévenként) lezárása után a KOLIBRI szoftver automatikusan állítja elő. Különböző formákban, differenciált tartalommal és különböző csoportosításokban nyomtatható ki és ezzel lényeges alapot nyújt a különböző kiértékelésekhez.

A különböző tevékenységeket (aktivitásokat) úgy rendelik a folyamatokhoz, hogy az leírja a tevékenységek (aktivitások) zárt, funkcionális összefüggéseit. Egy folyamat tevékenységei (aktivitásai) különböző költséghelyeken mehetnek végbe.

A főfolyamat különböző folyamatokból áll. Alapvetően minden folyamatot egy főfolyamathoz rendelnek hozzá.

A folyamatköltségszámítás célja, hogy egy szolgálati hely minden részfeladatát, tevékenységét és az összes velük összefüggő költséget besorolják és értékeljék, valamint a különböző feladatok végrehajtásának folyamatait tartalmilag egymástól elhatárolják és elemazzék.

A tevékenységeket (aktivitásokat) és folyamatokat mérésre és értékelésre megfelelő tevékenység-mennyiségi-egységekhez rendelik hozzá. Egy ilyen tevékenység-mennyiségi-egység egy vonatkozási, viszonyítási értéket határoz meg, amely korrekten leírja a tevékenységek (aktivitások) és folyamatok végrehajtásának eredményét, pl. munkaóra, üzemóra, kidolgozott iratok száma, stb. formájában.

Csak az összes költségnek a szolgálati hely tevékenységeihez való keletkezési hely szerinti hozzárendelése teszi lehetővé a költségösszegek meghatározását. Egy tevékenység (aktivitás), illetve egy folyamat költségösszegének meghatározása (tevékenység – mennyiségi – egységenkénti költségek) megmutatja, mennyi forrást használtak fel egy feladat végrehajtására. A költségösszegek meghatározása fontos vonatkoztatási, viszonyítási értéket biztosít egy szolgálati hely fenntartásának, üzemének az irányításához és értékeléséhez, mert a tevékenységek költségeit az elvégzett feladatok mennyiségére vonatkoztatva adja meg.

Mindenek előtt költségösszeg meghatározások időösszehasonlításban és szolgálati helyeket átfogó összehasonlításban lehetnek kifejezőerejűek, mint a gazdaságosság mutatói és az irányítás intézkedéseinek ellenőrző információi.

Beszámoló jelentés

A tevékenységek és költségek rögzítésének eredménye egy terjedelmes beszámoló jelentés, amely sokoldalú és meghatározó vezetési információkat bocsajt a szolgálati helyen belüli és kívüli felhasználás rendelkezésére.

kezésére. A beszámoló jelentés központi része a tevékenységek (aktivitások), folyamatok és főfolyamatok kiértékelése különböző szempontok szerint, különböző vezetési szintek részére.

Ebből kifolyólag a beszámoló jelentés kimutatja az eltéréseket a kell- van- összehasonlítás keretén belül mind a feladatvégrehajtás, mind a költségkeletkezés számára. A jelentésekhez és beszámoló jelentésekhez az adatokat a KTSZ készíti el. Ebből a célból - mindig egy elszámolási periódusra vonatkoztatva - számítástechnikailag fel kell sorolni és el kell számolni a befejezett időszak mozgási adatait (teljesített munkaórák, felhasznált anyagok, berendezések és az infrastruktúra használata, stb.).

Minden jelentés több összesítési szintet tud tömörítve bemutatni. Ily módon lehet bemutatni a szolgálati hely különböző vezetési szintjein mind a költséghelyeken és a költséghely területeken belüli egyes folyamatok alakulását, mind a szolgálati helyen belüli folyamatok együttes összefüggéseit, valamint a meghatározott projekteket és eljárásokat.

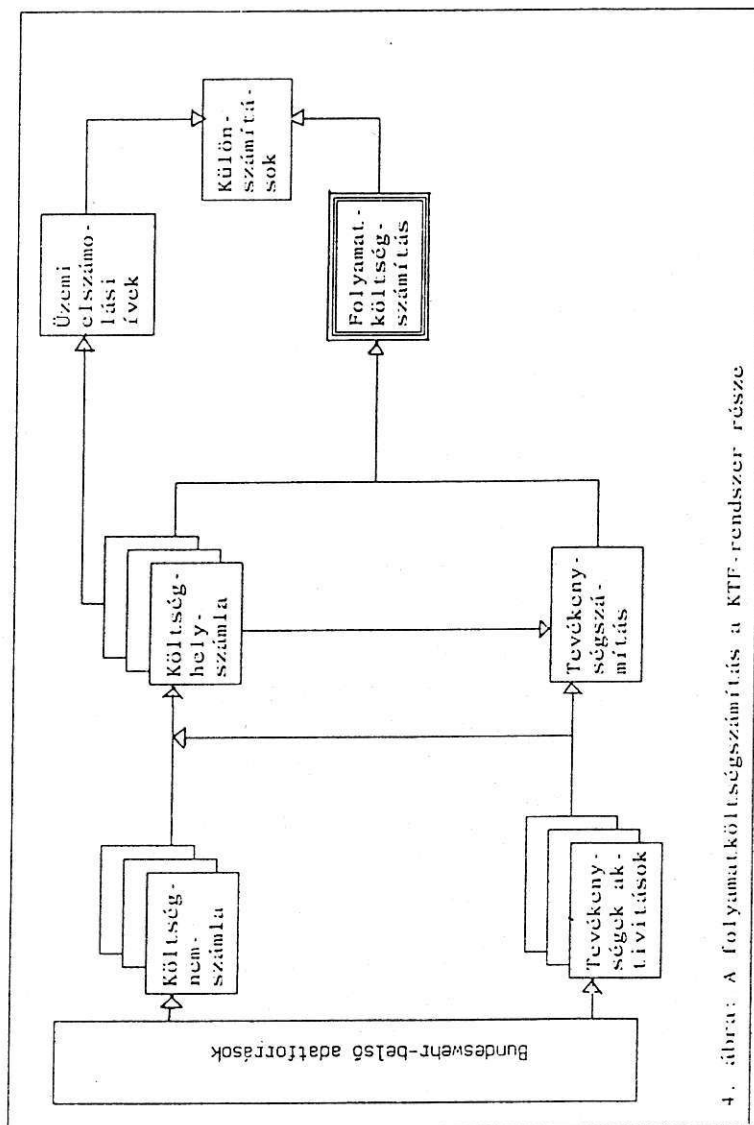
Ennek következtében a külső jelentések és beszámoló jelentések segítségével a fölérendelt vezetési szintek a mindenkori szinteknek megfelelően tömörített formában információkat kapnak, amelyek lehetővé teszik a feladatok jobb tervezését, végrehajtását és ellenőrzését.

Controlling

A KTSZ elkészíti a költség- és tevékenységtablókat és ezzel a szolgálati hely gazdaságos irányításának fontos előfeltételét teremti meg. Csak ez teszi lehetővé a controllingot.

A controlling fogalommal itt elsősorban - a civil területtel analóg - azokat a funkciókat jelölik meg, amelyeket el kell látnia. Nem szabad azonban a controllingot a "*kontrolálással*", ellenőrzéssel azonosítani. A controlling sokkal inkább a KTF-el összefüggésben a szolgálati helyek vagy a szolgálati helyek részterületeinek célirányos tervezését, irányítását és felügyeletét jelenti. A controllinghoz rendelik hozzá többek között a tervezés, koordinálás, beszámoltatás feladatait, a tanácsadást a döntéshozóknak a célelérésről, a tervfeladatokról való eltéréseket, az utólagos irányítás lehetőségeit és az irányítást.

A controlling tehát támogatja a szolgálati hely vezetését a tervezésnél, az irányításnál és az ellenőrzésnél, figyelembe véve a feladat teljesítéséhez szükséges optimális forrásalkalmazást. Ezáltal, a költségek és hozzájuk rendelt elvégzett tevékenységek bemutatásán át, lényegesen hozzájárul a költségtudat erősítéséhez és biztosítja, hogy az üzemgazdasági szempontok a döntési folyamatokban az eddigiéknél nagyobb mértékben érvényesüljenek.



4. ábra: A folyamatköltség-számlálás a KTF-rendszer része

Az ezen feladatok végrehajtásával megbízott controller - mint ahogyan azt már a kezdetnél kifejtettük - a szolgálati hely vezető segítő társa a vezetésben. A szokásos katonai fogalmak szerint pl. S3^x-controlling elnevezés elképzelhető lenne. A költséghely vezetőjével és a folyamat-felelőssel közösen elemzi a költséghelyen elvégzett feladatokat és az azok által keletkezett költségeket, az egyes tevékenységek és folyamatok költségeit, információkat bocsájt a KTSZ-ből rendelkezésre, javaslatokat dolgoz ki a hatékonyság növelésére, elvégzi a kell-van összehasonlításokat, a trendelemzéseket és az alternatívák számításait (5. ábra).

A KTF-kísérleti projektekben eddig egy szolgálati helyre vonatkozó és egy szolgálati helyeket átfogó controlling első részét fejlesztették ki. A szolgálati helyeket átfogó controllingot úgy tervezik továbbfejleszteni, hogy az előjáró szolgálati helyeknek a KTSZ-ből, azok a döntés szempontjából meghatározó adatok (és csak azok) rendelkezésre álljanak, amelyek ott a tervezési és irányítási feladatokhoz ténylegesen szükségesek. Ennek során bizonyára az eddigi jelentési rendszert is kritikus értékelésnek kell alávetni. Alapvetően az előjáró vezetőségnek csak olyan információkat kellene megkapnia, amelyek részükre ténylegesen szükségesek és amelyek konkrét eljárásokhoz csatlakoznak.

Eddig a controlling támogatásához megvalósultak a "különszámítások" és a "költségvetés tervezés" elemek.

Különszámítások

A különszámítások olyan költség- és tevékenységyszámítások, melyeknek az a feladatuk, hogy egyes projektek - pl. egy meghatározott katonai gyakorlat - sajátos kérdéseire válaszoljanak. A számításokhoz szükséges adatok származhatnak a KTSZ-ből, vagy külön adatforrásokból. Alapelv a mindenkori döntéshozatal szempontjából meghatározó fontosságú költségek és tevékenységek figyelembevétele.

Ezekkel az információkkal kell ezután a lehetséges alternatívákat kiértékelni. A gazdaságosság szempontjain kívül más minőségi tényezőket is figyelembe kell venni. Ezeket a faktorokat például egy haszonértékelemzés keretén belül súlytényezők és pontértékek segítségével szembeállíthatják a gazdaságosság szempontjaival és bevonhatják a döntésbe.

Költségvetéstervezés

A költségvetéstervezés tevékenységekre és költségekre vonatkozó tervfeladatok előírása, meghatározott időszakra. A költségvetéstervezés a kell-van-összehasonlítás alapja és lényeges előfeltétele a folyó belső fenntartási (üzemi) tervezésnek, optimalizálásnak és eredményellenőrzésnek.

A költségvetés tervezés alapja az a meggondolás, hogy a szolgálati helyeknek meghatározott feladatot kell elvégezniük, melynél a forráskalmazás, tehát a bemenőérték és a feladatteljesítés, tehát a kimenet tervezhető.

Egy szolgálati hely összfeladatiból kiindulva a top-down¹⁰-eljárásban kialakítják a teljesítménynormákat, előírásokat a főfolyamatokon, folyamatokon át a tevékenységekig. A tevékenységek (aktivitások) figyelembevétele szintjén a tervezett feladatmennyiségeket szembeállítják az eddigi ismeretekből eredő konkrét tervköltségekkel.

A szolgálati hely vezetők költségvetésüket bottom-up¹¹-eljárásban tervezik. Ennek során összegzik a tervköltségeket a folyamatokon és főfolyamatokon át, a szolgálati hely összfeladatáig. Az eredmény a szolgálati hely összesített terve meghatározott időszakra, amely meghatározza a megadott feladat teljesítéséhez szükséges, költséghelyre és folyamatra vonatkozó tevékenység- és költségnormákat, előírásokat.

Összefoglalás

Az első kísérleti projektek eredményei pozitívan hangzanak. A KTF-el alkalmas eszközt alakítottak ki gazdaságosabb, takarékosabb eljárásokhoz és bocsájtottak a szolgálati helyek rendelkezésére. A Bundeswehr ezzel csak akkor ér el sikert, ha a Bundeswehrhez tartozók, elsősorban a vezetők, a "költség- és tevékenységfelelősséget" a vezetés modern

10 top-down=felülről lefelé (ford.)

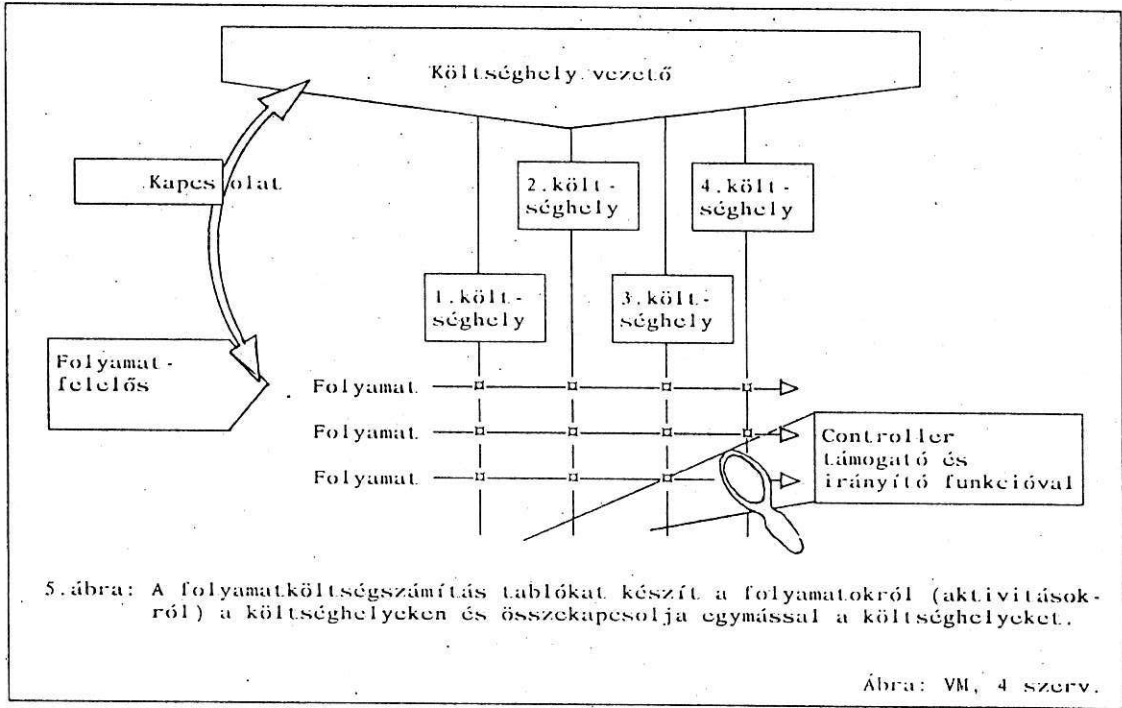
11 bottom-up=lentről felfelé (ford.)

eszközöként ismerik el és aktívan, elkötelezetten támogatják annak bevezetését. A csak passzív támogatás nem elegendő.

A vezetőknek tudniuk kell, hogy az erőforrás optimalizálás a feladat teljesítése során csak akkor lehetséges, ha számukra az egyes eseteknél is ismert, hogy döntéseik milyen költségeket okoznak. A költség- és tevékenységtablók az eddig rendelkezésre álló eszközökkel nem voltak elérhetőek.

Azért, hogy a célt, *"hozzájárulni a fenntartási (üzemi) kiadások csökkentéséhez a költség- és tevékenységfelelősség bevezetésével"*, elérjük, új, szokatlan és néha nem ortodox utat kell választani. Az alternatívák ehhez képest azt jelentik, továbbra is döntéseket hoznak anélkül, hogy az egyes esetekben az ezzel okozott költségekről a szükséges ismeretekkel rendelkeznének.

Szándékunkban áll további cikkeken beszámolni a költség- és tevékenységfelelősség más összetevőiről is, így pl. a **"KOLIBRI"** adatfeldolgozási eljárásról, a *"folyamatos jobbítási programról"* és a **"Market Testing"**-ről (piackutatásról), valamint a *"controllingról a KTF-el összefüggésben"*.



5. ábra: A folyamatköltség-számítás táblákat készít a folyamatokról (aktivitások-ról) a költség-helyeken és összekapcsolja egymással a költség-helyeket.

Ábra: VM, 4. szerv.

FOLYAMATOS JOBBÍTÁSI PROGRAM (fjp)

[Szószerinti fordítási cím: Szörszálhasogató a fronton]

Írta: Franz E. Uhl¹

Megjelent: Truppenpraxis/Wehrausbildung 1996/6. szám
374-380 oldal.

**A folyamatos jobbítási program a Bundeswehrben:
lehetőség a pazarlások kikerülésére vagy maga a pazar-
lás**

A "Truppenpraxis/Wehrausbildung"-ban (96/4. szám) a költség- és tevékenységfelelősségről (KTF) megjelent első cikkben súlyának megfelelően a költség- és tevékenységszámvetést (KTSZ) mutattuk be. A költség- és tevékenységszámvetés mellett a költség- és tevékenységfelelősség (KTF) koncepciójának lényeges alkotóeleme a folyamatos jobbítási program (FJP). Ebben a cikkben mutatjuk be a folyamatos jobbítási program céljait és módszereit és a kísérleti projektek pozitív és negatív tapasztalatairól és azok környezetéről számoljunk be.

Az első cikknek azt a mondatát, amely úgy szól, hogy a "feladat végrehajtása során a források optimalizálása csak akkor lehetséges, ha a vezetők az egyes esetekben is tudják, hogy döntéseik milyen költségeket idéznek elő", egy második fontos kijelentéssel kell kiegészíteni: "Az erőforrások optimalizálása csak abban az esetben lehetséges, ha minden munkatársnál céltudatosan feltárják a kreativitás pontenciálokat és a lehető leggyorsabban alkalmazzák azokat."

Ezért a KTF-kísérleti projektekben megvizsgálják a folyamatos jobbítási program módszereit és ezután minden további KTF-kísérleti projektben alávetik ezeket a gyakorlati tesztnek.

1 Franz E. Uhl alezredes a költség- és tevékenységfelelősség előadója a Szövetségi Védelmi Minisztérium Szervezési Törzsében, Bonn-ban.

Alapvető megállapítások

Az FJP aktívan bevonja a munkatársakat az összes üzemi (fenn tartási) folyamat alakításába, megköveteli és támogatja kreativitásukat és képességeiket, felébreszti, illetve fenntartja elkötelezettségüket és egyéni kezdeményezéseiket. Összegegyeztetni a munkatársak egyéni tevékenységét az előljárók által kezdeményezett és irányított tevékenységekkel. Az előljárók átveszik a "keresztapa" szerepét és tevékenyen támogatják munkatársaikat. A folyamatos jobbítási program azonban nem helyettesíti a Bundeswehrben az újítmozgalmat.² Mialatt ez alapvetően és kizárólag az egyes munkatársak vagy a munkatársak önkéntesen képződött csoportjainak egyéni kezdeményezésére utasít, az FJP- az önkéntes részvétel mellett - célirányosan ösztönzi az egyes munkatársakat és munkatársak csoportjait jobbítási javaslatok kidolgozására. Egyes esetekben is lehetséges konkrét megbízatás FJP-rendszabályok végrehajtására. Ennek során szükség esetén a munkatársakat FJP-levezetők,³ FJP-megbízottak⁴ és controllerek⁵ támogatják. Amennyiben szükséges, az információk a költség- és tevékenységyszámvetésből⁶ rendelkezésre állnak.

Célok

Az FJP lényeges célja, hogy az illető munkatársak folyamatosan és szervezeten jobbítási javaslatokat dolgozzanak ki és azokat gyorsan alkalmazzák.

Az FJP-vel lényegében a feladatvégrehajtás gazdaságosságát kell emelni, a munkaeredmények minőségét javítani, a munkatársak munkával kapcsolatos elégedettségérzését növelni és az üzembiztonságot, a bal-esetvédelmet és a környezetvédelmet javítani. A munkatársaknak azonosulniuk kell a munkájukkal. A munkahelyi változtatások folyamatai-

2 VMBI 1989 15. szám, 322 és a következő oldalak (Újítmozgalmak a Bundeswehrben)

3 lásd alább

4 lásd alább

5 lásd alább

6 A költség- és tevékenységyszámvetés részletes információkat szállít az egyes tevékenységek és folyamatok költségéről, valamint lehetővé teszi a tervszámítások támogatását a jövőben bekövetkező jobbítások gazdaságosságának értékeléséhez.

ban aktív elképzeléssel kell ezt az azonosulási folyamatot javítani, mert csak aki közösen tud alkotni és nem csak megszokásból dolgozik, az vonja be magát pozitívabban a munkafolyamatba is. Továbbá az FJP a pazarlás elleni harcot szolgálja.⁷

Eljárások és eszközök

A szolgálati helyek vezetői személyesen felelősek az FJP támogatásáért. Látható elkötelezettséget mutatnak felelősségi területükön a gazdaságos eljárásokért, ennek során olyan eljárásokat és eszközöket alkalmaznak, amelyek alkalmasak a szolgálati helyen a feladatvégrehajtás eredményességét⁸ és hatékonyságát javítani.⁹ Támogatják és erősítik munkatársaik az irányú tudatát, hogy a feladatokat csak úgy lehet optimálisan végrehajtani, ha a cél elérése érdekében a leggazdaságosabb eljárási módokat alkalmazzák. A szolgálati hely vezetők az összes nyújtható ösztönző- és motivációs lehetőséget használják.

Az FJP csak akkor lesz optimális, ha költség- és tevékenységsszámvetés (KTSZ) az elérhető és az elért racionalizálási potenciálok azonosításához és számszerűsítéséhez biztosítja a szükséges költség- és tevékenységtáblákat. Az FJP azonban KTSZ nélkül is világos jobbításhoz vezet.

Egyes személyek és spontán csoportok

Az egyes személyek és spontán csoportok FJP-javaslatai a szolgálati hely egy vagy több munkatársa egyéni kezdeményezésének az eredménye. Ezek az FJP-javaslatok nem a felosztott feladatok eredményei. Egy(es) személy(ek), ill. FJP-spontán csoport(ok) kívánságára támogatni kell azok tevékenységét, pl. beazonosított hatékonyságnövelő rendszabályok számszerűsítésénél, a controller, az FJP-megbízott és az FJP-közvetítő által.

7 A pazarlás definíció érvényes mindenre, ami közvetlenül nem járul hozzá az értékalkotáshoz.

8 Eredményesség (effektivitás): az igazat tenni, tehát csak azokat a dolgokat megtenni, melyek a feladatteljesítés szempontjából hasznosak. Ennek során a felelősöknek tudatában kell lenniük, hogy az erőforrások alkalmazása olyan dolgokra, amelyek nem tartoznak a szolgálati hely feladataihoz, pazarlás.

9 Hatékonyság (efficiencia): erőforrások gazdaságos alkalmazása; az input és output, illetve a ráfordítás és a hozam, jövedelem viszonya.

Projektcsoportok

Az FJP-projektcsoportokat a szolgálati hely vezetője az FJP-irányítóbizottság javaslata alapján alkalmazza; meghatározzák a vizsgálandó problématerületet, az FJP-projektcsoport tagjait, valamint az időbeosztást. Az FJP-projektcsoport célja az optimalizálási potenciálok azonosítása és azonnali alkalmazása a feladatvégrehajtás hatékony irányításához a mindenkor vizsgálandó területen. A szolgálati hely vezetők megteremtik a szervezési környezetet, amely lehetővé teszi a racionalizálási potenciálok feltárását. Az FJP-projektcsoport résztvevőitől aktív és racionalizálási potenciálok feltárásának céljából hasznos közreműködést várnak el. Minden munkatárs aktív részvétele lényeges az FJP-ben, mert a döntéseket rendszerint a bevezetendő optimalizálási rendszabályokban közvetlenül érintettek részvételével kell előkészíteni. Egy szolgálati hely minden munkatársát informálni kell az FJP-projektcsoportok eredményeiről, valamint a kidolgozott rendszabályok alkalmazásáról.

Az FJP-projektcsoportoknak alapvetően két csoportja különböztethető meg.

Témacsoportok

Itt több FJP-csoportmegbeszélésen, korlátozott időben (nem hosszabb mint két hét) egy meghatározott kérdésfeltevést dolgoznak ki. Az FJP-témacsoportok keretén belüli FJP-tevékenységet a normál szolgálati feladatok kiegészítéseként hajtják végre. Ezt a módszert az **Arthur Anderson cég** támogatásával a Bundeswehrhez igazították és az FJP-kísérleti projektekben sikeresen kipróbálták.

Az előkészítő fázisban az FJP-témacsoport minden tagjával elzöetes megbeszélést tartanak. Ez a vizsgálandó problématerületre való bevezetést és a számszerűsített, alkalmazásra kész jobbítási javaslat határidejének megállapítását szolgálja. Minden FJP-témacsoport részére az FJP-irányítóbizottság felelőst határoz meg.

Az FJP-témacsoportok az eljárási módokat saját felelősségükre állapítják meg. Az FJP-vezető megfelelő levezetési technikák alkalmazásával (pl. Brainstorming), elemzési- és döntési technikákkal (pl. ABC-analízis) és egyéni előterjesztési technikákkal (pl. Flip-Chart, Pin-Chart, háttérösszehasonlítások) támogatják ezt a munkát. A számszerűsített és

alkalmazásra kész jobbítási javaslatot elkészítése után bemutatják az **FJP**-megbízottnak és előterjesztik az **FJP**-irányítóbizottságnak. A szolgálati hely vezetője, amennyiben illetékes, dönt az **FJP**-irányítóbizottság javaslatának alkalmazásáról.

Egy FJP-javaslatnak minden tárgya lehet, ami az üzemi folyamatot biztonságosabbá, könnyebbé, gyorsabbá, egyszerűbbé, környezetkímélőbbé és gazdaságosabbá teszi

Egy jobbítási javaslat tárgya lehet:

- Jobbítások a balesetmegelőzés területén;
- Kedvezőbb munkafeltételek kialakítása;
- Munkafolyamatok, munkamódszerek és információáramlások leegyszerűsítése, jobbítása;
- Gépek és felszerelések munkamegkönnyítő és munkamegtakarító alkalmazása/beszerzése;
- Szerszámok és gépek jobbítása;
- Szállítási utak, illetve szállítási- és tárolási módszerek jobbítása;
- Energiaráfordítás csökkentése;
- Javaslatok az ellátási cikkek területére;
- Idegen- és saját termékek/gyártmányok minőségellenőrzésének javítása;
- Ellátási ráfordítások csökkentése;
- Jobbítások és egyszerűsítések a szervezésben és az ügyintézésben.

FJP Workshops (műhelymunkák)

Az FJP-Workshops keretén belül, meghatározott időtartam alatt (egy hét) feldolgozzák a szolgálati hely meghatározott területeit. Ennek során egy kis, áttekinthető területet megvizsgálunk, miközben előtérbe helyezik a folyamatmélységet, az eredményorientáltságot és az adaptálás gyorsaságát. Az illető terület munkatársait az **FJP**-rendszer szabályok időtartamára szaktevékenységük végzése alól teljesen függetleníti. Az **FJP-Workshops** általában folyamatorientált és ezért gyakran költséghelyeket átfogóan hajtják végre.

Mivel a Volkswagenkonzern ezeket a módszereket a konzern minden területén sikeresen alkalmazta, ezeket a módszereket a Bundeswehr kísérleti projektjeiben tesztelték. Az első Workshopban elért pozitív eredmények alapján további kísérleti projektekből ezidáig több mint 20, Volkswagenkonzern által támogatott Workshop-t hajtottak végre és ezidáig kb 60 Bundeswehrhez tartozó személy képeztek ki FJP-levezetőknek. További 10 műhelymunkát és levezetőkiképzést terveznek még ebben az évben.

A Workshops előkészítő fázisában mindenkit, aki a kiválasztott területre, a helyi személyi tanácshoz és adott esetben a megbízottak gyűléséhez tartozik, tájékoztatnak a Workshops célkitűzéséről.

A Workshops kezdetekor az FJP-levezető ismerteti a tematikát, a szabványfolyást, valamint a Workshops általános szervezetét. A Workshops menetében a munkatársak leírják a munka lefolyásának aktuális VAN-állapotát. Erre építve vizsgálják aztán, hogy ezeknél a leírt munkafolyásoknál pontosan hol lépnek fel pazarlások. Ezeket a pazarlásokat a fent említett technikák segítségével kiderítik, elemzik, kiértékelik és bemutatják. Ezután megkeresik azokat a módszereket, amelyek alkalmasak arra, hogy a jövőben a pazarlásokat kiiktassák.

Az eredmény egy tevékenységlista, amelyben határidőhöz kötve nevezik meg a kiadandó intézkedéseket és az alkalmazásért felelősöket. Az eredmények előterjesztését az FJP-irányítóbizottság végzi el.

A Workshops végén megállapodnak egy egynapos rendezvény időpontjában. Ezt általában négy héttel a Workshops befejezése után tartják meg. A rendezvény keretén belül megvizsgálják a meggyezés szerinti intézkedések alkalmazásának helyzetét. Ha a rendszabályok nem realizálódtak, elemzik az okait és további, az alkalmazáshoz szükséges lépéseket állapítanak meg.

A személyzeti képviselő részvétele az FJP-tevékenységben

Az FJP-irányítóbizottság konkrét összetétele ellenére az eredménybeterjesztésre meghívják a helyi személyzeti tanács egyik képviselőjét, a bizalmi bizottságának a szóvivőjét és adott esetben a mozgáskorlátozottak egy képviselőjét.

Minden tervezett érdekképviselőt igénylő intézkedésben közreműködik az illetékes személyi képviselő, kellő időben és a rávonatkozó javaslatoknak megfelelő mértékben átfogóan.

Az FJP-beszámoló

A szervezési terület minden szintjére kifejlesztettek egy számítógépes adatszolgáltatás által támogatott FJP-beszámolórendszert, melynek segítségével lehetségessé válik az összes kidolgozott FJP-javaslat feldolgozottsági fokának a folyamatos ellenőrzése. Ez támogatja a megtakarítási potenciálok kiszámítását, az azonosított és realizált megtakarítási potenciálok megfogalmazását és a prognosztizált megtakarítási potenciálok alkalmazásának vizsgálatát. Ez a beszámolórendszer tablózza az összes Bundeswehrben azonosított és alkalmazott FJP-javaslatot.¹⁰

Szervezet és hatáskörök

A Bundeswehr újítómozgalmával¹¹ ellentétben az FJP részére a szolgálati hely sajátos adottságaira szabott szervezési intézkedést vezetnek be abból a célból, hogy a szolgálati hely FJP-tevékenységeit koordinálják és az FJP-folyamatokat támogassák.

A szolgálati hely FJP-szervezetének egyéni összetételéről a szervezési terület saját hatáskörben dönt.¹²

A szolgálati hely vezetője saját szolgálati helyén teljes felelősséggel tartozik az FJP-ért. Ő dönt azok alkalmazásáról, amennyiben az FJP-javaslatok az ő döntési területén vannak, ennek során azonban támaszkodik az FJP-irányítóbizottság tanácsaira. Azokat a javaslatokat, melyekről

-
- 10 A számítógépes adatszolgáltatással támogatott FJP-beszámolórendszer még fejlesztési fázisban van. A számítógépes adatszolgáltatással támogatott FJP-beszámolórendszer kifejlesztésének befejezéséig tanácsos ideiglenesen 4 szervezet által rendelkezésre bocsájtott számítógépes megoldást használni.
 - 11 A Bundeswehr újító mozgalma csak az egyes személyek vagy csoportok egyéni tevékenységével számol, nem pedig egy támogató szervezettel.
 - 12 Az FJP-szervezetek feladatait a szolgálati helyeken alapvetően kettős beosztást ellátó személyek végzik. Csak előjárói szinten dönthetnek egyes esetekben főállású FJP-koordinátor alkalmazásáról az FJP-tevékenységek koordinálására.

saját hatáskörben nem dönthet, továbbítja. Amennyiben szükséges, az FJP-javaslatok kidolgozására FJP-projekcsoportokat alkalmaznak.

A szolgálati hely munkatársai az FJP-vel hozzájárulnak felelősségi területük gazdasági optimalizálásához

Egy FJP-irányítóbizottság, mint a szolgálati hely vezető szükség esetén tevékenykedő tanácsadó grémiuma, az FJP-megbízottból, a controllerből, a költséghely vezető(k)ból és adott esetben az FJP-levezetőből (moderator) tevődik össze. Hozzájuk tartozik továbbá az illetékes (helyi) személyzeti tanács képviselője, a bizalmi bizottságának a képviselője és a mozgáskorlátozottak illetékes képviselője, amennyiben a bizottságban tárgyalt FJP-rendszabályok a mozgáskorlátozottakat érinthetik.

Az FJP-irányító bizottság az FJP-javaslatok megítéléséhez és a racionalizálási potenciálok számszerűsítéséhez ideiglenes tagként kiegészítő szakembereket hív meg, pl. a munka előkészítés vezetőjét, a megfelelő szakterület mérnökeit, mestereit. Az elnöki teendőket az FJP-megbízott, illetve a szolgálati hely vezetője látja el.

Az FJP- bizottság értékeli és minősíti az FJP-javaslatokat, azok alkalmazásáról a szolgálati hely vezetője dönt, Ehhez adott esetben szakvélemény kér be és további intézkedéseket ajánl a szolgálati hely vezetőjének az FJP javaslatok alkalmazására, illetve elutasítására vonatkozóan, valamint az alkalmazás szempontjából illetékes szakmai szolgálati helyre való továbbítására, amennyiben az alkalmazásra vonatkozó döntést a szolgálati helyen nem lehet meghozni. Az FJP-irányítóbizottság irányítja az FJP-projekcsoportokat és javaslatokat tesz a premizálásra.

Az FJP-megbízott tervezi, koordinálja, felügyeli, támogatja, igazgatja, intézi, kezeli és adminisztrálja a szolgálati hely FJP-tevékenységeit. Különösen az egyes személyek és az FJP-csoportok FJP-tevékenységét támogatja szervezésileg és adminisztratíván. Az egyes személyek és csoportok szakmai támogatása rendszerint nem az FJP-megbízotton keresztül történik. A szolgálati helyen belüli és a szolgálati helyeket átfogó FJP-információáramlásért is felelős. Ehhez tartozik az FJP-javaslatok szakmai állásfoglalással, illetve adott esetben premizálási javaslattal való továbbítása a szervezési területen belül az illetékes helyre, valamint adott esetben az illetékes FJP-vizsgáló- és értékelőbizottsághoz. Az FJP-megbízottnak nem kell azonnal végrehajtani a javaslatok szakmai értékelé-

sét. Természetes partnere a javaslattevőknek és a szolgálati hely vezetőjének.

Az **FJP-levezetők** (moderatorok) az **FJP**-csoportok csoportos alkotástechnikai módszerek alkalmazására rendezett üléseinek levezetésére kiképzett munkatársak, akik levezetik az **FJP**-csoportüléseket. Az ülések levezetésének keretein belül nem adnak szakmai támogatást.

Az **FJP-spontán csoportok** egy szolgálati hely munkatársai egyéni kezdeményezéseinek bázisát képezik. Az **FJP**-spontáncsoportokat a szolgálati hely vezetője, valamint a csoporttagok kívánságára egy **FJP**-levezető (moderator) és/vagy az **FJP**-irányítóbizottság támogatja. Ez a támogatás mindenekelőtt módszertani, adminisztratív és szervezési segítségnyújtást foglal magába.

Az **FJP-projektcsoportok** a szolgálati hely vezetője által az **FJP**-javaslatok kidolgozására formálisan alkalmazott csoportok. Konkrét feladatot kapnak. A Projektcsoportokat az **FJP**-levezetőknek (moderatoroknak) és/vagy az **FJP**-irányítóbizottságnak kell támogatniuk.

A szakszemélyzetnek kiképzésük és képezésük alapján abban a helyzetben kell lenniük, hogy a javaslatokat elemezhessek és értékelhessek; a javaslattevőkkel szemben nekik semlegesnek és elfogulatlannak kell lenniük. A szakszemélyzet az **FJP**-irányítóbizottságban bemutatja a javaslatokat és azok indoklását. A javaslatokkal kapcsolatos további eljárás indoklásának mindig következetesnek és végrehajthatónak kell lennie. Amennyiben maga a szolgálati hely felelős a javaslat alkalmazásáért, a szakszemélyzet megteszi az ehhez szükséges lépéseket. Ha ők maguk nem rendelkeznek hatáskörrel a bevezetési döntéshez, továbbítják a jobbítási javaslatokat szakmai állásfoglalásukkal és adott esetben premizálási javaslatukkal a döntéshozatalra illetékes helyre.

Minden szervezési terület a saját illetékessége területén belül rendez egy úgynevezett **FJP-koordinálási helyet** az **FJP**-tevékenységek koordinációjára, irányítására és támogatására. Ők informálják a javaslattevő(ke)t, valamint a szolgálati hely mindenkori **FJP**-megbízottját az **FJP**-javaslatok feldolgozottságáról és biztosítják a benyújtott javaslatok szakmai és szinteknek megfelelő értékelését. Egy záró értékelés tartalmazza a javasolt jobbítási végrehajthatóságról szóló véleményt. Ezt további megállapításokkal egészítik ki, mint például a költségvetési megtakarítá-

sok, a termelékenységnövekedés/hatékonyágnövekedés, alkalmazási lehetőségek, a pénzprémium formai kizáró okai vagy a javasolt prémium nagyságának a kiszámítása. A koordinálási helyek a felelősök a gyors alkalmazási döntésekért és megvizsgálják a javaslatok más területen való alkalmazhatóságát is. Végül ellenőrzik, hogy a prognosztizált termelékenységnövekedés/hatékonyágnövekedés és a költségvetési megtakarítások valóban bekövetkeztek-e.

Az FJP-javaslatok méltányolása

Az FJP hatékonyságának biztosításához egy hatékony premizálási rendszer célszerű és szükséges. A gépjármű üzletágban azt tapasztalták, hogy megfelelő premizálási rendszer a munkatársaknál szabályosan motivációs lökést eredményezett. Itt sikerült is, biztosan nem kizárólag a premizálás eszközével, hatalmas megtakarításokat (több, mint fél milliárd DM-t évente) elérni. Ennek kb. egynegyedét a munkatársak között premizálás formájában felosztották. A hagyományos juttatások messze távol vannak egy ilyen premizálási rendszertől. Az alapvető rendeletek, amelyek minden ügkör-, szakma számára kötelezőek, a szabályok és a kötelező díjszabások előírásai ebben az esetben csak akadálnak bizonyultak. A Bundeswehrben azonban mégis több megfelelő lehetőség kínálkozik, pl. különszabadság engedélyezése, több jutalom, formális elismerések és a személy minősítésénél való figyelembevétel. Ebből következően az egyes személyek, **vagy FJP-spontáncsoportok FJP-javaslatait alapvetően pénzprémiummal is jutalmazhatják**, ezidőszert azonban csak a Bundeswehr újítómozgalom keretein belül.¹³ Az egyes személyeknek és az FJP-spontáncsoportoknak az FJP-levezetők (moderá-

13 Felállítottak egy prémiumjavaslatot olyan FJP-javaslatokkal, amelyeket pénzprémiummal kell premizálni. Ha a premizálhatóság nincs egyértelműen kizárva, akkor alapvetően premizálásra kell javaslatot tenni. Ebben az esetben a premizálásról az illetékes FJP-vizsga- és értékelőbizottság dönt.

torok) és/vagy az FJP-irányítóbizottság által való támogatása ennek során nem számít formális kizárási oknak a pénzprémiumból.

Az FJP-projektszervezők által a megbízás során kidolgozott javaslatok akkor prémiumképesek, ha az elért eredmény egyértelműen a megbízásban lefektetett alapvető elvárás fölött van, illetve ha az FJP-projektszervezők tevékenységének keretein belül az egyes személyek vagy FJP spontáncsoportok különösen jó minőséget produkáltak és nem az elvárható FJP-javaslatokat dolgozták ki.¹⁴

Bár a Védelmi Minisztérium illetékes ügyosztályának minden eddigi, az FJP keretén belüli önálló premizálás irányába kidolgozott prémiumjavaslata megírsult, továbbra is keresik a megfelelő lehetőséget.

Tapasztalatok

A 34 "Allgau" vadászbombázó repülő ezrednél már több mint 100 FJP-javaslatot terjesztettek elő. Közöttük sok olyan van, amelyek az egyszerű napi munkát érintik, mint pl. a munkahelyek és a munka lefolyásának a reorganizációja, az utak csökkentése, a várakozási időknek a munkaeszközök fokozott rendelkezésreállításával való csökkentése, de vannak olyan javaslatok is, amelyek a köteleken belüli szervezetet érintik.

A szárazföldi csapatok raktárszervezési kísérleti projektjeiben ezidáig csaknem 500 javaslatot dolgoztak ki, 1999-ig (a kalkulációs költségek figyelembevétele nélkül) kb. 65 millió DM prognosztizált megtakarítási volumennel. Ezek közül idáig kb 25 százalékot elfogadtak; kb. 65 százaléknál még nem fejeződött be a feldolgozásuk és kb. 10 százalékot elutasítottak.

14 A megbízásteljesítés keretein belül megfogalmazott elvárások a kiképzési állapotból, valamint a mindenkori projekt-tagok tevékenységi struktúrájából adódnak. Ha például a hadianyagok konstruktív megváltoztatásáról szóló javaslatot egy olyan munkatárs nyújt be, akinek a szakmai minősítése iparos, vagy mester, akkor elvileg abból lehet kiindulni, hogy a javaslat prémiumképes. Azonban ha egy ilyen javaslatot egy olyan mérnök nyújt be, akinek a feladatkörébe annak a hadianyagnak a felügyelete tartozik, amelyről a javaslatot benyújtotta, elvileg abból kell kiindulni, hogy a javaslatot feladatának kötelességszerű teljesítése keretén belül nyújtotta be és ezáltal nem premizálható.

Egy szervezési terület **15 FJP-workshopjában** (műhelymunkájában) több mint négy millió DM megtakarítási potenciált derítettek fel. Egyes workshopokban (műhelymunkákban) az illető munkatársak maguk, tehát előljáróik befolyása nélkül, több mint 20 százalék hatékonyságnövelő potenciált derítettek fel - vagyis, a munkatársak maguk számították ki, hogy 20 százalék pótlólagos munkateljesítményt hozhatnak - pótlólagos fenntartási eszközök csekély külső befektetésével és a megerőltető fizikai munka jól érzékelhető csökkentésével.

A kísérleti projekteknél kiderült, hogy az összes javaslat 20-33 százalékáról a szolgálati helyen belül, vagy annak közvetlen előljáró szolgálati helyén döntenek, a maradékról azonban a közvetlen utána következő szolgálati helyeken, vagy a **Szövetségi Védelmi Minisztériumban** kell dönteni.

Az ezidőszerint a még nem igazán begyakorolt eljárási módok relatív túl hosszú feldolgozási időkhöz vezetnek, különösen akkor, ha a döntéseket nem a szolgálati hely szintjén hozzák meg. Még akkor is, ha megértjük, hogy a döntésekhez időre van szükség, azoknál a munkatársaknál akik úgy érzik, hogy nem veszik komolyan őket, a hosszú feldolgozási idő az elfogadott veszteségtől egészen a frusztrációig (becsapottság, megtévesztés) vezethet, különösen akkor, ha javaslataikat nagyon elkötelezetten dolgozták ki.

Probléma adódik a különböző módon kiszámított megtakarítási potenciálokból is. Elvileg ugyan egy költségszámítást kell alkalmazni, ami azt jelenti, hogy a kiértékelésnél minden költséget, a kalkulációs költséget is, regisztrálni kell és bele kell számolni. Azokat azonban mindig a döntésben illetékes helyen és az egész rendszeren belüli kihatásaik figyelembevételével kell kritikusan méltányolni. Ha azonban az **FJP-javaslatok realizálása** pótlólagos beruházásokat és ezzel pótlólagos költségvetési eszközöket igényel, az egyes eseteknél mindig meg kell vizsgálni, hogy a döntéshozók hatáskörén belül ezek az eszközök rendelkezésre bocsájthatók-e. Ez különösen ott érvényes, ahol az **FJP-javaslatok** realizálásával nem azonnal és közvetlenül, hanem csak egy későbbi időpontban lépnek fel a költség-, illetve a kiadáscsökkenések.

Összegzés

A folyamatos jobbítási program nem vita nélküli. Sokan attól félnek, hogy kizárólag azt a célt szolgálja, hogy munkahelyeket szüntessenek meg. Mások attól félnek, hogy az FJP csak arra szolgál, hogy a munkatársaknak feladatuk kötelező teljesítéséért plusz prémiumot adhasanak. Ilyen tudatlanságon alapuló vélekedéseken nyugszik az a kitalálás is, hogy a választott módszerek "kizsákmányoló módszerek" lennének. Pontosan ellenkezőleg. A munkatársakat bevonják a változtatások szükséges folyamataiba. Közreműködnek, hogy a gazdaságtalan eljárásmodokat felismerjék és elemezzék, pontosan ezt a feladatot nem engedik át kívülállóknak. A változtatásokat a munkatársak részvételével dolgozzák ki, figyelembeveszik tapasztalataikat és - amennyiben lehetséges - kívánásaikat is. A munkatársaknak képességeiket tudatosan és készakarva kell az összmunkaterület jobbításához felhasználni, beleértve saját szociális komponenseiket és munkájuk lefolyását, de a pazarlások megszüntetését is. Ez egy gyökeresen megváltozott gondolkodási folyamatot követel meg a munkatársaktól, de jóval nagyobb mértékben azok előljáróitól, mégpedig a "parancs/utasítás"-tól a "megértés"-en és "akceptálás"-on át az "együttműködés és a felelősség átvételé"-ig. Az előljáróknak ötletgazdagnak kell lenniük, hogy munkatársaikat (folyamatosan) a jobbításokhoz motiválhassák és a jó javaslatokat megfelelően méltányolhassák. Ennyiben az FJP bizonyosan az emberek korszerű vezetésének is egyik fontos alkotó eleme.

Az FJP azonban az előljáró és sok esetben a javaslatról döntő szolgálati helyen sem talál rendszeresen megértésre. Ezért ott egy ideig még intenzívebben kell az FJP célkitűzései iránt bizalmat kelteni. A javaslattevők joggal várják el, hogy javaslataikat komolyan vegyék, gyorsan megvizsgálják és - amennyiben lehetséges és van értelme - gyorsan alkalmazzák.

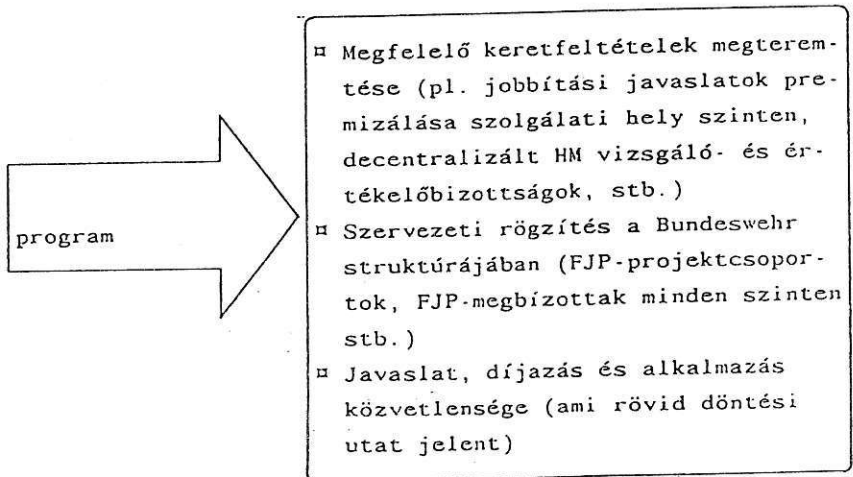
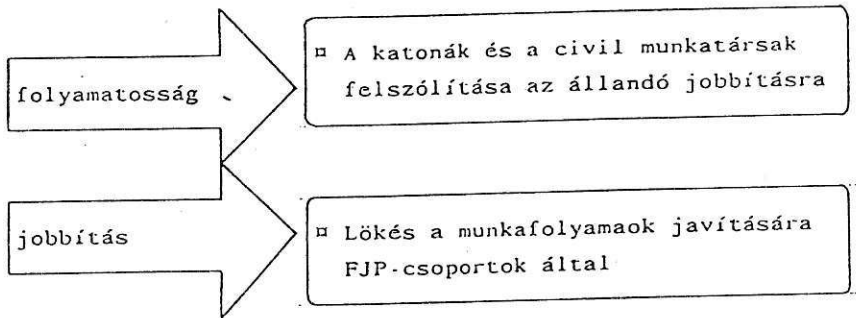
Az FJP nem a nagy, forradalmi jobbításokat célozza meg, hanem a kisebb, a mindennapi szolgálati fenntartásban, üzemeltetésben realizálhatóakat. Ezek összességében - amennyiben az FJP-t az egész Bundeswehrben alkalmazzák - biztosan világosan érezhető eredményeket hoznak.

Az FJP-nek különböző módszereivel egy célja van: a pazarlásokat eredményesebb és hatékonyabb munkával megelőzhesse és ezt az összes

abban érintett bevonásával tegye. Ezzel az **FJP** elválaszthatatlanul összekapcsolódik a költség- és tevékenységfelelősség céljaival.

Az **FJP** hatásos módszer a "*helyi gyakorlati emberek*" tapasztalatának és tudásának bevonására és megelőzheti a pazarlásokat, de az **FJP** a gyakorlatban való (gyors) alkalmazás nélkül a pazarlás legtisztább formája, *amely semmibe veszi a munkatársak képességeit.*

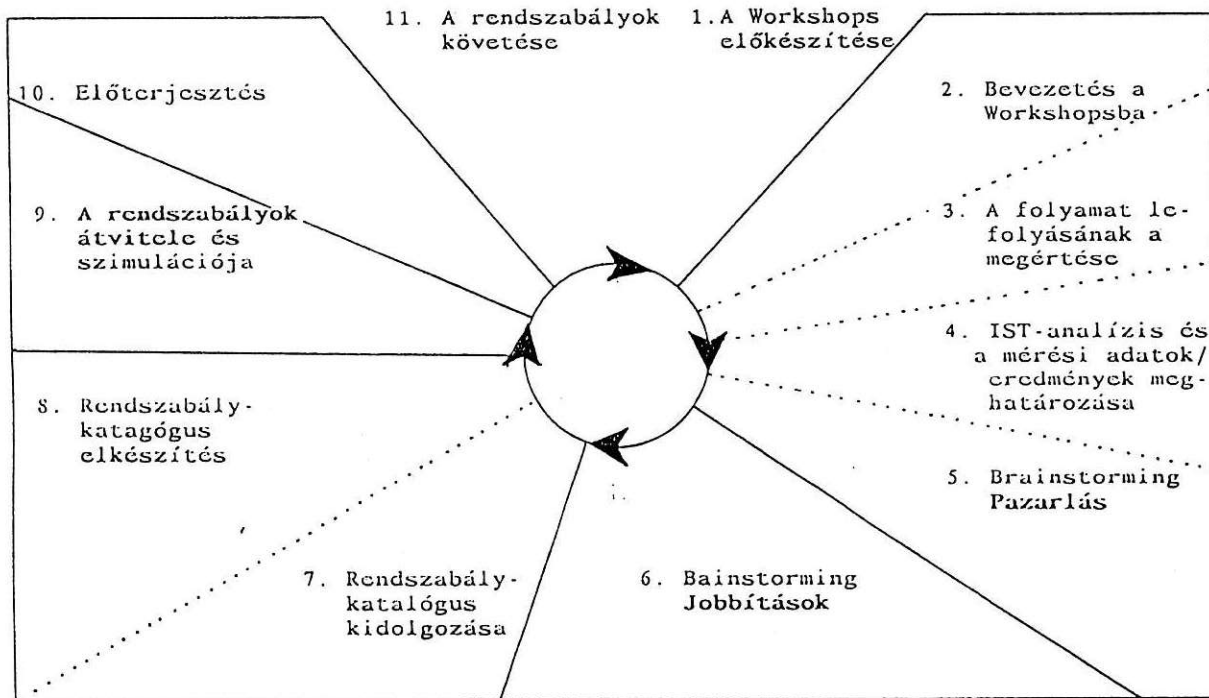
Az FJP minden munkatársat bevon a a folyamatok és a munkafeltételek javításába

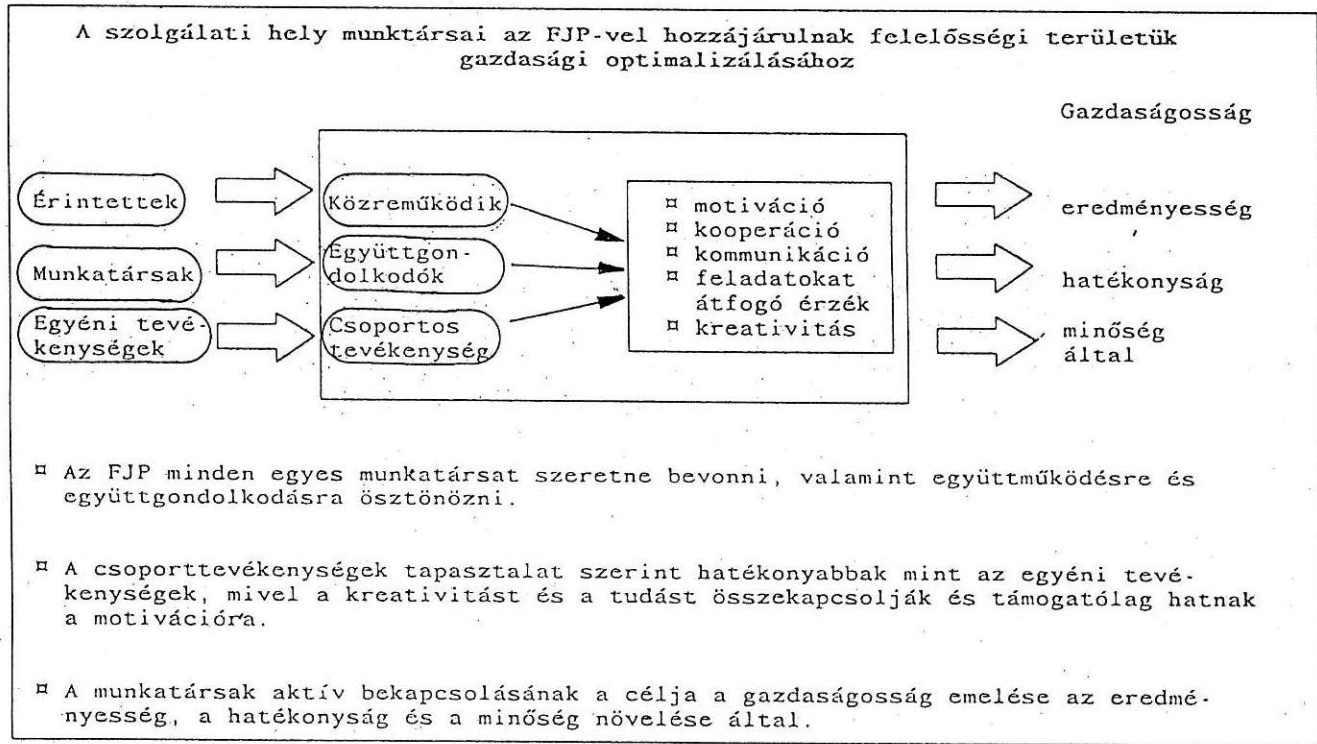


Az FJP célja

- Minden munkatárs fokozott motivációja
- Minden munkatársnál több sajátfelelősség
- A vizsgázott javaslatok gyors alkalmazása
- Az összes munkatárs kreatív potenciáljának a használata
- Javított folyamatok
- A feladatteljesítés nagyobb gazdaságossága

Az FJP - Workshops (műhelymunkák) lefolyása

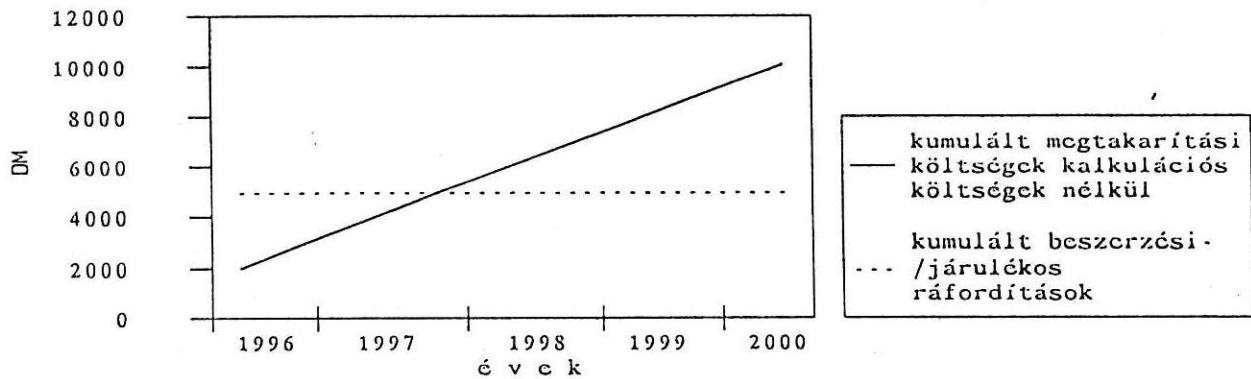




A megtakarítási potenciálok és a beszerzési-/járulékos ráfordítások felsorolása

	1996	1997	1998	1999	2000
Megtakarítások évente költségnemenként DM-ben					
Személyi költségek	2.000	1.500	1.200	1.000	1.000
Anyag/idegenköltségek	600	500	500	650	600
Infrastrukturális üzemi költségek	50	50	50	50	50
Kalkulációs költségek	-420	-400	-380	-360	-350
Külső szolgáltatások	400	123	123	123	123
Megtakarítási potenciál évente	2.630	1.773	1.493	1.463	1.423
Megtakarítási potenciál évente kalk.költségek nélkül	3.050	2.173	1.873	1.823	1.773
Kumulált megtakarítási potenciál	2.630	4.403	5.896	7.359	8.782
Kumulált megtakarítási potenciál kalk.költségek nélkül	3.050	5.223	7.096	8.919	10.692
Beszerzési-/járulékos ráfordítások évente	5.000				
Kumulált beszerzési-/járulékos ráfordítások	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Az amortizációs időpontok grafikus ábrázolása



Az amortizációs időpont megmutatja, hogy melyik évben fedezik egy jobbitási javaslat által elért megtakarítások a szükséges beszerzési-/járulékos ráfordításokat.

KATONAI TEVÉKENYSÉGEK PRIVATIZÁCIÓJA

[Szó szerinti fordításban: *Ki csinálja olcsóbban*]

Írta: Jürgen Zimmermann¹

Megjelent: Truppenpraxis 1996/10. szám 660-662 oldal

Az állam karcsúsodik: privatizálás a Bundeswehrben és kihatása a csapatokra.

A Bundeswehrnek a költségkorlátozási és racionalizálási törekvései keretén belül, a "karcsú állam" intézkedés csomaggal összhangban, a jövőben növekvő mértékben kell foglalkoznia a piackutatás ("Market Testing") témájával. Ez alapvetően a csapatok minden területére érvényes, amelyek nem alapvető feladatokkal² foglalkoznak, különösen érvényes azonban a parancsnokokra és katonai szervezet vezetőire, tisztekre és altisztekre az úgynevezett támogatás területén, mint például raktárak, javítóegységek, utánszállító-, átrakó- és szállítószervezetek, kiképzőszervezetek, az egységek- és alegységek szintjén.

Felhatalmazás

A "szövetségi költségvetési rendszabály" (az új SZKR 7.§, 1 bek., 2.old.) a gazdaságosság és a takarékoság alapelvének megfelelően kötelez a felülvizsgálatra, amennyiben az állami feladat privatizálásával gazdaságosabban (a SZKR 7.§-ra vonatkozó törvényjavaslat megelőző eljárás 1.1 szám) teljesíthető. Ezzel a "karcsú állam" általános kötelezettséggel program szintjére lett emelve.

Ez mellett a törvényi felhatalmazás mellett áll az 1994. május 11-i miniszteri utasítás, amely szerint első lépésben optimalizálni kell a Bun-

-
- 1 Jürgen Zimmermann kormányigazgató a piackutatás alapkérdéseiben illetékes a Szövetségi Védelmi Minisztériumban/4 törzsszervezet (logisztika)
 - 2 Alapvető feladatok a lényeges harc- és támogató feladatok, a kiemelt feladatok, és azok a feladatok amelyek harci státust igényelnek

deswehr működését, melynek során, ahol ez célszerű, meg kell vizsgálni részterületek privatizálásának a gazdaságosságát.

Privatizálható területek, amelyek a csapatok számára jelentősek

A Bundeswehr a privatizációs lehetőségek és módok tekintetében lényegesen különbözik az állami tulajdon széles területeiről. **Harmadik személy részére** végzett privatizálható, elhatárolható szolgáltatások, melyeket közvetlenül a *harmadik személy* térít meg, mint például a kommunákban az utazási szolgáltatások, vagy a szemérről való gondoskodás, nem tárgy a *Bundeswehr tevékenységi körének*. Ezért magának a Bundeswehr tevékenységi körének vizsgálata csak arra irányulhat, vajon az privatizálható-e. A Bundeswehr egy konzernnel hasonlítható össze, amely meghatározott szükségleteket, mint például a kiképzés, vagy a bejárók szállíttatása, másokkal végezteti amennyiben az számára kifizetődik.

Alapvetően privatizálható (rész) tevékenységek a támogatás területén találhatóak:

Vezetésbiztosítás

különösen a híradó szolgálatok.

Logisztikai támogatás

- tárolási szolgáltatások, közöttük konzerválás és tartós idejű tárolás is, valamint készlettartás teljes ellátás;
- szállítási szolgáltatások; utánszállítások, átrakással való szállítások, közúti-, légi- és tengeri szállítások;
- javítási- és karbantartási szolgáltatások (fv., gjmű., légijármű, hajó, elhelyezés).

Orvosi ellátás

- a helyhez kötött egészségügyi anyagellátás résztvékenységei;
- egészségügyi tudósítások és laboratóriumi tevékenységek.

Egyéb támogatások pl.

- geofizikai tanácsadás;
- központi katonai gépjárművezetői állások;
- repülésbiztosítás;
- védelmi anyagok katalogizálása.

Kiképzés

- gépjárművezető kiképzés;
- a katonai kiképzésen belül technikai kiképzés és speciális-kiképzés (részlegesen);
- a tisztképzésben technikai alap- és speciális-kiképzés;
- orvosi katonai egészségügyi alapkiképzés.

Privatizálás minden áron?

A saját és az idevonatkozó terjedelmes nagybritanniai, USA és ausztrál tapasztalatok arra tanítanak bennünket, hogy az állami tevékenységek privatizálása nem jelent automatikusan "*magasabb gazdaságosságot*". Nem fordulhat elő, hogy egy privatizálás után kiderül, a tevékenység drágább, mint azelőtt volt.

A piackutatás ("*Market Testing*" = MT) eszközével kell egy privatizálási döntés előtt kideríteni, vajon a résztvékenység kifizetődik-e a Bundeswehr számára, vagy belső optimalizálással nagyobb gazdaságosság érhető el.

Piackutatással kell kideríteni, hogy meghatározott, privatizálható tevékenységek hogyan hozzák meg a leggazdaságosabb eredményt a Bundeswehr számára. Hatékonyságuk a külső (cégek) és a belső (Bundeswehr) ajánlattevők pályázatától, versenyétől függ.

Eljárás

Egy nagyon intenzív előkészítési fázisban megvizsgálják, hogy a tevékenység privát kézbe adása valóban kifizetődik-e. A feltételezések arra irányulnak, hogy a mindenkori tevékenység előállítási összköltségeit kideríthessék. A költségek megállapítása alapvetően a "költség- és tevékenységszámítás" (KTSZ) segítségével megy végbe, melyet a "Truppenpraxis/Wehransbildung" (Csapatgyakorlat/Védelmi kiképzés) negyedik számában írtunk le. Egyszerű tényállásoknál - például egy műhely, vagy nyomda menetkészségének munkái - amelyeknél könnyen lehetséges a gazdaságossági összehasonlítás egy vagy néhány költségtényező nagyságának alapján, például kilométer/költség, vagy óra/költség, a költségeket a rendelkezésre álló KTSZ nélkül, nagy ráfordítások nélkül, a Fegyveres erők Hivatala és a Belügyminisztérium által kiadott személyi- és dologi költségnormák alapján is kiszámíthatjuk. Mindkét normajegyzék a Fegyveres erők Hivatala II. osztályán megkapható.

A Bundeswehr katonai szervezetei - például egy eszköz főraktár - lehetőséget kapnak, hogy tevékenységüket kritikusan felülvizsgálják, a munkafolyamatok kijavítását - adott esetben realizálható beruházásokkal is - felmutassák és egy optimalizálási tervvázlatban helyrehozzák, bepótolják. Ehhez, a piackutatást végrehajtó katonai szervezet munkatársaiából egy tervező csoportot képeznek, amelyben a szervezeti egység vezetője is képviselve van. A tervező csoport átveszi a piackutatásban a katonai szervezet részére jutó munkákat.

Ha az optimalizálási terv reális, ami azt jelenti, hogy rövid lejáratúan átültethető, a team kiszámítja ennek az új formájú tevékenységnek a durva költségeit és szembeállítja azt az idegen szerv bevonásának előrelátható költségeivel.

Az idegen szerv előrelátható költségeit a piac felmérésével derítik ki. A szolgáltatások széles körének (például személyek és javak szállítása, nyomdai munkák, kalibrálások, terepmunkák és effélék) árait a szakmai szakszövetségeknél, vagy a szóba jöhető cégeknél lehet nem kötelező jelleggel végigkérdezni. Nagyon összetett tevékenységek, mint például egy eszköz főraktár üzemeltetése, árait úgynevezett érdeklődéstanúsító eljárással lehet végigkérdezni. A SZKR 7.§ 2. bekezdése szerint nyilvános közzététel útján lehet felhívást intézni az érdeklődés kinyilvánításához egy meghatározott tevékenységre illetve kötelezettség nélküli irá-

nyárok megnevezéséhez. Az érdeklődéstaniúsító eljárást az illetékes szerződés-kötő ügyosztály - például a Szövetségi Haditechnikai és Beszerzési Hivatal, vagy egy védelmi főnökség - hajtja végre.

A meghatározott tevékenység ily módon felderített, nem kötelező jellegű árait szembeállítják a belső optimalizálási javaslat felderített (teljes) költségeivel. Ha az eredmények kevesebb mint 30 %-al térnek el egymástól, verseny következik, amelyen a piackutatást végrehajtó katonai szervezet is részt vesz, mint ajánlattevő. Ha az eltérés nagyobb 30 %-nál, az előkészítő fázis végén a gazdaságosabb megoldás javára döntenek. (A megbízás folytatása immár a részletesen kidolgozott belső optimalizálási javaslat, vagy a privát gazdálkodónak a szokásos átadási eljárás útján való átadásával, a katonai szervezet mint ajánlattevő részvétele nélkül történik).

Verseny esetén a tervező csoport elkészít egy kötelező érvényű, költség számító értékelő, részletes "belső ajánlatot", az előjáró katonai szervezet által a tervezőcsoporttal kapcsolatban kidolgozott tevékenységi leírások feltételei szerint.

A tervfelelős egy osztály, vagy előadó az előjáró szerv például támogató parancsnokság vagy Szövetségi Védelmi Minisztérium) soraiból. Őt közvetlenül támogató Bundeswehr katonai szervezettől lehet igényelni, mint például a Haderő Hivatal, anyagi hivatalok, a Szövetségi haditechnikai és Beszerzési Hivatal, a Bundeswehr Tanulmányok és Gyakorlatok Hivatal és engedéllyel külső támogató is.

A "belső ajánlatot" a versenyszabályok szerint kidolgozzák, benyújtják és összehasonlítják a külső ajánlatokkal. A gazdaságosabb ajánlattevő kapja meg a szerződést.

A végrehajtás fázisában a sikeres ajánlat bevezetésének felügyelete következik, ellenőrzéssel (a csapatnál minden szabálynál főállású KTF³ ellenőr által). Ha a katonai szervezet sikeres verseny után megkapta a megbízást és az ellenőrzés során bebizonyította, hogy a tevékenységet

3 KLV= Kosten- und Leistungsverantwortung = Költség- és Tevékenységfelelősség = KTF. Lásd ehhez még a "Truppenpraxis/Wehransbildung" "Csapatgyakorlat/Honvédelmi kiképzés" 4/96. számát.

nem csak felajánlani tudja, következik a munka újbóli kiadása, ámde a belső ajánlattevő nélkül.

Mit kínál a piackutatás?

Összességében a piackutatás kínál

magas optimalizálási hatást a következők által:

- növekvő követelményprofilok kritikus átgondolása jelzésértékkel összehasonlítható szervezeti egységek részére;
- átfogó belső optimalizálás, a kreativitás magas mértékével;
- a belső ajánlattevővel való verseny következtében nagy külső optimalizálási erőfeszítések, a belső ajánlattevő épp úgy optimalizál és részterületeken kedvező költségstruktúrákat számíthat ki.

Korrekt esélyt ad a Bundeswehr személyi állományának, hogy versenyben mérjék össze magukat az iparral és azt a maguk javára eldöntsék.

A költségek széleskörű átvizsgálása és a tevékenységek privatizálásának lehetséges megtakarításainak összehasonlítása a költségekkel és egy optimalizált belső tevékenység lehetséges megtakarításai a privatizálási döntés előtt.

Hozzájárulás a "karcsú állam" realizálásához.

Megtakarítások alapvetően a következőktől várhatók:

- A tevékenységek követelményeinél a gazdaságilag szükséges dolgokra való korlátozás, többek között a fennálló költségelődéző előírások és alkalmazások szükségességének a felülvizsgálata;
- Ésszerűsítési lehetőségek realizálása belső optimalizálási tervek megvalósításánál, adott esetben fokozása még gazdaságosabb tevékenységmegvalósítás által, egy gazdaságosabb külső ajánlattevő mellett való döntés esetében;
- Döntések, intézkedések átruházása hasonló intézményekre;
- Kihasznátság javítása a Bundeswehr által felügyelt feladatokra való koncentráció által.

Időközben mennyire konkrét a piackutatás (Market Testing)?

Időközben a piackutatást a haderő nyolc sajátos tervében hajtják végre mint ütköző/kísérleti tervet. Ezen túl 26 projekt van folyamatban az elhelyezés és az ingatlanok területén. További 112 terv következik. Ezeknél őrzés- és biztosítóberendezésekről, valamint fűtőberendezésekről van szó. A haderő piackutatás tervei különböző szerkezetűek és összetettségek.

A Szárazföldi Haderőnél a következő tervek futnak:

- Rajna eszközraktár üzemeltetése;
- Baumholder csapatgyakorlótér üzemeltetésének részfolyamatai;
- Szárazföldi haderő harcgyakorlóközpont üzemeltetésének részfolyamatai és
- Köln gépjárműkiképzőközpont tevékenységei.

A légi erő a felelős az alábbiakért:

- Szövetségi tulajdonú raktárak dispo kezelése;
- Transall kiképzőszimulátor üzemeltetése;
- Hawk fegyverrendszer hitelesítése.

Az *Egészségügyi Felügyelőség* a Bundeswehr kórházak mosodáiban elvégzett piackutatással szerzett érdemeket.

További hét kísérleti terv van betervezve. További két év és kísérleti fázis után, a mai kilátások szerint, nagy terjedelemben kibővíthetik a piackutatást.

A piackutatásnak, mint eszköznek a határfoka a "*Rajna eszközraktár üzemeltetése*" eredményeinél olvasható le meggyőzően, melynek a versenyfázisát időközben lezárták:

A Rajna raktár mint "*belső ajánlattevő*" lett a győztes hét magángazdálkodó ajánlatával való versenyben. A belső ajánlat alapján több mint 30 % költséget spórolhatnak meg.

Itt lényegében személyi költségekről van szó, amelyek megfelelő szolgálati hely szabaddá tételéhez vezetnek. A személyzet áthelyezése szabaddá váló másik szolgálati helyekre három év kísérleti időtartam alatt szociálisan összeegyeztethető módon következhet be. Az optimalizálási terv csak 31.000 DM beruházással számol. **Lényegében a költségmegtakarításokat lehetővé teszik:**

- lemondás mindenről ami nem kényszerítő szükségszerűség (pl.: eszközök, közlekedési eszközök, fegyverek);
- a raktározási eljárások lefolyásának és a "raktár vevőivel" kapcsolatos eljárások erős leegyszerűsítése;
- a helyi szervezetek "szolgáltatási tevékenységeinek" (pl.: terep gondozás) csekélyebb igénybevétele;
- önkéntes szociális tevékenységek (pl.: teljes ellátás rendelkezésre bocsátása) leépítése.

Piackutatás Fázisok és fázisdöntések

Munkalépések a terv lefolyásának tervezéséhez

1.) Előkészítő fázis:

- Piackutatási-terv definiálása, lehatárolása;
- Tervre vonatkozó piackutatási koncepció kidolgozása;
- Az állományképviselő és az állomány információi;
- A meglévő munka menetének és folyamatainak a felvétele;
- A meglévő költségek felderítése (költség-tevékenység számítás);
- Külső szerv bevonása, költségeinek becslése, stb.

2.) Versenyfázis:

- A szükséges személyek és eszközök rendelkezésre állásának biztosítása;
- A tevékenység leírásának a kidolgozása;
- Az ajánlatok leadásának a követelményei;
- "Belső ajánlat" elkészítése, stb.

3.) Végrehajtás ellenőrzési fázis:

- Projekt jelentés módjának előírásai;
- Terv végrehajtásának a felügyelete;
- Ajánlateltérések elemzésének elkészítése;
- Piackutatási-adatok begyűjtése, stb.

CONTROLLING

[Szó szerinti fordítás: *Bepillantás egy vezetési filozófiába*]

Írta: Franz E. Uhl

Michael H. Hubbert¹

Megjelent: Truppenpraxis/Wehrausbildung 1997/4. számában
228-236 oldal

Controlling, vagy hogyan kell a haderőknek hozzászokniuk, hogy nincs - legalábbis békében - katonai feladat amely a gazdaságossági szemléletet fölöslegessé teszi, vagy teljesen kivonja magát az alól.

A szövetségi kabinet 1996 február 07-én elhatározta, hogy a közigazgatás részére kifejlesztik a költség- és tevékenységyszámvetés (KTSZ) szabványosítását. A Bundeswehrben kifejlesztettek és kipróbáltak egy ilyen költség- és tevékenységyszámvetést a repülőgép vezető projektek minden szervezési területén, mint az egész költség- és tevékenységfelelősség (KTF) koncepció részét. A repülőgép vezető projektek pozitív eredményei alapján a védelmi miniszter 1997 január 09-én eldöntötte, hogy bevezeti a KTF-et a Bundeswehrbe és kerekén 280 szolgálati helyen alkalmazza. A KTF segítségével további üzemgazdasági alapelveket és módszereket alkalmaznak a Bundeswehrben és a vezetési folyamatot az eddigieknél nagyobb mértékben bővítik üzemgazdasági szempontok szerint. Ennek a koncepciónak a lényege a Bundeswehr szolgálati helyeinek üzemgazdasági ellenőrzése.

1 Franz E. Uhl alezredes a HM szervezési törzsében a költség- és tevékenységfelelősség előadója Bonnban.
Michael H. Hubbert alezredes a haderők Vezérkarában a Bundeswehr költség- és tevékenységfelelősség előadója Bonnban.

A most következő cikk csatlakozik a KTF témájában a "*Truppenpraxis/Wehrausbildung*"-ban publikált két cikkhez, az egyik a KTF és a KTSZ teljes koncepciójáról szóló, a 4/96-os kiadásban ("*A hadsereg próbapardon*"), a másik a folyamatos jobbítási programról szóló a 6/96-os kiadásban ("*Szörzsálhasogató a fronton*") jelent meg. A következőkben az a feladatunk, hogy kifejtsük, mit jelent a controlling, összefüggésben a KTF-el.

Koncepció

A controlling célja az, hogy növelje a vezetés eredményességét és hatékonyságát, különös tekintettel az erő- és pénzforrások gazdaságos felhasználására, valamint az, hogy fokozza a Bundeswehr és szolgálati helyei szervezeti-felépítési és tevékenységi struktúráinak a belső és környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképességét.

A controlling koncepciójában a Bundeswehr nem különbözik lényegesen a gazdaság nagy szervezeteitől, a vállalati igazgatóságoktól, állam- és közigazgatástól, melynek gazdaságosságuk fenntartásához és növeléséhez ugyanúgy rendelkezniük kell a controlling-rendszerből származó információkkal. A különbségek az egyes eszközök kialakításából adódnak.

Mivel a "*controlling*" nagyon sokféleképpen csillogó fogalom és a gyakorlatban sokféle értelmezése - hibás is - található, elsősnek a "*controlling*" fogalmát kell meghatározni. A "*controlling*" az angol control szóból származik, amely ugyanúgy jelentheti azt, hogy uralkodni, befolyásolni, vezetni, irányítani, kormányozni, mint ahogy korlátozni, felügyelni vagy ellenőrizni jelentése is lehet. Már ennek a a szónak az eredetéből is látható, hogy ezúttal nem világosan behatárolható fogalomról van szó.

Még az üzemgazdaságtanban sem létezik megfelelő egyértelmű meghatározás. Az összes definíció azonban egyvalamiben mégis megegyezik. Abban, hogy a fogalom közreműködő, hozzájáruló jellegét helyezi előtérbe. Egy idevonatkozó definíció a controllingot a következőképpen jellemzi: *"döntési- és vezetési segítség, a vállalat eredményorientált tervezése, irányítása és felügyelete által, minden területen és minden szinten"*². A fogalom további definícióiban a controllingot szorosan illeszkedő, cél-, használati- és jövőorientált vezetési elvként is magyarázzák³.

A controlling azonban mégis több, mint egy tiszta döntési eszköz. Abból a célból, hogy a gazdasági optimalizálás által kitűzött célokat elérjék, minden szinten követelmény a munkatársak magatartásának megváltoztatása is. Ezért a **KTF** szakmai koncepciója a controllingot a Bundeswehrben a vezetés döntés- és magatartásorientált segítőeszközeinek összességéként határozza meg, melyek a gazdasági optimalizálás célját szolgálják⁴.

A *"döntésorientáltság"* meghatározott cselekvési alternatívák kiválasztására irányul, egy megadott cél eléréséhez. A *"magatartásorientáltság"* azt jelenti, hogy a vezetés a controlling által célirányosan akarja a munkatársak magatartását befolyásolni és ezzel bevonni őket a controlling-folyamatba. A *"vezetés segítő eszköze"* azt akarja kifejezni, hogy a

-
- 2 Wöhe, Bevezetés az általános üzemgazdaságtanba, 17. kiadás, 1990 Saarbrücken, 198. oldal; ehhez vesd össze Freilin, Controlling, a Rechnungslegung und Abschlussprüfung (számviteli nyilvántartás és évvégi záróellenőrzés) lexikonban, Lück kiadó, 2. kiadás, 1989 Marburg, 180. oldal; ehhez vesd össze Horvath, Controlling, 2. kiadás, 1986 München-t is.
 - 3 ehhez vesd össze: Gabler Wirtschaftslexikon (gazdasági lexikon), 809. és a következő oldalak, Gablar kiadó, 14. kiadás, 1997 Wiesbaden.
 - 4 fenti kiadó, KTE szakmai koncepciója, II. fejezet

controlling a katonai vezetés szerves része. A "gazdasági optimalizálás céljának kitűzése" ellentétben az iparral és a kereskedelemmel, melyek elsősorban a nyereségmaximalizálást tűzik ki célul, a hatékonyság növelését jelenti a politikai vezetés által meghatározott feladatok teljesítésénél.

Konkrétan: a Bundeswehrnek a védelmi feladatait a lehető legcsekélyebb költségfordítással kell elvégezni annélkül, hogy a feladatok végrehajtásának minősége csorbát szenvedne (minimum elv). A "hideg háború" idejéhez mérve, amely a katonai fenyegetettség okán rendelkezésre álló eszközökkel a lehető legmagasabb harckészültségi szintet követelte meg (maximum elv), ez, a vezetés minden területén az álláspontok alapos újrágondolását jelenti.

A controlling pontosan ennél a gazdasági célkitűzésnél követeli meg, a mindenkori vezetési szinttől függően, a szemléletmódnak mind a stratégiai, mind az operatív dimenzióját⁵. A stratégiai controlling nagy mértékben figyelembe veszi a külső fejlesztési és befolyásoló tényezőket és ezzel kapcsolatban az a feladata, hogy hosszútávú és tartós képességeket biztosítson a hatékony tevékenység végzéséhez. A Bundeswehr területén az üzemgazdasági értelemben vett stratégiai döntések miniszteriális szinten találkoznak és előírásokat, normákat tartalmaznak a tevékenységek elvégzéséhez, például az egész haderőnem részére. Az operatív controlling messzemenően belső információs forrásokon alapul és rövid -, valamint középtávú célok megvalósítását szolgálja, melyeket előírások, normák formájában határoznak meg az előljáró szolgálati helyek. Középső és alsó vezetési szinteken megy végbe és a stratégiai döntésekből eredő előírások, normák "napi üzletekbe" való konkrét átültetésével foglalkozik. Ennek megfelelően meg kell határozni a vezetési hierarchia minden

5 Az "operatív" és a "stratégiai" fogalmakat az üzemgazdaságtanban a Bundeswehrben megállapított definícióktól eltérően alkalmazzák. A tervezés és az ellenőrzés stratégiai területének tárgya a szervezet alapvető fejlesztése a mindenkori vezetés szintjén, egy hosszabb időtartamra. A stratégiai változások az egész rendszerre vonatkoznak. A stratégiai céloknak többnyire magas elvonatkoztatási fokuk van. A tervezés és az ellenőrzés operatív területe rendszerint a rövidtávú tevékenységkezelési- és tevékenységkicserélési folyamatokat veszi figyelembe, adott kapacitások keretén belül. Ezáltal az operatív és stratégiai fogalmakat mind időbeli, mind a szervezet hatékonysági fokára való tekintettel határolják körül.

fokán a megfelelő szintű controlling-alanyokat (Mit kell "controllálni"? Mely dimenzió "controllálható?"), valamint az abból eredő információs igényeket (Mely információk szükségesek a controlling számára?).

A "klasszikus" controllinggal ellentétben a KTF messze többet jelent mint egy vezetési eszköz, sokkal inkább - mint ahogyan a belső vezetés - egy vezetési filozófia az összes járulékával, amely magába foglalja az előjárót és a munkatársakat is. Természetesen a KTF-nek szüksége van a controlling-eszközeire is, hogy célját elérje. Lényeges a tudatváltoztatás elérése az összes előjárónál és munkatársainál, hogy a gazdaságilag optimális tevékenységre való törekvés az egész Bundeswehrben a döntéshoztal minden szintjének önálló részévé váljon. Ebben az összefüggésben inkább a fentemlített eszközök konkrét kialakításának van jelentősége.

A modern üzemgazdasági vezetéselmélet megköveteli, hogy egy vállalat egy "tanuló szervezetté" fejlődjön, ami azt jelenti, hogy a szervezet minden tagjának - tehát az előjáróknak és munkatársaknak - tanulni kell a meglévő hiányosságokból, hogy közösen jobb megoldásokat találjanak. A gyakorlatban csak azok a megoldások érvényesülnek, melyek széles bázison nyugszanak és nem érezhetőek rákényszerített feladatnak. Ez azonban alapvetően egy megváltozott vezetési magatartást tételez fel, amely "dresszírozás" helyett a munkatársak felelősségérzetére apellál. Egy ilyen vezetési magatartás a munkatársakat mint embereket fogadja el és önálló kezdeményezésre bátorítja őket⁶.

A Bundeswehr számára ez a követelmény nem új: A belső vezetés (die Innere Führung) koncepciója ösztönzi a munkatársakat, akik belátásból engedelmeskednek és "az egésznek a keretén belül önállóan és fe-

6 Huhn, Változások a vezetési magatartásban, mint a team-munka feltételei, 8. és a következő oldalak, a REFA-tudósításokban, 49. évfolyam, 3. kiadás, 1996 Darmstadt, kiadó: REFA-Szövetség a munka alakítására, üzemszervezet és vállalatfejlesztés.

lelősséggel cselekednek". Az előljárónak el kell fogadni a vezetettek/munkatársak méltóságát és jogait, velük együttműködve, példamutatással kell vezetnie. Döntések előtt kikéri a tanácsukat és továbbítja a feladatokat, valamint az azokhoz tartozó felelősséget. Ez a vezetési stílus a munkatársak részéről saját felelősséget és személyes kezdeményezést tételez fel⁷.

Negyven békében eltöltött év azonban a Bundeswehrben oda vezetett, hogy ezt a vezetési stílust a gyakorlatban gyakran akadályozzák a megkövesedett gondolkodási módok és a bürokratikus magatartási minták. A KTF mint vezetési filozófia ebből kifolyólag *nem* új bürokratikus eljárási módok bevezetése, hanem a belső vezetésre épít és kiszélesíti azt gazdasági szempontokkal. Csak akkor, ha a Bundeswehr összes résztvevője előtt mindez világossá válik - és itt kétségtelenül még sok meggyőző munkát kell elvégezni, hogy a meglévő bizonytalanságot eloszlassuk - akkor lesz a KTF-nek esélye arra, hogy tartósan és hosszú távon sikeres koncepcióvá váljon.

A munkatársak KTF vezetési filozófia érdekében való sikeres bevonásának a feltétele egy megfelelő ösztönző rendszer. A munkatársak gyakran csak akkor hajlandók ehhez "*hozzájárulni*", ha az számukra megfelelő "*ösztönzést*" nyújt. Hogy egyes esetekben milyen ösztönzés a megfelelő, az az egyes munkatársak érdekeltségei struktúrájától függ⁸.

A Bundeswehrben eddig uralkodó vélemény miszerint az egyének kötelessége, hogy a szolgálat teljesítés eredményességét és hatékonyságát javítsák, minden katonának és alkalmazottnak a hűséges szolgálat kötelezettségéből adódik, jogi formák szerint bizonyosan korrekt, a gyakorlatban azonban mint az eredményesség és hatékonyság *egyetlen* hajtóereje, nem bizonyult kielégítőnek. Mivel a társadalom anyagi orientált-

7 Fehérkönyv 1985 a Bundeswehr helyzetéről és fejlődéséről, 299. és a következő oldal, 304. és a következő oldalak és a 312. oldal, 1985 Bonn, kiadó: HM; vesd össze ZDv 10/1 "Segítség a belső vezetés számára", 701. és a következő oldal; vesd össze Ilsemann, Belső vezetés a haderők-nél, 8. és a következő oldalak, a Bundeswehr - egy össz. bemutatásban, 5. kötet, 1981 Regensburg, kiadó: Reinfried és Walitschek.

8 Kupsch és Marr, személyi gazdaság, 459 és a következő oldal, az Ipari üzeman - Döntések az ipari üzemekben 3. kiadásában, 1974 Weisbaden, Heinen kiadó.

ság felé való fejlődése kényszerűen a haderőket is érinti, helyes következtetés, ha a javítás és a gazdaságosabb tevékenységek eléréséhez a megfelelő anyagi és szellemi ösztönzést is megteremtik, mint ahogy az az iparban már régóta szokásos. Emellett természetesen a munkatársak személyes megelégedettsége, hogy saját elképzeléseiket a tevékenység javítására bevonhatják, nem lebecsülendő ösztönzőerő. Ez azonban azt feltételezi, hogy a javításra vonatkozó javaslatokról gyorsan döntenek, majd azokat - amennyiben értelmesek - bürokrácia mentesen megvalósítják és nem "*küldik fel*" egy törzsmunkás íróasztalára, vagy nem "*fektetik el*" annak "*íróasztalfiókjában*".

Gyakorlati kivitelezés

A controlling a vezetést széles skálán támogatja. A controlling támogató funkciója a vezetés minden alapvető területére és hasonlóképpen a hozzájuk csatlakozó vezető és irányító előkészítő, kidolgozó folyamatokra egyaránt vonatkozik. A controlling teljes hatékonyságát csak a vezetési koncepció keretein belül fejtheti ki, amelyet a tervezési- és ellenőrzési készség, valamint a döntéshozás jogkörének leadásának szándéka jelölnek ki. A döntési jogkörök átadásából adódnak különböző vezetési szinteken a vizsgálatok különböző alanyai és a különböző intézkedési csomagok, melyek a tervezés és ellenőrzés keretein belül kényszerítően differenciált eljárásokat követelnek.

Ennélfogva a gyakorlatban a controllingnak a Bundeswehrben első-sorban decentralizált jelleggel kell rendelkeznie. Alapvető, hogy a controllingba minden vezetési és döntési szintet (pl. magasabb parancsnokságok, parancsnokságok, hivatalok) be kell vonni. A döntési jogköröknek decentralizált szinteken kell az irányított folyamatoknak megfelelni. Ez különösen a források felhasználását illető döntési jogkörökre vonatkozik.

A Bundeswehr szervezeti felépítéséből levezetve, a **Bundeswehr-controlling** egyes elemeit (Subsysteme-alárendelt rendszerek) a kötelek és szolgálati helyek jelentik. A subsystem jellegnek az felel meg, hogy a különböző kötelek és szolgálati helyek az adott feladatrendszerek keretein belül részben egymást kiegészítő, részben azonban egymással konkuráló célokat követnek. Azért, hogy kizárólag csak a kötelek és szolgálati helyek szintjén a koncentrációból adódó suboptimalizálás (al-

sószintű optimalizálás) veszélyét kiküszöböljük, követelmény, hogy a stratégiai controlling keretén belül a kitűzött cél eléréséhez az egymásnak fölérendelt célokból levezetett intézkedéseket összehangoljuk.

A controlling biztosítja a Bundeswehr működőképességét, amennyiben:

1./ a tervezési folyamat keretén belül szimulálja a döntések következményeit és a (találó) becslésekből kialakítja a jövőbeni követelményeket a döntésekkel szemben,

2./ támogatja a Bundeswehr működésének előjárói elemzését, tervezését és ellenőrzését, valamint a célok kidolgozását és pontosítását minden szinten,

3./ a vezetés szervezetén belül biztosítja ennek a tervezési feladatnak az elvégzéséhez a folyamatos, célorientált, vertikális, horizontális és időbeli adatáram továbbítását, ugyanúgy mint, a működés ellenőrzéséhez⁹ és koordinálásához az adatok kiértékelésének megfelelő összehangolását.

A controlling-folyamat keretében a különböző vezetési szintek céljait egyértelműen, mérhetően és elérhetően fogalmazzák meg. Ezekhez kell aztán a határidős feladatokkal megbízott felelősöket hozzárendelni. A kitűzött célok alapján kell a cselekvési alternatívákat kifejleszteni és kiválasztani. Ezeknek a cselekvési alternatíváknak a prognosztizált eredményeit bevonják a tervezési folyamatba. Az így meghatározott tervezés alapján a működést oly módon irányítják, hogy a céloktól való felismerhető eltérés esetén kellő időben lehessen megfelelő ellenintézkedéseket fogantatosítani, amelyek adott esetben új tervezési folyamathoz vezetnek.

9 Az ellenőrzés keretén belül a tervezési rendszer, a tervezési alapadatok, a terv belső tartalmának és a terv realizálásának ellenőrzéséről van szó (cél elérésének ellenőrzése).

A controlling feladata a Bundeswehrben többek között:

1./ a vezetés támogatása az operatív és stratégiai tevékenység- és költségcélok tervezésében és ellenőrzésében, - szisztematikus döntési alapok elnyerése,

2./ közvetlen és kellő időben rendelkezésre álló információk a tevékenységről (beleértve az eredmény minőségét) és a költségekről, valamint támogató tanácsadás minden gazdasági kérdésben,

3./ támogatás a részszempontokban a költségvetés tervezésénél és végrehajtásánál,

4./ a terv- és megrendelésellenőrzés támogatása a fegyverzet területén,

5./ elemzések előállítása különböző controlling eszközök segítségével a vezetési folyamat támogatásához,

6./ javaslatok kidolgozása módosító intézkedésekre a kell - van - eltéréseknél,

7./ a controlling eszközeinek karbantartása és továbbfejlesztése, különös tekintettel azoknak az igényekhez való hozzáigazítására és az igényeknek megfelelő alkalmazásra,

8./ eredménykontroll és hozzájárulás a siker biztosításához, valamint

9./ a költségtudat fejlesztése információk és a munkatársak motiválása útján.

Eszközök

A controlling az eszközök nagy számát veheti igénybe. Az eszközök kialakítása és alkalmazása függ a controlling mindenkori alanyának vezetési és döntési szintjétől, a controlling mindenkori feladatától, valamint a controlling intézkedések időkénszerétől és határfokától.

A következőkben felsoroljuk a Bundeswehrben alkalmazott controlling lényeges eszközeit és bemutatjuk azok alapvető funkcióit.

A költség- és tevékenységszámvetés lényeges információkat biztosít a szolgálati hely gazdasági irányítása számára

- 1./ a tevékenységek kiértékelésén át....
- 2./az irányítás számára meghatározó információkat bocsájt rendelkezésre....
- 3./ a gazdasági optimalizálás céljával

A költség- és tevékenységszámvetés (**KTSZ**), amely az aktuális tevékenység- és költségadatokat a periódusoknak megfelelően bocsátja a rendelkezésre, egy, a szinteknek megfelelő (szolgálati helyekre vonatkoztatott és szolgálati helyek fölötti) controlling bázisát képezi. Menynység és érték szerint felöleli a Bundeswehr szolgálati helyeinek összes előforduló tevékenység- és költségadatait, melyek a tevékenységmeghatározás és tevékenységértékelés folyamatában keletkeznek. Leképezi őket, felügyeli és ily módon információkat szállít a tevékenységeknél a források hatékony felhasználásának kialakításához. A controlling keretén belül jelentős számú speciális feladatot látnak el az elemzési információk (a **KTSZ** közlési funkciója), a tervezési információk (a **KTSZ** ellenőrzési funkciója) előállításához.

A controlling hatásosságát a Bundeswehrben döntően szolgálati hely típus specifikus jelzőszámokkal (mutatószámokkal, indexszámokkal) határozzák meg. A jelzőszám a tevékenységek végzésének keretén belül mérceként szolgál a belső és a szervezetek közötti gazdasági összehasonlítások számára. A jelzőszám egy időszak, valamint több periódust magába foglaló időintervallum terv- és van adatainak áttekinthető és igény szerinti összefoglalását jeleníti meg. A jelszámok lehetnek részsorszámok (például egy parancsnokság ellátásának a költségei a parancsnokságok összköltségéhez), viszonyszámok (repülésenkénti költségek) és indexszámok (például hajtóanyag-költségek kidolgozása állandó kiindulási értékre).

A jelzőszámrendszerek magukba foglalják az egyes jelzőszámokat, valamint jelzőszám csoportokat:

1./ az operatív elemzéshez és irányításhoz szolgálati helyek szintjén (pl. folyamatok költségmeghatározásai, raktárkihasználtsági fok, hibaidőhányad),

2./ a tevékenységek elemzéséhez és irányításához az előljáró szolgálati helyek részéről (pl. fő folyamatok költségmeghatározásai, az alárendelt szolgálati helyek összkkihasználtsági foka az alaptevékenységekre vonatkoztatva) és

3./ a tevékenységek elemzéséhez és irányításához a szakparancsnokságok és hivatalok, valamint egyéb szakmai előljáró szolgálati helyek (pl. minden fegyverrendszer javítási tevékenysége, speciális raktárállománykapacitás/kihasználás) részéről. (1 ábra)

A jelzőszámok, melyeket az előljáró szolgálati helyek számára határoztak meg, lényeges döntési alapadatokat képeznek a tevékenységek tervezéséhez és irányításához. Ezért ezeket a jelzőszámokat az előljáró és alárendelt szolgálati helyek között egyeztetni kell. Minél nagyobb az "*idegen rendelkezések, meghatározások*" aránya egy szolgálati helynél, annál fontosabb a ténylegesen szükséges jelzőszámok egzakt (pontos, egyértelmű) leegyeztetése. A jelzőszámokat alapvetően csak akkor szükséges megkövetelni, ha azok az előljáró szolgálati helyek döntési folyamataihoz szükségesek (információátvitel korlátozása a valóban szükségesre).

A jelzőszámoknak egyértelműen utólag foganatosíthatónak kell lenniük és - ahol azokat az összehasonlításban alkalmazzák - bizonyíthatóan azonos alapadatokon kell nyugodniuk.

1. ábra

A Bundeswehr strukturális komplexitása a szabványosított jelzőszámok és a külön kiértékelések értelmes kombinációját igényli

Példák a szabványosított jelzőszámokra

Példák az egyéni, külön kiértékelésekre

▣ Termelékenység
Példa: "Dokumentációki-dolgozási" folyamat költségei

▣ Személyzet intenzitása
Példa: A személyzet részesedése a "dokumentációki-dolgozási" folyamat költségeiből

▣ Kihasználtsági fok
Példa: Van - előadótermi nap viszonyítva a kell - előadótermi naphoz

▣ Minőség
Példa: A 24 órán belüli kiszállítások százalékos aránya

▣

▣ Egy Leopard 2 határidős munkáinak éves költségei a MatAmt (Anyagi Hivatal) előírásainak keretében

▣ Továbbszolgáló és hivatásos katonák KAS (kiképzési és alkalmazási sorok) költségeinek összehasonlítása

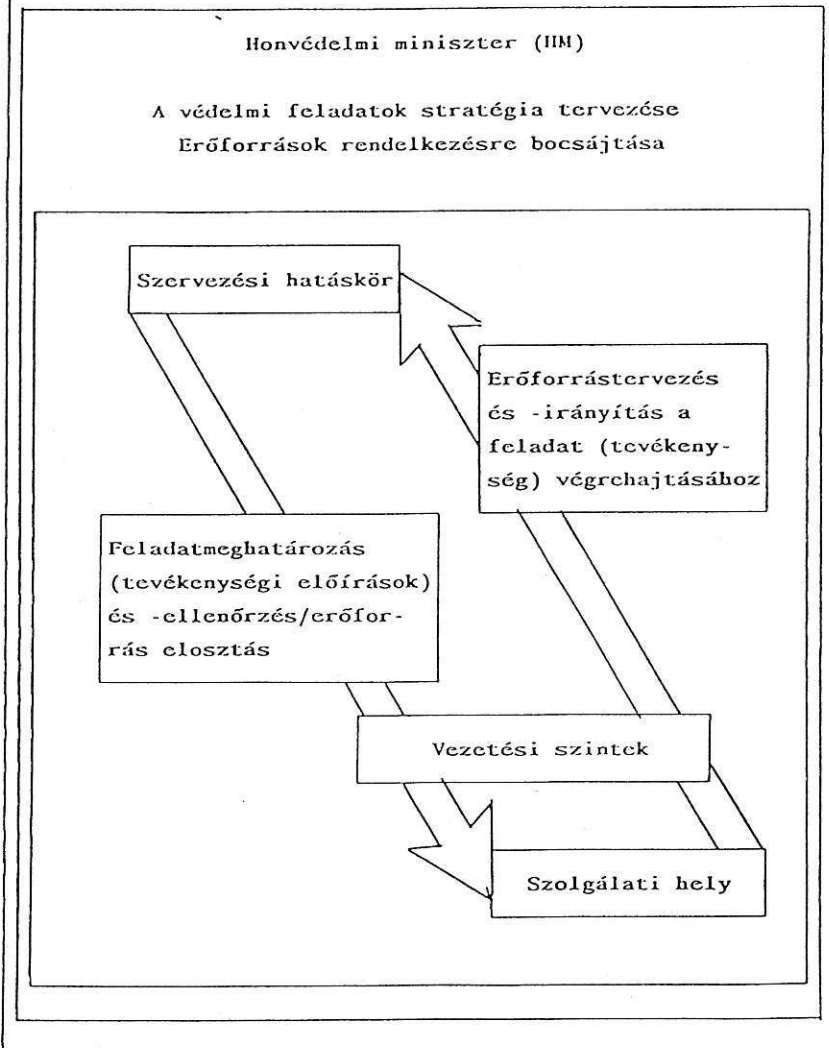
▣ A "nyitott kapuk napja" végrehajtásának költségei egy szolgálati helyen

▣ A lökiképzés célulérés-i foka emelésének a határköltségei

▣

2. ábra

A Bundeswehr egységes controlling-szempontja szerint a költségvetési számvetésben célszerű egy ellenáramú eljárás



A jelzőszámok mellett további önálló módszerek állnak rendelkezésre. A munka- és időgazdálkodás (MÉI)¹⁰ mint egyike ezeknek a módszereknek, a munkatudomány eljárásainak és módszereinek alkalmazását foglalja magába azzal a céllal, hogy emelje a működési folyamatok lefolyásának hatékonyságát és ergonómiai, valamint humanitárius szempontból javítsa a munkafeltételeket. A MÉI lényeges elemei a működési folyamatok lefolytatásának irányítása, a munka- és rendszerkialakítás, valamint a működési adatok közlése. A működési folyamatok lefolyásának ellenőrzése ismereteket biztosít arról, hogy mennyiben lehetne az optimális erőforráskihasználást a gyakorlatba átültetni, illetve mely potenciális gyenge pontok akadályozzák az optimális lefolyást. Ezek az ismeretek egyúttal bázisként szolgálnak a munka- és rendszerkialakítás számára, melynek az a feladata, hogy a munkalefolyás, -helyek, -eszközök és -módszerek optimalizálásával a működési folyamatok lefolyásának termelékenységét emelje. A MÉI egyik alkalmazási területe a személyi állomány elemző meghatározása, amelyet például az állománytáblák kidolgozásánál alkalmaznak. (2 ábra)

A tevékenység- és költségelőírások tervezése a controlling-feladatok lényeges részeit tartalmazzák. Ahhoz, hogy ezeket a terveket hatáson és egymáshoz kapcsolódva az operatív előírásokba átültessék, szükséges ezek költség- és tevékenységi számvetése¹¹. Itt költségvetési számvetés alatt az előírt vagy egyeztetett mennyiségi- és érték nagyságok tervének elkészítése értendő, amely a mindenkori szervezeti elemek (és adott esetben folyamatok) számára egy tervezési perióduson belül kimutatja a költségeket. Ezt a költségvetés szorosan összekapcsolják a mindenkori költségvetés felelőssel (pl. költséghely vezetővel). A költségvetés felelősöknek lehetőleg széleskörű döntési jogkörrel kell rendelkezniük a tevékenység végrehajtásához szükséges erőforrások alkalmazásá-

10 Az MÉI-t a haderőnemek logisztikai intézményeiben alkalmazzák. Az eljárások és eszközök részletes előírásait, normáit az "Írányelvek a munka- és időgazdálkodáshoz (MÉI irányelvek)" dokumentálja (7. általános utánnnyomás). X ergonomia = a munka gazdaságos megszervezésének elmélete és gyakorlata, az ésszerű erő kifejtés tudománya (ford.)

11 A költségek ilyen költségvetési számvetését a költségvetési rendszeren értelmében nem alkalmazzák. A költségvetési jelentőségű kiadások azonban a költségvetés kiadásaiból mégis levezethetők.

nál. Csak így járulhatnak hozzá az erőforrásfelhasználás minimalizálásához.

Külön elemzések illetve számítások alatt foglalják össze a controlling azon eszközeit, melyeket a KTSZ-el és a költségvetési számvetés készítésével ellentétben, eseti vizsgálatoknál vonnak be. Ezzel eljárási alternatívákat kell megítélni, mint például új létesítmények beruházásai, vagy meghatározott folyamatok lefolyásának átszervezése.

Minden tervezési- és ellenőrzési folyamatot megelőz egy elemző fázis. Ezek elsősorban a lehetséges problémamegoldási- és ellenőrzési technikák, vagy a szervezeti átvilágítás létrehozásának kiválasztását és struktúrájának meghatározását szolgálják. A controlling számára a Bundeswehrben ezek lehetnek pl. helyzetelemzések, erősség-gyengeségelemzések, réselemzések, ABC-elemzések, szintjelzések (lásd lent), amortizációs számítások, használati érték elemzések és érzékenységelemzések. Ezeket az elemzéseket egy controllingnak a Bundeswehrbe való bevezetése során kiegészítik a megfelelő prognózistechnikákkal.

Különösen nagy gyakorlati jelentősége van a szintjelzésnek. Ezzel a fogalommal jelölik a Bundeswehr több hasonló típusú szervezeti egysége között az üzemi termékek, szolgáltatások és eljárási módon, illetve az ezekre vonatkozó különböző költség- és teljesítmény mértékei folyó összehasonlítását (pl. Azonos típusú szolgálati helyek folyamatköltségei, mint például A páncéloszászlóalj és B páncéloszászlóalj páncélos személyzete kiképzési költségeinek összehasonlítása). A megállapított különbségek, eltérések határozzák meg a kiinduló pontot a tevékenységvégrehajtás egyes módszereinek javításához, valamint ezekből vezetnek le a versenyorientált célfeladatokat. A szintjelzés segítségével kell előírni a vonatkoztatási értékeket az üzemi funkciók és folyamatok számára.

A controller - segítőtárs a vezetésben

A controlling sikeres alkalmazásához a controlling-feladatokat a szervezetnél rögzíteni kell. Ez azért követelmény, mert a controlling-eszközök minőségi alkalmazása megfelelő kiképzésen és továbbképzésen, valamint szakmai tapasztalatokon alapuló szakmai kompetenciát tételez fel. Ez a controlling - mint törzsfunkció a szolgálati hely vezetőjének tá-

mogatásához - megszervezésekor történik meg. A következőkben kell meghatározni, kik milyen funkciókat vesznek át a controlling keretén belül.

Egy szolgálati hely controllerei tanácsokat adnak szolgálati hely vezetőjüknek az alárendelt terület irányításához

- 1./ Különböző cselekvési alternatívák felmutatása a cél elérése érdekében.
- 2./ Célkialakítás az alárendelt szolgálati helyek számára és az alárendelt szolgálati helyekkel közösen, az összoptimalizálás céljából.
- 3./ Célkialakítás egyeztetése változó keretfeltételeknél.
- 4./ Eredmények értékelése, adott esetben irányításra vonatkozó (ellen)-rendszabályok.
- 5./ Alárendelt szolgálati helyek támogatása a gazdasági optimalizálásban.
- 6./ A KTF alárendelt szolgálati helyeken való bevezetésének támogatása.

A controllerek alapvetően a tervezés és ellenőrzés koordinációját és integrációját veszik át, a vezetésért felelős elöljárók pedig meghatározzák a tervezés célját és belső tartalmát, valamint az esetleges cél - van - eltérések során hozandó intézkedéseket. A Bundeswehrben a controllert a szolgálati hely vezetője segítőtársának nevezi ki, "*regisztráló, irányító, és fejlesztő*" szerepkörbe. Ezzel a Bundeswehrben a controlling, **ellen**tétben a vezetéssel, a kiszolgálási funkciót tartja szem előtt, melynek biztosítani kell, hogy a kidolgozott tervek a lehetséges alternatívák **figyelem**bevételével és az összes tervezés-know-how bevonásával, a **szolgálati** hely optimumát valósítsák meg. A döntési hatáskör azonban **folyamato**san és korlátlanul a mindenkori előljáró kezében marad.

A controller a szolgálati hely vezetőjének állandó megbízottja, megköszönhető partnere a tevékenységvégrehajtás gazdaságosságának minden kérdésében. Tanácsot ad számára a szolgálati események tervezésénél és ellenőrzésénél, felelős a vezetői előírások kidolgozásáért, tervezé-

séért és a megfelelő költségek hozzárendeléséért (kötségvetési folyamat) minden szolgálati helyen belül. Biztosítja, együttműködve a szolgálati hely vezetőjével, a költséghely vezetőjével és a folyamat- (és adott esetben a feladat-) felelőssel a megfelelő tervezési adatokat. A controller az egybehangolt információspolitikai eszközzel támogatja a szolgálati hely vezetőjét egy átfogó tevékenység- és költség tudat kialakításában.

A controlling-funkcióhordozókat kiegészítőleg a személyi tanácsadókat/megbízottakat¹² érdekeltté kell tenni a szolgálati hely egyes controlling-rendszabályaiban, amennyiben azok érintik felelősségüket - ezek megfelelő törvényes alapból adódnak, mint pl. A szövetségi személyi-képviselői törvény, katonák érdekeltségi törvénye, stb. - a controlling keretén belül, a szolgálati helyen, a munkatársak érdekeinek figyelembevétele értelmében.

Átfogó KTF-bevezetés és controlling kapcsolat

A KTF-et és azzal a controllingot is 1997 és 1998-ban kb. 280 szolgálati helyen, mindenekelőtt a Bundeswehr összes szervezési területén bevezetik, közöttük kb. 210 haderőnemekhez tartozó szolgálati helyen. A KTF 1998 utáni kiszélesítéséről az elért eredmények függvényében döntenek. A vonatkozó tervek szerint 2005-ig a Bundeswehrben kb. 800 szolgálati helyen vezetik be.

A KTF-nek a Bundeswehr szolgálati helyeire való bevezetésével egyidőben mindenhol controlling-kapcsolatot létesítenek, amely a gazdasági sinergieeffektus (együttműködési hatás) eléréséhez szükséges. Ez mind vertikális mind horizontális tekintetben végbemegy úgy, hogy bevonják az előljáró törzseket és hivatalokat, valamint a támogató intézeteket/szolgálati helyeket (pl. kiképző-, ellátó-, javító-, szállító- és híradó-intézeteket). A törzsek/hivatalok saját feladataikkal a nekik alárendelt szolgálati helyeken és kötelékeknél közvetlenül feladatokat és ezzel költségeket okoznak, miközben a támogató intézmények teljesítményét

12 en. Egyes esetekben követelmény lehet további érdekképviselők (pl. nőmegbízott, mozgáskorlátozottak képviselője) bevonása

és költségeit ezen szolgálati helyek/kötelékek feladatteljesítésén keresztül ítélik meg és azok tevékenységét a maguk részéről is befolyásolják.

A KTF bevezetését és a controllingkapcsolat létesítését alapvetően nem követi pótlólagos beosztások létesítése. Amennyiben egyes esetekben külön beosztások, pl. főállású controller, szükségesek, azok beosztászerűen a várható racionalizálási nyereségből kompenzálhatók.

Tevékenységnormák, mint sikertmeghatározó értékek

Ideális esetben, a már kifejtett jelzőszintek keretében a szolgálati helyek és kötelékek egyértelmű és szinteknek megfelelő tevékenységi normái döntő tényezői a hatásos controllingnak. Csak ezek teszik lehetővé a feladatteljesítés és az ezzel összefüggő ráfordítások mértékének KELL-VAN-összehasonlítását és akadályozzák meg a fölösleges (nem kívánt) tevékenységek erőforrás fogyasztását.

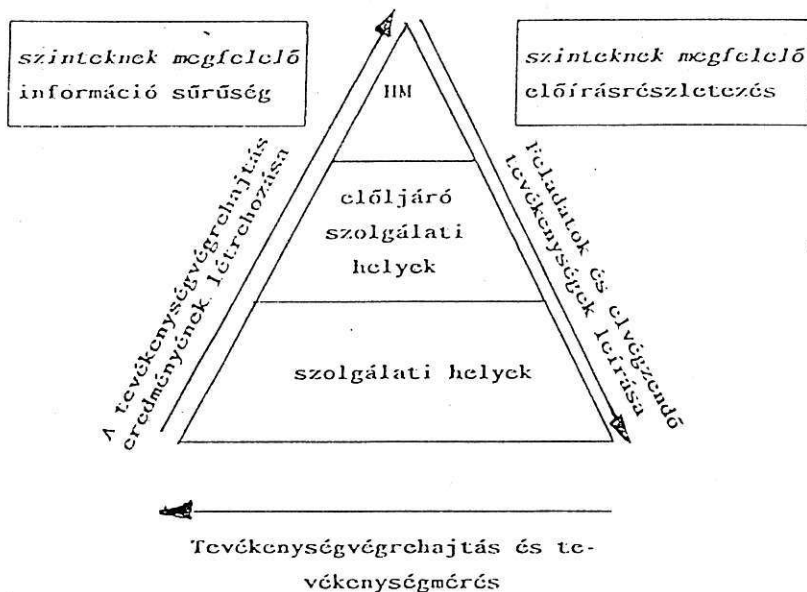
Ehhez a tevékenységnormákat úgy kell meghatározni, hogy a tevékenységek objektíven legyenek mérve és a tervekben lefektetve, valamint az abban megállapított célok minden vezetőre nézve kötelezőek legyenek. A szolgálati helyek átfogó controlling keretei közé tartoznak ennél fogva az alárendelt szolgálati helyek által elvégzendő tevékenységek meghatározása éppen úgy, mint az elhagyhatatlan feladatok, például a jezőszintek lefektetése, illetve a róluk való megállapodás. Egy ilyen módszer segítségével a normázott tevékenységű szolgálati hely egzakt módon felismerheti, milyen költségeket és - periódusokra vonatkoztatva - milyen kiadásokat okoznak a megkövetelt tevékenységek. A megkövetelt tevékenységek változásának a költségekre való kihatása kellő időben és megfelelő pontossággal prognosztizálható.

Ehhez azonban az eddigi előírások, normák vagy túl szabványyszerűen vannak megfogalmazva (példa: X repülőgép és Y személyzet Z napon át), vagy nincsenek kellő matematikai korrelációban (kölcsonös összefüggésben, viszonyban) az általuk okozott költségekkel (példa: repülési órák vagy lánctalpkilométerek; nem a tevékenység, hanem a tiszta bemenőtelijsítmény nagysága tulajdonképpeni értelmében) (3. ábra).

Egy járható utat kínál pl. A JaboG 34 "A", a **Tactical Combat Training Programms (TCTP)** (harcászati harc kiképzési program) továbbfejlesztéséhez. Ez a repülőgépszemélyzet lépcsőzetes kiképzését és egy mindenkor meghatározott számú kiképzendő repülőgépszemélyzet kiképzési szintenkénti előírásait, normáit tervezi. Azt, hogy milyen tevékenységek szükségesek a mindenkor kiképzési szint eléréséhez, azt a

3. ábra Ábra: szerző/Wing-Tech (repülő-műszaki főiskola)

A normákat, előírásokat és jelzőszámokat a hierarchiának, ill. a szinteknek megfelelően kell részletezni.



TCTP egyenként állapítja meg. Ezekből az alapértékekből a kötelékek összes további tevékenysége levezethető, mint pl. a megkövetelt gyakorlati bevetések és az azokhoz szükséges repülési órák száma, a repülőterek nyitvatartási ideje, vagy a gyakorlat tervezéseken résztvevők száma (pl. Az US?Air Froce "*Flag Exercises*"-en - az amerikai légierő "*zászlógyakorlat*"-án). Ezeknek az előírásoknak a segítségével meghatározhatók a repülő ezredek ténylegesen szükséges tevékenységei (amelyeknek egyoldalról nem szabad alatta maradni, más oldalról nem lehet azokat túllépni) valamint az ehhez szükséges erőforrásfelhasználás.

A rendszeres szolgálati hely típus specifikális információ igények meghatározása

Az összes jelzőszám azonosítása, amelyek az alárendelt szolgálati helyek *gazdasági összoptimalizálását támogatják, tekintetbe véve:*

- 1./ a mindenkori adatok fontosságát,
- 2./ az adatok összehasonlíthatóságát,
- 3./ a tevékenységek leképzésének/metszeshelyeknek a teljességét,
- 4./ a megkövetelt felhalmozási szintet,
- 5./ a megkövetelt időszakosságot,
- 6./ más potenciális információ felhasználót.

Szükségnek megfelelő információellátás

Mivel a controlling-eszközök nem lehetnek öncélúak, azokat rendszeresen át kell vizsgálni, továbbfejleszteni és a mindenkor aktuális információ igényekhez hozzá kell igazítani. Ennek során kritérium, hogy csak olyan adatokat kell kiemelni és kidolgozni, melyek az előljáró vezetési szinten döntő meghatározottsággal rendelkeznek.

Ezeknek a szükséges mértékű korlátozása azért követelmény, hogy a szolgálati helyeken és kötelékeknél az adatbeszerzés ráfordításait oly csekély szinten tartsák, amennyire lehetséges és ne is hozzanak létre az előljáró törzseknél és hivataloknál értelmetlen "*adattemetőket*". Ehhez

az előljáró beosztások részéről különösen kompetencia és önfegyelem szükségesnek tartják, mert minnél több adatot követelnek meg és áll rendelkezésre az előljáró vezetési szinten, annál jobban elveszítik az áttekintést a rendelkezésre bocsájtott információk felett.

Ezért kell a rendelkezésre bocsájtandó információk kiválasztását szinteknek megfelelően, a mindenkori vezetési szint controllingszükségletén leegyeztetni. Nem utolsósorban lényeges kritérium ez a **KTF**-eszközök és -eljárások haszon-költség-viszonyának értékeléséhez is.

Végösszegzés

A controlling hatékony alkalmazásához a következő keretfeltételeket kell teljesíteni:

- 1.) Horizontális és vertikális controlling-összekapcsolást - különösen a gazdaságos együttműködési hatás eléréséhez - kell létrehozni.
- 2.) Egyértelmű tevékenység előírásokat, normákat kell meghatározni a szolgálati helyek és törzsek részére a fölösleges és gazdaságtalan tevékenységek elkerülésére.
- 3.) A KTF eszközeit és eljárásait a szükséges mértékre és a döntéshozó tényleges igényeire kell korlátozni úgy, hogy egyoldalról a döntéshoztalhoz a mindenkori vezetési szinten rendelkezésre álljanak a megkövetelt adatok, másoldalról az értelmetlen "adattemetők" (további) létesítését elkerüljék.
- 4.) Egy korábban behatárolt információ átvitelt kell lefektetni a végrehajtó és előljáró szolgálati helyek között.

A controlling

- 1.) az Innere Führung-hoz (belső vezetés) hasonlóan egy vezetési filozófia része,
- 2.) lényeges módszer egy tartós és átfogó, a speciális katonai követelményeket figyelembe vevő gazdasági optimalizálás eléréséhez,
- 3.) nem eszköz és út a "gyors Márkához".

A controlling megköveteli

- 1.) a tudatváltozást a katonai feladatok gazdaságos végrehajtásának irányába (minden feladat - a kizárólag katonai keretfeltételek által meghatározott is - végrehajtó gazdaságosan és gazdaságtalanul is és nincs - legalábbis békében - olyan katonai feladat, amely feleslegessé tenné a gazdaságossági szemléletet, vagy teljesen kivonná magát alóla),
- 2.) az egyértelműen meghatározott jelzőszámokat az elvégzett tevékenységek és a keletkezett költségek értékeléséhez,
- 3.) a rendszeres és objektív kritériumok alapján végrehajtott tevékenységmérést, amely az elvégzett tevékenység pusztá rögzítésén túl megállapítja a tevékenység teljesítésének gazdaságosságát is,
- 4.) egy célszerűen megállapított, szakszerű és a célnak megfelelő információátvitelt a szolgálati hely és az előljáró szolgálati hely között,
- 5.) a készséget a döntési kompetencia hatáskör átruházására, különös tekintettel a költségvetési eszközök, személyek, anyagok és az infrastruktúra alkalmazására,
- 6.) az összes előljáró és munkatárs kiképzését és továbbképzését,
- 7.) egy alkalmas ösztönzőrendszer létesítését, valamint
- 8.) az erőforrásokkal való gazdaságos bánásmód figyelembevételét, mint kiválasztottan fontos megítélési kritériumot a vezetők támogatásához.

A controllingnak minden szinten a vezetői magatartás integráns alkotó elemévé kell válnia. Csak ezáltal kerül a Bundeswehr abba a helyzetbe, hogy javított vezetési módszerekkel és alkalmas eszközökkel támogatva a jövőben erőforrásait célirányosabban alkalmazza és ezzel a jelenlegi rendszerfüggő "pazarlásokat" elkerülje.

A védelmi költségvetésre nehezedő, állandó emelkedő finansiális nyomást tekintve már nem kielégítőek az állami jövedelemfelhasználó rendszer eddigi irányítási eszközei, amelyek túlnyomórészt csak a bevételeket és a kiadásokat, nem pedig a hatékony és eredményes tevékenységet kísérik figyelemmel.

A KTF-konceptió és ezzel a benne integrált controlling egyúttal modelként értékvé vállhatna a Német Szövetségi Köztársaság egész közigazgatása számára és így fontos lépés lehetne állami közösségünk "feje és tagjai" régóta esedékes reformjához.

RÁFORDÍTÁS - KORLÁTOZÁS ÉS RACIONALIZÁLÁS A SZÁRAZFÖLDI HADERŐNÉL

[Szó szerinti fordítás: Kíváncsiak lehetünk az eredményre]

Új esély vagy csak egy további feladat megfelelő erők és eszközök nélkül? Vagy ezúttal is az összes lépcső és szint bürokratái, tökélyre törekvői és az óvintézkedések stratégiai helyezkedtek el kényelmesen a fékezőkocsiban?

Írta: Klaus-D.Mensel¹

Megjelent: Truppenpraxis/Wehrausbildung 1997/7-8. szám
434-442 oldal

1997. januárjában a szövetségi védelmi miniszter elvileg elhatározta, hogy bevezetik a Bundeswehr-be a költség- és tevékenység felelősséget. Ez a döntés következetes folytatása azoknak a szigorításoknak, amelyek a fenntartási kiadásokat korlátozó munkacsoport (FKKM) zárójelentésének benyújtása után 1994-ben kezdődtek, hogy a Bundeswehr fenntartását hozzáigazítsák az alapvetően megváltozott biztonságpolitikai keretfeltételekhez, az új feladatokhoz és az új struktúrához. A legfontosabb cél ennek során a beruházási és fenntartási kiadások 30:70 százalékos arányának az elérése. A megváltozott pénzügyi-politikai keretfeltételek miatt ez legkorábban 2002-ben válik lehetségessé.

A fenntartás eszközeinek tartós csökkentéséhez az alábbi miniszteri döntések járultak hozzá a legnagyobb mértékben:

- a haderők és a területi védelmi igazgatóságok struktúrájáról és területi elhelyezésükről 1995. június 7-től;

- a haderők belső struktúrájáról, valamint a Szárazföldi Haderő logisztikai- és egészségügyi struktúrájáról 1996. január 15-től;

1 Klaus-D.Mensel vezérkari alezredes a Szárazföldi Haderő vezetési törzsében elvi előadó volt és az RKR/KTF elvi alkalmazásainak illetékese. Április elseje óta osztályvezető a Bundeswehr Anyagi Hivatalában.

- a védelmi struktúrák tervezéséről, a raktárakról, a haderők szakiskoláiról, a védelmi terület illetmény hivatalairól és a Bundeswehr szakiskoláiról 1996. május 21-től.

Ezeknek a döntéseknek az alapjai a racionalizálási kritériumok szigorú alkalmazása mellett mindenekelőtt a megváltozott biztonságpolitikai helyzet, a megváltozott hadműveleti koncepció és a kiszélesedett feladatkör voltak.

Ezeknek a döntéseknek a gyakorlati kivitelezése a szervezet feszessé tételéhez vezetett. A Szövetségi Védelmi Minisztériumot, a haderőket és az igazgatóságokat - beleértve a felszerelés területét is - egyaránt érintette. A haderők létszáma kereken 338 000 katonára, a polgári állomány létszáma 2000-re kereken 137 000 főre csökkent².

Lényeges szervezési következményei lesznek a Szárazföldi Haderő helyhez kötött logisztikai intézményeinek tízéves módosító programjának. 2005-ig a következő intézkedések bevezetését tervezik, melyek kereken 3.000 szolgálati hely megtakarítását eredményezik:

- A jelenlegi 68 raktárból/főraktárból 29-et bezárnak, ebből két raktárt a IV. hadtest központi mozgósítási támaszpontként fog használni.
- Öt lőszerraktárt a szövetségesek vagy más területről vesznek át.
- A NATO öt raktárát (POMMS-Prepositioned Organizational Material Storage Site)^{3*}, melyek biztosítják a levegő nedvességtartalma elleni védelmet, hosszúidejű tárolásra nemzeti szinten továbbhasználgják.
- Három külső raktárt depóvá alakítanak át, a fennmaradó 79 külső raktárról (egykori hadtestraktárak) lemondanak.

2 Ez a szociálisan elviselhető leépítés többek között a Szövetségi Védelmi Minisztériumnál kereken 2.000 szolgálati hely megtakarítását jelenti. Kb. további 23.000 szolgálati hely esik ki a területi igazgatóságoknál, mindenekelőtt 38 kerületi védelmi hivatal és 78 helyőrségi igazgatóság megszűntetésével, a Szövetségi Haditechnikai és Beszerzési Hivatal 5.700 szolgálati hellyel érintett.

3 *POMMS - Előretelepített Szervezetszerű Anyagtárolási Helyszín (ford.)

- 170 helyőrségi tárolóból 150-et bezárnak.

Ezek a Bundeswehr reformjára irányuló döntések a *"karcsú állam"* programrendszeréhez tartoznak, amelyet a szövetségi kormány az állami tevékenység hatékonyságának és gazdaságosságának tartós javítására a folyó törvényhozási periódus központi feladatává jelölt ki.

Korlátozott cselekvési mozgástér

Azok mellett a megtakarítások mellett, melyek a struktúráról és az állomásoztatásról hozott döntésekből adódnak, a jövőben terv szerint szabad utat kapnak azok a beruházások is, melyek a *"fenntartási költségek korlátozása és racionalizálás"* programban elért sikerektől függenek.

A Szárazföldi Haderő cselekvési mozgástere ennek során, különösen az anyagfenntartás és üzemeltetés területén, az utolsó évek pénzügyi tervezésének fejleményei miatt nagymértékben korlátozott. A Szárazföldi Haderő tervezési volumene ezen a területen az 1992 évi 2.248 Millió DM-ről 1997-ben 1.458 Millió DM-re csökkent. Ezt a csökkentést az eddigi racionalizálási intézkedések nem kompenzálhatták. Ez különösen a Szárazföldi Haderő aggasztó anyagfenntartási helyzetével összefüggésben látható világosan. Az ipari támogatás és alkatrészbeszerzés pénzügyi eszközszükséglete csökkent ugyan, azonban még így sem kiegyensúlyozott. Ezért nincs ellentmondás a racionalizálás bevezetése és a pótlólagos előirányzat igény között.

Bár a közgazdasági elvek alkalmazása a jól bevált vezetési elvekhez tartozik és a szűk erőforrásokkal való bánásmód a katonák előtt jól ismert - a feladat és a végrehajtásához rendelkezésre álló erők és eszközök közötti eltérés miatt a Szárazföldi Haderónél legalább két évtizede változó intenzitással vitatkoznak és panaszkodnak - a Szárazföldi Haderő immár átfogó, célirányos és koordinált racionalizálása azonban teljesen új kihívást jelent, amellyel szemben a politikai és pénzügyi-gazdasági kényszer miatt nincs alternatíva.

Még ha a pénzügyi nyomás a racionalizálási megszigorítások kiváltója is, nem szabad ezt egyenrangúnak venni az elmúlt évek takarékosági törekvéseivel és a többnyire ezekhez kapcsolódó jobb időkre vonatkozó reményekkel. Ezen törekvések és remények összekapcsolása nélkülözi a realitásokat és veszélyezteti a sikert. Egyébként a gyakorlat azt mutatja,

hogy többnyire csak a takarékoság kényszere hívja elő a reformokra való akaratot és készséget. Ezért különösen azokban az időkben, amikor a pénzügyi eszközök szűkösen állnak rendelkezésre, döntő jelentőségű a fenntartás számára rendelkezésre álló erőforrások olyan csoportosítása, amely a csapatok és intézetek teljesítőképességét a legjobban szolgálja.

Mint lényeges tevékenység a fenti célkitűzés értelmében kerül szóba:

- a Szárazföldi Haderő fenntartási racionalizálási potenciáljainak a felkutatása és az igények csökkentésének realizálása,

- a tevékenységnormák alapján a közgazdasági gondolkodás és eljárások meghonosítása a Szárazföldi Haderő vezetési folyamataiban, minden szinten,

- az ehhez szükséges eszközök és módszerek kifejlesztése, kipróbálása és lépésenkénti bevezetése,

- azon keretfeltételek megteremtése, melyek lehetővé teszik és hosszútávon biztosítják a vázolt cél értelmében való vezetést.

Ezen alapvető megfontolásoknak megfelelően a koncepcionális megoldások kiinduló pontjai, kezdeményezései a Szárazföldi Haderőnél

- a ráfordítás-korlátozás és racionalizálás (RKR) intézkedései, először főleg az FKKM ajánlásokból levezetett,
- a kiképzés, harcelőkészítés és a vezetéstámogatás területén végrehajtott vizsgálatok (részletelemzések) további racionalizálási potenciálok meghatározásához,
- a költség- és tevékenységfelelősség (KTF), valamint a Market-Testing^{4*} (MT) eszközei,
- valamint egy folyamatos változtatási program kezdeményezéseinek támogatása, amely a teljesítményorientáltságra és a gazdaságosságra irányul, összekapcsolva az átfogó racionalizálási célokkal (1. ábra).

4 Market-Testing - piackutatás, piacfelmérés (ford.)

A RKR-rendszabályok mindig egy objektre, tárgyra (folyamat, szervezeti egység, fent jelzett eljárások) irányulnak. A sikert mindenekelőtt a fenntartási kiadások igényeinek a csökkenése jelenti. A személyi kiadások a RKR eredményeiben nem ragadhatók meg, mert a kell-létszám a haderők számára kötelezően adott, ill. a polgári alkalmazottak részére a személyi-struktúramodell/polgári alkalmazott nagyságát, arányát előírják. Ezért az RKR-rendszabályok ahhoz járulnak hozzá, hogy a meghatározott létszámleépítést teljesítményvesztés nélkül hajtsák végre. A struktúrára és az állomásoztatásra meghozott döntések ezáltal nem állnak az RKR rendelkezésére.

A költség- és tevékenységfelelősség koncepcionális alapelképzései

A béke- és kiképzés racionalizálása csak abban az esetben lehetséges, ha minden elképzelhető szempontot és befolyásoló tényezőt⁵ együttesen vesznek figyelembe. Tabut nem szabad állítani. A szükséges kiigazításokat, változtatásokat a Szárazföldi Haderő minden vezetési szintjének- és területének bekapcsolása nélkül, a szervezet komplexitása miatt, nem lehet megoldani. Ehhez a Szárazföldi Haderő harci ereje és teljesítőképesége az értékelési mutató, amelyet fenn kell tartani, és ahol az szükséges javítani kell.

Egy teljesítményorientált és célirányos, valamint költségkímélő kiképzés és békefenntartás tartósan csak a tevékenységek és a költségek tablójával érhető el. További alapokat szolgáltatnak a célok rögzítése, valamint egy olyan vezetői magatartás, amely messzemenően a meghatározott célokra korlátozódik. A jelenlegi rendszer alapvető gyenge pontja többek között az, hogy a kiképzés és a békefenntartás végrehajtásáért felelősöknek csak egy nagyon csekély része (kb. 10 százalék) felelős az ehhez felhasználandó erőforrásokért.

5 Ehhez struktúrák, eljárások, folyamatok, feladatok, személyi és anyagi kapacitások és ezek kihasználása, döntés-előkészítések, felelőségek, előírások, koncepciók, rendeletek, jogi- és igazgatási normák, stb. tartoznak.

A siker kulcsa a tevékenység- és költségabló, amelyet a Szárazföldi Haderő minden vezetési szintjén létre kell hozni. Csak a tényleges költségek és kiadások biztosítják a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználását és teremtik meg a lehetőséget, hogy a vezetők döntéseiket a gazdaságosság kritériumainak figyelembevételével hozzák meg.

Ezeknek az elveknek a gyakorlati alkalmazása megköveteli:

- A tevékenységmeghatározás és -értékelés eszközeinek a fejlesztését, mely előfeltétele az elérendő minőségi és mennyiségi tevékenység-célok megállapításának és előírásának.

- A parancsnokok/szolgálati hely vezetők képességét arra, hogy a tevékenységek végzésére irányuló döntéseik, intézkedéseik gazdaságosságáért felelhessenek és a költségeket befolyásolhassák. Ennek az alapja a tevékenységek és azok költségeinek táblója. A döntő előfeltétel azonban a hatáskörök, a kompetenciák és a felelősség decentralizálása.

Csak ezeknek a tényezőknek az együttes közrehatása teremtheti meg a mozgásteret és az ösztönzést a racionalizálás rendszabályainak kidolgozására és alkalmazására.

A KTF alapelve megfelel ezeknek az összefüggéseknek és egy kézbe vonja össze a tevékenységekért és a költségekért való felelősséget. Lényeges elemei ennek a minden vezetési alapterületet magába foglaló koncepciónak

- a költség- és tevékenység-számvetés (KTSZ),
- a folyamatos jobbítási program (FJP),
- egy évenkénti tevékenység- és költségtervezés és
- egy controlling a szolgálati helyeken⁶.

6 A KTF egyes elemeinek részletes leírásáról lemondunk. Ehhez megfelelő adalékkal szolgálnak az utolsó évben a "Truppenpraxis/Wehransbildung"-ban megjelent írások.

A szolgálati helyeken belüli controlling mellett a kiképzés és a békfenntartás tervezéséhez és irányításához szükség van egy szolgálati helyeket átfogó, minden vezetési szintet magábafooglaló controllingra.

Feladatszabás a költség- és tevékenységfelelősség bevezetésére

1997 február 8-án államtitkári rendelettel szabályozták a KTF Bundeswehr-be való bevezetésének célját, a keretfeltételeket, a feltételeket és feladatokat. Az első lépés 1997/98 években a szervezés területén maximum 220 szolgálati helyre korlátozódik. A Szövetségi Védelmi Minisztérium szemszögéből alapvető cél a fenntartási szükségletek csökkentése, mint lényeges előfeltétel a beruházás arányának emeléséhez.

A következő célok a rangsorban:

- az üzemgazdasági gondolkodás és eljárások bevonása a döntési folyamatokba,
- a költségtudat erősítése,
- a kreativitás és a találékonyság felhasználása a fenntartási szükségletek csökkentéséhez minden szinten egyben eszközök is a cél eléréséhez.

Ez mellett a takarékoskodás legyen kifizetődő az érintett szolgálati hely számára. A felelősség decentralizálása és megfelelő cselekvési mozgástér átruházása a parancsnokokra ill. a szolgálati hely vezetőkre tartósan biztosítják a sikert. Ehhez tartozik lényeges elemként a rugalmas költségvetés-tervezés.

Ezek az összefüggések fontosak, mert a Szövetségi Védelmi Minisztérium fő célja - a beruházások arányának az emelése - nem lehet az ösztönzés motorja a parancsnokok és szolgálati hely vezetők számára, ennek a jelentős megterheléssel együttjáró programnak a megvalósításához.

A célok megkövetelik a Szövetségi Védelmi Minisztérium összes szervezési területének *a bevonását:*

- a felügyelők és osztályvezetők a KTF bevezetéséért és alkalmazásáért, valamint a cél- meghatározással az elérendő szükségletcsökkentésért,

- a költségvetési osztályvezetők a rugalmas költségvetési tervezés bevezetéséért lehetőleg az össze KTF szolgálati helyen,

- a szervezési törzs vezetői az önállóság és az ösztönzési rendszer kialakításáért és kiszélesítéséért felelősök.

A döntéseket a következő kikötéseknek kell alávetni:

- a KTF feladatait és funkcióit alapvetően a rendelkezésre álló létszámmal kell megoldani,

- a szükséges függetlenített controller beosztásokat a racionalizálási rendszabályokkal kompenzálni kell,

- külső támogatást a kényszerűen szükséges mértékre kell korlátozni,

- a szükséges költségvetési eszközöket rangsorolni kell.

Ezzel a döntéssel a KTF csapatpróbájának kísérleti fázisa egyes kötelekek^{7*} és szolgálati helyeken befejeződött.

A KTF bevezetése a Szárazföldi Haderőnél

A KTF-t eddig különböző harcoló, harctámogató és logisztikai csapatnál, a Szárazföldi Haderő csapatiskoláinál, valamint helyhez kötött logisztikai intézményeknél, összesen 38 köteleknél/szolgálati helyen vezették be (2.ábra).

Ezeknél a kísérleti projekteknél kell az eszközöket és az eljárásokat kipróbálni és tapasztalatokat gyűjteni, amelyek a Szárazföldi Haderőnél az átfogó bevezetéshez szükségesek. Emellett megmutatták a belső optimalizálás lehetőségeit a kötelekek^{7*} és a szolgálati helyeken. Még

7 * kötelekek - zászlóaljok, ezredek (ford.)

minden kísérleti projektet részben civil menedzsment támogatás segítségével hajtottak, illetve hajtának végre.

A kitűzött célok eszközeinek elvi alkalmassága ezekben a kísérleti projektekben beigazolódott. A folyamatos jobbítási program eddigi tapasztalatai azt mutatják, hogy a racionalizálási potenciálok rendelkezésre állnak és realizálhatók. Azonban az is világossá vált, hogy a mai "katonai bürokrácia" számára minden szinten, beleértve a Szövetségi Védelmi Minisztériumot is, jelentős problémát okoz saját jól megalapozott, elfogadható és konkrét megtakarításokkal járó jobbítási javaslatokat gördülékenyen kidolgozni és alkalmazni. Ennek az okai nem csak a nagyszámú javaslatokban és ebből adódóan a kidolgozók leterheltségében rejlenek, hanem minden szinten sokkal inkább az eddigi cselekvési mintákhoz való ragaszkodásban, a hiányzó bátorságban és határozottságban, a megrögzött, túlzottan óvatos gondolkodásban és a hiányzó kompetenciában.

A tapasztalatok azt is mutatják, a siker messzemenően attól függ, hogy a helyileg felelős parancsnokok és szolgálati hely vezetők milyen jelentőséget tulajdonítanak a projekteknek. A siker szempontjából döntő jelentősége van a készségnek arra, hogy a KTF-et vezetői feladatként fogják fel és lendítsék előre. A bevezetésről hozott elvi döntésnek megfelelően, valamint a kitűzött célok elérése érdekében elvileg a KTF-et az "új Szárazföldi Haderő az új feladatokra" célstruktúra értelmében minden aktív egységnél⁸ /kötelékeknél és szolgálati helyen be kell vezetni. Ezt messzemenően a rendelkezésre álló erővel és eszközökkel kell megvalósítani. A KTF egyidejű bevezetése az egész Szárazföldi Haderőnél az ehhez kapcsolódó személyi és anyagi terhek miatt nem lehetséges.

A bevezetés alapelvei

A KTF bevezetése tervezésének rugalmasnak kell lennie és lehetővé kell tenni a beilleszkedést. Minden csapatrész⁹ / szolgálati hely összes bevezetési idejét rögzíteni értelmetlen és nem is követelmény. Elegendő

8 egység - század, repülőszázad, üteg

9 csapatrész - egységek és kötelékek (század, zászlóalj, ezred)

egy kétéves részletes terv, melyet évente tovább írnak. *A következő alapelveket határozzák meg:*

- A KTF bevezetése mindhárom magas parancsnokság felelősségi területén párhuzamosan történik meg, a szolgálati alárendeltségnek megfelelően. A KTF céljainak differenciált bevezetés-tervezése a válság-reagáló-erők és a fő védelmi erők csapatrészei számára nem követelmény.

- A KTF szolgálati helyek fölött lévő parancsnokságokat/törzseket/előljáró szolgálati helyeket egy még fejlesztés alatt álló controlling eszközzel be kell vonni az össz folyamatba.

- A parancsnokságoknak, törzseknek messzemenő cselekvési mozgásteret kell biztosítani. Ide tartoznak mindenekelőtt a csapatrészek/szolgálati helyek konkrét kijelölése és a KTF bevezetésének időbeosztása.

- Az eseménysorozat koordinálása és irányítása célmeghatározásokkal történik. A koordinációhoz különösen a kötelekek és szolgálati helyek számának a tervszerű, évenkénti megadása szükséges. Itt a rendelkezésre álló kapacitás lényeges korlátozó tényező.

- A brigádok és az ezredek, amennyiben a felépítésük ezt nem zárja ki, a KTF-et egy éven belül vezetik be az összes alárendelt csapatrésznél.

A KTF bevezetésének megkezdése előtt a lezárt kísérleti projektet ki kell értékelni. Ide tartozik mindenekelőtt a részben még különböző szempontok összehangolása, valamint a KTF leegyszerűsítése a ráfordítások csökkentésében való felhasználáshoz. Ezen túl javítani kell a KTF kifejezőerejét és tovább kell fejleszteni, mindenekelőtt azon tevékenységek elszámolásának és hozzárendelésének figyelembevételével, melyeket a kötelekek illetve szolgálati helyek fogadnak illetve leadnak (idegen tevékenység elszámolás). Az utóbbi csak lépésről lépésre lehetséges.

Az ismereteket és a tapasztalatokat a lehető legszélesebb terjedelemben kell hasznosítani. *Ezt biztosítja:*

- a kiterjesztés, ami a tapasztalatok és az eszközök alkalmazását jelentő azonos típusú kötelekeknel és szolgálati helyeken, további próbák nélkül, valamint

- az ismeretek és eljárások hozzáigazítása az arányaiban összehasonlítható kötelekeknel és szolgálati helyeken.

A különböző kísérleti projektek széleskörű tapasztalatai miatt ezen elvek alapján a KTF bevezetése a Szárazföldi Haderő minden kötelekénél/szolgálati helyénél lehetséges, a Szárazföldi Haderő repülőezredei, a vezetésbiztosító ezredek és az egészségügyi ezredek kivételével. Ezen kötelektípusok részére külső menedzsmenttámogatással még egy kísérleti projektet kell végrehajtani.

1997/1998 évi KTF bevezetések

Ezeknek az alapelveknek megfelelően és a Szf.He.Vez.Pk.-sággal, a Szf.He.Hiv.-al és a Szf.He.Tám.Pk.-sággal egyeztetve a KTF bevezetését 1997/1998- ban a 3. ábrán felsorolt csapatrészeknél tervezik.

Az összes érintett csapatrész és szolgálati hely valamint előjáró törzsek és parancsnokságok a controlleri feladatok végrehajtásához kiegészítő személyi állományt kapnak. Ehhez az év közepétől 54 tiszt áll rendelkezésre. A szervezetek nagyságának megfelelően az alkalmazásukat *a következők szerint tervezik:*

Szf.He.Vez.Pk.-ság: 45 tiszt

Szf.He.Hiv.: 3 tiszt

Szf.He.Tám.Pk.-ság: 6 tiszt

Ezeknek a személyeknek a konkrét kirendelése a mindenkori magasabb parancsnokságok döntésétől függ és külön-külön kell egyeztetni.

Eljárásmódok a KTF bevezetésénél

A KTF bevezetése megkezdésének az előfeltétele, hogy elegendő számú kiképzett kiegészítő és funkcionális személy, valamint számítógépes szoftver és hardver álljon rendelkezésre a mindenkori szolgálati helyeken.

A kiképzést egységes előírások alapján egyeztetik más szervezési területekkel. A központi tanfolyamokon való képzéseket a következő funkciókban tervezik:

- controller (három hét, KKHTSZA^{10*}, Mannheim)
- FJP - moderátor (egy hét, Légierő Műszaki Iskolája, Kaufbeuren)
- információs technika eljárásfelelős támogatás (három hét, Szf. He. Ellő.Isk., Bréma).

A további funkcionális személyzet (költséghely-vezető, folyamatfelelős és terv- /feladatfelelős, FJP megbízott) kiképzését a szolgálati hely vezetőjének kell a mindenkori controllerrel megoldania. Ezen túl a vezető személyeket minden szinten rövid tanfolyamokon (kb. két nap) kell az új feladatokra felkészíteni. Ez először decentralizáltan a mindenkori parancsnokságok területén zajlik le. Később a KTF-nek a Szárazföldi Haderő vezetői kiképzése szoros alkotó elemévé kell válnia. A lehetőségekben belül ezen kívül célszerű a controllert a mannheimi kiképzés befejezése után egy többhetes gyakorlatra betervezni egy kísérleti projekthez. Ezen korlátozó tényezőknek megfelelően a KTF bevezetése csak lépésenként, kerekén nyolc éven belül lehetséges.

Az irányítás, a figyelemmel kísérés és a támogatás számára lényegében az utolsó évben kialakított Szárazföldi Haderő szervezeti felépítése áll rendelkezésre (4. ábra).

Az RKR/KTF feladataiért teljes mértékben a Szárazföldi Haderő helyettes felügyelője (Szf.He.h.fü.) a felelős. A meghatalmazottja a Szf.He.VK VI. törzssztyály¹¹ vezetője, akinek ehhez a feladathoz a

10 * KKHTSZA - Katonai Közigazgatási és Haditechnikai Szövetségi Akadémia (ford.)

11 VI.törzssztyály - tervezés. Feladatkörébe tartozik például többek között a költségvetés tervezéséhez való hozzájárulás, a haderők gazdálkodásának a koordinálása és a költségszámítások elvi ügyei (4. ügyosztály). (ford.)

Szf.He.VK V. törzsszotály 2. ügyosztály¹² áll a rendelkezésére. Az ügyosztály által kijelölt személyek szűkössége miatt (az ügyosztály vezetője és egy elvi előadó) közvetlen támogatást és bedolgozást a Szf.He.Hiv.-nak szolgálatilag alárendelt Szárazföldi Haderő Racionalizálási Projekt-csoport (SZHRP) biztosít.

A Szf.He.Vez.Pk.-ságnál, a Szf.He.Hiv.-nál és a Szf.He.Tám.Pk.-ságnál hasonlóan tábournoki rangban lévő meghatalmazottakat alkalmaznak, akik felelősségi területükön belül az RKR/KTF feladatokat átfogóan végzik és ezt az időben korlátozottan rendelkezésre álló ügyosztályokkal támogatják.

Az értékelés, az irányítás, a koordináció és a rendszabályok, intézkedések egyeztetésének központi grémiuma a Szárazföldi Haderőnél egy irányító csoport, amely a meghatalmazottakból tevődik össze, vezetője a Szf.He.VK VI. törzsszotály vezetője. Emellett létrehozták a Szf.He. Ráfordítás-korlátozás és Racionalizálás Munkacsoportot, valamint a Szf.He.Költség- és Tevékenységfelelős Munkakört.

Az összehasonlítható struktúrákat időközben a következő alacsonyabb vezetési szinten bevezették.

Kockázatok

Az utasításban meghatározott feladatok a Szárazföldi Haderőnél alapvetően teljesíthetők. Lényeges előfeltételek teljesültek máris az eddigi koncepcionális munkával, valamint a kísérleti projektek eredményeivel.

Két lényeges probléma merült fel, melyek kockázataikkal *ezidőszerint még nem tekinthetők lezártnak*:

12 V. törzsszotály - logisztika. 2. ügyosztály feladatkörébe az anyaggazdálkodás, a katalogizálás/szabványosítás, a logisztikai kiképzés, a logisztikai számítógépes adatszolgáltatási eljárások elvi ügyei tartoznak. (ford.)

1.) A szükséges főállású controllerek kompenzációja a racionalizálási intézkedésekkel: az eddigi kísérleti projektek tapasztalatai azt bizonyítják, hogy a feladatok és funkciók nagy része a rendelkezésre álló ket-tős beosztású állománnyal megoldható. A controller munkaterület azonban mégis önálló beosztású tisztet igényel, ami a Szárazföldi Haderőnél nem áll rendelkezésre. Mivel különösen a Szárazföldi Haderő zászlóaljainál alapvetően nincs mozgástér, hogy a racionalizálási intézkedésekkel egy tisztet erre a célra felszabadítsanak, a probléma csak a Szárazföldi Haderő minden szintje és területe bevonásának együttes figyelembevételével oldható meg. A döntéseket 1998 közepéig meg kell hozni, mert az 1998 évi kiszélesítéshez erre a feladatra kiegészítő személyek állnak rendelkezésre.

2.) Célmeghatározások a fenntartási szükségletek csökkentésére minden KTF szolgálati helyen: ez a feladat egyelőre még nem teljesíthető, mivel az ehhez szükséges kereteket először meg kell teremteni. Mégis lehetséges azonban, hogy ez a célkitűzés motiváció és akceptáció veszteség nélkül realizálható.

Változási folyamatok

A KTF eszköz a hatásosság és hatékonyság emelésére és ebben az átfogó értelemben messzemenően több mint a KTSZ, az FJP és a controlling összegzése. Azért illúzió feltételezni, hogy a KTF magától, egyedül az elvből kifolyólag funkcionálni fog. Ehhez a meglévő és megerősített struktúrák és folyamatok, valamint a hatalmi pozíciók és a birtokállapot túl sok biztosítékot nyújtanak, amelyek nem szívesen állnak rendelkezésre vagy akár le is mondanak róla. Ez ugyan érthető, azonban még sincs igazolás a megkövesedett mechanizmusok továbbélésére a kiképzésben és a békefenntartásban.

A KTF bevezetésével a költségek és tevékenységek nagyobb tablója alapján egy átfogó változási folyamat áll rendelkezésre a Szárazföldi Haderő tevékenységorientáltságának és gazdaságosságának továbbfejlesztésére. Lényeges a szükségletek, a költségtudat és a katonai teljesítőképeség összekapcsolása, a keretfeltételek megteremtése, az eszközök fejlesztése, az elveknek a gyakorlatba való átültetése és alkalmazása, mindezek lehetőségeinek megteremtése. Ezeknek a változási folyamatoknak nem a beváltat kell támogatniuk, hanem a vaskalaposságot kell

leválasztani, nem pedig időszerűen megreformálni. Ahol felismerhető a cselekvés igénye és szükséges a megújulás, ott határozottan és következetesen meg kell ragadni azt.

A siker eléréséhez elsősorban a megújulás iránti akarat megteremtése a döntő. Ez egyéni bátorságot és készséget feltételez a követelmények átvételéhez, megértéséhez. A hibák és tévedések részei ennek a folyamatnak. Gyakran ebből keletkeznek a produktív változások. A változási folyamatok támogatására való készség minden munkatársra érvényes. Siker csak akkor következik be, ha a változási folyamatok minden vezetési szintre kiterjednek és azokat erős vezetői kompetenciával támogatják. Ezért a vezetőknek a fejlesztés hordozóinak és támogatóinak kell lenniük. Ezeknek az összefüggéseknek a megértése a siker záloga.

Ennek a változási folyamatnak a vezetési képe és cselekvési területe (5. ábra) alkalmas arra, hogy újból életre keltse a Szárazföldi Haderő bevált vezetési alapelveit a békeüzemeltetésben és a kiképzésben. *Realizálásuk hozzájárul:*

- a kompetencia és a felelősség viszonyának a javításához a katonai hierarchia különböző szintjein,

- a parancsnokok és szolgálati hely vezetők részére több önállóság, valamint a kezdeményezés és az egyéni felelősség részére nagyobb mozgástér biztosításához,

- a döntések túlzott centralizáltságának leépítéséhez, - a katonai vezetők oszthatatlan személyi felelősségének erősítéséhez,

- a korszerű vezetési elvek alkalmazásához.

A controlling kifejlesztése

A költség- és tevékenység-számvetésnek a kötelékeknél és a szolgálati helyeken csak akkor van értelme, ha azt egy tervezési-, információs- és ellenőrzési rendszer egészíti ki és az összes vezetési szint bevonásával a vezetés és irányítás eszközájaként fejlesztik ki. Ebben az értelemben a controlling az irányítás egy új formája, melynek a célja a hatékony tervezés, információ és ellenőrzés. Ezért a controlling nem elszigetelt, magában álló eszköz, amelyet néhány specialista szorgalmaz, hanem a magas szintű vezetés eszköze tevékenységi és minőségi szabványok bázisán, szoros

költségvetéssel (célmeghatározás minden szinten a tevékenység és költségablók használata mellett).

A fejlesztéshez a következő lépéseket tervezik:

1.) A "Szárzöldi Haderó controlling" koncepcionális alapelveinek kidolgozása a Szf.He. vezetési törzsében, a Szf.He.Vez.Pk.-ság, a Szf.He.Hiv. és a Szf.He.Tám.Pk.-ság bevonásával az év közepéig.

2.) Szintek szerinti és minden vezetési alapterületet magábfoglaló controlling kifejlesztése és bevezetése például a Területvédelmi Parancsnokság V/10. páncélos hadosztálynál a hadtest és a Szf.He.Tám.Pk.-ság bevonásával 1997 októberétől.

3.) A Szf.He.Hiv. részére egy controlling kifejlesztése egy vezető-képző tanfolyamhoz a Szf.He. csapatiskolái részére 1997 októberétől.

Ezeket a lépéseket polgári menedzsmenttámogatással realizálják.

A kompetenciák és a felelősség kiszélesítése

A csúcstechnológiával ellátott és komplex haderőknek sokféle előírásra és le szabályozásra van szükségük, amennyiben struktúrájuk egyik ismertetőjele a bürokratizálás. Hasonló módon szükségesek és nélkülözhetetlenek a törvények, a jogi normák, hatósági normák, stb. minden feladat jogállami megragadásához.

Azonban mégis ha egy Szárzöldi Haderót előírásokkal, utasításokkal, rendeletekkel, stb. túlzottan gúzsbakötve alakítanak ki, a szabályozások minden élethelyzetekre készen állnak, egyúttal egy olyan mentalitást támogatnak, amely jó előre minden kockázatot kizár és minden elképzelhető szakmai magatartást le akar szabályozni. Az ilyen túlszabályozások és a túlzott tökéletességre való törekvés megfojtják a teljesítő-képességet és az innovációképességet, a sokoldalú korlátozásokkal részben lehetetlenné teszik, illetve éppenséggel akadályozzák a hatékonyságot és a hatásosságot.

Ezért lényeges, hogy a parttalan "*katonai bürokráciát*", amely nem a közigazgatásban, hanem tiszta katonai területen fejt ki a hatását, feltétlenül újból korlátozzuk és a harcászati feladatokat békefenntartásban és békekiképzésben is a keretfeltételek javításával újból életre kelthessük.

A szabályozás sűrűsége az utóbbi évtizedekben folyamatosan növekedett. Ez látszólagos biztonságot eredményez, amely azonban a valóságban az önálló döntések területét egyre jobban lecsökkenti és ezzel a parancsnokok és a szolgálati hely vezetők számára egyre kevésbé teszi lehetővé, hogy a valóságot és a gyakorlati követelményeket a szabályozásáradattal összhangba hozzák. Ennek következményeként a mind vezetők és a törzsek, mind az érintett katonák a kreativitást arra használják, hogy a szabályozások sűrűjében az utakat és a lyukakat keressék, ahelyett, hogy a szolgálat innovatív kialakítására törekednének. A biztonsági előírások, az üzemeltetési határozatok, a veszélyes anyagokkal való bánásmód, a környezetvédelem, stb. bürokratizálása elviselhetetlen mértékben növekedett és a tulajdonképpeni célt többszörösen szem elöl vesztették. A gyakorlatban a sokféle akcióval alátámasztott felvilágosítások, listák, áttekintések csak egy alibi funkcióval rendelkeztek, melyek a "felfelé" való lebiztosítást szolgálták. A bevált intézkedések, mint a nyereséghaszon, megterhelések (pénzjövőírások) és következtetések, melyek mindebből a csapatok részére adódtak, részben feledésbe merültek. Az évtizedek óta felpanaszolt nagyobbra nyíló olló a feladatok valamint az erők és eszközök között, ennek következetes fejleményei. És még egy tévhit is várható, miszerint a mechanizmus, amely az új folyamatokhoz állandóan új személyzetet is követel, ezt az összefüggés megoldja.

A decentralizálás és a cselekvési szabadság különleges mértékben megköveteli az előírások, rendeletek és szabályozások csökkentését. A sikert a mozgékony új formájában kell megtalálni.

Ezért dönteni kell arról, hogy vajon egyes esetekben a tökéletes le-szabályozás, vagy a felelős vezető részére biztosított szabad katonai mozgástér még az azonos eredményről való lemondás árán is, az új út. Ez pontos szigorú vizsgálatot követel, amely megmutatja, hogy a szabályozásra valóban szükség van-e, esetleg egyszerűbben megragadható, vagy végül is simán elhagyható-e. Ennek során az elsődleges cél a kevesebb központi szabályozás és több felelősség minden vezetési szinten.

Az előírások, normák özönét megállítani, csökkenteni rendkívül nehéz feladat lesz. A sikert két megoldáscsoportban kell párhuzamosan keresni.

Szövetségi Védelmi Minisztérium Munkacsoportja

Itt nyomatékosan kell előrehajtani, ösztönözni az államtitkári utasításnak megfelelően az állomány alkalmazása, a szervezés, az ösztönző rendszer decentralizálásának kialakítása és kifejlesztése területén a szabad mozgástér kialakítását és kiszélesítését.

Decentralizálás a FJP-al

A FJP szabad utat nyit a kezdeményezés és a kreativitás előtt. Ennek a célnak az eléréséhez sok előírást, rendeletet, utasítást, stb., melyek az évek során felhalmozódtak kritikusan át kell világítani. Ehhez a feladatok elmaradása éppúgy hozzátartozik, mint a tevékenységek háttérbe szorítása.

Tevékenységtablók

A hatékonyság megítéléséhez elmaradhatatlan a tevékenységek és költségeik nagyságainak összekapcsolása. Ez jelenleg még a szükséges mértékben nem lehetséges és rendkívül nehéz, mivel a gazdasággal ellentétben a katonai tevékenységek a hiányzó piaci árak miatt nem rendelkeznek a pénzügyi értékek meghatározásához szükséges kiindulási pontokkal.

Csak ezeknek a megfontolásoknak *a gyakorlati realizálása által válik lehetségessé:*

- azonos ráfordítással nagyobb teljesítményt, több tevékenységet elérni/a tevékenységeket optimalizálni,
- azonos tevékenységet csekélyebb ráfordítással elérni és ezáltal eszközöket más célok számára szabaddá tenni illetve megtakarítani,
- a döntés-előkészítés javítása például a kiképzés meghatározott belső tartalma és színvonala, valamint az ezekből következő költségek közötti összefüggés bemutatásával és ezzel
- a tevékenység követelmények költségoldalról való megvilágítására,
- az eszközök korlátozása és a tevékenységek magas szintje következményeinek felmutatására,

- és egy tartalmas, a helyzetet hűen kifejező controlling létesítésére.

A tevékenységek regisztrálása, ezek megértése megoldásra váró probléma az eszközök elfogadtatása és a helyzetet hűen kifejező erejük számára, ezért egyúttal halaszthatatlan. A Szárazföldi Haderő VK-n belül a Szf.He.Vez.Pk.-ság, a Szf.He.Hiv. és a Szf.He.Tám.Pk.-ság részvételével egy munkacsoportot hoztak létre abból a célból, hogy a koncepcionális alapfeladatokat ösztönözzék és elsőként az eddigi ismereteket és eredményeket a csapatok hétköznapijaiban kipróbálják.

Rugalmas költségvetés-tervezés

A költségvetés rugalmas bonyolításának a lényege a szigorú címek közötti kapcsolat megszüntetése, valamint az évenkéntiség elvetése. Emellett lényeges, hogy lehetőleg sok, az illetékes csapatigazgatás által vezetett címet lehessen figyelembe venni. A rugalmassághoz rendelkezésre álló lehetséges címek skálája ennek során elegendőek legyenek az igazgatási feladatoktól (üzleti igények, szolgálati utazások, portók, díjak, stb.) a sporton, szabadidőn, a csapatgyakorlatok részkiadásain, az anyagfenntartáson és az építési vállalkozáson át az azonnali beszerzésekig.

A rugalmas költségvetés-tervezést a Szárazföldi Haderőnél a 26.lé-gideszánt dandárnál és a D/F dandárnál próbálják ki. Ezt az eszközt az 1998. évi költségvetési évtől mindazon szolgálati helyen átfogóan be kívánják vezetni, ahol a KTF-et már bevezették, ezen túl csaknem minden olyan szolgálati helyen, ahol ebben az évben kezdődően be fogják vezetni. Ez megköveteli, hogy a KTF-et és a rugalmas költségvetés-tervezést összekapcsolják. Ehhez a Szárazföldi Haderőnél a különböző kísérleti projektek kipróbálásából még nem állnak rendelkezésre tapasztalatok.

A rugalmas költségvetési tervezés bevezetése első lépés a gazdaságos eljárások útján, mivel az ebből adódó nagyobb mozgástér jövőre irányuló súlypontáthelyezéseket tesz lehetővé és mindenekelőtt áttörést jelent az eddig ismert körforgásban, mely szerint azok akik gazdaságosan és takarékosan jártak el, azzal kellett számolniuk, hogy a megtakarított eszközöket levonják és ezenkívül a következő évben az össz. költségvetési tételt csökkentik. Ezeknek az összefüggéseknek a következményei ("novemberi láz") évtizedek óta mindenki számára ismertek.

Összefoglalás

A KFT-nek a Szárazföldi Haderőnél való bevezetése a közvetlenül érintett csapatoknál és szolgálati helyeken, valamint minden fölérendelt szolgálati helyen megterhelésekkel jár. Mivel ezeknek az eszközöknek bevezetése és alkalmazása minden fölérendelt szolgálati helyen megterhelésekkel jár. Mivel ezeknek az eszközöknek a bevezetése és alkalmazása mindenekelőtt a saját munkavégzés egyfajta elemzését és a rajta való elmélkedést követeli meg, mégis adódik a saját felelősségterület számára egy közvetlen haszon. A KTF a hatékonyság és hatásosság kritériumainak következetes alkalmazása mellett egy olyan eszköz, amely a csapat szempontjából a feladatok valamint az erők és eszközök között állandóan tovább nyíló ollót fokozatosan összezárhatja. Döntő jelentősége van a keretfeltételek változásának a megújulási folyamat menetében. Csak ezeknek a koncepcionális alapelképzeléseknek a realizálása teszi lehetővé az erőforrásokkal való értelmes bánásmódot.

A lépésenkénti bevezetés megengedi és megköveteli a következő évben a projektek együttes értékelését a Szárazföldi Haderő minden vezetési szintjének bevonásával. *Itt döntő fontosságú:*

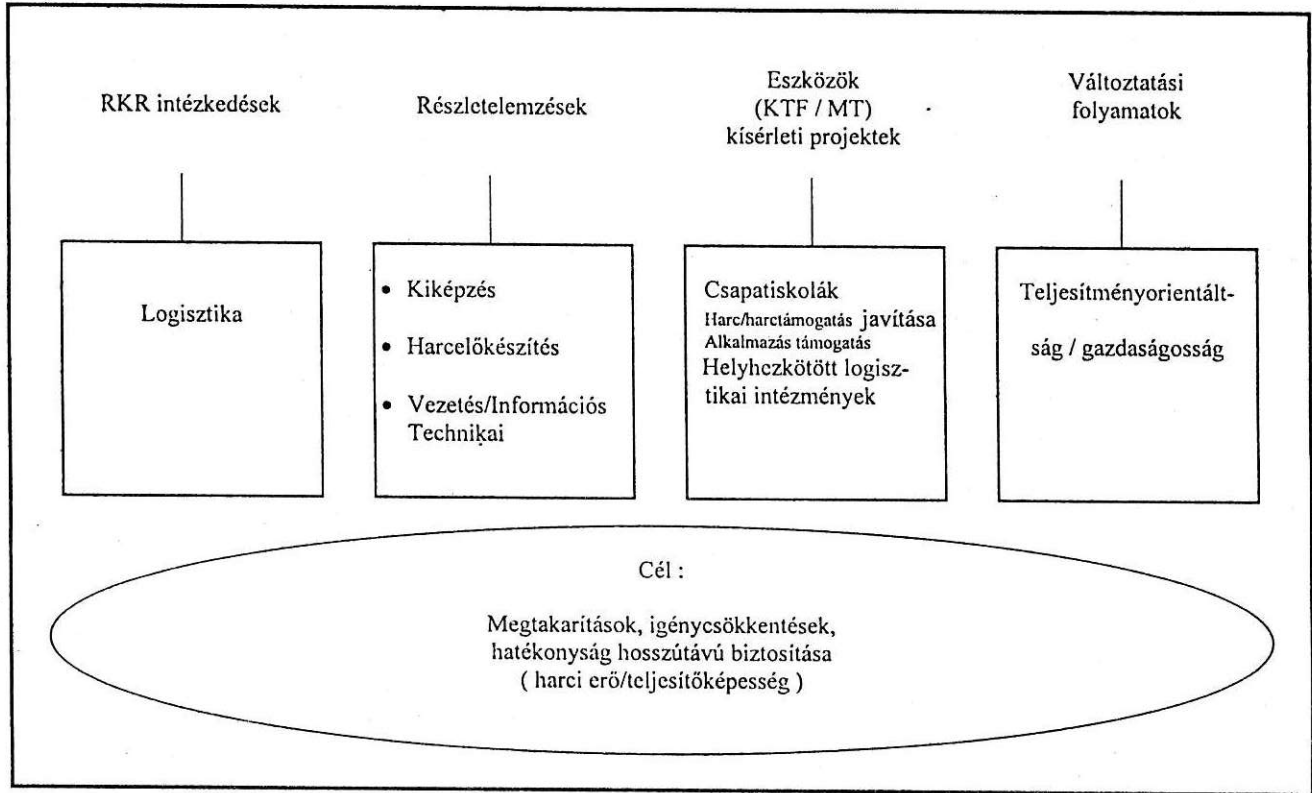
- a ráfordítás és a haszon összemérése,
- az elért sikert a csapatrészek és szolgálati helyek harckészültségének és teljesítőképességének szemszögéből értékelni,
- konkrét igénycsökkentést a fenntartásban felmutatni,
- személyi kompenzációs lehetőségeket feltárni a főállású controller számára más helyek racionalizálásánál.

Az összes projektnek együttesen egy mérhető, precízen kimutatható haszonnal kell a Szárazföldi Haderőhöz és részeihez kapcsolódnia. Azért, hogy ez sikerüljön a Szárazföldi Haderő minden beosztottja elé követelményeket és célokat kell állítani és készen kell lenni arra, hogy különösen a bevezetési fázisban a fellépő terheket elviseljék.

A cikkben előforduló rövidítések
(zárójelben az eredeti német vagy angol rövidítés)
(ford.)

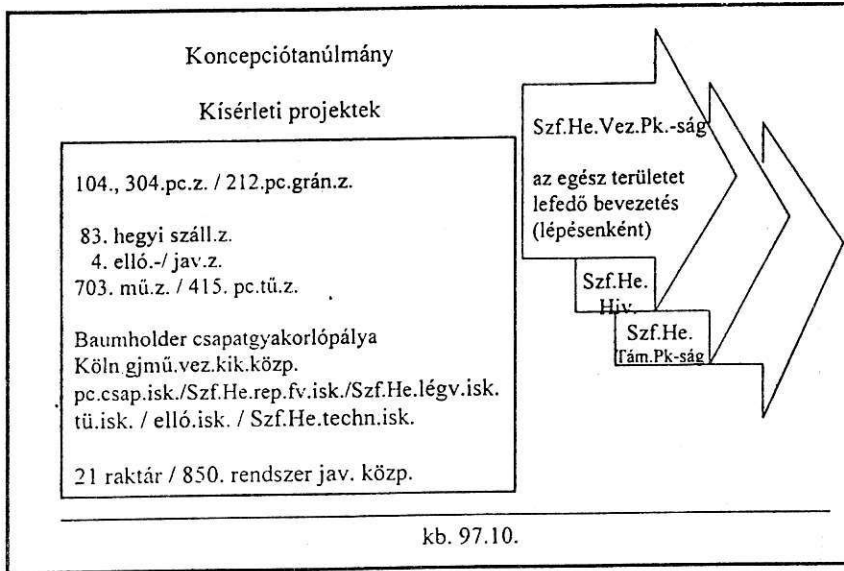
RKR	- ráfordítás-korlátozás és racionalizálás (AR)
FKKM	- fenntartási kiadásokat korlátozó munkacsoport (AGAB)
ESZAH	- előretelepített szervezetszerű anyagtárolási helyszín (POMSS)
KTF	- költség és tevékenység felelősség (KLV)
MT	- Market Testing, piackutatás, piacfelmérés (MT)
KTSZ	- költség- és tevékenység-számvetés (KLR)
FJP	- folyamatos jobbítási program (KVP)
RT	- részvénytársaság (AG)
SZHRP	- a Szárazföldi Haderő Racionalizálási Projekt-csoport (PGRH)
KKHTSZA	- Katonai Közigazgatási és Haditechnikai Szövetségi Hivatal (BAKWVT)
Szf.He.Vez.Pk.-ság	- Szárazföldihaderő Vezetési Parancsnokság (HFÜKdo)
Szf.He.Hiv.	- Szárazföldi Haderő Hivatala (HA)
Szf.He.Tám.Pk.-ság	- Szárazföldi Haderő Támogató Parancsnokság (HUKdo)
Szf.He.h.fü.	- Szárazföldi Haderő helyettes felügyelő (StvInspH)

1. ábra : A megoldás koncepcionális kiindulási pontjai



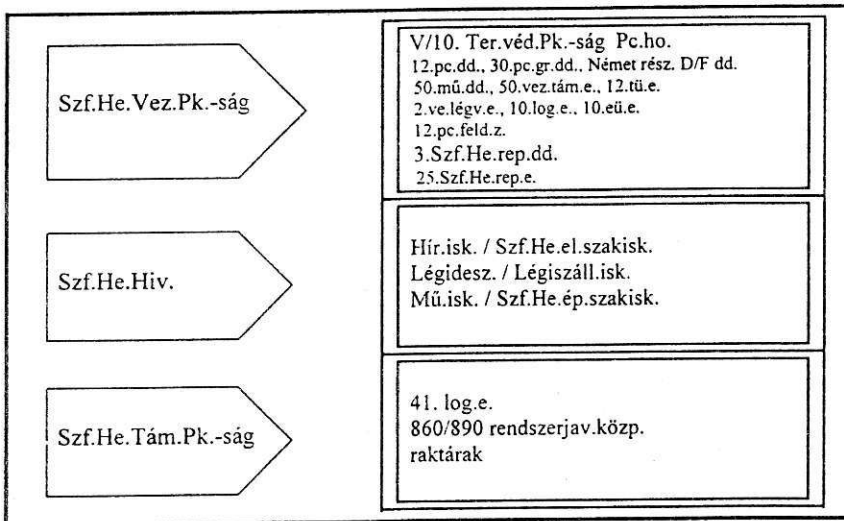
2. ábra

A KTF bevezetése



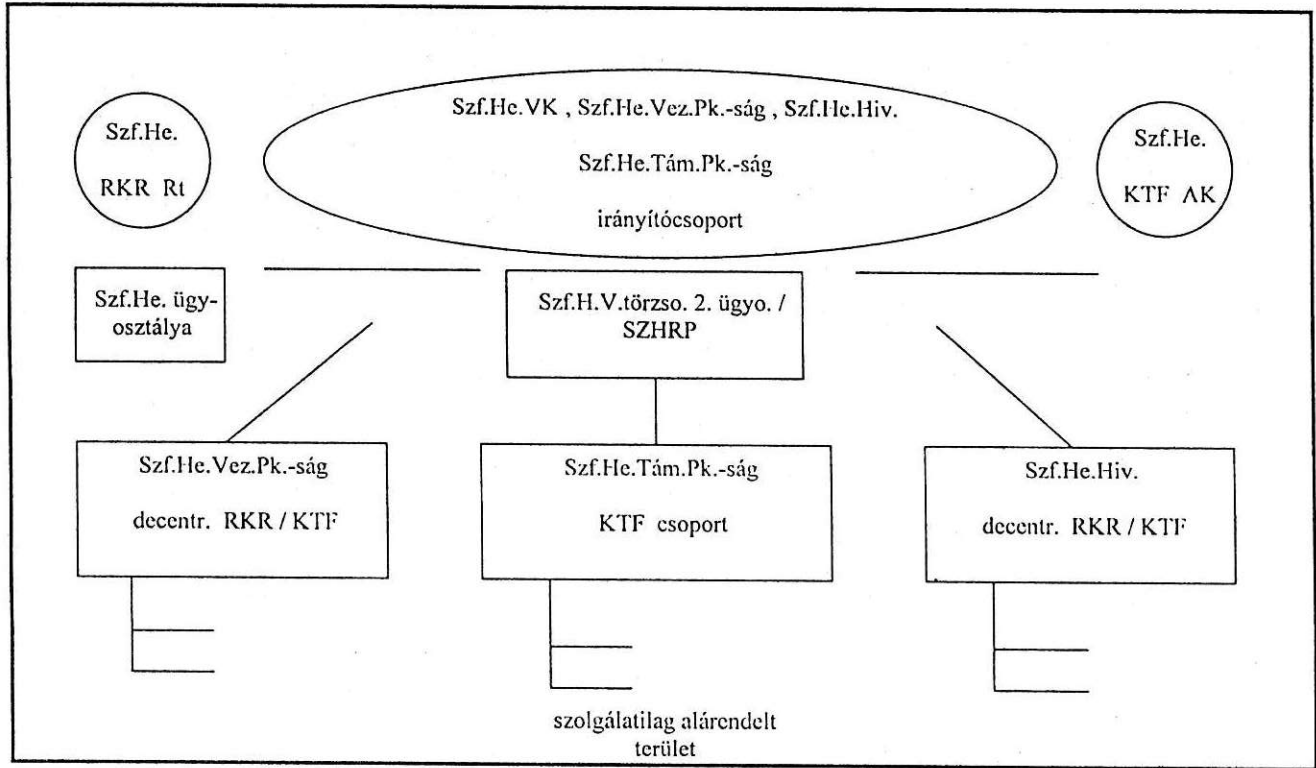
3. ábra

1997 / 1998 évi bevezetések

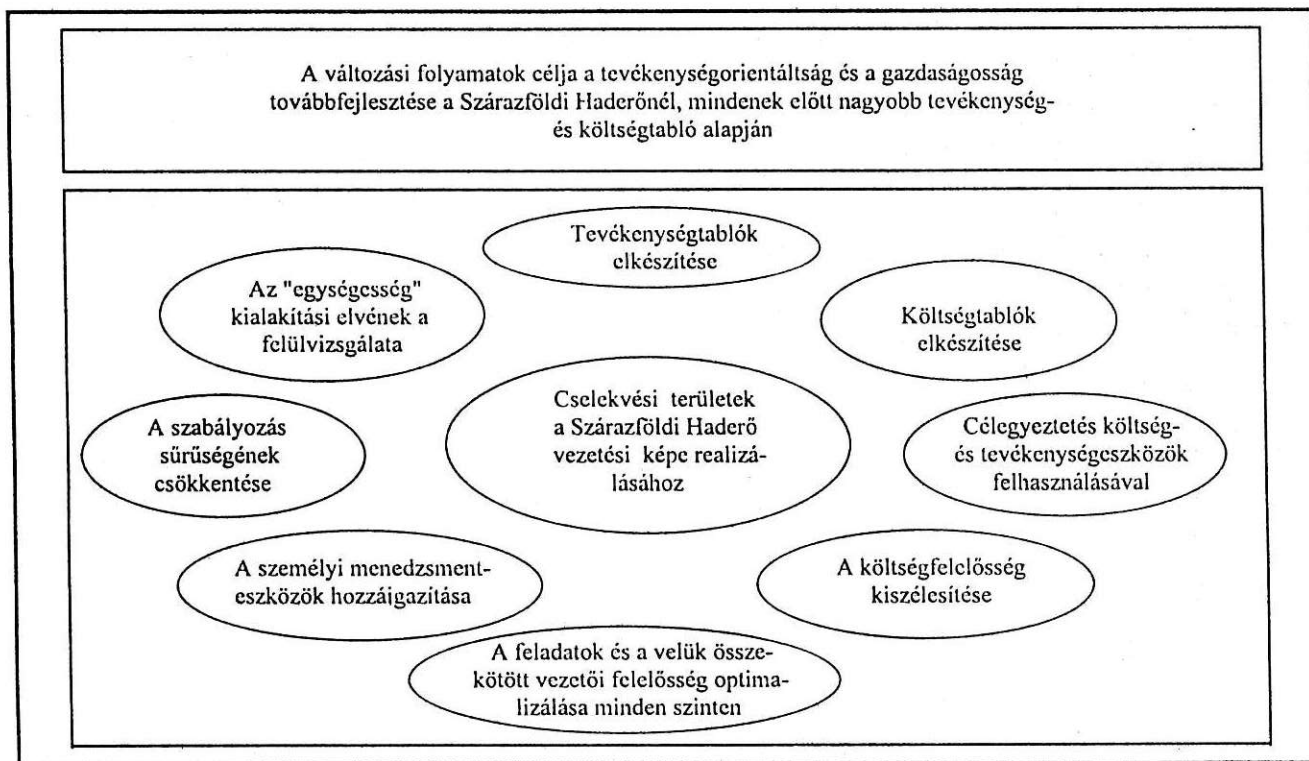


4. ábra

A Szárazföldi Haderő RKR/KTF szervezete



A változási folyamatok cselekvési területei



Szerkesztőség: 1395. BP., Lehel u. 41.

BP. Pf. 423. (Felelős szerkesztő)

Telefon: HM: 56-88, 64-85

Szedés: MH Anyagi-Technikai Informatikai Központ

Kiadja: MH Hadtáp Szolgáltató Központ