

A méltányosság és a hatékonyság elvének használata a települési önkormányzatok döntési folyamataiban

DOBÓ MARIANNA

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Társadalomismereti Tanszék

Egészségház u. 4., Eger 3300

dobo.mariann@uni-eszterhazy.hu

A társadalom biztonságérzetét befolyásolja, hogy a különböző közszolgáltatások milyen mértékben adottak, ezért a kiszámíthatóság a tervezhetőség alaptétele. Ebben az állami és az önkormányzati intézményrendszer az elsődleges, ugyanakkor más szereplők is megjelenhetnek: egyházak, civil szervezetek, magánszemélyek, vállalkozások. Tanulmányomban azokat a dilemmákat mutatom be, amikor a települési önkormányzatok döntéskényszerbe kerülnek a településműködtetés megfelelő hátterének és az összes feltételének biztosítása közben. Felvetődik a kérdés, hogy az önkormányzatnak a végletekig kell-e a hatékonyságra törekednie, felválthatja-e (esetleg ritkán) azt a méltányosság szempontja. Adódik-e ebből konfliktus? Ki végezze a közszolgáltatást: az önkormányzat vagy kiszervezhető? Amennyiben új szereplő jelenik meg a közszolgáltatásokban, az milyen hatással van az önkormányzat további döntési folyamatára?

***Kulcsszavak:* döntéshozatal, szervezeti reziliencia, méltányosság, hatékonyság, konfliktusok, közszolgáltatás**

Bevezetés¹

A település közszolgáltatásainak tervezése, megalkotása és működtetése folyamatos feladata a helyi politikának: „a testület hatáskörébe tartozik a helyi adók bevezetése, módosítása, a költségvetés, a zárszámadás, a gazdasági ciklus program elfogadása, a hitelfelvétel, a vagyonelemek besorolása, a vagyon gazdasági társaságba való bevitel

¹ A Bevezetés egy része a PhD-dolgozatom egy fejezetének átvett, de jelentősen átdolgozott szakasza.

vagy kivonása, és különböző támogatások igénylése” (Kovács, 1998). Az önkormányzat saját bevételi körének növelése az adott település számára valóban létkérdés, azonban gyakran szembesülnek azzal a problémával, hogy a hatékony településfejlesztési tervezés során – és bár ilyen körű működtetés közép- és hosszú távon igényli a költségek tervezését is – a folyamatosan változó jogszabályi környezet állandó bizonytalansági faktort eredményez, ahogyan a külső környezetből érkező egyéb hatások is.

A hatékonyság olyan iránytű, amely arra való, hogy támogatást biztosítson a megfelelő(bb) alternatíva kiválasztásában: leggyakoribb kérdés ebben a folyamatban: *Megéri-e a befektetés? Megtérül-e mindez?* Az eredményt leginkább a befektetett energia (input) és a megtérülés (output) alapján számolják. A hatékonyság mindig kiemelt szerepet kap a döntéseknél. Deborah Stone a Közpolitika paradoxona című könyvében azt írja, hogy a „hatékonyság mint közpolitikai cél önmagában nem értelmezhető” (Stone, 2002), mindig viszonyításra és értékek rendszerére van szükség az igazi eredmény felismeréséhez. A választópolgár és a politikus számára is prioritást élvez az eredményesség, ezt kéri számon a döntéshozókon: „A hatékony választással a legtöbb hasznossághoz jutunk” (Stone, 2002). A hatékonyságot mindenki igényli, azzal a feltétellel, hogy a jogok ne sérüljenek, az igazságosság megmaradjon. A javak elosztásánál azonban konfliktus léphet fel, hiszen nem mindenki részesedhet egyenlően azokból. Általános az a vélekedés, miszerint a versengés inkább kapcsolódik a hatékonyság eszméjéhez, mint a méltányossághoz, viszont ez az ellentmondás feloldható azzal, hogy akkor lehet a méltánytalanságot felronni a döntéshozóknak, ha az azonos pozíciókhoz eltérő javakat társítanak.

Alaptétele az önkormányzati működésnek, hogy a közszolgáltatások ellátása alapvetően az önkormányzati szereplőktől elvárt feladat, a helyi társadalom biztonságérzete attól függ, hogy ezek folyamatosan, kiszámíthatóan rendelkezésre állnak-e, és hogy ezekről rendelkezik-e megfelelő információval.

Vizsgált témakörök:

- Okoz-e konfliktust a hatékonyság és a méltányosság a szervezeti döntéshozatalban? Lehetséges-e ebben a rugalmas alkalmazkodóképesség, a reziliencia?
- A méltányossági szempont hangsúlyozásával „jogosulatlan” előnyhöz jutónak tekinti-e a település többsége a támogatott egyént (csoportot)?
- Hogyan értelmezhető a piaci és a nem piaci közszolgáltatások összefonódása – hatással van-e ez a szomszédos településekre?
- Melyek a piaci szereplő megjelenésének hatásai a helyi szabályozásra és költségvetésre – hogyan változtatta meg a munkaerőpiaci helyzetet és a szociális ellátások körét, költségvetési arányát?

A tanulmányomban – ha nem is teljes mélységében kibontva, de – olyan észak-magyarországi, turisztikai adottságokkal rendelkező település működéséből hozok példákat

(Sarud), ahol jelentős változás következett be a döntéshozatali szereplők szociometriájában, a korábban erőteljes periférikus gazdasági szerkezetbe egy piaci szereplő lépett be. A jelentős mértékű munkahelyteremtés, ingatlanfejlesztés nemcsak az addigi helyi közfoglalkoztatási szintet változtatta meg, hanem a helyi társadalom összetétele is átalakult (beköltözések-elköltözések, ingatlanok felújítása, időszakosan ott élő lakosság arányának megnövekedése nem csak az üdülőtelepi részen, szolgáltatások iránti igény változása stb.).

A vizsgált időszak csaknem történetinek tekinthető már, ez az időtáv lényegében 2 önkormányzati ciklus közszolgáltatásának változását öleli fel különböző módszerek segítségével: megfigyelések, dokumentumelemzések: 2014–2024 közötti önkormányzati jogi szabályozások, a polgármester gazdasági programjai, interjúk (intézményvezetők, civil szervezetek képviselői, képviselők, gazdasági társaságok vezetői), médiamegjelenések.

2. Közpolitika az önkormányzatok gazdasági döntéseiben

Mi az önkormányzatiság alapja? Mitől válik ön-kormányzattá? A leggyakoribb válasz erre az, hogy a közösség az autonóm, önálló, saját szintjén jelentkező feladatait megoldja, azaz meghozza a döntéseket, és gondoskodik azok végrehajtásáról (Péteri, 1998). Az autonómítás és a szubszidiaritás elve szorosan összefügg, és leginkább a gazdálkodásban van szerepe az önállóan, a legmegfelelőbb szinten meghozott döntéseknek. A helyi önkormányzatok szintjén óriási feladat és kihívás a biztonságos gazdálkodás feltételeinek megteremtése.

Mindennapjaink során is számos döntést kell meghoznunk, problémákat kell megoldanunk. Problémáról akkor beszélhetünk, amikor egy kívánt helyzetet szeretnénk elérni, de nem látjuk a hozzá vezető utat. Probléma adódhat abból is, hogy kényszerű döntéshozatal előtt állunk, és szükségszerűen választanunk kell. A tanulmány során nem térek ki részletesen a döntéshozatal részfolyamataira, szigorúan csak a méltányosság és a hatékonyság kapcsolatára, konfliktusaira, továbbá a problémadefiniálás döntéselemző stratégiáira.

Az önkormányzati rendszer tagoltságát sok bírálat éri jelenleg, sok esetben túlzottnak, sok esetben kevésnek bizonyul, de a legtöbb kifogás mégis a szakmai és pénzügyi hatékonyságára irányul. *A pénzügyi szabályozás alapelve a forrásorientált és bevételorientált rendszer.* A feladatai ellátására a helyi önkormányzatot felhasználási kötöttség nélküli normatív hozzájárulás illeti meg, a normatív hozzájárulás általában a feladatok országos átlagos költségének feladatonként eltérő hányadát fedezi attól függően, hogy a közszolgáltatást igénylő állampolgár ellátása milyen mértékig csak az állam, és milyen mértékig megosztva a család, az önkormányzat és az állam terhe. A fiskális decentralizációban különös jelentősége van annak, hogy helyben döntsenek a kiadásokról. A helyi viszonyok megfelelő mérlegelésével a helyi igény szintjén alakítható ki a szolgáltatás színvonala (Kovács, 2002).

Döntéseinket egyéni megszokás, alku, közvetítés, társadalmi szokás, intuíció alapján hozhatjuk. A közpolitika szempontjából is fontos téma a racionális döntéshozatal, amelynek módszerei ellentétben állnak a polisz modell jellemzőivel. A továbbiakban két stratégiával ismerkedhetünk meg bővebben, betekintést nyerve ezzel a választási folyamatok részletes pontjaiba (Zoltayné, 2002).

3. Közpolitikai döntések és azok mozgatórugói

„A hatékonyság biztosításánál kiindulópont, hogy a rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak, és a döntéshozók ezekből állítják elő a lehető legjobb választ” (Stone, 2002). Az önkormányzati gazdálkodás megújításának lehetősége több külső körülménytől és azok eltérő mértékű hatásaitól függ, ezt egészíti ki az önkormányzati gazdálkodás szemlélete. A döntéshozatali folyamatban alapvetően ez az elvrendszer jelenik meg. Természetesen az önkormányzati rendszer gazdálkodására nagy hatással vannak az államháztartási rendszer elvei is. Leggyakrabban a biztonságos gazdálkodás és a település működtetése a vezérlőelv a döntésekben a településeken településnagyságtól függetlenül. Ezt a jogszabályoknak való megfelelés, a bevételorientáltság és az uniós lehetőségek kihasználása erősítheti meg (ÁSZ jelentés, 2008). Meghatározó elem a nyitottság és a kontrollálhatóság, a kötelező feladatok finanszírozásának biztosítása, a térségi kapcsolatok erősítése.

A vizsgált településen a hatékonyságot alapelvnek tekintik. A polgármester médiában megjelenő nyilatkozatai, illetve a gazdasági program pontjai szerint a helyi közösségek komplex feladataiból következően az önkormányzatok szabályozásának alapvetően a forrásszabályozás szerint kell úgy működnie, hogy elismeri az önkormányzatok bevételi érdekeltiségét. A *gazdasági hatékonyság* érdekében a többszatsornás finanszírozási rendszert kell megtartani, bár alapvetően az állami normatívára való támaszkodás jellemezte (forrás: Gazdasági program, HEP).

A folyamatos gazdasági és gazdaságpolitikai változások szinte megkövetelik, hogy az önkormányzat bevételi kereteiben a belső arányokat tekintve a saját forrás váljon hangsúlyossá. Ezt a vizsgált önkormányzat kizárólag a *hitelek* felvételével tudja teljesíteni, hiszen az állami támogatásokkal és pályázatokkal megszerezhető összeg egyre kevesebb, és egyre alacsonyabb az önkormányzat adóerő-képessége is, hiszen a költségvetési juttatások szabályozásakor a helyben maradó adórész szűkült.

Kérdésként adódik, hogy *mi az igazi eredmény. Mi a viszony az egyenlőség–hatékonyság–méltányosság fogalmai között?* A gazdasági programban több helyen is szerepel, hogy a döntés és a politika „fogyasztója” az elsődleges szempont. A fogyasztóorientált (ön)kormányzat esetében az ügyfél igényei a fontosak, nem a bürokráciáé (Osborne – Gabler, 1994). E nézet alapján a minőséget (és ebből következően az eredményességet) csak a fogyasztó határozza meg.

Jelen településen a fogyasztó maga a helyben élő állampolgár, ebből következik, hogy a döntések elsődleges mozgatórugója a nekik való megfelelés, a szavazatmaximalizálás volt. Jelentős konfliktus keletkezett rendszeresen abból, hogy az elmúlt évtizedekben nemcsak az üdülőövezetben, hanem faluszerkezetben leromlott házakat vásároltak fel, és így időszakosan (késő tavasztól késő őszig) a lakosság létszámában min. megduplázódott, és egy egészen más típusú szolgáltatási rendszert várt/vár el. Ezek a konfliktusok a helyi társadalmon belül, a képviselőtestület – polgármester, polgármester – vállalkozói között a kampányidőszakokban jelentősen felerősödtek.

Oldása lehet a konfliktusnak az, hogy az egyenlőtlenség és a hatékonyság viszonyát nem zéró összegű játéknak kezeljük, és Robert Kutter nézete alapján (*Stone, 2002*) azt mondhatjuk, hogy az egyenlőség és a gazdasági teljesítményre irányuló törekvéseket össze lehet békíteni, sőt meg kell találni azokat a helyzeteket, ahol az egyenlőség–hatékonyság–méltányosság triumvirátusa sajátos komplexitásként létezhet és szolgálhatja a Közjó érdekét. A gyakran egymásnak is ellentmondó követelményeket – melyeknek együttesen kellene megfelelni – esetenként összhangba is lehet hozni, ha erre van tényleges törekvés, de ez sokszor csak elméletileg lehetséges (*Csorba, 2023*). Az egyenlőség és a hatékonyság kapcsolatát gyakran zéró összegű játékként kezelik (*Stone, 2002*). A viták ebből következően arról zajlanak, hogy az egyenlőtlenséget és a hatékonyságot hogyan lehet a legoptimálisabban vegyíteni, illetve melyikből kell áldozni a különböző helyzetekben.

4. A hatékonyság és a méltányosság konfliktusai

A település működtetésében fontos elv, hogy az adott település ne önmagában, hanem térségi kapcsolataival együtt, a településfejlesztés távlati tervei szerint jelenjen meg a gazdasági tervezésben. A célok és az elvárásoknak való megfelelés, illetve a változó jogszabályi és finanszírozási környezet számos esetben okozott konfliktust a döntéshozók és a helyi társadalom között.

Dokumentumtípusok	Szereplők	
Gazdasági program és a hozzá kapcsolódó rendeletek	önkormányzat, vállalkozások	Sarud Község Önkormányzata Képviselő-testületének 3/2023. (III. 6.) önkormányzati rendelete 2023. 03. 07. – az önkormányzat 2023. évi költségvetéséről Sarud Község Önkormányzata Képviselő-testületének 2/2021. (I.27.) önkormányzati rendelete 2021. 02. 01. – 2021. 02. 01. a helyi adókról szóló 13/2015. (XI.27.) önkormányzati rendeletének módosításáról
Szervezeti és Működési Szabályzat	önkormányzat	Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 8/2019. (XI.14.) önkormányzati rendelet módosításáról
Közbiztonsági beszámoló	önkormányzat	Sarud Község Önkormányzata Polgármesterének 10/2020. (V.14.) önkormányzati rendelete 2020. 05. 15. – 2020. 05. 15. a közösségi együttélés alapvető szabályairól, valamint ezek elmulasztásának jogkövetkezményeiről szóló 15/2013. (XI.29.) önkormányzati rendelet módosításáról
Helyi Esélyegyenlőségi program és a hozzá kapcsolódó szociális rendeletek	önkormányzat	a természetben nyújtott szociális tűzifa támogatás jogosultsági feltételeiről szóló 7/2024. (VIII.29.) önkormányzati rendelet módosításáról Sarud Község Önkormányzata Képviselő-testületének 6/2024. (VIII. 12.) önkormányzati rendelete 2024. 08. 15. – 2024. 08. 15. a települési támogatásokról és az egyéb szociális ellátásokról szóló 13/2021. (X.1.) önkormányzati rendelet módosításáról

Forrás: Nemzeti jogszabálytár (nyt.hu) – saját szerkesztés

1. táblázat: A település működtetésének dokumentumtípusai

Konfliktus alakult ki a településen működő *polgárörtség* költségvetésének meghatározásakor, végrehajtásakor, az intézmények fenntartásakor (általános iskola, közösségi ház), valamint az étkeztetés (szociális) biztosítása körülményeinek vizsgálatakor. Azonban a legnagyobb és a vizsgált időszakot végigkísérő a piaci szereplő és az önkormányzat közötti egyértelmű – néha elmérgesedő – nézeteltérés (médiában is sokszor megjelenő, nyilvánossá váló konfliktus) volt. Ez a konfliktus a helyi társadalmat is megosztotta, és gyakran feloldhatatlannak látszó ellentéteket eredményezett, mivel sokszor nem tisztázott, hogy az eltérő célok (részcélok) és eredmények hogyan szolgálják a különféle érintett közreműködők, illetve a csoportok javát, hiszen érzelmekre alapozták az érvrendszerüket.

Hiába igyekeztek a helyi közösségek különböző szervezeteinek támogatását körültekintéssel tervezni és azt megvalósítani, hiába volt a településnek kiemelkedő turisztikai jelentősége, igazán nagy áttörés nem következett be.

A kiindulópont annak az elvnek prioritásként való kezelése, hogy az önkormányzatok lehetővé tegyék a kötelezően előírt feladatok finanszírozhatóságát, és ezzel kiszámítható feltételeket teremtsenek a helyi közösségek által önként vállalt és saját erőből finanszírozott programok megvalósítására – itt ez jelentős nehézségbe ütközött.

Egy ilyen döntéshelyzetben, amikor az eredeti döntés megváltoztatását el tudja érni egy csoport csupán azért, hogy érdekeit felismerve megjeleníti azokat, felmerül a kérdés, hogy kell-e arra törekednie a továbbiakban az önkormányzatnak, hogy a társadalomban minél több egyén, csoport részese legyen az érdekelismérésnek (Jenei, 2007). Nem segíti-e elő a hatalom ezáltal azt is, hogy a „túlzott” nyilvánossággal más döntéseiben is teret enged az érdekartikulációnak, és ezáltal sérülhet a döntéshozatali folyamat hatékonysága? A további események az adott településen azt bizonyították, hogy a régi kerékvágásba már nem tudtak teljes mértékben visszatérni, azaz más esetekben a lakosság, amelynek valamilyen érdekét sértette a döntés, erőteljesen (néha túlzottan is) fellépett, és mára szinte gyakorlattá vált az érdekelismérésen alapuló érdekartikuláció.

Nem egy döntést hozott az önkormányzat a hatékonyságra hivatkozva. A költségvetési rendeletek azonban nem kedveznek a távlati gondolkodásnak, illetve a taktikai szemlélet váltja fel a stratégiai szemléletet, ami rögtönzésre kényszeríti a döntéshozókat. A regionális szemlélet kevésbé épült még ki, néhány téma esetében a térségi együttgondolkodás és tervezés valósul meg. Például az intézményrendszer átalakításában a munkaerő-gazdálkodás hatékonyságára kívántak törekedni. A tagiskolai státusz fenntartása a költségvetés számára továbbra is bevételt jelent, az egységes tantestület kimondásával a munkaerő-megtakarítás a teljes szakos ellátás mellett vált lehetővé. Az óvoda esetében a hatékonyság akkor válik a méltányosság segítőjévé, ha ez az önállóság megtartásában, vagy a szakmai társulásban manifesztálódik.

Alapvető, hogy a piaczgazdasági szemlélet és az önkormányzat költségvetési logikája összhangban legyen egymással, és ezzel segítsék az önkormányzati törvény által nem szabályozott gazdálkodási kérdéseket. A településen működő konyha (üzemeltetetés) az önkormányzat intézményei számára biztosít étkezési lehetőséget. A vizsgált településen több esetben okozott ez ellentmondást, hiszen az önkormányzat a piaci „árak” megfizetésére kényszerül, de az általuk nyújtott szolgáltatások áraiban még mindig túlsúlyban vannak a szociális megfontolások. A döntéseknél mi legyen a szempont: a hatékonyság, a minél nagyobb bevétel, vagy a méltányosság, a lehető legnagyobb támogatás a polgárok számára, akár a hatékonyság rovására is. Azonban a hatásvizsgálatkor szükséges arra is figyelni, hogy valójában mikor lesz egy döntés eredménye hatékony. Felvetődik az a kérdés, hogy az önkormányzatnak a végletekig kell-e a hatékonyságra törekednie, felválthatja-e (esetleg ritkán) azt a méltányosság szempontja. Ezt az ellentmondást oldani lehet azzal, hogy az árszabályozási mechanizmust és a támogatási gyakorlatot egyszerre átalakítva megteremtik a keretet a közszolgáltató szervezet fenntartható működtetésére.

Állandó kérdésként jelenik meg a döntési folyamatban, hogy *mi az igazi eredmény. Mi a viszony az egyenlőség–hatékonyság–méltányosság fogalmai között?* A gazdasági programban több helyen is szerepel, hogy a döntés és a politika „fogyasztója” az elsődleges szempont. A fogyasztóorientált (ön)kormányzat esetében az ügyfél igényei a fontosak, nem a bürokráciáé (Osborne – Gaebler, 1994).

a) Általános b) Probléma érzékelése c) eszközök	Vállalkozói szemlélet („megkeresi a pénzt, nem csak elkölti”)	Küldetésvezérelt (mi a „jó”)	Katalizátor („kormányoz, nem csupán evez”)
a) Önkormányzat	Gazdasági program, HEP stb. a normatívára hagyatkozik; Esetleges pályázatok	Ellentétek: nincs szegregátum a HEP szerint (?), de előregedő, leszakadó társadalmi csoportok, települési + oktatási	A hirtelen adódó problémák ad hoc megoldása, kríziskezelés alacsony szintje Evez
a) Piaci szereplő	Teljes vertikummal a profitszemlélet – CSR szemlélettel	Munkahelyteremtés, számos fejlesztés	Evez (kényszerből) – erőteljes irányítási funkcióval
b) Önkormányzat	Probléma: pénzkérés helyett pénzköltés – normatíva felélése	Nincs konkrét vezérelv	Stratégiák hiánya, belső konfliktusok – integráció hiánya
b) Piaci szereplő	„pénzkérés” – „pénzköltés” sajátos egyensúlya	Település részei között szakadás Programok elérésének anyagi akadályai	Túl sok, egymással párhuzamosan futó projekt Ellenérzet
c) Önkormányzat	Hitelfelvétel, kevés kapcsolat	Közmunkaprogram	Normatívára való várakozás Folyószámlahitel
c) Piaci szereplő	Pályázatok, jelentős önerő, marketing, HR-háló	Munkahelyteremtés Közösségi rendezvények (Névtelen Angyalok pl.)	Munkahelyteremtés, folyamatos marketing (veszélyekkel), folyamatos beruházás

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat: A település működtetésének szemléletei a hatékonyság és/vagy a méltányosság figyelembevételével

Az is megeshet, hogy egy döntéshozatal módját többre értékeljük, mint magát a tényt. Számos helyzet adódik, amikor választásaink során még egy olyan döntés elé is kerülünk, hogy a méltányosság vagy a hatékonyság alapján kell határoznunk, és előfordulhat, hogy nem fér össze a kettő.

Végezetül annak az alternatívának a kiválasztására kerül sor, amellyel az összehasonlítás maximalizálható. Így az optimális választás meghozatala jön, kifejezetten abban

az esetben, amikor úgy születik meg a döntés, hogy az nettó értékben a választókerület javát szolgálja, és a nyereség nem a társadalom egészének szemszögéből tekinthető haszonnak.

5. Konklúzió

A közpolitikai döntéshozatal folyamata a társadalmi csoportok érdekérvényesítésének közegében zajlik. Ezért is válik indokolttá az érdekérvényesítési folyamat lépéseinek vizsgálata mind a társadalomra vonatkoztatva, mind a politikai rendszer működésére nézve. E kettő viszonyában a kölcsönösség és a kölcsönhatás folyamatosan meglévő jeleit tapasztalhatjuk. Az érdekkapcsolatok szövevénye képes a társadalmat determinálni – a működését tekintve mindenképpen. A döntéshozatal során elsődleges feladatunk (ami önmagában már egy probléma), hogy a cél teljesítését megvalósító alternatív eszközök között válasszunk. Amikor elhatározzuk magunkat az észszerűség alapján, akkor a nevezett célhoz vezető legjobb eszközt választjuk ki, ami költség-haszon elemzés, kockázat-haszon elemzés (*Csorba*, 2025) és döntéselemzés útján történhet. A stratégia fajtájától függetlenül a következő lépcsőfokok minden helyzetben ugyanúgy következnek egymás után, a kérdés csupán az, hogy melyik szint mekkora intenzitást vagy milyen fokú prioritást élvez, és ez hogyan kapcsolódik a mellette állókhoz.

Elsődleges a célmeghatározás, ami valószínűsíthetően mindenkinél jelen van már a kezdetek kezdetén, de a racionális döntéshozatal során ez egészen pontos és explicit módon történik. Ezután következik azon alternatív lehetőségek összegyűjtései, amelyekhez szükség van a cél eléréséhez. Az alternatívák lehető legszélesebb körű számbavétele történik itt, de nem a teljesség igényével, mert az lehetetlen volna („analízis-paralízis”). Így ezen döntéshozatali stratégia során is csak korlátozott racionalizmusról beszélhetünk. Jellemző, hogy mihelyst egy elfogadható alternatívához „érkezünk”, ott megállunk, és nem keresünk tovább új lehetőségeket. A lényeg az utolsó két lépésen van, amelyeknél az alap a maximális jólét szem előtt tartása. Itt kerül sor a változatok következményeinek elemzésére, felmérésére és a legnagyobb valószínűségű vagy leghatékonyabb változat kiválasztására.

Előfordulhat, hogy a döntési következmények szemben állnak az érdekekkel, a stratégiai szempontokkal (erkölcsi értékek, kötelességek).

Gabriel A. Almond rendszerelméletében (*Bihari – Pokol*, 2002) a társadalom szerkezetéhez kapcsolja a politikai rendszer funkcióit. A funkciók meghatározhatják a politikai rendszer működését: az első legfontosabb lépése az érdekartikuláció. Enélkül nem indulhat meg az érdekkaggregáció és az érdekérvényesítés sem. Az érdekartikuláció előfeltételeként kezelhetjük az érdekfelismerést, de azt nem követi minden esetben az érdek megjelenítése.

A gazdálkodásban lényeges elem, hogy az önkormányzat döntéshozatalában mit tekint elsődlegesnek: az „ügyfelet”, azaz a lakosságot (mely nem elhanyagolható módon választópolgárként jelenik meg), vagy a *profitot*, vagy a *stratégiát*. Bármelyik szempont jelenik meg, az önkormányzat hatékonysága mérhető módon emelkedik, mintha az önkormányzat csupán követné a külső környezet állandó változásait. A külső környezet egyrészt az állami, jogszabályi változásokat, követelményeket foglalja magába, másrészt az adott település esetében a közeli város helyi politikájának változásait, amely állandó hatással van a falu döntéseire. A vizsgált önkormányzatnál a jelzett időtartamban leginkább a helyben választójoggal rendelkező „ügyfél” volt a fontos, és ez konfliktust eredményezett az állandó és az időszakosan itt élő lakosok között.

Az állami normatív és céljellegű támogatások csökkenésével a költségvetésben rendszeressé válik a pályázatok igénybevétele. A település a vizsgált időszakban több pályázatot nyújtott be útfelújításra, intézményfejlesztésre, HR-fejlesztésre. A pályázatok mindamelllett, hogy bizonytalansági faktort jelentenek a költségvetésben, a saját erő biztosítása is teherként jelenik meg velük kapcsolatban.

Végezetül az is lényeges szempont, hogy a tervezés milyen időtartamra vonatkozik. A gazdasági program egyértelműen ciklusprogram, ebből eredően kereteket ad, elvekben és stratégiákban gondolkodik. A költségvetés ennek lebontása éves szintre – elvileg. Gyakorlatilag a gazdasági program a korábbi programokkal összehasonlítva azokkal nagyfokú hasonlóságot mutat. Mindehhez még hozzájárul, hogy a költségvetésben az eredeti előirányzat után általában módosítások következnek, amelyek bár érintik a teljes költségvetést, a komplex átformálásra nincs bizonyíték.

További kutatási irányok:

- Ellentétek a szereplők között (az önkormányzat és a piaci szereplők, valamint önkormányzati szereplők között is) – a 2024-es önkormányzati választási eredmények átalakították-e a működési anomáliát?
- Fejlesztési elképzelések/stagnálás – a turisztikai fejlesztések a települési gazdasági programjának szerves részét képezik-e?
- A szegregáció – többféle értelemben – milyen társadalmi konfliktust okoz a helyi társadalomban? (A HEP több szegregátumot is azonosít, emellett jelentős az elkülönülés az időszakosan itt élők és az állandó lakosság között.)
- A lakosság igényei növekednek – önkormányzati szolgáltatások nem adnak erre elegendő választ.
- Egy piaci szereplő belépésével, jelentős arányú munkahelyteremtésének hatására, egy korábban periférikus szemlélettel és stratégiákkal rendelkező önkormányzat át tudja-e venni a vállalkozói és/vagy szolgáltató szemléletet?
- Elegendő-e, lehetséges-e a jobb ellátáshoz, hatékonyabb működéshez a piaci verseny és a magántulajdonosi szerkezet megteremtése?

Hivatkozások

- ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK (2001): *Pénzügyek, ellenőrzés, elszámoltathatóság az EU-ban*. Euroatlanti Füzetek, ÁSZTI.
- BIHARI M., POKOL B. (2002): *Politológia*. Aula Kiadó, Budapest.
- BOD P. Á. (2002): *Intézmények, döntések, következmények*. Aula Kiadó, Budapest.
- BÓHM A. (2002): *Helyi társadalom, önkormányzatok, településfejlesztés*. Agroinform Kiadóház, Budapest.
- CSORBA L. (2023): A tökéletes minőség modellje és a közpénzügyek minősége. *Pénzügyi Szemle*, 69. 2. 51–66. https://doi.org/10.35551/pfq_2023_2_3
- CSORBA L. (2025): Versenyképesség, reziliencia és a kockázati struktúra összefüggései. *Hitelintézeti Szemle*, 24. 3. 75–97. <https://doi.org/10.25201/hsz.24.3.75>
- GULYÁS GY., JENEI GY. (2002): *Összehasonlító közpolitika*. Aula Kiadó, Budapest.
- JENEI GY. (2007): *Közüntézményi menedzsment*. Századvég Kiadó, Budapest.
- KOVÁCS Á. (1998): A helyi önkormányzatok pénzügyi-gazdasági ellenőrzése. *Pénzügyi Szemle*, 2. sz.
- KUTTNER R. (1984): *The Economic Illusion: False Choices Between Prosperity and Justice*. Houghton Mifflin, Boston.
- OSBORNE D., GAEBLER T. (1994): *Új utak a közigazgatásban*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- PÁLNÉ KOVÁCS I. (1999): *Regionális politika és közigazgatás*. Dialóg Campus, Budapest–Pécs.
- PÁLNÉ KOVÁCS I. (2005): Önkormányzatok és hatalommegosztás. In: Gallai S., Török G. (szerk.): *Politika és politikatudomány*. Aula Kiadó, Budapest.
- PÉTERI G. (1994): A vállalkozó önkormányzattól a helyi gazdaságfejlesztésig. *Comitatus*, 1. 14–21.
- PITTI Z., VARGA S. (1995): *Az önkormányzatok vagyonsodási folyamata*. KJK, Budapest.
- POLGÁRMESTER ÉS A KÉPVISELŐK JOGÁLLÁSAI. In: *Önkormányzati Képviselek Közölyne*. XV. évf. 1-10. szám
- STONE D: *A közpolitika paradoxona*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (2002): *Döntéslmélet*. Budapest.