

# Stratégiai tervezés – egy lehetséges gazdasági modell<sup>1</sup>

*Biró Gyula* vezérigazgató  
Geodéziai és Térképészeti Zrt.

Köszönetet mondok a szervezőknek azért, hogy ezen a tanfolyamon, mint vállalkozó részt vehettem. Vállalkozóként talán természetes is az, hogy bizonyos információkat más képp értékeltem, más ragadta meg a figyelmemet nemcsak a magyarországi, hanem a hollandiai tanulmányút során is.

Hogy egyáltalán miért választottam ezt a témát, gyakorlatilag részben már magyarázatot is adtam. Több előadást hallottunk általában a menedzsmentről, ennek részeként az ügyfél-menedzsmentről, és arról, hogy hogyan alkalmazzák Hollandiában ezen eszközöket a napi gyakorlatban.

Lényeges volt számomra a stratégiai tervezés módszertanának közelebbi megismerése. Hogy miért a stratégiai tervezést ragadtam ki? Talán azért, mert ezt hiányolom a legjobban a mi szakmánkban (bár ennek oka adottságainkban is kereshető), és ha találkozunk ezzel a fogalommal, esetleg gyakorlattal, ez nem azzal a módszerrel folyik, ahogy ezt a gyakorlatban kellene végrehajtani.

Itt rögtön egy fogalommagyarázatot is szeretnék adni, hogy milyen értelemben használom a menedzsment fogalmát. Kettős jelentése van. Jelenti egyrészt azt a tevékenységet és azokat az embereket, akik egy cégen belül foglalkoznak szakterületekkel és irányítanak egy vállalkozást megfelelő technikákkal, de mint tudományt is megemlítem, aminek a főbb területei a tervezés, a vezetés, a pénzügyi irányítás, a könyvelés, a emberi erőforrással való gazdálkodás, a marketing és még sorolhatnám.. Egy olyan élő tudomány, ami folyamatosan változik, ahogy a gazdasági környezet, a technológiák, és maga a világ is.



Ezeknek a kérdéseknek érdemi taglalása előtt néhány összehasonlítást szeretnék tenni a holland és a magyar rendszer között, a fogalmak jobb megértése érdekében.

## Alapfeladat

A földügyi igazgatás alapfeladata sem teljesen azonos a két ország esetében. Hollandiában a jelzálloggal terhelt – a hajók, légi – járművek nyilvántartásával is foglalkoznak. Új elemként jelent meg

Hollandiában 2008-ban a közmű nyilvántartás, míg a magyar kataszter feladatai ezt a kört nem érintik.

Különböző a gazdasági modell. A tanulmányút során megtudtuk, hogy a holland kataszter független önfenntartó szervezet, de az nem hangzott el egyértelműen, hogy gazdasági társasági társasági elveken működik, amely egy részvénytársasághoz hasonló szabályok szerint tevékenykedik egyetlen menedzsmenttel. Ez egy non-profit vállalkozás, ami azt jelenti, hogy a képződő profitot visszaosztják a szolgáltatást igénybevevők részére úgy, hogy pl. a következő évben kevesebb lesz az adatérték díj. Tehát nem közvetlen megtérítés formájában történik a többlet (profit) visszafizetése, hanem ezt a következő év áralakításában, mint korrekciót veszik figyelembe. Utaltam arra is, hogy a holland kataszter egy központi szervezet, míg nálunk egy, tagolt, jogi személyiséggel rendelkező földhivatalokból álló, ilyen értelemben bonyolult szervezet, a hollandiai gyakorlattól lényegesen eltérő jogszabályi környezettel. Mások a célfüggvények. Nálunk a fő feladat elsősorban a jogszabályok által előírt feladatok, tevékenységek megbízható és pontos végrehajtása.

*Technológiai vonalon lényeges* különbség nem tapasztalható, azt hiszem, hogy e téren szegyenkezni valónk nincs.

<sup>1</sup> A SDiLA Konferencián, 2009. február 12-én elhangzott előadás szerkesztett változata. (Fotó: HBA)

## A menedzsment eszközök alkalmazhatósága

E tekintetben jelentős a különbség, mert ha a holland katasztert egy vállalkozásnak tekintjük, kötelező alkalmazni a menedzsment eszközöket ahhoz, hogy eredményes legyen a gazdálkodás, míg a magyar földhivatali szervezetben ezek az elvárások, igények a rendszer jellegéből eredően nem jelennek meg.

Tanulságos volt megtapasztalni, hogy valójában hogyan működik a stratégiai tervezés – amit végül is hosszú távú tervezésként lehet aposztrofálni – a holland kataszterben. Melyek ennek az összetevői? A rendszer egy több szintből álló stratégiai piramisba foglalható (1. ábra)[HBA1]. A legfelső szint, amit „mission” szóval szoktak fordítani. Nehéz pontosan meghatározni, hogy ez milyen „küldetés” valójában, de lényegében azt fogalmazza meg, hogy mi az alapfeladata az adott szervezetnek, illetve vállalkozásnak. A holland gyakorlatban egyértelműen meghatározták a legalapvetőbb elvárásokat saját szervezetükkel szemben, amit röviden úgy fogalmazhatunk meg, hogy a tevékenységi körükbe tartozó összes nyilvántartást szeretnék nagyon magas színvonalon vezetni, amihez bármilyen jog tartozik, illetve lehetőleg szeretnék ezek térbeli, geometriai helyzetét is egyértelműen kezelni („birtokolni”). Ebbe beletartozik a mi kataszteri fogalmainkon kívül – ahogy ezt már említettem – a közmű-nyilvántartás is.

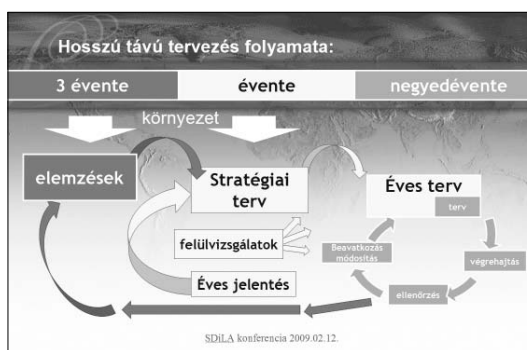
A piramis középső szintje tartalmazza azokat a szándékokat, terveket, amelyek megvalósítását tervezik, illetve szükségességnek tartják a már meglévő feladataik, szolgáltatásaik mellett, és ezt milyen alapértékekre támaszkodva tudják megoldani. Ebbe a fogalomkörbe sorolja a „nyitottság, megbízhatóság és ambíció” fogalmakat, mint elérendő és megoldandó feladatokat. Ezeket a szándékok és tervek megvalósítását egy olyan stratégiára alapozzák, amely egyértelműen megfogalmazott eszközökből és eljárásokból áll, és amelyek a külső-belső környezeti adottságokra támaszkodnak.

## A hosszútávú tervezés folyamata

Az öt évre szóló hosszútávú tervet évenként újítják, finomítják. A terv nem központi elvárásokat és hozzárendelt költségvetési támogatást, vagy annak valamilyen módon leosztott részét tartalmazza. A tervet a holland kataszter készíti, és ez a tervezési folyamat – jól tudjuk – alapvetően

eltér a magyar gyakorlattól, ahol megfogalmazott elvárások vannak, önfinanszírozással, illetve befizetési kötelezettséggel, Lényeges eleme a holland tervezésnek a nyitottság. Ez azt jelenti, hogy az üzleti, illetve stratégiai tervet véleményeztetik a dolgozókkal, a felhasználók tanácsával, a felügyelő bizottsággal, és ezt követően történik a terv jóváhagyása, amely már miniszteri hatáskör.

A tervezés folyamatát mutatja a 2. ábra. Az éves stratégiai terv alapján készül el az egy éves üzleti terv, és ezt az éves tervet negyedévente frissítik, felülvizsgálják, figyelembe véve a kataszter ügyfélforgalmát, a változó külső környezet hatását. Szükség esetén a tervet módosítják.



2. ábra A tervezés folyamata

Háromévente a stratégiai tervet külső szakértő céggel vizsgálattják felül. Ennek során a változó külső gazdasági, politikai hatásokat is elemezzé javasolják esetenként a stratégiai terv módosítását. A módosított stratégiai tervet is végül a miniszter hagyja jóvá.

## Magyar kataszter

Vállalkozóként úgy gondolom, hogy ugyanezt vagy hasonló stratégiai tervezést a hazai kataszterünknel is el lehetne végezni, hiszen az alapfeladatokat (küldetést) mi is meg tudjuk fogalmazni. Elegendő, ha fellapozzuk az FVM szervezeti működési szabályzatát, amelyben a földmérési és térinformatikai főosztály feladatainak felsorolása két oldalt tesz ki. Kétségtelen, hogy ilyen feladat tömegeből az érdemi, meghatározó küldetéseket (alapelvárásokat) kiválogatni meglehetősen nehéz, de vegyük figyelembe, hogy a magyar kataszter egy végrehajtó szervezet, nem vállalkozás.

Alapértéknél a három fő elem biztosan érvényesíthető, és ez nagyon fontos. Talán még ide

tartozik a komoly szakmai tudás, amivel ez a szervezet rendelkezik.

Célként mi is megfogalmazhatjuk azt, hogy minél magasabb színvonalon kívánjuk kielégíteni az ügyfelek igényeit, és ezt nem feltétlenül az adatérték díj folyamatos növelésével akarjuk kompenzálni, mert ezt hosszútávon nem viseli el az ügyfélkör, meg a társadalom sem.

A stratégiai tervezésnél végig kell gondolni a várható változásokat és ennek várható hatásait. A holland példából kiindulva ezt itthon is elvégezhetjük a 2013. évig terjedő időszakra. Néhány gondolat ezek közül:

- az alap-nyilvántartási adatszolgáltatással kapcsolatos igény – véleményem szerint – nő. Ezt arra alapozhatjuk hogy egyre bővül a rendelkezésre álló digitális adatállományok köre, amelyhez való hozzáférés könnyebbé vált, ezt bizonyítják a TAKAROS és TakarNet működésének kedvező tapasztalatai, és az egyre növekvő igények;

- új típusú nyilvántartások bevezetése várható a következő években. Ilyen lehet. a vagyonyilvántartás, amit akár a politika, akár a gazdaság kényszerít ki. Erre érdemes odafigyelni, és már most megtenni azokat a lépéseket, hogy ezeknek az információknak gazdái lehessünk, az információk, adatok jelenlegi nyilvántartási rendszerünkbe integrálhatók legyenek.

Amit változatlanul meghatározóan fontosnak tartok – épp a holland példa és eddigi hazai tapasztalataim alapján – az, hogy vegyük be a földmérési törvénybe a közműnyilvántartásnak legalább a lehetőségét. A mai napig sincs gazdája a közműnyilvántartásnak, pedig egy óriási nemzeti vagyonról van szó. Ha ennek a jelenleg aktuális jogi vonzatára, az egész ország területét érintő vezetékjog bejegyzési feladatokra gondolok, ez felhívja a figyelmet arra, hogy érdemes lenne meggondolni az ágazatunknak azt, hogy építsük be alapnyilvántartásunkba ezt a tevékenységet. Munkát, bevételt és nem utolsó sorban presztízt adna ágazatunknak.

Egyre inkább terjed az e-ügyintézés. Itt is láttunk példákat, utalásokat arra, hogy Hollandiában az ügyfélforgalomnak a 90%-a most már elektronikus úton történik, aminek feltétele az elektronikus kezelhető adatok megléte. Ezzel mi is rendelkezünk! Erre történetesen stratégiája is van az ágazatnak, hiszen az e-földhivatal stratégiája működik, a létrehozását biztosító projekt végrehajtása elkezdődött. Kérdés, nem túl lassú-e ez a folyamat. Úgy érzem, hogy az élet kezd már kikényszeríteni, hogy bizonyos terü-

leteken – megint erre a bizonyos vezetékjogra utalok – már elektronikus kezelni nagy tömegben keletkező adatokat.

A szabályozásváltozást stratégiai szempontból nagyon fontosnak tartom, hogy a követő jogszabályozásból inkább az előrelátó jogszabályozás irányába kell elmenni, mert már amikor a földmérési törvény megszületett, szinte azonnal jelentkezett a Nemzeti Kataszteri Program 1997. évi indulásakor az egységes digitális adatkezelés igénye. Ennek rendezése a mai napig elmaradt. Igaz ez az A3 és A5, a DAT és F2 szabályzatra is, mert a szabályozás kullog az élet után. Ezt meg kell fordítani és előre gondolkodni.

A stratégiai tervezés kérdése a fejlesztések támogatása, ütemezése. Ha feladatainkat előre tudjuk ütemezni, hozzárendelhetők a szükséges technikai, technológiai bővítések, fejlesztések, amelyek garanciát biztosíthatnak a megfelelő színvonalú végtermék előállításához, elkerülve azokat a félmegoldásokat, kényszermegoldásokat, amelyek sok esetben behatárolják tevékenységünket, és ami végső soron a megrendelőnek, a nemzetgazdaságnak mindig többbe kerül, mint az egyszerű elvégzett minőségi munka.

Minden bizonnyal a politikai vezetés csökkenteni fogja (kénytelen lesz csökkenteni) a költségvetési szerek számát. Stratégiai szempontból ez még inkább indokolja azt az előbb tett észrevételemet, hogy éppen a közmű és egyéb nyilvántartások révén hozzunk ide egyéb tevékenységeket és bizonyítsuk be, hogy szükség van erre a kapacitásra.

Fontos, hogy az *adatpolitika* is változzon. Észszerűtlen és megengedhetetlen, hogy ilyen arányú ingyenes adatszolgáltatás legyen akkor, amikor gyakorlatilag az adatokból kell megélnie ennek az ágazatnak. Kezdeményezni kell – valószínűleg egy keményebb politikai lobbiszükséges – az alanyi jogon járó ingyenesség megszüntetését. A kedvezményezett – minden bizonnyal ezzel is úgy vannak – ami ingyen van, annak nincs igazi értéke. Ezt csak még fokozza a sok esetben felesleges, indokolatlan adatlekérések tömege is.

## Gazdasági környezet

Sajnos joggal várható, hogy a válság lecsengése még sokáig várat magára, viszont az IT infrastruktúra gyorsan fog fejlődni, tovább növekszik a minőségi adatok iránti igény. Együttműködésre lesznek kényszerítve a különböző szakterületek adatgazdái.

A Hollandiában szerzett tapasztalatok végső következtetéseként fogalmazódott meg az a gondolat: vajon Magyarországon önfinanszírozó non-profit vállalkozásként nem lenne működőképes a magyar kataszter? Talán így tovább bővülne az ügyfélcentrikus szolgáltatások köre, színvonala a szolgáltatási díjak emelése nélkül.

### Problémák

Az előbbi gondolatmenet követve nyilván nem mindegy az, hogy egy köztisztviselői státusból egy idő után alkalmazotti státuszba át kell menni. Itt tehát a menedzsment szemléletet általánossá kell tenni, amiben az oktatás szerepe hangsúlyozott lenne, és természetesen a jogszabályi háttérrel is meg kell teremteni; talán ez utóbbi lenne a legnehezebb. Hosszú távú tervként mindenképpen javasolom ezeket végiggondolni, hiszen a holland kataszteri modell jól működik.

#### Strategic Planning – possible economic model

*Biró, Gy.*

*Summary*

During field trips in Hungary and in The Netherlands, studying the land and property registration systems in these countries, many things captured

my attention as I saw them from a businessman's view.

The Dutch Kadaster is a non-profit, self-supporting enterprise, registering and managing not only cadastral data, but hypothecated vehicles (vessels, aircraft) and public utilities as well.

The cadastral system applies management tools to be efficient in economics, such as long term Strategic Planning for 5 years. The 5 year plan is being slightly modified yearly, according to the current circumstances.

In The Netherlands, the cadastral system's customer's bustling trade is in 90% electronic, which manages digital map data, what we already have in Hungary as well.

In Hungary, the political leadership will probably reduce (must reduce) the number of organizations run by the State. This indicates, that the Hungarian unified land registration system should be open for public utilities registration, e-customer service and management tools to prove it's importance.

In these poor economic conditions with financial crisis in Hungary, it would be necessary to convert the unified land registration system into a non-profit company, or public limited company (PLC).

I suggest the above mentioned ideas because the cadastral system in The Netherlands works quite well, but what about the Hungarian one?

## • • • • • T Á J É K O Z T A T Á S • • • • •

A Magyar Mérnöki Kamara Geodéziai és Geoinformatikai Tagozata  
**2009. március 07-én**  
a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Oltay-teremben  
**tisztújító közgyűlést tartott.**

A közgyűlés az alábbi vezetőséget választotta:

#### Elnök

Farkas Imre

#### Elnökségi tagok

Ágfalvi András

Botond Gábor

Dobai Tibor

Gósz Zoltán

#### Minősítőbizottság

Bálits Lajos

Érdi-Krausz György

Juhász Ferenc

Nagy Béla

Szkudán Zsolt

Dányi József

Faragó Péter

Kovács István

Oláh Róbert

Takács Gábor

A taggyűlésről részletes beszámolót a Mérnökújságban olvashatnak.

*Szerkesztőség*