

**3. számú fejlesztési részterület**

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0036 projekthez

Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. június 30.

TANULMÁNY

*a stratégiai tervezéshez, végrehajtáshoz, és hatékonyságnöveléshez*

***(2/1 tanulmányrész)***

[Bevezetés 3](#_Toc393462151)

[1. A Tanulmány célja, módszertana 4](#_Toc393462152)

[2. A tanulmány eredményei 5](#_Toc393462153)

[3. Részletes megállapítások 6](#_Toc393462154)

[4. Összefoglalás 35](#_Toc393462155)

[5. Függelék 47](#_Toc393462156)

# **Bevezetés**

Jelen Tanulmány az Államreform Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” című pályázat megvalósításra irányuló Projekt alapító dokumentum (PAD) alapján, a pályázat 3. számú részterületének végrehajtására készült.

# **A Tanulmány célja, módszertana**

**A 3. számú fejlesztési részterület konkrét célja**

**A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása. Áttekintésre kerül a gazdálkodási rendszer egésze, ennek fő fázisaival, elemeivel együtt.**

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

A tevékenység keretében az adatbekérések után megvizsgáltuk a meglévő rövid- és hosszú távú költségvetési stratégiákat, gazdasági programokat, a meglévő feladatok és a szervezeti struktúra összhangját, a rendelkezésre álló források és a forrás igények arányát, a források hosszú távú biztosíthatóságát és összehangolásukat a feladatokkal. A bevételek szerkezetét és összetételét, valamint ezek nagyságrendjét, majd a likviditást és az eladósodottságot.

A dokumentumelemzések (költségvetések, szabályzatok) és hozzá kapcsolódó jogszabályi változások elemzése során interjúkat folytattunk a Polgármesteri Hivatal Pénzügyi Osztályának- és más kapcsolódó intézmények (pl. GAMESZ) vezetőivel és munkatársaival. A fentiek alapján helyzetértékelés és javaslattétel következett a költségcsökkentési és hatékonyságnövelési lehetőségeiről, és meghatároztuk a legnagyobb potenciállal rendelkező opciókat. Munkánk során benchmark elemzést végzünk, melynek során célunk a lehető legjobb gyakorlat megkeresése és megtalálása.

Megvizsgáltuk továbbá a korszerű tervezési, VIR megoldások bevezetési lehetőségeit a hatékonyabb gazdálkodás érdekében ennek erőforrás szükségletével együtt, illetve áttekintettük, hogy milyen más, a közigazgatás fejlesztésére vonatkozó projekt eredményei hasznosíthatóak, pl. az önkormányzati ASP központ célú projekt megvalósítása mennyiben érintheti jelen projektet.

# **A tanulmány eredményei**

**Eredménytermék:**

Tanulmány a stratégiai tervezéshez, végrehajtáshoz, és hatékonyságnöveléshez (1 db)

**A feladathoz kapcsolódó indikátor:**

1 db hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (tanulmányrész: 2/1 rész)

# **Részletes megállapítások**

**I. Az önkormányzati finanszírozási rendszer változása a feladatváltozással összefüggésben**

A 2. számú fejlesztési részterület átfogó tanulmányának I. fejezetében részletes áttekintést adtunk az önkormányzati feladatváltozásról.

A feladatváltozással összefüggésben a finanszírozási rendszer is megváltozott.

Az önkormányzati finanszírozási rendszer átalakításának célja az volt, hogy az állam nagyobb mértékben járuljon hozzá az önkormányzati feladatokhoz, közszolgáltatásokhoz, a kötelező minimum szint finanszírozásához. A finanszírozási rendszer átalakításának lényeges elemeit az alábbiakban foglaljuk össze:

1. **A változásban érintett ágazatok**
2. **Igazgatás**

Egyes jegyzői feladatok kikerültek – más feladatok maradtak

Járási rendszer:

* 23 kerületben + vidéken 175 helyen,
* a hivatalok a megyei kormányhivatal szervezeti egységei lettek,
* országosan 10 ezer fő = alapvetően a települési önkormányzatok dolgozói,
* jegyzői államigazgatási feladatok átvétele.

Átkerült államigazgatási feladatok:

* okmányirodai ügyintézés,
* gyámügyek,
* időskorúak járadéka, ápolási díj, közgyógyellátás,
* kisebb volumenű ügyek (temetkezési szolgáltatások engedélyezése, állatotthon működési engedélyezése, stb.).

1. **Oktatás/köznevelés**

Jelentős feladat-átrendeződés történt az állam és az önkormányzatok között:

***Óvoda:*** önkormányzati feladat maradt

Az óvodapedagógusok nevelő munkáját közvetlenül segítők számának meghatározása nem számított létszám, hanem tényleges létszám alapján történik.

Óvodaműködtetési támogatás (Ft/fő/év)

* az „egyéb” munkatársak béréhez
* szakmai-dologi kiadásokhoz
* épület és infrastruktúra működtetéséhez gyereklétszám alapján jár – az SNI-s[[1]](#footnote-1) gyermekek is csak egy főnek számítanak

***Iskola*** (alapfokú, gimnázium, szakközépiskola, kollégium, szak-, szakmai szolgálat)***:***

* szakmai irányítás és fenntartás az államhoz került,
* az önkormányzatoknak csak korlátozott feladatköre marad(hat): működtetés.

Különvált a fenntartás és működtetés fogalma:

**Fenntartás:** a köznevelési intézmény működéséhez szükséges összes feltétel biztosítása és ezzel együtt az irányítási jogosítványok gyakorlása: ÁLLAM

A fenntartó jogkörébe tartozik minden érdemi szakmai döntés (pl. intézmény létesítése, átszervezése, megszüntetése, az intézmény költségvetésének meghatározása, térítési díjak, intézményvezető kinevezése)**, azaz minden, az iskolával kapcsolatos érdemi szakmai döntés letéteményese az állam.**

**Működtetés:** a fenntartás egy részterületének, a szakmai munka alapját képező tárgyi feltételeknek (épületüzemeltetés) és a tárgyi feltételekhez kapcsolódó személyi feltételeknek a biztosítása: ÖNKORMÁNYZAT / ÁLLAM

A működtetés keretében a települési önkormányzat – a köznevelési törvény 76. § (3) bekezdésében foglaltak kivételével – **saját forrásai terhére biztosítja** a köznevelési feladat ellátásához szükséges **tárgyi feltételeket, továbbá az ingó és ingatlan vagyon működtetésével összefüggő személyi feltételeket**.

Gyakorlatban a működtetés = üzemeltetés (rezsi, takarító, gondok, stb.)

**A működtetés során az önkormányzatnak nincs beleszólása a szakmai ügyekbe.**

Az önkormányzat (3000 fő feletti település) felmentést kérhet a működtetési feladatok alól, amennyiben az ahhoz szükséges gazdasági és jövedelemtermelő képesség hiányzik, azonban nem lehet egyes intézmények működtetése alól felmentést kérni, a felmentés esetén valamennyi intézmény működtetését az állam veszi át.

A felmentési kérelmeket 2012. november 15-éig kellett benyújtania az önkormányzatnak. **A következő lehetőség a felmentési kérelem benyújtására 2015. március 31.**

A köznevelési intézmény működtetetése keretében a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat kötelezően felel az állami intézményfenntartó központ[[2]](#footnote-2) részére ingyenesen használatba adott minden olyan dolog működőképességéért, üzemszerű használatának biztosításáért, amely a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat tulajdonában van és a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat finanszírozási körébe tartozik.

A köznevelési intézményt működtető önkormányzatnak a köznevelési intézmény működtetésével összefüggő bevételeit és kiadásait azon az alapfeladaton (szakfeladaton) kell kimutatnia a könyvvezetése során, amelyre a ráfordítás történik, illetve amelyhez kapcsolódóan a bevételt elérte.

**Ingó-, ingatlanvagyon és létszám**

Leltár alapján minden az önkormányzat tulajdonában maradt, a fenntartói feladatokat szolgáló vagyon az intézményfenntartó ingyenes használatába került.

Az önkormányzatoknál dolgozó, „fenntartási” feladatokat ellátó személyek az intézményfenntartó alkalmazásába kerültek.

***Gyermekétkeztetés:*** minden esetben önkormányzati feladat!

1. **Szociális, gyermekvédelmi ellátás**

A segélyezésben változás, hogy a normatív ápolási díj és időskorúak járadéka az államhoz került.

Az alapellátásban a finanszírozás alapelve nem változott, a konkrét összegek változtak.

Fajlagos változások 2013-ban a 2012. évihez képest:

* + - házi segítségnyújtás 125 000 forint/fő csökkent
    - időskorúak nappali ellátása 115 000 forint/fő növekedett
    - fogyatékosak nappali ellátása 570 000 forint/fő növekedett
    - pszichiátriai betegek nappali ellátása 330 000 forint/fő növekedett

A bentlakásos ellátásokban változás, hogy az állam átvette a gyermekvédelmi, a fogyatékos és pszichiátriai/szenvedélybeteg szakosított bentlakásos ellátásokat.

* Az intézmények fenntartását az EMMI által létrehozott Szociális- és Gyermekvédelmi Főigazgatóság végzi,
* A közneveléssel ellentétben ez a feladat teljes vertikumában az állam felelősségébe került, tehát a szakmai feladatellátás és a működtetés egysége fennmaradt, és a vagyon is átkerült.

1. **Egészségügy**

* a járóbeteg szakellátás kikerült az önkormányzat fenntartási kötelezettsége alól, az alapellátást az önkormányzat finanszírozza.

1. **Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása**

Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása három elemből tevődik össze:

1. **Az önkormányzati hivatal működési támogatása** - Alapja az elismert hivatali létszám: településnagyság alapján meghatározott minimum/maximum létszám, mely a lakosságszámmal arányosan változik.
2. **Településüzemeltetés támogatása** – kötött támogatás

Támogatási elemek:

* zöldterület gazdálkodás
* közvilágítás
* közutak fenntartása
* köztemetők fenntartása

A támogatások alapja a 2012. évi országosan összesített beszámolóban az adott szakfeladaton jelzettek alapján településkategóriánként számított átlagos nettó működési kiadás (de nem jelenti korlátját az adott település által az adott szakfeladatra könyvelt kiadás). A támogatások alapja 2013. évben a 2011. évi tényleges nettó működési kiadás.

A fenti két elem együttes összegét csökkenti (esetenként lenullázhatja) a helyi önkormányzat elvárt bevétele, ami a 2011. évi iparűzési adóalap 0,5 %-a.

1. **Egyéb kötelező önkormányzati feladatok támogatása** - megillet minden települést 2700 Ft/lakos összeggel, de min. 3 millió forint.[[3]](#footnote-3)
2. **Külső finanszírozás, hiány tervezése**

További fontos változás az önkormányzatok gazdálkodásával összefüggésben, hogy **a költségvetési rendeletben** külső finanszírozású **m**űködési hiány nem tervezhető. A tárgyévi kiadás az előző évi pénzmaradvány összegével haladhatja meg a tárgyévi bevétel összegét.[[4]](#footnote-4)

**II. Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat (önkormányzat) finanszírozási rendszere**

Az önkormányzati feladatok átalakítása, és ezzel együtt a finanszírozási rendszer változása a XVI. kerületi Önkormányzatra is hatással volt.

A következőkben rövid áttekintést teszünk a változással érintett területekről a Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzatot illetően:

1. **Igazgatás – járási hivatalok kialakítása**
2. **okmányirodai, gyámügyi- és szociális igazgatási feladatok**

A Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat polgármestere 2012. október 17-i ülésére a Képviselő-testület részére előterjesztést nyújtott be, amelyben bemutatta a járási hivatalok létrehozásával összefüggő önkormányzati feladatokat, és tennivalókat.

Ennek értelmében 2013. január 1. napjától a járási hivatalok, a fővárosi kerületekben a kerületi hivatalok látják el egyebek mellett a korábban jegyzői hatáskörben lévő okmányirodai, gyámhivatali, népesség-nyilvántartási, valamint egyes szociális feladatokat.

A kerületi hivatal kialakításához szükséges személyi és tárgyi feltételeket az önkormányzatnak kell biztosítani az átadott feladatok figyelembevételével úgy, hogy azt egy, az önkormányzat és a kormánymegbízott között létrejövő megállapodásban kell rögzíteni 2012. október 31. napjáig.

A megállapodás lényegi elemei a következők:

Az önkormányzat tulajdonában levő eszközöket az önkormányzat **nem tulajdonba, hanem használatba** adja a járási (körzeti) hivatal részére, így tulajdonjog átruházásra nem kerül sor.

Az önkormányzat használatba adta a Baross Gábor u. 28-30. szám alatti ingatlant, amelyben az Okmányiroda működött, valamint a Havashalom u. 41-43. "C” épületet. A kerületi hivatal az ingatlanokon kívül a Polgármesteri Hivatal létszámából 70 fő köztisztviselőt, valamint ingó és ingatlan dolgokat, a folyamatos feladatellátáshoz szükséges tárgyi eszközöket és immateriális javakat vett át megállapodás alapján 2013. január 1-jei hatállyal.

1. **oktatás-igazgatási feladatok**

Az okmányirodai, gyámügyi- és szociális igazgatási feladatok átvételét követően 2012. november 21-én az önkormányzat polgármestere és jegyzője közös előterjesztést nyújtottak be a Képviselő-testületnek (testület) a Polgármesteri Hivatal (Hivatal) feladatainak átalakításával kapcsolatban.

Ennek értelmében, a korábbi feladatátadással összefüggő 70 fő létszám mellett, további 5 fő átadásáról döntött a testület a Klebersberg Intézményfenntartó Központ részére 2013. január 1-től.

A feladatok fentiek szerint bemutatott átstrukturálódása - a jegyzői hatáskörbe tartozó ügyek (államigazgatási, hatósági ügyek) közel 40 %-a átkerült a járási hivatal hatáskörébe – után csak azok az ügyek maradtak a jegyzőnél, amelyekhez a helyi viszonyok ismerete elengedhetetlen, vagy amelyekben nem országosan egységes a szabályozás, hanem helyi mérlegelési lehetőséget is biztosít a központi jogalkotó.

A 2013. évre a központi költségvetésben tervezett, önkormányzatokat érintő sarokszámok alapján az önkormányzat számára egyértelművé vált, hogy a működési költségeket csökkenteni kell. A Hivatalnak a költségvetési törvényben meghatározott képlet szerint elismert létszáma 118 fő köztisztviselőben került megállapításra.

1. **A Hivatal új szervezete**

A fentiekben ismertetett változások alapján a Hivatal – 2010. év óta változatlan - szervezeti átalakítására is szükség volt.

A 2012. évi költségvetési rendeletben a Hivatal engedélyezett létszáma 234,5 fő volt, ebből 222 fő köztisztviselő, 12,5 fő a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó munkavállaló. A szabálysértési ügyintézők közül 2 fő 2012. április 16-ától átkerült a Kormányhivatalhoz, így a létszám 232,5 főre módosult, melyből 220 fő köztisztviselő és 12,5 fő a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartozó munkavállaló.

A járások kialakításáról szóló jogszabályok értelmében 2013. január 1-jétől a Gyámhivatal és az Okmányiroda teljes egészében átkerült a járási hivatalhoz. Átkerült továbbá a Szociális és Gyermekvédelmi Irodáról a szociális feladatok egy része, valamint a gyermekvédelmi feladatok egésze.

A Művelődési Ügyosztály feladatainak jelentős része átkerült a szintén 2013. január 1-i hatállyal felálló Klebersberg Intézményfenntartó Központhoz.

Mindezekre figyelemmel a Polgármester és a Jegyző egy kisebb, racionálisabb és hatékonyabb feladatellátást lehetővé tevő, kevesebb ügyosztályt magába foglaló hivatali szervezetre tett javaslatot:

* az Okmányiroda és Gyámhivatal megszűnt, feladatuk átkerült a járási hivatalhoz,
* a Szervezési Ügyosztály, Szervezési Iroda, Jogi Iroda és Belső Ellenőrzési Iroda megszűnt, az általuk eddigiekben ellátott feladatok átkerültek a Jegyzői Kabinethez,
* a Beszerzési és Üzemeltetési Iroda átkerült a Gazdálkodási Ügyosztályhoz, a szervezeti egység neve Beszerzési Iroda,
* a Gazdálkodási Ügyosztályon belül az eddigi Költségvetési Iroda és Pénzügyi Iroda összevonásából Költségvetési és Pénzügyi Iroda került kialakításra,
* a Műszaki Ügyosztályon belül az eddigi Városüzemeltetési Iroda és Kerületfejlesztési Iroda összevonásából Kerületfejleszési és Városüzemeltetési Iroda került kialakításra,
* a Szociális és Egészségügyi Ügyosztály és a Művelődési Ügyosztály összevonásából került kialakításra a Humán Ügyosztály, melynek keretén belül működik a Szociális Iroda és az Intézményi Iroda.
* A Művelődési Ügyosztály feladatköréből a sport és a kulturális feladatok a Polgármesteri Kabinethez kerültek.

A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítésének változása az önkormányzati feladatváltozással összefüggésben

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Szervezeti felépítés** | | **Változás** |
| **Régi** | **Új** |
| **Polgármesteri kabinet** | **Polgármesteri Kabinet[[5]](#footnote-5)** | - |
| **Jegyzői Kabinet** | **Jegyzői Kabinet** | -2 |
| - Igazgatási és Ügyfélszolgálati Iroda | - Igazgatási és Ügyfélszolgálati Iroda |  |
| - Jogi Iroda | - Építésügyi Iroda |  |
| - Belső Ellenőrzési Iroda |  |  |
| - Okmányiroda |  |  |
| **Adó Ügyosztály** | **Adó Ügyosztály** | - |
| **Szervezési Ügyosztály** | **-** | **-1** |
| - Szervezési iroda |  | -2 |
| - Beszerzési és Üzemeltetési Iroda |  |  |
| **Gazdálkodási Ügyosztály** | **Gazdálkodási Ügyosztály** |  |
| - Költségvetési Iroda | - Költségvetési és Pénzügyi Iroda |  |
| - Pénzügyi Iroda | - Beszerzési Iroda |  |
| - Vagyonhasznosítási Iroda | - Vagyonhasznosítási Iroda |  |
| **Szociális és Egészségügyi Ügyosztály** | **Humán Ügyosztály** |  |
| - Szociális és Gyermekvédelmi Iroda | - Szociális Iroda |  |
| - Gyámhivatal | - Intézményi Iroda |  |
| **Művelődési Ügyosztály** | - | **-1** |
| **Összesen:** |  | **(-)2+4** |

Összességében a Hivatalban az átszervezést követően 2 ügyosztállyal és 4 irodával kevesebb szervezeti egység működik. A változásokat a Hivatal és az önkormányzat Szmsz-ében átvezették.

A szervezeti átalakítással párhuzamosan a 2013. év elején a Polgármesteri Hivatal létszáma az alábbiak szerint alakult:

* a 220 fő köztisztviselőből a Kormányhivatallal kötött megállapodás alapján 2013. január 1-i hatállyal 70 fő köztisztviselő átkerült a járási hivatalhoz, így a létszám 162,5 főre módosult,
* a szintén 2013. január 1-i hatállyal felálló Klebersberg Intézményfenntartó Központhoz 5 fő köztisztviselő került át, így a Hivatal 2013. január 1-i induló létszáma 157,5 fő volt,
* a szervezet átalakítás következtében a hivatal létszáma 157,5 főről 120 főre, azaz 37,5 fő létszámmal csökkent (23,8 %). A Hivatalban a 2012. novemberében meglévő 15 üres álláshely szintén megszüntetésre került.

1. **A köznevelési feladatokkal összefüggő szervezeti átalakítás**

Amint már a korábbiakban – a fentiekben, illetve a 2. számú fejlesztési részterület kidolgozása során – ismertettük, a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 2012. október 27-étől hatályos 74. § (4) bekezdése szerint a 3000 főt meghaladó lakosságszámú települési önkormányzat gondoskodik – a szakképző iskola kivételével - az illetékességi területén lévő összes, saját tulajdonában álló, az állami intézményfenntartó központ[[6]](#footnote-6) által fenntartott köznevelési intézmény feladatainak ellátását szolgáló ingó és ingatlan vagyon működtetéséről.

Az Nkt. 76.§-a alapján a működtető feladata

* a köznevelési közfeladat-ellátás céljait szolgáló ingatlannak az ingatlan rendeltetésének megfelelő, hatályos köznevelési, tűzvédelmi, munkavédelmi és egészségügyi előírások szerint üzemeltetése, karbantartása,
* a működtetéssel kapcsolatos közterhek, költségek, díjak viselése,
* az ingatlan vagyonvédelméről való gondoskodás,
* minden olyan feladat ellátása, amely ahhoz szükséges, hogy az ingatlanban a köznevelési feladatokat megfelelő színvonalon és biztonságosan láthassák el,
* a köznevelési intézmények működéséhez szükséges eszközök, taneszközök, anyagok, áruk, szolgáltatások megrendelése, átadás-átvétele, raktározása, készletek pótlása,
* működtetni, karbantartani a köznevelési intézmény alapító okiratában foglalt feladat ellátásához szükséges technikai berendezéseket, javítani, karbantartani a tulajdonában lévő taneszközöket, beszerezni a köznevelési közfeladat-ellátáshoz szükséges eszközöket,
* a köznevelési intézmény épülete állagának megóvása.

A fentiek alapján az önkormányzat, mint működtető az alábbi feladatokat látja el:

* Étkeztetés (pénz kezelése, beszedése, nyilvántartás, kiszolgálás,),
* takarítás (napi, évi 2 nagytakarítás),
* karbantartás (napi kis javítások, nagyobb javítások),
* kertészi feladatok (hó eltakarítása, udvar seprése, fű nyírása, locsolás),
* őrzés-védelem (távfelügyelettel, vagy 24 órás helyi szolgálattal),
* portaszolgálat az intézmény nyitva tartása alatt,
* gazdasági feladatok, a működtetés költségvetésének kezelése,
* az intézmények működtetéséhez szükséges eszközök, beszerzése, a beszerzéssel kapcsolatos feladatok,
* az intézmény bérbeadása,
* működtetést érintő intézményi pályázatok kezelése (taneszközök, eszközök).

Az Nkt. 68. § (1) bekezdése alapján az önkormányzat 2013. január 1-jétől működtetőnek minősül, ezért a fenti működtetői feladatokat el kell látnia, melyhez biztosítania kell a szükséges személyi feltételeket (gazdasági, ügyviteli, műszaki, kisegítő, technikai személyzet) és tárgyi feltételeket.

Az állami átvétel a kerületi önkormányzat által fenntartott tizennégy iskolát, valamint a szakszolgálati feladatot ellátó Napraforgó Gyermekjóléti Központ, Családsegítő Szolgálat és Nevelési Tanácsadót érintette.

A Képviselő-testület a Polgármester javaslatára úgy döntött, hogy a fentiekben meghatározott működtetési feladatok költségvetési szerv keretei között kerüljenek ellátásra a Kerületgazda Szolgáltató Szervezet által.

Az állami átvétel során érintett intézmények működtetési költségeit (technikai dolgozók bére, a járulékai, továbbá a dologi kiadások) 2013. január 1-től az önkormányzat a feladatellátással megbízott Kerületgazda Szolgáltató Szervezet intézménynél tervezte.

Az intézményekben a pedagógus és a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott közalkalmazottakon kívül valamennyi, nem üres közalkalmazotti álláshely a Kerületgazda állományába került.

1. **A szervezet átalakítás költségvetési hatása**

A fentiekben vázolt feladat átalakítással értelemszerűen együtt járt az önkormányzat költségvetésének változása is.

A **pedagógusok és a köznevelési területen dolgozó szakmai álláshelyek bére kikerült** az önkormányzat költségvetéséből, azonban az egyéb finanszírozási elemek változása miatt ez a több milliárdos tétel nem jelenik meg azonos összegben a költségvetésben, mint kiadás-csökkenés.

A költségvetés változását a 2012. évi teljesítési és a 2013. év tervezési adatok aspektusából érdemes vizsgálni, mivel a változás ennek a két évnek a fordulóján volt meghatározó. A változást az 1. számú mellékletben foglaltuk össze.

A mellékletben foglaltaknak megfelelően az alábbi megállapítások tehetők:

A feladatváltozással összefüggő finanszírozási változások fentebb ismertetett hatásának következtében az önkormányzat költségvetési főösszege mintegy 1,1 md forinttal csökkent.[[7]](#footnote-7) A költségvetési főösszeg csökkenésének legfőbb oka a köznevelési ágazatban dolgozó szakmai létszám és bér (járulékokkal) kikerülése az önkormányzat költségvetéséből.

A költségvetés csökkenésének meghatározó tényezője a feladatátadással kapcsolatos ágazati finanszírozás változása, az állami finanszírozás átalakítása.

**Az összességében 1,443 md forint bevétel csökkenés** legnagyobb tételei a közhatalmi bevételek és átengedett központi adók csökkenése (- 840 millió forint), illetve a költségvetési támogatások csökkenése (-738 millió forint). Jelentős mértékben csökkent a normatív támogatások összege (-337 millió forint), továbbá megszűnt a kötött normatív támogatás intézménye (-366 millió forint).

A feladatváltozásokból eredő finanszírozási változások alapján összességében a bevételek csökkenése (1,4 md forint) kisebb volt, mint a **kiadások csökkenése (1,565 md forint),** mintegy 122 millió forinttal.[[8]](#footnote-8)

A finanszírozási bevételeket (pénzmaradvány) is figyelembe véve az összes bevétel csökkenése a 2012. évről a 2013. évre 1,1 md forint, míg a kiadások esetében 1,6 md forint.

A 2013. évtől külső finanszírozási tétel nem tervezhető, és mint azt fentebb bemutattuk, külső finanszírozás szigorú feltételekkel vehető igénybe. Külső finanszírozási tételt az önkormányzat egyik évben sem tervezett, és a költségvetés alakulása alapján nem is volt rá szüksége.

A finanszírozási bevételek körében az előző évi **pénzmaradvány** felhasználása, mint belső finanszírozási tétel tervezhető.

Az önkormányzat mind a két évben jelentős pénzmaradványt mutatott ki, amely évről-évre tovább növekedett: 2012. évben mintegy 1,3 md forint, 2012-ről 2013-ra mintegy 1,6 md forint pénzmaradvány felhasználás teljesített az önkormányzat. A 2013. évi zárszámadásban a pénzmaradvány összege 1,8 md forint volt, amely a 2014. évi költségvetésben használható fel.

**A feladatváltozást és finanszírozást követő időszak költségvetésének alakulását vizsgálva elmondható, hogy az önkormányzat bevételeinek csökkenése kisebb, mint az elvett feladatok költség-igénye. Ebből adódóan a gazdálkodás biztonsága a központi feladatváltozás- és finanszírozás változásából adódóan nem került veszélybe. Az önkormányzatot a feladat- és finanszírozás változás nem érintette hátrányosan.**

A fentiekhez természetesen hozzá kell tenni, hogy a bevétel-kiesést az önkormányzat – amint azt a pénzmaradvány évről-évre növekvő összege is mutatja – egyfelől óvatos gazdálkodással, másfelől működési bevételei növelésével is igyekezett ellensúlyozni.

A 2013. évben az önkormányzat intézményi működési bevételeinek összetételét és alakulását a 3. számú mellékletben foglaltuk össze.

Az önkormányzat intézményi működési bevételei összességében nem mutatnak jelentős változást az előző évhez képest.

A kiadások csökkenésére és a pénzmaradvány növekedésére nem kizárólag az óvatos és megfontolt gazdálkodás, hanem a fejlesztési feladatok egyik évről a másikra történő áthúzódása is hatással volt.

**Összességében az önkormányzat gazdálkodása évek óta kiegyensúlyozott, működési hitel és likvid hitel felvételére több éve nem került sor.**

**III. Az önkormányzat hosszú- és rövid távú költségvetési stratégiája**

A stratégiai tervezés a jelenlegi jogszabályi előírások alapján legalább a képviselő-testület felhatalmazásának időszakára szól, de ettől eltérő hosszabb távú stratégiát is alkothat a képviselő-testület.

**A gazdasági program**

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 116. § (1) bekezdése szerint a képviselő-testület hosszú távú fejlesztési elképzeléseit gazdasági programban, fejlesztési tervben rögzíti.

(2) A gazdasági program, fejlesztési terv a képviselő-testület megbízatásának időtartamára vagy azt meghaladó időszakra szól.

(3) A gazdasági program, fejlesztési terv helyi szinten meghatározza mindazokat a célkitűzéseket és feladatokat, amelyek a helyi önkormányzat költségvetési lehetőségeivel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti és gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével a helyi önkormányzat által nyújtandó feladatok biztosítását, színvonalának javítását szolgálják.

(4) A gazdasági program, fejlesztési terv - a megyei területfejlesztési elképzelésekkel összhangban - tartalmazza, különösen: az egyes közszolgáltatások biztosítására, színvonalának javítására vonatkozó fejlesztési elképzeléseket.

(5) A gazdasági programot, fejlesztési tervet a képviselő-testület az alakuló ülését követő hat hónapon belül fogadja el. Ha a meglévő gazdasági program, fejlesztési terv az előző ciklusidőn túlnyúló, úgy azt az újonnan megválasztott képviselő-testület az alakuló ülését követő hat hónapon belül köteles felülvizsgálni, és legalább a ciklusidő végéig kiegészíteni vagy módosítani.

A gazdasági program megalkotása – a hivatkozott jogszabályi előírás alapján – kötelező, ezért olyan eszközrendszer és módszertan kidolgozása szükséges, amely lehetővé teszi, hogy az éves költségvetési tervezés a stratégiai döntések eszközévé is váljon - nem sértve az önkormányzati működés biztonságát -, illetve, hogy a stratégiai döntések ne ad-hoc jellegűek legyenek, hanem költségvetésileg alátámasztottak, és megalapozott gazdasági számítások mellett születhessenek.

**Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat gazdasági programja**

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat a 2011-2014. évekre szóló gazdasági programját a Képviselő-testület a 2011. április 13-i ülésén tárgyalta.

A gazdasági program (Program) elnevezése **Fejlődő Kertváros Program II.**

A Program bevezető részében az önkormányzat az alábbi célokat rögzítette:

„A képviselő-testület elsődleges feladatának tekinti a kerület és intézményeinek zavartalan, kiegyensúlyozott működtetését, fejlesztését, fontosnak tartja a kerület kertvárosi jellegének megőrzését, lakosai életkörülményeinek javítását, az infrastruktúra fejlesztését és mindezek érdekében a gazdasági lehetőségek feltárását, az Új Széchenyi Terv és az Európai Unió forrásainak hatékony kihasználását.

A jelen gazdasági programban meghatározott célok, elképzelések megvalósításához a Képviselő-testületnek biztosítania kell a szükséges anyagi forrásokat, vagyont, melyhez az alábbi elveket, feladatokat rögzíti:

* Meg kell keresni a működési bevételek növelésének lehetőségeit, az adóhátralékok behajtását hatékonyabban kell végezni.
* Nyomon kell követni a költségvetési támogatási rendszert, ki kell használni a támogatási rendszer által nyújtott előnyöket.
* Át kell tekinteni a meglévő vagyontárgyakat, azok hasznosítási módját, lehetőségeit, a fenntartási, üzemeltetési költségek nagyságát. Javaslatot kell kidolgozni az egyes vagyontárgyak megfelelő hasznosítására, értékesítésére.

A Program összhangban van a kerület rendezési tervével, figyelembe veszi a kerület sajátosságait, előnyeit, lehetőségeit, s ennek megfelelően határozza meg a gazdasági beruházások, fejlesztések irányát.”[[9]](#footnote-9)

A Program nagy hangsúlyt helyezett a pályázati források bevonására, mivel az önkormányzatnak ez a legkézenfekvőbb lehetősége a nagyszabású fejlesztési tervei megvalósítására, saját fejlesztési forrásai kiegészítésére.

Fontos alapelv a Programban továbbá, hogy a **működésre megszerzett bevételeket működésre, míg a fejlesztésre megszerzett bevételek fejlesztésre** fordítsák. Fejlesztésre megszerzett bevételek:

* az állami támogatások fejlesztési része,
* a helyi adóbevételek (építmény- és telekadó),
* a gépjárműadóból származó bevételek,
* az iparűzési adó évenként változó része,
* a telek és ingatlanértékesítésből befolyó bevételek, valamint
* a kötvénykibocsátásból még el nem költött szabad pénzeszközök.

Az önkormányzat a gazdasági helyzetének meghatározására SWOT analízist alkalmazott:

|  |  |
| --- | --- |
| **Erősségek** | **Gyengeségek** |
| Csendes, kertvárosi település.  **Kiegyensúlyozott, jó gazdálkodás.**  Magas a zöld felületek aránya.  Rendezett jó minőségű lakókörnyezet.  Pesti oldal egyik legtehetősebb lakónépessége.  Erős lokálpatriótizmus.  Nagymértékű fejlesztésekkel európai színvonalú közterületek. | Korábbi ipari üzemek kihasználatlan ingatlanai.  Erős átmenő forgalom a Veress Péter úton.  HÉV sínpárja kettévágja a kerületet. |
| **Lehetőségek** | **Veszélyek** |
| Közösségi funkciók megerősítése közterület rehabilitációval.  Gyermek és ifjúsági sportközpontok fejlesztésével a település vonzerejének bővítése.  Kerékpáros közlekedés javítása.  Középületek, közterületek komplex rehabilitációja.  **Új Széchényi Terv és különböző EU-s források.**  Infrastrukturális beruházások.  Tömegközlekedési csomópontokhoz parkolási lehetőségek bővítése.  Gödöllői HÉV és a Metró összekapcsolásával, kéregalatti tömegközlekedés megvalósítása. | Romló lakásállomány.  Forgalomnövekedés okozta közlekedési problémák.  Intenzív beépítés miatt a zöld felület csökkenése.  **Önkormányzati bevételek csökkenése.**  **Önkormányzati kiadások növekedése.**  **Beruházási forrás és önerőhiány.**  **Intézmény-fenntartási problémák.** |

Az önkormányzat a fentiekben meghatározott szempontok figyelembevételével határozta meg a kerület középtávú fejlesztési koncepcióját.

**A Program prioritásai:**

* pályázati források további bevonása – az önkormányzat a Programban megfogalmazottak szerint 2006-2010. években a legsikeresebb pályázó volt a fővárosi kerületek között;
* az önkormányzati intézmények gazdálkodásának átvilágítása a gazdálkodás racionalizálása érdekében – az önkormányzat költségvetésének több mint felét az intézményi működési kiadások jelentik;
* a kötelező és önként vállalt feladatok körének felülvizsgálata;
* lakosság életkörülményeinek javítása.

**Fejlesztési elképzelések**

Az önkormányzat Programjában meghatározott fejlesztési elképzeléseit és annak megvalósítását a Program 1. számú mellékletének megfelelően a tanulmány 5. számú mellékletében mutatjuk be.[[10]](#footnote-10)

A fejlesztési elképzelések mindösszesen a négy év viszonylatában mintegy 6,7 md forint saját fejlesztési kiadást jelent az önkormányzatnak. Ez az összeg négy évre elosztva éves szinten átlagosan mintegy 1,6 md forint fejlesztési kiadási igényt jelent, amely az önkormányzat éves költségvetési terveiben ténylegesen is szerepelt.

**A Programban meghatározott feladatok a jelentős forrásigény ellenére teljesültek, illetve folyamatosan valósulnak meg.**

**Az önkormányzat a tervezettnél közel kétszer annyi (1,8 md) pályázati forrást realizált, mint azt a Programban előirányozták.**

A fejlesztési igények megvalósítása ugyanakkor nagymértékben függ az önkormányzat saját bevételeinek tényleges teljesítésétől, teljesíthetőségétől.

A költségvetés legjelentősebb kiadási tétele az önkormányzati intézményrendszer fenntartása. Míg a felhalmozási, felújítási kiadások a rendelkezésre álló forrásokhoz igazítva ütemezhetők, addig a működési kiadások évről-évre, állandó (növekvő) kiadásként jelentkeznek.

A bevételek azonban nem növekednek a kiadási igényekkel azonos mértékben.

**A költségvetés tervezésének általános problémája, hogy a kiadási igények jelentősen meghaladják a bevételi lehetőségeket. Az önkormányzati költségvetés készítésekor kompromisszumot kell hozni akkor, amikor a kiadásokat a reálisan tervezhető, biztos bevételekhez igazítják.**

A bevételi és a kiadási oldal közötti különbség csökkentése érdekében elengedhetetlenül szükséges az intézményrendszer működtetésének hatékonyabbá tétele, vagyis a közszolgáltatások megőrzése mellett a működtetési költségek csökkentése.

Az intézmények fenntartásához szükséges források közel 50 %-át az önkormányzatnak saját forrásaiból kell előteremtenie.

Az önkormányzati gazdálkodás másik jellemző problémája, hogy amíg a működési kiadások egyenletesen, ütemezetten és kiszámíthatóan merülnek fel, a bevételek teljesítése nem egyenletes, számos bizonytalanságot hordoz magában. A legnagyobb bizonytalanságot az ingatlanértékesítés bevétele jelenti, amely bevétel teljesítésétől függ a fejlesztések teljesíthetősége is.

Amint arra már korábban utaltunk, az éves pénzmaradvány összege az elmúlt években minden évben nőtt. A pénzmaradvány nagysága nagymértékben függ a fejlesztési elképzelések adott évi megvalósításától.

Amennyiben a fejlesztési feladatokra tervezett saját bevételek nem-, vagy nem a fejlesztés időszakában teljesülnek, úgy a fejlesztési kiadás a következő évi költségvetésben realizálódik, a pénzmaradvány, mint belső finanszírozási tétel terhére. Ugyanakkor, ha az adott fejlesztés elhúzódik, és nem valósul meg a tárgyévben, akkor a fejlesztés forrása, mint pénzmaradvány szintén a tárgyévet követő évben (években) jelenik meg az önkormányzat költségvetésében.

Az önkormányzat pénzmaradványa több éve áthúzódó fejlesztési tételek forrását is tartalmazza.

A Program a fejlesztéseken kívül **más területeken** is meghatározott feladatokat az alábbiak szerint:

* **adópolitika** – kintlévőségek behajtása, elektronikus ügyintézés megvalósítása, igazságos, a lakosság teherviselő-képességéhez igazodó adókivetés a biztos bevétel érdekében, az adóbevételek fejlesztési feladatokra fordítása;
* **vagyongazdálkodás** – rossz műszaki állapotú lakások értékesítése, bevételt teremtő bérlakás-állomány fejlesztése, nem lakás célú helyiségek felújítása, bérbe adása, közterület használati díj felülvizsgálata, építési telkek értékesítése, az ebből származó bevételek fejlesztésre fordítása;
* **városrendezés, városüzemeltetés, közlekedés, környezetvédelem, településtisztaság, zöldterületek** – kertvárosias jelleg megtartása, közterületek, parkok gondozása, fejlesztése, környezetvédelem, hulladékgazdálkodás, zajvédelem, zöldterületek megóvása, növelése;
* **szociálpolitika, egészségügy, foglalkoztatáspolitika** – önhibájukon kívül hátrányos, nehéz helyzetben élők segítése, támogatása, az ehhez szükséges intézmény-hálózat és pénzbeni ellátások fenntartása, közfoglalkoztatás növelése;
* **oktatás- és ifjúságpolitika, sport, közművelődés** – köznevelési intézmények fenntartása, versenyképes tudás támogatása, fejlesztése, egészséges életmódra nevelés előtérbe helyezése, intézmény-felújítási program folytatása, szociálisan rászoruló fiatalok pályázati támogatása, ösztönzési formák megtartása, jó tanuló, jó sportoló fiatalok elismerése;
* **külkapcsolatok** – testvérvárosokkal való kapcsolat fenntartása, a velük való gazdasági együttműködés erősítése;
* **közbiztonság, bűnmegelőzés** – térfigyelő rendszer fejlesztése, kibővítése, XVI. kerületi Rendőrkapitányság működésének támogatása, mezőőr és polgárőrség együttműködésének erősítése, támogatása.

**IV. Az önkormányzati gazdálkodás hatékonyság-növelésének lehetőségei**

A költségvetési gazdálkodásban a hatékonyság, eredményesség, gazdaságosság sajátosan értelmezhető fogalmak.

A **gazdaságosság** vizsgálatánál arra keresünk választ, hogy a szolgáltatások biztosításához az erőforrások legjobb kombinációját határozták-e meg, a személyi-tárgyi feltételeket a szükséges mennyiségben és minőségben a lehető legjobb ár-érték arányban szerezték-e be. A személyi feltételek az ellátandó feladatokhoz, tevékenységhez igazodnak-e, és azokat optimális kombinációban a legkisebb költséggel biztosítják-e a szolgáltatásokhoz.

A **hatékonyság** megítélését az erőforrások beszerzésének költségei és az erőforrások kihasználásnak mértéke, azaz a technikai hatékonyság együttesen befolyásolja. A hatékonyság az elért eredmények és a kapcsolódó ráfordítások viszonyát fejezi ki.

Az **eredményesség** a költségvetési szervek teljesítményének fontos jellemzője, azt az értéket fejezi ki, amit a társadalom elvár a közszféra befektetéseitől, a gazdálkodás végeredményét, a gazdálkodás során tett erőfeszítések hasznosságát mutatja.

Az önkormányzati gazdálkodás tekintetében a hatékonyság, eredményesség értelmezhető, hiszen jellemzően olyan szolgáltatásokhoz kapcsolódik, amelyek eredménye nem kézzelfogható dolog, egzaktan mérhető eredmény.

Nem vitatható ugyanakkor, hogy az önkormányzat által végzett szolgáltatások (intézményi ellátások, oktatási intézmények fenntartása, szociális, egészségügyi ellátások, igazgatási szolgáltatások) elősegítik a gazdaság jövedelemtermelő képességének javítását, ezért az önkormányzati költségvetési szférában is törekedni kell a feladatoknak a gazdaságos, hatékony és eredményes ellátásra.

**a) Rövid távon**

**1. A horizontális folyamatok támogatása**

Az önkormányzat költségvetésének számszerű adatait vizsgálva elmondható, hogy az önkormányzat gazdálkodása évről évre biztonságos és kiegyensúlyozott, működési hiány nem merül fel, likvid hitelt sem vettek fel több éve, a fejlesztésekre a tervezettnél sikeresebben pályáztak, a fejlesztések hatására az önkormányzat gazdasága (vagyona) növekszik, a kerület szépül, a fejlődés kézzel fogható és látványos.

A fejlődéssel és a sikerekkel párhuzamosan érdemes megvizsgálni az egyes intézmények helyzetét. A kimutatható megtakarítások mellett nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a sikerekben azoknak az intézményeknek van nagy szerepük, akik a gazdálkodás végrehajtásban a stratégiai szerepet kapják.

Jellemzően ezek a szervezetek a Hivatal, illetve az intézmények gazdasági és műszaki feladatait ellátó Gamesz és Kerületgazda intézmények.

A tanulmány 2. számú mellékletében a Hivatal, a Gamesz és a Kerületgazda egyes kiadási és bevételi előirányzatait, illetve ezek teljesítését foglaltuk össze a 2012-2014. évek vonatkozásában.

Látható, hogy a felhalmozási és működési kiadások a Hivatal és a Gamesz tekintetében jelentősen csökkentek, ezen belül is számottevő a dologi kiadások csökkenése.[[11]](#footnote-11)

A működési költségek alacsony szinten tartása miatt azonban olyan, a gazdálkodásban láthatatlan feszültségek keletkezhetnek, amelyek a munkavállalók komfortérzetének romlásához, motiválatlanságához vezethetnek.

Ezek a költségek jellemzően a napi munkavégzéshez szükséges személyi-tárgyi feltételek biztosítását szolgálják - irodaszer (papír, írószer, nyomtatópatron), tisztítószer, stb. – illetve a személyi juttatásokban a jutalmazási lehetőségek, célfeladat egyéb, a teljesítményt ösztönző elemek.

A költségvetés készítésének sajátosságáról – a kiadásoknak a bevételekhez való igazítása – korábban már említést tettünk. Az önkormányzat nagy figyelmet fordít a gazdálkodás vertikális folyamataira, azonban a gazdálkodás horizontális folyamatira való odafigyelés is fontos.

**Horizontális folyamatnak nevezzük azokat az időben egymás mellett, egymással szoros kölcsönhatásban zajló folyamatokat, amelyek együttesen a költségvetési szerv céljainak, feladatainak személyi és tárgyi feltételrendszerét jelenti.**

Ezeknek a feltételeknek a javulása informatikai rendszerek fejlesztésével, a hatékonyság növelésével is elérhető. A munkavégzés gyorsasága, pontossága, a ráfordított energia mennyiségének csökkentése révén a munkatársak elégedettsége is növekedhet, a költségek növekedése nélkül.

A fenti területeken elért megtakarítások más területek költségeit kiegészíthetik, illetve a működés tárgyi feltételeinek csökkenése révén a megmaradó tárgyi feltételek színvonalának emelésére fordítható. (pl. amennyiben kevesebb papír, irodaszer szükséges a meglévő feladatok ellátásra, a kevesebb szükséglet ugyanakkora költséggel magasabb színvonalú eszköz beszerzésére ad lehetőséget.)

1. **Likviditás**

Az önkormányzat ún. kiskincstári rendszert[[12]](#footnote-12) alkalmaz évek óta, a számlavezető hitelintézettel kötött megállapodás alapján.

Egy adott időszak valós pénz-igényének megállapítása fáradságos és bizonyos szempontból egy személyes feltételrendszerhez kötött, mivel a Hivatal Gazdálkodási Ügyosztályának vezetőjén kívül más nem tudja megítélni.

A likviditás kezelését informatikai rendszer nem támogatja, és ismereteink szerint nincs az önkormányzati területen jelenleg olyan integrált informatikai rendszer, amely képes a napi készpénzigény tényleges megjelenítésére, a döntéshozók támogatására a napi banki forgalom adatai – és nem a számviteli rendszerben könyvelt adatok – alapján.

A likviditás kezelésére azonban szükség van, annál is inkább, mert – mint korábban már utaltunk rá – az önkormányzat bevételei egyenetlenül érkeznek, ezért a kötelezettségvállalások megkötése előtt szükséges annak eldöntése, hogy a kötelezettségvállalásból adódó fizetési kötelezettségre a fizetés időpontjában lesz-e fedezet.

Különösen fontos ez a nagy értékű beruházások, fejlesztések kifizetése esetében, de fontos az intézményi feladatellátással összefüggő finanszírozás tekintetében is.

A likviditás kezelésére javasolunk a tanulmány 7. számú melléklete szerinti excel táblát, amelyet szervezeti egységek és az intézmények összesített költségvetési adataiból (rendszeresen ismétlődő adatszolgáltatás a likviditáshoz a kötelezettségvállalások és a várható bevételek szerint)[[13]](#footnote-13) és a napi banki adatokból folyamatosan frissíteni kell.

Az egész évre kitöltött tervszámokat és a tapasztalatok alapján kialakított elképzeléseket (előrejelzéseket) a napi banki adatok, illetve a gazdálkodás során az időszaki adatok folyamatosan felülírják, így adva egyre pontosabb előrejelzést az önkormányzat számára a költségvetési bevételek és kiadások várható és tényleges alakulásáról.

Az adatszolgáltatást az intézmények tekintetében az önkormányzat a finanszírozáshoz kötheti.

A kiskincstári rendszer továbbfejlesztésének lehetőségeivel, irányaival a 4. számú fejlesztési részterület kidolgozása során részletesebben is foglalkozunk.

**b) Közép távon**

1. **A gazdálkodás központi kontrollja**

Az önkormányzat és intézményei 2014. január 1-tól[[14]](#footnote-14) egységesen a Saldo pénzügyi-gazdálkodási rendszert alkalmazzák, így az önkormányzat kis ráfordítással megvalósíthatja, hogy a Hivatal a teljes önkormányzati gazdálkodást felügyelje, a gazdálkodási folyamatokat kontrollálja, valós idejű adategyeztetést folytasson elektronikusan.

Amennyiben a Hivatalban az intézmények által alkalmazott gazdálkodási program teljeskörűen, valós időben[[15]](#footnote-15) látható, a Hivatal az intézmények finanszírozását, a finanszírozási igényt valós időben, dokumentumok előállítása és bekérése nélkül kontrollálni tudja.

Például: az intézmény a lejárt kifizetetlen számláinak fedezetére finanszírozás terhére átutalást kér. A Hivatal az igény jogosságának megítélése érdekében a Hivatalban működő szerveren keresztül megvizsgálja, hogy az igény megalapozott-e, vagyis a gazdálkodási rendszer számla moduljában a hivatkozott számlák rögzítve vannak-e, valóban lejár-e a fizetési határidejük, illetve, hogy a számlához tartozik-e kötelezettségvállalás, a kötelezettségvállalás rögzítése szabályszerűen megtörtént-e, megelőzte-e a számla rögzítését, stb.

A rendszer nagy segítséget jelent a likviditás megítélésben is. Nem csak az a fontos ugyanis, hogy a Hivatal „rálásson” az intézmények bankszámláira, hanem az is, hogy a meglévő kötelezettségvállalásait, lejárt, vagy a közeljövőben lejáró szállítói számláit is láthassa.

Ezek együttes vizsgálata alapján lehet eldönteni egy adott időszak finanszírozási igényét, a tényleges pénz-szükségeltet.

A fentiek érdekében javasoljuk a Hivatalban kialakítani, hogy az önkormányzat valamennyi intézménye tekintetében a Saldo program integráltan, a Költségvetési és Pénzügyi Irodán egy szerveren keresztül működjön, és a Hivatal betekintést nyerjen valamennyi intézménye pénzügyi-gazdálkodási rendszerébe.

Ezáltal egyrészt nő a munkavégzés hatékonysága, mivel az adatok bekérése helyett az önkormányzat maga kérdezi le az adatokat elektronikusan, nincs időveszteség, amely az adatok előállítása miatt keletkezik, nincs félreértés, amely az adatok körére vonatkozik, biztosan azt az adatok értékelik, minősítik amelyre szükség van, stb. így a döntések megalapozottsága is nő.

Másrészt egyfajta kényszerítő tényező az intézmények részre az a helyzet, hogy csak pontos és naprakész adatok alapján juthatnak finanszírozáshoz, valamint az adatokba az önkormányzat betekinthet, ezáltal javul a munkafegyelem és a szabályosság.

Nő a költségvetés tervezés hatékonysága is, mivel az önkormányzat a költségvetési tervezéshez szolgáltatott adatokat közvetlenül kontrollálhatja, eltérés esetén indoklást és ismételt adatszolgáltatást kérhet, hogy csak néhány fontos példát említsünk.

A megvalósítás költség-igénye nem jelentős, inkább szervezési feladatot jelent az önkormányzat és intézményei tekintetében.

Lehetőség szerint, a Saldo programnak egy a gazdasági társaságok pénzügyeit is kezelni képes változatát – amennyiben a program tulajdonosai rendelkeznek ilyen változattal - javasoljuk kiterjeszteni az önkormányzat 100%-os tulajdonú gazdasági társaságira is. Ennek a megvalósításával az önkormányzati gazdaság teljes vertikumában egységes gazdálkodási rendszer működhetne, amely központilag integrált, ezáltal ellenőrizhető, így rendelkezik mindazokkal az előnyökkel, amelyek az intézmény-irányítás hatékonyságát, gazdaságosságát, eredményességét javítják.

*A gazdálkodást a fentiekben meghatározott központi szerver alkalmazásával – a gazdasági társaságokra is kiterjesztve - Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidék Önkormányzata a Forrás SQL programmal valósította meg.*

1. **Vezetői információs rendszer**

A vezetői információs rendszer (VIR) az önkormányzatban meglévő hatalmas mennyiségű adatokhoz, információhoz való hozzájutást segíti olyan formában, amilyen formában a döntés előkészítők, döntéshozók azt igénylik.

A VIR általában a meglévő gazdálkodási és egyéb szakrendszerek moduljaiból nyer ki adatokat olyan struktúrában és tartalommal, amely megfelel a döntés-előkészítők, döntéshozók igényeinek. Az adatok tartalmát, szerkezetét az igényeknek megfelelően alakítják ki, a más rendszerekben létrehozott adatok naponta (jellemzően éjjel) frissülnek a VIR rendszerben.

Ezen kívül a VIR segítséget nyújt olyan információkkal, amelyek a szervezet (intézmény, hivatal) teljesítménynek mérését is lehetővé teszi. Ilyenek lehetnek a feldolgozott adatok mennyisége, rendszerek használatának névre szóló kimutatása, rendszerekből való ki- és belépés gyakorisága, stb.

Néhány példa és javaslat a VIR adattartalmára: [[16]](#footnote-16)

**Teljesítmény mutatók:**

* Rendszerhasználat,
* Bizonylat rögzítés bizonylat típusonként,
* Rögzített bizonylatok száma,
* Rögzített bizonylati tételek száma.

**Pénzügyi adatok:**

* Szabad előirányzatok,
* Költségvetési kiadás,
* Költségvetési bevétel,
* Cash flow kimutatás.

**Kötelezettségvállalások:**

* Kötelezettségvállalások szervezeti egységek (keretgazdák) szerint
* Maradványos kötelezettségvállalások szervezeti egységek szerint,
* Tárgyévi és maradványos kötelezettségvállalások szervezeti egységek szerint,
* Kötelezettségvállalások partnerenként.

Az adatok köre természetesen tetszőlegesen alakíthatók az önkormányzat igényeinek megfelelően, a lényeg, hogy az adatok köre, formája úgy kerüljön kialakításra, hogy az támogassa a döntések előkészítését, a döntések meghozatalát.

Lényeges szempont, hogy az adatok struktúrája olyan legyen, hogy abból könnyen összeállíthatók legyenek különféle jelentések, adatszolgáltatások. A rendszer tegye lehetővé az adatoknak szerkeszthető formában való lekérdezését, exportálását is. (excel)

*A fentiekben meghatározott vezetői információs rendszert a Budapest Hegyvidék XII. kerületi Önkormányzat vezetett be 2002-ben.*

1. **Elektronikus folyamat és dokumentumkezelés**

Az önkormányzat kiterjedt szervezeti és intézményi hálózattal rendelkezik. Kiemelve a kötelezettségvállalás, vagy akár a szállítói számla kezelés folyamatát, nem vitatható, hogy milyen sokrétű és sok-szereplős feladatról van szó. Annál is inkább, mivel az önkormányzatban a kötelezettségvállalás folyamatában az aláírásra jogosultak száma is jelentős.

A hatékonyságot jelentősen növeli, ha a papír alapú dokumentumok kezelése (étkeztetés, iktatás, fizikai átadás-átvétel, majd visszavétel, ismételt iktatás, stb.) helyett az önkormányzat áttér az elektronikus dokumentumkezelésre.

Nem kizárólag a dokumentumok, hanem a folyamatok támogatása is hatékonyabb, eredményesebb és gazdaságosabb az elektronikus rendszer támogatásával. Az alábbiakban felsorolunk néhány példát az elektronizáltság lehetséges területeiről:

**Az elektronikus dokumentum- és folyamatkezelés jellemző területei**

**Ingatlanhoz kapcsolódó szerződések kezelése**

* szerződések iktatása, archiválása (szkennelt szerződésképpel)
* projekt-, beruházás dokumentációk iktatása, archiválása (szkennelt képpel)
* beépített szerződés generáló
  + tipizált (szerződéssablonokból)
  + egyedi szerződések (csoportmunka támogatás)
* szerződések gyors visszakeresése, listák, riportok
* ingatlanra
* ügyfelekre, alvállalkozókra
* státuszokra (tervezet-, elő-, kész-, módosító-, bontü-, meghiúsult- stb.)
* prioritás, kockázat alapján
* publikus, titkos, élő, lezárt szerződésekre
* automatikus e-mail értesítések a felelősöknek lejáratról, határidőről, megújításról
* szerződések verziókövetése
* szerződések titkosítása, irattározása, selejtezése

**Üzemeltetés és hibabejelentés kezelése**

* ingatlanokhoz kapcsolódó hibák, panaszok, karbantartási problémák bejelentésének kezelése (elektronikus űrlapok)
* statisztikák, listák, lekérdezések
  + ingatlanra, eszközre
  + bejelentőre
  + technikai csoportra
  + alvállalkozókra
  + hibatípusra stb.
* bejelentések alapján automatikus feladatkiosztás[[17]](#footnote-17)
* bejelentések határidő felügyelete (végrehajtás)
* bejelentések – teljesítések – számlák összekapcsolása (pénzügy)
* automatikus e-mail értesítések ingatlanhoz kapcsolódó feladatok lejártáról, határidőről (felelős, helyettes, felettes részére)
* jelentések, riportok gyors összeállítása (excel export)
* visszakereshető szkennelt dokumentumképek (akár összekötve a könyvelési rendszerből is)

**Beruházás, projekt és tervdokumentáció kezelése**

Ingatlanokhoz kapcsolódó felújítások, beruházások, vizsgálatok, felújítások elektronikus ügyviteli támogatása.

* Tervek, engedélyek kivitelezési dokumentációk nyilvántartása[[18]](#footnote-18)
* Felújítási feladatok nyilvántartása és számonkérése
* Projektdokumentációk elkészítése elektronikus véleményeztetése
* Beruházáshoz kapcsolódó engedélyezési folyamatok kialakítása
* Beruházáshoz kötött költségelszámolások támogatása

**Utalványozás támogatása**

Pénzügyi, számviteli szempontból a számlák és hozzájuk kapcsolódó iratok kezelése kiemelt fontosságúak az önkormányzat pénzügyi stabilitásának megtartása érdekében. Az elektronikus dokumentum- és folyamatkezelő rendszerrel támogatott feladatok, funkciók:

* utalványozás, kötelezettségvállalás, fedezetigazolás folyamatának kezelése (standard és egyedi elszámolások kezelése)
* belső engedélyeztetési űrlapok, formanyomtatványok elektronikus kezelése
* automatikus e-mail értesítések fizetési határidő lejáratról (felelősnek, helyettesnek, felettesnek)
* számlák korosítása lejárat szerint
* számlák összekapcsolása szerződéssel, teljesítés-igazolással
* számlák, utalványok gyors visszakeresés, listázás
  + ügyfélre, partnerre
  + összegre
  + határidőre, teljesítésre
  + típusra
  + iktatószámra, projektre, munkaszámra
* szkennelt számlaképek kezelése, gyors visszakeresése
* teljeskörű integráció a pénzügyi rendszerrel
* előirányzatok betartatása és felelős kötelezettségvállalás kialakítása
* hivatal és intézmények különálló vagy konszolidált ügymenetkezelése
* likviditás felügyelethez nyújtott aktív támogatás
  + fedezet igazolás alatt álló tételek
  + fedezetigazoláson átesett, de kötelezettségvállalás előtt álló tételek
  + nem teljesült kötelezettségvállalások
  + teljesült nem utalványozott és utalványozott kötelezettségek listája

**Képviselő testületi munka támogatása[[19]](#footnote-19)**

Testületi és bizottsági üléseken keletkező, valamint előkészítő iratainak, dokumentumainak keletkeztetése, iktatása, terjesztése, kezelése és archiválása:

* döntés előkészítő anyagok terjesztése, véleményeztetése
* iratok és szkennelt képeinek gyors visszakereshetősége
  + típus (jegyzőkönyvek, meghallgatások, határozatok, döntés előkészítő iratok stb.)
  + dátum (keletkezés, lejárat, hatálybalépés)
  + ülés száma
  + témakör
  + kulcsszó alapján
* bizottsági anyagok kezelése, testületi anyagok származtatása ebből
* testületi anyagok szerkesztése, verziókezelése, engedélyeztetési folyamatának kezelése
* iratok, dokumentumok összekapcsolása relevancia alapján
* iratok életútjának kezelése
* iratok információs védelme, megnyitások illegális másolások és nyomtatások megakadályozása
* elektronikus privát jegyzetek kialakítása

**Feladatmenedzsment**

Hatósági ügymenetbe nem tartozó hivatali és intézményi feladatok kiosztásának és számonkérésének támogatása:

* egységes vezetői feladatkiosztó felület
* számonkérést támogató riportok és email értesítések
* elektronikus papírmentes ügykezelés
* elektronikus kommunikáció hivatalon belül és hivatal és intézmények között
* digitalizált tudásbázis
* eredmények, elkészült előterjesztések, dokumentumok, riportok nyilvántartása
* mérhető teljesítmények

**Minősített ügyiratkezelés - Törvényi elvárásoknak megfelelő folyamat alapú elektronikus ügyiratkezelés:**

* osztott és központi érkeztetés támogatása
* osztott és központi Iktatás támogatása
* osztott és hivatali vezetőhöz kötött szignálás támogatása
* átmeneti és központi irattárba adás támogatása
* időszakos Felülvizsgálat támogatása
* selejtezés támogatása
* Levéltárba adás támogatása
* kiadmányozás
* expediálás támogatása

**E-Hatósági ügykezelés**

Hatósági ügyintézéshez kapcsolódó folyamatok támogatása:

* ügyiratok elektronikus hiteles érkeztetése, kezelése és archiválása
* papíralapú dokumentumok hiteles digitalizálása
* fokozott biztonságú elektronikus aláírás ügykezelés során
* elektronikus, vegyes és papír alapú folyamatok kialakításának lehetősége
* ügyfélkapun keresztüli ügymenet-indítás lehetősége
* elektronikus dokumentumok harmonizálása papíralapú dokumentumokkal

**Az elektronikus dokumentum- és folyamatkezelés bevezetésétől várható eredmények:**

* évi milliós oldalszám csökkentés a hivatal ügymenetében (papírfelhasználás csökkenése),
* áttekinthető, ellenőrizhető, transzparens folyamatok, feladatok,
* csökkenő emberi erőforrás-ráfordítási igények
* tudás és információs vagyon keletkezése,
* információ, dokumentum és személyes adatok védelmének magasabb szintje,
* jogszabályi előírásoknak történő egyszerűbb és teljeskörűbb megfelelés.

*Elektronikus dokumentum- és folyamatkezelő rendszert 100 fő felhasználóval Budapest Főváros V. kerületi önkormányzata alkalmaz.*

**c) Hosszú távon**

**Önkormányzati ASP rendszerhez való csatlakozás**

Az önkormányzati ASP rendszer (ASP) hosszú távra előre mutató hatékony, költségtakarékos, országosan egységes igazgatási modellt és IT megoldásokat jelent az önkormányzati munka támogatására.

**Az ASP célja** az önkormányzatok belső működését támogató rendszerek fejlesztése, valamint az állampolgárok és a vállalkozások igényeihez igazodó, országosan egységes önkormányzati e-ügyintézési szolgáltatások biztosítása korszerű informatikai megoldások segítségével. Az e-önkormányzati szolgáltatások széles körű bevezetése és továbbfejlesztése magyarországi és európai uniós jogszabályok által is előírt kötelezettség, ugyanakkor elengedhetetlen feltétele a közigazgatás hatékonyabbá tételének is.

A központi fejlesztések és üzemeltetés révén nagymértékű megtakarítások jelentkezhetnek az önkormányzati munka területén, ezért a belső működés korszerűsítésére és az elektronikus szolgáltatásokra áldozott források, azok eredményei hozzájárulást jelenthetnek a települési költségvetések takarékosabbá tételéhez, valamint a magasabb színvonalú szolgáltatások nyújtásához. Az ASP rendszer bevezetéséhez pályázati források kapcsolódnak: az EKOP támogatás elsősorban az ASP központ kialakítását és szolgáltatások felkészítését finanszírozza, míg a ROP pályázatok az önkormányzatok csatlakoztatását támogatják.

**Előnyök**

Az ASP szolgáltatások igénybevételével az önkormányzat

* az ASP központon keresztül, jelentős saját beruházás nélkül juthatnak hozzá korszerű és szabványos informatikai rendszerekhez, biztonsági, mentési, üzletmenet folytonossági szolgáltatásokhoz - a verzióváltások a központban történnek;
* alacsonyabb áron juthatnak hozzá korszerű alkalmazásokhoz, kiváltva az elavult technológiájú alkalmazásokat (pl. Magyar Államkincstár önkormányzati alkalmazásainak egyes moduljai);
* gyorsabban vezethetnek be új technológiákat, követhetik a jogszabályi változásokat;
* hozzáférhetnek a központi e-közigazgatási fejlesztések eredményeihez (pl. Központi Rendszer szolgáltatásai, elektronikus fizetés) és a központi nyilvántartások adataihoz, illetve eleget tehetnek adatszolgáltatási kötelezettségeinek (pl. KSH);
* erőforrásaikat a fő tevékenységük ellátására koncentrálhatják, mivel csak egy ASP központtal kell kapcsolatot tartaniuk;
* a szakrendszerek integrációja és a megvalósuló interoperabilitási megoldások révén megszüntethetik az ügyviteli és adminisztrációs párhuzamosságaikat.

**Működési modell**

A fejlesztési célokat szem előtt tartva az önkormányzati ASP modelljére vonatkozó javaslat az alábbi stratégiai alapfeltevésekre épül:

* Egy országos önkormányzati ASP központ létrehozása,
* Az alkalmazásszolgáltató központ célzottan az önkormányzati szférát szolgálja ki és az önkormányzatok által igényelt alkalmazások lehető legteljesebb körét egy központból szolgáltatja,
* Több szereplős ASP szolgáltatási modellel rendelkező önkormányzati ASP központot célszerű létrehozni, amely szolgáltatásainak nyújtásában több szervezet, beszállító is közreműködik.
* Az ASP központ szolgáltatásait az önkormányzatok, intézményeik önkéntesen vehetik igénybe az ország egész területén.
* Az ASP hatékony üzemeltethetősége miatt elengedhetetlen a szabványos architektúra és standardizált kapcsolódási felületek. Így a technikai standardizáció megkerülhetetlen és általános elvárás az ASP központtal szemben.

Szolgáltatás csomagok:

* Alapcsomag: az önkormányzatok alapvető működését támogató alkalmazások (Önkormányzati Alaprendszer) nyújtása, kiváltva a Magyar Államkincstár által jelenleg biztosított elavult szoftvereket.
* Szakrendszeri alkalmazás csomag: Az önkormányzatok részére minimálisan biztosítandó alkalmazásokat és további választható, vállalható alkalmazásköröket tartalmazza, melyből az önkormányzatok igényeik és pénzügyi kereteik szerint választhatnak az ASP portfólió szolgáltatások közül.[[20]](#footnote-20)

A központi keretrendszer alapszolgáltatásai biztosítják az ASP központ működéséhez szükséges szoftver infrastruktúrát.

A későbbiek során a szolgáltatási igények alapján az ASP portfólió szolgáltatásai bővíthetők.

A csatlakozott önkormányzatoknak az igénybe vett szolgáltatás portfólió tartalma szerint kell szolgáltatási díjat fizetniük a rendszerek használatáért. A modulok szállítónkénti díjtétele előre meghatározásra kerül.

**Szereplők**

A több szereplős ASP szolgáltatási stratégiára építve egy-egy alkalmazásszolgáltatás esetében több külső szolgáltató alkalmazásnak nyújtása javasolt, mert így a kontrollált verseny az egyes szakrendszer szállítók között alakul ki egy jól szabályozott, minőség-orientált környezetben.

ASP központ, mint üzemeltető szervezet áll szerződéses kapcsolatban mind a szolgáltatás nyújtókkal (beszállítókkal), mind a szolgáltatást igénybe vevőkkel (önkormányzatok, intézmények). A központhoz kapcsolódnak még a háttérszolgáltatást nyújtó külső szervezetek és üzemeltetésben résztvevő alvállalkozók is.[[21]](#footnote-21)

**A fenti javaslatokat táblázatos formában összefoglalva:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Az önkormányzati gazdálkodás hatékonyság-növelésének lehetőségei** |  |  |
| **a) Rövid távon** |  |  |
| A horizontális folyamatok támogatása |  | **Elvárt eredmények** |
| Likviditás kezelése |  | szakmai feladatellátás színvonalának növekedése |
| **b) Közép távon** |  | önkormányzat likviditásának növekedése |
| A gazdálkodás központi kontrollja |  |  |
| Vezetői információs rendszer |  | átlátható, ellenőrizhető gazdálkodás, finanszírozás |
| Elektronikus folyamat és dokumentumkezelés |  | ügyviteli és adminisztrációs párhuzamosságok megszüntetése |
| Ingatlanhoz kapcsolódó szerződések kezelése |  | azonnali valós idejű lekérdezések, adatok a döntéshozók, döntés-előkészítők számára |
| Beruházás, projekt és tervdokumentáció kezelése |  | költségtakarékos gazdálkodás |
| Utalványozás támogatása |  | hatékonyság növekedése az adatkeresés, adatszolgáltatás, szabályosság terén |
| Feladatmenedzsment |  | biztonságos működtetés |
| Minősített ügyiratkezelés |  | szabályosság javulása |
| E-Hatósági ügykezelés |  | költségkímélő, hatékony, egységes rendszer saját beruházás nélkül |
| **c) Hosszú távon** |  |  |
| Önkormányzati ASP rendszerhez való csatlakozás |  |  |

# **Összefoglalás**

**I. Az önkormányzati finanszírozási rendszer változása a feladatváltozással összefüggésben**

A 2. fejlesztési részterület I. fejezetében részletes áttekintést adtunk az önkormányzati feladatváltozásról.

* + 1. **A finanszírozási rendszer változása**

A feladatváltozással összefüggésben a finanszírozási rendszer is megváltozott. Az önkormányzati finanszírozási rendszer átalakításának célja az volt, hogy az állam nagyobb mértékben járuljon hozzá az önkormányzati feladatokhoz, közszolgáltatásokhoz, a kötelező minimum szint finanszírozásához. A finanszírozási rendszer átalakításának lényeges elemei: **A változásban érintett ágazatok**

* + 1. **Igazgatás**

Egyes jegyzői feladatok kikerültek – más feladatok maradtak

* + 1. **Oktatás/köznevelés**

Jelentős feladat-átrendeződés történt az állam és az önkormányzatok között:

***Óvoda:*** önkormányzati feladat maradt

***Iskola*** (alapfokú, gimnázium, szakközépiskola, kollégium, szak-, szakmai szolgálat)**:**

* szakmai irányítás és fenntartás az államhoz került,
* az önkormányzatoknak csak korlátozott feladatköre marad(hat): működtetés

**Ingó-, ingatlanvagyon és létszám**

Leltár alapján minden az önkormányzat tulajdonában maradt, a fenntartói feladatokat szolgáló vagyon az intézményfenntartó ingyenes használatába került.

Az önkormányzatoknál dolgozó, „fenntartási” feladatokat ellátó személyek az intézményfenntartó alkalmazásába kerültek.

***Gyermekétkeztetés:*** minden esetben önkormányzati feladat!

* + 1. **Szociális, gyermekvédelmi ellátás**

A segélyezésben változás, hogy a normatív ápolási díj és időskorúak járadéka az államhoz került. Az alapellátásban a finanszírozása alapelve nem változott, a konkrét összegek változtak.

* + 1. **Egészségügy**
* a járóbeteg szakellátás kikerült az önkormányzat fenntartási kötelezettsége alól, az alapellátást az önkormányzat finanszírozza.
  + 1. **Az önkormányzati feladatellátás finanszírozásának változása**

Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása három elemből tevődik össze:

1. **Az önkormányzati hivatal működési támogatása**
2. **Településüzemeltetés támogatása** – kötött támogatás

Támogatási elemek:

* zöldterület gazdálkodás
* közvilágítás
* közutak fenntartása
* köztemetők fenntartása

A fenti két elem együttes összegét csökkenti (esetenként lenullázhatja) a helyi önkormányzat elvárt bevétele, ami a 2011. évi iparűzési adóalap 0,5 %-a.

1. **Egyéb kötelező önkormányzati feladatok támogatása** - megillet minden települést 2700 Ft/lakos összeggel, de min. 3 millió forint.[[22]](#footnote-22)

További fontos változás az önkormányzatok gazdálkodásával összefüggésben, hogy **a költségvetési rendeletben** külső finanszírozású **m**űködési hiány nem tervezhető. A tárgyévi kiadás az előző évi pénzmaradvány összegével haladhatja meg a tárgyévi bevétel összegét.[[23]](#footnote-23)

**II. Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat (önkormányzat) finanszírozási rendszere**

Az önkormányzati feladatok átalakítása, és ezzel együtt a finanszírozási rendszer változása a XVI. kerületi Önkormányzatra is hatással volt.

1. **Igazgatás – járási hivatalok kialakítása**
2. **okmányirodai, gyámügyi- és szociális igazgatási feladatok**

A 2013. január 1. napjától a járási hivatalok, a fővárosi kerületekben a kerületi hivatalok látják el egyebek mellett a korábban jegyzői hatáskörben lévő okmányirodai, gyámhivatali, népesség-nyilvántartási, valamint egyes szociális feladatokat.

A kerületi hivatal kialakításához szükséges személyi és tárgyi feltételeket az önkormányzat biztosította, melynek feltételeit megállapodásban rögzítették 2012. október 31. napjáig.

1. **oktatás-igazgatási feladatok**

A korábbi feladatátadással összefüggő 70 fő létszám mellett, további 5 fő átadásáról döntött a testület a Klebersberg Intézményfenntartó Központ részére 2013. január 1-től.

A feladatok fentiek szerint bemutatott átstrukturálódása - a jegyzői hatáskörbe tartozó ügyek (államigazgatási, hatósági ügyek) közel 40 %-a átkerült a járási hivatal hatáskörébe.

A 2013. évre a központi költségvetésben tervezett, önkormányzatokat érintő sarokszámok alapján az önkormányzat számára egyértelművé vált, hogy a működési költségeket csökkenteni kell. A Hivatalnak a költségvetési törvényben meghatározott képlet szerint elismert létszáma 118 fő köztisztviselőben került megállapításra.

1. **A Hivatal új szervezete**

A fentiekben ismertetett változások alapján a Hivatal – 2010. év óta változatlan - szervezeti átalakítását tette szükségessé. A változást az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítésének változása az önkormányzati feladatváltozással összefüggésben

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Szervezeti felépítés** | | **Változás** |
| **Régi** | **Új** |
| **Polgármesteri kabinet** | **Polgármesteri Kabinet[[24]](#footnote-24)** | - |
| **Jegyzői Kabinet** | **Jegyzői Kabinet** | -2 |
| - Igazgatási és Ügyfélszolgálati Iroda | - Igazgatási és Ügyfélszolgálati Iroda |  |
| - Jogi Iroda | - Építésügyi Iroda |  |
| - Belső Ellenőrzési Iroda |  |  |
| - Okmányiroda |  |  |
| **Adó Ügyosztály** | **Adó Ügyosztály** | - |
| **Szervezési Ügyosztály** | **-** | **-1** |
| - Szervezési iroda |  | -2 |
| - Beszerzési és Üzemeltetési Iroda |  |  |
| **Gazdálkodási Ügyosztály** | **Gazdálkodási Ügyosztály** |  |
| - Költségvetési Iroda | - Költségvetési és Pénzügyi Iroda |  |
| - Pénzügyi Iroda | - Beszerzési Iroda |  |
| - Vagyonhasznosítási Iroda | - Vagyonhasznosítási Iroda |  |
| **Szociális és Egészségügyi Ügyosztály** | **Humán Ügyosztály** |  |
| - Szociális és Gyermekvédelmi Iroda | - Szociális Iroda |  |
| - Gyámhivatal | - Intézményi Iroda |  |
| **Művelődési Ügyosztály** | - | **-1** |
| **Összesen:** |  | **(-)2+4** |

Összességében a Hivatalban az átszervezést követően 2 ügyosztállyal és 4 irodával kevesebb szervezeti egység működik. A változásokat a Hivatal és az önkormányzat Szmsz-ében átvezették.

A szervezeti átalakítással párhuzamosan a 2013. év elején a Polgármesteri Hivatal létszáma 157,5 főről 120 főre, azaz 37,5 fő létszámmal csökkent (23,8 %).

1. **A köznevelési feladatokkal összefüggő szervezeti átalakítás**

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 2012. október 27-étől hatályos 74. § (4) bekezdése szerint a 3000 főt meghaladó lakosságszámú települési önkormányzat gondoskodik – a szakképző iskola kivételével - az illetékességi területén lévő összes, saját tulajdonában álló, az állami intézményfenntartó központ[[25]](#footnote-25) által fenntartott köznevelési intézmény feladatainak ellátását szolgáló ingó és ingatlan vagyon működtetéséről. Ennek megfelelően az önkormányzat, mint működtető a következő feladatokat látja el:

* Étkeztetés (pénz kezelése, beszedése, nyilvántartás, kiszolgálás,)
* Takarítás (napi, évi 2 nagytakarítás)
* Karbantartás (napi kis javítások, nagyobb javítások)
* Kertészi feladatok (hó eltakarítása, udvar seprése, fű nyírása, locsolás)
* Őrzés-védelem (távfelügyelettel, vagy 24 órás helyi szolgálattal)
* Portaszolgálat az intézmény nyitva tartása alatt
* Gazdasági feladatok, a működtetés költségvetésének kezelése
* Az intézmények működtetéséhez szükséges eszközök, beszerzése, a beszerzéssel kapcsolatos feladatok
* Az intézmény bérbeadása,
* Működtetést érintő intézményi pályázatok kezelése (taneszközök, eszközök).

Az állami átvétel a kerületi önkormányzat által fenntartott tizennégy iskolát, valamint a szakszolgálati feladatot ellátó Napraforgó Gyermekjóléti Központ, Családsegítő Szolgálat és Nevelési Tanácsadót érintette.

A Képviselő-testület a Polgármester javaslatára úgy döntött, hogy a fentiekben meghatározott működtetési feladatok költségvetési szerv keretei között kerüljenek ellátásra a Kerületgazda Szolgáltató Szervezet által.

Az állami átvétel során érintett intézmények működtetési költségeit (technikai dolgozók bére, a járulékai, továbbá a dologi kiadások) 2013. január 1-től az önkormányzat a feladatellátással megbízott Kerületgazda Szolgáltató Szervezet intézménynél tervezte.

Az intézményekben a pedagógus és a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott közalkalmazottakon kívül valamennyi, nem üres közalkalmazotti álláshely a Kerületgazda állományába került.

1. **A szervezet átalakítás költségvetési hatása**

A fentiekben vázolt feladat átalakítással értelemszerűen együtt járt az önkormányzat költségvetésének változása is.

A pedagógusok és a köznevelési területen dolgozó szakmai álláshelyek bére kikerült az önkormányzat költségvetéséből, azonban az egyéb finanszírozási elemek változása miatt ez a több milliárdos tétel nem jelenik meg azonos összegben a költségvetésben, mint kiadás-csökkenés.

A költségvetés változását a 2012. évi teljesítési és a 2013. év tervezési adatok aspektusából érdemes vizsgálni, mivel a változás ennek a két évnek a fordulóján volt meghatározó. A változást az 1. számú mellékletben foglaltuk össze.

**Az összességében 1,443 md forint bevétel csökkenés** legnagyobb tételei a közhatalmi bevételek és átengedett központi adók csökkenése (- 840 millió forint), illetve a költségvetési támogatások csökkenése (-738 millió forint). Jelentős mértékben csökkent a normatív támogatások összege (-337 millió forint), továbbá megszűnt a kötött normatív támogatás intézménye (-366 millió forint).

A feladatváltozásokból eredő finanszírozási változások alapján összességében a bevételek csökkenése (1,4 md forint) kisebb volt, mint a **kiadások csökkenése (1,565 md forint),** mintegy 122 millió forinttal.[[26]](#footnote-26)

**A feladatváltozást és finanszírozást követő időszak költségvetésének alakulását vizsgálva elmondható, hogy az önkormányzat bevételeinek csökkenése kisebb, mint az elvett feladatok költség-igénye. Ebből adódóan a gazdálkodás biztonsága a központi feladatváltozás- és finanszírozás változásából adódóan nem került veszélybe. Az önkormányzatot a feladat- és finanszírozás változás nem érintette hátrányosan.**

A fentiekhez természetesen hozzá kell tenni, hogy a bevétel-kiesést az önkormányzat – amint azt a pénzmaradvány évről-évre növekvő összege is mutatja – egyfelől óvatos gazdálkodással, másfelől működési bevételei növelésével is igyekezett ellensúlyozni.

A 2013. évben az önkormányzat intézményi működési bevételeinek összetételét és alakulását a 3. számú mellékletben foglaltuk össze.

Az önkormányzat intézményi működési bevételei összességében nem mutatnak jelentős változást az előző évhez képest.

**Összességében az önkormányzat gazdálkodása évek óta kiegyensúlyozott, működési hitel és likvid hitel felvételére több éve nem került sor.**

**III. Az önkormányzat hosszú- és rövid távú költségvetési stratégiája**

**A gazdasági program**

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 116. § (1) bekezdése szerint a képviselő-testület hosszú távú fejlesztési elképzeléseit gazdasági programban, fejlesztési tervben rögzíti.

A gazdasági program megalkotása – a hivatkozott jogszabályi előírás alapján – kötelező, ezért olyan eszközrendszer és módszertan kidolgozása szükséges, amely lehetővé teszi, hogy az éves költségvetési tervezés a stratégiai döntések eszközévé is váljon - nem sértve az önkormányzati működés biztonságát -, illetve, hogy a stratégiai döntések ne ad-hoc jellegűek legyenek, hanem költségvetésileg alátámasztottak, és megalapozott gazdasági számítások mellett születhessenek.

**Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat gazdasági programja**

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat a 2011-2014. évekre szóló gazdasági programját a Képviselő-testület a 2011. április 13-i ülésén tárgyalta.

A gazdasági program (Program) elnevezése **Fejlődő Kertváros Program II.**

A Program összhangban van a kerület rendezési tervével, figyelembe veszi a kerület sajátosságait, előnyeit, lehetőségeit, s ennek megfelelően határozza meg a gazdasági beruházások, fejlesztések irányát.

A Program nagy hangsúlyt helyezett a pályázati források bevonására, mivel az önkormányzatnak ez a legkézenfekvőbb lehetősége a nagyszabású fejlesztési tervei megvalósítására, saját fejlesztési forrásai kiegészítésére.

Fontos alapelv a Programban továbbá, hogy a **működésre megszerzett bevételeket működésre, míg a fejlesztésre megszerzett bevételek fejlesztésre** fordítsák.

Az önkormányzat a fentiekben meghatározott szempontok figyelembevételével határozta meg a kerület középtávú fejlesztési koncepcióját.

**A Program prioritásai:**

* pályázati források további bevonása – az önkormányzat a Programban megfogalmazottak szerint 2006-2010. években a legsikeresebb pályázó volt a fővárosi kerületek között;
* az önkormányzati intézmények gazdálkodásának átvilágítása a gazdálkodás racionalizálása érdekében – az önkormányzat költségvetésének több mint felét az intézményi működési kiadások jelentik;
* a kötelező és önként vállalt feladatok körének felülvizsgálata;
* lakosság életkörülményeinek javítása.

**Fejlesztési elképzelések**

Az önkormányzat Programjában meghatározott fejlesztési elképzeléseit és annak megvalósítását a Program 1. számú mellékletének megfelelően a tanulmány 5. számú mellékletében mutatjuk be.[[27]](#footnote-27)

A fejlesztési elképzelések mindösszesen a négy év viszonylatában mintegy 6,7 md forint saját fejlesztési kiadást jelent az önkormányzatnak. Ez az összeg négy évre elosztva éves szinten átlagosan mintegy 1,6 md forint fejlesztési kiadási igényt jelent, amely az önkormányzat éves költségvetési terveiben ténylegesen is szerepelt.

**A Programban meghatározott feladatok a jelentős forrásigény ellenére teljesültek, illetve folyamatosan valósulnak meg.**

**Az önkormányzat a tervezettnél közel kétszer annyi (1,8 md) pályázati forrást realizált, mint azt a Programban előirányozták.**

A fejlesztési igények megvalósítása ugyanakkor nagymértékben függ az önkormányzat saját bevételeinek tényleges teljesítésétől, teljesíthetőségétől.

A költségvetés legjelentősebb kiadási tétele az önkormányzati intézményrendszer fenntartása. Míg a felhalmozási, felújítási kiadások a rendelkezésre álló forrásokhoz igazítva ütemezhetők, addig a működési kiadások évről-évre, állandó (növekvő) kiadásként jelentkeznek.

A bevételek azonban nem növekednek a kiadási igényekkel azonos mértékben.

**A költségvetés tervezésének általános problémája, hogy a kiadási igények jelentősen meghaladják a bevételi lehetőségeket. Az önkormányzati költségvetés készítésekor kompromisszumot kell hozni akkor, amikor a kiadásokat a reálisan tervezhető, biztos bevételekhez igazítják.**

A bevételi és a kiadási oldal közötti különbség csökkentése érdekében elengedhetetlenül szükséges az intézményrendszer működtetésének hatékonyabbá tétele, vagyis a közszolgáltatások megőrzése mellett a működtetési költségek csökkentése.

Az intézmények fenntartásához szükséges források közel 50 %-át az önkormányzatnak saját forrásaiból kell előteremtenie.

A önkormányzati gazdálkodás másik jellemző problémája, hogy amíg a működési kiadások egyenletesen, ütemezetten és kiszámíthatóan merülnek fel, a bevételek teljesítése nem egyenletes, számos bizonytalanságot hordoz magában. A legnagyobb bizonytalanságot az ingatlanértékesítés bevétele jelenti, amely bevétel teljesítésétől függ a fejlesztések teljesíthetősége is.

**IV. Az önkormányzati gazdálkodás hatékonyság-növelésének lehetőségei**

Az önkormányzati gazdálkodás tekintetében a hatékonyság, eredményesség nehezen értelmezhető, hiszen jellemzően olyan szolgáltatásokhoz kapcsolódik, amelyek eredménye nem kézzelfogható dolog, egzaktan mérhető eredmény.

Nem vitatható ugyanakkor, hogy az önkormányzat által végzett szolgáltatások (intézményi ellátások, oktatási intézmények fenntartása, szociális, egészségügyi ellátások, igazgatási szolgáltatások) elősegítik a gazdaság jövedelemtermelő képességének javítását, ezért az önkormányzati költségvetési szférában is törekedni kell a feladatoknak a gazdaságos, hatékony és eredményes ellátásra.

**a) RÖVID TÁVON**

**1. A horizontális folyamatok támogatása**

**Horizontális folyamatnak nevezzük azokat az időben egymás mellett, egymással szoros kölcsönhatásban zajló folyamatokat, amelyek együttesen a költségvetési szerv céljainak, feladatainak személyi és tárgyi feltételrendszerét jelenti.**

Ezeknek a feltételeknek a javítását informatikai rendszerek fejlesztésével, a hatékonyság növelésével is elérhetjük. A munkavégzés gyorsasága, pontossága, a ráfordított energia mennyiségének csökkentése révén a munkatársak elégedettsége is növekedhet, a költségek növekedése nélkül.

A fejlődéssel és a sikerekkel párhuzamosan érdemes megvizsgálni az egyes intézmények helyzetét. A kimutatható megtakarítások mellett nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a sikerekben azoknak az intézményeknek van nagy szerepük, akik a gazdálkodás végrehajtásban a stratégiai szerepet kapják.

Jellemzően ezek a szervezetek a Hivatal, illetve az intézmények gazdasági és műszaki feladatait ellátó Gamesz és Kerületgazda intézmények. A Hivatal és a Gamesz tekintetében a felhalmozási és működési kiadások jelentősen csökkentek, ezen belül is számottevő a dologi kiadások csökkenése.[[28]](#footnote-28)

Ezek a költségek jellemzően a napi munkavégzéshez szükséges személyi-tárgyi feltételek biztosítását szolgálják - irodaszer (papír,írószer, nyomtatópatron), tisztítószer, stb. – illetve a személyi juttatásokban a jutalmazási lehetőségek, célfeladat egyéb, a teljesítményt ösztönző elemek.

1. **Likviditás**

Az önkormányzat ún. kiskincstári rendszert alkalmaz évek óta, a számlavezető hitelintézettel kötött megállapodás alapján.

A likviditás kezelésére javasolunk a tanulmány 7. számú melléklete szerinti excel táblát, amelyet szervezeti egységek és az intézmények összesített költségvetési adataiból (rendszeresen ismétlődő adatszolgáltatás a likviditáshoz a kötelezettségvállalások és a várható bevételek szerint)[[29]](#footnote-29) és a napi banki adatokból folyamatosan frissíteni kell.

Az egész évre kitöltött tervszámokat és a tapasztalatok alapján kialakított elképzeléseket (előrejelzéseket) a napi banki adatok, illetve a gazdálkodás során az időszaki adatok folyamatosan felülírják, így adva egyre pontosabb előrejelzést az önkormányzat számára a költségvetési bevételek és kiadások várható és tényleges alakulásáról.

Az adatszolgáltatást az intézmények tekintetében az önkormányzat a finanszírozáshoz kötheti.

**b) KÖZÉP TÁVON**

**1. A gazdálkodás központi kontrollja**

Az önkormányzat és intézményei 2014. január 1-tól[[30]](#footnote-30) egységesen a Saldo pénzügyi-gazdálkodási rendszert alkalmazzák, így az önkormányzat kis ráfordítással megvalósíthatja, hogy a Hivatal a teljes önkormányzati gazdálkodást felügyelje, a gazdálkodási folyamatokat kontrollálja, valós idejű adategyeztetést folytasson elektronikusan.

Amennyiben a Hivatalban az intézmények által alkalmazott gazdálkodási program teljeskörűen, valós időben[[31]](#footnote-31) látható, a Hivatal az intézmények finanszírozását, a finanszírozási igényt valós időben, dokumentumok előállítása és bekérése nélkül kontrollálni tudja.

A fentiek érdekében javasoljuk a Hivatalban kialakítani, hogy az önkormányzat valamennyi intézménye tekintetében a Saldo program integráltan, a Költségvetési és Pénzügyi Irodán egy szerveren keresztül működjön, és a Hivatal betekintést nyerjen valamennyi intézménye pénzügyi-gazdálkodási rendszerébe.

Lehetőség szerint, a Saldo programnak egy a gazdasági társaságok pénzügyeit is kezelni képes változatát – amennyiben a program tulajdonosai rendelkeznek ilyen változattal - javasoljuk kiterjeszteni az önkormányzat 100%-os tulajdonú gazdasági társaságira is. Ennek a megvalósításával az önkormányzati gazdaság teljes vertikumában egységes gazdálkodási rendszer működhetne, amely központilag integrált, ezáltal ellenőrizhető, így rendelkezik mindazokkal az előnyökkel, amelyek az intézmény-irányítás hatékonyságát, gazdaságosságát, eredményességét javítják.

**2. Vezetői információs rendszer**

A vezetői információs rendszer (VIR) az önkormányzatban meglévő hatalmas mennyiségű adatokhoz, információhoz való hozzájutást segíti olyan formában, amilyen formában a döntés előkészítők, döntéshozók azt igénylik.

A VIR általában a meglévő gazdálkodási és egyéb szakrendszerek moduljaiból nyer ki adatokat olyan struktúrában és tartalommal, amely megfelel a döntés-előkészítők, döntéshozók igényeinek. Az adatok tartalmát, szerkezetét az igényeknek megfelelően alakítják ki, a más rendszerekben létrehozott adatok naponta (jellemzően éjjel) frissülnek a VIR rendszerben.

Ezen kívül a VIR segítséget nyújt olyan információkkal, amelyek a szervezet (intézmény, hivatal) teljesítménynek mérését is lehetővé teszi. Ilyenek lehetnek a feldolgozott adatok mennyisége, rendszerek használatának névre szóló kimutatása, rendszerekből való ki- és belépés gyakorisága, stb.

**3. Elektronikus folyamat és dokumentumkezelés**

Az önkormányzat kiterjedt szervezeti és intézményi hálózattal rendelkezik. Kiemelve a kötelezettségvállalás, vagy akár a szállítói számla kezelés folyamatát, nem vitatható, hogy milyen sokrétű és sok-szereplős feladatról van szó. Annál is inkább, mivel az önkormányzatban a kötelezettségvállalás folyamatában az aláírásra jogosultak száma is jelentős.

A hatékonyságot jelentősen növeli, ha a papír alapú dokumentumok kezelése (étkeztetés, iktatás, fizikai átadás-átvétel, majd visszavétel, ismételt iktatás, stb.) helyett az önkormányzat áttér az elektronikus dokumentumkezelésre.

**Az elektronikus dokumentum- és folyamatkezelés jellemző területei**

* Ingatlanhoz kapcsolódó szerződések kezelése
* Üzemeltetés és hibabejelentés kezelése
* Beruházás, projekt és tervdokumentáció kezelése
* Utalványozás támogatása
* Képviselő testületi munka támogatása
* Feladatmenedzsment
* Minősített ügyiratkezelés osztott és központi érkeztetés támogatása
* E-Hatósági ügykezelés

**c) HOSSZÚ TÁVON**

**Önkormányzati ASP rendszerhez való csatlakozás**

Az önkormányzati ASP rendszer (ASP) hosszú távra előre mutató hatékony, költségtakarékos, országosan egységes igazgatási modellt és IT megoldásokat jelent az önkormányzati munka támogatására.

**Előnyök**

Az ASP szolgáltatások igénybevételével az önkormányzat

* az ASP központon keresztül, jelentős saját beruházás nélkül juthatnak hozzá korszerű és szabványos informatikai rendszerekhez, biztonsági, mentési, üzletmenet folytonossági szolgáltatásokhoz - a verzióváltások a központban történnek;
* alacsonyabb áron juthatnak hozzá korszerű alkalmazásokhoz, kiváltva az elavult technológiájú alkalmazásokat (pl. Magyar Államkincstár önkormányzati alkalmazásainak egyes moduljai);
* gyorsabban vezethetnek be új technológiákat, követhetik a jogszabályi változásokat;
* hozzáférhetnek a központi e-közigazgatási fejlesztések eredményeihez (pl. Központi Rendszer szolgáltatásai, elektronikus fizetés) és a központi nyilvántartások adataihoz, illetve eleget tehetnek adatszolgáltatási kötelezettségeinek (pl. KSH);
* erőforrásaikat a fő tevékenységük ellátására koncentrálhatják, mivel csak egy ASP központtal kell kapcsolatot tartaniuk;
* a szakrendszerek integrációja és a megvalósuló interoperabilitási megoldások révén megszüntethetik az ügyviteli és adminisztrációs párhuzamosságaikat.

# **Függelék**

Mellékletek

* 1. számú melléklet: Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat költségvetésének változása a 2012-2013. években
  2. számú melléklet: A költségvetés és az önkormányzati finanszírozás változása a Hivatal, a Gamesz és a Kerületgazda intézményeknél a 2012-2013. években
  3. számú melléklet: Önkormányzati intézmények működési bevételeinek változása
  4. számú melléklet: Önkormányzati finanszírozás alakulása
  5. számú melléklet: A 2011-2014. évekre szóló gazdasági program teljesítése
  6. számú melléklet: Hosszútávú kötelezettségek bemutatására szolgáló táblázat minta
  7. számú melléklet: Likviditás kezelést segítő táblázat minta

Áttekintett iratok jegyzéke[[32]](#footnote-32)

* Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat 2011-2014. évekre szóló gazdasági programja (Fejlődő Kertváros Program II.) előterjesztés 2011. március 31.
* Képviselő-testületi előterjesztés: Megállapodás jóváhagyása a fővárosi kerületi (járási) hivatal kialakításához 2012. október 17.
* Képviselő-testületi előterjesztés: A köznevelési intézmények 2013. január l-jét követő működtetésével kapcsolatos fenntartói döntések 2012. december 5.

1. sajátos nevelési igényű gyerek [↑](#footnote-ref-1)
2. Klebersberg Intézményfenntartó Központ [↑](#footnote-ref-2)
3. 2013. évi adatok szerint [↑](#footnote-ref-3)
4. (Áht. 23.§.; Ávr. 24.§.) [↑](#footnote-ref-4)
5. a Polgármesteri Kabinet létszáma összességében nem változott, azonban az egy főre jutó feladat jelentősen növekedett a feladatváltozással összefüggésben, mivel a Művelődési Ügyosztály feladataiból a sport- és a kulturális feladatok a Polgármesteri Kabinethez kerültek. [↑](#footnote-ref-5)
6. Klebersberg Intézményfenntartó Központ [↑](#footnote-ref-6)
7. a 2012. és a 2013. évi teljesítési adatok összehasonlítása alapján – a pénzmaradvány figyelembe vétele nélkül [↑](#footnote-ref-7)
8. teljesítési adatok alapján [↑](#footnote-ref-8)
9. részlet a képviselő-testületi előterjesztésből [↑](#footnote-ref-9)
10. forrás: önkormányzati adatszolgáltatás [↑](#footnote-ref-10)
11. A Kerületgazdát azért nem szerepel ebben az összehasonlításban, mivel jelentős feladatváltozás érintette 2013. évben. [↑](#footnote-ref-11)
12. Budapest Főváros XVI. Kerületi Önkormányzat 33/1999. (XII. 16.) rendelete a kiskincstári rendszerről és annak működési rendjéről [↑](#footnote-ref-12)
13. az adatszolgáltatás formáját, tartalmát, időszakosságát az önkormányzat a kiskincstári szabályzatban írja elő [↑](#footnote-ref-13)
14. a Gamesz részére ekkor került bevezetésre a Saldo program [↑](#footnote-ref-14)
15. az adatok feldolgozásával egyidejűleg [↑](#footnote-ref-15)
16. az önkormányzatban a pénzügyi controlling szemléletű VIR tekintetében a HOMES rendszert alkalmazzák [↑](#footnote-ref-16)
17. az önkormányzatban a közterület felügyelet keretében az e-poldi elektronikus rendszert alkalmazzák [↑](#footnote-ref-17)
18. a hivatalban a citynform iktatórendszere alkalmas a projektek iktatására. archiválására. Az iktató rendszert 2012. óta alkalmazza a Hivatal. [↑](#footnote-ref-18)
19. Az önkormányzat tájékoztatása alapján testületi munkát támogató rendszer a Hivatalban működik. Ennek a rendszernek az integrálása az egységes dokumentumkezelő rendszerrel szükséges [↑](#footnote-ref-19)
20. ilyenek pl. az adó- és a gazdálkodási szakrendszer [↑](#footnote-ref-20)
21. forrás: Kormányzati Fejlesztési Ügynökség [↑](#footnote-ref-21)
22. 2013. évi adatok szerint [↑](#footnote-ref-22)
23. (Áht. 23.§.; Ávr. 24.§.) [↑](#footnote-ref-23)
24. a létszám nem változott, de az egy főre jutó feladatok száma növekedett az átszervezés hatására [↑](#footnote-ref-24)
25. Klebersberg Intézményfenntartó Központ [↑](#footnote-ref-25)
26. teljesítési adatok alapján [↑](#footnote-ref-26)
27. forrás: önkormányzati adatszolgáltatás [↑](#footnote-ref-27)
28. A Kerületgazda Szolgáltató azért nem szerepel ebben az összehasonlításban, mivel jelentős feladatváltozás érintette a 2013. évben. [↑](#footnote-ref-28)
29. az adatszolgáltatás formáját, tartalmát, időszakosságát az önkormányzat a kiskincstári szabályzatban írja elő [↑](#footnote-ref-29)
30. a Gamesz részére ekkor került bevezetésre a Saldo program [↑](#footnote-ref-30)
31. az adatok feldolgozásával egyidejűleg [↑](#footnote-ref-31)
32. a korábbi fejlesztési területekhez kapcsolódó, áttekintett iratok felsorolását nem ismételjük meg [↑](#footnote-ref-32)