

## Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány

***(pénzellátási, ill. feladat ellátási és finanszírozási modell - 2/2 tanulmányrész)***

### 

**4. számú fejlesztési részterület**

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0036 projekthez

Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. július 15.

[Bevezetés 4](#_Toc393968118)

[1. A Tanulmány célja, módszertana 5](#_Toc393968119)

[2. A tanulmány eredményei 6](#_Toc393968120)

[3. Részletes megállapítások 6](#_Toc393968121)

[I. Az önkormányzat intézmény-finanszírozási gyakorlata 6](#_Toc393968122)

[1. A költségvetés tervezés gyakorlata 8](#_Toc393968123)

[2. Kötelezettségvállalás gyakorlata 9](#_Toc393968124)

[a) Hivatal 9](#_Toc393968125)

[b) Intézmények 10](#_Toc393968126)

[3. Kiskincstári rendszer 11](#_Toc393968127)

[II. Az önkormányzati költségvetési finanszírozás szempontjából meghatározó intézmények és feladataik 13](#_Toc393968128)

[1) A Gazdasági, Működtető-Ellátó Szervezet 15](#_Toc393968129)

[a) Alapítása 15](#_Toc393968130)

[b) Feladatai 15](#_Toc393968131)

[c) Szervezete 16](#_Toc393968132)

[d) Költségvetése 17](#_Toc393968133)

[e) Finanszírozása 17](#_Toc393968134)

[2) Kerületgazda Szolgáltató Szerveztet (Kerületgazda) 17](#_Toc393968135)

[a) Alapítása 17](#_Toc393968136)

[b) Szervezete 17](#_Toc393968137)

[c) Feladatai 19](#_Toc393968138)

[d) Költségvetése 19](#_Toc393968139)

[e) Finanszírozása 19](#_Toc393968140)

[III. A Gamesz és a Kerületgazda által ellátott feladatok és a feladat-ellátás létszám- és bérigénye 20](#_Toc393968141)

[IV. Javaslat a hatékonyabb működés, a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználásra 23](#_Toc393968142)

[1. Rövid távon 23](#_Toc393968143)

[a) költségvetés tervezés további megalapozása – az intézményi terv és tény adatok összehasonlítsa, a kiugró tételek, változások indoklása 23](#_Toc393968144)

[b) Likviditás kezelés rendszerének továbbfejlesztése 24](#_Toc393968145)

[c) A kötelezettségvállalások szakmai kontrolljának megvalósítása 24](#_Toc393968146)

[d) azonos típusú beszerzések központosítása, a kötelezettségvállalások számának csökkentése, hatékonyság növelése, 24](#_Toc393968147)

[e) Az önkormányzati intézményekengedélyezett létszámának és munkaköreinek felülvizsgálata a feladatellátással összefüggésben 25](#_Toc393968148)

[f) Az intézményi feladatok projekt szemléletben való kezelése 26](#_Toc393968149)

[g) A Kerületgazda szolgáltatás-profiljának bővítése piacképes szolgáltatásokkal 27](#_Toc393968150)

[h) A Gamesz gazdasági szervezetének megerősítése 27](#_Toc393968151)

[i) Intézményi gazdálkodási rendszer kialakítása, egységes pénzügyi, számviteli rendszer, elektronikus dokumentumkezelés megvalósítása 29](#_Toc393968152)

[j) A párhuzamos intézményi munkavégzésből adódó létszámtartalékok feltárása 29](#_Toc393968153)

[k) A pályázati források bevonásának megtartása 30](#_Toc393968154)

[l) Számlavezető hitelintézet versenyeztetése, az önkormányzat számára kedvezőbb kondíciók elérése érdekében 30](#_Toc393968155)

[2. Közép távon 30](#_Toc393968156)

[a) A Kerületgazda gazdálkodási formájának megtartása mellett feladatai egy részének átcsoportosítása a Gamesz-be, valamint a két intézmény közös telephelyre költözése. 31](#_Toc393968157)

[b) A Kerületgazda intézménynél önálló gazdasági szervezet felállítása, gazdálkodási formája ennek megfelelő átsorolása, Gameszből történő kiszervezése, részére vállalkozási tevékenység engedélyezése 32](#_Toc393968158)

[Intézményi feladatellátás erősítése a külsős vállalkozások megbízása helyett 32](#_Toc393968159)

[c) Kerületgazda és a Gamesz egy önálló intézménybe történő integrációja 33](#_Toc393968160)

[3. Hosszú távon 35](#_Toc393968161)

[a) Adologi kiadások körére a null-bázisú tervezés kidolgozása 35](#_Toc393968162)

[b) Az intézményi és munkahelyi étkeztetés ellátása intézményi lehetőségeinek vizsgálata 35](#_Toc393968163)

[V. Összefoglalás 37](#_Toc393968164)

[VI. Függelék 47](#_Toc393968165)

**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 4. számú részterületének végrehajtására készült.

# **A Tanulmány célja, módszertana**

A tevékenység megvalósításának módszerei a dokumentumelemzés, és a projektgazdával közösen kiválasztott személyekkel interjúk megvalósítása. A megváltozott funkciók (pl. a köznevelési intézmények vagyonkezelési, üzemeltetési feladatai) következtében szükséges az optimális feladat-ellátási modell felülvizsgálata, indokolt esetben egy új modell kialakítása. A funkcionális felülvizsgálat során az önkormányzat külön figyelmet kívánt fordítani az üzemeltetési, vagyongazdálkodási kérdésekre.

**A 4. számú fejlesztési részterület konkrét célja az Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó intézményekkel - kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása.**

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

A feladat címében szereplő intézményekből a kritikus és/vagy feladatellátás szempontjából legkiterjedtebb intézményeket választottuk ki (2 intézmény). Az intézmények kijelölése az Önkormányzat kiajánlása és saját vizsgálat alapján történt meg. A két kiválsztott intézmény a Kerületi Szolgáltató Szervezet (KSZ) és a Gamesz. Intézményenként dokumentum vizsgálatot végzünk az alapítóokirat, az SZMSZ, és a belső szabályzatok vonatkozásában. Interjút folytatunk a feladatellátásra vonatkozóan a településfejlesztési irányokról, ezen a területen is törekedtünk a jó gyakorlat megtalálására, amely tipikus jó gyakorlat, kialakított modell, amely alkalmazható valamennyi intézmény esetében.

A tevékenység keretében megvizsgáltuk a kiválasztott intézményeknél alkalmazott pénzügyi gazdálkodási rendszert, áttekintettük a költségvetés tervezési metodikáját.A meglévő együttműködési szerződések áttekintése után, a hatékonyabb működés, a rendelkezésre álló források hatékonyabb felhasználásának elemzése következett. A források hosszútávú biztosíthatóságát és összehangolásukat a feladatokkal és a lehetséges hatékonyságnövelő intézkedéseket a források gazdaságosabb felhasználását vettük sorra.

Fentiek alapján javaslatot tettünk a megfelelő feladatellátási modellre. A feladatellátás nem terjedt ki az egyes intézményi szakmai feladatellátással összefüggő feladatmutatók olyan kialakítására, amely a nullbázisú tervezést valósítják meg.

# **A tanulmány eredményei**

**Eredménytermék:**

A hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány, pénzellátási, illetve feladatellátási és finanszírozási modell (1 db),

**A fejlesztési elemhez tartozó indikátor:**

1 db hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (tanulmányrész: 4/2. rész)

# **Részletes megállapítások**

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat (önkormányzat) feladatainak és finanszírozásának változását a 2-3. számú részterület kidolgozása során részletesen bemutattuk.

Jelen tanulmányban az intézmények feladat-ellátását és finanszírozását tekintjük át, megvizsgáljuk az intézményi struktúra szerkezetét, hatékonyságát, a finanszírozási feladatok ellátásának kérdéseit, javaslatokat fogalmazunk meg ebben a témakörben a hatékonyság és eredményesség javításának érdekében.

# **I. Az önkormányzat intézmény-finanszírozási gyakorlata**

Az önkormányzati intézmény-finanszírozás szempontjából három fontos tényezőt emelünk ki:

1. A költségvetés tervezés gyakorlata,
2. Kötelezettségvállalás gyakorlata,
3. Kiskincstári rendszer alkalmazása.

E három elemnek – a gazdálkodás szempontjából - meghatározó jelentősége abban áll, hogy átgondolt, logikailag egymásra épülő rendszert alkotva a finanszírozás tekintetében jelentős hatékonyságnövelő tényezők.

Fontos szempont ugyanakkor az intézmény finanszírozás tekintetében a kiszámíthatóság és a finanszírozás felhasználhatóságának autonómiája.

Az önkormányzati intézményei meglehetősen szabadon használhatják fel a részükre a költségvetésben jóváhagyott kereteket. Ez igaz nem csak a szakmai feladatellátást végző intézményekre, hanem a Hivatal szakmai szervezeti egységeire is.

A pénz-felhasználás autonómiája egyfajta szakmai önállóságot feltételez, ugyanakkor az önkormányzati bevételek beérkezésének (beszedésének) időbeli egyenetlenségei miatt szükség lehet a pénz-felhasználás (kötelezettségvállalás) időleges korlátozására.

Az egyensúlyt e két tényező – a kiszámíthatóság és a gazdálkodás biztonsága – között a kötelezettségvállalás szakmai kontrollja és a kiskincstári rendszer továbbfejlesztése teremti meg.

Az önkormányzat intézmény-finanszírozási gyakorlata szerint a támogatások biztosítása havonta az (önálló gazdasági szervezettel rendelkező) intézmények igénylése alapján, az adott intézményi saját bevételek figyelembe vételével, a jóváhagyott dologi (és felhalmozási) előirányzatok 1/12-edének mértékéig történik.

Az igénylés formája és tartalma a 2014. május havi Gamesz igénylés alapján az alábbi[[1]](#footnote-1):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **2014. év május havi likviditási terv** | | | |
|  | **Intézmény** |  | **Összeg (e Ft)** |
|  | Corvin Művelődési Ház | 11784009-16923814 | - |
|  | Egyesített Bölcsőde | 11784009-16923821 | 5 192 |
|  | Területi Szociális Szolgálat | 11784009-16923797 | 9 278 |
|  | Napraforgó Szolgáltató Sz. | 11784009-16923807 | 1 667 |
|  | Kerületgazda Szolg Szerv. | 11784009-16926226 | 38 782 |
|  | Gamesz | 11784009-15516271 | 688 |
|  | Gyerekkuckó Óvoda | 11784009-16923481 | 2 495 |
|  | Cinkotai Huncutka Óvoda | 11784009-16923522 | 1 540 |
|  | Napsugár Óvoda | 11784009-16923498 | 3 547 |
|  | Manoda Óvoda | 11784009-16923539 | 1 553 |
|  | Margaréta Óvoda | 11784009-16923546 | 1 693 |
|  | Szentmihályi Játszókert Óvoda | 11784009-16923474 | 5 481 |
|  | Fecskefészek Óvoda | 11784009-16923584 | 5 647 |
|  | Mezei Őrszolgálat | 11784009-15766191 | - |
|  | **Összesen** |  | **77 563** |

Az önkormányzat a fenti formában, az adatszolgáltatásnak megfelelő összegben biztosítja havonta az adott intézményi számlára a működéshez szükséges keretösszeget.[[2]](#footnote-2)

A keretösszeg szabadon felhasználható, a fel nem használt összeg nem kerül elvonásra, a következő havi keretet növeli.

Az intézményeknek a finanszírozás szempontjából meghatározó adatait a 2013. évi teljesítés és a 2014. évi tervezett adatok tekintetében az 1. számú mellékletben foglaltuk össze.

Az **óvodáknál** figyelmet érdemel, hogy a létszám 2013-ról 2014-re történő tervezett emelkedése mellett az ellátottak számának csökkenésével számoltak. Ezzel együtt a támogatásuk jogszabályi előírás alapján minden óvodánál emelkedést mutat a tervezett adatok szerint.

A Kerületgazda költségvetésének adataiból látható, hogy a finanszírozási gyakorlat szerint a Kerületgazda a 2013. évi teljesítési adatok alapján az **1 333 539 ezer forint költségvetési kiadását közel 70%-át** (2013. évben 924 486 ezer forint) **önkormányzati támogatásból finanszírozta.**

Az önkormányzat finanszírozási gyakorlata alapján a Hivatal a Kerületgazda **924 486 ezer forint önkormányzati támogatását[[3]](#footnote-3) főszabály szerint –** az intézményi nettó bért is figyelembe véve **- havi 77 millió forint keretösszeg biztosításával** teljesítette.

Amennyiben figyelembe vesszük a Kerületgazda egyéb forrásból származó bevételeit is, úgy a költségvetési kiadási főösszeget tekintve az intézmény mintegy 110 millió forint felett rendelkezett havonta – a Gameszen keresztül -.

A Kerületgazda 2014. évi tervezett költségvetési adatai szerint a költségvetési kiadásainak csökkenésével, ezzel együtt a támogatásának csökkenésével is számolnak.

**A Gamesz esetében az önkormányzati támogatási arány 99,9%,** amely azt jelenti, hogy a **Gamesz működése teljes mértékben önkormányzati támogatásból valósul meg**, csakúgy, mint a **Napraforgó intézmény** esetében.

Említést érdemel, hogy a Gamesznél a tervezett költségvetése 31%-os csökkenése mellett a költségvetési támogatás főösszeghez viszonyított arányának 21%-os növekedésével számolnak.

Az önkormányzati intézmények finanszírozása szempontjából a legkevésbé támogatás-függő a **Kertvárosi Egészségügyi Szolgálat**, amelynek a mintegy egymilliárd forint összegű költségvetésének csak mintegy 4%-a önkormányzati támogatás a 2014. évi tervezett adatok alapján.

A többi intézmény működése is jelentős mértékben függ az önkormányzat támogatásától. Az önkormányzati támogatási arány szinte minden alapfeladatot ellátó intézmény esetében 70-90% körül mozog. A **Corvin Művelődési Ház** támogatási igénye 40%-os a saját bevételeire tekintettel.

A teljes intézményi vertikumot tekintve az előirányzatok 1/12-edének figyelembevételével a **havi intézmény-finanszírozási igény az önkormányzati gazdaság tekintetében közel 330 millió** forint volt 2013. évben. A 2014. évi tervezési adatok (eredeti előirányzatok) alapján ez az összeg mintegy 345 millió forint, melyet az önkormányzatnak havonta egyenletesen, ütemezetten biztosítania kell.[[4]](#footnote-4)

1. **A költségvetés tervezés gyakorlata**

Az 1. számú fejlesztési részterület kidolgozása során felülvizsgáltuk a korábbi Árop tanulmányban foglaltak hasznosulását, az abban foglalt javaslatok megvalósítását.

A korábbi Árop tanulmány részletesen foglalkozott az önkormányzat költségvetési tervezési gyakorlatával. E szerint a tervezéshez részletes tervezési útmutatót és köriratot készít, amelyben meghatározzák a költségvetés tervezésével összefüggésben azokat a folyamatokat, amelyek alapján a gazdasági program, az ágazati koncepciók, illetve az éves költségvetési koncepciók figyelembe vétele az éves költségvetések kialakításakor megtörténik.

Az önkormányzat pénzügyi szervezete egységes szempontokat – tartalmi és formai – követelményeket határoz meg a költségvetés készítésekor, továbbá tételes egyeztetéseket folytat az egyes intézményekkel a költségvetési javaslatuk tekintetében.

Az önkormányzat a személyi juttatások területén a null bázisú, a fejlesztések területén a feladat-alapú költségvetés tervezést alkalmazza. A beszerzések központosítása a Kerületgazda Szolgáltató Szervezet révén részben megtörténik.

A null-bázisú tervezés kiterjesztése a dologi kiadások körére szükséges volna, azonban ennek jelentős szakértelmet és időráfordítást igénylő feltétele van.

Az év utolsó negyed évében erősen kontrollált intézményi kötelezettségvállalások esetében az év végi teljesítési adatok közelíthetnek az optimális értékhez – természetesen az adott évben torzító tényezők kiszűrésével - .

Ebben az esetben, a költségvetés tervezéséhez a kiemelt előirányzatokat összehasonlító adatokat tartalmazó excel tábla is segítséget nyújthat az intézmények költségvetési javaslatai megítélésében.

Az ecxel tábla formájára a tanulmány 2. számú mellékletének megfelelően teszünk javaslatot. A tábla kitöltése a döntéshozók számra is hasznos információt nyújthat az egyes intézmények költségvetésének változásáról, alakulásáról.

1. **Kötelezettségvállalás gyakorlata**
2. **Hivatal**

A Hivatal a számviteli feladatai végrehajtására – 2008. évben megkötött szerződés alapján - a Saldo Zrt. által kifejlesztett informatikai programot alkalmazza.

A szerződés kiterjed

* Tervezés
* Kötelezettségvállalás
* Pénzügy
* Főkönyv
* Házipénztár
* Számlázás
* Tárgyi eszköz
* Vezetői információs (VIR) modulok használatára.

A jelenleg is alkalmazott rendszer elviekben képes a gazdálkodás teljes körű lefedésére a többszörös adminisztráció elkerülésére, és az azonos idejű rögzítések megvalósítására.

A Hivatalon kívül Saldo programot használ a Kertvárosi Egészségügyi Szolgálat és a Gamesz is[[5]](#footnote-5), azaz a teljes önálló gazdasági szervezettel rendelkező intézmény hálózat. Ennek megfelelően a teljes integráltság a számviteli program tekintetében az önkormányzat egészére megvalósítható.[[6]](#footnote-6)

Az önkormányzat Polgármesteri Hivatala a kötelezettségvállalások analitikus nyilvántartására a Saldo program által kifejlesztett modul mellett a HOMES rendszert alkalmazza. A HOMES analitikus nyilvántartó rendszer a hivatali szervezeti egységek számára teszi lehetővé a költségvetésben jóváhagyott kereteik felhasználását.

A HOMES rendszer a Gamesz részére is bevezetésre került, azonban az intézményvezető elmondása szerint nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, mivel a Gamesznél bonyolított nagy mennyiségű adatot nem megbízhatóan és nem üzembiztosan kezeli.

A Hivatalban a kötelezettségvállalás folyamata megfelel a jogszabályi előírásoknak, azonban a képviselő-testület elé kerülő előterjesztések, döntés-előkészítő anyagok nem mindig kerülnek pénzügyi szempontból előzetesen véleményezésre. Ennél fogva előfordulhat, hogy pénzügyi kihatású döntés megvalósítására előkészített kötelezettségvállalás pénzügyi véleményezése formális, így a kifizetés likviditás szempontjából is aggályos lehet.

1. **Intézmények**

Az intézmények tekintetében a kötelezettségvállalás kevésbé szabályozott környezetben zajlik, mint a Hivatalban. Az iskolák, mint telephelyek működtetését (14 intézmény 21 telephelyen) a Kerületgazda látja el. A Kerületgazda intézmény pénzügyi-gazdálkodási feladatai ellátása tekintetében a Gameszhez rendelt – korábbi terminológia szerint részben önálló – intézmény. A Gameszhez a gazdálkodási feladatok tekintetében további 13 intézmény tartozik. A Gamesz így lényegében 27 intézmény + a saját intézménye pénzügyi-gazdálkodási feladatait látja el.

A Gamesz létszáma 17 fő, amely - figyelembe véve a gazdálkodási körébe rendelt intézmények számát – a feladatellátás biztonsága és folytonossága szempontjából kritikus.

Az intézmények és a Gamesz között a dokumentumok, iratok szállítása fizikailag, kézbesítők útján történik. A kötelezettségvállalás és az utalványozás folyamata ez által nem hatékony, és többször megkérdőjelezhető.[[7]](#footnote-7)

Az intézmények kötelezettségvállalásainak továbbá nincs szakmai kontrollja. Ennek alapján az év végi kötelezettségvállalással nem terhelt előirányzat maradvány összege nem biztos, hogy az optimális értéket mutatja.

A Gamesz és az intézmények között létrejött, a munkamegosztás és felelősségvállalás rendjét szabályozó megállapodás (Megállapodás) részteltesen tartalmazza a beszerzések lebonyolításának, a kötelezettségvállalásnak és az utalványozásnak, ellenjegyzésnek a rendjét.

A Gamesz és a Kerületgazda igazgatóival folytatott személyes interjú, valamint a 2. fejlesztési terület kidolgozása kapcsán áttekintett szerződések alapján azonban a kötelezettségvállalások tekintetében a Megállapodásban rögzített papírforma nem érvényesül teljes mértékben.

*Megj.: a Kerületgazda és a Gamesz együttműködésével, a kötelezettségvállalás, a számlakezelés és az utalványozás köztük zajló folyamataival a 10. számú fejlesztési részterület kidolgozása során részletesen foglalkozunk.*

1. **Kiskincstári rendszer**

A kiskincstári rendszer működtetése az önkormányzati finanszírozási rendszer fontos eleme.

Az önkormányzatok az önálló gazdasági szervezettel rendelkező intézmények finanszírozásáraáltalában két módszert választanak:

**a) Hagyományos finanszírozást** - az önkormányzat az Államkincstártól megkapott normatívákat továbbutalja az intézményeknek, amelyek ezen összeg terhére teljesítik átutalásaikat. Ennek a módszernek a legnagyobb hátránya, hogy az átmenetileg szabad pénzeszközök az intézményi számlákon jelennek meg.

**b) Kiskincstári finanszírozást –** az önkormányzatnak– hitelintézettel kötött szerződés alapján lehetősége van **az intézmények automatikus finanszírozására az általa biztosított havi finanszírozási keret alapján.**

A hitelintézet az önkormányzattól kapott megbízás szerint mindennap záráskor, szintén az önkormányzat által megjelölt számlákról (költségvetési elszámolási számla, állami hozzájárulások számla stb.) átvezetéseket végez az intézmények részére. Így az intézményi számláira csak az aktuális kiadásaikhoz megfelelő összeg kerül, míg a szabad pénzeszközök az önkormányzat költségvetési elszámolási számláján maradnak. Ezáltal az önkormányzat az átmenetileg szabad forrásait önkormányzati szinten befektetheti.

Az önkormányzati kiskincstári rendszer alkalmazásával:

* feszesebb intézményi pénzgazdálkodás,
* szigorúbb likviditás-menedzselés,
* átfogó befektetési politika valósítható meg, és
* lehetőség van az új szellemű vezetői információk elérésére.

**Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat kiskincstári rendelete**

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat a Budapest Főváros XVI. Kerületi Önkormányzat **33/1999. (XII. 16.) számú rendelete (kiskincstári rendelet)** alapján a kiskincstári finanszírozást alkalmazza, amelyet 2000. február 1-jével vezettek be.

A rendelet célja az önkormányzati gazdálkodás biztonságosabbá, hatékonyabbá, átláthatóbbá tétele, az önkormányzat kamatbevételének növelése, a likviditás megőrzése. Hatálya kiterjed az önkormányzat valamennyi intézményére.

A kiskincstári rendelet alapján a számlavezető pénzintézet

* az Önkormányzat költségvetési elszámolási számla egyenlegét
* az állami támogatás számla egyenlegét
* az Adóbeszedési számlák egyenlegéből a rendelet 1. számú mellékletben szereplő „Kiskincstári rendszerbe bevont összege” –t
* a helyi adókkal kapcsolatos egyéb beszedési számlák egyenlegéből a rendelet 1. számú mellékletben szereplő „Kiskincstári rendszerbe bevont összege”-t nap végén átvezeti a napvégi betét számlára

A kiskincstári rendelet 3.§ (3) bekezdés a) pontja szerint **az intézmények költségvetési elszámolási számláján rendelkezésre álló egyenleg nem kerül átvezetésre a napvégi betét számlára.[[8]](#footnote-8)**

Továbbá a kiskincstári rendelet 4. §

**„ (1) Az önkormányzat Intézményei finanszírozását keretfinanszírozásként valósítja meg.**

(2) Az Önkormányzat és az Intézmények kötelesek likviditási ütemtervet kidolgozni. (Költségvetési évre, havi bontásban.)

(3) Az önállóan működő intézmények gazdasági, számviteli feladatait ellátó GAMESZ és a KESZ a havi likviditási ütemtervet a tárgyhónapot megelőző hónap utolsó munkanapjáig adják át a Polgármesteri Hivatal Költségvetési és Pénzügyi Irodájának a 2. mellékletben megadott formanyomtatványon. A terv alapján minden hónapra finanszírozási limit kerül meghatározásra, amely limit nem haladhatja meg az időarányos támogatás mértékét. A limit összegét a Költségvetési és Pénzügyi Iroda tárgyhó 10. napjáig köteles közölni a számlavezető pénzintézettel.

(4) Az éves likviditási tervet a költségvetési rendelettel egyidejűleg kell elkészíteni. A költségvetés elkészültéig az átmeneti gazdálkodásról szóló szabályozást figyelembe véve kell a havi likviditási tervet összeállítani. A pénzügyi teljesítés az elfogadott likviditási ütemterv szerint történik. Amennyiben a limithez képest nem várt káresemény, a szokásostól jelentősen eltérő összegű közüzemi számlák miatt nagyobb összegű kiadás jelentkezik, az Intézmények írásos indokolása alapján a limit módosítható vagy pótlimit állítható be. A Költségvetési és Pénzügyi Iroda a limitmódosításról értesíti a számlavezető pénzintézetet, valamint az Intézményt.

(5) **Amennyiben valamely Intézmény nem használja fel az adott hónapra részére meghatározott limitet, akkor a fel nem használt összeg a következő hónapban igénybe vehető támogatásukat növeli.** Kivételt képez ez alól az év utolsó munkanapja. Ezen a napon a fel nem használt limitet a számlavezető pénzintézet visszavonja.”

Az önkormányzati kiskincstári rendelete alapján az önkormányzat az intézmények részére havonta a fentebb már bemutatott igénylés alapján, a jóváhagyott dologi (és egyéb havi)[[9]](#footnote-9) igénynek megfelelően keret jelleggel biztosítja a havi finanszírozási összeget azelszámolási számlájukra, amely összeg az előző hónapban fel nem használt összeggel automatikusan növekszik.

# **II. Az önkormányzati költségvetési finanszírozás szempontjából meghatározó intézmények és feladataik**

Az önkormányzat a kötelező és önként vállalt feladatait a Hivatalon kívül két önálló gazdasági szervezettel rendelkező intézménnyel, 13 önálló gazdasági szervezettel nem rendelkező intézménnyel, valamint három gazdasági társasággal látja el. Az intézményeken felül az önkormányzat a Kerületgazda és a Gamesz útján 14 iskola (21 telephelyen) működtetését végzi.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sorszám** | **Önkormányzati fenntartású intézmény neve** |  |  |  |
|  |  |  |
| 1 | Polgármesteri Hivatal |  |  |  |
| 2 | XVI. Kerület Kertvárosi Egészségügyi Szolgálata |  |  |  |
| 3 | Gamesz |  |  |  |
| **Gameszhez tartozó intézmények** | |  |  |  |
| 1 | Cinkotai Huncutka Óvoda |  |  |  |
| 2 | Gyerekkuckó Óvoda |  |  |  |
| 3 | Margaréta Óvoda |  |  |  |
| 4 | Mátyásföldi Fecskefészek Óvoda |  | 1 | Nyári Napközis Tábor |
| 5 | Napsugár Óvoda |  | 2 | Arany János Általános Iskola |
| 6 | Sashalmi Manoda Óvoda |  | 3 | Batthyány Ilona Általános Iskola |
| 7 | Szentmihályi Játszókert Óvoda |  | 4 | Centenáriumi Általános Iskola és Szakiskola |
| 8 | Egyesített Bölcsőde |  | 5 | Göllesz Viktor Óvoda, Általános Iskola, Előkészítő Szakiskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény |
| 9 | Napraforgó Gyermekjóléti Központ, Családsegítő Szolgálat és Nevelési Tanácsadó |  | 6 | Hemann Ottó Általános Iskola |
| 10 | Corvin Művelődési Ház |  | 7 | Jókai Mór Áltanános Iskola |
| 11 | Területi Szociális Szolgálat |  | 8 | Lemhényi Dezső általános Iskola |
| 12 | Kerületgazda Szolgáltató Szervezet |  | 9 | Móra Ferenc Általános Iskola |
| 13 | Rákosmenti Mezei Őrszolgálat |  | 10 | Sashalmi Tanoda Általános Iskola |
| **Gazdasági Társaságok** | |  | 11 | Szent-Györgyi Albert Általános Iskola |
| 1 | Rehab XVI.Foglalkoztató és Szolgáltató Kft. |  | 12 | Szerb Antal Gimnázium |
| 2 | Kertvárosi Sportlétesítményeket Üzemeltető Kft. |  | 13 | Táncsics Mihály Általános Iskola és Gimnázium |
| 3 | „Sashalmi Piac” Kft. |  | 14 | Kölcsey Ferenc általános Iskola |
| 19 | **Összesen:** |  | 15 | Rácz aladár Zeneiskola Táncművészeti Képző- és Iparművészeti Alapfokú Művészetoktatási Intézmény |

A vagyongazdálkodási és vagyonhasznosítási feladatokat az Önkormányzat a Polgármesteri Hivatal szervezetén belül látja el a Vagyonhasznosítási Iroda útján.

Álláspontunk szerint a vagyon védelme és a hasznosítás hatékonysága, eredményessége szempontjából a vagyongazdálkodásnak a Hivatalban ellátott tevékenysége optimális, változtatást nem igényel.

Amennyiben az önkormányzat mégis úgy dönt, hogy a feladatokat kiszervezi a Hivatalból, javasoljuk, hogy kizárólag intézményi keretek közé szervezze.[[10]](#footnote-10)

A 2. számú fejlesztési részterület kidolgozása során részletesen kifejtettük a gazdasági társaságok feladatellátásával kapcsolatos előnyöket és hátrányokat. Összességében nincs olyan indok, amely alapján az önkormányzati alapfeladatok ellátása a gazdasági társasági formában hatékonyabb és eredményesebb, továbbá gazdaságosabb lenne, mint az intézményi keretek között.

**A vagyongazdálkodási feladatok kiszervezését gazdasági társasági formába nem javasoljuk.**

**A feladatellátás- és finanszírozás szempontjából az intézményi struktúra optimálisnak mondható, a 2. számú fejlesztési részterület kifejtése során az intézményirányítás szervezeti átalakítására – a Kerületgazda, és kisebb mértékben a Gamesz kivételével - nem tettünk javaslatot.**

Az önkormányzat a kritikus, és nagy volumenű feladatellátás tekintetében két intézményt jelölt meg a fejlesztési terület súlypontjakét:

1) A **Gazdasági, Működtető-Ellátó Szervezetet** (Gamesz), valamint a

2) **Kerületgazda Szolgáltató Szerveztet** (Kerületgazda).

Mind a Gamesz, mind a Kerületgazda intézmény azért meghatározó az önkormányzati finanszírozás szempontjából, mert a két intézmény jelentős önkormányzati finanszírozásbólgazdálkodik, a finanszírozás forrása jellemzően az önkormányzat saját bevétele.

A Kertvárosi Egészségügyi Intézmény nem került a fókuszpontba, tekintettel arra, hogy önálló gazdasági szervezettel rendelkezik, és feladatait jellemzően az önkormányzati gazdaságon kívüli forrásokból (OEP finanszírozás) valósítja meg.

**A két kiválasztott intézmény néhány jellemző adata tekintetében az alábbiakban mutatjuk be:**

* 1. **A Gazdasági, Működtető-Ellátó Szervezet**

1. **Alapítása**

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Képviselő-testülete 565/1995. (XII.05.) számú határozata alapján 1996. január 1-jei hatállyal alapította.

1. **Feladatai**

Közfeladata és alaptevékenysége a hatályos alapító okirat alapján a hozzá rendelt önkormányzati költségvetési intézmények részére gazdasági, pénzügyi, számviteli tevékenységet (így különösen a költségvetés tervezésével, gazdálkodással, számvitellel és beszámoltatással kapcsolatos feladatokat) végez az alapító okirat függelékében megjelölt önkormányzati költségvetési szervek vonatkozásában, együttműködési megállapodás alapján.

Jelenleg a Gamesz a Kerületgazda által fenntartott intézményekkel és saját intézményével együtt 28 intézmény pénzügyi-számviteli és munkaügyi feladatait látja el.

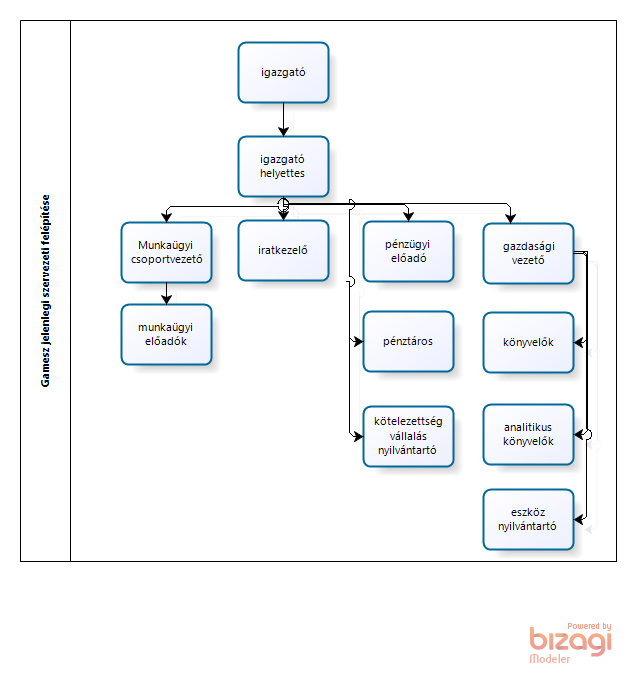
**Az intézményvezető feladata – többek között – irányító tevékenységével biztosítani az intézmény rendeltetésszerű és gazdaságos működését.**

1. **Szervezete[[11]](#footnote-11)**

A Gamesz szervezeti felépítésének szervezeti ábráját az intézmény Szmsz-e tartalmazza. A Szmsz-ben lévő szervezeti ábra nem tükrözi a valós szervezeti struktúrát. Az intézmény Szmsz-ének szöveges leírásából sem lehet következtetni a tényleges szervezeti struktúrájára, a szakmai vezetők, csoportok alá- és fölérendeltségi viszonyaira.

Az intézményvezető-helyettes nem szakmai helyettes, a gazdasági vezető nem az intézmény-vezető helyettese. A jelenlegi szervezeti struktúrát az alábbiakban bemutatjuk, azonban az új szervezeti struktúrára a tanulmányban javaslatot teszünk.

**A jelenlegi Szmsz szerinti szervezeti struktúra:**

****

A Gamesz hatályos Szmsz-e szerinti szervezeti felépítése alapján az intézmény szervezetének tényleges felépítését, a szervezeti egységek elnevezését (pénzügyi csoport, számviteli csoport), alá- és fölérendeltségi viszonyaikat nem lehet azonosítani. A szervezeti ábra alapján a Gamesz gazdasági szervezete nem azonosítható, a gazdasági vezető nem a megfelelő felelősségi szinten szerepel, az intézményvezető közvetlen irányítása alatt.

A Gamesz szervezeti felépítését, struktúráját az intézmény Szmsz-ében módosítani kell, erre nézve jelen tanulmányban konkrét javaslatot is teszünk.

1. **Költségvetése**

(ezer forintban)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Intézmény neve** | **Költségvetési kiadása** | | **Engedélyezett létszám (fő) 2014 terv** | **Önkormányzati költségvetési támogatás** | | **Önkormányzati támogatás aránya az intézmény költségvetési főösszegéhez (teljesített kiadásához) viszonyítva %** | | **Támogatás változás 2013-ról 2014-re** | |
| **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **Forintban** | **%** |
| **Gamesz** | 94 740 | 65 160 | 17 | 74 378 | 65 100 | 78,5 | 99,9 | -9 278 | 21,4 |

1. **Finanszírozása**

A Gamesz, mint önálló gazdasági szervezettel rendelkező költségvetési szerv az önkormányzat kiskincstári rendeletében meghatározott formában és módon, - személyi juttatás és járulékai kivételével - a jóváhagyott költségvetési előirányzatai 1/12-ed részének megfelelő keret biztosításával jut az önkormányzati finanszírozáshoz. A személyi juttatás és a járulékok kifizetése a nettó finanszírozás keretében történik.

* 1. **Kerületgazda Szolgáltató Szerveztet (Kerületgazda)**

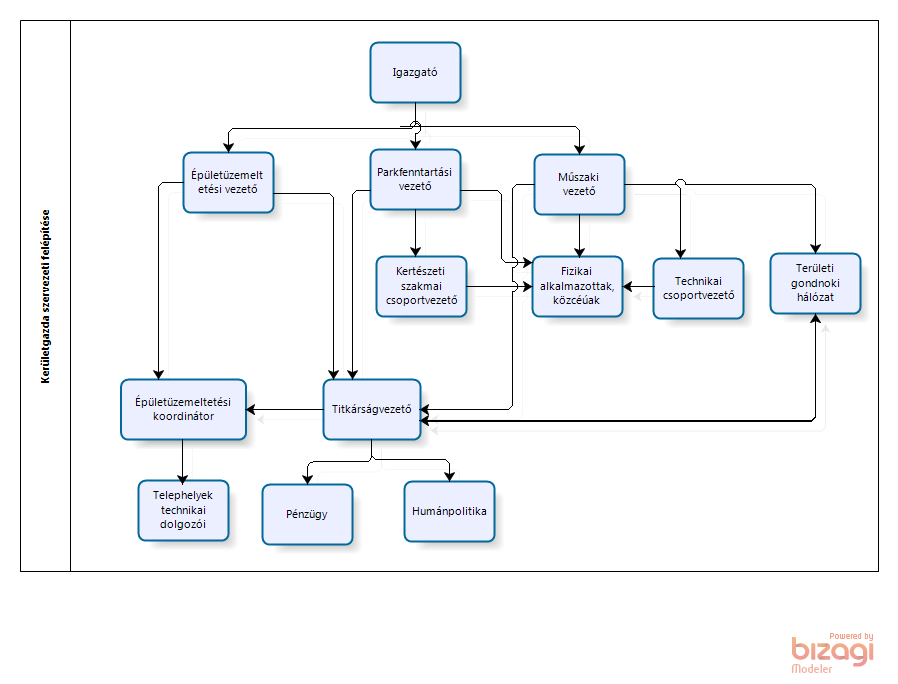
1. **Alapítása**

A Kerületgazda Szolgáltató Szervezetet, mint költségvetési intézményt Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Képviselő-testülete 2003. március 1-vel alapította.

1. **Szervezete**

A Kerületgazda önálló gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési intézmény, gazdálkodási feladatait – a hozzá tartozó 14 iskolával együtt - együttműködési megállapodás alapján a Gamesz látja el.

Szervezeti felépítése összetett, gazdasági, humánpolitikai szakemberekkel is rendelkezik annak ellenére, hogy pénzügyi-gazdasági feladatait a Gamesz látja el.



Feladatellátásának összetettségét, a szervezeti hierarchia nehezen átlátható kapcsolatait, alá- és fölé rendeltségei viszonyait a szervezeti ábrája is jól szemlélteti.

A fenti ábrát a Kerületgazda Szmsz-ében található szervezeti ábrából képeztük le, amely azonban nem felel meg a divízionális felépítésnek.

A szervezeti ábrából az intézményi szervezet felépítése, a szervezeti kapcsolatok nehezen értelmezhetők, zavarosak, bizonyos vezetői hatáskörök kikerülhetők, amely a vezető felelősségét, hatékonyságát rontják. (pl. a titkárságvezető a területi gondnoki hálózatnak a műszaki vezető megkerülésével utasítást adhat.)

A Kerületgazda új szervezeti felépítésére, gazdálkodási formájára jelen tanulmányban több változatban javaslatokat teszünk.

1. **Feladatai**

Az intézmény közfeladata és alaptevékenysége az önkormányzati törvényben előírt kerületi feladatok ellátása. Így különösen:

* parkok, játszóterek, lakótelepek köztisztaságának biztosítása,
* zöldfelületek fenntartása, az önkormányzat illetékességi területeinek karbantartása,
* közfoglalkoztatás szervezése és lebonyolítása,
* a köznevelési intézmények működtetésével összefüggő feladatok ellátása. Ezen belül munkahelyi és intézményi étkeztetés, nem lakóingatlan bérbeadása, üzemeltetése, épületüzemeltetés.

1. **Költségvetése**

(ezer forintban)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Intézmény neve** | **Költségvetési kiadása** | | **Engedélyezett létszám (fő) 2014 terv** | **Önkormányzati költségvetési támogatás** | | **Önkormányzati támogatás aránya az intézmény költségvetési főösszegéhez (teljesített kiadásához) viszonyítva %** | | **Támogatás változás 2013-ról 2014-re** | |
| **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **Forintban** | **%** |
| **Kerületgazda** | 1 333 539 | 1 284 371 | 597 | 924 486 | 882 830 | 69,3 | 68,7 | -41 656 | -0,6 |

1. **Finanszírozása**

A Kerületgazda finanszírozása – önálló gazdasági szervezettel nem rendelkező intézmény – a Gameszen keresztül történik. A Gamesz az intézmény költségvetése, valamint az intézmény által szolgáltatott adatok alapján hívja le a támogatást az önkormányzattól. A finanszírozása egyes jellemző adatait az 1. számú mellékletben részletesen mutatjuk be.

# **III. A Gamesz és a Kerületgazda által ellátott feladatok és a feladat-ellátás létszám- és bérigénye**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Feladatellátás[[12]](#footnote-12) |  |  | **A Gamesz által alapító okirat szerint ellátott feladatok** | |
| **A Kerületgazda által alapító okirat szerint ellátott feladatok** | |  | 1 | Önkormányzati, valamint többcélú kistérségi társulási intézményeket ellátó, kisegítő szolgálatai |
| 1 | Település hulladék vegyes (ömlesztett) begyűjtése, szállítása, átrakása |  | 2 | Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység |
| 2 | Egyéb szennyeződésmentesítése tevékenységek |  | 3 | Szociális étkeztetés |
| 3 | M.n.s. egyéb szárazföldi személyszállítás |  | 4 | Óvodai intézményi étkeztetés |
| 4 | Munkahelyi étkeztetés |  | 5 | Családsegítés |
| 5 | Iskolai intézményi étkeztetés |  | 6 | Idősek nappali ellátása |
| 6 | Közúti áruszállítás |  | 7 | Óvodai nevelés ellátás |
| 7 | Nem lakóingatlan bérbeadása, üzemeltetése |  | 8 | Alapfokú művészeti oktatás |
| 8 | Építményüzemeltetés |  | 9 | Pedagógiai szakszolgálat |
| 9 | Takarítás |  | 10 | Bölcsődei ellátás |
| 10 | Zöldterület-kezelés |  | 11 | Házi segítségnyújtás |
| 11 | Város-, községgazdálkodási m.n.s. szolgáltatások |  | 12 | Települési vegyes hulladékkezelés |
| 12 | Rövid időtartamú közfoglalkoztatás |  | 13 | Közterület rendjének fenntartása |
| 13 | Foglalkoztatást helyettesítő támogatásra jogosultak hosszabb időtartamú közfoglalkoztatása |  | 14 | Önkormányzatok és többcélú kistérségi társulások elszámolásai |
| 14 | Egyéb közfoglalkoztatás |  | 15 | Fogyatékossággal élők nappali ellátása |
| 15 | Könyvtári állomány gyarapítása, nyilvántartása |  | 16 | Egyéb szociális szolgáltatás |
|  |  |  | 17 | Közművelődési tevékenység és támogatásuk |

A feladatok alapító okirat szerinti kijelölése alapján a két intézmény egyrészt párhuzamos feladatokat is ellát, másrészt a feladatokat szakmai felkészültség és alapító okirat szerinti alaptevékenység alapján nem minden tekintetben a megfelelő helyen látják el. Ez egyfelől párhuzamos munkavégzéssel, másfelől többlet létszám- és bérigénnyel jár, ez a többlet-létszám a feladatellátás szempontjából nem a megfelelő helyen merül fel, továbbá a szakmai színvonal és szakszerűség szempontjából is aggályos.

* + 1. **A feladatokhoz rendelt létszám és bér adatok**

A Kerületgazda a hatályos Szmsz-e szerint székhelyén kívül 22 telephelyen lát el feladatokat. A feladatellátáshoz az önkormányzat által jóváhagyott költségvetésben meghatározott módon rendelkezik létszám és bér előirányzattal, munkakörökkel. A két intézmény által ellátott feladatok – a köznevelési feladatok átadásával egyidejűleg - nem minden tekintetben racionálisan kerültek meghatározásra. A fenti ábrán jelöltük azokat a feladatokat, amelyeket javasolunk a két intézmény között átrendezni. Az alábbiakban bemutatott táblázatban látható, hogy a párhuzamos feladatellátással milyen párhuzamos létszám- és bér igény is keletkezik.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Munkakör** | **Fő** |  |  |  |
| Intézményvezető | 1 |  |  |  |
| Gazdasági, munkaügyi ügyintéző | 2 |  | **Munkakör** | **fő** |
| Munkaügyi ügyintéző | 2 |  | intézményvezető | 1 |
| Gazdasági ügyintéző | 8+3[[13]](#footnote-13) |  | intézményvezető-helyettes | 1 |
| Épületüzemeltetés vezető | 1 |  | gazdasági vezető | 0,5 |
| Épületüzemeltetési koordinátor | 3 |  | könyvelési csoportvezető | 1 |
| Technikai.ell.-fűbrig.vez. | 1 |  | könyvelő | 2 |
| Műszaki vezető | 1 |  | ügyviteli munkatárs | 1 |
| Parkfenntartás brig.vez. | 1 |  | eszköznyilvántartó | 1 |
| Parkfenntartás vezető | 1 |  | munkaügyi csoportvezető | 1 |
| Üzembiztonsági ág.vez. | 1 |  | munkaügyi ügyintéző | 2 |
| Üzembiztonsági ág.vez.hely. | 1 |  | pénzügyi csoportvezető | 1 |
| Gépjárművez.-nehézgép kez. | 2 |  | pénzügyi ügyintéző | 1 |
| Gépjárművezető | 2 |  | pénztáros | 1 |
| Gépkocsivez.-kisgépkezelő | 1 |  | iratkezelő | 1 |
| Gépkocsivezető.gépkezelő | 1 |  | **Gamesz telephely összes** | **15** |
| **Kerületgazda saját telephely össz.** | **29** |  |  |  |
| Fűtő | 1 |  |  |  |
| Ingatlanfenntartási ü.i. | 1 |  |  |  |
| Asztalos | 2 |  |  |  |
| Lakatos | 2 |  |  |  |
| Parkfentartás | 3 |  |  |  |
| Parkőr | 4 |  |  |  |
| Portás | 30 |  |  |  |
| Segédmunkás | 2 |  |  |  |
| Takarító | 67 |  |  |  |
| Karbantartó | 8 |  |  |  |
| Kertész | 3 |  |  |  |
| konyhai dolgozó | 32 |  |  |  |
| Gazd. Ügyint. | 1 |  |  |  |
| Munkaügyi ügyintéző | 1 |  |  |  |
| Gondnok | 13 |  |  |  |
| **Összesen:** | **199** |  |  |  |

A Kerületgazda annak ellenére foglalkoztat 11 fő gazdasági ügyintézőt – köztük két fő munkaügyi ügyintézőt -, hogy az alapfeladatiba a pénzügyi-gazdasági tevékenység ellátása nem tartozik.

A gazdasági ügyintézők a Kerületgazda tevékenységi körében jellemzően az intézményi étkeztetési feladatokkal összefüggésben az ebédpénzt szedik be, valamint intézik az intézmény kisebb beszerzéseihez kapcsolódó adminisztrációt, a munkaügyi feladatok pedig az intézményi munkaerő-felvételekkel, illetve a közfoglalkoztatással összefüggésben merülnek fel.

A 11 fő gazdasági ügyintéző bére havonta mintegy 1,5 millió forint (+ munkaadói járulék), éves szinten mintegy 18 millió forint, nem számolva az egyéb juttatásokat.

Álláspontunk szerint a Kerületgazdánál foglalkoztatott gazdasági ügyintézők bére az étkezési feladatoknak a Gameszhez való csoportosítása, és a feladatok racionalizálása, szervezése révén nagyrészt megtakarítható, tekintettel arra, hogy a Gamesz is rendelkezik szakemberekkel az óvodai, illetve a szociális étkeztetés ellátásához.

Megvizsgáltuk a 11 fő gazdasági ügyintéző végzettségét, mivel a pénzügyi, gazdasági feladatokat ellátó szakemberek tevékenységére – az erre a területre történő besorolásuk esetén – szigorú szakmai előírások vonatkoznak.

|  |  |
| --- | --- |
| **Munkakör** | **Végzettség, szakképesítés** |
| Gazdasági, munkaügyi ügyintéző | érettségi, TB üi, irodavezetői tanf. |
| Gazdasági, munkaügyi ügyintéző | érettségi, felsőfokú TB és munkaügyi tanf. |
| Munkaügyi ügyintéző | érettségi, tb és bérügyintéző tanf. |
| Munkaügyi ügyintéző | főiskola, idegenforgalmi (nyelvvizsga nélkül) |
| Gazd. Ügyint. | érettségi, gyors- és gépíró |
| Gazd. Ügyint. | főiskola, közgazdász diploma |
| Gazd. Ügyint. | gimnáziumi érettségi |
| Gazd. Ügyint. | gimnáziumi érettségi, OKJ-s kereskedelmi üi |
| Gazd. Ügyint. | főiskola, pénzügy szakos diploma, mérlegképes könyvelő |
| Gazd. Ügyint. | Érettségi |
| Gazd. Ügyint. | Érettségi |
| Gazd. Ügyint. | Érettségi |
| Gazd. Ügyint. | érettségi, valutapénztáros, mérlegképes könyvelő tanf. |

A 11 fő gazdasági területre besorolt munkatársból 3 főnek a végzettsége megfelelő.

A végzettségek megítélésre vonatkozóan a Gamesz nem rendelkezik adatokkal, mivel a Kerületgazda által foglalkoztatott munkaügyi ügyintéző kezeli a munkaügyi dokumentumokat. A Gamesz munkaügyi ügyintézője a Kerületgazda által szolgáltatott adatok alapján veszi nyilvántartásba a munkavállalót a MÁK által kötelezően előírt KIR programban. A Kerületgazda a munkaügyi nyilvántartásra más programot használ, így a Gamesz és a Kerületgazda a munkaügyi adatok feldolgozását párhuzamosan, dupla rögzítéssel végzi.

*(Megj.: ezt a problémakört a 10. számú fejlesztési részterület kidolgozása során is érintjük.)*

A létszám és munkakörök tekintetében figyelemreméltó továbbá a gondnokok, portások, konyhai dolgozó létszáma, azonban a takarítók száma, amely 67 fő a legszembetűnőbb: átlagosan a 23 ingatlanra (22 telephely+1 székhely) vetítve a takarítók száma 3 fő. Ez azt jelenti, hogy minden ingatlanban 3 fő takarító dolgozik[[14]](#footnote-14). Ezen felül a Kerületgazda költségvetésében további 3 fő takarító (vagy konyhás) bére megbízási díjjal került tervezésre. A takarítók bére havonta 6 712 000 forint + járulék.

A Kerületgazda létszám- bér és munkaköri adatait a tanulmány 4. számú mellékletében, a Gamesz létszám- bér és munkaköri adatait a tanulmány 5. számú mellékletében mutatjuk betételesen.[[15]](#footnote-15)

# **IV. Javaslat a hatékonyabb működés, a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználásra**

A költségvetési egyensúly biztosítására, a kiadási színvonal megtartására azonos bevételi kondíciók mellett több lehetőség is kínálkozik.

1. **Rövid távon**
2. **költségvetés tervezés további megalapozása – az intézményi terv és tény adatok összehasonlítsa, a kiugró tételek, változások indoklása**

Az önkormányzat a kötelezettségvállalással nem terhelt pénzmaradványt év végén elvonja az intézménytől. Ugyanakkor az intézményi kötelezettségvállalásnak nincs olyan szakmai kontrollja, amely alapján a halasztható, vagy éppen kevésbé indokolt intézményi kötelezettségvállalásokat megakadályozhatná az önkormányzat. Ezért nem biztos, hogy az év végén meglévő kötelezettségvállalással nem terhelt előirányzat maradvány az optimális értéket mutatja.

Amennyiben a tárgyév utolsó negyedévében az önkormányzat erős kontrollt gyakorol az intézmények kötelezettségvállalásai felett, és kizárólag a feltétlenül szükséges és elengedhetetlen kötelezettségekre enged szerződést, megrendelést kötni, úgy az év végi teljesítési adatok - és ezzel együtt az előirányzat maradvány összege – közelíthet az optimális értékhez.

Az intézményi terv és tény adatok összehasonlítására, a kiugró tételek, változások kimutatására, a döntéshozók ennek megfelelő tájékoztatására a 2. számú melléklet szerint teszünk javaslatot.

1. **Likviditás kezelés rendszere továbbfejlesztési lehetőségeinek vizsgálata**

* az intézményi finanszírozási igények megalapozottságának, szükségszerűségének felülvizsgálata a havi rendszerességű, keretjellegű finanszírozás helyett legalább kétheti rendszerességgel, a ténylegesen vállalt kötelezettségeknek megfelelően,
* a fel nem használt finanszírozás beszámítása a következő időszak finanszírozási összegébe,
* kizárólag a kötelezettségvállalás és a szállítói számlák lejáratának megfelelő finanszírozás biztosítása.

Megfelelő informatikai rendszer-támogatás megvalósításáig rövidtávon mérlegelésre javasoljuk az adatszolgáltatást kiegészíteni a fenti információkkal. Az adatok összesítésére a tanulmány 3. számú mellékletének megfelelően teszünk ajánlást.

Fentiek megvalósítása esetén nőhet az önkormányzat likviditása, hatékonyabbá, szabályozottabbá, szabályosabbá válik a gazdálkodás.

1. **A kötelezettségvállalások szakmai kontrolljának megvalósítása**

A kötelezettségvállalások engedélyezése a várható bevételek teljesülésére is figyelemmel, az intézményi kötelezettségvállalások szabályszerűségének erősítése integrált, egységes önkormányzati informatikai rendszerrel.

A kiskincstári rendszer továbbfejlesztésének egyik lényeges eleme a kötelezettségvállalások megalapozottságának, szabályosságának kérdése. A finanszírozást abban az esetben lehet a meglévő kötelezettségvállalásokhoz, illetve a lejáró fizetési határidejű szállítói számlák összegéhez kötni, amennyiben az önkormányzat rendelkezik az ellenőrzéshez megfelelő informatikai eszközzel.

1. **azonos típusú beszerzések központosítása**, **a kötelezettségvállalások számának csökkentése, hatékonyság növelése**

A beszerzések tekintetében a 2. számú fejlesztési részterület kidolgozása kapcsán részletes javaslatokat tettünk. A finanszírozás hatékonyságával összefüggésben is érdemes említést tenni a központosított beszerzések megvalósításáról, mivel a számos beszerzés számos egyedi kötelezettségvállalást, számlakezelést, utalványozást, utalást, készpénz-kifizetést, stb. eredményez.

A központosított beszerzések a finanszírozási igényeket és az egyedi utalási tételeket – ezáltal a tranzakciós illeték összegét – is csökkentik.

1. **Az önkormányzati intézmények engedélyezett létszámának és munkaköreinek felülvizsgálata a feladatellátással összefüggésben**

Az önkormányzat az éves költségvetés tervezése során a személyi juttatások keretében a null-bázisú tervezést érvényesíti. Szükséges volna azonban a költségvetés végrehajtása során is folyamatosan felülvizsgálni az intézmények létszám- és bérgazdálkodását.

A személyi juttatások hosszútávú kötelezettségvállalásnak minősülnek.

Amennyiben az intézmény egy adott – üres, vagy megüresedő - álláshelyet magasabb illetménnyel tölt be, a kiajánlott bér nem vonható vissza, amíg a munkavállaló az álláshelyet betölti. Erre tekintettel az önkormányzat gazdálkodása szempontjából elengedhetetlenül fontos annak figyelemmel kísérése, hogy az éves költségvetésben – adott intézményekre tételesen – jóváhagyott bértömeget ne lépjék túl.

Ennek kontrollálását a Gamesz a hozzá tartozó, a Hivatal pedig az önálló gazdasági szervezettel rendelkező intézmények tekintetében úgy tudja végrehajtani, ha az intézményi felvételi javaslatokat minden esetben jóváhagyáshoz köti. A jóváhagyási eljárás keretében annak vizsgálata történik meg, hogy az adott felvételi javaslatban szereplő – adott álláshellyel kapcsolatos - illetmény hogyan viszonyul a költségvetésben jóváhagyott illetményhez.

Amennyiben a javaslatban szereplő illetmény magasabb, mint a rendelkezésre álló illetmény, úgy az intézménynek meg kell jelölnie, hogy melyik másik álláshely bérét csökkenti a felvétellel párhuzamosan. Az álláshely bérét ebben az esetben a különbözeti összeggel csökkenteni kell, és a felvétellel érintett álláshelyre rá kell vezetni.

Amennyiben a felvételből megtakarítás keletkezik, úgy azt nyilván kell tartani, hogy egy másik – többlet fedezetet igénylő - felvétel esetén fedezetül szolgáljon.

Az eljáráshoz attól függően, hogy melyik intézményben kerül a feladat ellátásra, (Hivatalban, vagy a Gameszben) egy fő munkaügyi képesítéssel rendelkező személy javasolt.

**A fenti eljárás esetén elkerülhető, hogy az intézmények a rendelkezésre álló személyi juttatás keretet túllépjék, illetve, hogy az egyik intézmény személyi juttatás megtakarítását a másik intézmény használja fel.[[16]](#footnote-16)**

1. **Az intézményi feladatok projekt szemléletben való kezelése**

A közterületek, a parkok és más zöldterületek fenntartása is jellemzően az önkormányzatok által kiszervezett feladatok körébe tartozik.

Az önkormányzat ezen feladatok egy részét a Kerületgazda intézménnyel látja el. Az intézmény elhelyezkedése, a közfoglalkoztatottak alkalmazása miatt további feladatok ellátására is alkalmassá teszi az intézményt. A Hivatal által szerződéses formában megkötött egyedi megbízások, szerződések helyett valamennyi ilyen jellegű feladatot az intézményi formában javasolunk ellátni.

A Kerületgazda 2014. évi költségvetésében 196,5 fő engedélyezett közalkalmazotti létszám, és további 400 fő közfoglalkoztatotti létszámot terveztek. Álláspontunk szerint a közfoglalkoztatásból adódó lehetőségek nincsenek kihasználva teljes körűen az önkormányzati feladatellátás tekintetében.

Javasoljuk áttekinteni az önkormányzat által ellátott és finanszírozott feladatokat abban a tekintetben, hogy vannak-e olyan tevékenységek, amelyeket közfoglalkoztatottakkal gazdaságosabban lehetne ellátni. (pl. adatmigrációk, irattározás digitalizálása, könyvtár katalogizálása, szociális ebéd kihordás, stb.)

A Kerületgazdához történő további feladattelepítés által csökken a hivatali adminisztráció, a feladatellátás átlátható módon, hatékonyan és ellenőrzött keretek között működik. Jellemzően ilyen feladatok a hírlapterjesztés, iratkézbesítés, zöldhulladék kezelés, intézményi takarítás, parkosítás, intézmény karbantartás.

Fentiekkel összefüggésben indokolt áttérni az intézmény, mint alárendelt szervezet aspektusról az intézmény, mint szolgáltató szervezet aspektusra. Ez azt jelenti, hogy az intézményi megrendeléseknél is előtérbe kell helyezni az önkormányzat/Hivatal, mint megrendelő, és az intézmény, mint szolgáltató felek egymással szembeni viszonyát.

Amennyiben az önkormányzat/Hivatal, vagy más költségvetési szerv a Kerületgazdától szolgáltatást rendel, és ezt annak megfelelő jogi cselekményként kezelik, abban az esetben érvényre jut egyfajta projekt szemlélet, amelynek számos előnye lehet mind az intézményi, mind a fenntartói oldalon.

Ilyen előny lehet, hogy

* az intézmény által ellátott feladat olcsóbb, mint a külső piaci szereplőtől megrendelt szolgáltatás,
* ugyanakkor a befolyt bevételéből érdekeltté tudja tenni a feladat végrehajtásában részt vevő munkatársakat, így a szolgáltatás színvonala növekedhet,
* a tételes elkülönítés esetén az intézmény az adott feladat tekintetében áfa levonásra jogosulttá válhat, ezáltal csökkentve az önkormányzati támogatási igényét,
* a felelősség közvetlenebb,
* a munkavégzés ellenőrizhetőbb.

1. **A Kerületgazda szolgáltatás-profiljának bővítése piacképes szolgáltatásokkal**

A Kerületgazda fizikai elhelyezkedése, jelenlegi szakmai támogató feladatai ellátásának profilja alapján a településüzemeltetési feladatok tekintetében bővíthető lenne.

A Kerületgazda településüzemeltetési feladatai bővítése esetén a szabadad kapacitásai kihasználásával csökkenthetné az önkormányzati finanszírozási igényt, a megszerzett saját bevételt fejlesztésre, ösztönzésre, ezáltal tevékenysége színvonalának emelésére fordíthatná.

Javasoljuk a Kerületgazda tevékenységi körének bővítését az önkormányzati településüzemeltetési, fenntartási feladatok tekintetében, továbbá az ehhez szükséges egyszeri fejlesztési támogatás biztosítását az intézmény (vagy az önkormányzat) költségvetésében.

1. **A Gamesz gazdasági szervezetének megerősítése**

A Gamesz feladatellátását szakmai létszámmal és az intézményvezető szakmai támogatásával javasoljuk megerősíteni. A Gamesz feladatellátásához rendelt létszám véleményünk szerint a jelenlegi 17 fővel kritikus.

A Gamesz 2012. június 30-ától átvette a korábban önálló gazdálkodó szervezettel rendelkező iskolák pénzügyi-gazdálkodási feladatait. A feladatellátással összefüggésben a Gamesz létszáma 17,5 főről 25 főre növekedett, majd a 2013. évi feladatátadás során – amikor az iskolák működtetése a Kerületgazdához került - ismét 17 főre csökkent.

Az iskolák fenntartásának állami átadása a létszám- és bér előirányzatot érintette jelentősen, azonban a működtetés feladataival összefüggő pénzügyi-adminisztratív terhek továbbra is megmaradtak. A Kerületgazda a Gameszhez rendelt intézmény, így a **Gamesz közvetetten továbbra is ellátja azokat a pénzügyi-gazdasági, számviteli feladatokat, amelyeket az állami feladatátvállalást megelőzően is ellátott, azonban jelentősen csökkentett létszámmal.**

A fenti diagram szemlélteti, hogy a Gamesz lényegében 28 intézmény pénzügyi-számviteli szakmai feladatait látja el annak ellenére, hogy az iskolák működtetése a Kerületgazdánál kerül tervezésre.

Jól szemlélteti a problémát a Gamesz által feldolgozott adatok mennyisége is:

2011. évi könyvelési tételek száma: 92 599 db (17,5 fő létszámmal)[[17]](#footnote-17)

2013. évi könyvelési tételek száma: 164 353 db (17 fő létszámmal)

Kizárólag a könyvelési tételek számának emelkedése a Kerületgazdához integrált iskolai fenntartási feladatok miatt 77,5%-os.[[18]](#footnote-18)

*(Megj.: a 10. számú fejlesztési részterület kifejtése során részletesen kitérünk a Gamesz és a Kerületgazda között működő feladatellátás folyamatainak problémáira, a létszám és elhelyezkedés, illetve az integrált rendszerek hiányából adódó anomáliákra.)*

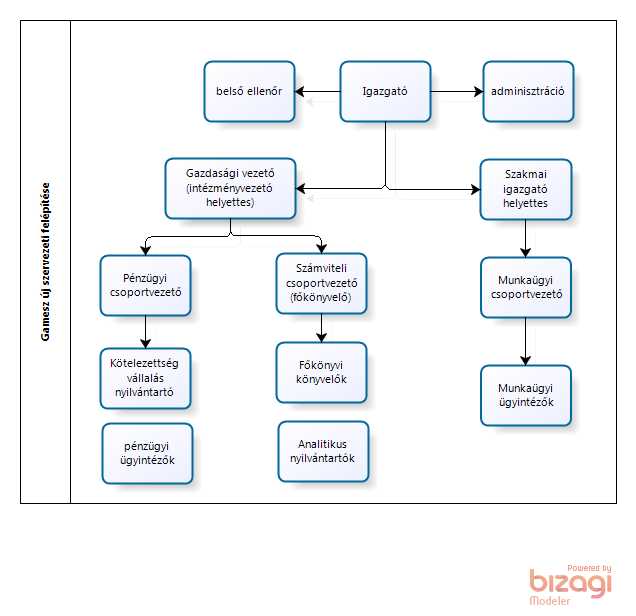
A Gamesz által ellátott feladatok szabályszerűségét nagymértékben növelné az integrált, elektronikus dokumentumkezelő rendszer, amely megoldást jelentene a területileg széttagoltan működő intézmények pénzügyi-gazdasági bizonylatainak, a kötelezettségvállalás alapdokumentumainak kezelésére.

Az integrált informatikai rendszerek kezelésére, az adatok strukturált, rendszeres bekérésére, azok ellenőrzésére az intézményvezető szakmai támogatására azonban szakképzett munkaerő szükséges.

**A szakképzett pénzügyi területen jártas, jól felkészült szakemberek juttatását az intézmény jelenlegi szervezeti és költségvetési feltételei alapján nem tudja biztosítani.**

Ezen kívül – a feladatellátás szabályosságának javítása érdekében – javasoljuk a Gamesz és a Kerületgazda szakmai feladatvégzés-ellenőrzése gyakoriságának növelését a Hivatal belső ellenőre által. A Gamesz munkaköreit javasoljuk átalakítani úgy, hogy a jelenlegi gazdasági vezető az intézményvezető pénzügyi, a jelenlegi intézményvezető-helyettes pedig az intézményvezető szakmai helyettese legyen.

A Gamesz szervezeti felépítésére az alábbi javaslatot tesszük:



1. **Intézményi gazdálkodási rendszer kialakítása**, **egységes pénzügyi, számviteli rendszer, elektronikus dokumentumkezelés megvalósítása**

A 3. fejlesztési részterület kidolgozása során részletesen bemutattuk az egységes gazdálkodási rendszer és az ehhez kapcsolódó elektronikus dokumentumkezelő, illetve vezetői információs rendszer lehetőségeit.

1. **A párhuzamos intézményi munkavégzésből adódó létszámtartalékok feltárása**

A Gamesz és a Kerületgazda által ellátott párhuzamos feladatoknak a racionalizálása a rendszerben lévő létszám-tartalékokat feltárja, a felesleges létszámok megszüntetését, ezáltal a költségek csökkenését eredményezi.

Tekintettel arra, hogy a költségvetési tervezés sajátossága, hogy létszám bér nélkül nem tervezhető, továbbá, a bérek és járulékai rendszeresen, nagy összegben ütemezetten jelentkező költségek, érdemes az önkormányzat teljes intézményi vertikumára kiterjedően felülvizsgálni a párhuzamos feladatok ellátását, és elvégezni azok racionalizálását. Ezáltal jelentős költség- és finanszírozási igény-csökkenés valósítató meg, amely a rendszeres havi költségekben jelentkezik hosszú távon.

1. **A pályázati források bevonásának megtartása**

Az önkormányzat – amint azt a gazdasági program végrehajtásánál bemutattuk – évek óta sikeresen pályázik külső forrásokra. Ezáltal a kerület a saját önkormányzati gazdaság megterhelése nélkül is jelentősen fejlődik.

A pályázati források bevonását továbbra is fontosnak tartjuk, javasoljuk, hogy az önkormányzat a pályázati rendszerét tartsa fenn a jelenlegi, hatékonyan működő formában.

Amennyiben lehetőség van rá, az egyes pályázatokban részt vevő munkatársak érdekeltségi rendszerét javasoljuk erősíteni.

1. **Számlavezető hitelintézet versenyeztetése, az önkormányzat számára kedvezőbb kondíciók elérése érdekében**

Az önkormányzat pénzügyi szolgáltatásokra éves szinten több tíz millió forintot fizet ki.

Az önkormányzat számlavezető hitelintézete az OTP Bank. A hitelintézetek közül több megbízható és tőkeerős hitelintézet van, amelyik komoly önkormányzati számlavezetési referenciával rendelkezik, és adott esetben kedvezőbb kondíciókkal vállalja az önkormányzat számlavezetését, mint az OTP Bank.

A kedvezőbb kondíciók eléréséhez adott esetben az is elég, ha az önkormányzat más hitelintézetektől is bekér ajánlatokat, és annak ismeretében tárgyal a meglévő hitelintézettel a jobb feltételek elérésére, a meglévő szerződése módosítása érdekében.

1. **Közép távon**

A Kerületgazda összetett feladatainak, a Gamesszel végzett részben párhuzamos feladatellátás megszüntetésének, a feladatok racionalizálásának, az intézmény tevékenysége szabályozottságának, átláthatóságának, ellenőrizhetőségének erősítése érdekében az intézmény szervezet átalakítást igényel.

**A Kerületgazda és a Gamesz szervezeti átalakítására, tevékenységeinek racionalizálására, hatékonyságuk, szabályozottságuk növelésére három lehetséges alternatívát mutatunk be:**

1. Nem történik intézményi átalakítás, a feladatok és a két intézmény területi elhelyezésének racionalizálása valósul meg;
2. Intézmény átalakítás a Kerületgazdának a Gameszből való kiválásával, gazdasági szervezet felállításával;
3. A Gamesz és a Kerületgazda intézményi integrációja;
   1. **A Kerületgazda gazdálkodási formájának megtartása mellett feladatai egy részének átcsoportosítása a Gamesz-be, valamint a két intézmény közös telephelyre költözése.**

A Kerületgazda a köznevelési feladatok állami átvállalásával összefüggésben – a pályázatban más fejlesztési területek kidolgozása során részletesen bemutatott döntéseknek és folyamatoknak megfelelően – a köznevelési intézmények egy részének (iskolák) működtetési feladatait látja el.

A feladatok ellátáshoz szükséges személyi-tárgyi feltételeket az önkormányzat biztosította a Kerületgazda részére, ugyanakkor a feladat-átadás megvalósítása során a szakmai és hatékonysági szempontokat nem vették teljes mértékben figyelembe.

Ebből adódóan az alapító okirat szerint a Kerületgazda és a Gamesz is ellát étkeztetési feladatokat, valamint egyes településüzemeltetési feladatokat a II/1. pontban bemutatott ábra alapján.

A hivatkozott ábrán jelöltük a párhuzamos feladatokat, valamint azoknak az intézményekbe történő átcsoportosítási javaslatát.

Ezen feladatoknak az átcsoportosítása esetén a Kerületgazdánál rendelkezésre álló – a párhuzamos munkavégzésből adódó – adminisztratív létszámok és bérek racionálisan csökkenthetők.

Ugyanakkor nem csak a párhuzamos feladatellátás, hanem az intézmények egymástól való távolsága is gondot okoz a folyamatos és szabályos feladatellátásban.[[19]](#footnote-19)

A kötelezettségvállalások szabályossága a folyamatos és zökkenőmentes feladatellátás sérelme nélkül a két intézmény között úgy növelhető, ha a két intézmény egy székhelyen működik.

A Gamesz székhelye alkalmas a Kerületgazda adminisztratív feladatainak ellátását biztosító irodák kialakítására, ezért javasoljuk a Kerületgazda adminisztratív tevékenységeinek a Gamesz székhelyére való átköltöztetését.

**A feladat racionalizálás és a közös székhely előnyei**

* 1. **A Kerületgazda intézménynél önálló gazdasági szervezet felállítása, gazdálkodási formája ennek megfelelő átsorolása, Gameszből történő kiszervezése, részére vállalkozási tevékenység engedélyezése**

Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (Ávr.) 8. § (4) bekezdése szerint az irányító szerv(önkormányzat) dönthet arról, hogy a közfeladat terjedelme, az ügyfélforgalom volumene, az alaptevékenység ellátását támogató szellemi és fizikai tevékenységet végző szervezeti egységek működtetése alapján a Kerületgazda intézmény feladatellátásához gazdasági szervezetet hoz létre.

Álláspontunk szerint a Kerületgazda költségvetésének nagysága, a hozzá rendelt feladatok, és az azzal összefüggő létszám és bér, valamint az ellátott feladatok mennyisége alapján a Kerületgazda intézmény működtetése nem hatékony, nem gazdaságos, összességében is aggályos.

A Kerületgazda gazdasági szervezetének felállítása **további ráfordítást igényel**, tekintettel arra, hogy a gazdasági szervezet feladatinak ellátásának pénzügyi-szakmai jogszabályi előírásai vannak.

A meglévő munkaerő-állomány részben felel meg ezeknek a szakmai előírásoknak.

**Intézményi feladatellátás erősítése a külsős vállalkozások megbízása helyett**

A Kerületgazda által végzett feladatok egy része nem jelenik meg, mint szolgáltatás az önkormányzati intézmények részére történő feladatellátás során. Így a Kerületgazda által végzett tevékenység mennyisége, hatékonysága, eredményessége nehezen mérhető, az intézmény áfa visszaigénylési lehetőségeit a támogatásból történő feladatellátás nagymértékben rontja.

A munkavégzés színvonalának emeléséhez szükséges ösztönzőket az intézmény saját erejéből kigazdálkodni nem tudja, folyamatos önkormányzati függőség van jelen ezen a területen.

Nagymértékben javítaná az intézmény szakmai tevékenységének színvonalát, amennyiben saját teljesítményétől is függne a feladatellátáshoz igénybe vehető személyi és tárgyi feltételek megléte.

A Kerületgazda önálló gazdasági szervezettel történő megerősítése, és a Gameszből való kiválása esetén javasoljuk az intézmény részére a **vállalkozási tevékenység** alapító okirat szerinti **engedélyezését** az alapfeladatok veszélyeztetése nélkül, a szabad kapacitások kihasználása révén.

Ezáltal az intézményjelentős áfa-visszaigénylésre lenne jogosult a vállalkozási tevékenysége keretében a feladatok tételes elkülönítése révén.

* 1. **Kerületgazda és a Gamesz egy önálló intézménybe történő integrációja**

Szakmailag a Gamesz és a Kerületgazda feladatainak ellátása egy önálló intézményi formában is megoldható.

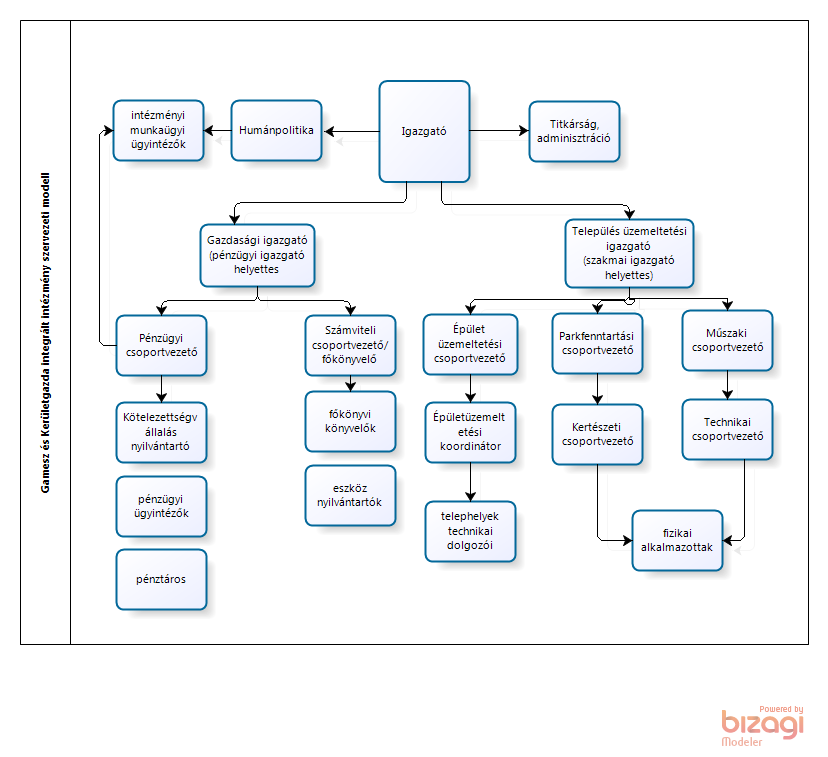
Mind a két intézmény végez a területileg széttagoltan működő önkormányzati intézmények részére szolgáltató feladatokat.

A Gamesz jelenleg is rendelkezik gazdasági szervezettel, amely a két feladat összevonása esetén többletráfordítás nélkül – a Kerületgazdánál meglévő munkaerő-állomány részbeni bevonásával – az új intézmény gazdasági szervezeteként is funkcionálhat.

Ebben az esetben a szakmai feladatokat a Kerületgazda a meglévő szervezeti létszámánál kevesebb fővel is elláthatná, tekintettel a jelenleg a Gamesszel végzett párhuzamos feladatokra (pl. gazdasági, munkaügyi adminisztráció).

A két szervezet összevonásával az intézményüzemeltetési szakmai és a pénzügyi-gazdasági szakmai feladatok ellátása egy intézményben összpontosulva, központilag hatékonyan, gazdaságosan, és szabályozott körülmények között, a jelenlegihez működési formához képest megtakarítást eredményezve történne.

**A két intézmény összevonása esetén lehetséges szervezeti felépítés**



A fenti szervezeti felépítés megfelel a divízionális felépítésnek, nincs párhuzamos feladatellátás a szakmai feladatok jól elkülönültek, az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek, a szervezeti hierarchia világos, áttekinthető, ezáltal a szervezet ellenőrizhető, a felelősség egyértelműen meghatározható számon kérhető.

Az intézmény-átalakítás javasolt lehetőségeinek költségvetési hatásait az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Intézmény átszervezés módja** | **Költségvetési hatása** | | | |
| **Megtakarítás** | **Többletköltség** | **Egyéb** | |
| Kerületgazda intézmény és a Gamesz feladatainak átrendezése, párhuzamosságok megszüntetése, | **X** | **-** | Átláthatóság, szabályozottság javulása, a párhuzamos feladatellátást szolgáló létszám és bér-csökkenésből adódó megtakarítás | |
| Kerületgazda intézmény Gameszből való kiválása és saját gazdasági szervezettel történő átszervezése | **X** | **X** | vállalkozási tevékenység engedélyezése esetén többletbevétel lehetősége, a gazdasági szervezet felállítása többletköltséggel jár | |
| A Gamesz és a Kerületgazda intézmény integrációja, közös intézmény létrehozása | **X** | **X** | Optimális feladatellátás, szabályozott, átlátható gazdálkodás.  Az intézményvezető juttatásai a jelenlegi szervezeti felálláshoz képest többletköltséggel járnak. | |
|  | | | | |
|  | | |  |  |

1. **Hosszú távon**
2. **Adologi kiadások körére a null-bázisú tervezés kidolgozása**

Az önkormányzat valamennyi kötelező szakmai feladata tekintetében javasolt kidolgozni a null-bázisú tervezés elveit, követelményeit, gyakorlatát.

Az önkormányzat jelenlegi tervezési gyakorlata szerint a személyi juttatások körében valósítja meg a null-bázisú tervezést. A dologi kiadások tervezése továbbra is bázis szemléletben történik.

Az önkormányzat likviditási helyzete, fizetőképessége megőrzése érdekében javasolt a fenti javaslatok megvalósítása (kötelezettségvállalás, likviditás, kiskincstár, integrált gazdálkodási rendszer, stb.) mellett a dologi kiadási igények megtisztítása az évek óta rárakódott, esetlegesen indokolatlan költségektől.

### **Az intézményi és munkahelyi étkeztetés ellátására saját önkormányzati intézmény létrehozása**

Az önkormányzati munkahelyi és intézményi étkeztetés megvalósítása álláspontunk szerint az önkormányzat által fenntartott és működtetett saját konyha olcsóbb, és jobb minőségű és mennyiségű élelmezés biztosítására képes, mint a külső szolgáltató által biztosított élelmezés.

A gazdaságossági számítás nem fér a tanulmány kereteibe, de javasoljuk az önkormányzatnak szakértő felkérését ennek a hatástanulmánynak az elkészítésére.

**Az intézményi szervezet átalakítással és a finanszírozási rendszer javításával összefüggő javaslatok lényegét az alábbi táblázatban foglaltuk össze:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Javaslatok** | |  |  |
|  | **Rövid távon** |  |  |
| 1 | Költségvetés tervezés megalapozottságának javítása |  |  |
| 2 | Likviditás kezelés fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata |  | **Elvárt eredmények** |
| 3 | Kötelezettségvállalás szakmai kontrolljának erősítése |  | a szakmai és támogató feladatok párhuzamos végzésének megszüntetése |
| 4 | Azonos típusú beszerzések központosítása |  |
| 5 | Intézmények engedélyezett létszámának és munkaköreinek folyamatos felülvizsgálata |  | intézményfinanszírozás hatékonyságának javulása |
| 6 | Párhuzamos munkavégzésből adódó létszámtartalékok feltárása |  |
| 7 | Az intézményi feladatok projekt szemléletben való kezelése |  |
| 8 | A Gamesz gazdasági szervezetének megerősítése |  | támogató folyamatok szabályosságának javulása |
| 9 | Intézményi gazdálkodási rendszer kialakítása |  |
| 10 | A Kerületgazda tevékenységeinek kibővítése piacképes szolgáltatásokkal, és az ehhez szükséges egyszeri fejlesztési támogatás biztosítása a költségvetésben |  | önkormányzati bevételek növelése, kiadások és finanszírozási igény csökkenése |
| 12 | A párhuzamos intézményi munkavégzésből adódó létszámtartalékok feltárása |  |
| 13 | A pályázati források bevonásának megtartása, érdekeltségi rendszer erősítése |  |
| 14 | A számlavezető hitelintézet versenyeztetése jobb kondíciók elérése érdekében |  |
|  | **Közép távon** |  |
| 15 | A Kerületgazda és a Gamesz intézmények átszervezése |  | területi elhelyezkedésből adódó problémák megszüntetése |
| 16 | Kerületgazda intézmény és a Gamesz feladatainak átrendezése, párhuzamosságok megszüntetése, közös székhely kialakítása |  |
| 17 | Kerületgazda intézmény Gameszből való kiválása, saját gazdasági szervezettel történő átszervezése, vállalkozási tevékenység engedélyezése |  |  |
| 18 | A Gamesz és a Kerületgazda intézmény integrációja, közös intézmény létrehozása |  |  |
|  | **Hosszú távon** |  |  |
| 19 | A dologi kiadások körére a null-bázisú tervezés kidolgozása |  |  |

# **V. Összefoglalás**

**I. Az önkormányzat intézmény-finanszírozási gyakorlata**

Az önkormányzati intézmény-finanszírozás szempontjából három fontos tényezőt emelünk ki:

1. A költségvetés tervezés gyakorlata,
2. Kötelezettségvállalás gyakorlata,
3. Kiskincstári rendszer alkalmazása.

E három elemnek – a gazdálkodás szempontjából - meghatározó jelentősége abban áll, hogy átgondolt, logikailag egymásra épülő rendszert alkotva a finanszírozás tekintetében jelentős hatékonyságnövelő tényezők. Az önkormányzati intézményei meglehetősen szabadon használhatják fel a részükre a költségvetésben jóváhagyott kereteket. A Hivatal szakmai szervezeti egységei felett a polgármester szakmai kontrollt gyakorol. Az egyensúlyt e két tényező – a kiszámíthatóság és a gazdálkodás biztonsága – között a kötelezettségvállalás szakmai kontrollja és a kiskincstári rendszernek a likviditás kezelésével összefüggő továbbfejlesztése teremti meg.

**Az önkormányzat intézmény-finanszírozási gyakorlata szerint** a támogatások biztosítása havonta az (önálló gazdasági szervezettel rendelkező) intézmények igénylése alapján, az adott intézményi saját bevételek figyelembe vételével, a jóváhagyott dologi (és felhalmozási) előirányzatok 1/12-edének (keretösszeg) mértékéig történik. Az intézmény-finanszírozás szempontjából két meghatározó intézményt: a Gameszt és a Kerületgazda intézményt vizsgáltuk részletesen. Mind a két intézmény a gazdálkodása végrehajtása szempontjából havonta jelentős összegű, rendszeres önkormányzati finanszírozást igényel. Az önkormányzati intézmények finanszírozása szempontjából a legkevésbé támogatás-függő a **Kertvárosi Egészségügyi Szolgálat**, amelynek a mintegy egymilliárd forint összegű költségvetésének csak mintegy 4%-a önkormányzati támogatás a 2014. évi tervezett adatok alapján.

A többi intézmény működése is jelentős mértékben függ az önkormányzat támogatásától. Az önkormányzati támogatás arány szinte minden alapfeladatot ellátó intézmény esetében 70-90% körül mozog. A **Corvin Művelődési Ház** támogatási igénye 40%-os a saját bevételeire tekintettel.

A teljes intézményi vertikumot tekintve az előirányzatok 1/12-edének figyelembevételével a **havi intézmény-finanszírozási igény az önkormányzati gazdaság tekintetében közel 330 millió** forint volt 2013. évben. A 2014. évi tervezési adatok (eredeti előirányzatok) alapján ez az összeg mintegy 345 millió forint, melyet az önkormányzatnak havonta egyenletesen, ütemezetten biztosítania kell.[[20]](#footnote-20)

1. **A költségvetés tervezés gyakorlata**

Az önkormányzat a személyi juttatások területén a null bázisú, a fejlesztések területén a feladat-alapú költségvetés tervezést alkalmazza. A beszerzések központosítása a Kerületgazda Szolgáltató Szervezet révén részben megtörténik.

A null-bázisú tervezés kiterjesztése a dologi kiadások körére szükséges volna, azonban ennek jelentős szakértelmet és időráfordítást igénylő feltétele van.

Az év utolsó negyed évében erősen kontrollált intézményi kötelezettségvállalások esetében az év végi teljesítési adatok közelíthetnek az optimális értékhez.

1. **Kötelezettségvállalás gyakorlata**
2. **Hivatal**

A Hivatalban a kötelezettségvállalás folyamata megfelel a jogszabályi előírásoknak, azonban a képviselő-testület elé kerülő előterjesztések, döntés-előkészítő anyagok nem kerülnek rendszer-szerűen pénzügyi szempontból előzetesen véleményezésre.[[21]](#footnote-21) Ennél fogva előfordulhat, hogy pénzügyi kihatású döntés megvalósítására előkészített kötelezettségvállalás pénzügyi véleményezése formális, így a kifizetés likviditás szempontjából is aggályos lehet.

1. **Intézmények**

A Hivatal a számviteli feladatai végrehajtására – 2008. évben megkötött szerződés alapján - a Saldo Zrt. által kifejlesztett informatikai programot alkalmazza.

A Saldo rendszer elviekben képes a gazdálkodás teljes körű lefedésére a többszörös adminisztráció elkerülésére, és az azonos idejű rögzítések megvalósítására.

Az intézmények tekintetében a kötelezettségvállalás kevésbé szabályozott környezetben zajlik, mint a Hivatalban.

Annak ellenére, hogy a Gamesz és az intézmények fizikai távolsága csak néhány intézmény tekintetében számottevő, mégis a fizikai távolság a feladatellátás szempontjából a hatékonyságot nagymértékben befolyásolja.

Az intézmények és a Gamesz között a dokumentumok, iratok szállítása fizikailag, kézbesítők útján történik. A kötelezettségvállalás és az utalványozás folyamata ez által nem hatékony, és többször hiányos.[[22]](#footnote-22)

Az intézmények kötelezettségvállalásainak továbbá nincs szakmai kontrollja. Ennek alapján az év végi kötelezettségvállalással nem terhelt előirányzat maradvány összege nem biztos, hogy az optimális értéket mutatja.

1. **Kiskincstári rendszer**

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat a Budapest Főváros XVI. Kerületi Önkormányzat **33/1999. (XII. 16.) számú rendelete (kiskincstári rendelet)** alapján a kiskincstári finanszírozást alkalmazza, amelyet 2000. február 1-jével vezettek be.

A kiskincstári rendelet alapján a számlavezető pénzintézet

* az Önkormányzat költségvetési elszámolási számla egyenlegét
* az állami támogatás számla egyenlegét
* az Adóbeszedési számlák egyenlegéből a rendelet 1. számú mellékletben szereplő „Kiskincstári rendszerbe bevont összege” –t
* a helyi adókkal kapcsolatos egyéb beszedési számlák egyenlegéből a rendelet 1. számú mellékletben szereplő „Kiskincstári rendszerbe bevont összege”-t nap végén átvezeti a napvégi betét számlára

A kiskincstári rendelet 3.§ (3) bekezdés a) pontja szerint **az intézmények költségvetési elszámolási számláján rendelkezésre álló egyenleg nem kerül átvezetésre a napvégi betét számlára.**

Az önkormányzati kiskincstári rendelete alapján az önkormányzat az intézmények részére havonta, a kiskincstári rendeletben meghatározott igénylés alapján, a jóváhagyott dologi (és egyéb havi)[[23]](#footnote-23) igénynek megfelelően keret jelleggel biztosítja a havi finanszírozási összeget azelszámolási számlájukra, amely összeg az előző hónapban fel nem használt összeggel automatikusan növekszik.

**II. Az önkormányzati költségvetési finanszírozás szempontjából meghatározó intézmények és feladataik**

Az önkormányzat a kötelező és önként vállalt feladatait a Hivatalon kívül két önálló gazdasági szervezettel rendelkező intézménnyel, 13 önálló gazdasági szervezettel nem rendelkező intézménnyel, valamint három gazdasági társasággal látja el. Az intézményeken felül az önkormányzat a Kerületgazda Szolgáltató Szervezet útján 14 iskola (21 telephelyen) fenntartását látja el.[[24]](#footnote-24)

A vagyongazdálkodási és vagyonhasznosítási feladatokat az Önkormányzat a Polgármesteri Hivatal szervezetén belül látja el a Vagyonhasznosítási Iroda útján.

Álláspontunk szerint a vagyon védelme és a hasznosítás hatékonysága, eredményessége szempontjából a vagyongazdálkodásnak a Hivatalban ellátott tevékenysége optimális, változtatást nem igényel.

**A feladatellátás- és finanszírozás szempontjából az intézményi struktúra optimálisnak mondható, a 2. számú fejlesztési részterület kifejtése során az intézményirányítás szervezeti átalakítására – a Kerületgazda, és kisebb mértékben a Gamesz kivételével - nem tettünk javaslatot.**

Az önkormányzat a kritikus, és nagy volumenű feladatellátás tekintetében két intézményt jelölt meg a fejlesztési terület súlypontjakét:

* + 1. A **Gazdasági, Működtető-Ellátó Szervezetet** (Gamesz), valamint a
    2. **Kerületgazda Szolgáltató Szerveztet** (Kerületgazda).

Mind a Gamesz, mind a Kerületgazda intézmény azért meghatározó az önkormányzati finanszírozás szempontjából, mert a két intézmény jelentős önkormányzati finanszírozásból gazdálkodik, a finanszírozás forrása jellemzően az önkormányzat saját bevétele.

1. **A Gazdasági, Működtető-Ellátó Szervezet**

**Közfeladata** és alaptevékenysége a hatályos alapító okirat alapján a hozzá rendelt önkormányzati költségvetési intézmények részére gazdasági, pénzügyi, számviteli tevékenységet (így különösen a költségvetés tervezésével, gazdálkodással, számvitellel és beszámoltatással kapcsolatos feladatokat) végez az alapító okirat függelékében megjelölt önkormányzati költségvetési szervek vonatkozásában, együttműködési megállapodás alapján.

A Gamesz **szervezeti felépítésének** szervezeti ábráját az intézmény Szmsz-e tartalmazza. A Szmsz-ben lévő szervezeti ábra nem tükrözi a valós szervezeti struktúrát. Az intézmény Szmsz-ének szöveges leírásából sem lehet következtetni a tényleges szervezeti struktúrájára, a szakmai vezetők, csoportok alá- és fölérendeltségi viszonyaira.

A Gamesz hatályos Szmsz-e szerinti szervezeti felépítése alapján az intézmény szervezetének tényleges felépítését, a szervezeti egységek elnevezését (pénzügyi csoport, számviteli csoport), alá- és fölérendeltségi viszonyaikat nem lehet azonosítani. A szervezeti ábra alapján a Gamesz gazdasági szervezete nem azonosítható, a gazdasági vezető nem látja el a gazdasági szervezet vezetését, szakmai irányítását.

**Költségvetése** (ezer forintban)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Intézmény neve** | **Költségvetési kiadása** | | **Engedélyezett létszám (fő) 2014 terv** | **Önkormányzati költségvetési támogatás** | | **Önkormányzati támogatás aránya az intézmény költségvetési főösszegéhez (teljesített kiadásához) viszonyítva %** | | **Támogatás változás 2013-ról 2014-re** | |
| **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **Forintban** | **%** |
| **Gamesz** | 94 740 | 65 160 | 17 | 74 378 | 65 100 | 78,5 | 99,9 | -9 278 | 21,4 |

**2. Kerületgazda Szolgáltató Szerveztet (Kerületgazda)**

A Kerületgazda önálló gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési intézmény, gazdálkodási feladatait együttműködési megállapodás alapján a Gamesz látja el.

Az intézmény **közfeladata** és alaptevékenysége az önkormányzati törvényben előírt kerületi feladatok ellátása. Így különösen:

* parkok, játszóterek, lakótelepek köztisztaságának biztosítása,
* zöldfelületek fenntartása, az önkormányzat illetékességi területeinek karbantartása,
* közfoglalkoztatás szervezése és lebonyolítása,
* a köznevelési intézmények működtetésével összefüggő feladatok ellátása (munkahelyi és intézményi étkeztetés, nem lakóingatlan bérbeadása, üzemeltetése, épületüzemeltetés)

**Szervezeti felépítése** összetett, sokrétű feladatellátása és költségvetésének nagysága miatt egy-egy fő gazdasági, humánpolitikai szakemberrel is rendelkezik annak ellenére, hogy pénzügyi-gazdasági feladatait a Gamesz látja el. A szervezeti ábrából az intézményi szervezet felépítése, a szervezeti kapcsolatok nehezen értelmezhetők, bizonyos vezetői hatáskörök kikerülhetők, amely a vezető felelősségét, hatékonyságát rontják.

**Költségvetése** (ezer forintban)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Intézmény neve** | **Költségvetési kiadása** | | **Engedélyezett létszám (fő) 2014 terv** | **Önkormányzati költségvetési támogatás** | | **Önkormányzati támogatás aránya az intézmény költségvetési főösszegéhez (teljesített kiadásához) viszonyítva %** | | **Támogatás változás 2013-ról 2014-re** | |
| **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **2013 (tény)** | **2014 (terv)** | **Forintban** | **%** |
| **Kerületgazda** | 1 333 539 | 1 284 371 | 597 | 924 486 | 882 830 | 69,3 | 68,7 | -41 656 | -0,6 |

**III. A Gamesz és a Kerületgazda által ellátott feladatok és a feladat-ellátás létszám- és bérigénye**

A feladatok alapító okirat szerinti kijelölése alapján a két intézmény egyrészt párhuzamos feladatokat is ellát, másrészt a feladatokat szakmai felkészültség és alapító okirat szerinti alaptevékenység alapján nem minden tekintetben a megfelelő helyen látják el. Ez egyfelől párhuzamos munkavégzéssel, másfelől többlet létszám- és bérigénnyel jár.

A Kerületgazda annak ellenére foglalkoztat 11 fő gazdasági - köztük két fő munkaügyi - ügyintézőt, hogy az alapfeladatiba nem tartozik a pénzügyi-gazdasági tevékenység ellátása.

A 11 fő gazdasági ügyintéző bére havonta mintegy 1,5 millió forint (+ munkaadói járulék), éves szinten mintegy 18 millió forint, nem számolva az egyéb juttatásokat.

Álláspontunk szerint a Kerületgazdánál foglalkoztatott gazdasági ügyintézők juttatásai az étkezési feladatoknak a Gameszhez való csoportosítása révén nagyrészt megtakarítható, tekintettel arra, hogy a Gamesz jelenleg is rendelkezik szakemberekkel az óvodai, illetve a szociális étkeztetés ellátásához.

A létszám és munkakörök tekintetében figyelemreméltó a gondnokok, portások, konyhai dolgozó létszáma, azonban a takarítók száma, amely 67 fő a legszembetűnőbb: átlagosan a 23 ingatlanra (22 telephely+1 székhely) vetítve a takarítók száma 3 fő. Ez azt jelenti, hogy minden ingatlanban 3 fő takarító dolgozik[[25]](#footnote-25). A takarítók bére havonta 6 712 000 forint + járulék.

**IV. Javaslat a hatékonyabb működés, a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználásra**

A költségvetési egyensúly biztosítására, a kiadási színvonal megtartására azonos bevételi kondíciók mellett több lehetőség is kínálkozik.

* 1. **Rövid távon**

1. A költségvetés tervezés további megalapozása – az intézményi terv és tény adatok összehasonlítsa, a kiugró tételek, változások indoklása
2. Likviditás kezelés rendszerének továbbfejlesztése
3. A kötelezettségvállalások szakmai kontrolljának megvalósítása
4. Azonos típusú beszerzések központosítása, a kötelezettségvállalások számának csökkentése, hatékonyság növelése
5. Az önkormányzati intézmények engedélyezett létszámának és munkaköreinek felülvizsgálata a feladatellátással összefüggésben
6. Az intézményi feladatok projekt szemléletben való kezelése
7. A Kerületgazda szolgáltatás-profiljának bővítése piacképes szolgáltatásokkal
8. A Gamesz gazdasági szervezetének megerősítése, létszámának bővítése az ellátott feladatok mennyiségéhez igazítottan
9. Intézményi gazdálkodási rendszer kialakítása, egységes pénzügyi, számviteli rendszer, elektronikus dokumentumkezelés megvalósítása
10. A párhuzamos intézményi munkavégzésből adódó létszámtartalékok feltárása
11. A pályázati források bevonásának megtartása
12. Számlavezető hitelintézet versenyeztetése, az önkormányzat számára kedvezőbb kondíciók elérése érdekében
    1. **Közép távon**

**A Kerületgazda és a Gamesz szervezeti átalakítására, tevékenységeinek racionalizálására, hatékonyságuk, szabályozottságuk növelésére három lehetséges alternatívát mutatunk be:**

1. Nem történik intézményi átalakítás, csak a feladatok racionalizálása és a közös székhely kialakítása valósul meg
2. Intézmény átalakítás a Kerületgazdának a Gameszből való kiválásával, gazdasági szervezet felállításával
3. A Gamesz és a Kerületgazda intézményi integrációja
4. **A Kerületgazda gazdálkodási formájának megtartása mellett feladatai egy részének átcsoportosítása a Gamesz-be, illetve egyes településüzemeltetési feladatoknak a Gameszből a Kerületgazdához való csoportosítása**

A Kerületgazda részére az iskolák működtetésével összefüggő feladatai ellátáshoz szükséges személyi-tárgyi feltételeket az önkormányzat biztosította, ugyanakkor a feladatok átadása során a szakmai és hatékonysági szempontokat nem vették teljes mértékben figyelembe.

Ebből adódóan – az alapító okirat szerint - a Kerületgazda és a Gamesz is ellát étkeztetési feladatokat, valamint egyes település üzemeltetési feladatokat a II/1. pontban bemutatott ábra alapján. A hivatkozott ábrán jelöltük a párhuzamos feladatokat, valamint azoknak az intézményekbe történő átcsoportosítási javaslatát.

**A feladat racionalizálás és a közös székhely előnyei**

* 1. **A Kerületgazda intézményben önálló gazdasági szervezet felállítása, gazdálkodási formája ennek megfelelő átsorolása, Gameszből történő kiszervezése, részére vállalkozásAi tevékenység engedélyezése**

Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (Ávr.) 8. § (4) bekezdése szerint az irányító szerv dönthet arról, hogy a közfeladat terjedelme, az ügyfélforgalom volumene, az alaptevékenység ellátását támogató szellemi és fizikai tevékenységet végző szervezeti egységek működtetése alapján a Kerületgazda intézmény feladatellátásához gazdasági szervezetet hoz létre.

Álláspontunk szerint a Kerületgazda költségvetésének nagysága, a hozzá rendelt feladatok, és az azzal összefüggő létszám és bér, valamint az ellátott feladatok mennyisége alapján a Kerületgazda intézmény jelenlegi működtetése nem hatékony, nem gazdaságos, és szabályozottság tekintetében is aggályos.

A Kerületgazda önálló gazdasági szervezettel történő megerősítése, és a Gameszből való kiválása esetén javasoljuk az intézmény részére a **vállalkozási tevékenység** alapító okirat szerinti **engedélyezését** az alapfeladatok veszélyeztetése nélkül, a szabad kapacitások kihasználása révén.

* 1. **Kerületgazda és a Gamesz egy önálló intézménybe történő összevonása**

A két szervezet összevonásával az intézményüzemeltetési szakmai és a pénzügyi-gazdasági szakmai feladatok ellátása egy intézményben összpontosulva, központilag hatékonyan, gazdaságosan, és szabályozott körülmények között,megtakarítást eredményezve történne.

**3. Hosszú távon**

1. A **dologi kiadások körére a null-bázisú tervezés kidolgozása**

Az önkormányzat valamennyi kötelező szakmai feladata tekintetében javasolt kidolgozni a null-bázisú tervezés elveit, követelményeit, gyakorlatát.

1. Az intézményi és munkahelyi étkeztetés ellátására **saját önkormányzati intézmény létrehozása**

Az önkormányzati munkahelyi és intézményi étkeztetés megvalósítása álláspontunk szerint az önkormányzat által fenntartott és működtetett saját konyha olcsóbb, és jobb minőségű és mennyiségű élelmezés biztosítására képes, mint a külső szolgáltató által biztosított élelmezés.

**Az intézményi szervezet átalakítással és a finanszírozási rendszer javításával összefüggő javaslatok lényegének összefoglalása:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Javaslatok** | |  |  |
|  | **Rövid távon** |  |  |
| 1 | Költségvetés tervezés megalapozottságának javítása |  |  |
| 2 | Likviditás-kezelés rendszerének továbbfejlesztése |  | **Elvárt eredmények** |
| 3 | Kötelezettségvállalás szakmai kontrolljának erősítése |  | a szakmai és támogató feladatok párhuzamos végzésének megszüntetése |
| 4 | Azonos típusú beszerzések központosítása |  |
| 5 | Intézmények engedélyezett létszámának és munkaköreinek folyamatos felülvizsgálata |  | intézményfinanszírozás hatékonyságának javulása |
| 6 | Párhuzamos munkavégzésből adódó létszámtartalékok feltárása |  |
| 7 | Az intézményi feladatok projekt szemléletben való kezelése |  |
| 8 | A Gamesz gazdasági szervezetének megerősítése |  | támogató folyamatok szabályosságának javulása |
| 9 | Intézményi gazdálkodási rendszer kialakítása |  |
| 10 | A Kerületgazda tevékenységeinek kibővítése piacképes szolgáltatásokkal, és az ehhez szükséges egyszeri fejlesztési támogatás biztosítása a költségvetésben |  | önkormányzati bevételek növelése, kiadások és finanszírozási igény csökkenése |
| 12 | A párhuzamos intézményi munkavégzésből adódó létszámtartalékok feltárása |  |
| 13 | A pályázati források bevonásának megtartása, érdekeltségi rendszer erősítése |  |
| 14 | A számlavezető hitelintézet versenyeztetése jobb kondíciók elérése érdekében |  |
|  | **Közép távon** |  |
| 15 | A Kerületgazda és a Gamesz intézmények átszervezése |  | területi elhelyezkedésből adódó problémák megszüntetése |
| 16 | Kerületgazda intézmény és a Gamesz feladatainak átrendezése, párhuzamosságok megszüntetése, közös székhely kialakítása |  |
| 17 | Kerületgazda intézmény Gameszből való kiválása, saját gazdasági szervezettel történő átszervezése, vállalkozási tevékenység engedélyezése |  |  |
| 18 | A Gamesz és a Kerületgazda intézmény integrációja, közös intézmény létrehozása |  |  |
|  | **Hosszú távon** |  |  |
| 19 | A dologi kiadások körére a null-bázisú tervezés kidolgozása |  |  |

# **VI. Függelék**

Mellékletek:

* 1. számú melléklet: Budapest Főváros XVI, kerületi Önkormányzat intézményeinek és gazdasági társaságainak egyes költségvetési, létszám és finanszírozási adatai
  2. számú melléklet: tervezési segédtábla (minta)
  3. számú melléklet: likviditáshoz segédtábla (minta)
  4. számú melléklet: Kerületgazda létszám- bér- és munkaköri adatok
  5. számú melléklet: Gamesz létszám- bér és munkaköri adatok

Áttekintett iratok jegyzéke[[26]](#footnote-26)

* Képviselő-testületi előterjesztés: Javaslat Budapest Főváros XVI. Kerületi Polgármesteri Hivatal szervezeti átalakítására és létszámcsökkentésére – 2012. november 21.
* 349/2012. (X. 17.) Képviselő-testületi határozat – megállapodás a fővárosi kerületi járási hivatalok kialakításához
* Budapest Főváros XVI. Kerületi Önkormányzat 33/1999. (XII. 16.) rendelete a kiskincstári rendszerről és annak működési rendjéről

1. forrás: Gamesz adatszolgáltatás [↑](#footnote-ref-1)
2. a dologi és esetenként a felhalmozási kiadásokra - a bérek utalása központilag, a nettó finanszírozás keretében történik, a havi nettó illetmények nem kerülnek utalásra a finanszírozás keretében [↑](#footnote-ref-2)
3. 2013. évi teljesítés adatai (1. számú melléklet 15. sor 11. oszlop) [↑](#footnote-ref-3)
4. a bérek utalását is beleértve [↑](#footnote-ref-4)
5. az intézményvezető tájékoztatás szerint 2014. január 1-től, azonban a szoftvert még március hónapban sem helyezték éles üzembe [↑](#footnote-ref-5)
6. A 3. számú fejlesztési részterület kidolgozása során részletes javaslatot tettünk a gazdálkodási rendszer központosításának bevezetésére [↑](#footnote-ref-6)
7. a fizikai távolság és az adminisztráció időigénye jellemző kifogás a kötelezettségvállalások pénzügyi ellenjegyzésének elmaradására [↑](#footnote-ref-7)
8. az egyenleg csak a saját bevételt tartalmazza [↑](#footnote-ref-8)
9. pl. hóközi jutalom, nagyobb értékű, a szokásostól, vagy rendszerestől eltérő beszerzés, stb. [↑](#footnote-ref-9)
10. a hivatali szervezeten kívül jellemzően a Gamesz, vagy a kerületi szolgáltatásokat összefogó más intézmény körében érdemes gondolkodni [↑](#footnote-ref-10)
11. forrás: Gazdasági Működtető-Ellátó Szervezet Szervezeti és Működési Szabályzata [↑](#footnote-ref-11)
12. alapító okiratok szerint [↑](#footnote-ref-12)
13. a gazdasági tevékenységen kívül más feladatokat (pl. munkaügyi) is ellátnak [↑](#footnote-ref-13)
14. két félállású takarítót 1 főnek számítva [↑](#footnote-ref-14)
15. Forrás: Gamesz adatszolgáltatása [↑](#footnote-ref-15)
16. a Gamesz a hozzá tartozó intézmények esetében – kivéve a Kerületgazda – elvégzi a vizsgálatot, azonban a megtakarítást nem tartják nyilván intézményenként, csak a teljes intézményi szinten figyelik a személyi juttatás alakulását [↑](#footnote-ref-16)
17. az iskolák ebben az időszakban önálló gazdasági szervezettel rendelkező intézmények voltak [↑](#footnote-ref-17)
18. forrás: Gamesz adatszolgáltatás [↑](#footnote-ref-18)
19. az intézményvezetők által a személyes interjúk során elmondottak alapján [↑](#footnote-ref-19)
20. a bérek utalását is beleértve [↑](#footnote-ref-20)
21. kötelezettségvállalás szabályzata nem tartalmazza [↑](#footnote-ref-21)
22. a fizikai távolság és az adminisztráció időigénye jellemző kifogás a kötelezettségvállalások pénzügyi ellenjegyzésének elmaradására [↑](#footnote-ref-22)
23. pl. hóközi jutalom, nagyobb értékű, a szokásostól, vagy rendszerestől eltérő beszerzés, stb. [↑](#footnote-ref-23)
24. a tanulmányban a részletes megállapítások körében táblázatos formában is megtalálható [↑](#footnote-ref-24)
25. két félállású takarítót 1 főnek számítva [↑](#footnote-ref-25)
26. az 1-3. számú fejlesztési részfeladatoknál feltüntetett, áttekintett iratokat nem ismételjük meg [↑](#footnote-ref-26)