

Napirend:

ELŐTERJESZTÉS

Vác Város Önkormányzat Képviselő-testületének
2014. június 2-i rendkívüli ülésére

Szám: 11/148-6/2014.
Tárgy: **ÁROP szervezetfejlesztési pályázat
Tanulmány (költségcsökkentés, hatékonyság-
növelés)**
Melléklet: 1 db tanulmány
Előterjesztő: **Kökény Szabolcs osztályvezető**
Készítette: Kalász József
Előadó: -
Előzmény/korábbi döntés: 204/2013. (VII. 18.), 221/2013. (VII. 31.) és 108/2014. (V. 22.) sz.
Képviselő-testületi határozatok
Terjedelem: 58. oldal
Bizottsági tárgyalások: PÜB, 2014. 05. 15.
Döntéshozatal módja: Nyílt ülés /Mötv. 46. § (1)/, minősített többség /Mötv. 68. § (1)/

**Törvényességi véleménye-
zésre bemutatva:** Dr. Cserekye Károly
Jogi osztály osztályvezető *u.*

Törvényességi észrevétel: Deákné Dr. Szarka Anita
Jegyző

**Véleményezésre megkap-
ta:** Kökény Szabolcs
Pénzügyi és Adó osztály osztályvezető

**Véleményezésre megkap-
ta:** Fördös Attila
Polgármester *u.*

Dea

Nincs / az alábbi:

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Tisztelt Képviselő-testület!

Vác Város Önkormányzat Képviselő-testülete a legutóbbi ülésén a 108/2014. (V. 22.) számú határozatával nem fogadta el a 100%-os EU támogatással megvalósuló, ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 azonosító számú projekt során készült "Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása" című tanulmányt. (Ez az anyag egyébként a jelzett projektben szereplő 9 részfeladat egyike.)

A támogatási szerződésben foglaltak szerint a Képviselő-testületnek 2014. június 5-ig kell jóváhagynia jelen előterjesztésben foglalt tanulmányt. Amennyiben ez nem történik meg, úgy a projekt megvalósítás és elszámolás ellehetetlenül.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 68. § (1) bekezdése szerint:

„Amennyiben a polgármester a képviselő-testület döntését a helyi önkormányzat érdekeit sértőnek tartja, ugyanazon ügyben – a képviselő-testület önfelosztásáról szóló, valamint a 70. § (1) bekezdésében meghatározott ügyben hozott döntése kivételével – egy alkalommal kezdeményezheti az ismételt tárgyalást. A kezdeményezést az ülést követő három napon belül nyújthatja be, a képviselő-testület a benyújtás napjától számított tizenöt napon belül minősített többséggel dönt. A döntést addig végrehajtani nem lehet, amíg arról a képviselő-testület a megismételt tárgyalás alapján nem dönt.”

A jelen tanulmány a Képviselő-testület által május 22-én tárgyalthoz képest kibővítésre került, nagyrészt a 8. fejezetben történt kiegészítés.

Kérem a Tisztelt Képviselő-testületet az anyag megtárgyalására és támogatására.

Vác, 2014. május 30.



Kökény Szabolcs s. k.
osztályvezető

Határozati javaslat

Vác Város Önkormányzat Képviselő-testülete az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 projektben készült "Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása" tárgyú tanulmányt elfogadja.

Határidő: azonnal

Felelős: polgármester



Költségcsökkentés, hatékonyságnöve- lés rövid, közép- és hosszú távú opciói- nak és stratégiájának kidolgozása

Vác Város Önkormányzata részére

Vác Város Önkormányzat ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 jelű pályázat
3. számú felmérési eredményeinek elemzése

Gold Communications Kft.
1112 Budapest, Cirmos u. 8.

www.goldcomm.hu

Tel.: (06-1) 279-1701

Fax: (06-1) 365-1193

goldcomm@goldcomm.hu



gold
communications

| <i>Tartalom</i> | <i>oldalszám</i> |
|---|------------------|
| 1. Bevezetés..... | 4 |
| 1.1. A téma bemutatása | 4 |
| 1.2. Az önkormányzat gazdálkodásának tendenciái | 5 |
| 1.3. Rövidítések jegyzéke..... | 7 |
| 2. Vezetői összefoglaló..... | 7 |
| 3. Helyzetértékelés..... | 10 |
| 3.1. Költségvetési szervek..... | 12 |
| 3.1.1. Önkormányzat | 12 |
| 3.1.2. Polgármesteri Hivatal..... | 14 |
| 3.1.3. Szociális és gyermekjóléti feladatokat ellátó intézmények | 15 |
| 3.1.4. Óvodai feladatokat ellátó intézmények..... | 18 |
| 3.1.5. Gazdasági Hivatal..... | 19 |
| 3.1.6. Kulturális, sport feladatokat ellátó intézmények | 23 |
| 3.2. Az Önkormányzat által alapított gazdasági társaságok | 25 |
| 3.2.1. Váci Városfejlesztő Kft. | 26 |
| 3.2.2. Váci Dunakanyar Színház Nonprofit Kft. | 28 |
| 3.2.3. Vác Piac Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. | 28 |
| 3.2.4. Naszály-Galga Nonprofit Közhasznú Kft. "v.a."..... | 29 |
| 3.2.5. Vác és Környéke TDM Nonprofit Kft. | 29 |
| 3.2.6. Centroszet Nonprofit Kft. | 29 |
| 4. A 2014. évi gazdálkodás bemutatása a módosított költségvetési rendelet alapján | 29 |
| 4.1. Működési kiadások kiemelt előirányzatai | 32 |
| 4.1.1. A költségek struktúrája..... | 34 |
| 4.2. Felhalmozási kiadások kiemelt előirányzatai..... | 37 |
| 4.3. Működési bevételek kiemelt előirányzatai | 38 |
| 4.4. Felhalmozási bevételek kiemelt előirányzatai | 38 |
| 5. Az Önkormányzat gazdasági tevékenységének szabályozottsága..... | 39 |
| 5.1. Tervezési tevékenység alátámasztottsága (önköltségszámítás, üzleti tervezés)..... | 39 |
| 5.2. Beszerzések szabályozottsága, készletgazdálkodás..... | 41 |

| | |
|--|----|
| 6. Az Önkormányzat vagyon helyzete | 42 |
| 7. Pénzügyi helyzet – költségtakarékosság..... | 43 |
| 7.1. Önkormányzati likviditás..... | 43 |
| 7.1.1. Jellemzők..... | 43 |
| 7.1.2. Meghatározó témák..... | 44 |
| 7.2. Adók, közhatalmi bevételek..... | 47 |
| 8. Javaslatok a költségcsökkentésre, hatékonyság növelésre | 49 |
| 8.1. Rövid távon bevezethető intézkedések..... | 49 |
| 8.2. Középtávon bevezethető intézkedések | 52 |
| 8.3. Hosszabb távon bevezethető intézkedések | 54 |

1. Bevezetés

1.1. A téma bemutatása

Vác Város Önkormányzata az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretében, a „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban levő önkormányzatok számára” című felhívás alapján, ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 azonosító számon, „Szervezetfejlesztés Vác Város Önkormányzatánál” címen, 100 %-os Európai Unió támogatást kapott. E megvalósuló projekt keretében kerül sor a Váci Polgármesteri Hivatal, valamint a kapcsolódó önkormányzati szervezetek átvilágítására és ennek alapján közigazgatási szervezetfejlesztési javaslatok kidolgozására, továbbá: a döntések utáni változtatások nyomon követésére. A szakértői munka igen sokrétű: gyakorlatilag 9 – nagyrészt egymással szorosan összefüggő – részfeladat megvalósításából áll. E felmérések, elemzések legtöbbje a közeli hónapokban lefolytatásra és megvalósításra kerül; az utolsó negyedévre leginkább az elfogadott változtatások bevezetése és ezek hatásvizsgálata marad.

A jelen tanulmány az önkormányzati „költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozására” vonatkozik. A vizsgálatot indokolja az, hogy Vác Város Önkormányzatának (a továbbiakban: Önkormányzat) pénzügyi helyzete az utóbbi években megnehezült. A napi finanszírozás gondjain túl a közép- és hosszú távú pénzügyi stabilitás sem tekinthető teljesen biztonságosnak. Így aktuálissá vált ennek a vizsgálata, melynek során három területre kell koncentrálni:

- Az Önkormányzat jelenleg aktuális rövid- közép- és hosszú távú költségvetési helyzetének az elemzése, értékelése. Ebben kiemelten kell foglalkozni a Gazdasági Hivatal és a Váci Városfejlesztő Kft. helyzetével.
- Költségvetési stabilitást biztosító rövid, közép-, és hosszú távú stratégiák kidolgozása.
- A legnagyobb költségtakarékossági potenciállal rendelkező területek meghatározása.

A feladat elsődlegesen azt célozza, hogy meg kell találni azokat a rendszerszerű módszereket, amelyekkel stabilizálni lehet az önkormányzat pénzügyi helyzetét és el lehet kerülni annak későbbi megingását. Ez nem csak konkrét költségmegtakarító megoldásokat jelent, hanem strukturális és felelősségi változásokat is. Az intézkedések megvalósításának eredményeként az önkormányzat költségvetésében a kiadási oldalon költségcsökkentés jelenik meg. Arra van szükség, hogy az önkormányzat tartósan képes legyen tervezni és finanszírozni a feladatait.

A jelen tanulmány az ABC analízis elve szerint, a legnagyobb költségtakarékossági potenciállal rendelkező területekre koncentrálni fog. Bemutatja, elemzi és értékeli

e részek költséggazdálkodását, majd a helyzetértékelésre alapozva hatékonyságnövelő, költségmegtakarító javaslatokat fogalmaz meg.

A teljességhez tartozik, hogy egy Vác nagyságú önkormányzatnál a szervezeti/intézményi struktúrák már meglehetősen összetettek, azaz: minden mindennel összefügg (még akkor is, ha nem közvetlen kapcsolódással) és így nem lehet csupán önmagában vizsgálni egy-egy célterületet, hanem szükséges a komplex szemléletmód. Ebből következően vélhetően az is igaz, hogy aligha lehet a problémákra abszolút egyértelmű, konkrét megoldásokat találni.

Egy külső szakértő a véleményét természetesen elsősorban figyelem felhívási jelleggel és a jobbítás szándékával írja le. Ehhez kapcsolódóan szükség van arra, hogy az önkormányzati szakemberek és döntéshozók továbbgondolják a leírtakat és így azt optimális módon hasznosítsák a szervezetük számára.

1.2. Az önkormányzat gazdálkodásának tendenciái

Vác Város Önkormányzatának 2014-ben folytatott gazdálkodása nem értékelhető önmagában, hiszen évek vagy évtizedek során számtalan külső- és belső tényező gerjesztett olyan folyamatokat, melyek most éreztetik a hatásukat. Kétségtelen, hogy a jelen helyzetben már nem lehet visszamenőleges hatályú és következményű döntéseket hozni, így változtatva meg a gazdálkodás feltételeit. Ezzel együtt is az aktuális elemzés során néhányszor utalni kell a működési háttérre, a tendenciákra, hiszen az önkormányzat tevékenysége komplex és szerteágazó.

A továbbiakban az önkormányzati gazdálkodás néhány lényeges elemét mutatjuk be, azokat, melyek a napi munka során a napi gyakorlatban sokszor hivatkozási alapként megjelennek.

Tényként rögzíthető, hogy Vác Város Önkormányzatának gazdálkodásában az első két évtizedben (1990-től 2010-ig) mód volt egy extenzív jellegű költségvetés folytatására. Ennek lényege: a bevételek viszonylag stabilan növekedtek, és ekkor még adottak voltak azok a tartalékok, melyeket egy-egy kiemelt feladat megvalósítására mozgósítani lehetett. A bevételek 2006. és 2010. között tartósan meghaladták a 13 milliárd Ft-ot (a maximum a 2008-as 14,5 milliárd Ft) és a kiadások is ehhez mérten alakultak (itt a legnagyobb tétel szintén 2008-ban jelentkezett: 13,6 milliárd Ft).

A 2006. és 2010. közötti időszakban megjelenő bevételek között a következő jelentős tételek azok, melyek – az egyediségük miatt – a következő években már nem ismételhetők (az összegek millió Ft-os értékben megadottak):

| | |
|--------------------------------------|-----|
| - állampapírok és részvények eladása | 741 |
| - telkek értékesítése | 612 |
| - osztalék | 126 |
| - kamat | 448 |

A következő években a Vácon dolgozó cégek közül 4 nagy vállalkozás megszűnt, illetve minimalizálta a tevékenységét, melynek következtében 1.707 millió Ft iparűzési adó kiesés adódott.

Nyilvánvaló, hogy nem lehet napra pontosan megjelölni azt az időpontot, hogy mikor szűntek meg az önkormányzat extra bevételi tételei. (Sőt visszajára fordult némely dolog, pl.: a lekötött likvid pénz az addigiakban kamatozott, ám inentől fogva nem volt szabad felhasználású eszköz, sőt a finanszírozásra hitelt kellett felvenni, ami kamatköltséggel járt együtt.)

Jól behatárolható az időhorizont, amikor ez a folyamat megtörtént:

- a részvények és értékpapírok 2010. nyaráig készpénzzé konvertálódtak,
- önkormányzati ingatlanok értékesítése nagyobb tételben utoljára 2010-ben történt,
- az iparűzési adó a 2009-es csúcs (3,5 milliárd Ft) után a következő évben majdnem a felére zsugorodott (1,8 milliárd Ft),
- jelentős osztalékbevétel utoljára 2010-ben volt, lekötött likvid pénz utáni kamat pedig szintén ugyanezen év tavaszán.

A képződő extra bevételek nem feltétlenül az önkormányzati vagyon növelésére fordítódtak. (Az összes nettó eszközérték 2006. és 2009. között folyamatosan 26 milliárd Ft körül alakult, míg a 2009/2010-es években 26,2 milliárd Ft-ról visszaesett 24,3 milliárd Ft-ra.)

A fentiekkel párhuzamosan ebben az időszakban néhány jelentős kötelezettségvállalás is felmerült, melyek közül máig sem megoldott a mélygarázs körüli probléma. Emellett az akkor indított projektek sokkal inkább megterhelték a városi költségvetést, mint azt eredetileg tervezték (Főutca felújítás: plusz 191 millió Ft, Kórház rekonstrukció: plusz 225 millió Ft).

Vác Város Önkormányzatánál az elmúlt évek a költségvetési konszolidáció megteremtésének jegyében teltek. Ennek érdekében 2012-ben és 2013-ban sor került külső forrás bevonására is, melynek legnagyobb értéke 1,5 milliárd Ft volt (bankhitel, illetve kötvény formájában).

Az önkormányzati gazdálkodásban kedvező változást hozott az a jogi szabályozás, melynek révén 2012. májusában a Jávorszky Ödön Városi Kórház (melynek 4 milliárd Ft feletti költségvetése volt) átkerült állami tulajdonba, a következő év január 1-én pedig több intézmény (elsősorban iskola) állami fenntartásúvá vált (önkormányzati működtetés mellett). Ugyancsak a meghatározó események között kell említeni az adóssághozzájárulást, melynek alapján 2013-ban és 2014-ben az állam az 1,5 milliárd Ft-os önkormányzati kötelezettséget átvette. Emellett 2012. és 2013-ban összesen 900 millió Ft működési támogatáshoz jutott a város.

Az előzőekben érintett folyamatok határozták meg azt, hogy a 2013-as költségvetési beszámolóban 6.114 millió Ft bevétel van, a 2014-re vonatkozó költségvetésben pedig 5.008 millió Ft szerepel, a 2013. év végi vagyon pedig 21.220 millió Ft volt.

1.3. Rövidítések jegyzéke

- ÁFA tv.: 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról,
- Áht.: 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról,
- Áhsz.: 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartás számviteléről,
- Ávr.: 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról,
- Lakástv.: 1993. évi LXXVIII. törvény a lakások és helyiségek bérletére, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról,
- Möt.v.: 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól,
- Nvt.: 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról,
- Számv. tv.: 2000. évi C. törvény a számvitelről,
- VTSZ.: vámtarifa szám,
- ÉJ.: építményjegyzék.

2. Vezetői összefoglaló

Elkészült az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 azonosító számú, a „Szervezetfejlesztés Vác Város Önkormányzatánál” címen elnyert pályázattal összefüggő átvilágítás. Ez a Váci Polgármesteri Hivatal, valamint a Vác Város önkormányzati intézményeinek, illetve az önkormányzati tulajdonban lévő társaságoknak a költség-

csökkentésére, hatékonyságnövelésére, a rövid, közép- és hosszú távú opciók és stratégiák kidolgozására vonatkozik.

Az átvilágítás alapján az alábbiakban csak azokat a megállapításokat emeljük ki, melyek az önkormányzati költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása érdekében lényegesek, s meghatározzák a tennivalókat:

- a) A Beszerzési Szabályzat csak az 1 millió Ft feletti beszerzésekre hatályos, az alacsonyabb összegekre nem. Az 1 millió Ft alatti tételek beszerzése nincs szabályozva, viszont az Áhsz. előírja már akár az 1 Ft-tól való kötelezettségvállalás alkalmazását. Megoldási javaslat: A Beszerzési Szabályzat kiegészítése úgy, hogy az tartalmazzon rendelkezést az 500.000 Ft feletti egyedi értékű beszerzéseknél követendő eljárásra is: minimum 3 árajánlatot be kell kérni. Ezek közül a legelőnyösebbet kell kiválasztani.
- b) Az önkormányzati, illetve az intézményi szmsz-ek általában elfogadható szinten megfelelnek a kívánalmaknak, ám szükséges azok felülvizsgálata a munkafolyamatok leírása, a feladat- és hatáskörök, valamint a külső és belső kapcsolattartás módja szempontjából. (Figyelembe véve azt a követelményt, hogy mennyiben elégítik ki az ügyrendiség által támasztott követelményeket: szerepel-e bennük a munkafolyamatok leírása, az egységek közötti kapcsolattartás, valamint a helyettesítés rendjének szabályozása).
- c) Az Önkormányzat nem kér a gazdasági társaságaitól az éves önkormányzati költségvetési rendelet megalapozásához részletes üzleti tervet. (Az intézmények vonatkozásában ez nem kötelező.) A továbbiakban ezt legalább a társaságoktól be kell kérni.
- d) Az Önkormányzat eddig nem követelte meg az intézményeitől, valamint a társaságaitól önköltségszámítás elkészítését, pedig a végzett tevékenységeket megfelelő szabályzatokkal kell megalapozni.
- e) A Gazdasági Hivatal önköltségszámítási szabályzata nem írja elő annak kötelező használatát az étkezésre. Az Önkormányzat számára az utókalkulációs módszer használata javasolt. Az Áhsz. 50. § (3) és (4) bekezdései szerint: „Az önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot rendszeresen végzett termékértékesítés vagy szolgáltatásnyújtás – ide értve az adózás rendjéről szóló törvény alapján adómentes termékértékesítést, szolgáltatásnyújtást, továbbá eszközök saját előállítását is – esetén kell elkészíteni. Nem kell elkészítenie az önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot a saját konyhát üzemeltető költségvetési szervnek, ha az étkeztetésre normákat állapít meg és a nyersanyag-

felhasználáshoz anyagkiszabást készít, és ennek önköltségét a normák és a tevékenységet terhelő általános költségek figyelembevételével állapítja meg”.

Ez a Gazdasági Hivatalra nem alkalmazható, mivel nem ezen módszerrel számolnak.

Jelen anyag készítésekor a GH elkészítette az előállítási költség utókalkulációs alapon történő költségkalkulációját. A számítás eredménye (194,31 Ft/adag) igazolta a használt 195 Ft/adag rezsiköltséget.

- f) Amely esetekben az Önkormányzatnak rendeletekben meghatározott ármegállapítási joga van (pld.: közterület foglalás, belépőjegy ára, parkolási díj, településképi díj, házasságkötés, lakásbérleti díj, stb.), az ár kialakítását önköltségszámítási módszerrel kell alátámasztani.

Ezzel kapcsolatban az a javaslat, hogy a 2014. zárszámadást követően a fenti tevékenységek közül azokra, melyekre az Önkormányzat vonatkozásában lehetőség van, a kormányzati funkciók szerinti bontást alkalmazva a tevékenységek önköltségeit utókalkulációs úton meg kell határozni.

Az Áhsz. 12. fejezete bevezette az önkormányzatok számára is az eredményszemléletű gazdálkodást, eredménykimutatás készítési kötelezettséggel. Ezen jogszabályi változás is indokolja az önköltségszámítás bevezetését.

- g) Váci Városfejlesztő Kft. nem rendelkezik számításokkal a saját élőmunka kapacitásával kapcsolatban.

A társaság készletgazdálkodást csak a felhasználandó alapanyagokra vezet.

A kft. karbantartási tervet nem készít. A feladatokat részben az időjárásnak megfelelően, illetve azonnali hibaelhárításokként látják el.

Eszközeit bérleti szerződés keretében használja (5 éves bérleti díjként egyszeri 100 eFt-ot fizetve).

Bevételeit és kiadásait az előző évi tapasztalati adatokból kiindulva, valamint az Önkormányzat költségvetési teherbírását figyelembe véve tervezi meg.

- h) Az épület fenntartás/karbantartás tevékenységben átfedések tapasztalhatók a Gazdasági Hivatal és a Városfejlesztő Kft. feladatai között.

- i) Önkormányzati szinten szükséges a készletekkel való gazdálkodás újragondolása és optimalizálása.

- j) A Möt. 41. § (9) bekezdése alapján az államháztartáson kívüli támogatások bevételeire/kiadásaira vonatkozó szabályokat a helyi önkormányzat-

nak rendeletben kell meghatározni. Az önkormányzati támogatások rendjéről szóló 12/2012. (III. 22.) sz. rendeletben csak a kiadásokkal kapcsolatos feladatok vannak rögzítve (hiszen annak megalkotásakor még a régi Ötv. előírásai voltak hatályban), a bevételekkel összefüggők nem. Szükséges a hatályos önkormányzati rendelet kiegészítése.

- k) 2014. január 1-től – jogszabályi előírás miatt – az Önkormányzatnál van nyilvántartva az intézmények ingatlan vagyona. Ebből következően szükséges lenne az Önkormányzat és az intézményei közötti vagyonkezelői jellegű szerződések megkötése, melyek szabályozást tartalmaznának az egyes működési kérdésekre (pl.: épület fenntartási munkák számlázása, a költségek viselése).
- l) A költségvetési bevételek növelésének egyik lehetősége az ingatlanok hasznosítási lehetőségeit megtalálni, és ezzel összefüggésben sürgető feladat egy értékesítési akcióterv készítése.

3. Helyzetértékelés

A jelentéskészítést megelőzően megkaptuk az Önkormányzat illetékeseitől az általunk kért dokumentumokat, melyek alapján a helyzetértékelést el tudtuk végezni. Az általunk bekért dokumentumok a költségvetési intézményekre, valamint az önkormányzati társaságokra vonatkozóan:

- alapító okiratok/társasági szerződések,
- Vác Város Önkormányzatának 2011-2014. évekre vonatkozó Gazdasági Programja,
- szervezeti és működési szabályzatok,
- gazdálkodási szabályzatok,
- az Önkormányzat és a társaságai között kötött támogatási/vállalkozási szerződések, megállapodások,
- az Önkormányzat 2014. évi költségvetési rendelete (az 1. számú módosítás is).

Az önkormányzati, illetve az intézményi szmsz-ek általában elfogadható szinten megfelelnek a kívánalmaknak, ám szükséges azok felülvizsgálata a munkafolyamatok leírása, a feladat- és hatáskörök, valamint a külső és belső kapcsolattartás módja szempontjából. (Figyelembe véve azt a követelményt, hogy mennyiben elégítik ki az ügyrendiség által támasztott követelményeket: szerepel-e bennük a munkafolyamatok leírása, az egységek közötti kapcsolattartás, valamint a helyettesítés rendjének szabályozása.)

A munkafolyamatok ábrázolása teremti meg az alapot további elemzéshez és értékeléshez. Ha beazonosítottuk, hogy ki, mit tesz az adott folyamatban, akkor lehetővé válik kérdéseket feltenni az egyes tevékenységekkel kapcsolatosan. Attól függően, hogy miért vált szükségessé a munkafolyamatok felülvizsgálata, eltérőek a kérdések és megfelelően módosul a folyamat leírása. Még egy jól felépített közigazgatási szervezet sem tudja a megfelelően kijelölt és szétosztott feladatait színvonalasan ellátni, ha köztisztviselői képzetlenek, ha munkájukat nem tekintik élethivatásuknak és nem tudnak azonosulni a hivatal célkitűzéseivel. Ez fordítva is igaz, vagyis minden elem egymást erősítve vezet a sikerhez. A változtatási akciók sikerének nagyon fontos feltétele, hogy világos legyen, hogy ki felel az egyes mozzanatok kidolgozásáért, végrehajtásáért, ellenőrzéséért.

A szervezetek működését alapvetően 5 tényező befolyásolja, így a szervezeti hatékonyság növelésének, a változtatás igénye esetén ezeknek a területeknek a vizsgálata elengedhetetlen:

- a) a tartalom (pl. a dolgozó emberek, a „know-how”),
- b) a struktúra, azaz a szervezet különböző funkcióinak, tevékenységeinek kapcsolati rendszere,
- c) a kommunikáció, amely lehetővé teszi, hogy az információ a megfelelő időben, a megfelelő helyen álljon rendelkezésre
- d) az ellenőrzés, amely lehetővé teszi annak folyamatos vizsgálatát, hogy a szervezet nem tért-e el jelentősen a kitűzött céloktól,
- e) a döntéshozatal, amelynek milyensége jelentősen meghatározza az erőforrások felhasználását, a szervezet működésének eredményességét.

A szervezeti struktúra kialakításának befejező mozzanata a munkakörök elemzése, meghatározása. Tulajdonképpen ez egyúttal a kiválasztás első lépése is. A munkaerő kiválasztásánál fontos szem előtt tartanunk, hogy maradjunk a munkakör betöltésének szükséges és elégséges követelményeinél (tudás, képességek, személyiségjegyek, adottságok) és ez legyen összhangban azzal, hogy mit kínál a szervezet az elvégzendő munkáért (fizetés, juttatások, karrier, tanulás, munkakörülmények stb.).

Az Möt. 41. § (9) bekezdése alapján az államháztartáson kívüli támogatások bevételeire/kiadásaira vonatkozó szabályokat a helyi önkormányzatnak rendeletben kell meghatározni. Az Önkormányzatnak az önkormányzati támogatások rendjéről szóló 12/2012. (III. 22.) sz. rendeletében csak a kiadásokkal kapcsolatos feladatok vannak rögzítve (hiszen annak megalkotásakor még a régi Ötv. előírásai voltak hatályban), a bevételekkel összefüggők nem. Szükséges a hatályos önkormányzati rendelet kiegészítése. A rendelet célja a közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról szóló 2007. évi CLXXXI. törvény rendelet előírásának és az Möt. rendelkezéseinek megfelelően szabályozza az államháztartáson kívüli forrás átadására és átvételére vonatkozó eljárást.

Az államháztartáson kívülre történő pénzeszközátadásra, függetlenül attól, hogy pályázati úton vagy pályázati rendszeren kívül, egyedi döntés alapján nyújt az önkormányzat támogatást, csakúgy, mint az államháztartáson kívüli pénzeszköz átvételre.

Önkormányzati támogatás nyújtása egyrészt pályázat kiírása útján, másrészt írásos kérelemre történik. Önkormányzati támogatásban csak az a pályázó részesülhet, aki a pályázati kiírásnak maradéktalanul megfelelő pályázatot, illetve – egyedi kérelem esetén – írásos kérelmet nyújt be és valamennyi szükséges mellékletet ahhoz becsatolja.

Támogatásban részesülhet:

- a) aki az Önkormányzathoz támogatás iránti kérelmet nyújt be,
- b) aki a Képviselő-testület által kiírt pályázati felhívásra a pályázati kiírásnak megfelelő pályázatot nyújtott be,
- c) akinek javára az Önkormányzat mindenkorai költségvetési rendeletének előirányzatában nevesítve támogatás került megállapításra.

Az Áht. rendelkezései alapján kötelezettséget vállalni írásban lehet. Az önkormányzat költségvetéséből céljelleggel nyújtott támogatás juttatása esetén, az adott esetre vonatkozóan a támogatási szerződést közvetlenül a támogatást elnyerő személlyel, szervezettel a döntést követően kell megkötöni. A támogatott szervezettel kötött támogatási szerződés és annak mellékletei, a Számv. tv., az Áht., az Áfa tv., valamint az Ávr. és az Áhsz. alapján készül.

3.1. Költségvetési szervek

3.1.1. Önkormányzat

Vác Város Önkormányzata az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 731300,
- Adószám: 15731302-2-13,
- KSH statisztikai számjel: 15731302-8411-321-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Vác Város Önkormányzata,
- Székhely: 2600 Vác, Március 15. tér 11.
- Államháztartási egyedi azonosító (ÁHTI): 740890
- Alaptevékenységi besorolás: 841105 Helyi önkormányzatok és társulások igazgatási tevékenysége

Vác Város Önkormányzata az önkormányzatiság kezdete óta végzi a Dunakanyarban lévő, fővároshoz közeli, 35 ezer fős város működtetését, a település életének szervezését. Az eltelt majd' negyedszázad alatt a város egyértelműen fejlődött, és külön kiemelendő, hogy amikor e pozitív folyamatok néhányszor erősen megtörttek, akkor az önkormányzat vezetői, szervezetei kezelni tudták a gondokat.

Az Önkormányzat az elmúlt évtizedekben – a hasonló nagyságú településekhez képest – relatíve nagy és bővülő intézményhálózatot tartott fenn (beleértve elsősorban az iskolákat és a kulturális, illetve a szociális egységeket). Ennek működtetési háttérét a bevételekből meg lehetett teremteni. Az elmúlt évtized végével megszűnt a bevételek extenzív fejlődése, emellett a gazdasági válság negatív hatásai azonnal megjelentek, és ezzel párhuzamosan a kiadási oldalon új tételek merültek fel.

A 2012/13-ban megszületett törvényi előírások alaposan átrendezték az önkormányzati struktúrát: intézményi szinten az általános- és középiskolák állami fenntartásba kerültek, csakúgy, mint a városi kórház. Emellett a járássok kialakítása miatt a Váci Polgármesteri Hivatal néhány szervezeti egysége és feladata (okmányiroda, gyámhatóság, építéshatóság) átkerült a Váci Járáshoz. A 2013-as év során ki kellett alakítani az új rendszernek megfelelő működési modellt, annak minden elemével együtt (kötségvetési, intézményirányítási, személyi és infrastrukturális háttér). Az nem a jelen tanulmány tárgya, hogy az Önkormányzat tevékenysége összességében miként alkalmazkodik az új helyzethez. Arról viszont ebben az anyagban némi képet kaphatunk, hogy milyen költségkihatással járt ez a változás.

Vác Város Önkormányzata esetében a működéséhez szükséges dokumentumok és szabályozások adóttak. (A jelen projekt keretében rövidesen sor kerül a polgármesteri hivatal ISO minősítésére. Ennek során az önkormányzati rendeletek, belső szabályzatok és utasítások naprakészsége, hatályosulása is a vizsgálat tárgya. Ismereteink szerint e témában nincs jelentősebb probléma. A továbbiakban kizárólag azokat a szabályzatokat említjük, melyek a jelen témánkhoz szorosan kapcsolódnak.)

A most hatályos SZMSZ a 9/2012. (III. 22.) sz. önkormányzati rendelettel került megállapításra.

Az Önkormányzat gazdasági szervezete a Polgármesteri Hivatal (Áht. 10. § (4)), melynek a Gazdálkodási Jogkörök Szabályzata az Önkormányzatra is kiterjed (hatályos 2013. 06. 01-től).

Az Önkormányzat rendelkezik Közbeszerzési Szabályzattal, továbbá Beszerzési Szabályzattal és ez utóbbi hatálya kiterjed az Önkormányzatra, továbbá a költségvetési szerveire, valamint a Váci Városfejlesztő Kft-re.

Az Önkormányzat feladat ellátási szerződés alapján 816.249 eFt-ot tervez felhasználni különböző célokra: közbeszerzés, parkfenntartás, szennyvízkezelés, temető fenntartás, épület karbantartás, Váci Vigalom stb., mely 54,17 %-os részarány az összes önkormányzati működési kiadásból. A feladat ellátási szerződés alapján történő finanszírozások szinte mind (a Váci Vigalom kivételével) önkormányzati kötelező feladat ellátás.

Az Önkormányzat működési feladatai között szereplő város és községgazdálkodási feladatok 155.915 eFt-ot tesznek ki (az összesenből 10,35 %-os résszel), a pénzügyi, jogi és egyéb szolgáltatások díjaira 106.572 eFt-ot tervezett az önkormányzat. Kisebb tételek többek között szerepelnek a szociális és egészségügyi feladatok 82.794 eFt-tal, a szervezési és tájékoztatási feladatokra 78.149 eFt jut (ebből 38.149 eFt az önként vállalt feladat), a közfoglalkoztatásra 57.127 eFt, köznevelési és közművelődési feladatokra 44.176 eFt (ennek önként vállalt része 51.83 %) a tervezet, a környezet és természetvédelem kiadásai 30.177 eFt összeggel szerepelnek.

3.1.2. Polgármesteri Hivatal

A Váci Polgármesteri Hivatal (a továbbiakban: Hivatal) az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 395423,
- Adószám: 15395429-2-13,
- KSH statisztikai számjel: 15395429-8411-325-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Váci Polgármesteri Hivatal,
- Székhely: 2600 Vác, Március 15. tér 11.,
- Államháztartási egyedi azonosító (ÁHTI): 713562
- Alaptevékenységi besorolás: 841105 Helyi önkormányzatok és társulások igazgatási tevékenysége

A Hivatal az Önkormányzat gazdasági szervezete. A Möt. és a vonatkozó egyéb jogszabályok szerint ellátja a számára meghatározott feladatokat, melyek közül a legfontosabbnak az önkormányzati működés személyi és tárgyi feltételei háttérének biztosítását lehet tekinteni. A Hivatal gondoskodik a helyi önkormányzat, valamint a helyi nemzetiségi önkormányzatok bevételeivel és kiadásaival kapcsolatban a tervezési, gazdálkodási, ellenőrzési, finanszírozási, adatszolgáltatási és beszámolósi feladatok ellátásáról.

A szervezet vezetője a jegyző (helyettese az aljegyző).

A Hivatal osztályai: Szervezési és Tájékoztatási, Jogi, Igazgatási, Ellenőrzési, Intézményfelügyeleti és Humán, Pénzügyi és Adó, Építési, Műszaki.

A Hivatali SZMSZ-t a Képviselő-testület a 266/2013. (X.17.) sz. határozatával fogadta el.

A kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, teljesítésigazolási előírásokat a „Gazdálkodási jogkörök szabályzata” biztosítja. (A jelenlegi rendelkezés 2013. június 1-től hatályos). Az Önkormányzat nevében kötelezettségvállalásra a polgármester, a nemzetiségi önkormányzatok nevében azok elnökei, a Hivatal esetében a jegyző vagy az általuk felhatalmazott, a Hivatal alkalmazásában álló személy, írásban jogosult. A kötelezettségvállalások analitikus nyilvántartásáról a Hivatal Pénzügyi és Adó Osztályának Költségvetési Csoportja a Gordius program használatával köteles gondoskodni. A kötelezettségvállalások pénzügyi ellenjegyzésére a Hivatal Pénzügyi és adó osztályának vezetője, vagy az általa írásban kijelölt, a Hivatal állományába tartozó köztisztviselő írásban jogosult.

A Polgármesteri Hivatal 81 fővel működik, mindösszesen 349.131 e Ft-os előirányzattal, melyhez az önkormányzat 86 %-os kiegészítést rendel. A személyi juttatásokra 247.318 e Ft-ot, míg járulékra 61.776 e Ft-ot fordít a Hivatal. A dologi kiadásokra (18.993 e Ft) mindösszesen 5 %-ot használ fel a teljes előirányzott összegből.

3.1.3. Szociális és gyermekjóléti feladatokat ellátó intézmények

Szociális és gyermekjóléti feladatokat látnak el a Bölcsődék és Fogyatékosok Intézménye, a Szociális Szolgáltatások Háza, valamint az Idősek Otthona és Klubja.

A **Bölcsődék és Fogyatékosok Intézménye** az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 566841,
- Adószám: 15566843-2-13,
- KSH statisztikai számjel: 15566843-8891-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Bölcsődék és Fogyatékosok Intézménye,
- Székhely: 2600 Vác, Kölcsey utca 4.,
- Közoktatási (OM) azonosító: 200723,
- Alaptevékenységi besorolás: 889110 Bölcsődei ellátás.

Ennek az intézménynek a feladata a gyermekek napközbeni bölcsődei ellátása, gondozása, nevelése, illetve az 1-6 éves korú fogyatékos gyermek ellátása, gondozása, nevelése. Az intézmény feladatát három részterületre lehet tagolni.

A Bölcsőde a családban nevelkedő, a szülők munkavégzése, betegsége vagy egyéb ok miatt ellátatlan bölcsődés korú gyermek és 1-6 éves korú fogyatékos gyermekek nappali felügyeletét, gondozását, nevelését biztosítja a gyermekjóléti alapellátás keretében.

A Fejlesztő Napközi Otthon nappali ellátást nyújt a saját otthonukban élő, 3. életévüket betöltött, önkiszolgálásra részben képes vagy önellátásra nem képes, de felügyeletre szoruló fogyatékosoknak. Autista személyek részére lehetőséget biztosít a napközbeni tartózkodásra, társas kapcsolatokra, valamint az alapvető higiéniai szükségletek kielégítésére, továbbá megszervezi az ellátottak étkeztetését.

A Fogyatékosok Napközi Otthona a fogyatékosokkal, saját otthonukban élő, a 18. életévüket betöltött, szociális és mentális támogatásra szoruló, önmaguk ellátására részben képes személyek részére nyújt napközbeni ellátását, továbbá közösségi keretek között biztosítja a képességeik szinten tartását.

Az intézménynél a kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, teljesítés igazolási szabályokat a 2014. január 1-én érvénybe léptetett gazdálkodási jogköri szabályzata biztosítja. A Bölcsődék és Fogyatékosok Intézménye nevében kötelezettségvállalásra az intézmény igazgatója vagy az általa írásban megbízott személy jogosult. Önköltség számítási szabályzattal 2011. január 1-i érvénybe léptetéssel rendelkeznek.

Az intézmény 64 fővel működik, 197.005 eFt-os költségvetési előirányzat mellett, melyhez az önkormányzat 110.974 eFt-os támogatást nyújt, ami 65 %-nak felel meg. Személyi juttatások és járulék kiadásai a teljes működési költségeinek 74 %-át teszik ki. A dologi kiadásai 51.978 eFt-ot tesznek ki, melyből az élelmiszer kiadásokra fordított összeg 19.988 eFt.

A Szociális Szolgáltatások Háza az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 566852,
- Adószám: 15566850-2-13,
- KSH statisztikai számjel: 15566850-8899-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Szociális Szolgáltatások Háza,
- Székhely: 2600 Vác, Deákvári fasor 2.,

- Alaptevékenységi besorolás: 889900 Máshová nem sorolható egyéb szociális ellátás bentlakás nélkül.

A Szociális Szolgáltatások Háza által ellátott lényegi feladatok: gyermekjóléti alapellátás (családgondozás, észlelő- és jelezőrendszer, fejlesztő foglalkozás, esetmegbeszélés, jogi tanácsadás, stb.), családsegítő szolgáltatás (életvezetési tanácsadás, szociális helyzet figyelemmel kísérése, stb.), házi segítségnyújtás (bevásárlás, személyek fizikai segítése, mosás, takarítás, hivatalos ügyek intézése, stb.), szociális étkeztetés (napi egyszeri meleg étel biztosítása), hajléktalankok átmeneti szállása, napi melegedő, területi védőnői ellátás, iskolaegészségügyi tevékenység, ifjúság-egészségügyi tevékenység.

A költségvetési szerv vezetőjeként az igazgató az intézmény nevében az Alapító Okiratban meghatározott feladatok ellátásához kapcsolódó fizetési vagy más teljesítési kötelezettséget jogosult vállalni. A kötelezettségvállalás írásban, a gazdasági igazgatóhelyettes ellenjegyzésével történhet. A Szociális Szolgáltatások Háza vállalkozási tevékenységet nem folytat. Az intézmény főtevékenységei tárgyi adómentesek, de a szociális étkeztetés ÁFA köteles tevékenység.

Az intézmény 249.348 eFt-os előirányzatából közel 195 millió forintot fordít személyi és járulék kiadásokra, mely az összes előirányzathoz képest 77 %-ot tesz ki. Az önkormányzati kiegészítő támogatása 62 %-os. Az intézmény engedélyezett álláshelyeinek száma 62,5 fő.

Az Idősek Otthona és Klubja az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 395456,
- Adószám: 15566450-2-13,
- KSH statisztikai számjel: 15566450-8730-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Idősek Otthona és Klubja.
- Székhely: 2600 Vác, Burgundia utca 9-11.,
- Alaptevékenységi besorolás: 873000 Idősek, fogyatékosok bentlakásos ellátása.

Az intézmény kiemelt feladata: az önmaguk ellátására nem, vagy csak folyamatos segítséggel képes személyek napi, legalább háromszori étkezéséről, továbbá szükség szerint ruházattal, illetve textíliával való ellátásáról, mentális gondozásáról, valamint egészségügyi ellátásáról, és lakhatásáról kell gondoskodnia (feltéve,

hogy ellátásuk más módon nem oldható meg). Az intézmény kétirányú ellátást ad: teljeskörű (24 órás, bennlakásos), illetve klubszerű (napközbeni).

Az intézmény 4 részleggel működik.

Kötelezettségvállalás a költségvetési szerv vezetőjének vagy az általa megbízott személyeknek a hatáskörébe tartozik.

Az intézmény engedélyezett álláshelyeinek száma 90 fő. A 2014. évi költségvetés szerint az intézmény 303.935 eFt-os működési kiadási előirányzattal rendelkezik, melyhez az önkormányzat kiegészítő támogatást 32 %-ban rendel hozzá (56.061 eFt). A dologi kiadások előirányzata 33 %-ot tesz ki a teljes működési költségvetéséből.

3.1.4. Óvodai feladatokat ellátó intézmények

Óvodai ellátásra 3 önálló intézmény szerveződött: az Alsóvárosi Óvoda (3 tagintézménnyel), a Deákvári Óvoda (4 tagintézménnyel), a Kísvác-Középvárosi Óvoda (4 tagintézménnyel). Ezek az intézmények az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkeznek:

Alsóvárosi Óvoda

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 655138,
- Adószám: 16793552-1-13,
- KSH statisztikai számjel: 16793552-8510-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Vác Város Önkormányzat Képviselőtestületének Alsóvárosi Óvodája,
- Székhely: 2600 Vác, Vám utca 11.,
- Alaptevékenységi besorolás: 851020 Óvodai nevelés.
-

Az intézmény 2014. évi költségvetésének előirányzata 191.788 eFt, melyhez az Önkormányzat 20 %-os mértékű támogatást biztosít. Az intézmény állam által nyújtott költségvetési támogatása 151.346 eFt. Az Alsóvárosi Óvoda működési kiadásai között legjelentősebb tétel a személyi és járulék kiadások, melyek mindösszesen 88 %-ot tesznek ki (167.857 eFt). Az engedélyezett álláshelyeinek száma 54 fő.

Deákvári Óvoda

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 655040,
- Adószám: 16790528-1-13,
- KSH statisztikai számjel: 16790528-8510-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Vác Város Önkormányzat Képviselő-testületének Deákvári Óvodája,
- Székhely: 2600 Vác, Deákvári főút 34.,
- Alaptevékenységi besorolás: 851020 Óvodai nevelés.

A Deákvári Óvoda 61,5 fővel működik, 217.778 eFt-os előirányzat mellett. Az előirányzat teljesítéséhez az önkormányzat 13 %-os kiegészítő támogatással járul hozzá. Az intézmény dologi kiadása közüzemi díjakból tevődik össze (193 eFt-os karbantartás mellett), mert az élelmiszer kiadásokat a Gazdasági Hivatal előirányzata szerepelteti.

Kisvác-Középvárosi Óvoda

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 655051,
- Adószám: 16790542-1-13,
- KSH statisztikai számjel: 16790542-8510-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Vác Város Önkormányzat Képviselő-testületének Kisvác-Középvárosi Óvodája,
- Székhely: 2600 Vác, Nyár utca 1.,
- Alaptevékenységi besorolás: 851020 Óvodai nevelés.

Az intézményben 53 fő az engedélyezett álláshelyek száma. A személyi juttatások 126.815 eFt-ot, a járulékok 37.097 eFt-ot, a dologi kiadások 19.415 eFt-ot tesznek ki. Az önkormányzat kiegészítő támogatása 29.536 e Ft, mely 16 %-os részarányt mutat.

3.1.5. Gazdasági Hivatal

A Gazdasági Hivatal (a továbbiakban: GH) az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 441047,
- Adószám: 15441049-2-13,
- KSH statisztikai számjel: 15441049-8411-322-13,

- Státusz: élő,
- Megnevezés: Vác Város Gazdasági Hivatala,
- Székhely: 2600 Vác, Sziréna köz 7.,
- Alaptevékenységi besorolás: 841117 Kormányzati és önkormányzati intézmények ellátó, önkormányzati kisegítő szolgálat.

A GH feladata a Képviselő-testület és a Polgármesteri Hivatal tevékenységével kapcsolatos működési és technikai feladatok ellátása. Emellett végez gazdasági, pénzügyi tevékenységet és a közétkeztetés megoldásában is részt vállal.

A GH saját feladatai mellett ellátja az Alsóvárosi Óvoda, a Deákvári Óvoda, és a Kísvác-Középvárosi Óvoda gazdasági szervezeti feladatait is. A Gazdasági Hivatal ellátó, szolgáltató és üzemeltető tevékenysége kiterjed a Városházára, a Csányi körúti irodaházra, az Önkormányzat tulajdonában lévő orvosi rendelőkre, az Önkormányzat fenntartásában működő óvodákra, és a város működtetési feladatába tartozó általános iskolákra, továbbá a Bartók Béla Zeneiskolára, valamint – a közétkeztetéssel kapcsolatosan – a városban működő, a KLIK által fenntartott intézményekre.

A GH az Önkormányzat legnagyobb intézménye: a 2014. évi költségvetése meghaladja az 1 milliárd Ft-ot, így a városi büdzsé egyötödéből részesedik. A GH létszáma 183 fő.

A gazdálkodási szabályokat a 2013. január 1-től érvényes szabályzat rögzíti. Kötelezettségvállalásra az intézmények vezetői és a GH vezetője jogosultak. Távollétük esetén a helyettesítésre, a Gazdasági Hivatalnál a hivatalvezető helyettese vagy a gazdasági vezető jogosult. (Az óvodák esetében a vezetői felelősség nem delegálható tovább.)

A GH és a kapcsolódó intézmények feladat ellátási megállapodások alapján működnek együtt.

A GH az épület fenntartási és egyéb karbantartási feladatokat a Váci Városfejlesztő Kft-vel megosztva látja el:

- a Váci Városfejlesztő Kft. látja el a város működtetési feladatába tartozó általános iskolák és a Bartók Béla Zeneiskola, valamint a város fenntartásában lévő óvodák karbantartását,
- a GH látja el a Városháza, a Csányi körúti irodaház, továbbá az Önkormányzat tulajdonában lévő orvosi rendelők, valamint – a közétkeztetéssel kapcsolatosan – a városban működő, a KLIK által fenntartott intézményekben a karbantartást.

Az Önkormányzat a törvényi kötelezettségének eleget téve a Gazdasági Hivatallal végezteti a közétkeztetési feladatokat:

- az alapanyag beszerzést (közbeszerzési eljárás lefolytatását követően),
- a főző- és tálalókonyhák gépészeti és infrastrukturális fejlesztését, racionalizálását és üzemeltetését,
- a KLIK által fenntartott intézményekben a konyhaüzem teljes működtetését.

A bevont intézményi kör:

- óvodák: 1 főzőkonyha és 10 tálalókonyha,
- általános iskolák, középiskolák, kollégiumok: 6 főzőkonyha és 2 tálalókonyha,
- Cházár András TCKI: 2 főzőkonyha.

A Gazdasági Hivatal 9 saját üzemeltetésű főzőkonyhával dolgozik, melyekből gépkocsikkal szállítják ki a 14 tálalókonyhába az ételmezési adagokat.

Külső közétkeztetési vállalkozó szolgáltatását a középiskolák ellátásánál vesznek igénybe (a Boronkay Középiskola tálalókonyhájában, a Selye Középiskola büféjében, valamint az I. Géza Szakközépiskola diákjainak kiszolgálásában).

A teljességhez tartozik, hogy a városi intézmények közül közétkeztetési feladata van a Bölcsődék és Fogyatékos Intézményének (1 db főzőkonyha, 3 db tálalókonyha), az Idősek Otthona és Klubjának (1 db főzőkonyha, 3 db tálalókonyha).

Évek óta visszatérő önkormányzati igény a közétkeztetés racionalizálása: az ételek minőségének javítása – de legalábbis megtartása – mellett, a főző és tálalókonyhák gépészeti és infrastrukturális fejlesztése, valamint az étkeztetéssel kapcsolatos kiadások körében ésszerű megtakarítások elérése. Ennek megvalósítására indult az a közbeszerzési eljárás, mely a Gazdasági Hivatal, továbbá az Idősek Otthona és Klubja, valamint a Bölcsődék és Fogyatékosok Intézményének közétkeztetési feladatainak racionalizálását (a szolgáltatás megfelelő biztosítása mellett a főző- és tálalókonyhák gépészeti és infrastrukturális fejlesztését) célozta. A közbeszerzési eljárás 2014. áprilisában eredménytelenül zárult, így a közeljövőben még a régi formában valósul meg az intézményi közétkeztetés.

A Gazdasági Hivatal rendelkezik részletesen szabályozott, az általa végzett tevékenységek és nyújtott szolgáltatások díjainak megállapítási rendjéről és alapjául szolgáló egységes, 2011. augusztus 2-án hatályba léptetett önköltség számítási szabályzattal.

A közétkeztetési feladatok esetében az önköltségszámítás nem kiforrott. A GH-nál kéthetes ciklusokban rendelkezésre áll a 2013. évi nyersanyag felhasználás, mely adatokból célszerű – az önköltségszámítás utókalkulációs módszerét alkalmazva – a GH önköltség számítási szabályzatát kiegészíteni, valamint ezt köve-

tően évente karbantartani úgy az alapanyagok, mint az előállítási költségek tekintetében.

Ez azért is fontos lenne, mert a GH SZMSZ-e tartalmazza: „Kivételesen az időlegesen szabad kapacitásait nem kötelezően végzett tevékenységre is hasznosíthatja.” Ez azt jelenti, hogy a GH – számlázás mellett – az Önkormányzaton kívülre is vállalkozhat (pld: vendég étkeztetés, stb.).

Az Önkormányzatnál kialakult gyakorlat szerint az élelmezési nyersanyagnorma megállapításánál a következő évi várható infláció mértékével kalkulálnak. (Így történt ez tavaly év végén is: az 55/2013. (XI.22.) sz. önkormányzati rendelet adattartalma ennek figyelembevételével alakult ki.) Étkezési előállítási költségeket a vonatkozó önkormányzati rendelet nem határoz meg. A törvényi rendelkezés alapján a gyermekétkeztetésben résztvevők az önkormányzati rendeletben meghatározott nyersanyag költséget térítik meg, míg az étkezés előállítási költségét az Önkormányzat viseli. Éppen ezért lenne fontos az előállítási költségek pontos kalkulációja. A jelen tanulmány készítésekor a GH elkészítette az előállítási költség utókalkulációs alapon történő költségkalkulációját. A számítás eredménye (194,31 Ft/adag) igazolta a használt 195 Ft/adag rezsiköltséget. Ezen összegből kalkulálható, hogy az önköltségszámításban szereplő éves szintű 82.695 munkahelyi felnőtt adag előállítási költségét az Önkormányzat 16,1 millió Ft-tal támogatja.

A vagyongazdálkodás témakörében meg kell jegyezni, hogy az önkormányzati vagyon hasznosításának bevételei a GH-nál maradnak, csökkentve a finanszírozási igényt. A költségvetési keretet a GH jellemzően betartja, azt – az összes feladatuk ellátását figyelembe véve – egyik évben sem lépi túl.

A Gazdasági Hivatal és a kapcsolódó intézmények – a nagyságrendjükből adódóan – a beszerzéseiket jelentős számban közbeszerzési eljárás lefolytatását követően, vagy beszerzési pályázat alapján valósítják meg. Ez segíti elő a szabályos és gazdaságos működést.

A következőkben a Gazdasági Hivatal tevékenységének néhány kiemelt témáját említjük, azokat, melyek költségtakarékossági változtatási céllal vizsgálhatók:

- Az intézménynél jelentős tétel a postaköltség, melynek egyik összetevője a segélyek címre küldése. Célszerű lenne megvizsgálni, hogy takarékosabb megoldás lehetséges-e?
- A közétkeztetés számadatai alapján kimondható, hogy a rendszer gazdaságosan működik, de egy jól kialakított önköltség számítási szabályzat segítséget adhat a további megtakarításokhoz.

Célszerű megtartani a jelenlegi struktúrát úgy, hogy a feladat átvizsgálásával a szükséges fejlesztések irányát és nagyságát meg lehessen állapítani.

- A gépkocsi üzemeltetés esetében célszerű megvizsgálni, hogy az ételszállítás vállalkozóval való kiváltása esetén gazdaságosabb-e a munkavégzés? (A javaslat: a jelenlegi 2 saját jármű helyett 1 saját és 2 szerződött gépkocsival lenne optimális a munkavégzés.)
- Célszerű volna, hogy a köznevelési intézmények (óvodák, iskolák) karbantartási feladatai kerüljenek a GH-hoz, a kapcsolódó finanszírozással együtt.

A Gazdasági Hivatal költségvetése 1.017.491 eFt, mely az Önkormányzatéból 20,3 %-kal részesedik. Az intézmény 183 fővel működik. Az önkormányzat kiegészítő támogatása a teljes előirányzathoz 582.752 eFt, mely 77 %-os mértéket mutat akkor, ha saját bevételeket nem vesszük figyelembe. Az intézmény dologi kiadásainak előirányzata 644.415 eFt, mely között szerepelő élelmiszer költség a legjelentősebb tétel, míg a személyi és járulék előirányzat az összköltségvetésnek 47 %-át teszi ki.

3.1.6. Kulturális, sport feladatokat ellátó intézmények

Ebbe a csoportba a Madách Imre Művelődési Központ, a Katona Lajos Városi Könyvtár, a Vác Városi Levéltár, valamint a Tragor Ignác Múzeum tartozik.

A **Madách Imre Művelődési Központ** az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 395632,
- Adószám: 15395632-2-13,
- KSH statisztikai számjel: 15395632-9329-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Madách Imre Művelődési Központ,
- Székhely: 2600 Vác, Dr. Csányi L. körút, 63.,
- Alaptevékenységi besorolás: 932900 Máshova nem sorolható egyéb szórakoztatás szabadidős tevékenység.

Az intézmény tevékenysége a helyi közművelődési támogatását, a helyi társadalom művelődési érdekeinek és kulturális szükségleteinek biztosítását célozza.

A gazdálkodási szabályzatának hatálya kiterjed a Madách Imre Művelődési Központra és a hozzá rendelt intézményekre. A Madách Imre Művelődési Központ gazdálkodásába utalt intézmények:

- Vác Város Levéltára,
- Katona Lajos Városi Könyvtár.

A kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, teljesítés igazolási szabályokat a 2012. május 1-én érvénybe léptetett gazdálkodási jogkörök szabályzata biztosítja.

A Madách Imre Művelődési Központ engedélyezett létszáma 40,75 fő. A 2014. évi költségvetés szerint 206.021 eFt-os előirányzattal és 48.952 eFt-os bevétellel működik az intézmény.

Állami támogatását (a Katona Lajos Városi Könyvtárral együtt) 206.923 eFt-al egészíti ki az önkormányzat, a dologi kiadásainak előirányzata 44 %-os mértékű.

A **Katona Lajos Városi Könyvtár** az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 655127,
- Adószám: 16793545-1-13,
- KSH statisztikai számjel: 16793545-9101-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Katona Lajos Városi Könyvtár,
- Székhely: 2600 Vác, Budapesti főút 37,
- Alaptevékenységi besorolás: 910100 Könyvtári, levéltári tevékenység

A könyvtár a 1997. évi CX. törvény vonatkozó paragrafusai alapján végzi nyilvános könyvtári tevékenységét. Gyűjteményét folyamatosan fejleszti, feltárja, megőrzi, gondozza, és rendelkezésre bocsátja.

A Könyvtár 26 álláshellyel működik, 94.413 eFt-os előirányzat mellett. Személyi juttatásai 55.580 eFt-ot, járulék kiadásai 16.159 eFt-ot tesznek ki.

Vác Város Levéltára az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 655150,
- Adószám: 16935286-1-13,
- KSH statisztikai számjel: 16935286-9101-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Vác Város Levéltára,
- Székhely: 2600 Vác, Múzeum utca 4.,

- Alaptevékenységi besorolás: 910100 Könyvtári, levéltári tevékenység

Az intézmény az ország kevés számú városi levéltárainak egyike. Ellátja a helyi és az Észak Pest megyei azon levéltári feladatokat, melyek nem tartoznak megyei, vagy országos hatáskörbe. E levéltár a legkisebb költségvetésű váci önkormányzati intézmény.

A Levéltár 5 fővel működik 24.871 eFt-os előirányzattal. Az Önkormányzat kiegészítő támogatása majdnem 100 %-os. Dologi kiadásai a teljes költségvetési előirányzatához képest 32,5 %-ban kerültek meghatározásra. Személyi és járulék kiadásokra 16.793 e Ft-ot fordít.

A **Tragor Ignác Múzeum** az Áht. 104. § (1) bekezdése alapján a Magyar Államkincstárnál vezetett törzskönyvi nyilvántartásban 2014. 01. 01-én az alábbi hatályos, főbb adatokkal rendelkezik:

- Törzskönyvi azonosító szám (PIR): 809760,
- Adószám: 15809764-1-13,
- KSH statisztikai számjel: 15809764-9102-322-13,
- Státusz: élő,
- Megnevezés: Tragor Ignác Múzeum,
- Székhely: 2600 Vác, Zrínyi utca 41/A.,
- Alaptevékenységi besorolás: 910200 Múzeumi tevékenység.

A Tragor Ignác Múzeum egy új intézménye az Önkormányzatnak; mely azt 2013-ban vette át Pest megyétől.

A kötelezettségvállalás, utalványozás, pénzügyi ellenjegyzés, érvényesítés rendjét a 2013. március 30-ától érvényes gazdálkodási szabályzat biztosítja.

A Tragor Ignác Múzeum működési kiadásai 51.391 eFt nagyságúak, az önkormányzati kiegészítő támogatás 20.676 eFt, mely 43 %-os mértéket jelent. Az intézmény engedélyezett álláshelyeinek száma 12 fő, melyre 29.387 eFt személyi juttatás és 7.540 eFt munkaadót terhelő járulékok, adók jutnak. Dologi kiadásai 14.464 eFt-ban kerültek meghatározásra, mely 28 %-os mértékű az összes előirányzatához képest.

3.2. Az Önkormányzat által alapított gazdasági társaságok

Vác Város Önkormányzata 1996-2012. között az önkormányzati feladatok hatékonyabb ellátása érdekében gazdasági társaságokat alapított, illetve már működő

dő társaságokba lépett be tőkeemeléssel. Ezen társaságokat mutatja be az alábbi táblázat:

| Részese- de (%) arány | Társasági társaság megnevezése, címe | Törzstőke (eFt) |
|--------------------------|---|--------------------|
| 100 % | | |
| 100 % | 1. Váci Városfejlesztő Kft. Vác, Dr. Csányi L. krt. 47. (cg. 13-09-130719) | 500 |
| 100 % | a/ Váci Városimázs Nonprofit Kft. Vác, Kossuth utca 21. (cg. 13-09-063279) | 10.000 |
| 100 % | b/ Váci Távhőszolgáltatási Kft. Vác, Zrínyi u.9. (cg. 13-09-072931) | 114.400 |
| 100 % | c/ Váci Sport Közhasznú Nonprofit Kft. Vác, Bán Márton utca 3. (cg. 13-09-119906) | 3.000 |
| 100 % | d/ Váci Hulladékgyűjtési Kft. Vác, Deákvári fasor 2. (cg. 13-09-160257) | 500 |
| 100 % | 2. Váci Dunakanyar Színház Nonprofit Kft. Vác, Március 15. tér 11. (cg. 13-09-160518) | 500 |
| 50 % fe- lett | | |
| 68,33 % | 3. Vác Piac Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. Vác, Káptalan u. 3. (cg. 13-09-073958) | 3.000 |
| 25 % fe- lett | | |
| 33,33 % | 4. Naszály-Galga Nonprofit Közhasznú Kft. „v.a.” Vác, Temető u. 31. (cg. 13-09-122510) | 3.000 |
| 25 % alát- ti | | |
| 24 % | 5. Vác és Környéke TDM Nonprofit Kft., Vác, Március 15. tér 17. (cg. 13-09-146058) | 500 |
| 10 % | 6. Centroszet Nonprofit Kft. 1149 Budapest, Angol u. 36. (cg. 01-09-891691) | 1.000 |

3.2.1. Váci Városfejlesztő Kft.

A 100 %-os önkormányzati tulajdonú Váci Városfejlesztő Kft. 2009-ben alakult azzal a céllal, hogy a városi nagyprojektek menedzselése szabályszerűen és zökkenőmentesen folyjon.

Vác Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a 2011. január 10-i rendkívüli ülése döntően a Váci Városfejlesztő Kft. tevékenységének kibővítésével, a Polgármesteri Hivatalban lévő egyes feladatoknak e cégbe történő áttételével, illet-

ve a Kft. új szervezetének meghatározásával foglalkozott. A Képviselő-testület vonatkozó határozatainak folyamatos végrehajtását követően gyakorlatilag 2011. tavaszán megkezdte működését az új típusú városfenntartási-üzemeltetési rendszer.

Az Önkormányzat és a Kft. közötti feladatellátási szerződés alapján – melyben tételesen feltüntetésre kerültek az elvégzendő munkák – a tevékenységi körök között a legfontosabbak:

- vagyonhasznosítás szervezése,
- városüzemeltetési feladatok végzése,
- közbeszerzések menedzselése.

A Városfejlesztő Kft. – mint uralkodó tag – holdingszerűen felügyeli a körébe tartozó 4 másik önkormányzati céget. Így közvetve a Városfejlesztő Kft. felel a váci távhőszolgáltatásért, a hulladékgazdálkodásért és emellett meghatározó a szerepe a települési sport infrastruktúrájának biztosításáért (a sportcsarnok, az uszoda és a stadion révén), valamint a városi kommunikációért (tévé, újság és honlap segítségével), továbbá a Váci Vigalom szervezéséért.

A feladatellátási szerződés alapján a 2014-es költségvetésben – mint működési kiadások – a következő tervszámok szerepelnek (eFt-ban):

| | |
|---------------------------------|---------------|
| - közbeszerzés | 23.000 |
| - parkfenntartás | 131.880 |
| - saját v. bérelt ingatlan | 165.027 |
| - településtisztaság | 102.678 |
| - közutak, hidak | 87.606 |
| - közvilágítás | 98.928 |
| - város- és községgazdálkodás | 5.087 |
| - település vízellátás | 2.261 |
| - szennyvízelvezetés és kezelés | 23.362 |
| - temetőfenntartás | 9.985 |
| - stadion karbantartás | 8.478 |
| - épület karbantartás | 15.366 |
| - Váci Világi Vigalom | <u>22.591</u> |
| összesen | 696.249 |

E közel 700 millió Ft-os megbízás mellett szintén a holding bevételeit érinti az a 120 millió Ft-os összeg, ami a sportlétesítmények működtetését hivatott fedezni.

Nyilvánvaló, hogy a Városfejlesztő Kft. az Önkormányzat számára végzi a munkájának döntő hányadát. Ezzel együtt is szükséges lenne minden év lezárásakor

pontos dokumentációt készíteni abból az aspektusból kiindulva, hogy miként teljesülnek a Kbt. (2011. évi CVIII. törvény) 9. § (1) *ka*) pontjának és (3) bekezdésének előírásai, melyek az „in house” beszerzésekről szólnak. (Ha az üzleti év során az adott önkormányzati tulajdonú cég bevételeinek legalább 80 %-a az önkormányzattól származik, akkor nem kell közbeszereztetni e két fél egymás közötti megbízásait.)

A Városfejlesztő Kft. nem rendelkezik számításokkal a saját élőmunka kapacitásával kapcsolatban.

A feladatok 70 %-át alvállalkozókkal végeztetik el. A Városfejlesztő Kft. létszáma 83 fő (mely létszám nem tartalmazza a közmunkásokat).

A társaság készletgazdálkodást csak a felhasználandó alapanyagokra vezet, karbantartási tervet nem készít. A feladatokat részben az időjárásnak megfelelően, illetve azonnali hibaelhárításokként látja el.

Eszközeit bérleti szerződés keretében használja (5 éves bérleti díjként egyszeri 100 eFt-ot fizetve).

Bevételeit és kiadásait az előző évi tapasztalati adatokból kiindulva, valamint az Önkormányzat költségvetési teherbírását figyelembe véve tervezi meg.

A rendeléseket, szerződéseket az ügyvezető jogosult aláírni, a gazdasági vezető ellenjegyez.

3.2.2. Váci Dunakanyar Színház Nonprofit Kft.

A színházat az Önkormányzat 2012. novemberében alapította. A színházépület önkormányzati tulajdonban van, azt a Kft. térítésmentes használatába kapta.

A színház „befogadóként” működik, bevételeinek döntő része szponzoroktól, jegybevételekből származik. Az Önkormányzattól a 2014. évi költségvetési rendelet alapján 18 millió Ft támogatást kap; erről a kft. a tárgyévet követő év január 31-ig elszámolni köteles.

3.2.3. Vác Piac Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.

E szervezet a váci állandó működésű központi piaccal, illetve az időszakosan működő vásártérrel kapcsolatos feladatok végzésére jött létre. Az Önkormányzat a cégtől éves szinten jellemzően és résztulajdonosi osztalékként 1-2 millió Ft-ot kap. (Emellett a Váci Városfejlesztő Kft. bérleti díjat kap a Piac Kft-től.)

3.2.4. Naszály-Galga Nonprofit Közhasznú Kft. „v. a.”

E kft. oktatási projektek elvégzésére 2005-ben 3 taggal alakult. Működésének körülményei – az oktatási intézmények feladatátadása miatt – alapvetően megváltoztak. Így kérdéses, hogy a jövőben milyen közvetlen szakmai kapcsolat lehetne e szervezet és az Önkormányzat között. Ezt a helyzetet tovább „színesíti”, hogy a kft. – a tulajdonosok elszámolási és befizetési problémái miatt – 2013. április 1-e óta végelszámolás alatt van.

3.2.5. Vác és Környéke TDM Nonprofit Kft.

Az elmúlt években az Önkormányzat egyik legkisebb intézménye volt a Tourinform Iroda, melynek léte okafogyottá vált a város támogatásával megvalósított KMOP 3.2/C-11-0004 turisztikai fejlesztési projekttel összefüggésben. Ennek révén ugyanis létrejött a Vác és Környéke TDM Nonprofit Kft, melynek az Önkormányzattal 5+2 évre szóló feladatellátási keretszerződése van.

A kft. 2014-ben az önkormányzati költségvetésből „turisztikai feladatok támogatásaként” 21.879 eFt-ot kap. A támogatással a kft. az év végén elszámol.

A társaságnak egyéb bevétele a színházjegyek bizományosi értékesítéséből, valamint ajándéktárgyak eladásából van.

A városi turisztikai koncepciót 1994-ben dolgozták ki, de a fentiekben említett pályázat tartalmazott marketing fejlesztési tervet is.

A kft. tevékenységének keretén belül minősített tourinform iroda működik.

3.2.6. Centroszet Nonprofit Kft.

E kft. alaptevékenysége részben hasonlatos a Naszály-Galga Nonprofit Közhasznú Kft-hez: a szakmai középfokú oktatás. A társaság létrejött a Boronkay Középiskola épületének bővítésével volt kapcsolatos.

Az alacsony tulajdoni arány, valamint a megváltozott jogi környezet nem indokolja, hogy az Önkormányzat továbbra is a társaság tagja maradjon.

4. A 2014. évi gazdálkodás bemutatása a módosított költségvetési rendelet alapján

Az elemi (éves) költségvetés, mint a tervezési munka végterméke meghatározó szerepet tölt be a költségvetési szervek működésében, mivel ez határozza meg a

gazdálkodás pénzügyi feltételeit. Ennek keretében a költségvetési szerv teendői a következők:

- folyamatosan figyelemmel kell kísérni a költségvetési szerv tevékenységében bekövetkező változásokat és annak pénzügyi kihatásait számszerűsíteni kell,
- a következő évre kiható változásokat nyilván kell tartani, hogy az évközi intézkedések, előirányzat-módosítások közül melyek azok, amelyeknek következménye van a következő év költségvetésében (szerkezeti változások, szintre hozás),
- folyamatosan figyelemmel kell kísérni a terv és a tényszámok alakulását annak megítéléséhez, hogy azok mennyiben és miért térnek el az előirányzattól, vagyis az adott évi költségvetés mennyire volt megalapozott,
- meg kell vizsgálni, hogy a szervezési, szervezeti intézkedések hogyan hatnak a bevételek és kiadások összetételére, nagyságára, illetve milyen megtakarítás érhető el,
- ki kell mutatni az árváltozások hatását a kiadások alakulására,
- értékelni kell a bevételek alakulását.

A felsorolt tevékenységek jó alapot szolgáltatnak ahhoz az elemző munkához, amely az előirányzatok gondos tervezésének kritériuma.

Az elemi költségvetés tervezésére vonatkozóan az Áht., az Möt., Áhsz, valamint az Ávr. meghatározza, hogy a költségvetési szervnek meg kell terveznie mindazokat a bevételeket és kiadásokat, amelyek:

- jogszabályon alapulnak,
- szerződéses kötelezettségen, megállapodáson alapulnak,
- tapasztalatok alapján rendszeresen előfordulnak,
- eseti jelleggel vagy egyébként várhatóak (pl. pénzmaradvány),
- a költségvetési szerv eszközeinek hasznosításával függnek össze.

A fenti kritériumokkal kapcsolatos megállapítások:

1. Az Önkormányzat rendelkezik a 2011-2014. évekre vonatkozó gazdasági programmal. Ez tartalmazza a fejlesztési elképzeléseket, a munkahelyteremtések elősegítését, a településfejlesztési politika, az adó politika célkitűzéseit, az egyes közszolgáltatások biztosítására és színvonalának javítására vonatkozó megoldásokat, a városüzemeltetési politika célkitűzéseit. A gazdasági programot a képviselő-testület 2011. szeptember 15-én fogadta el, (Meg kell jegyezni, hogy ugyanezen év áprilisában a testület „ciklusprogramot” határozott meg, mely közel ugyanezeket a célokat jelölte meg.)
2. A 2014. évi költségvetési koncepciót a polgármester az előírt határidőben nyújtotta be a képviselő-testület felé.

A polgármester a 2014. évi koncepció tervezethez csatolta a Pénzügyi-Ügyrendi Bizottság véleményét. A 2014. évi költségvetési koncepció alapján a képviselő-testület határozatban döntött a költségvetés készítés további munkálatairól.

Az Önkormányzat 2014. évre vonatkozó költségvetési rendelet tervezetét a polgármester az Áht. 24. § (3) bekezdésben előírt határidőn belül benyújtotta a képviselő-testületnek.

A polgármester a 2014. évre vonatkozó költségvetési rendelettervezethez csatolta az Ávr. 27. § (2) bekezdés alapján a Pénzügyi-Ügyrendi Bizottság véleményét.

A jegyző 2014. évre vonatkozó költségvetési rendelet-tervezetet a költségvetési szervek vezetőivel egyeztette, annak eredményét írásban rögzítette.

A 2014. évi költségvetési rendeletben meghatározták az Áht. 23. §-ában előírt mérlegek és kimutatások tartalmi követelményeit.

A polgármester a 2014. évre vonatkozó költségvetési rendelet-tervezet benyújtásakor előterjesztette azokat a háttéranyagokat is, amelyek a javasolt előirányzatokat megalapozzák, bemutatta a többéves elkötelezettségekkel járó kiadási tételek későbbi évekre vonatkozó kihatásait és ezen belül a tárgyévét követő 4 év várható előirányzatait. Az Önkormányzat nem kért a gazdasági társaságaitól az éves önkormányzati költségvetési rendelet megalapozásához részletes üzleti tervet. (Az intézmények vonatkozásában ez nem kötelező.)

A 2014. évi költségvetés összeállításánál az előző év novemberében elfogadott költségvetési koncepcióból indultak ki, a 2013. I-III. negyedév tény és az év végi várható értékek figyelembe vételével.

Beruházásokat csak ingatlan értékesítésből lehetett tervezni.

Az intézményeknél a személyi költségek alátámasztottak, a dologi-közüzemi díjak kötöttek. Jutalom nem került tervezésre, cafeteria a köztisztviselőknek jár, a közalkalmazottaknak 5000 Ft/fő/hó (önként vállalt feladatként).

A 2014. évi költségvetés bevételi főösszegét finanszírozási műveletek nélkül 5.008.337 eFt-ban, a finanszírozási műveletekkel (melyet a rendelet 1. sz. módosítása, a mélygarázzsal kapcsolatban tartalmaz) 7.040.337 eFt-ban állapította meg, melynek része a 2.032.000 eFt beruházási célú külső forrás bevonás.

A 2014. évre vonatkozó költségvetésben mutattak ki bevételként, illetve kiadás-ként finanszírozási célú pénzügyi műveleteket.

A Képviselő-testület az Önkormányzat 2014. évi likviditási hitel keretösszegét maximum 400.000 eFt összegben állapította meg.

A 2014. évre vonatkozó költségvetési rendelet tartalmazza a költségvetés végrehajtásával összefüggő helyi szabályokat az alábbiak szerint:

- előirányzat módosítás rendje,
- bevétel beszedés kötelezettsége,
- előirányzat felhasználási ütemterv,
- a működési feltételek biztosítása érdekében a számlák kiegyenlítésének rendje,
- különféle szervezetek részére nyújtott pénzeszköz átadások felhasználásának rendje,
- a költségvetési számlán képződő átmenetileg szabad pénzeszközeinek éven belüli lekötésének rendje.

Vác Város Önkormányzat Képviselő-testülete az 5/2014.(II.21.) sz. rendeletével alkotta meg Vác Város Önkormányzat 2014. évi költségvetését. Azt e tanulmány megírásáig egy esetben módosította és egységes szerkezetbe foglalta.

4.1. Működési kiadások kiemelt előirányzatai

Az önkormányzati kiadási főösszeg a 2014-es költségvetésben (finanszírozási műveletek nélkül): 4.992.841 eFt. A következő felsorolás a részletezést eFt-ban tartalmazza:

| | |
|--|-----------|
| a.) Működési kiadások kiemelt előirányzatai összesen | 4.593.112 |
| ebből:- személyi juttatások | 1.669.156 |
| - munkaadókat terhelő járulékok és adók | 461.192 |
| - dologi kiadások | 2.179.850 |
| - a dologiakból: | |
| - egyéb dologi | 1.457.304 |
| - közüzemi díjak | 264.133 |
| - ételmezési kiadás | 416.211 |
| - karbantartás: | 42.202 |
| - ellátottak pénzbeli juttatásai | 91.544 |
| - pénzeszköz átadás, egyéb támogatás | 191.370 |
| b.) Működési céltartalék | 54.971 |
| ebből: - pályázati céltartalék | 2.150 |
| - céltartalékból: | |
| - KEF pályázat önrész | 650 |
| - szoc. nyári gyermek.étk. | 1.500 |
| - közalkalmazottak cafeteria juttatása | 52.821 |

| | |
|---|---------|
| c.) Önkormányzat felújítási kiadásai | 78.936 |
| d.) Önkormányzat beruházási kiadásai | 248.434 |
| e.) Felhalmozási célú kölcsön nyújtás | 3.500 |
| f.) Felhalmozási célú pénzeszköz átadás | 500 |
| g.) Felhalmozási céltartalék | 13.388 |
| ebből: - pályázati céltartalék | 7.850 |

- céltartalékból:
 - könyvtári, közműv,
érdekeltség-növelő pályázat 4.000
 - múzeumok szakmai támogatása 3.000
 - DDC pályázat Nyár u. Óvoda terasz felújítás 850
- területi ellátási kötelezettséggel rendelkező
egészségügyi alapellátók minimál standard
eszközeinek biztosítása 3.400
- lakásszámla tartaléka 2.138

A költségvetési szervek egy főre jutó személyi és járulék előirányzata 2-3,8 millió forint között alakul; átlagosan 2,9 millió forint, mely a hasonló nagyságú önkormányzatok adatait figyelembe véve egy szokásos érték.

| Költségvetési szerv megnevezése | Személyi juttatások (eFt) | Munkaadókat terhelő járulékok, adók (eFt) | Személyi és járulék összesen (eFt) | Engedélyezett álláshely (fő) | Egy főre jutó személyi és járulék (eFt) |
|---|---------------------------|---|------------------------------------|------------------------------|---|
| Szociális és gyermekjóléti feladatok | | | | | |
| Bölcsődék és Fogytékosok Intézménye | 111 453 | 33 574 | 145 027 | 64,00 | 2 266 |
| Szociális Szolgáltató-sok Háza | 150 352 | 42 126 | 192 478 | 62,50 | 3 080 |
| Idősek Otthona és Klubja | 161 674 | 42 551 | 204 225 | 90,00 | 2 269 |
| Köznevelési és gyermekétkeztetési feladatok | | | | | |
| Gazdasági Hivatal | 280 859 | 86 217 | 367 076 | 183,00 | 2 006 |
| Alsóvárosi Óvoda | 131 856 | 36 001 | 167 857 | 54,00 | 3 108 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---------|--------|---------|-------|-------|
| Deákvári Óvoda | 150 903 | 44 005 | 194 908 | 61,50 | 3 169 |
| Kisvác - Középvárosi Óvoda | 126 815 | 37 097 | 163 912 | 53,00 | 3 093 |
| Kulturális feladatok | | | | | |
| Madách Imre Művelődési Központ | 89 173 | 26 159 | 115 332 | 40,75 | 2 830 |
| Katona Lajos Városi Könyvtár | 55 580 | 16 159 | 71 739 | 26,00 | 2 759 |
| Vác Városi Levéltár | 13 182 | 3 611 | 16 793 | 5,00 | 3 359 |
| Tragor Ignác Múzeum | 29 387 | 7 540 | 36 927 | 12,00 | 3 077 |
| Általános önkormányzati feladatok | | | | | |
| Váci Polgármesteri Hivatal | 247 318 | 61 776 | 309 094 | 81,00 | 3 816 |
| Vác Város Önkormányzata | 120 604 | 24 376 | 144 980 | 3,00 | |

A fenti adatsor azért nem átlagolható – és részben félreérthető – mert szerepel benne az Önkormányzat 120 milliós személyi juttatással. Ez természetesen nem csupán a hozzárendelt 3 engedélyezett álláshellyel kapcsolatos költség, hiszen emellett ide tartozik az összes közmunkás járandósága és a képviselők, valamint bizottsági tagok javadalmazása.

4.1.1. A költségek struktúrája

Élőmunka költségei

A kiadások meghatározó tétele az élőmunkával kapcsolatos 2.130.348 eFt-os összeg (ebből 1.669.156 eFt a személyi juttatás és 461.192 eFt a járulék), mely a város elfogadott költségvetésének a 42,5 %-át teszi ki. Ehhez a tételhez 735,75 fős engedélyezett álláshely kapcsolható. (Természetesen azzal a megköttéssel, hogy nem csupán ez a dolgozói kör kaphat javadalmazást, hanem akár külsős megbízottak is, pl.: közmunkások.)

Egy ilyen nagyságú önkormányzatnál minden esetben igaz lehet az a sztereotípia, mely szerint: bizonyára vannak mellőzhető álláshelyek és lehetnek kevésbé leterhelt dolgozók is, kimutathatók eltérések a dolgozók munkaintenzitása között, továbbá az is előfordulhat, hogy a nem betöltött álláshelyek a folyamatos munkavégzést nem feltétlenül gátolják. A másik oldalról közelítve viszont bizto-

san van olyan jelenség is: látszólag mindenki a „helyén van” és elvégzi a feladatát, ám a rendszer mégsem az elvárt szinten teljesít.

Az említett helyzetek közül az elsónél a megoldás – a dolgozók számának csökkentése – a költséggazdálkodásban hosszabb távon mindenképpen megtakarítással jár. A teljességhez tartozik azonban, hogy egy ilyen jellegű döntés általában személyi konfliktusokkal jár, hiszen a megoldás módszere az eseteknek csak a kisebbik – és szerencsésebbik – részében lehet létszám átcsoportosítás vagy nyugdíjazás.

Gazdaságossági szempontból ennél problémásabb döntést kell hozni akkor, ha a valamely szervezetben – egyszerűen a feladatok elvégzésének igénye miatt – növelni kell a létszámot, mert ez eleve plusz bérkiadással jár együtt.

Ennek a tanulmánynak most nem célja a létszám- és foglalkoztatottsági hatékonyság vizsgálata; az majd az ÁROP projekt további elemeként kerül sorra. Mindezzel együtt azonban nem lehet elégszer kiemelni – az egyébként is köztudomású – tény, mely szerint az Önkormányzatnál az emberi munka költségei meghatározó súlyúak.

Mivel az Önkormányzatnak még most is relatíve nagy az intézményfenntartói feladata, ezért – ezzel összefüggésben – viszonylag magas a foglalkoztatotti létszáma. Természetesen az intézmények feladatainak csökkentése, illetve racionális átszervezése révén el lehet érni megtakarítást az élőmunkával kapcsolatos ráfordításoknál. (Mert 1 „átlagos dolgozó” foglalkoztatása éves szinten 2.895 eFt kiadással jár.)

Dologi költségek

Önkormányzati szinten a dologi költségek nagysága (2.179.850 eFt) gyakorlatilag azonos az élőmunkáéval, és a költségvetés 43,5 %-át jelenti.

Ezen kiadások között a 416.211 eFt ételmezési kiadás a legjelentősebb. Ezért is szükséges ennek a költségnek az intézményi (elsősorban: GH, emellett pedig: Bölcsődék, Idősek Otthona) önköltségi szintű adminisztrálása.

Az ételmezési kiadások esetében már az 1 %-os megtakarítás is sokmilliós tétel. Mindezzel együtt nem feltétlenül célszerű ebben gondolkodni, lévén ez a szolgáltatás minőségének romlását is jelentené az ételmezési nyersanyagokon való spórolás.

Sokkal inkább hozhat hosszú távú megtakarítást a konyhák átszervezése: a gyenge kapacitás kihasználtságú és viszonylag rosszabb műszaki színvonalú főzőkonyhák átalakítása tálalóvá.

Meg kell jegyezni, hogy a szolgáltatás vállalkozói kézbe adása – a konyhák jelentős műszaki feljavításának igényével – szintén egy lehetséges megoldási mód. Ám itt is elengedhetetlen a projekt megkezdése előtt a pontos felmérés és számszerű kimutatás, melynek révén egyértelműsíteni kell az eddigi költségeket és azt, hogy a jövőben mi az önkormányzati elvárás mennyiségben, minőségben, a konyhák számában és korszerűségében. Emellett pedig szabatosan meg kell jelölni, hogy minderre az Önkormányzatnak mennyi a rendelkezésére álló finanszí-
lis fedezete.

A dologi költségek között jónéhány olyan van, mely önkormányzati szinten néhány tízmilliós tételként jelenik meg (az alábbi adatok eFt-osak):

| | |
|-------------------------|--------|
| - papír, irodaszer | 12.714 |
| - szakkönyv, folyóirat | 3.952 |
| - gépjármű üzemeltetés | 9.656 |
| - telefon, kommunikáció | 20.800 |
| - posta | 20.888 |
| - konferenciák | 2.190 |

Jellemzően ezek azok a költségek, melyek felhasználásának realitását, ésszerűségét mindig vitatni lehet, hiszen arra nincsen elfogadható mérőszám, hogy e tételek milyen felhasználása mellett lehet biztonságosan működtetni az Önkormányzatot.

A telefonköltség vonatkozásában – nyílt versenyeztetéssel – közbeszerzési eljárást követően került sor szerződéskötésre a szolgáltató céggel.

A magánbeszélgetések megfizettetése megoldott.

További költségcsökkentés e témában nem realizálható.

A GH-ről írt fejezetben már szó volt a postaköltség csökkentésének lehetséges módjáról. Itt kell megemlíteni azt is, hogy a továbbiakban méginkább ki kell használni a postázás helyett a helyben lévő címek közvetlen – gépkocsival történő – elérését. Emellett pedig – amennyiben jogszabály nem tiltja – tovább kell fokozni az internetes kapcsolattartást és kommunikációt.

A papírtakarékosság további erőltetése szakmailag visszaüthet, amennyiben egyes dokumentumok nem lesznek a ma jellemző gyorsasággal hozzáférhető, olvashatók. A központi nyomtatási rendszer kialakítása pedig a munka fizikai lelassulásához vezethet.

Szakkönyvet, folyóiratot csak a szükséges mértékben rendeli az Önkormányzat. Ugyanez vonatkozik a konferenciákon való részvételre.

Mindezzel együtt szükséges az önkormányzati készletgazdálkodás újragondolása és optimalizálása.

4.2. Felhalmozási kiadások kiemelt előirányzatai

A felhalmozási kiadások kiemelt előirányzatai az elfogadott költségvetés szerint (eFt-ban):

| | |
|---------------------------------------|---------|
| - Önkormányzat felújítási kiadásai | 78.936 |
| - Önkormányzat beruházási kiadásai | 248.434 |
| - felhalmozási célú kölcsön nyújtás | 3.500 |
| - felhalmozási célú pénzeszköz átadás | 500 |
| - felhalmozási céltartalék | 13.388 |
| Mindösszesen: | 344.758 |

A felhalmozási kiadások a költségvetés 6,9 %-át teszik ki.

Felújítási kiadásokra 2014-ben 78.936 eFt fordítható.

Az I. világháborús emlékmű újraállításához kapcsolódó munkák költségeire 29.936 eFt-ot irányoz elő a költségvetés, az országzászló felújítására pedig 500 eFt-ot.

A sejcei lakótelepi út felújítására 20.000 eFt, a volt Kommendánsi Hivatal épület felújítására 25.000 eFt, a Kakukk utcai orvosi rendelő felújítására 3.500 eFt használható fel.

A költségvetés 1. számú módosítása során került beemelésre a beruházási kiadások közé 2.280.434 eFt-tal a mélygarázs vételére vonatkozó tervezett tétel (mellyel egyébként jelentősen emelkedett a költségvetési főösszeg is.)

A tervezett beruházási kiadások között a Közterület Felügyelet részére közrend szoftver és fényképezőgép vásárlására 3.320 eFt a rendelkezésre álló összeg.

A Polgármesteri Hivatalban a szerver gépek elavultsága miatt többször fordult elő rendszerleállítás, ezért szükséges egy új gép vásárlása, melynek várható költsége 3.800 eFt.

Közvilágítási fejlesztések folytatására 3.000 eFt, a Kőhíd úti lakópark csapadékvíz elvezetésére 2.500 eFt került tervezésre.

Az indításra tervezett beruházási célok között szerepelő Flórián utcai egészségügyi komplexum kiváltására 18.000 eFt áll rendelkezésre. A 3303 hrsz-ú volt Kommendánsi Hivatalban résztulajdon vásárlására ebben az évben – a szerződésben foglaltaknak megfelelően – 31.750 eFt-ot kell kifizetni (az első részlet egyenlítése 2013-ban megtörtént).

A Kosdi úti járda és a közművek tervezésére 2.500 eFt, az egyszerűsített körforgalmak kivitelezésére 3.000 eFt az előirányzat.

A „Vác Város, közvilágítás energiatakarékos átalakítása” tárgyú pályázat eredményesen lezárult, a pályázathoz kapcsolódóan vállalt önkormányzati önerő 87.600 eFt.

4.3. Működési bevételek kiemelt előirányzatai

Az önkormányzati költségvetés tervezett bevételeiből 4.663.579 eFt a működési bevétel.

A központi költségvetés 1.095.185 eFt forrást biztosít az önkormányzati feladatokra.

Működési célú támogatásként közfeladatok ellátására 149.403 eFt-ot terveztek. Kölcsön visszatérítése címen 3.397 eFt a 2014. évi előírás.

A közhatalmi bevételekre (helyi adók, bírságok) 2.536.191 eFt-ot várnak

Egyéb működési bevételként 879.403 eFt került betervezésre.

4.4. Felhalmozási bevételek kiemelt előirányzatai

A felhalmozási bevételek 344.758 eFt forrást képeznek a költségvetésben.

Az ingatlan értékesítésből származó bevételeket 332.979 eFt-ra tervezték, mely 6,65 %-os mértékű elvárás az összes bevételi előirányzathoz képest.

A lakásszámla bevétele 5.138 eFt (önkormányzati lakások értékesítése, első lakáshoz jutók kölcsöntörlesztése folytán).

Államháztartáson belülről 500 eFt felhalmozási célú támogatást terveztek az I. világháborús hősi emlékmű újraállítására elnyert pályázat támogatási szerződése alapján.

A felhalmozási célú kölcsönök visszatérüléséből 9.441 eFt bevételt terveztek. Az első lakáshoz jutóknak nyújtott kölcsönök 2014-re eső törlesztő részleteiből 3.300 eFt bevétel várható, mely a lakásszámlát érinti.

A társasházak felújítási hozzájárulásaként nyújtott kölcsönök törlesztései 2014-ben – szerződések alapján – 3.272 eFt-ot tesznek ki.

Az értékvédelem feladatáról kifizetett épület felújításhoz kapcsolódó kölcsönök törlesztéséből 2.869 eFt bevétel tervezhető.

5. Az Önkormányzat gazdasági tevékenységének szabályozottsága

5.1. Tervezési tevékenység alátámasztottsága (önköltségszámítás, üzleti tervezés)

Az Önkormányzat és intézményeinek kötelezettségvállalás, utalványozás, teljesítésigazolás, a gazdálkodási jogkörökre vonatkozó szabályozás szabályzattal alátámasztottak. Az intézményeknél az intézmény vezetője jogosult kötelezettséget vállalni. Az Önkormányzatnál az 1 millió Ft alatti beszerzések rendje nincs szabályozva, pedig a 2014-től hatályos könyvelési rendben értékhatártól függetlenül minden beszerzésre kötelezettségvállalást kell nyitni.

Az Önkormányzat nem kér a gazdasági társaságaitól az éves önkormányzati költségvetési rendelet megalapozásához részletes üzleti tervet. (Az intézmények vonatkozásában ez nem kötelező.) A továbbiakban ezt legalább a társaságoktól be kell kérni.

Az Önkormányzat eddig nem követelte meg az intézményeitől, valamint a társaságaitól önköltségszámítás elkészítését, pedig a végzett tevékenységeket megfelelő szabályzatokkal kell megalapozni.

Az Számv. tv. 14. §-ának (5) bekezdésében, valamint az Áhsz. 50. §-ában a számviteli politika részeként a gazdálkodóknak el kell készítenie az önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot.

Az Áhsz. 50. § (3) és (4) bekezdései szerint: "Az önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot rendszeresen végzett termékértékesítés vagy szolgáltatásnyújtás – ide értve az adózás rendjéről szóló törvény alapján adómentes termékértékesítést, szolgáltatásnyújtást, továbbá eszközök saját előállítását is – esetén kell elkészíteni.

(Nem kell elkészítenie az önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot a saját konyhát üzemeltető költségvetési szervnek, ha az étkeztetésre normákat állapít meg és a nyersanyag-felhasználáshoz anyagkiszabást készít, és ennek önköltségét a normák és a tevékenységet terhelő általános költségek figyelembevételével állapítja meg".

Ez a Gazdasági Hivatalra nem alkalmazható, mivel nem ezen módszerrel számolnak.

Az intézmény önköltségszámítási szabályzata részletesen szabályozza az alap és kiegészítő tevékenység keretében előállított eszközök, elvégzett tevékenységek, nyújtott szolgáltatások tényleges közvetlen és közvetett önköltségének meghatározását, valamint e szabályzat alapján biztosítja az önköltségszámítás belső és külső ellenőrizhetőségét.

Az önköltségszámítási szabályzat az alábbi témakörökben kell tartalmaznia előírásokat:

- a) költség, önköltségszámítási alapfogalmak,
- b) az önköltségszámítás tárgya,
- c) a kalkulációs tényezők tartalma,
- d) az önköltségszámítás módszere,
- e) a témaszámok,
- f) az önköltség számításához szükséges adatszolgáltatás,
- g) költségelszámolás bizonylatolása,
- h) egyeztetések rendje.

Az önköltségszámításnak a következő formái ismertek:

- előkalkuláció, az előzetes önköltség számítása,
- közbeni kalkuláció, a termelés közbeni önköltség számítása,
- utókalkuláció, az utólagos önköltség számítása.

Az utókalkuláció képezi a következő évi termékárak, szolgáltatási díjtételek megállapításának egyik alapját.

Az önköltségszámítás tárgya a kalkulációs egység. Az önköltségszámítás tárgya az a termék, vagy szolgáltatás (teljesítmény), amelynek önköltségét ki kell számítani, amelyről a kalkuláció készül. Az önköltségszámítás mindig az önköltségszámítás tárgyának természetes mértékegységére vonatkozik. Az önköltségszámítás tárgyához bármely természetes mértékegység választható, pl: fő (hallgató), darab, méter, négyzetméter, munkaóra, gépóra stb. Az önköltségszámítás tárgya független attól, hogy az adott tevékenységet az Intézmény alaptevékenységként vagy alaptevékenységgel összefüggő kiegészítő tevékenységként végzi. Egy szakfeladat több tevékenységet is magában foglalhat, így egy adott szakfeladathoz az önköltség számítás tárgyaként több kalkulációs egység is kapcsolódhat.

Az intézmény kalkulációs egységek meghatározásánál a következő szempontokat veszi figyelembe:

- a termelési folyamatban előállított egy-egy terméket (körét a jelenleg érvényben lévő VTSZ és az ÉJ tartalmazza),
- a termelési folyamatban előállított termékcsoporthoz,
- egy-egy szolgáltatást.

A kalkulációs egységeket az Számv. tv. és az Áht., valamint az adótörvény előírásainak betartása érdekében VTSZ., ÉJ. szerint be kell sorolni.

Az Önkormányzatnak az utókalkulációs módszer használata a javasolt.

5.2. Beszerzések szabályozottsága, készletgazdálkodás

A 2013. április 17-én érvénybe léptetett beszerzési szabályzat (beleértve bármilyen áru, építés, szolgáltatás, valamint építési és szolgáltatási koncesszió megrendelését, továbbá a tömegsport és környezetvédelmi rendezvényeket) rögzíti azon beszerzések szabályozását, ahol a beszerzés áfa nélküli várható értéke az 1.000 eFt-ot meghaladja. E szabályozás hatálya kiterjed az Önkormányzatra, továbbá a költségvetési szerveire.

Az 1.000 eFt alatti tételek beszerzése nincs szabályozva, viszont az Áhsz. előírja már az akár 1 Ft-tól való kötelezettségvállalás alkalmazását.

Megoldási javaslat: A Beszerzési Szabályzat kiegészítése úgy, hogy az tartalmazzon rendelkezést az 500.000 Ft feletti egyedi értékű beszerzéseknél követendő eljárásra is: minimum 3 árajánlatot be kell kérni. Ezek közül a legelőnyösebbet kell kiválasztani.

Az intézményeknél a dologi beszerzéseket előzetes polgármesteri jóváhagyással lehet realizálni.

Készletgazdálkodás a Gazdasági Hivatalban csak az élelmiszerekkel, az Idősek Otthonában a tisztító szerekkel, gyógyszerekkel, textíliákkal, segédanyagokkal kapcsolatban van. A többi intézményben nincsen készletgazdálkodás.

Javaslat: önkormányzati szinten szükséges a készletekkel való gazdálkodás újrágondolása és optimalizálása.

Ezen javaslatot élő példákkal lehet alátámasztani:

1. A Dorogi Szent Borbála Szakkórház és Rendelő Intézetnél (korábban Dorogi Szent Borbála Kórház és Rendelő Intézet Nonprofit Kft.) a 2008. évi megalakulását követően bevezetésre került a teljes körű – gyógyszerekre, eszközökre, fogyóeszközökre – a készletgazdálkodás. Attól az év végétől a jelen időpontig eredményesen működik az intézmény (2013. április 1-től költségvetési szervként).
2. Az Országos Klinikai Idegtudományi Intézetnél 2012-ben a felhalmozódott tartozás állomány miatt felső vezetőség váltás volt, akiknek első dolguk volt a teljes körű – gyógyszerekre, eszközökre, fogyóeszközökre kiterjedő – készletgazdálkodás bevezetése. Ezen intézménynél speciális, akár több millió forint egységárú gyógyszereket, egyszer használatos eszközöket is használnak. Egy év alatt a tartozásállományt 50 %-al sikerült csökkenteni.

Természetesen a készletgazdálkodást csak szigorú beszerzési szabályozással lehetett megoldani.

6. Az Önkormányzat vagyoni helyzete

Az Önkormányzat vagyonának bruttó értéke a 2013. év végén 27.719.286 eFt volt (nettóban: 21.220.789 eFt), ami gyakorlatilag az előző évi záróállományhoz hasonló adat.

A jelenlegi vagyon 93,2 %-a ingatlanokban testesül meg.

Az Önkormányzat vagyonában az igazán jelentős változás 2012-ben ment végbe, amikor – a fenntartóban bekövetkezet változás miatt – a Tűzoltóság bruttó 619 millió Ft-os (nettó 208 millió Ft), valamint a Kórház bruttó 3.831 millió Ft-os (nettó 1.791 millió Ft) értéke került ki az Önkormányzat könyveiből.

A vagyonszámvetés vezetése az Önkormányzatnál folyik. A vagyon egységes, pontos, naprakész nyilvántartása elősegíti a vagyongazdálkodást, valamint hozzájárul a vagyonszámvetéshez. Az önkormányzati vagyon nyilvántartása egyrészt a számvitel, másrészt egyéb részletező nyilvántartások keretében történik. A részletező nyilvántartások között kiemelt jelentősége van az ingatlanvagyonszámvetésnek.

A vagyoni helyzettel kapcsolatban ismételt ki kell emelni, hogy már évekkel ezelőtt megszűnt az a lehetőség, hogy mobilizálható vagyonelemeket mozgathat a város a finanszírozás háttérének biztosítására. Jelenleg nincs könnyen eladható ingatlan és nem áll rendelkezésre forgalmazható részvény sem.

A bérlakások értékesítése során az Önkormányzat nincs piaci alku helyzetben, hiszen az értékesítésre kijelölt lakásokat a lakástörvényben meghatározott áron és feltételekkel tudja értékesíteni, amely lényegében lakott áron történő eladást jelent.

Bérlakások esetében a hosszú távú hasznosítási módot kell megtalálni.

A költségvetés tervezése során a döntési helyzetek többségében – legalábbis, amíg mobilizálható vagyon áll rendelkezésre – a választás a „gyengébb ellenállás” irányába nyilvánul meg. Vagyis a gazdálkodás takarékosabbá, ésszerűbbé tétele (átszervezés, kapacitás megszüntetés) helyett, jóval egyszerűbb – az előzőnél sokkal kényelmesebb, de ugyanakkor csak rövidtávra szóló és egyszeri – megoldásra esik a választás: a mobilizálható vagyon értékesítésére. (Az a gyakorlat, mely szerint a bevételi oldal „puffer” tényezője az ingatlanvagyonszámvetéséből származó összeg, mindig alkalmas az induló költségvetési hiány megszüntetésére.)

2014. január 1-től – jogszabályi előírás miatt – az Önkormányzatnál van nyilvántartva az intézmények ingatlan vagyona. Ebből következően szükséges lenne az

Önkormányzat és az intézményei közötti vagyonkezelői jellegű szerződések megkötése, melyek szabályozást tartalmaznának az egyes működési kérdésekre (pl.: épület fenntartási munkák számlázása, a költségek viselése).

Magyarország Alaptörvénye rögzíti, hogy az állam és a helyi önkormányzatok vagyona nemzeti vagyon. A nemzeti vagyon megőrzésének, védelmének és a nemzeti vagyonnal való felelős és átlátható gazdálkodásnak a követelményeit az Országgyűlés a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. sarkalatos törvényben határozta meg. A törvény értelmében a vagyonkezelői jog vagyonkezelési szerződéssel jön létre. A Mötv. alapján a vagyonkezelői jog átadása nem érinti az önkormányzati közfeladatok ellátásának kötelezettségét. A vagyonkezelői jog átadása az önkormányzati feladatellátás feltételeinek hatékony biztosítása, a vagyon állagának és értékének megőrzése, védelme, továbbá értékének növelése érdekében történhet.

A használati jogot gyakorló intézmény a rábízott forgalomképtelen, vagy korlátozottan forgalomképes vagyont határozott idejű bérbeadás útján, alapfeladatainak sérelme nélkül – a más önkormányzati rendeletben foglaltak figyelembe vételével – hasznosíthatja. Az ebből származó bevétel az intézményt illeti meg, ha az éves költségvetési rendelet másként nem rendelkezik

Vagyonkezelői jog létesíthető az önkormányzat tulajdonában álló korlátozottan forgalomképes és forgalomképes ingatlan vagyonnak arra a részére, amely önkormányzati közfeladat ellátását szolgálja, és nem áll önkormányzati fenntartású intézmény használatában vagy a vagyonkezelésbe adással az ingatlan az önkormányzati közfeladat ellátását az intézmény körében történő hasznosításnál várhatóan eredményesebben szolgálja.

7. Pénzügyi helyzet – költségtakarékosság

E tanulmány célja, hogy rámutasson azokra a területekre, melyek a leginkább terhelik a város költségvetését és veszélyeztethetik a hosszú távú pénzügyi stabilitást. A következőkben e kiemelt témákat érintjük úgy, hogy – felvezetésként – szólunk a finanszírozás pillanatnyi (2014. áprilisi) állapotáról, illetve az ennek kialakulását befolyásoló tendenciákról, döntésekről.

7.1. Önkormányzati likviditás

7.1.1. Jellemzők

Az Önkormányzat működését az elmúlt években kétségtelenül megnehezítették a likviditási problémák. Azonban a teljességhez tartozik, hogy ezek a problémák mindvégig kezelhetőek voltak: az intézmények a napi munkájukat megfelelő szinten el tudták látni, a közalkalmazottak és köztisztviselők a jogszabályok sze-

rinti járandóságait határidőben megkapták és a szállító partnerek (az Önkormányzattal szerződéses kapcsolatban lévő vállalkozók) a számlájuk ellenértékéhez mindig hozzájutottak.

Ez a normálisnak tekinthető munkamenet viszont csak külső források bevonásával valósulhatott meg: egyrészt érezhetően megnöttek az Önkormányzat által befogadott számlák kifizetési határidői, másrészt hitelfelvételre, illetve – tényleges tartalmát tekintve hasonló célú – kötvénykibocsátásra került sor. Természetesen nem lehet párhuzamot vonni az akkori és a mai helyzet között, hiszen évekkel ezelőtt alapvetően más volt az intézményi struktúra (különös tekintettel az adósság és kötelezettség generálásában súlyos terhet jelentő városi kórházra) és a bevételek-kiadások szerkezete sem egyezett a mostanival.

Az elmúlt években a banki erő igénybevételével történő finanszírozás 2012. év végén volt a legmagasabb: 363 millió Ft kötvénnyel és 1.208 millió Ft folyószámla hitellel.

Az 1,5 milliárd Ft igénybevett külső forrásnak az állami átvállalása önmagában is igen jelentős költségtől mentesítette a városi büdzsét. Nem beszélve arról, hogy a hitel és a kötvény tőkénének a visszafizetése rövid- és hosszabb távon is rendkívül sok gondot jelentett volna a költségvetés egészének tervezésében (a kiadásokkal egyező bevételek magtálalásában).

Költséggazdálkodási oldalról megvilágítva: az elmúlt években jellemző 10 %-ot közelítő kamatszinttel számolva ez éves viszonylatban százmillió Ft-os költséget jelent.

A gazdálkodási sajátosságokat figyelembe véve – beleértve a folyamatosan érkező állami finanszírozást, valamint az adófeltöltések ciklusait, illetve a tervezhetően havonta felmerülő kiadásokat, továbbá az egyedileg megjelenő nagyobb számlák összegeit – 2014-ben is szükséges a gazdálkodás hitellel való támogatása.

2014. I. negyedévében az Önkormányzat rendelkezésére állt 400 millió Ft hitelfelvételi lehetőség, amit ebben az időszakban – az adók márciusi feltöltéséig – nagyrészt igénybe vett az Önkormányzat. Április 1. és szeptember 30. között a hitelkeret 200 millió Ft-ra csökken, mely gyakorlatilag egy olyan minimális összeg, melyből egy-egy esetlegesen felmerülő relatíve nagyobb egyedi kifizetési igényt nem lehet fedezni.

7.1.2. Meghatározó témák

A költségtakarékosság/likviditás témájában van néhány meghatározó tétel, mellyel összefüggésben az Önkormányzatnak valamilyen döntést hoznia kell. Ezen elhatározások nem feltétlenül a közeli jövőben esedékesek, lévén ezek a

problémák már huzamosabb ideje jelen vannak hol látenszen megbújva, hol pedig a napi feladatvégzés során erőteljesen éreztetve hatásukat.

Az egyik ilyen téma a mélygarázs problémája.

A mélygarázs a jelenlegi, nem működő formájában is éves szinten több millió Ft-os kiadást jelent (szakértői, ügyvédi díjak formájában). Ezzel együtt is nyilvánvaló, hogy az igazán jelentős költségvetési gondot a garázs megvétele jelentené. Saját erőből aligha lenne képes megvásárolni a város ezt a létesítményt, hanem csak banki kölcsönből (ha volna ehhez egy hitelező pénzüintézet). Ezután pedig a 2 milliárd Ft-ot meghaladó érték tőketörlesztése, továbbá a kapcsolatos hitel kamatának kitermelése bizonyára szétfeszítené az önkormányzati költségvetést.

A probléma megoldásához elengedhetetlennek tűnik az állami szerepvállalás (melynek egyik optimális formája a tavaly decemberben majdnem sikeresen véghezvitt konstrukció). Tehát a mélygarázzsal kapcsolatos gazdálkodási/likviditási probléma egyértelműen a létesítmény tulajdonjogának a megszerzésével kapcsolatos (azaz: ki fizet a műért).

A mélygarázs üzemeltetése korántsem lehet ilyen horderejű téma, hiszen ezt a feladatot – amennyiben a működtetéshez nem kapcsolódik tőketörlesztés és kamatfizetés – vélhetően nyereséggel lehet végezni. Ezzel összefüggésben viszont tényszerűen meg kell állapítani, hogy legalább a mélygarázs üzembe helyezésékor újra kell gondolni a parkolási rendeletet, eltörölve az ingyenességet és bevezetve legalább a régi szintű díjakat.

A második téma a városi helyi buszközlekedésért fizetett önkormányzati támogatási rendszer.

Az Önkormányzattól a Volánbusz Zrt. az utóbbi években jellemzően 50-60 millió Ft támogatást kapott azért, mert ellátta a helyi buszközlekedési feladatokat. Önkormányzati részről minden évben történtek nem túl erőteljes kísérletek arra, hogy e költség csökkenjen vagy/és bővüljön a szolgáltatás, illetve a Volánbusz Zrt. helyett más vállalkozás végezze ezt a tevékenységet.

E probléma megoldásában vélhetően segítséget jelent a 2014. szeptember végére elkészülő, „Váci helyi közlekedés fejlesztése” tárgyú, EU-s projektes tanulmány, mely koncepcionális válaszokat fog adni – többek között – a buszközlekedés gazdaságossági viszonylataira is.

A kiemelt témák között meg kell említeni a meghatározó beruházások kezelésének eddigiéltől eltérő megközelítését. Ez alatt egyrészt azt értjük, hogy önkormányzati szinten az eddiginél markánsabban meg kellene határozni, hogy mik egy adott év vagy időszak fejlesztési céljai. Erre fókuszálva, mindig ehhez kell megtalálni a lehetséges pályázati, támogatási forrást. Másrészt pedig a hivatali belső szervezet formálásával nagyobb hangsúlyt és szerepet kellene adni a projekteket támogató egységeknek.

A várost érintő EU-s projektek között nem egynek az értéke megközelítette vagy meghaladta az 1 milliárd Ft-ot (és ez jelen időben is mondható). A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legnagyobb fejlesztéseknél az eredetileg elképzelt összeget önkormányzati forrásból származó nagyságrenddel ki kellett egészíteni. Mivel a projekteknel a támogatási szerződések megkötése után gyakorlatilag nincs lehetőség a támogatás összegének emelésére és így a pluszkiadás az Önkormányzatot terheli, ezért mindenképpen az eddiginél nagyobb hangsúlyt kellene helyezni a projektek előkészítésre (mert ilyenkor egy alapos célmeghatározás, átgondolás és egyeztetés során gyakran olyan megoldásokhoz lehet eljutni, melyek sokmillió megtakarítást jelenthetnek).

A támogatott projektekkel összefüggésben meg kell jegyezni azt is, hogy azok szabályozása likviditási szempontból kedvezőtlenül változott az Önkormányzat számára: megszűnt a hosszabb (60-90 napos) fizetési lehetőség, és a vállalkozók számláit 30 napon belül ki kell egyenlíteni. Figyelembe véve azt, hogy a támogató szervezetektől általában utófinanszírozással jut pénzhez az Önkormányzat, így jelentős problémája merülhet fel a likviditásban.

A finanszírozási és gazdálkodási gondokat növelik a vis major esetek, melyek az elmúlt 2 évben kétszer is előfordultak (2012. júliusi vihar, 2013. júniusi árvíz). Ugyan abszolút igaz az, hogy az ilyen jellegű eseményekre nem lehet előre „forogatókönyvet írni”, ám mégis tanulságos az, hogy az említett ügyek elszámolásai során az illetékes állami szervek 4, illetve 200 millió Ft-ot nem térítettek meg az Önkormányzatnak.

A Möt. 13. §-a meghatározza az önkormányzatok kötelező, valamint önként vállalt feladatait. Nyilvánvaló, hogy az önkormányzatok – a pénzügyi lehetőségeik függvényében – hajlamosak az önkéntes témákból is vállalatot tenni. Így történt ez Vác esetében is a költségvetés megfogalmazásakor, illetve két helyi rendelet tartalmából következően: a sportról szóló 60/2013. (XII.13.) számú, és a közművelődés helyi feladatairól szóló 6/2014. (II.21.) számú rendeletek esetében.

Itt kell megjegyezni azt, hogy a kényszer sokszor évtizedes megszokott gyakorlatokat tesz semmissé. Markáns példa az, hogy 2011-ig az önkormányzati költségvetés minden évben tartalmazott 100 és 200 millió Ft közötti önkéntesnek minősíthető vállalatot, melyek alapítványok, egyesületek, sportegyesületek támogatására került felhasználásra. Ekkor azonban év közben felfüggesztésre kerültek a kifizetések és a következő évek költségvetései már nem tartalmaznak ilyen jellegű tételeket (illetve csak azokat, melyekre konkrét szerződéses elkötelezettségek vannak).

Jellegében a támogatáshoz kicsit hasonló, tartalmában viszont legalább ekkora méretű tétel az, hogy az Önkormányzat 2012. végén vállalta az iskolák fenntar-

tását. Ez 2014-ben 219 millió Ft-tal terheli a város költségvetését. (Az persze más kérdés, hogy ha az Önkormányzat ezt nem teszi, akkor hasonló nagyságrendű normatíva elvonásával vagy valamilyen más technikával nem minuszolja-e az állam az így az Önkormányzatnál maradó pénzt.)

Végül szólni kell arról, hogy az Önkormányzatnak nem csak a rövid távú kötelezettségei csökkentek nagyságrendileg, hanem a 2014-es költségvetésében megjelenített többéves kihatással járók is. (Ez évben még egy viszonylag nagyobb tétel vár kiegyenlítésre, a következő esztendőök pedig alig terheltek.) E kedvező rövid és hosszabb távú tehermentes állapot megfelelő háttérrel adhat az önkormányzati munkavégzéshez.

7.2. Adók, közhatalmi bevételek

Az adóztatási gyakorlata esetében Vácra is jellemző az, ami a legtöbb magyar településre: évtizedekkel ezelőtt a lehetséges adók közül csak kevésnek a kivételével éltek és azoknál is alacsony adómértékkel. Később viszont – a költségvetési egyensúly bevételi oldalának megtámogatása miatt – a legmeghatározóbb adónem kulcsát a maximum felé irányították, és emellett éltek újabb adónemek bevezetésével.

Vácon jelenleg hatfajta adó kivételére van mód.

Közülük természetesen az iparűzési a meghatározó, hiszen az 2014-es költségvetésben ez pontosan a négyötödét adja a tervezett összes adóbevételnek. Az iparűzési adó mértéke a törvényi maximumon van: 2 %-os. A vonatkozó önkormányzati rendelet által teremtett kedvezmény viszonylag csekély, ebből adódóan éves szinten 10 millió Ft alatti az összeg, ami e mentesség miatt nem kerül felszámításra. (Ez a tétel csak tizedszázalékokban mérhető a 2.012.981 eFt-os tervszámhoz viszonyítva.)

Külön kell szólni arról, hogy Vácon igen erős koncentráció figyelhető meg abban, hogy néhány nagy cég határozza meg az Önkormányzatnak szinte az egész iparűzési adó bevételét. A városban az iparűzési adónak jelenleg 3.552 vállalkozás az alanya, és közülük a legnagyobb 15 cég (azaz: az összes vállalkozás 0,4 %-a) tartozik fizetni a városi költségvetésbe az összes iparűzési adó 70 %-át. Ebből a koncentrált adatból könnyen levezethető, hogy egy vagy több kiemelt cég működése, vagy leállása, illetve adófizetési késedelme alapvető gondot tud okozni a költségvetésben.

A városban szintén évtizedes múltja van a magánszemélyek kommunális adójának. Itt az adómérték a lehetséges éves 26.628 Ft/adótárgy helyett 10.000 Ft. Ez évben a költségvetés bevételeként 109 millió Ft van beállítva.

Az újabban bevezetett adók közé tartozik az építményadó, mely a vállalkozásokat érinti, és amelyből a tervezett bevétel ez évben 286.710 eFt (és így a második legnagyobb önkormányzati adófajta; bár az összege így is csupán a hetede az iparűzésinek).

Az építményadó éves mértéke a lehetséges 1.723 Ft/m²-rel szemben 600 Ft.

Szintén újnak tekinthető a 2012-től bevezetett idegenforgalmi adó, mely viszonylag jelentéktelen (2,5 millió Ft) bevételt hoz. Itt a 470 Ft/napos törvényi lehetőséggel szemben alkalmazott mérték: 300 Ft/nap.

A talajterhelési díjat sem régóta rója ki az Önkormányzat. Igaz a kapcsolatos bevétel szinte elhanyagolható: 100 eFt.

A gépjárműadót, illetve annak az önkormányzatot illető részét (40 %-ot) magasabb rendű jogszabály határozza meg. Ebből a tervezett 2014-es bevétel 103 millió Ft.

A közhatalmi bevételek közé tartoznak az adópótlékok, bírságok, melyekre a tervezett bevétel 21.900 eFt.

Szólni kell az adófizetési fegyelemről, arról, hogy a 20 ezer körüli adóalany egy része nem teljesíti a kötelezettségét.

Mindazokkal szemben, akik hátralékot halmoznak fel, az önkormányzati adóhatóság a törvényes eszközök alkalmazásával lép fel. Magas azoknak a tartozásoknak az aránya, amelyek a nyilvántartásokban a behajtandó állományban vannak, azonban valós eredmény a végrehajtás során csak kismértékben várható, mivel ezen cégek általában már nem működnek, vagy nem található meg, vagyonuk nincs, ám a felszámolási eljárásuk még nem indult el.

A tartozásokból mostanra 450 millió Ft adóhátralék halmozódott fel, ezzel szemben a lefolytatott követeléskezelések révén a tavalyi évben 143 millió Ft folyt be. (Az adótartozásokat a NAV OKO-VH1 úrlapon célszerű bejelenteni. Például Dorogon ez a behajtási mód eredményesebben működik, mint a végrehajtókkal történő.)

E témának ellentettje is megjelenik a pénzügyekben: az Önkormányzat részéről adó visszafizetési kötelezettség merül fel az eddigi legnagyobb adófizető cég vonatkozásában, amikor az megszünteti a vállalkozási tevékenységét. A GE esetében ez 528 millió Ft-os tételt jelent, aminek fedezete nem volt meg az önkor-

mányzati költségvetésben, és a visszafizetést részben állami, központi költségvetési segítséggel lehet megoldani.

8. Javaslatok a költségcsökkentésre, hatékonyság növelésre

E tanulmány végső következtetései – ahogyan azt a fejezet címe is jelzi – kétirányúak. Részben olyan javaslatok megfogalmazására kerül sor, melyek végrehajtása kimutatható és számszerűsíthető költségcsökkentéssel járhat együtt. Emellett pedig olyan tanácsok is születnek, melyek nem közvetlenül a gazdálkodás mutatóiban hozhatnak javulást, hanem lehetőséget jelenthetnek a színvonala-sabb, szabályozottabb és szervezettebb munkavégzésre, ami viszont hosszabb távon minden bizonnyal hozzájárul az erőforrások tudatosabb felhasználásához.

A költségcsökkentésre, valamint a hatékonyság növelésére teendő intézkedések – a jellegükből fakadóan – különböző időhorizontokban tudnak érvényesülni.

Itt kell megjegyezni azt, hogy a következőkben három időtáv kerül megjelölésre abból az aspektusból, hogy az egyes javaslatokat milyen gyorsan lehet végig-gondolni, illetve bevezetni. (Itt természetesen figyelembe kell venni az egyes témákhoz kapcsolódó munkafeladatokat, valamint döntési mechanizmusokat.) Az intézkedések időbeli hatása viszont nem feltétlenül arányos a bevezetésük gyorsaságával. (Hiszen lehet valamely döntést gyorsan meghozni és ennek a követ-kezménye csak relatíve későn jelentkezik, míg ennek a fordítottjára is van pél-da.)

A következőkben 15 bevezethető intézkedésre van javaslat. A bevezethetőségük, illetve a megvalósíthatóságuk folytán kerül sor hármassal időbeli tagolásra: rövid, közép- és hosszú távúakra (a negyedéven belüliekre, a fél év alatt bevezethetők-re, valamint az ezen túl sorra kerülőkre).

8.1. Rövid távon bevezethető intézkedések

Időhorizont: 0-3 hónap

- 1.** Az önkormányzati, illetve az intézményi szmsz-ek általában elfogadható szin-ten megfelelnek a kívánalmaknak, ám szükséges azok felülvizsgálata a mun-kafolyamatok leírása, a feladat- és hatáskörök, valamint a külső és belső kap-csolattartás módja szempontjából. (Figyelembe véve azt a követelményt, hogy mennyiben elégítik ki az ügyrendiség által támasztott követelményeket: szerepel-e bennük a munkafolyamatok leírása, az egységek közötti kapcsolat-tartás, valamint a helyettesítés rendjének szabályozása.)

Intézkedési javaslat:

Az SZMSZ-eket az Ávr. 13. § (5) bekezdése szempontjából felül kell vizsgálni és amennyiben hiányosak, ki kell egészíteni azokat.

Várható eredmény:

Egy szmsz-nek kellő alapossággal és komplex módon tartalmaznia kell az adott szervezet munkafolyamatainak leírását, az egységek közötti kapcsolat-tartást, valamint a helyettesítés rendjének szabályozását. Ha ez adott, akkor e rendszer résztvevőit (a dolgozókat) ehhez kell besorolni. Ekkor mindenki tisztában van a feladatával, a felelősségi viszonyaival.

E szemléletmódból egyértelműen következik, hogy az adott szervezetben az élőmunka felhasználása hatékony lesz: eleve csak annyian dolgoznak, ahá-nyan optimálisan el tudják látni a feladataikat és nincs feleslegesen alkalmazott ember. (És természetesen minden munkáját elvégzi a szervezet.)

Mivel önkormányzati szinten az 1 főre jutó élőmunka bruttó költsége átlago-san 2,9 millió Ft, könnyen belátható, hogy akár néhány fő megtakarítás is mi-lyen nagyságrendű eredménnyel jár együtt.

2. A Váci Városfejlesztő Kft. a saját élőmunka kapacitását nem ismeri, illetve nem tudja bizonyítani, mivel erre vonatkozó számításokkal nem rendelkezik.

Intézkedési javaslat:

A Váci Városfejlesztő Kft-nek a 2014. január-június havi élőmunka adatok alapján el kell készítenie a munkaidő mérlegét, s ezt figyelembe kell vennie az alvállalkozók igénybevitelénél.

Várható eredmény:

A kapacitás kihasználtság ismeretében lehet újabb megrendeléseket fogadni, illetve a régieket átstrukturálni. Továbbá felmerülhet az élőmunka minimáli-san elvárható kihasználási szintjének elemzése is. Ebből következően akár bevételi többlet, akár pedig költségmegtakarítás is realizálható lesz.

3. Nagy a száma a postaköltség meghatározó részének, a tértivevényes küldemé-nyeknek.

Intézkedési javaslat:

A postaköltségek visszafogása érdekében készüljön elemzés azt célozva, hogy miként lehetne kiváltani, illetve csökkenteni a tértivevényes küldemények számát.

Várható eredmény:

Ez évben a postaköltség 19.376 eFt-ra van tervezve. Ezen belül 11.000 eFt az ajánlott/tértivevényes díj, a segélyek postai kézbesítése 3.240 eFt-ot tesz ki, míg a csekkek összege 4.500 eFt.

Minden bizonnyal olcsóbbá lehet tenni e küldeményekkel kapcsolatos szolgáltatásokat akkor, ha legalább egy részük helyett vagy „sima” postázás történne, lévén a gyakorlatban sokszor nem csak azokat a küldeményeket adják tértivevényes/elsőbbséggel/ajánlva, melyeknél erre jogszabályi előírás van. (Sőt némely esetben elegendő volna a legolcsóbb megoldás: a szkennelt anyagok e-mailezése is.) Emellett több esetben nem feltétlenül kellene a posta szolgáltatását igénybe venni, mert ez kiváltható volna – akár megbízásos megoldás révén – azzal, ha egyes küldemények személyes úton jutnának a címzetthez.

A postaköltség esetében már egy 5 %-os megtakarítás is millió Ft-os nagyságrendet jelent.

4. A Mőtv. 41. § (9) bekezdése alapján az államháztartáson kívüli támogatások bevételeire/kiadásaira vonatkozó szabályokat a helyi önkormányzatnak rendeletben kell meghatároznia. Az önkormányzati támogatások rendjéről szóló 12/2012. (III. 22.) sz. rendeletben csak a kiadásokkal kapcsolatos feladatok vannak rögzítve (hiszen annak megalkotásakor még a régi Ötv. előírásai voltak hatályban), a bevételekkel összefüggők nem.

Intézkedési javaslat:

Szükséges a hatályos önkormányzati rendelet kiegészítése.

Várható eredmény:

Ez az intézkedés közvetve hozhat eredményeket. E rendeletmódosítás révén ugyanis az eddiginél pontosabb, teljesebb és mérhetőbb lesz a nyilvántartási rendszer. Ezzel erősödik a gazdálkodás eredményeszemléletű megközelítése, a bevételek és kiadások összehasonlíthatósága.

5. A Gazdasági Hivatalnál újra lehetne szabályozni az ételszállítással összefüggő gépkocsi üzemeltetést.

Intézkedési javaslat:

Célszerű megvizsgálni, hogy van-e gazdaságosabb munkavégzés, mint a jelenlegi (2 saját járművel folytatott).

Várható eredmény:

A GH éves költségvetésében jelenleg az ételszállítással kapcsolatos közvetlen költségek 6.471 eFt-ot tesznek ki, melyből 4.190 eFt a 2 dolgozó bére és járuléka, 1.215 eFt az üzemanyagköltség, az üzemeltetés és javítás 786 eFt, az értékcsökkenés pedig 280 eFt.

Amennyiben csak a 2013-ban vásárolt új jármű maradna használatban, akkor így az 1 fővel összefüggő bérköltség, illetve a gyengébb minőségű gépkocsi üzemeltetési kiadásai jelentkeznének megtakarításként. (Emellett pedig e jármű eladása a bevételi oldalon hozna – vélhetően – százezres összeget.) Természetesen a kieső gépkocsival eddig végzett feladatokat továbbra is el kellene látni, mely vállalkozó igénybevételével volna lehetséges. Vélelmezhető, hogy éves szinten többszázezer Ft-os megtakarítás jelentkezhethet, különösen akkor, ha sikerül a két jármű feladatait újrastrukturálni.

8.2. Középtávon bevezethető intézkedések

Időhorizont: 3-6 hónap

1. A költségvetési bevételek növelésének egyik lehetősége az ingatlanok hasznosítási lehetőségeit megtalálni.

Intézkedési javaslat:

Ingatlan hasznosítási akcióterv készítése.

Várható eredmény:

Az Önkormányzatnak jóval kevesebb mobilizálható ingatlana van, mint az elmúlt évtizedekben. Emellett a jelenlegi piaci helyzet eladói szempontból nem kedvező. Mindezzel együtt szükséges egy átfogó kimutatás a forgalomképes ingatlanokról és ezek reális piaci értékéről. Amennyiben ez rendelkezésre áll, úgy meg kell fogalmazni, hogy melyek az ingatlanértékesítés preferált elvei: kizárólag az ár (a bevétel), avagy meghatározó módon közrejátszanak-e várospolitikai szempontok. Emellett meg kell határozni azt is, hogy milyen értékű ingatlanok eladására fókuszál leginkább a város. Továbbá azt is el kell dönteni, hogy az önkormányzati bérlemények eladásával foglalkoznak-e.

Az elmúlt évekhez képest mostanra kedvezőbbé vált az önkormányzati likviditási helyzet, így most nem feltétlenül kényszerítő kötelezettség egy-egy nagyértékű ingatlan eladása. Mindezzel együtt a Híradó laktanya vagy a Karacs Kollégium értékesítése évekre stabilizálná a likviditást (hacsak nem konvertálódna e pénz azonnali fejlesztésbe).

2. Az egyes intézményekben betöltetlen álláshelyek vannak. Emellett előfordul az engedélyezett álláshelyhez képest többletfoglalkoztatás.

Intézkedési javaslat:

Az Önkormányzat egészére kiterjedő vizsgálat szükséges az álláshelyek betöltöttségéről, a létszám megtakarításának szempontjából.

Várható eredmény:

E tanulmány 4.1. pontjában lévő táblázat tartalmazza az egyes intézmények esetében az 1 főre jutó személyi juttatásokat és járulékokat, melyek 2 és 3,8 millió Ft között mozognak, 2,9 millió Ft-os átlaggal. Ebből könnyen belátható, hogy mit jelent a létszám megtakarítás.

3. Az épület fenntartás/karbantartás tevékenységben átfedések tapasztalhatók a Gazdasági Hivatal és a Városfejlesztő Kft. feladatai között. Célszerű volna, hogy a köznevelési intézmények (óvodák, iskolák) karbantartási feladatai kerüljenek a GH-hoz, a kapcsolódó finanszírozással együtt.

Intézkedési javaslat:

Készüljön kimutatás a Gazdasági Hivatal és a Városfejlesztő Kft. fenntartás/karbantartási tevékenységről azzal a céllal, hogy a továbbiakban megszűnjenek a párhuzamosságok.

Várható eredmény:

A jelenlegi helyzethez képest ésszerűbb és átláthatóbb lenne az, ha „helyére kerülnének” a témák: a GH végezné azokat a feladatokat, melyek logikailag és működésileg hozzá tartoznak. A köznevelési intézmények (óvodák, iskolák) üzemeltetése mellett a karbantartási feladatokat is a GH-hoz volna célszerű rendelni, mert így a problémák észlelése és megoldása egy szervezeten belül volna teljesíthető, ami az időbeli és anyagi megtakarítások miatt szerencsés volna.

4. A Beszerzési Szabályzat csak az 1 millió Ft feletti beszerzésekre hatályos, az alacsonyabb összegekre nem. Az 1 millió Ft alatti tételek beszerzése nincs szabályozva, viszont az Áhsz. előírja már az akár 1 Ft-tól való kötelezettségvállalás alkalmazását.

Intézkedési javaslat:

A Beszerzési Szabályzat kiegészítése úgy, hogy az tartalmazzon rendelkezést az 500.000 Ft feletti egyedi értékű beszerzéseknél követendő eljárásra is:

minimum 3 árajánlatot be kell kérni. Ezek közül a legelőnyösebbet kell kiválasztani.

Várható eredmény:

Amennyiben piaci versenyben alakul ki egy áru/szolgáltatás ára, úgy teljesül a közpénzek takarékos és átlátható felhasználására vonatkozó elvárás. Így egy-egy vásárlás esetén párszáz, vagy néhány ezer Ft megtakarítás képződhet, melyek a „sok kicsi sokra megy” elv alapján éves viszonylatban akár százszázalékos nagyságrendű tételt is jelenthet.

8.3. Hosszabb távon bevezethető intézkedések

Időhorizont: 6-12 hónap

1. Az Önkormányzat nem kér a gazdasági társaságaitól az éves önkormányzati költségvetési rendelet megalapozásához részletes üzleti tervet. (Az intézmények vonatkozásában ez nem kötelező.)

Intézkedési javaslat:

A társaságoktól be kell kérni az üzleti tervüket.

Várható eredmény:

A társaságoknak az év elején – az előző évi gazdálkodás és a várható tendenciák ismeretében – meg kell fogalmazniuk a tárgyidőszakra vonatkozó elképzeléseiket és számszerűsítetten alá kell azt támasztaniuk. Csak így lehet a bevételek–kiadások összhangját, illetve a biztonságos cash–flow-t megteremteni. Egy üzleti terv megírásakor eleve rá van kényszerítve az alkotója, hogy reálisan elemezze az adottságait és lehetőségeit, a gyengéit és erősségeit. Így a társaság valós helyzete alapján lehet megjelölni a célokat és az ehhez rendelhető forrásokat. A hatékony gazdálkodás feltételezi ezt a fajta tudatosságot. Ennek hiányában ugyanis nap, mint nap gazdálkodási problémák merülnek fel, melyeknek egyenes következménye a jövedelmezőség romlásában csapódik le.

2. Az Önkormányzat eddig nem követelte meg az intézményeitől, valamint a társaságaitól önköltségszámítás elkészítését, pedig a végzett tevékenységeket megfelelő szabályzatokkal kell megalapozni. Vonatkozik ez kiemelten az étkezési költségek megállapítására. Emellett pedig azon önkormányzati rendeletek, melyek ármegállapítást tartalmaznak – ha lehetséges – legyenek önköltségszámítási háttérrel megalapozva.

Intézkedési javaslat:

Az intézmények és társaságok készítsék el az önköltség számítási szabályozásukat.

Várható eredmény:

Az Áhsz. 12. fejezete bevezette az önkormányzatok számára is az eredmény-szemléletű gazdálkodást, eredménykimutatás készítési kötelezettséggel. Ez a jogszabályi változás tulajdonképpen leképezte azt az egyre erősebb igényt, mely szerint a felelős gazdálkodás egyik fontos eleme a mérés és összehasonlítás. Így folyamatos információhoz lehet jutni az egyes tevékenységekkel összefüggő erőforrásokról, ráfordításokról és a kapcsolódó bevételekről. E tények alapján dönteni lehet egyes folyamatok átszervezéséről, fejlesztéséről vagy akár megszüntetéséről is.

Az önköltségszámítások gyakorlati működése alapján megszülető gazdálkodási jellegű döntések számszerűsíthető előnnyel fognak járni (egyes veszteséges ügyletek megszüntetése, illetve nyereséges témák fejlesztése révén).

3. A Városfejlesztő Kft. az Önkormányzat számára végzi a munkájának döntő hányadát („in house” beszerzések). Erre a Kbt-ben a közbeszerzési kötelezettség vonatkozásában kedvezmény van megfogalmazva.

Intézkedési javaslat:

Szükséges pontos dokumentációt készíteni arról, hogy miként teljesülnek a 2011. évi CVIII. törvény 9. § (1) *ka*) pontjának és (3) bekezdésének előírásai.

Várható eredmény:

Vannak olyan gazdasági folyamatok, melyeknél nem a megnyert előnyt kell eredménynek tekinteni, hanem azt, hogy el tudunk kerülni egy bekövetkező hátrányt.

Az „in house” beszerzések igen jó lehetőséget teremtenek a saját tulajdonú társaság önkormányzati megrendeléseikhez. Ám amennyiben ez nem felel meg a fent hivatkozott jogszabályi normáknak, akkor az a Közbeszerzési törvény megsértését jelenti, melynek egyenes következménye a Közbeszerzési Döntőbizottság eljárása és bírságolása.

4. Az Önkormányzatnál van nyilvántartva az intézmények ingatlan vagyona. Ebből következően szükséges lenne az Önkormányzat és az intézményei közötti vagyonkezelői jellegű szerződések megkötése, melyek szabályozást tartalmaznának az egyes működési kérdésekre (pl.: épület fenntartási munkák számlázása, a költségek viselése).

Intézkedési javaslat:

Vagyonkezelői jellegű szerződések megkötése az Önkormányzat és az intézményei között.

Várható eredmény:

Az új számviteli szabályozás következményeként az Önkormányzatnál – mint tulajdonosnál – van nyilvántartva (a földhivatali bejegyzésekkel egyezően) az intézmények vagyona. A valóságban pedig ezt a vagyont az adott intézmény használja. A szabályozás lehetőséget ad arra, hogy vagyonkezelői jellegű szerződés megkötésével átkerüljön a tényleges használóhoz a vagyon.

Ennek révén tiszta viszonyok alakulnának ki, hiszen az eszközökkel kapcsolatos felelősségi és elszámolási viszonyok a tényleges használóhoz kerülnének.

5. A Tragor Ignác Múzeum az Önkormányzat egyik legkisebb intézménye. A Múzeum önálló gazdasági szervezettel rendelkezik.

Intézkedési javaslat:

Célszerű megvizsgálni azt, hogy a Tragor Ignác Múzeumban szükséges-e az önálló gazdasági szervezet, vagy – hasonlóan a többi kulturális feladatokat ellátó intézményhez (Könyvtár és a Levéltár) – a Madách Imre Művelődési Központ gazdasági szervezete látná el az intézmény ezzel kapcsolatos feladatait.

Várható eredmény:

Amennyiben megtörténne a Múzeum gazdasági szervezetének betagozódása a Művelődési Központba, úgy az 1 fő létszám megtakarítás éves szinten bér és járulék vonatkozásában 5 millió Ft-ot jelentene.

6. A szociális és gyermekjóléti feladatokat ellátó intézmények (Bölcsődék és Fogytékosok Intézménye, a Szociális Szolgáltatások Háza, az Idősek Otthona és Klubja) esetében célszerű lenne, hogy a gazdasági feladatokat egy szervezet lássa el.

Intézkedési javaslat:

Meg kell vizsgálni annak lehetőségét, hogy a három szociális és gyermekjóléti intézmény egyike végezné a három szervezet gazdasági feladatait.

Várható eredmény:

Jelenleg a Bölcsődék és Fogytékosok Intézményénél 7 fő, a Szociális Szolgáltatások Házánál 5 fő, az Idősek Otthona és Klubjában 5 fő végez gazdasági jellegű munkát. A 3 intézménynél tevékenykedő 17 fő feladatai 1 struktúrába rendezve lényegesen kevesebb létszámmal is elláthatók volnának. A mostani

átfedések és párhuzamosságok felszámolása után akár 12 közalkalmazott is képes volna megoldani az adminisztrációt, elszámolásokat, könyvelést. Az 5 fő átlagos bére és közterhe éves szinten 12,5 millió Ft-ra tervezhető. Emellett megjelenik dologi jellegű megtakarítás is: képzés, papír-írószer, utazás, energiafelhasználás, stb.

Budapest, 2014. április 29.

Hegedűs Miklós tanácsadó
Gold Communications Kft.

Szabó Orsolya tanácsadó
Gold Communications Kft.