

Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése és folyamat felülvizsgálata

Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe

Budapest, 2009. november 30.
Verzió: v1.0.

IFUA Horváth & Partners Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH & PARTNERS
csoport tagja

Tartalom

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2. HELYZETELEMZÉS	5
2.1. Jelenlegi beszámolási gyakorlat	5
2.1.1. A költségvetési beszámolók felépítése	5
2.1.2. Fejlesztési potenciálok	9
2.2. A statisztikai adatszolgáltatás és az irányítási típusú beszámolás összehasonlítása	12
3. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK	13
3.1. A fejlesztési irányok	13
3.2. Beszámoló táblák	14
3.2.1. Bevételi táblák	14
3.2.2. Kiadási táblák	15
3.2.3. Ingatlan fenntartási táblák	16
3.2.4. Vagyonmérleg táblák	17
3.2.5. Feladatellátás teljesítmény táblák	18
3.2.6. Pénzügyi kulcsmutató táblák	19
3.3. A beszámolási folyamat és szereplői	19
3.4. Az új elvek szerinti beszámolási rendszer bevezetésének ütemezése	20
3.5. Az új elvek szerinti beszámoló rendszer kialakítása	21
4. MELLÉKLETEK	25

1. Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum feladatkörébe eső részfeladat: Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe.

A feladatot két szakaszra bontottuk, az első szakaszban a jelenlegi intézményi és hivatali beszámolási rendszert vizsgáltuk meg és elemeztük, a második szakaszban pedig az elemzés eredményei alapján javaslatokat tettünk a beszámolási rendszer további fejlesztésére.

A munka módszerét tekintve főként dokumentumelemzést alkalmaztunk, illetve ezt kiegészítve az Önkormányzatnál végzett interjú sorozat mentén mértük fel a jelenlegi rendszerrel kapcsolatos elvárásokat. A javaslatétel során felvázolt beszámolási modellt az IFUA közigazgatási területen, illetve beszámolási rendszerek elméleti és gyakorlati bevezetése terén szerzett két évtizedes tapasztalatára építve, illetve az önkormányzati intézményekért felelős irodavezetőkkel egyeztetve alkottuk meg.

Az elméleti alapok bemutatása

Nyíregyháza jelenlegi beszámolási gyakorlata megfelel az önkormányzatokkal szemben támasztott általános elvárásoknak. Elsősorban statisztikai jellegű beszámolást végeznek az ellátott feladatokra vonatkozóan, illetve a költségvetés teljesítéséről készítenek költségvetési beszámoló táblákat, összefoglalókat. A jogszabályi megfelelést munkánk során nem vizsgáltuk, ehelyett a következő, koncepcionális kérdésekre kerestük a válaszokat:

- Milyen mértékben támogatja a jelenlegi beszámolók adattartalma a városvezetést a döntéshozatalban?
- Milyen mértékben alkalmas a jelenlegi beszámolási gyakorlat arra, hogy az önkormányzati feladatellátásban jelentkező összefüggésekre felhívja a figyelmet, válaszadjon a nyitott kérdésekre?
- A jelenlegi beszámolókból szereplő adatok mennyire értelmezhetőek könnyen, illetve azok mennyire átláthatók és értelmezhetőek egy külső szemlélő számára?

Az elemzés során született válaszok mind egy irányba mutatnak. Az alapvető követelményeknek a beszámolók megfelelnek, de kiegészítésre szorulnak további módszertani elemekkel, amelyek egy olyan rendszert biztosítanak, ami átlátható és a városvezetés számára releváns információkat nyújt és elemzésekkel támogatja a hatékony döntéshozatalt. Segítenek a helyes kérdések megtalálásában egy hatékonyabban működő Város felé vezető úton.

Fejlesztési javaslatok

A fejlesztési javaslatok legfontosabb eleme egy, az eddigi beszámolási gyakorlat elveitől eltérő, de azt kiegészítve működtethető módszertan, melynek alapelvei a következők:

- irányítási típusú beszámolás,
- összehasonlítható információk,
- felhasználó orientáltság,
- eltérések a fókuszban.

Az elvek együttes alkalmazása esetén az elemzési szakaszban feltárt hiányosságok orvosolhatók, s az önkormányzat a 21. századi követelményeknek megfelelő beszámolási rendszerrel fog rendelkezni, amely képes biztosítani a Város hatékony működését.

Az új elvek szerinti beszámolási rendszer bevezetésének javasolt ütemezése

Az új elvek szerinti beszámolási rendszert több lépcsőben javasoljuk bevezetni. Első körben a jelenlegi beszámoló rendszer változtatása nélkül, annak kiegészítéseként érdemes bemutatni az egyes kiválasztott területeken. A lefolytatott interjúk alapján Nyíregyházán két fontos terület került kiválasztásra:

- az intézmények költség szerkezetének összehasonlítása;
- a mérleg típusú elemek trendelemzés típusú bemutatása.

Az irányítási típusú beszámolási rendszer bevezetését a teljes intézményrendszerre kiterjesztve csak azután javasoljuk megtenni, hogy a képviselőtestület és a többi városvezető szervezet is elfogadta az új elvek szerinti beszámolási rendszert, és valódi igényeket képes megfogalmazni ezekkel szemben.

2. Helyzetelemzés

A beszámoló rendszer elemei közül költségvetés végrehajtásával kapcsolatos beszámolást vizsgáljuk, illetve ezzel kapcsolatban fogalmazzuk meg javaslatainkat, mivel ezt a területet tartjuk az összes közül a legfajszínűsabbnak. Az intézmények szakmai beszámolóinak jelenlegi gyakorlatát nem elemizzük. A szakmai típusú beszámolást a mutatószámok használatával javasoljuk kezelni. A mutatószámokkal kapcsolatos javaslatainkat „A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése” című tanulmányunkban mutatjuk be.

2.1. Jelenlegi beszámolási gyakorlat

Jelen dokumentumban a beszámolási gyakorlatot nem a jogszabályi megfelelés szempontjából vizsgáltuk, mivel azt a hatóságok rendszeres és ad hoc vizsgálatokkal folyamatosan ellenőrzik, majd jelentésekben mutatják be az esetleges hiányosságokat. Legutóbb ilyen vizsgálat az idei évben volt, amikor az Állami Számvevőszék részletes vizsgálatot tartott a költségvetés tervezéssel és beszámolással kapcsolatos gyakorlatot.

Jelen dokumentum a beszámolási gyakorlat elemzését sokkal inkább controlling szakmai szempontból vizsgálja. Ennek megfelelően az alábbi kérdések mentén vizsgáltuk és értékeltük az önkormányzat beszámolási gyakorlatát:

- Milyen mértékben támogatja a jelenlegi beszámolók adattartalma a városvezetést a döntéshozatalban?
- Alkalmas-e a jelenlegi beszámolási gyakorlat arra, hogy az önkormányzati feladatellátásban jelentkező összefüggésekre felhívja a figyelmet, választ adjon a nyitott kérdésekre?
- A jelenlegi beszámolóban szereplő adatok mennyire értelmezhetőek könnyen, illetve azok mennyire átláthatók és értelmezhetőek egy külső szemlélő számára?

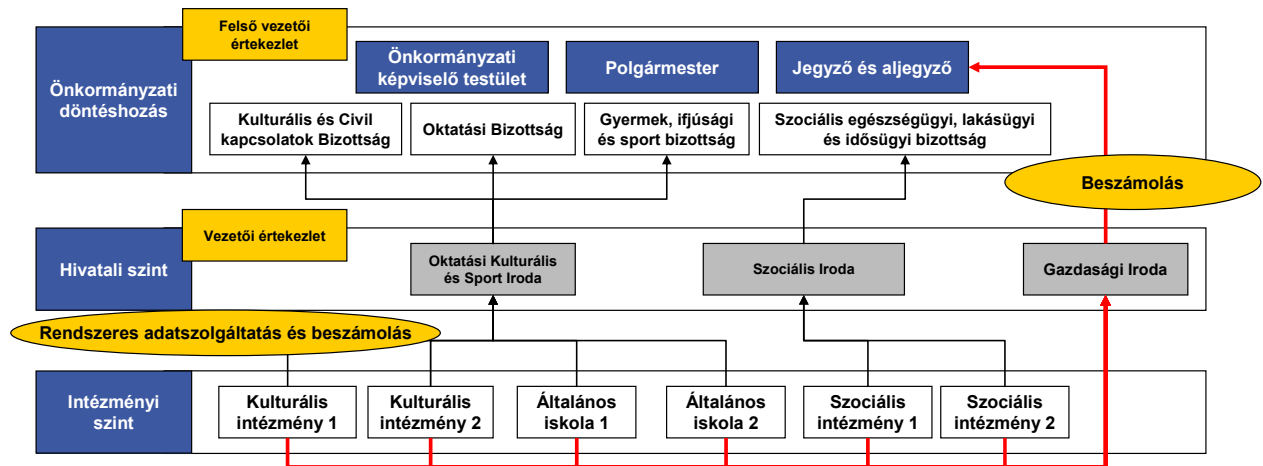
A kérdéseket a fejezet végén válaszoljuk meg.

2.1.1. A költségvetési beszámolók felépítése

A költségvetés teljesítését bemutató beszámoló a „Pénzforgalmi Információ”, ami jellemzően negyedévente készül, de igény szerint – főleg év végén a koncepciókészítési időszakban – gyakrabban is előállításra kerül.

Címzettjei a következők lehetnek:

- polgármester,
- főjegyző és aljegyző,
- képviselő testület.



A képviselő testület évközből rendszerint nem tárgyalja a költségvetés teljesítésével kapcsolatos kérdéseket, csak a zárszámadással időszakában foglalkozik részletesen ezzel a kérdéssel.

A beszámoló felépítésére jellemző, hogy három részből épülnek fel:

- szöveges összefoglaló,
- táblázatok,
- grafikonok.

A beszámoló bemenő információi az intézmények gazdasági adminisztrációjával foglalkozó szervezeti egységeitől érkeznek. Heti rendszerességgel küldenek pénzforgalmi beszámolót, ami tartalmaz minden olyan kiadási és bevételi információt, amire a teljes intézményrendszerre vonatkozó beszámolóhoz szükség van.

A Gazdasági Iroda a beérkezett adatokat összesíti, és ezek alapján készíti el a beszámolót a városvezetés részére.

A beszámoló felépítése

Szöveges összefoglaló

A szöveges összefoglaló az aktuális témákkal foglalkozik, az adott időszakra jellemző kérdéseket, az előző időszakhoz vagy a tervhez képest bemutatott eltéréseket mutatja be. Egy normál beszámolóban a következő témák kapnak kiemelt szerepet:

- Az intézmények pénzellátása.
- Intézményi működési kiadások teljesítésének bemutatása:
 - o személyi juttatások,
 - o járulékok,
 - o dologi kiadások,
 - o felújítás.
- Működési bevételek teljesítésének bemutatása:
 - o illeték,
 - o helyi adó,
 - o átengedett központi adók,

- o felhalmozási és tőkejellegű bevételek,
 - o központi költségvetési támogatások,
 - o átvett pénzeszközök.
- A Polgármesteri Hivatal kiadásai:
 - o városüzemeltetési, valamint vagyoni kiadások,
 - o szociális kiadások,
 - o oktatási, kulturális és sport feladatok kiadásai,
 - o igazgatási ágazat kiadásai,
 - o városfejlesztési kiadások,
 - o hitelműveletek alakulása.

A fenti témák mindegyike esetében jellemzően bemutatásra kerül a teljesítés százaléka a teljes éves kerethez képest, illetve a teljesítés összegszerűen. Bizonyos esetekben (például a helyi adók estében) összehasonlító táblázat is szerepel az előző időszakhoz képest.

Táblázatok

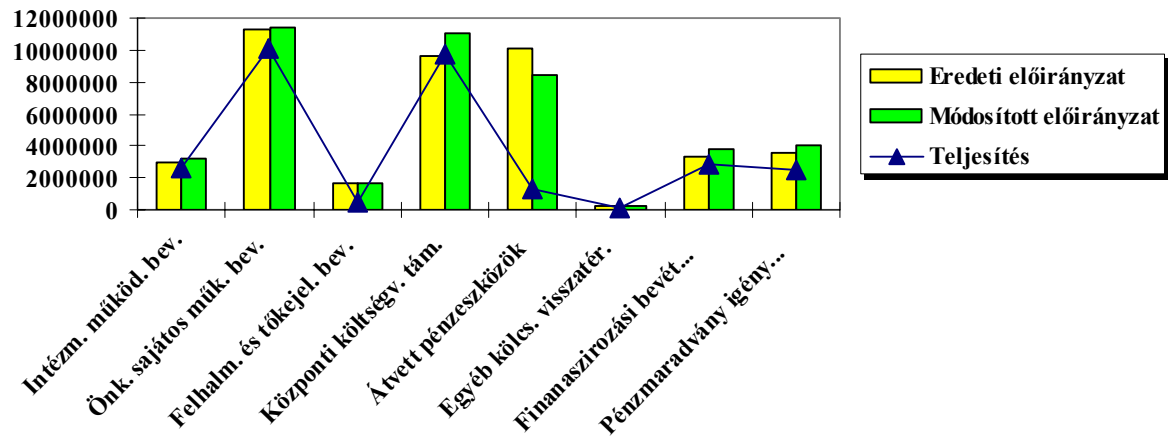
A táblázatok tartalmazzák az éves előirányzatok értékét, az éves módosított előirányzatok értékét és a vizsgált időszakra vonatkozó teljesítéseket. Ezen kívül tartalmazzák a teljesítés és a módosított előirányzat arányát százalékos formában, ami megmutatja, hogy az érvényes éves keretösszegből az adott időszakig mekkora rész került elköltésre vagy bevételek esetében mekkora rész teljesült. A következő táblázatok jelennek meg a beszámolóban:

- Hivatali és intézményi bevételek és kiadások aggregáltan.
- Hivatali bevételek és kiadások részletesen.
- Intézményenként a főbb bevételi tételek.
- Intézményenként a főbb kiadási tételek.
- Feladatonként a főbb kiadási tételek.
- Ingatlanrészenként a bevételek és kiadások (pl.: útfelújítások szakaszonként).
- Felújítások (feladat és intézmény megjelölésével) kiadásai.
- Hitel felvétel és törlesztés hitel típusonként.

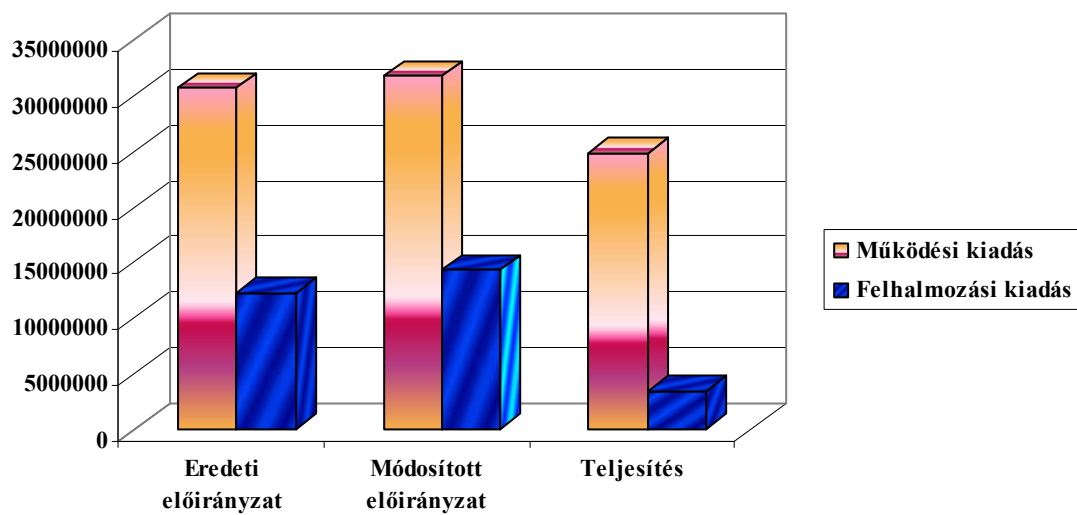
Grafikonok

A beszámoló végén szerepel néhány grafikon is, amelyek a bevételek, a kiadások és a kincstári finanszírozás alakulását mutatják be:

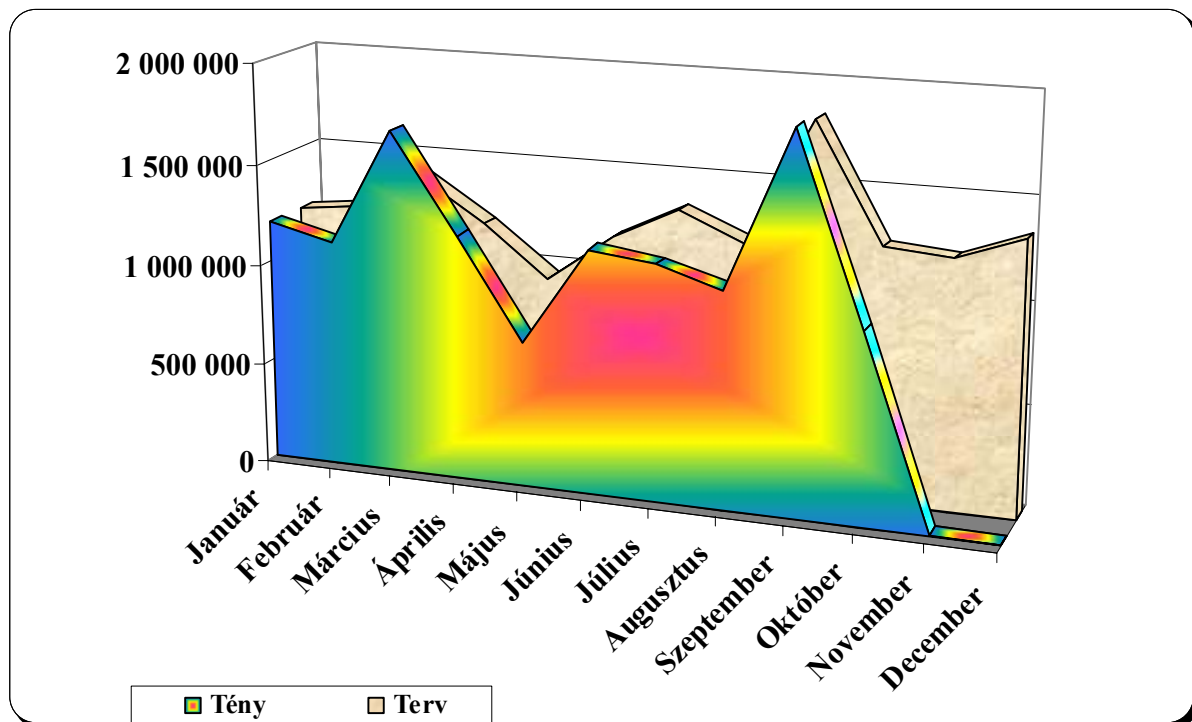
Bevételek alakulása 2009. évben



Kiadások alakulása 2009. évben



Központi költségvetésből érkező források bemutatása:



2.1.2. Fejlesztési potenciálok

Az előző fejezetben bemutatott beszámolók sok adatot tartalmaznak, de nem szakítanak a statisztikai típusú beszámolás alapjaival. Ahhoz, hogy a statisztikai típusú beszámolás irányából az irányítási típusú beszámolás felé mozdulhasson az önkormányzat, fejlesztésekre van szükség a jelenlegi beszámolási rendszerben.

Strukturáltság növelése

- A beszámolók egységes, állandó szerkezetben való megjelenítése növeli az információk érthetőségét, mivel nem kell minden alkalommal az egész dokumentumot értelmezni csak a megfelelő mezőket.
- A jelenlegi formátum mellett további vizuális eszközök alkalmazásával tovább növelhető a jelentés értelmezhetősége.
- Javasolt vezetői összefoglaló alkalmazása, amelyben a legfontosabb megállapítások kiemelésre kerülnek.

Értékelések alkalmazása

- Jelenleg az adatok nem „értékelten” jelennek meg, vagyis nincsenek összehasonlításra alkalmas adatok, mint például az előző időszakok adatai, vagy az intézmények egymás közötti összehasonlítása. Ezek alkalmazása javasolt.
- A jelenlegi gyakorlatból hiányoznak az elemzések, a számok legtöbbször önmagukban szerepelnek, a jelentés olvasója számára nem derül ki, hogy az érték magasnak vagy alacsonynak számít, vagy hogy megfelel-e az elvárásoknak. Javasoljuk ennek a gyakorlatnak átgondolását, a szakterületek által készített elemzések növelhetik a jelentések döntéshozókészítésben való jelentőségét. Például az adott időszakra vonatkozóan megjelenik a kumulált teljesítés és annak százalékos aránya a teljes évi költségvetési előirányzathoz képest, de a beszámolóban nem jelenik meg, hogy az adott időszakra milyen százalékos teljesítést terveztek eredetileg.

Korszerű beszámoló készítési szabályok alkalmazása

- Javasoljuk a beszámolók estén grafikonok vagy egyéb vizuális módszerek alkalmazását, amelyek a megértést és az átláthatóságot segítik.
- Javasoljuk az adatok közötti differenciálást, mivel nem minden hozzáférhető adat fontos információ a városvezetés számára. Érdemes megjelölni azokat az adatokat, amelyekkel kapcsolatban döntésre vagy beavatkozásra van szükség, illetve azokat, amelyek csak tájékoztatás kedvéért szerepelnek a beszámolóban.

Az eltérésekre való fókuszálás

- A jelenlegi gyakorlat mellett - minden adat azonos súllyal szerepel – fontosnak tartjuk az eltérésekre való fókuszálást.
- Az összehasonlító adatok alkalmazásával lehetőség nyílik az eltérések kimutatására (például a költségvetési előirányzat és teljesítés között vagy intézmények azonos mutatói között).

Irányítási típusú információk arányának növelése

- A pénzügyi és nem pénzügyi információk összekötése olyan teljesítménymutatók alkalmazásával, ahol fajlagos módon lehet vizsgálni az egyes ellátandó vagy támogató feladatokhoz kapcsolódó költségeket (például egy négyzetméterre jutó takarítás költsége).
- Feladatvégzéshez kapcsolódó mutatók bemutatása és összehasonlítása intézmények között.
- Intézményi szintű teljesítménymutatók alkalmazása – a stratégiából és kulcsfeladatokból levezetve - és összehasonlítás intézmények között.

A beszámolás és tervezés kapcsolatának erősítése

- Javasoljuk a beszámolás és a tervezés szorosabb kapcsolatát. Nem csak a költségvetés tervezés és teljesítés esetében szükséges az adatok összevetése, hanem a szakmai mutatók és a teljesítménymutatók estében is.
- Ez a megközelítés nem csak a beszámolási rendszer, hanem a tervezési rendszer fejlesztését is előre vetíti.
- A tervezés-beszámolás összefüggései között kell megemlíteni a célmegállapodásokat. A tervezési folyamat során a városvezetés és az intézmények vezetői megállapodnak az elérendő célokban (olyan témák mentén, ahol változásra van szükség), és a célszámok teljesülését a beszámoláson keresztül ellenőrzik.

Pénzforgalmi adatok részletesebb vizsgálata

- A pénzforgalmi adatok rendelkezésre állnak az intézmények utalványozási rendszereiben havi szinten, de jelenleg a pénzügyi jelentések csak negyedéves bontásban közlik a pénzforgalmi adatokat.
- Javasoljuk a pénzforgalmi adatok mélyebb bontásban való riportját és elemzését, összehasonlítva a pénzforgalmi tervvel, ami havi bontásban készül (törvényi kötelezettség).

A fejezet elején feltett kérdések kapcsán összességében a következő megállapításokat tehetjük:

Milyen mértékben támogatja a jelenlegi beszámolók adattartalma a városvezetést a döntéshozatalban?

- Az adatmennyiség és minőség megfelel az elvárásoknak, egyelőre nincs szükség további adatok mérésére vagy egyéb módon történő előállítására.
- Ahhoz azonban, hogy a meglévő adatok a városvezetés számára valóban jól használhatóak legyenek, fejlesztésre van szükség az adatstruktúra tekintetében. Be kell emelni a beszámolás gyakorlatába olyan összehasonlító adatokat, amelyek javítják a bemutatott adatok értelmezhetőségét.

Milyen mértékben alkalmas a jelenlegi beszámolási gyakorlat arra, hogy az önkormányzati feladatellátásban jelentkező összefüggésekre felhívja a figyelmet, választ adjon ezekre az összefüggésekre?

- A jelenlegi beszámolókat jellemzően leíró adatokat tartalmaznak, hiányoznak belőlük az elemzések.
- Olyan teljesítménymutatók bevezetésére van szükség, amelyek képesek az egyes jelenségek között kimutatni az összefüggéseket, segítenek a helyes kérdések feltételében.
- Ehhez nincs szükség további adatokra, csupán a meglévő adatok más szemlélet szerinti alkalmazására.

A jelenlegi beszámolóokban szereplő adatok mennyire értelmezhetőek könnyen, illetve mennyire átlátható és egyértelmű külső szemlélő számára?

- A jelenlegi beszámolókat mellett fontos lenne egy áttekinthető, könnyen értelmezhető, a vezetői igényeket szem előtt tartó kiegészítő beszámoló táblarendszer alkalmazása, ami táblázatos, grafikonos formában mutatja be a Hivatal a városvezetés számára a fontosabb tendenciákat és azokat az területeket, ahol beavatkozásra van szükség.

Mivel az intézmények heti rendszerességgel mutatják be a pénzforgalmi helyzetüket, érdemes lenne a tervezésnél is mélyebb időbontást alkalmazni, hogy a teljesítési százalékok összehasonlíthatóak legyenek a tervekkel, és így a teljesítés év közben is értékelhető legyen.

2.2. A statisztikai adatszolgáltatás és az irányítási típusú beszámolás összehasonlítása

Az önkormányzati beszámolás kettős cél érdekében készül. Az egyik fontos cél a jogszabályi előírásoknak való megfelelés, a másik pedig a városvezetés olyan információkkal való ellátása, ami lehetővé teszi a megfelelő döntések meghozatalát. Azonban a kettős cél elérése érdekében más-más követelményeknek és feltételeknek kell megfelelnie a beszámolási rendszernek. Az alábbi táblázatban összehasonlítjuk a két követelmény rendszert.

Összehasonlítási szempontok	Statisztikai típusú adatszolgáltatás	Irányítási típusú beszámolás
A rendszer célja	A felügyeleti szervek adatigényének való megfelelés.	Döntés-előkészítés, a vezetők információval való ellátása a döntések meghozatalához.
Adat típusok	Pénzügyi és naturália adatok felsorolása.	A pénzügyi és naturália adatokon kívül pénzügyi és szakmai teljesítménymutatók is megjelennek.
Az adatok bemutatásának formája	Adatok bemutatása folyószöveggel, illetve néhol táblázattal.	Adatok bemutatása vizuális eszközökkel (értelmezett táblázatok, grafikonok).
Összehasonlíthatóság	Az adatok csak a vizsgált időszakra, szervezeti egységre vonatkoznak.	Az adatok mellett megjelennek összehasonlító adatok (előző időszak adatai, hasonló intézmények összehasonlító adatai, benchmarkok).
Elemzések	Leíró jellegű adatok, kevés elemzés.	Értékelő jellegű adatok, elemzések, tendenciák, összefüggések bemutatása.
Beavatkozásra ösztönzés	Nem ösztönöz beavatkozásra.	Beavatkozásra ösztönöz, gyakran tartalmaz intézkedési javaslatokat.
A rendszer szaktudás igénye	Nem igényel speciális tudást (mechanikus adatbetöltés).	A gazdasági és szakterületi ismereteken kívül elemzési szaktudást igényel.

3. Fejlesztési javaslatok

3.1. A fejlesztési irányok

Az elemzési szakasz eredményei alapján ebben a fejezetben bemutatjuk fejlesztési javaslatainkat. A javaslatok főként a beszámolás módszertani megközelítésben különböznek az eddigiektől, de nem kiváltani, hanem kiegészíteni hivatottak azokat. Vagyis az eddig készített beszámolókat továbbra is javasoljuk elkészíteni, mivel ezek képviselik a folytonosságot, és sok olyan információt tartalmaznak, amelyek létfontosságúak a városvezetés számára. Az új beszámolási elveket egy új beszámolótábla rendszerben javasoljuk megvalósítani, amelyet a régi beszámolók mellé lehet rendszeresíteni.

A javaslatok elméleti vázát négy beszámolási elvben foglaltuk össze, amelyek a következők:

- irányítási típusú beszámolás,
- összehasonlítható információk,
- felhasználó orientáltság,
- eltérések a fókuszban.

A fenti beszámolási elvek szorosan kapcsolódnak egymáshoz. Gyakorlatban való alkalmazásukat a központilag koordinált beszámolási folyamat, az egységes adatbekérő lapok és beszámolótáblák képesek biztosítani. A hatékony és sikeres beszámolás további feltétele, hogy a beszámolási feladathoz felelősöket és egyértelmű elvárásokat rendeljünk (pl.: a beszámolás határidejeinek pontos betartása).

Irányítási típusú beszámolás elve

A Hivatal a jogszabályi előírásoknak megfelelően nagy mennyiségű statisztikai adatot szolgáltat, de kevés az olyan irányítási típusú mutató, amely közvetlenül a városvezetés igényeit elégítené ki.

Az új beszámolótáblák a vezetői döntések szempontjából releváns információkat tartalmaznak. Olyan információkat, amelyek alapján kérdések merülhetnek fel a működés kapcsán, amely kérdések elvezethetnek egy hatékonyabb és/vagy olcsóbb működéshez, illetve amelyek rámutatnak azokra a területekre, ahol beavatkozásra van szükség.

Összehasonlítható információk elve

A beszámoló számadatai túlnyomórészt „értékelten” jelennek meg, vagyis összehasonlításban szerepelnek évek között és/vagy hónapok között és/vagy intézmények között esetleg más önkormányzatok hasonló értékeivel.

Felhasználó orientáltság elve

A beszámolók figyelembe veszik a felhasználó igényeit, vagyis felhasználónként eltérnek egymástól. Abban azonban minden beszámoló egyforma, hogy jól átlátható struktúrában értékelésekkel és elemzésekkel kiegészítve jeleníti meg az információkat, lehetőleg valamilyen vizuális támogatás mellett (a táblázatos formát például grafikonos ábrázolással kiegészítve), például:

- **Közlekedési lámpa:** az adatok értékelésre kerülnek az elvárásokhoz képest. Azok az adatok, amelyek megfelelnek az elvárásoknak zöld jelzést, azok az adatok, amik beavatkozást igényelnek piros jelzést kapnak, míg a nem kritikus állapotú adatok sárga jelzést kapnak.
- **Grafikonok:** tendenciák, eltérések bemutatására grafikus ábrázolást használ.

Eltérések a fókuszban elv

A beszámolónak nem az a célja, hogy az előállított összes adatot bemutassa, hanem hogy azokat a területeket szemléltesse, ahol problémát észleltek vagy potenciálisan probléma keletkezhet. Az eltérésekre való összpontosítás áll a beszámoló fókuszában, azaz a cél a vezetők figyelmét felhívni azokra az információkra, amelyek tendenciája a nem kívánatos irányba mutat vagy nem az elvárásoknak megfelelően alakul.

Az elméleti javaslatok gyakorlati megvalósítását a következő fejezetek mutatják be.

3.2. Beszámoló táblák

Az alábbi beszámoló táblák egyesítik magukban a beszámolási elveket. Úgy kerültek kialakításra, hogy szem előtt tartottuk az önkormányzati sajátosságokat és a beszámolókkal kapcsolatos elvárásokat is.

Az alábbi beszámolási táblák az eddigi beszámolók mellett jelennek meg. Azokat az információkat tartalmazzák, amelyek eddig is megjelentek a beszámolóknak, de az alkalmazás logikája a jelenlegitől eltérő. A beszámoló táblák segítségével pótolni lehet az eddigi rendszer néhány hiányosságát, elsősorban az adatok értékelését, a városvezetés szempontjából fontos adatokra való fókuszálást és a vizuális megjelenítést.

Az alábbiakban példákat mutatunk, az általunk javasolt beszámoló táblákra.

3.2.1. Bevételi táblák

A bevételi táblák az önkormányzat különböző típusú bevételeit, illetve az azokat befolyásoló tényezőket kívánja bemutatni olyan összefüggéseken keresztül, amelyek lehetőséget teremtenek a bevételek pozitív irányba való befolyásolására, illetve a hatékonyabb tervezésére.

Bevételi tábla (B01)

A központi költségvetéstől, illetve a saját forrásból származó bevételek alakulását mutatja be összehasonlítható formában: az előirányzatokat, a módosított előirányzatokat, és a teljesítéseket.

Bevételi tábla (B02)

A normatív támogatásokat összecszerűen, illetve a támogatással kapcsolatos naturáliákat (gyermekek száma) és a támogatás összegét fajlagosan mutatja be (átlagosan intézményi bontásban).

Bevételi tábla (B03)

Az intézmények saját bevételeit vizsgálja (pl.: bérleti díjak) egymással összehasonlítva. Az összehasonlítás célja, hogy megtaláljuk a legjobb gyakorlatot az intézményi saját bevételek emeléséhez. Például az iskolai tornatermek optimális saját bevételtermelő-képességét ne rontsa az, hogy valahol túlzottan magas vagy alacsony bérleti díjat határoznak meg.

Bevételi segéd tábla (B04)

Az iskolákba járó gyerek számának alakulását mutatja be intézményenként. Vizsgálja az iskolai oktatásban résztvevő gyerekek összetételét aszerint, hogy mekkora az aránya a körzeten kívülieknek. Ezzel összefüggésben vizsgálja az iskolák közötti vándorlást. További fontos információ a 7 év alattiak korfájának vizsgálata, vagyis annak meghatározása, hogy a következő években mekkora iskolás létszámra lehet számítani, illetve ennek kapcsán milyen lesz az intézmények kihasználtsága és a bevétel-kiadás aránya.

Bevételi segédtable (B05)

Az iparüzési adót fizető vállalkozások számának alakulását mutatja be iparági bontásban, illetve méret alapján. Ennek az információnak nagy jelentősége van az iparüzési adó tervezése és előrejelzése szempontjából. Például ha vannak pontos információk az adó mértékéről iparáganként, a válság hatását sokkal könnyebb megbecsülni az önkormányzat bevételeinek vonatkozásában.

A bevételi táblák paraméterei:

Kód	Tábla neve	Idő bontás	Beszámolás			Idő bontás	Adatszolgáltatás		
			Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság		Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság
B01	Bevételtábla 1	Negyedéves	Intézmény csoport	Gazdasági iroda	Negyedéves	Havi	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Havi
B02	Bevételtábla 2	Negyedéves	Intézmény csoport	Gazdasági iroda	Negyedéves	Negyedéves	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Negyedéves
B03	Bevételtábla 3	Negyedéves	Intézmény csoport	Szakterületek	Negyedéves	Havi	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Havi
B03	Bevételtábla 3	Negyedéves	Intézmény csoport	Szakterületek	Negyedéves	Negyedéves	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Negyedéves
B05	Bevételtábla 5	Negyedéves	Önkormányzat, negyedéves	Gazdasági iroda	Éves	-	-	-	-

3.2.2. Kiadási táblák

A kiadási táblák az önkormányzat különböző típusú kiadásait, illetve az azokat befolyásoló tényezőket kívánják bemutatni olyan összefüggéseken keresztül, amelyek lehetőséget teremtenek a kiadások befolyásolására, illetve a hatékonyabb tervezésére.

Kiadási tábla (K01)

Intézményi bontásban mutatja be havi szinten az önkormányzat kiadásait. Lehetőséget ad az intézmények közötti éves és havi adatok összehasonlítására, illetve az intézmények közötti esetleges eltérések kiszűrésére. A cél az eltérések feltárása, az eltérések okainak vizsgálata, illetve a vizsgálati eredmények alapján az esetleges beavatkozás megtervezése és végrehajtása.

Kiadási tábla (K02)

Százalékos formában mutatja be, hogy az egyes intézmények költségvetési tervteljesítése hogyan viszonyul a pénzkifizetési tervhez képest. A tábla célja kimutatni az esetleges idő előtti túlköltségek, ezek okainak vizsgálata, illetve a vizsgálati eredmények alapján a szükséges beavatkozás megtervezése és végrehajtása.

Kiadási tábla (K03)

Százalékos formában mutatja be, hogy az egyes intézmények kiadásait mekkora arányban fedezi az állami normatíva, egyéb állami támogatások, illetve mekkora az önkormányzati kiegészítés saját forrásból. A cél a saját forrás minél nagyobb mértékű tehermentesítése, vagyis megtalálni azokat az intézményi gyakorlatokat, ahol legkevesebb saját forrásból történő kiegészítés mellett is megfelelő feladat-ellátási színvonal érhető el.

Kiadási segédtábla (K04)

A létszám alakulását mutatja be intézményi bontásban. A létszámnál fontos az összetétel (szellemi és fizikai dolgozók aránya), illetve az engedélyezett és valós létszám aránya intézményenként. A tábla célja figyelemmel kísérni azokat a tényezőket, amelyek az intézmények személyi jellegű kiadásait befolyásolják. Ez különösen fontos, mivel a személyi kerettel kapcsolatos döntések hivatali szinten születnek meg, ezért szükséges a minél pontosabb információ azok felhasználásáról.

Kiadási segédtábla (K05)

A tábla a dologi kiadásokon belül a külső vagy nehezen befolyásolható tényezőtől függő költségeket mutatja be. Ilyen például a fűtés- és villanyszámla, ami függ az időjárási környezettől, az áram és fűtés fajlagos árától és kisebb mértékben a felhasználás módjától. A tábla célja figyelemmel követni ezeknek a tényezőknek a mozgását és meghatározni a lehetséges mozgásteret az intézmény és hivatali vezetők számára az ilyen és hasonló költségek kordában tartására, csökkentésére.

Kiadási segédtábla (K06)

A tábla a kötelezően ellátandó és önként vállalat feladatok költségét mutatja be tény szinten. A tervezési módszertan kialakítása során ezek az információk hasznosíthatóak lesznek. A feladatok egy része intézményekhez köthető, első körben az ezekkel kapcsolatos kiadásokat mutatja be a tábla.

Az intézmények alapvetően a szakfeladatrend alapján mutatják ki az egyes feladatokra vonatkozó kiadásaikat, míg ahol részletezettebb bontás szükséges, ott a munkaidő felhasználás alapján végeznek becslést. Ezek a kimutatások képezhetik a feladat alapú költségszámítás alapját. A tábla célja kimutatni a feladatvégzés valódi költségét, illetve összehasonlítani ezt a feladathoz rendelt normatíva összegével.

A kiadás táblák paraméterei:

Kód	Tábla neve	Beszámolás				Adatszolgáltatás			
		Idő bontás	Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság	Idő bontás	Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság
K01	Kiadások tábla 1	Negyedéves	Intézmény csoport	Gazdasági iroda	Negyedéves	Havi	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Havi
K02	Kiadások tábla 2	Negyedéves	Intézmények, osztályok	Kalkulált	Negyedéves	-	-	-	-
K03	Kiadások tábla 3	Éves	Intézmények, osztályok	Gazdasági iroda	Éves	-	-	-	-
K04	Kiadások segédtábla 4	Negyedéves	Intézmények, osztályok	Szakterületek	Éves	Havi	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Havi
K05	Kiadások segédtábla 5	Negyedéves	Intézmények, osztályok	Szakterületek	Negyedéves	Havi	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Havi
K06	Kiadások segédtábla 6	Negyedéves	Intézmények, osztályok	Szakterületek	Negyedéves	Havi	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Havi

3.2.3. Ingatlan fenntartási táblák

Az ingatlanokkal kapcsolatos táblák már sokkal inkább a teljes önkormányzat szempontjából vizsgálják a működést, bár az ingatlanok egy jelentős része az intézményekhez kötődik.

Ingatlan vagyon tábla (IF01)

Az ingatlan vagyont, illetve annak mozgását mutatja be az évek között. Az évek közötti tendenciákra koncentrál, vagyis azt vizsgálja, hogy a felhasználás szerinti ingatlan típusok (óvoda, bérlakás, stb.) értéke növekvő vagy csökkenő tendenciát mutat-e.

Ingatlan fenntartási tábla (IF02)

A tábla az ingatlanokkal kapcsolatos üzemeltetési feladatokat, illetve azok költség és teljesítmény adatait mutatja be. Az üzemeltetés kapcsán fontos figyelembe venni, hogy az üzemeltetést végző személyzet az intézményi létszámban van-e megjelenítve (pl.: gondnok). A költségek megjelennek összesen, illetve fajlagosan (például a takarítás költsége négyzetméter arányosan, ahogy az jelenleg az oktatási intézmények estében már most is látható).

Ingatlan kezelési tábla (IF03)

A tábla a beruházásokkal kapcsolatos információkat hivatott bemutatni és nyomon követni. Ilyen a beruházások tervezett induló és záró dátuma, a folyamatban lévő beruházások %-os készültsége, illetve a tervezett költsége és az esetleges túlköltségek. A tábla célja lehetőséget adni a beruházások szoros figyelemmel követésére és szükség esetén a beavatkozásra.

Az ingatlan fenntartási táblák paraméterei:

Kód	Tábla neve	Idő bontás	Beszámolás			Adatszolgáltatás			
			Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság	Idő bontás	Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság
IF01	Ingatlan vagyon tábla 1	Éves	Felhasználás célja szerinti bontás	Vagyongazdálkodási és üzemeltetési iroda	Éves	-	-	-	-
IF02	Ingatlan fenntartási tábla	Negyedéves	Felhasználás célja szerinti bontás	Vagyongazdálkodási és üzemeltetési iroda	Éves	-	-	-	-
IF03	Ingatlan kezelési tábla	Havi	Felhasználás célja szerinti bontás	Vagyongazdálkodási és üzemeltetési iroda	Negyedéves	-	-	-	-

Megjegyzés: az adatszolgáltatás oszlopok azért üresek, mert a Vagyongazdálkodási és üzemeltetési iroda minden releváns adatot a saját rendszerében tárol, ezért nincs szükség más területek adatainak bekérésére.

3.2.4. Vagyonomérleg táblák

A vagyonomérleg táblák szintén a teljes önkormányzat szempontjából vizsgálják a működést. A későbbiekben az itt bemutatott vagyon elemeket érdemes tovább bontani a beszámoló táblák esetében is.

Vagyonomérleg tábla (V01)

Az önkormányzat Eszközeit és Forrásait mutatja be az évek között, illetve a változásokat nettó formában. A cél az évek közötti tendenciák bemutatása, vagyis azt vizsgálja, hogy az egyes vagyon elemek növekvő vagy csökkenő tendenciát mutatnak-e.

Vagyonomérleg tábla (V02)

A tábla az egyes vagyonelemekben történt évközi változást mutatja negyedéves bontásban, nettó formában. A célja, hogy áttekinthető formában mutassa be a vagyonomérleg soraiban bekövetkező változást, vagyis a nyitó és záró mérleg állapotai között milyen időközi változások voltak (vagyis ne vesszen el az információ az adatok statikus volta miatt).

A vagyonomérleg táblák paraméterei:

Kód	Tábla neve	Idő bontás	Beszámolás			Adatszolgáltatás			
			Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság	Idő bontás	Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság
V01	Vagyonomérleg 1	Éves	Önkormányzat	Gazdasági iroda	Éves	-	-	-	-
V02	Vagyonomérleg 2	Havi	Önkormányzat	Gazdasági iroda	Negyedéves	-	-	-	-

3.2.5. Feladatellátás teljesítmény táblák

A feladatellátáshoz kapcsolódó teljesítmény táblák azokat az információkat mutatják be, amik az oktatási és egészségügyi statisztikákban is megjelennek, de a megjelenítés módja változik. Az információkat összehasonlító adatokkal, összefüggésekkel és mérőszámok alkalmazásával mutatják be.

Feladatellátás teljesítmény tábla (FT01)

A tábla a feladatvégzéshez kötött teljesítmény-mutatókat tartalmazza intézményenként, illetve az évek közötti összehasonlításban. Ilyen feladatmutatók lehetnek például a következők:

Oktatáshoz kapcsolódó mutatók:

- Egy pedagógusra jutó gyermekek száma (fő);
- Egy gyermekre jutó tanterem m²;
- Az iskola ellen benyújtott panaszok, és elmarasztalások száma
- Fluktuáció mértéke a tanároknál;
- Fluktuáció mértéke a diákoknál;
- Stb.

Egészségügyi ellátáshoz köthető mutatók:

- Naponta ellátott betegek száma a háziorvosi rendelőben;
- Orvos-betegtalálkozók a lejelentett TAJ kártyák számának arányában;
- A területen kívülről ellátott betegek aránya a járóbeteg ellátásban;
- Stb.

A felsorolás közel sem teljeskörű, a mutató meghatározása nagyban függ az önkormányzati igényektől, illetve a városvezetés elvárásaitól. Első körben érdemes egy szűkebb listával kezdeni és fokozatosan, ahogy az igények jelentkeznek bővíteni a teljesítménymutatók számát.

A tábla célja feltárni az egyes intézmények közötti különbségeket, illetve a Nyíregyházán belüli állapotokat leírni, megtalálni a legjobb gyakorlatot és kiterjeszteni a többi intézményre is. Ez a tábla alapja lehet az intézményvezetők motivációs rendszerének.

A feladatellátás teljesítmény tábla paraméterei:

Kód	Tábla neve	Idő bontás	Beszámolás			Idő bontás	Adatszolgáltatás		
			Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság		Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság
FT01	Feladatellátás teljesítmény	Havi	Intézmények, osztályok	Kalkulált vagy szakmai osztályok	Negyedéves	Éves	Intézmények, osztályok	Intézmények, osztályok	Éves

3.2.6. Pénzügyi kulcsmutató táblák

A Pénzügyi kulcsmutató táblák szintén a teljes önkormányzat szempontjából vizsgálják a működést, ezért ezt nem is vizsgáljuk most segédtábla mélységben.

Pénzügyi kulcsmutató tábla (PKM01)

A tábla évek között mutatja be az egyes pénzügyi mutatók alakulását a teljes önkormányzat szintjén. A pénzügyi mutatók listája igen széles lehet, első körben a következő mutatók mérését és évek közötti összehasonlítását javasoljuk:

- Eladósodottság;
- Pénzmaradvány;
- Kintlévőségek;
- Hitelek;
- Kamat kiadások / Kamat bevételek;
- Új hitelek / visszafizetett hitelek;
- Kötvényállomány.

A tábla célja bemutatni a pénzügyi mutatókkal kapcsolatos tendenciákat, felhívni a figyelmet a nem kívánatos folyamatokra és megfelelő információt nyújtani a beavatkozások megtervezéséhez és végrehajtásához.

A pénzügyi kulcsmutató tábla paraméterei:

Kód	Tábla neve	Beszámolás				Adatszolgáltatás			
		Idő bontás	Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság	Idő bontás	Szervezeti bontás	Felelős	Gyakoriság
PKM01	Pénzügyi kulcsmutató tábla	Negyedéves	Önkormányzat	Gazdasági iroda	Negyedéves	-	-	-	-

3.3. A beszámolási folyamat és szereplői

Az új elvek szerint készített beszámolási folyamat nem különbözik jelentősen az eddigi beszámoló készítéstől. A folyamatban ugyanazok a szereplők vesznek részt, mint eddig, egy kivétellel. Az új szereplő a teljes beszámolási folyamat koordinálásáért felel. Mivel a legtöbb iroda és intézmény munkájára rálátással kell rendelkeznie (a beszámolási folyamat tekintetében), ezért a szervezeten belüli elhelyezése – javaslatunk szerint - a Jegyzői Törzskar.

A beszámolási folyamat szereplői a következők:

- Adatfelelősök (a feladathoz rendelt intézményi adminisztrátor);
- Szakterületi beszámolási felelős (a feladathoz rendelt szakterületi adminisztrátor);
- Beszámolási felelős (a feladathoz rendelt jegyzői törzskari adminisztrátor);
- Intézményvezetők;
- Szakterületi osztályvezetők;
- Döntéshozók (testület, bizottságok, jegyző és aljegyző, polgármester).

Az alábbi táblázat mutatja a beszámolási folyamat lépéseit és az egyes folyamatlépésekben résztvevő szereplőket:

Feladat	Felelős
Alap adatok összegyűjtése	Adatfelelősök
Adatbekérő lapok kitöltése	Adatfelelősök
Adatok kommentálása	Intézményvezetők
Adatlapok begyűjtése és további információk bekérése	Szakterületi beszámolási felelős
Beszámolók összeállítása	Szakterületi beszámolási felelős
Beszámolók véglegesítése és intézkedési javaslatok megfogalmazása	Szakterületi vezetők
Beszámoló elfogadása	Döntéshozók
Intézkedések elindítása	Döntéshozók

3.4. Az új elvek szerinti beszámolási rendszer bevezetésének ütemezése

Az új elvek szerinti beszámolási rendszer bevezetését több lépcsőben javasoljuk megvalósítani. Első körben a jelenlegi beszámoló rendszer változtatása nélkül, annak kiegészítéseként érdemes bemutatni az új beszámoló elemeket az előre meghatározott területeken. A teljes intézményrendszerre kötelezően csak azután érdemes bevezetni, hogy a városvezetés is elfogadta az új elvek szerinti beszámolási rendszert, és valódi igényeket képes megfogalmazni ezekkel szemben.

Az új elvek szerinti beszámolási rendszer bevezetését négy lépcsőben javasoljuk végrehajtani:

1. lépcső: Az új elvek szerinti beszámoló rendszer kialakítása

Első lépésben a városvezetés a szakterületi igények részletes felmérését követően meghatározza azokat a területeket, ahol a beszámolási rendszer megújítását támogatja. A tesztfázisban a kiemelt területekre kerül kidolgozásra az új elvek szerinti beszámoló rendszer. A beszámoló rendszer részeként kialakításra kerülnek a beszámoló táblák, illetve a beszámoló táblák közvetlen adatforrását biztosító adatbekérő lapok, valamint megtörténik a beszámolásban résztvevő kollegák képzése.

2. lépcső: Tesztfázis

A tesztfázisban a városvezetés a kiemelt területekre vonatkozóan kapja meg a frissített beszámoló táblákat, a mellékelt ábra szerint (1. számú melléklet). Az új elvek szerinti beszámolási feladatok nem rendszeres feladatként jelennek meg. A tesztfázis során összegyűjtésre kerülnek a városvezetés észrevételei és igényei az új elvek szerinti beszámolórendszerrel kapcsolatosan. Ezek az információk szolgálnak alapul a rendszer továbbfejlesztéséhez.

3. lépcső: A rendszer kiterjesztése az összes intézményre

Ha meg van az igény új típusú beszámolásra, a rendszer kiterjesztésre kerül az egész intézményrendszerre. Bekerül a beszámoló-készítés a feladatban érintett munkatársak munkaköri leírásába, illetve jegyzői kabinetben belül kiválasztásra kerül a beszámolási folyamat felelős munkatárs. A beszámoló rendszer többi eleméhez is elkészítésre kerülnek az adatbekérő lapok és a beszámoló lapok a vezetői igényeknek megfelelően.

4. lépcső: Folyamatos módosítás

A tisztségviselők, illetve a képviselőtestület részéről további igények merülhetnek fel, amelyeknek az összegyűjtése és implementálása a beszámolási felelős feladata. Az igények másik irányból is módosíthatják a beszámoló táblákat, ha valamilyen információra nincs szükség, akkor azt ki kell venni a beszámoló táblákból. Folyamatos változtatásoknak addig nincs vége, amíg a beszámoló rendszer működik, mivel mindig felmerülnek új igények, elvárások.

3.5. Az új elvek szerinti beszámoló rendszer kialakítása

A projekt részeként kiválasztásra került két terület, amelyeken keresztül bemutatjuk a beszámolási rendszert a gyakorlatban. A kiválasztott területek a következők:

- az intézmények költségszerkezetének összehasonlítása;
- a mérleg típusú elemek trendelemzés típusú bemutatása.

Az itt bemutatott táblázatok és grafikonokat Excel formátumban is mellékeljük. Ezek úgy lettek kialakítva, hogy a megfelelő adatmódosítások elvégzésével a rendszeres beszámolásra alkalmasak legyenek. Javasoljuk, hogy a tesztidőszakban a bemutatott két beszámoló lapot használja a Gazdálkodási Iroda a beszámoló készítés során.

Intézmények összehasonlítása:

Az intézmények összehasonlítása általában hasznos tanulságokkal képes szolgálni, mivel egy önkormányzatnál egy intézménytípuson belül több egyedi intézmény is működik. Ilyen intézménytípusok az iskolák, az óvodák, a bölcsődék vagy a háziorvosi rendelők. Ezek számszaki összehasonlítása olyan tényeket tárhat fel, amiből kiderül, hogy egyes intézmények hatékonyabban működnek a többinél, míg mások egyes működési dimenziók mentén gyengébben szerepelnek.

Természetesen csak a számok alapján nem lehet messzemenő következtetések levonni, de felhívhatják a figyelmet bizonyos működési hibákra vagy éppenséggel olyan előremutató megoldásokra, amit a többi intézménynél is érdemes alkalmazni.

Az 1. számú mellékletben bemutatott példa beszámolóban az óvodai intézmények kiadás és bevétel szerkezetét mutatjuk be, azon belül is az egy gyermekre jutó kiadásokat és bevételeket.

A fajlagos értékek számítása során a 2009-es költségvetési előirányzatok értékét osztottuk az átlagos gyermekszámmal.

A felhalmozási kiadások és bevételek nem egyenletesen keletkeznek, illetve kerülnek felhasználásra, ezért ezek bemutatását hosszabb távon lenne érdemes bemutatni, illetve a tervezési módszertanban bemutatott értékcsökkenési módszertant javasoljuk használni. A példában ezért a működési kiadások és bevételek elemzését végeztük el. Ez azt jelenti, hogy a kiadás oldalon nem jelenik meg a felújítás, illetve bevételi oldalon ugyanezt az értéket levontuk az önkormányzat által nyújtott támogatásból a megfelelő intézményeknél.

A következő minta táblázat a Nyíregyházi óvodák kiadásait és bevételeit mutatja be a 2009-es előirányzatok alapján.

Intézmény	Személyi juttatás	Járulékok	Dologi kiadás	Egyéb folyó kiadások	Összes működési kiadás	Intézményi bevétel	Önk-i támogatás	Központi támogatás	Működési célra átvett pénzeszköz	Összes működési bevétel
1 Kerekdű Óvoda	256	79	163	0	498	68	194	236	0	498
2 Gyermekkert Óvoda	234	73	148	1	456	58	166	232	0	456
3 Tündérváros Óvoda	269	84	127	0	481	55	168	256	1	481
4 Napsugár Óvoda	241	75	142	1	460	55	163	240	2	460
5 Eszterlánc Óvoda	264	82	185	1	531	63	215	252	2	531
6 Virág Utcai Óvoda	297	93	157	1	547	62	215	270	0	547
7 Kikelet Óvoda	269	84	178	1	532	59	214	259	0	532
8 Aranykő Óvoda	227	71	155	1	454	60	162	232	0	454
9 Ligeti Óvoda	268	84	174	1	527	74	201	252	0	527
10 Százszorszép Óvoda	296	92	139	1	528	58	214	256	0	528
11 Búzaszem Óvoda	326	101	184	1	612	79	242	287	4	612
12 Gyermek Ház Óvoda	324	101	189	1	616	69	271	272	4	616
13 Margit Óvoda	283	88	164	1	536	61	220	254	0	536
14 Kertvárosi Csicseregő Óvoda	312	97	176	1	587	65	240	281	0	587
15 Kincskereső Óvoda	344	108	220	2	673	40	362	271	0	673
16 Bóbita Óvoda	288	90	158	1	537	50	245	241	1	537
17 Nyitnikék Óvoda	305	96	150	0	552	54	264	234	0	552
18 Nefelejcs Óvoda	311	97	158	1	567	62	271	235	0	567

A kapott értékek összehasonlítása érdekében, minden kiadási és bevételi elem esetében megnéztük a maximum értéket, a minimum értéket és az átlagot:

Intézmény	Személyi juttatás	Járulékok	Dologi kiadás	Egyéb folyó kiadások	Összes működési kiadás	Intézményi bevétel	Önk-i támogatás	Központi támogatás	Működési célra átvett pénzeszköz	Összes működési bevétel
Átlag	284	89	165	-	539	61	224	253	-	539
Minimum	227	71	127	-	454	40	162	232	-	454
Maximum	344	108	220	-	673	79	362	287	-	673
Maximum / Minimum	151%	152%	174%	-	148%	196%	224%	124%	-	148%

A kapott eredmények alapján a következő állításokat tehetjük:

- Jelentős eltérés mutatkozik az egyes óvodákban belül az egy gyermekre eső bevételek és kiadások terén. A legnagyobb és legkisebb érték között jellemzően másfél-kétszeres eltérések is tapasztalhatóak.
- A legnagyobb eltérés az önkormányzat saját forrásból adott kiegészítő támogatása esetében jelentkezik. Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi gyakorlatban van olyan óvoda, amelyik fele akkora támogatást kap egy gyermekre vetítve a működéséhez, mint a legnagyobb finanszírozási aránnyal rendelkező.
- Az eltérések számtalan forrásból származhatnak. Vannak olyanok, amelyek a normál működésből, vagy a törvényi szabályozás sajátosságaiból származnak. De vannak olyanok is, amelyek arra vezethetők vissza, hogy az ugyanolyan szolgáltatást nyújtó intézmények eltérő működési elveket alkalmaznak. Ezért az eltérő értékek mindenképpen figyelmet, adott esetben mélyre ható vizsgálatot igényelnek, és ha szükség van rá olyan intézkedések bevezetését, aminek hatására az intézmények képesek egymástól átvenni a jól működő gyakorlatokat.
- Eltéréseket okozhatnak például a következő tényezők:
 - o A bérek esetében nagy eltérés lehet két intézmény között, a pedagógusok átlag életkorának eltérése miatt, mivel a közalkalmazotti törvény a kort és a letöltött hosszabb szolgálati időt előnyben részesíti. Ezek az eltérések a normál működés részét képezik.
 - o A dologi kiadások esetében jelentős eltérés lehet az intézmények energiafelhasználás között. Egy korszerű fűtéssel rendelkező intézményi épület jelentősen kevesebb energiával üzemel, mint egy központi fűtéssel, korszerűtlen nyílászárókkal ellátott. Ezek az információk tovább finomítják az eredményeket.

A beszámolóban bemutatott eltérések további vizsgálatokat igényelnek, a vizsgálatok eredményeként meg kell határozni, hogy melyek azok az eltérések, amelyek egyszerű működési sajátosságokkal magyarázhatóak és rövidtávon nem lehet jelentős változást elérni. Emellett meg kell határozni azokat a tényezőket, amelyek kívül esnek a normál működési sajátosságokon és beavatkozást kívánnak a költségek csökkentésére vagy az igazságosabb elosztásra.

Mérlegadatok trendelemzése:

A mérlegadatok elemzése során két fontos és az elmúlt években az önkormányzatok esetében jelentőssé vált területet vizsgálunk meg: az önkormányzat adósság szerkezetét, illetve annak nagyságát. Ezen belül:

- a hosszúlejáratú kötelezettségeket;
- és a rövid lejáratú kötelezettségeket.

A beszámoló tábla, ami ezzel a két egymással szorosan összefüggő területtel foglalkozik a 2. számú mellékletben található.

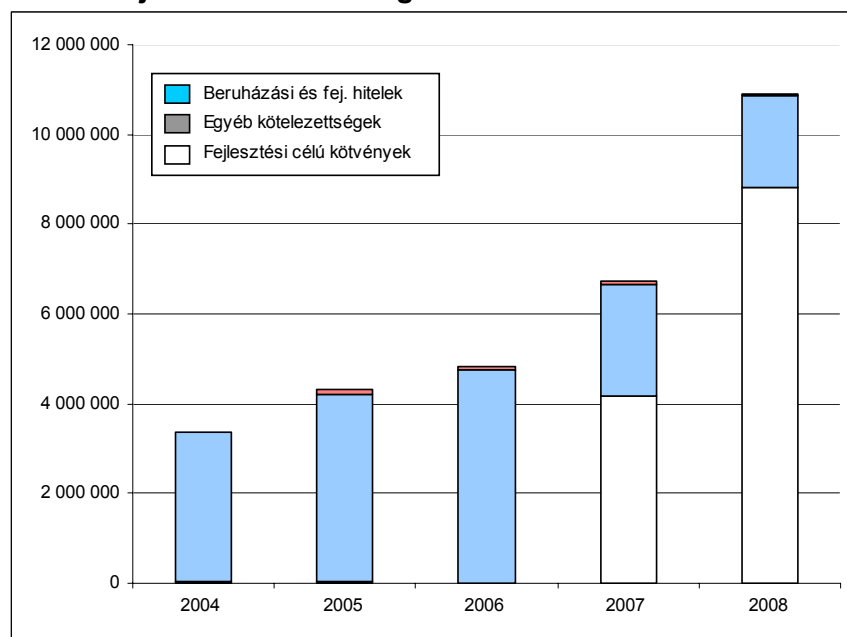
A beszámoló tábla az utóbbi 5 év kötelezettségeinek struktúráját mutatja be:

Hosszúlejáratú kötelezettségek (eFt)	2004	2005	2006	2007	2008
Hosszú lejáratra kapott kölcsönök	40 728	20 364	0	0	0
Fejlesztési célú kötvények	0	0	0	4 160 194	8 804 502
Működési célú kötvények	0	0	0	0	0
Beruházási és fejlesztési hitelek	3 318 061	4 171 365	4 741 817	2 481 200	2 078 498
Működési célú hitelek	0	0	0	0	0
Egyéb kötelezettségek	1 492	110 529	81 321	76 879	34 313
Összesen	3 360 281	4 302 258	4 823 138	6 718 273	10 917 313

Rövid lejáratú kötelezettségek (eFt)	2004	2005	2006	2007	2008
Rövid lejáratú kölcsönök	0	0	0	0	0
Rövid lejáratú hitelek	1 174 000	1 558 640	2 012 141	2 729 160	2 836 426
Kötelezettségek szállítók felé	506 179	855 330	2 081 105	2 193 519	1 843 073
Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	1 403 771	1 952 672	1 304 042	1 414 616	1 409 682
...					
Összesen	3 083 950	4 366 642	5 397 288	6 337 295	6 089 181

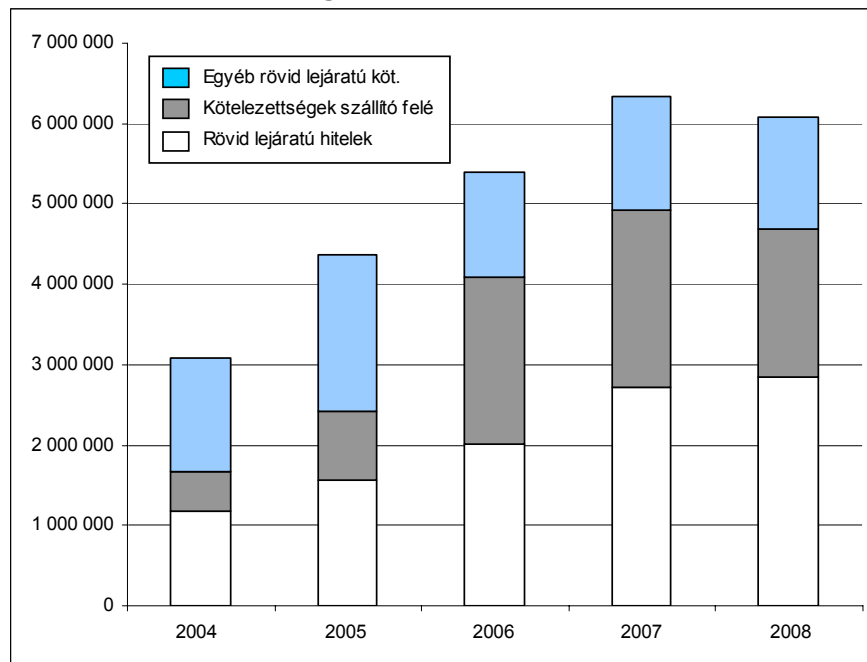
- A hosszú lejáratú kötelezettségek szintje jelentősen megnövekedett. 2004-2006-ig egy alacsony szintű növekedés tapasztalható.
- 2007-től egy erőteljes növekedés következik be a hosszútávú kötelezettségek állományában, párhuzamosan az új pénzügyi eszköz, a kötvénykibocsátással.

Hosszú lejáratú kötelezettségek



- A rövidtávú kötelezettségek esetében is növekvő tendencia érhető tetten.
- A rövid lejáratú hitelek több mint a kétszeresére, a szállítók felé való kötelezettségek több mint háromszorosára nőttek.
- Bár az utolsó évben némi csökkenés tapasztalható a teljes rövid lejáratú kötelezettség állományban a növekvő tendencia egyértelműen látszik a grafikonon. Az, hogy az utolsó évben tapasztalt csökkenés egy trend első tapasztalható jele, vagy egy egyszeri kiigazítás, azt egy részletes elemző vizsgálatnak kell eldöntenie.

Rövidtávú kötelezettségek:



Hangsúlyozzuk ugyanakkor, hogy jelen anyagnak nem feladata a fent bemutatott területtel kapcsolatos gazdálkodásra vonatkozó következtetések levonása, illetve az adott jelenségekre reagáló intézkedések döntésének előkészítése.

4. Mellékletek

1. számú melléklet

Óvodák egy gyermekre vetített átlagos bevételei és kiadásai										
Általános információk										
Időszak:	2008									
Készítette:	XY									
Jóváhagyó:	YZ									
Státusz:	Tervezet									
Óvodák egy gyermekre vetített átlagos bevételei és kiadásai										
Intézmény	Személyi juttatás	Járulékok	Dologi kiadás	Egyéb folyó kiadások	Osszes működési kiadás	Intézményi bevétel	Önk-i támogatás	Központi támogatás	Működési célra átvett pénzeszköz	Osszes működési bevétel
1 Kerekded Óvoda	256	79	163	0	498	68	194	236	0	498
2 Gyermekkert Óvoda	234	73	148	1	456	58	166	232	0	456
3 Tündérváros Óvoda	269	84	127	0	481	55	168	256	1	481
4 Napsugár Óvoda	241	75	142	1	460	55	163	240	2	460
5 Eszterlánc Óvoda	264	82	185	1	531	63	215	252	2	531
6 Virág Utcai Óvoda	297	93	157	1	547	62	215	270	0	547
7 Kikelet Óvoda	269	84	178	1	532	59	214	259	0	532
8 Aranykő Óvoda	227	71	155	1	454	60	162	232	0	454
9 Ligeti Óvoda	268	84	174	1	527	74	201	252	0	527
10 Szászszőlő Óvoda	296	92	139	1	528	58	214	256	0	528
11 Búzaszem Óvoda	326	101	184	1	612	79	242	287	4	612
12 Gyermek Ház Óvoda	324	101	189	1	616	69	271	272	4	616
13 Margareta Óvoda	283	88	164	1	536	61	220	254	0	536
14 Kertvárosi Csicseregő Óvoda	312	97	176	1	587	65	240	281	0	587
15 Kincskereső Óvoda	344	108	220	2	673	40	362	271	0	673
16 Bóbita Óvoda	288	90	158	1	537	50	245	241	1	537
17 Nyitnikék Óvoda	305	96	150	0	552	54	264	234	0	552
18 Nefelejcs Óvoda	311	97	158	1	567	62	271	235	0	567
Átlag	284	89	165	-	539	61	224	253	-	539
Minimum	227	71	127	-	454	40	162	232	-	454
Maximum	344	108	220	-	673	79	362	287	-	673
Maximum / Minimum	151%	152%	174%	-	148%	196%	224%	124%	-	148%

Stacked bar chart showing expenses for 18 kindergartens. The y-axis ranges from 0 to 800. The legend indicates: Személyi juttatás (blue), Járulékok (red), Dologi kiadás (yellow), and Egyéb folyó kiadások (grey). The total height of the bars represents the total operating expenses, which are relatively consistent across the kindergartens, ranging from approximately 450 to 600.

Grouped bar chart showing income sources for 18 kindergartens. The y-axis ranges from 0 to 400. The legend indicates: Intézményi bevétel (blue), Önk-i támogatás (red), and Központi támogatás (yellow). The total height of the bars represents the total operating income, which varies significantly between kindergartens, ranging from approximately 200 to 350.

Adatok értelmezése címszavakban

Intézkedési javaslatok

Felelős:

Határidő:

2. számú melléklet

Eladósodottság - hosszú és rövid lejáratú kötelezettségek						
Általános információk						
Időszak:	2008					
Készítette:	XY					
Jóváhagyó:	YZ					
Statusz:	Tervezet					
Kötelezettségek változása 2004-2009						
Hosszúlejáratú kötelezettségek (eFt)	2004	2005	2006	2007	2008	
Hosszú lejáratra kapott kölcsönök	40 728	20 364	0	0	0	
Fejlesztési célú kötvények	0	0	0	4 160 194	8 804 502	
Működési célú kötvények	0	0	0	0	0	
Beruházási és fejlesztési hitelek	3 318 061	4 171 365	4 741 817	2 481 200	2 078 498	
Működési célú hitelek	0	0	0	0	0	
Egyéb kötelezettségek	1 492	110 529	81 321	76 879	34 313	
Összesen	3 360 281	4 302 258	4 823 138	6 718 273	10 917 313	
Rövid lejáratú kötelezettségek (eFt)	2004	2005	2006	2007	2008	
Rövid lejáratú kölcsönök	0	0	0	0	0	
Rövid lejáratú hitelek	1 174 000	1 558 640	2 012 141	2 729 160	2 836 426	
Kötelezettségek szállítók felé	506 179	855 330	2 081 105	2 193 519	1 843 073	
Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	1 403 771	1 952 672	1 304 042	1 414 616	1 409 682	
...						
...						
...						
Összesen	3 083 950	4 366 642	5 397 288	6 337 295	6 089 181	
Hosszú lejáratú kötelezettségek (eFt) Rövid lejáratú kötelezettségek (eFt)						
Adatok értelmezése címszavakban						
Intézkedési javaslatok						
					Felelős: Határidő:	