

# TANULMÁNY

*a stratégiai tervezéshez, végrehajtáshoz, és  
hatékonyságnöveléshez*

*(2/1 tanulmányrész)*

## 3. számú fejlesztési részterület

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0029 projekthez

Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. szeptember 30.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



A projekt az Európai Unió támogatásával,  
az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

## Tartalom

<b>I. BEVEZETÉS</b>	<b>3</b>
<b>II. A TANULMÁNY CÉLJA</b>	<b>3</b>
<b>III. A TANULMÁNY MÓDSZERTANA, EREDMÉNYE</b>	<b>3</b>
I. AZ ÖNKORMÁNYZATI FINANSZÍROZÁSI RENDSZER VÁLTOZÁSA A FELADATVÁLTOZÁSSAL ÖSSZEFÜGGÉSBEN	4
II. BUDAPEST FŐVÁROS XXI. KERÜLET CSEPEL ÖNKORMÁNYZAT (ÖNKORMÁNYZAT) FINANSZÍROZÁSI RENDSZERE	7
1. Igazgatás – járási hivatalok kialakítása	7
1.1 Okmányirodai, gyámügyi- és szociális igazgatási feladatok	7
2. A köznevelési feladatokkal összefüggő szervezeti átalakítás	8
3. Hivatali és intézményi szervezet-átalakítás	9
4. A feladatok megvalósulása, a Hivatal új szervezete	10
5. A szervezet átalakítás költségvetési hatása	13
III. AZ ÖNKORMÁNYZAT HOSSZÚ- ÉS RÖVID TÁVÚ KÖLTSÉGVETÉSI STRATÉGIÁJA	14
1. Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzatának gazdasági programja	15
1.1. Fejlesztési kiadások	17
1.2. Működési kiadások	18
IV. AZ ÖNKORMÁNYZATI GAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁG-NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI	18
1. Rövid távon	19
1.1. A horizontális folyamatok támogatása	19
1.2. Kiskincstári rendszer és likviditás	20
2. Közép távon	21
2.1. Gazdasági Program számszerűsítése	21
2.2. A gazdálkodás központi kontrollja	23
2.2. Vezetői információs rendszer	24
3. Hosszú távon	25
3.1. Gazdálkodási programok egységesítése az önkormányzat teljes intézményi és közfeladatot ellátó társaságai tekintetében	25
3.2. Önkormányzati ASP rendszerhez való csatlakozás	26
3.3. Elektronikus folyamat és dokumentumkezelés	28
4. A hatékonyságnövelő javaslatok táblázatos formában összefoglalva:	31
<b>V. MELLÉKLETEK</b>	<b>31</b>

## I. Bevezetés

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

## II. A Tanulmány célja

**A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása.**

## III. A tanulmány módszertana, eredménye

Előírányzott fejlesztési módszertan:

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

A dokumentumelemzések (költségvetések, szabályzatok) és hozzá kapcsolódó jogszabályi változások elemzése során interjúkat folytattunk a Városgazdálkodási Ágazat vezetőjével és munkatársaival. A fentiek alapján helyzetértékelés és javaslattétel következik a költségcsökkentés és hatékonyságnövelés lehetőségeiről, és meghatározzuk a legnagyobb potenciállal rendelkező opciókat. Munkánk során célunk a lehető legjobb gyakorlat megkeresése és megtalálása volt.

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

### **Eredménytermék:**

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

### **A feladathoz kapcsolódó indikátor:**

- 1 db hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (tanulmányrész: 2/1. rész),
- 1 db javaslat a megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat módosítására.

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

A 2. számú fejlesztési részterület I. fejezetében részletes áttekintést adtunk az önkormányzati feladatváltozásról. A feladatváltozással összefüggésben a finanszírozási rendszer is megváltozott.

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

### 1) A változásban érintett ágazatok

#### a) Igazgatás

Egyes jegyzői feladatok kikerültek – más feladatok maradtak

##### Járási rendszer:

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

##### Átkerült államigazgatási feladatok:

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

#### b) Oktatás/köznevelés

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

**Óvoda:** önkormányzati feladat maradt

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

##### Óvodaműködtetési támogatás (Ft/fő/év)

- az „egyéb” munkatársak béréhez
- szakmai-dologi kiadásokhoz
- épület és infrastruktúra működtetéséhez gyereklétszám alapján jár – az SNI-s1 gyermekek is csak egy főnek számítanak

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

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

---

<sup>1</sup> sajátos nevelési igényű gyerek

Különvált a fenntartás és működtetés fogalma:

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

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

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

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

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

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

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

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

A köznevelési intézmény működtetése keretében a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat kötelezően felel az állami intézményfenntartó központ<sup>2</sup> részére ingyenesen használatba adott minden olyan dolog működőképességéért, üzemszerű használatának biztosításáért, amely a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat tulajdonában van és a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat finanszírozási körébe tartozik.

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

### **Ingó-, ingatlanvagyon és létszám**

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

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

---

<sup>2</sup> Klebelsberg Intézményfenntartó Központ

**Gyermekétkeztetés:** minden esetben önkormányzati feladat!

**c) Szociális, gyermekvédelmi ellátás**

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

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

Fajlagos változások 2013-ban a 2012. évihez képest:

• házi segítségnyújtás	125 000 forint/fő	csökkent
• időskorúak nappali ellátása	115 000 forint/fő	növekedett
• fogyatékosok nappali ellátása	570 000 forint/fő	növekedett
• pszichiátriai betegek nappali ellátása	330 000 forint/fő	növekedett

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

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

**d) Egészségügy**

- a járóbeteg szakellátás kikerült az önkormányzat fenntartási kötelezettsége alól, az alapellátást az önkormányzat finanszírozza.<sup>3</sup>

**2) Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása**

Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása három elemből tevődik össze:

**a) Az önkormányzati hivatal működési támogatása** - Alapja az elismert hivatali létszám:

településnagyság alapján meghatározott minimum/maximum létszám, mely a lakosságszámmal arányosan változik.

**b) Településüzemeltetés támogatása** – kötött támogatás

Támogatási elemek:

- zöldterület gazdálkodás
- közvilágítás
- közutak fenntartása
- köztemetők fenntartása

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

<sup>3</sup> az önkormányzat a Polgármester javaslatára úgy döntött, hogy a járóbeteg szakellátás fenntartását nem adja át állami fenntartásba

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

**c) Egyéb kötelező önkormányzati feladatok támogatása** - megillet minden települést 2700 Ft/lakos összeggel, de min. 3 millió forint.<sup>4</sup>

### 3) Külső finanszírozás, hiány tervezése

További fontos változás az önkormányzatok gazdálkodásával összefüggésben, hogy **a költségvetési rendeletben** külső finanszírozású működési hiány nem tervezhető. A tárgyévi kiadás az előző évi pénzmaradvány összegével haladhatja meg a tárgyévi bevétel összegét.<sup>5</sup>

## II. Budapest Főváros XXI. Kerület Csepel Önkormányzat (önkormányzat) finanszírozási rendszere

Az önkormányzati feladatok átalakítása, és ezzel együtt a finanszírozási rendszer változása az önkormányzatra is hatással volt. A következőkben rövid áttekintést teszünk a változással érintett területekről és a megtett intézkedésekről az önkormányzatot illetően:

### 1. Igazgatás – járási hivatalok kialakítása

#### 1.1 Okmányirodai, gyámügyi- és szociális igazgatási feladatok

A Budapest Főváros XXI. kerület Csepel Önkormányzatának polgármestere 2012. szeptember 27-i ülésére a Képviselő-testület részére előterjesztést nyújtott be, amelyben bemutatta a járási hivatalok létrehozásával összefüggő önkormányzati feladatokat, és tennivalókat.

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

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

A megállapodás lényegi elemei a következők:

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

Az önkormányzat használatba adta a Szent Imre tér 3. szám alatti ingatlant az Okmányirodai és Ügyfélszolgálati, valamint a Szabadság u. 21. szám alatti épületet a Gyámhivatali feladatok ellátására. A kerületi járási hivatal az ingatlanokon kívül a Polgármesteri Hivatal létszámából 54 fő köztisztviselőt, valamint ingó és ingatlan dolgokat, a folyamatos feladatellátáshoz szükséges tárgyi eszközöket és immateriális javakat vett át megállapodás alapján 2013. január 1-jei hatállyal.<sup>6</sup>

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

<sup>4</sup> 2013. évi adatok szerint

<sup>5</sup> (Áht. 23.§.; Ávr. 24.§.)

<sup>6</sup> forrás: 2012. évi 296. számú polgármesteri előterjesztés a Járási Hivatal méltó elhelyezéséhez ingatlanok átadására

## 2. A köznevelési feladatokkal összefüggő szervezeti átalakítás

Amint már a korábbiakban – a fentiekben, illetve a 2. számú fejlesztési részterület kidolgozása során – ismertettük, a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 2012. október 27-étől hatályos 74. § (4) bekezdése szerint a 3000 főt meghaladó lakosságszámú települési önkormányzat gondoskodik – a szakképző iskola kivételével – az illetékességi területén lévő összes, saját tulajdonában álló, az állami intézményfenntartó központ<sup>7</sup> által fenntartott köznevelési intézmény feladatainak ellátását szolgáló ingó és ingatlan vagyon működtetéséről.

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

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

A fentiek alapján az önkormányzat, mint működtető a Városgazda Zrt, illetve a Gazdasági Szolgáltató Igazgatóság útján az alábbi feladatokat látja el:

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

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

Az állami átvétel a kerületi önkormányzat által fenntartott 15 általános iskolát, 2 gimnáziumot, 2 művészetoktatási intézményt, a Nevelési Tanácsadót és az Oktatási Szolgáltató Intézmény irodaházát érintette az alábbiak szerint:

---

<sup>7</sup> Klebelsberg Intézményfenntartó Központ



sorszám	Intézmény neve	Intézmény székhelye
1.	Eötvös József Általános Iskola	Budapest XXI. Szent István u. 232.
2.	Gróf Széchenyi István Általános és Kéttannyelvű Iskola	Budapest XXI. Széchenyi u. 93.
3.	Herman Ottó Általános Iskola	Budapest XXI. Gombos tér 1.
4.	Karácsony Sándor Általános Iskola	Budapest XXI. Rákóczi F. u. 106-108.
5.	Katona József Általános Iskola	Budapest XXI. Katona J. u. 60.
6.	Kazinczy Ferenc Értékközvetítő és Képességfejlesztő Általános Iskola	Budapest XXI. Vágóhíd u. 68.
7.	Kék Általános Iskola	Budapest XXI. Szent L. u. 84.
8.	Kölcsey Ferenc Általános Iskola	Budapest XXI. Iskola tér 45.
9.	Lajtha László Általános Iskola	Budapest XXI. Csete B. u. 1-11.
10.	Mátyás Király Általános Iskola	Budapest XXI. Kolozsvári u. 61.
11.	Mészáros Jenő Speciális Általános Iskola	Budapest XXI. Ív 8-12.
12.	Móra Ferenc Általános Iskola	Budapest XXI. Tejút u. 10.
13.	Szárcsa Általános Iskola	Budapest XXI. Szárcsa u. 9-11.
14.	Vermes Miklós Általános Iskola	Budapest XXI. Tejút u. 2.
15.	Jedlik Ányos Gimnázium	Budapest XXI. Táncsics M. u. 92.
16.	Csete Balázs Gimnázium, Szakközépiskola és Szakiskola	Budapest XXI. Csete B. u. 6-8.
17.	Fasang Árpád Zenei Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	Budapest XXI. Posztógyár u. 2.
18.	Nevelési Tanácsadó	Budapest XXI. Kiss J. alt. u. 10-12.
19.	Általános Iskola	Budapest XXI. Simon Bolívar sétány 4-8.
20.	Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	Budapest XXI. Simon Bolívar sétány 4-8.
21.	Oktatási Szolgáltató Intézmény Irodaháza (irodarész 195 nm)	Budapest XXI. Bajcsy Zs. utca 59/a.

1. táblázat: állami fenntartásba adott köznevelési feladatokat ellátó önkormányzati intézmények

A Képviselő-testület a Polgármester javaslatára<sup>8</sup> úgy döntött, hogy a fentiekben meghatározott intézmények működtetési feladatai gazdasági társasági keretek között kerüljön ellátásra a Városgazda Zrt. által.

Az állami átvétel során érintett intézmények működtetési költségeit (technikai dolgozók bére, a járulékai, továbbá a dologi kiadások) 2013. január 1-től az önkormányzat a feladatellátással megbízott Városgazda Közhasznú Nonprofit Zrt. (Városgazda) gazdasági társaság támogatásával (és tőle szolgáltatás-vásárlás kiadásaival) tervezte.

Az intézményekben a pedagógus és a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott közalkalmazottakon kívül valamennyi, nem üres, összesen 215 közalkalmazotti álláshely a Városgazda állományába került.

### 3. Hivatali és intézményi szervezet-átalakítás

Az oktatási ágazat és intézményei feladatkörét és szervezeti rendjét érintő, 2013. január 1-vel hatályos szervezeti változásra tekintettel az önkormányzat Polgármestere 2012. október 5-én 304. számmal előterjesztést nyújtott be a Képviselő-testületnek (testület) a Polgármesteri Hivatal (Hivatal) és intézményei feladatainak átalakításával kapcsolatban.

<sup>8</sup> 2012. szeptember 27-i képviselő-testületi ülés – 267. előterjesztés

Ennek értelmében javasolta a Képviselő-testületnek:

a) Hivatali szervezet-átalakítás keretében

- **összevonni az Oktatási, valamint a Szociális és Egészségügyi Ágazat tevékenységét.** Az összevont ágazatok dolgozói közös irányítás mellett, mint **iroda** lássák el az önkormányzat szociális, egészségügyi és oktatási feladatainak koordinálását,
- **a Közterület-felügyeleti Csoport** 2013. január 1-től önállóan működő **költségvetési szervként működtetni**, melynek gazdálkodási feladatait a Gazdasági Szolgáltató Igazgatóság látja el megállapodás alapján,

b) Intézményi szervezet-átalakítás keretében

- az Oktatási Szolgáltató Intézmény tevékenységéből/nyilvántartásából a **köznevelési intézmények által használt ingatlanok** vagyonkezelésének 2013. január 1-től történő kiszervezését a **Városgazda feladatkörébe/nyilvántartásába** (A műszaki tevékenységhez kapcsolódó feladatok kiszervezéséről a testület már korábban hozott határozatot),
- a műszaki feladatok kiszervezését követően az **Oktatási Szolgáltató Intézmény racionalizálja szervezetét** és készüljön fel további gazdálkodási és munkaügyi feladatok ellátására (Az új feladatkörének megfelelően megnevezése megváltoztatásával, **Gazdasági Szolgáltató Igazgatóság (GSZI)** néven, önálló gazdasági szervezettel lássa el új feladatait 2013. január 1-től),
- az intézményi **munkaügyi feladatok összevontan, egy helyen, a GSZI-nél** kerüljenek kialakításra,
- a Humán Szolgáltatások Igazgatósága (HSZI) gazdálkodási szakterülete, a belső ellenőrzés és a munkaügy (feladatai, létszáma és eszközei) 2013. január 1-től kerüljön a GSZI-hez, az Élelmezési Csoport a HSZI-nél marad,
- a **HSZI Üzemeltetési Csoportja 2013. július 1-től kerüljön a Városgazda szervezetéhez**,
- a Tóth Ilona Egészségügyi Szolgálat változatlan szervezeti formában működik tovább,
- az **óvodák, mint önállóan működő költségvetési szervek megszüntetése**, 2013. július 1-től összevontan, telephelyként egy önállóan működő költségvetési szerv keretében, annak tagintézményeiként történő működtetéssel.

A fentiekén kívül a Polgármester javasolta a Képviselő-testületnek az átalakítással érintett intézmények gazdálkodási rendszerének korszerű, hatékony, integrált informatikai rendszerrel való támogatását a tervezés, a beszámolás, az élelmezés, a munkaügy, valamint a kontrolling (VIR) feladatok tekintetében.

**A Képviselő-testület a fenti javaslatokat támogatta, valamint úgy döntött, hogy a GSZI teljes gazdálkodását érintően korszerű, integrált informatikai rendszert vezessen be, melynek költségeit a 2013. évi költségvetésben tervezni kell.**

#### 4. A feladatok megvalósulása, a Hivatal új szervezete

A Képviselő-testület döntéseinek realizálása<sup>9</sup>:

- Az állami fenntartásba került köznevelési intézmények működtetési feladatai közül az étkeztetéssel kapcsolatos feladatellátás a GSZI-hez, a működtetéshez kapcsolódó személyi-tárgyi feltételek kiadásai a 2013. január 1-jével az iskolák vagyonát is kezelő Városgazda Zrt.-hez kerültek.
- Az önkormányzati köznevelési intézmények vonatkozásában az óvodák, mint költségvetési intézmények változatlanul a GSZI gazdasági feladatellátásában maradtak, azonban az év során 3 óvoda önálló működése megszüntetésre került és tagóvodaként működnek tovább.

<sup>9</sup> forrás: 2013. évi beszámoló előterjesztés

- 2013. január 1-től megszűnt a Humán Szolgáltatások Igazgatósága önálló gazdálkodói státusza és önállóan működő költségvetési intézményként látja el a feladatát. A gazdálkodással kapcsolatos feladatokat a GSZI végzi. Ugyancsak a GSZI látja el a gazdálkodással kapcsolatos feladatait a Tóth Ilona Egészségügyi Szolgálatnak is, melynek feladatköréből 2012. július 1-jével kikerült az egészségügyi alapellátás. Az egészségügyi alapellátási feladatokat a Humán Szolgáltatások Igazgatósága végzi.
- A Tóth Ilona Egészségügyi Szolgálat feladatköréből az egészségügyi alapellátás kiszervezésére azért került sor, mivel jogszabályi előírások alapján a szakellátási feladatok 2013. május 1-jétől állami fenntartásba kerültek volna. A képviselő-testület a 39/2013. (II.11.)Kt. határozatában azonban úgy döntött, hogy a **járóbeteg-szakellátási feladatokat 2013. április 30-a után is az önkormányzat látja el, melyhez biztosítja a szükséges önkormányzati támogatást.**
- A Közterület Felügyeleti Csoport 2013. január 1-től a GSZI-hez tartozó önállóan működő költségvetési szervként működik.

#### **A Hivatal szervezeti átalakítása az alábbiak szerint valósult meg:**

A 2012. évi (módosított) költségvetési rendeletben a Hivatal engedélyezett létszáma 231 fő volt, a 2013. évi költségvetési rendeletben – feladat-változást követően – 138 fő. A 2014. évi tervezett előirányzat 147 fő, a 2014. július 1-től hatályos SZMSZ 157 fő létszámot tartalmaz. Végeredményben a Hivatal létszáma 74 fővel csökkent.

A járásek kialakításáról szóló jogszabályok értelmében 2013. január 1-jétől a Gyámhivatal és az Okmányiroda teljes egészében átkerült a járási hivatalhoz. Átkerült továbbá a szociális feladatok egy része.

2013-tól a járásek feladatkörébe került a rendszeres szociális juttatások közül az időskorúak járadéka, a normatív alapon biztosított ápolási díj és az otthonteremtési támogatás kifizetése, valamint a családi pótlékkal összefüggő iskolalátogatási támogatás bonyolítása.

Az Oktatási Ágazat feladatainak jelentős része átkerült a szintén 2013. január 1-i hatállyal felálló Klebelsberg Intézményfenntartó Központoz.

Mindezekre figyelemmel a Polgármester fenti javaslatai szerint a hivatal szervezete a következő oldalon foglaltak szerint alakult.

**A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítésének változása az önkormányzati feladatváltozással összefüggésben**

Szervezeti struktúra és létszám 2012. december 31.			Szervezeti struktúra és létszám 2014. július 1.			Eltérés (fő)
Ssz:	Szervezeti egység	Létszám	Ssz:	Szervezeti egység	Létszám	
	<b>Polgármesteri Kabinet</b>	<b>11</b>		<b>Polgármesteri Kabinet</b>	<b>19</b>	<b>8</b>
	- tisztviselő	4		- tisztviselő	4	0
	- kabinetvezető	1		- kabinetvezető	1	0
	- kabinet munkatársak	6		- kabinet munkatársak	14	8
	<b>Polgármesteri Titkárság</b>	<b>3</b>		<b>Polgármesteri Titkárság</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
	- titkárságvezető	1		- titkárságvezető	1	0
	- titkárnő	2		- titkárnő	4	2
	Közüterület Felügyeleti Csoport	40				-40
	- csoportvezető	1				-1
	- ügyintéző	2				-2
	- Közüterületi ügyintéző	2				-2
	- Közüterület felügyelő	35				-35
	<b>Jegyzői kabinet</b>	<b>15</b>		<b>Jegyzői kabinet</b>	<b>20</b>	<b>5</b>
	- jegyző	1		- jegyző	1	0
	- aljegyző	1		- aljegyző	1	0
	- Kabinetvezető	1		- Belső ellenőrzési csoport	3	2
1	Jegyzői Iroda	12		- Humánpolitikai csoport	2	-10
	- Titkárság	2		- Jogi és Közbeszerzési csoport	5	3
	- Főépítész	1		- Pályázati csoport	4	3
	- Belső ellenőrzési csoport	3		- Titkárság	4	1
	- Humánpolitikai csoport	2				-2
	- Jogi és Közbeszerzési csoport	3				-3
	- Pályázati csoport	1				-1
2	<b>Szervezési Iroda</b>	<b>6</b>	1	<b>Szervezési Iroda</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>
	- irodavezető	1		- irodavezető	1	0
	- szervezési ügyintéző	5		- szervezési ügyintéző	4	-1
1	<b>Igazgatási Agazat</b>	<b>60</b>	1	<b>Igazgatási Agazat</b>	<b>44</b>	<b>-16</b>
	- ágazatvezető	1				-1
3	<b>Igazgatási Iroda</b>	<b>26</b>	2	<b>Igazgatási Iroda</b>	<b>21</b>	<b>-5</b>
	- Irodavezető	1		- Irodavezető	1	0
	- Kereskedelmi csoport	4		- Kereskedelmi csoport	2	-2
	- Anyakönyvi csoport	3		- Anyakönyvi csoport	3	0
	- Általános igazgatási csoport	6		- Általános igazgatási csoport	8	2
	- Iktató csoport	12		- Iktató csoport	7	-5
4	<b>Városépítési Iroda</b>	<b>11</b>	3	<b>Városépítési Iroda</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
	- irodavezető	1		- irodavezető	1	0
	- építéshatósági ügyintéző	10		- építéshatósági ügyintéző	10	0
5	<b>Ügyfélszolgálati és Ökmány Iroda</b>	<b>22</b>	4	<b>Családtámogatási Iroda</b>	<b>12</b>	<b>-10</b>
	- irodavezető	1		- irodavezető	1	0
	- ügyintézők	21		- családtámogatási ügyintéző	11	-10
2	<b>Városgazdálkodási Agazat</b>	<b>33</b>	2	<b>Városgazdálkodási Agazat</b>	<b>31</b>	<b>-2</b>
	- ágazatvezető	1		- ágazatvezető	1	0
6	<b>Városgazdálkodási Iroda</b>	<b>15</b>	5	<b>Városgazdálkodási Iroda</b>	<b>14</b>	<b>-1</b>
	- irodavezető	1		- irodavezető	1	0
	- pénzügyi és számviteli ügyintéző	13		- pénzügyi és számviteli ügyintéző	13	0
	- adminisztrátor	1				-1
7	<b>Adóügyi Iroda</b>	<b>17</b>	6	<b>Adóügyi Iroda</b>	<b>16</b>	<b>-1</b>
	- irodavezető	1		- irodavezető	1	0
	- adóügyintéző	16		- adóügyintéző	15	-1
3	<b>Üzemeltetési Agazat</b>	<b>14</b>	3	<b>Üzemeltetési Agazat</b>	<b>13</b>	<b>-1</b>
	- ágazatvezető	1		- ágazatvezető	1	0
	- üzemeltetési ügyintéző	2		- üzemeltetési ügyintéző	4	2
	- műszaki ellenőr	2		- informatikus	3	1
	- informatikus	1		- fizikai alkalmazott	5	4
	- fizikai alkalmazott	8				-8
8	<b>Városrendezési Iroda</b>	<b>7</b>	7	<b>Városrendezési Iroda</b>	<b>5</b>	<b>-2</b>
	- irodavezető	1		- irodavezető	1	0
	- Környezetvédelmi csoport	2		- Környezetvédelmi csoport	2	0
	- főkertész	1		- Közüterületi csoport	2	1
	- környezetvédelmi főtanácsadó	1				-1
	- településmérnök	1				-1
	- térinformatikus	1				-1
4	<b>Oktatási Agazat</b>	<b>10</b>	4	<b>Intézményfelügyeleti Agazat</b>	<b>9</b>	<b>-1</b>
	- Agazatvezető	1		- közoktatási referens	1	0
	- Irodavezető	1		- szociális és egészségügyi referens	1	0
	- Gazdasági és Személyügyi Csoport	3		- közoktatási ügyintéző	3	0
	- Oktatási Iroda	5		- szociális és egészségügyi ügyintéző	3	-2
5	<b>Szociális és Egészségügyi Agazat</b>	<b>32</b>		- adminisztrátor	1	-31
	- Agazatvezető	1	8	<b>Főépítési Iroda</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
	- Szoc.Eü. Igazgatási szakreferens	1		- főépítész	1	0
	- Intézm. és Szolg.felügyeleti szakre	1		- főkertész	1	0
	- adminisztrátor	1		- környezetvédelmi főtanácsadó	1	0
9	<b>Családtámogatási Iroda</b>	<b>20</b>		- településmérnök	2	-18
	- Irodavezető	1		- térinformatikus	1	0
	- családtámogatási ügyintéző	19				-19
10	<b>Gyámhivatal</b>	<b>8</b>				<b>-8</b>
	- hivatalvezető	1				-1
	- gyámhivatali ügyintéző	6				-6
	- adminisztrátor	1				-1
	<b>231</b>			<b>Osszesen:</b>	<b>157</b>	<b>-74</b>

1. ábra: A Hivatal szervezetének változása 2012-2014

Össességében a Hivatalban az átszervezést követően 1 ágazattal és 4 irodával kevesebb szervezeti egység működik. A változásokat a Hivatal és az önkormányzat Szmsz-ében átvették.

## 5. A szervezet átalakítás költségvetési hatása

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

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

A költségvetés változását a 2012. és a 2013. évi költségvetési adatok aspektusából érdemes vizsgálni, mivel a változás ennek a két évnek a fordulóján volt meghatározó. A változást az 1. számú mellékletben mutatjuk be.<sup>10</sup>

A mellékletben foglaltaknak megfelelően az alábbi megállapítások tehetők:

A feladatváltozással összefüggő finanszírozási változások fentebb ismertetett hatásának következtében az önkormányzat **költségvetési főösszege mintegy 873 millió forinttal csökkent**. A költségvetési főösszeg csökkenésének legfőbb oka a köznevelési ágazatban dolgozó szakmai létszám és bér (járulékokkal) kikerülése az önkormányzat költségvetéséből.

**A személyi juttatások és járulékai összességében a két év tekintetében 2,9 md forinttal csökkentek.** A személyi juttatások és járulékai csökkenését torzítja, hogy a köznevelési intézmények működtetését ellátó személyzet létszáma és bére a Városgazdához (költségvetésen kívülre) került, amely költség az önkormányzat költségvetésében 2013. évtől nem személyi juttatásként, hanem támogatási kiadásként jelenik meg.

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

**Az összességében 1,152 md forint bevétel csökkenés** legnagyobb tételei a közhatalmi bevételek csökkenése (- 736 millió forint), illetve a költségvetési támogatások csökkenése (-868 millió forint).

A feladatváltozásokból eredő finanszírozási változások alapján összességében a bevételek csökkenése (1,152 md forint) kisebb volt, mint a **kiadások csökkenése (2,375 md forint)**, mintegy 1,223 md forinttal.

A finanszírozási bevételeket (pénzmaradvány) is figyelembe véve az összes bevétel és kiadás csökkenése a 2012. évről a 2013. évre 873 millió forint volt.

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

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

Az önkormányzat mind a két évben jelentős pénzmaradványt mutatott ki, amely évről-évre tovább növekedett: 2012. évben mintegy 835 millió forint, 2013-ban mintegy 1,3 md forint előző évi pénzmaradványt mutatott ki az önkormányzat.

---

<sup>10</sup> forrás: az önkormányzat 2013. évi beszámoló mérlege

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

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

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

**Összességében az önkormányzat gazdálkodása kiegyensúlyozott, működési hitel és likvid hitel felvételére nem volt szüksége.**

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

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

#### **A gazdasági program**

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

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

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

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

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

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

## 1. Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzatának gazdasági programja

Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzatának a 2011-2014. évekre szóló gazdasági programját a Képviselő-testület a 2011. szeptember 29-i ülésén tárgyalta.

A gazdasági program (Program) elnevezése „**Jövőkép**”.

A Program bevezető részében az önkormányzat az alábbiakat rögzítette:

„Az Önkormányzat gazdasági programja nem tekinthető egy több éves költségvetésnek (ez utóbbi kimunkálásához egy egész apparátus munkája szükséges). A gazdasági program e helyett iránytűként funkcionál: fejlesztési elképzeléseket, célokat, feladatokat határoz meg úgy, hogy ezek a megállapítások az éves költségvetési koncepciók kialakítását elősegítsék. ...”

Fentieknek megfelelően a Program nem tartalmaz számszerűsített elképzeléseket, csak elveket, célokat.

A program II. fejezete a Számvetés, amelyben számba veszi az önkormányzat rendelkezésre álló vagyonát, az adóssághelyzetet (kötelezettségek, hitelek), valamint a költségvetés helyzetét.

A III. fejezetben a Program a kerület Adottságainak bemutatása során Csepel földrajzi-, természeti-, gazdasági-, társadalmi adottságait, városszerkezetét és társadalmi tér-szerkezetét körvonalazza, melyet SWOT analízis keretében foglalt össze az alábbiak szerint<sup>11</sup>:

Erősségek	Gyengeségek
A csepeli emberek szorgalma, tehetsége, munkabírása A Duna közelsége Természetileg értékes, kikapcsolódásra alkalmas területek Termálvíz-lelőhely Budapest belső kerületeihez való közelség M0-gyűrűhöz való közelség A Szabadkikötő (mint stratégiai jelentőségű logisztikai központ) jelenléte HÉV-összeköttetés a belvárossal Ipari hagyományok	Az Önkormányzat (örökölt) gazdasági helyzete Gerincút befejezetlensége Hidak, belső útvonalak túlterheltsége Szilárd burkolatú utak hiánya Közmű (csatornázottság) hiánya a kertvárosi részeken Kerékpárutak kiépítetlensége Rekreációs, és sportolási lehetőségek relatív hiánya A Csepel Művek területének tulajdoni stb. rendezetlensége Környezetvédelmi problémák (galvániszap, nehézipari hagyaték) Lakótelepek hiányzó jövőképe
Lehetőségek	Veszélyek
Új korszak polgári szemlélete Közlekedési infrastruktúra fejlesztése (gerincút, útburkolás) Rekreációs és sportolási lehetőségek megteremtése Környezetbarát ipar telepítése az ipari kultúra hagyományaira és olcsó munkaerőre alapozva Lakótelepek műszaki, energetikai, környezeti megújítása Parlagon heverő önkormányzati területek kihasználása	Munkalehetőségek hiánya fokozza a munkaerő elvándorlását, a közbiztonság romlását Kertvárosi területek infrastrukturális hiányosságai miatt gazd. konjunktúra esetén csökkenhet Csepel népességmegtartó ereje A Csepel Művek területének elhanyagolása további „elslumosodással” jár Rekreációs, sportolási lehetőségek hiánya ellehetetleníti a fiatalabb generációk megtartását

<sup>11</sup> forrás: gazdasági program 28. oldal



A Fejlesztési súlypontokat a Program IV. fejezete tartalmazza, melynek lényeges elemei az alábbiak:

- csepeli lakosság életminőségének javítása: „Csepel legyen valóban a csepelieké!”
- természeti értékek megóvása, karbantartása, kertvárosias jelleg megtartása a lakótelepeken élők életminőségének javítása érdekében,
- a kikapcsolódás és a rekreáció feltételeinek megteremtése,
- közlekedési infrastruktúra, tömegközlekedés színvonalának emelése, gerincút befejezése,
- munkahelyek megtartása, munkahelyteremtés,
- munka alapú gazdaság megteremtése.

A Program első számú prioritása az önkormányzat működőképességének fenntartása, a kötelező önkormányzati feladatok biztosítása.

A Program nagy hangsúlyt helyezett a pályázati források bevonására, a fővárosi, kormányzati programokban való részvételle, valamint a hatékony vagyongazdálkodás megteremtése, mivel az önkormányzatnak ez a legkézenfekvőbb lehetősége a nagyszabású fejlesztési tervei megvalósítására, saját fejlesztési forrásai kiegészítésére.

Fontos alapelv a Programban továbbá, a saját bevételek és a vagyon hasznosítási bevételek növelése, a folyószámla-hitel állomány csökkentése.

**A Program prioritásai** – kiemelt célok, melynek megvalósítására az önkormányzat 2011-2014. években törekszik:

- A családok egészségének, biztonságának védelme;
- Természeti környezet védelme, környezeti szempontokkal összhangban álló rekreációs lehetőségek megteremtése és fejlesztése, így pl. Duna-parti kerékpárút megépítése;
- A Tamariska-domb és a Kis-Duna part természeti környezetének, tájképének kiemelt védelme;
- Zöldterületek megőrzése, közterületek, parkok és játszóterek rendszeres gondozásának, takarításának biztosítása;
- Sportlétesítmények fejlesztése, fedett uszoda megépítése;
- A lakótelepek műszaki, energetikai és környezeti megújításának támogatása;
- Közbiztonság megerősítése, térfigyelő kamerák beüzemelése, fokozott közlekedés-biztonság megvalósítása;
- A családi házas övezetek csendes, kertvárosi jellegének megőrzése;
- Csatornázottság, szilárd burkolatú úthálózat fejlesztése;
- A gerincút teljes hosszának megépítése;
- A munkahelyteremtő és környezetkímélő ipar támogatása;
- Helyi szociális, oktatási és kulturális rendszer működőképességének fenntartása;
- A csepeli emberek egészségének védelme.

#### **Fejlesztési elképzelések**

- Csepeli közbiztonság érezhető javítása,
- Korszerű és ügyfélbarát hivatali ügyintézés kialakítása,
- Oktatási infrastruktúra korszerűsítése,
- Szent Imre téren országzászló helyreállítása és pavilonsor felújítása külső tőke bevonásával,
- Fedett uszoda létrehozása,
- Kerékpárút kiépítése a Duna-parton,
- Tamariska domb tanösvény kialakítása, élőhely rekonstrukció,
- Ifjúsági tábor felújítása, kihasználtság növelése,



- Speciális célú foglalkoztatás támogatása,
- Északi területtel kapcsolatos fejlesztési célok összehangolása, új szabályozási terv elfogadása,
- Buszvégalomás áttelepítése

**A Program a prioritásokhoz és fejlesztési elképzelésekhez nem rendelt forrást, a költségeket becslés szintjén sem határozta meg.**

Tekintettel arra, hogy a Programot a Képviselő-testület a 2011. szeptember 29-i ülésén tárgyalta és fogadta el, a fejlesztési elképzeléseket először a 2012. évi költségvetési koncepcióban és költségvetési rendeletben lehetett tervezni.<sup>12</sup>

### 1.1. Fejlesztési kiadások

Jelen tanulmány 1. számú mellékletében látható, hogy a 2012. évi költségvetés mintegy 927 millió forint felhalmozási bevétellel és közel 1,619 md forint fejlesztési kiadással számolt. A 2013-ban a felhalmozási bevételek mintegy 630 millió forinttal haladták meg a 2012. évi felhalmozási bevételeket, a felhalmozási kiadások tervezett összege ugyanakkor mintegy 8,3 millió forinttal szintén meghaladták az előző évi felhalmozási kiadásokat.<sup>13</sup>

**A felhalmozási kiadásoknak a felhalmozási bevételeket meghaladó összege azt jelenti, hogy az önkormányzat működési bevételeinek jelentős része felhalmozási kiadást finanszírozott, azaz a vagyon gyarapítása és nem a felélése valósult meg.**

A felújítási kiadások a gazdasági programban foglalt prioritásoknak és céloknak általában megfelelt:

- korszerűsítették az oktatási infrastruktúrát,
- jelentős összegeket költöttek közutak, közterületek fejlesztésére, fenntartására,
- támogatták a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását speciális munkahelyek kialakításával,
- megkezdődött a pavilon felújítása és az országzászló rekonstrukciója,
- számos Európai Unió pályázaton sikerrel szerepelt az önkormányzat,
- fejlesztették a közvilágítást, ezáltal javult a közbiztonság, stb.

A felhalmozási (felújítási) kiadásokat a 3. számú mellékletben foglaltuk össze, az önkormányzati beszámolók mellékleteinek felhasználásával.

Az önkormányzat a 2012. és 2013. évi költségvetési beszámolók adatai szerint sikeresen vett rész uniós és egyéb pályázatokon, és évek óta jelentős összegű pályázati forrást realizált.

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

Az önkormányzat felhalmozási kiadásainak **teljesítése** jelentősen elmaradt a tervezettől: 2012. évben kerületi szinten mintegy 580 millió forint, 2013. évben mintegy 673 millió forint felújítási, felhalmozási kiadás realizálódott, amely nagymértékben befolyásolta a pénzmaradvány összegét is.

<sup>12</sup> megjegyezzük, hogy a gazdasági programban szereplő elképzeléseket az önkormányzat folyamatosan valósította meg, mivel jelentős részük kötelező önkormányzati feladat, melyek ellátása törvényileg kötelező

<sup>13</sup> forrás: 2013. évi költségvetési beszámoló 1. számú táblázat

## 1.2. Működési kiadások

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

A bevételek azonban nem növekednek a kiadási igényekkel azonos mértékben.

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

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

Az intézmények (és társaságok) fenntartásához szükséges források több, mint 50 %-át az önkormányzatnak saját forrásaiból kell előteremtenie.

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

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

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

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

## IV. AZ ÖNKORMÁNYZATI GAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁG-NÖVELESÉNEK LEHETŐSÉGEI

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

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

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

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

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

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

Az alábbiakban bemutatunk néhány alkalmazást, amely különböző időtávlatokban lehetőséget teremt az önkormányzat számára a hatékonyság és eredményesség növelésére. Természetesen az önkormányzat személyi-tárgyi kapacitása függvényében mind az alkalmazások bevezetésének lehetősége, mind az időtávoknak az alkalmazások bevezetéséhez rendelkezése változhat.

## 1. RÖVID TÁVON

### 1.1. A horizontális folyamatok támogatása

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

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

Jellemzően ezek az intézmények a Hivatal, illetve az intézmények gazdasági és műszaki feladatait ellátó GSZI.

A tanulmány 2. számú mellékletében a Hivatal és a GSZI egyes kiadási és bevételi előirányzatainak teljesítését foglaltuk össze a 2012-2013. évek vonatkozásában.

A 2. számú mellékletben látható, hogy míg önkormányzati szinten a felhalmozási és működési kiadások (ugyan csökkenő ütemben) növekednek, addig a Hivatal és a GSZI tekintetében a felhalmozási kiadások csökkentek.

Számottevő továbbá a Hivatal dologi kiadásainak csökkenése 2012-ről 2013-ra (74 759 ezer forint), miközben a támogatás értékű kiadások - a hivatal pénzmaradványának elvonása miatt - 95 674 ezer forinttal növekedtek.

Megfigyelhető, hogy a GSZI dologi kiadásai növekedtek 2012-ről 2013-ra – jellemzően az intézményi átszervezésekkel összefüggő feladatváltozás hatására - ugyanakkor a működési bevételei – az OEP

finanszírozás miatt - jobban növekedtek (közel háromszoros értékben), mint a kiadásai, amellyel párhuzamosan az önkormányzati támogatás csökkent.<sup>14</sup>

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

Ezek a költségek jellemzően a napi munkavégzéshez szükséges személyi-tárgyi feltételek biztosítását szolgálják<sup>15</sup> - irodaszer (papír, írószer, nyomtatópatron), tisztítószer, stb. – illetve a személyi juttatásokban a jutalmazási lehetőségek, béren kívüli juttatások, célfeladat egyéb, a teljesítményt ösztönző elemek.

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

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

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

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

## 1.2. Kiskincstári rendszer és likviditás

Az önkormányzat ún. kiskincstári rendszert<sup>16</sup> alkalmaz évek óta, a Jegyzői Intézkedés (Intézkedés) és a számlavezető hitelintézettel kötött megállapodás alapján.

Az önkormányzat által alkalmazott kiskincstári rendszerben a finanszírozás nem a biztosan érkező és/vagy meglévő bevételek alapján, hanem a költségvetésben jóváhagyott előirányzatok időarányos mértékének megfelelően történik.

„A költségvetési intézmény 10 napos dekádonként, kiemelt előirányzatonként

- személyi juttatásra és járulékokra,
- dologi kiadásokra,
- felhalmozási kiadásokra,
- felújítási kiadásokra

igényelheti a pénzeszközt.”

---

<sup>14</sup> az intézmény átszervezések egyik eleme volt, hogy az egészségügyi feladatok (Tóth Ilona Egészségügyi Szolgálat) a GSZI-hez kerültek

<sup>15</sup> nem csak mennyiségben, hanem **jó minőségben** is

<sup>16</sup> Budapest Főváros XXI. Kerület Csepeli Polgármesteri Hivatal - Jegyzői Intézkedés az önkormányzati kiskincstári rendszer működéséről

A Hivatal az igényeket a személyi juttatások és dologi kiadások tekintetében nem vizsgálja,<sup>17</sup> a felújítási és felhalmozási kiadások indokoltságát az intézménynek szakmailag igazolt számla másolattal kell alátámasztania.

Az előző időszakról megmaradt finanszírozási összeg automatikusan felhasználható a következő időszakban.

A kiskincstári rendszer jellemzően egy adott időszak valós pénz-igényének kezelését, illetve a meglévő pénzállomány központosítását szolgálja a hatékony felhasználás és az optimális kamat/hozam elérése érdekében. Önmagában azonban a kiskincstár működtetése nem elégséges eszköz az ütemezetten érkező kiadások kezeléséhez, mivel – mint korábban már utaltunk rá – az önkormányzat bevételei egyenetlenül érkeznek, ezért a **kötelezettségvállalások megkötése előtt** szükséges annak eldöntése, hogy a kötelezettségvállalásból adódó fizetési kötelezettségre a fizetés időpontjában lesz-e fedezet.

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

Ezért a kiskincstári rendszer működtetése mellett kiemelten fontos a likviditás kezelése is.

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

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

A likviditás kezelésére javasolunk a tanulmány 5. számú melléklete szerinti excel táblát, amelyet szervezeti egységek és az intézmények összesített költségvetési adataiból (rendszeresen ismétlődő adatszolgáltatás a likviditáshoz a kötelezettségvállalások és a várható bevételek szerint) és a napi banki adatokból folyamatosan frissíteni kell.

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

Az adatszolgáltatást az intézmények tekintetében az önkormányzat a finanszírozáshoz kötheti.

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

## 2. KÖZÉP TÁVON

### 2.1. Gazdasági Program számszerűsítése

Az Önkormányzat a jogszabályi előírásoknak megfelelően elkészítette gazdasági programját a jelenlegi Képviselő-testület megbízatásának időtartamára. A gazdasági program formai követelményeire nincs konkrét előírás, azonban a rövid távú tervekkel (éves költségvetési koncepció, költségvetési rendelet) való

---

<sup>17</sup> elsősorban a meglévő kötelezettségvállalásokra gondolunk

összhangját abban az esetben lehet egyértelműen megteremteni, ha az elképzeléseket időben ütemezik, és összegeket, forrásokat is rendelnek hozzá. (ezért is fontosak a már említett pontos és számszerűsített prognózisok)

A Gazdasági Program (Jövőkép) nem tartalmaz **számszerűsített** fejlesztési elképzeléseket, ezért a fejlesztési elképzelések megvalósíthatóságát tekintve pénzügyileg nem értékelhető, nem segíti az éves költségvetési koncepciók és költségvetések elkészítését, és a megvalósítás nyomon követése, a végrehajtás időszakonkénti ellenőrzése is nehézségekbe ütközik. Részben ez az oka a fejlesztési feladatok tervezett és teljesített kiadásai közötti nagy eltéréseknek, a pénzmaradvány magas összegének is.

Az önkormányzat számszerűsített, rövid távú stratégiai céljait jellemzően a költségvetési koncepciók, valamint a költségvetési rendelet fejlesztési-, felhalmozási feladatait tartalmazó mellékletei határozzák meg. A gazdasági programban megfogalmazott célkitűzések időbeli ütemezésének lehetséges megoldásaira, a költségvetési rendeletbe való programozott beillesztésének lehetőségeire az alábbiakban teszünk javaslatot:

Az önkormányzat stratégiai tervezési eljárásainak összhangba hozása egységes stratégiai menedzsment alkalmazásával teremthető meg. Nem különálló szervezeti egységre, vagy csoportra gondolunk itt a Hivatalon, illetve az önkormányzaton belül, hanem a kötelezettségvállalás folyamatában is részt vevő szakmai szervezeti egységek és az intézmények – a szakmai ágazati koncepciók kialakításában is részt vevő szakemberek - összehangolt munkájára.

Annyiban tér el ez a folyamat a kötelezettségvállalás folyamatától, hogy a „végtermék” közvetlenül nem a szerződés teljesítése, illetve a számla kifizetése és annak eredménye, hanem a gazdasági program, illetve egyéb ágazati szakmai koncepciók.

Amennyiben a szakmai szervezeti egységek előkészítő munkája megfelelő, a „végtermék” természetesen abban az esetben is a konkrét időszakra vonatkozó költségvetési előirányzat alapján megkötött szerződés, megrendelés (kötelezettségvállalás) és annak eredménye lesz.

Mire is gondolunk konkrétan:

A kötelezettségvállalás folyamatában természetes, hogy a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjében a kötelezettségvállalást kezdeményező szakmai szervezeti egység (ágazat) az adott évi költségvetésben rendelkezésre álló forrás (előirányzat) terhére kezdeményezi a szerződéskötést, megrendelést. A költségvetési és a likvid fedezet igazolását (pénzügyi ellenjegyzés) a szakmailag illetékes pénzügyi-gazdálkodási szervezet (Városgazdálkodási Ágazat) végzi, hiszen szakmailag ez a szervezeti egység van birtokában teljeskörűen a fedezetigazoláshoz szükséges információknak.

Nem más a helyzet a gazdasági program, illetve az egyéb ágazati szakmai koncepciók kialakítása során sem. A gazdasági programot a Képviselő-testület hagyja jóvá a polgármester előterjesztése alapján. Az előkészítést a Hivatal szakmai szervezetei végzik.

Az előkészítő munkálatokba nem csak a szakmai szervezeti egységeket, hanem a pénzügyi-gazdasági szervezetet is be kell vonni. A pénzügyi-gazdasági szervezet az előkészítő munka során megvizsgálja, hogy a szakmai koncepciókban meghatározott feladatokra az ismert kötelezettségek és lehetőségek figyelembevételével rendelkezésre fognak-e állni források, illetve milyen lehetőségei vannak az önkormányzatnak a források előteremtésére.

A pénzügyi-gazdasági ágazat és az ágazati szakmai szervezeti egységek közös, összehangolt munkája eredményeként a gazdasági programban megfogalmazott elképzelések az adott évi költségvetési koncepcióba átemelhetők, majd leképezhetők a tárgyi költségvetés szintjén is.

Mivel a fenti feladatok ellátása nagyfokú pénzügyi-szakmai felkészültséget és kapacitást is igényel, ezért indokolt lehet szakértő közreműködését igénybe venni a gazdasági programalkotási, véleményezési folyamatban. A költségvetési koncepció ennek megfelelően már éves szinten megalapozottan, a gazdasági programmal összhangban, évről-évre következetesen elkészíthető, a végrehajtás a költségvetési beszámolóskor nyomon követhető.

A stratégiai tervezés és a költségvetés összekapcsolását segíti a költségvetés tervezéséhez kiadott útmutató, tervezési utasítás is<sup>18</sup>. A tervezési utasításban – egyebek mellett - keret jelleggel módszertani iránymutatást lehet adni a szakmai szervezeti egységeknek a stratégiai célkitűzések elmúlt időszakban elfogadott irányairól, kereteiről, tartalmáról, az azokkal összefüggő pénzügyi-gazdasági lehetőségekről is.

A gazdasági programban meghatározott fejlesztési feladatok számszerűsítéséhez az önkormányzat által jelenleg is használt táblázatnak megfelelően a 4. számú melléklet szerint teszünk javaslatot.

## 2.2. A gazdálkodás központi kontrollja

Az önkormányzat és intézményei nem egységes pénzügyi-gazdálkodási rendszert alkalmaznak, így az önkormányzat nem kevés élő-munka ráfordítással valósíthatja meg, hogy a Hivatal a teljes önkormányzati gazdálkodást felügyelje, a gazdálkodási folyamatokat kontrollálja, valós idejű adategyeztetést folytasson.

Amennyiben a Hivatalban az intézmények és a gazdasági társaságok által alkalmazott gazdálkodási rendszer teljeskörűen, valós időben<sup>19</sup> látható lenne, a Hivatal az intézmények finanszírozását, a finanszírozási igényt valós időben, dokumentumok előállítása és bekérése nélkül elektronikusan kontrollálni tudná.

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

Az egységes rendszer, illetve a rendszerekbe való betekintés lehetősége nagy segítséget jelent a likviditás megítélésben is. Nem csak az a fontos ugyanis, hogy a Hivatal „rálásson” az intézmények bankszámláira, hanem az is, hogy a meglévő kötelezettségvállalásait, lejárt, vagy a közeljövőben lejáró szállítói számláit is esetenként ellenőrizni tudja.

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

A fentiek érdekében javasoljuk a Hivatalban kialakítani, hogy **az önkormányzat valamennyi intézménye és 100%-ban önkormányzati tulajdonú gazdasági társasága tekintetében a Hivatal betekintést nyerjen valamennyi intézménye és közfeladatot ellátó gazdasági társasága pénzügyi-gazdálkodási folyamataiba.**

Ezáltal egyrészt nő a munkavégzés hatékonysága, mivel az adatok bekérése helyett az önkormányzat maga kérdezi le az adatokat elektronikusan, vagy ellenőrzi az elektronikusan beküldött adatszolgáltatást, nincs idővesztés, amely az adatok előállítása miatt keletkezik, nincs félreértés, amely az adatok körére

---

<sup>18</sup> a Hivatal jegyzője részletes tervezési útmutatót ad ki a Városgazdálkodási Ágazat által előkészített szakmai javaslat alapján

<sup>19</sup> az adatok feldolgozásával egyidejűleg

vonatkozik, biztosan azt az adatok értékelik, minősítik amelyre szükség van, stb. így a döntések megalapozottsága, hatékonysága és eredményessége is nő.

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

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

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

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

## 2.2. Vezetői információs rendszer

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

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

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

Néhány példa és javaslat a VIR adattartalmára:

### Teljesítmény mutatók:

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

### Pénzügyi adatok:

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



#### **Kötelezettségvállalások:**

- Kötelezettségvállalások szervezeti egységek szerint
- Maradványos kötelezettségvállalások szervezeti egységek szerint,
- Tárgyévi és maradványos kötelezettségvállalások szervezeti egységek szerint,
- Kötelezettségvállalások partnerenként.

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

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

### **3. HOSSZÚ TÁVON**

#### **3.1. Gazdálkodási programok egységesítése az önkormányzat teljes intézményi és közfeladatot ellátó társaságai tekintetében**

Jelenleg a Hivatal és az intézményei és a 100%-ban önkormányzati tulajdonban lévő, közfeladatot ellátó gazdasági társaságai **nem egységes pénzügyi-gazdálkodási rendszereket** használnak, alkalmaznak.

(Megj.: Az alkalmazott pénzügyi-gazdálkodási rendszereket a 2. sz. fejlesztési részterület „*Helyzetértékelés, javaslatok megfogalmazása - Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzata támogató infrastruktúrájának és szerződéses kapcsolatainak bemutatása, intézményirányítási modell*” megnevezésű tanulmányának 2.1. pontja mutatja be.)

Az intézmények tekintetében a Képviselő-testület 571/2012.(X.08.) számú határozatával úgy döntött, hogy a GSZI teljes gazdálkodását érintő integrált ügyviteli rendszert vezessen be, melynek költségeit a 2013. évi költségvetésben tervezték meg.

Az önkormányzat hirdetmény közzététele nélküli tárgyalásos eljárást folytatott le, melynek nyertese a Griffsoft Informatikai Zrt. Forrás SQL rendszere lett.

A rendszer beszerzéséről, valamint jogszabály- és rendszerkövetéséről szóló szerződéseket a felek 2013. április 5-én írták alá, az ügyviteli rendszer telepítése és oktatása megtörtént.

A Forrás program egységes informatikai gazdálkodási és ügyviteli rendszer, amely képes kezelni valamennyi intézmény gazdálkodását egységes, integrált módon, a kötelező analitikák és számviteli elszámolások tekintetében, továbbá rendelkezik integrálható vezetői információs rendszerrel, illetve integrálható más elektronikus dokumentumkezelő rendszerrel is.

Mint azt már fentebb említettük, a gazdálkodási folyamatok és elszámolások hatékonysága és eredményessége nagymértékben függ attól, hogy a feladatok végrehajtása, ellenőrzése mennyi személyi-tárgyi kapacitást vesz igénybe, milyen gyors a végrehajtás, az adatok mennyire valós idejűek, ezek alapján a döntések mennyire megalapozottak.

Hosszú távon az intézmények és gazdasági társaságok által alkalmazott különféle, egymással párhuzamosan működő, nem integrált gazdálkodási rendszerek fenntartása nem indokolt, nem hatékony. Azon túlmenően, hogy az adatokhoz, információkhoz többszörös rögzítések és lekérdezések révén lehet hozzájutni, az egyes rendszerek fenntartása, jogszabálykövetése is többletköltséget eredményez. Egy egységes gazdálkodási

rendszer fenntartására az önkormányzat központilag köthet jogszabály-követési és support szerződést, amely nem csak a költségek, hanem a biztonság szempontjából is ajánlatos.

**Javasoljuk az önkormányzatnak, hogy hosszú távon egységesítse a Hivatal, valamennyi intézménye és közfeladatot ellátó gazdasági társasága gazdálkodási rendszerét, majd az egységes gazdálkodási rendszert a Hivatalban egy közös szerveren üzemeltesse.**

Ezáltal betekintést nyerhet valamennyi intézménye és közfeladatot ellátó gazdasági társasága pénzügyi-gazdálkodási folyamataiba, valós időben megalapozott információt kaphat a gazdálkodás és a költségvetés alakulásáról, javul az adatszolgáltatás hatékonysága és eredményessége és nem utolsósorban biztonságosan kezelheti az önkormányzat gazdálkodási adatait.

### 3.2. Önkormányzati ASP rendszerhez való csatlakozás

Az önkormányzati ASP rendszer (ASP) hosszú távra előre mutató hatékony, költségtakarékos, országosan egységes igazgatási modellt és IT megoldásokat jelent az önkormányzati munka támogatására.<sup>20</sup>

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

A központi fejlesztések és üzemeltetés révén nagymértékű megtakarítások jelentkezhetnek az önkormányzati munka területén, ezért a belső működés korszerűsítésére és az elektronikus szolgáltatásokra áldozott források, azok eredményei hozzájárulást jelenthetnek a települési költségvetések takarékosabbá tételéhez, valamint a magasabb színvonalú szolgáltatások nyújtásához.

Az ASP rendszer bevezetéséhez pályázati források kapcsolódnak: az EKOP támogatás elsősorban az ASP központ kialakítását és szolgáltatások felkészítését finanszírozza, míg a ROP pályázatok az önkormányzatok csatlakoztatását támogatják.

#### Előnyök

Az ASP szolgáltatások igénybevételével az önkormányzat

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

---

<sup>20</sup> jelenleg az önkormányzatok részére a központi asp rendszer fejlesztés alatt áll, a tervek szerint egy-két éven belül a központi költségvetési szervek KGR rendszeréhez hasonlóan csatlakozni lehet hozzá

- a szakrendszerek integrációja és a megvalósuló interoperabilitási megoldások révén megszüntethetik az ügyviteli és adminisztrációs párhuzamosságait.

### **Működési modell**

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

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

Szolgáltatás csomagok:

- Alapcsomag: az önkormányzatok alapvető működését támogató alkalmazások (Önkormányzati Alaprendszer) nyújtása, kiváltva a Magyar Államkincstár által jelenleg biztosított elavult szoftvereket.
- Szakrendszeri alkalmazás csomag: Az önkormányzatok részére minimálisan biztosítandó alkalmazásokat és további választható, vállalható alkalmazásköröket tartalmazza, melyből az önkormányzatok igényeik és pénzügyi kereteik szerint választhatnak az ASP portfólió szolgáltatások közül.<sup>21</sup>

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

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

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

### **Szereplők**

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

ASP központ, mint üzemeltető szervezet áll szerződéses kapcsolatban mind a szolgáltatás nyújtókkal (beszállítókkal), mind a szolgáltatást igénybe vevőkkel (önkormányzatok, intézmények). A központhoz kapcsolódnak még a háttérszolgáltatást nyújtó külső szervezetek és üzemeltetésben résztvevő alvállalkozók is.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> ilyenek pl. az adó- és a gazdálkodási szakrendszer

<sup>22</sup> forrás: Kormányzati Fejlesztési Ügynökség

### 3.3. Elektronikus folyamat és dokumentumkezelés

A költségvetési gazdálkodás végrehajtásában szigorúbb előírások vonatkoznak az iratkezelésre, a kifizetések kezelésére, a szerződéskötés folyamatára, mint a társasági keretekben megvalósuló hasonló feladatokra.

Annak ellenére, hogy a Hivatalon kívül a csak egy intézmény - a GSZI – fogja össze gazdálkodás szempontjából az intézményeket, a kötelezettségvállalás, vagy akár a szállítói számla kezelés folyamatát vizsgálva nem vitatható, hogy nagyon sokrétű és sok-szereplős feladatról van szó. Az önkormányzat kiterjedt szervezeti és intézményi körrel rendelkezik, a Hivatalban a kötelezettségvállalás folyamatában az aláírásra jogosultak száma is jelentős.

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

Az elektronikus dokumentum- és folyamatkezelő rendszer beszerzése és bevezetése – a jelenleg általunk ismert programok tekintetében – 100 fő felhasználó részére mintegy bruttó 25 millió forint költséggel jár. Ebben az elektronikus aláíró eszköz<sup>23</sup> költségei is benne vannak. A rendszer becsült éves fenntartási költsége mintegy bruttó 13 millió forint.

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

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

##### **Ingtatlanhoz kapcsolódó szerződések kezelése**

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

##### **Üzemeltetés és hibabejelentés kezelése**

- ingatlanokhoz kapcsolódó hibák, panaszok, karbantartási problémák bejelentésének kezelése (elektronikus űrlapok)
- statisztikák, listák, lekérdezések
  - ingatlanra, eszközre

---

<sup>23</sup> időbélyeggel ellátott, minősített tanúsítvánnyal ellátott aláírásra alkalmas eszköz 25 fő részére

- bejelentőre
- technikai csoportra
- alvállalkozókra
- hibatípusra stb.
- bejelentések alapján automatikus feladatkiosztás
- bejelentések határidő felügyelete (végrehajtás)
- bejelentések – teljesítések – számlák összekapcsolása (pénzügy)
- automatikus e-mail értesítések ingatlanhoz kapcsolódó feladatok lejártáról, határidőről (felelős, helyettes, felettes részére)
- jelentések, riportok gyors összeállítása (excel export)
- visszakereshető szkennelt dokumentumképek (akár összekötve a könyvelési rendszerből is)

### **Beruházás, projekt és tervdokumentáció kezelése**

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

- Tervek, engedélyek kivitelezési dokumentációk nyilvántartása
- Felújítási feladatok nyilvántartása és számonkérése
- Projektdokumentációk elkészítése elektronikus véleményeztetése
- Beruházáshoz kapcsolódó engedélyezési folyamatok kialakítása
- Beruházáshoz kötött költségelszámolások támogatása

### **Kötelezettségvállalás, utalványozás támogatása**

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

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

### **Képviselő testületi munka támogatása**

Testületi és bizottsági üléseken keletkező, valamint előkészítő iratainak, dokumentumainak keletkeztetése, iktatása, terjesztése, kezelése és archiválása, döntés előkészítő anyagok terjesztése, véleményeztetése

- iratok és szkennelt képeinek gyors visszakereshetősége
  - típus (jegyzőkönyvek, meghallgatások, határozatok, döntés előkészítő iratok stb.)
  - dátum (keletkezés, lejárát, hatálybalépés)
  - ülés száma
  - témakör
  - kulcsszó alapján
- bizottsági anyagok kezelése, testületi anyagok származtatása ebből
- testületi anyagok szerkesztése, verziókezelése, engedélyeztetési folyamatának kezelése
- iratok, dokumentumok összekapcsolása relevancia alapján
- iratok életútjának kezelése
- iratok információs védelme, megnyitások illegális másolások és nyomtatások megakadályozása
- elektronikus privát jegyzetek kialakítása<sup>24</sup>

### **Feladatmenedzsment**

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

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

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

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

### **E-Hatósági ügykezelés**

Hatósági ügyintézéshez kapcsolódó folyamatok támogatása:

- ügyiratok elektronikus hiteles érkeztetése, kezelése és archiválása
- papíralapú dokumentumok hiteles digitalizálása
- fokozott biztonságú elektronikus aláírás ügykezelés során

---

<sup>24</sup> Az önkormányzat tájékoztatása alapján testületi munkát támogató rendszer a Hivatalban működik. Ennek a rendszernek az integrálása az egységes dokumentumkezelő rendszerrel szükséges

- elektronikus, vegyes és papír alapú folyamatok kialakításának lehetősége
- ügyfélkapun keresztüli ügymenet-indítás lehetősége
- elektronikus dokumentumok harmonizálása papíralapú dokumentumokkal

Az elektronikus dokumentum- és folyamatkezelés bevezetésétől várható eredmények:

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

#### 4. A hatékonyságnövelő javaslatok táblázatos formában összefoglalva:

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

#### V. Mellékletek

1. számú melléklet: Az Önkormányzat költségvetésének változása 2013-2014.
2. számú melléklet: A Hivatal és a GSZI egyel költségvetési adatainak változása
3. számú melléklet: Az önkormányzat felhalmozási kiadásainak változása 2012-2013.
4. számú melléklet: Táblázat minta a gazdasági program számszerűsítéséhez
5. számú melléklet: Likviditás támogatását szolgáló táblázat minta
6. számú melléklet: Javaslat az önkormányzati kiskincstári finanszírozási rendszer működéséről szóló Budapest Főváros XXI. Kerület Csepel Polgármesteri Hivatal Jegyzői Intézkedésének módosítására