

Zalalövő Város Önkormányzata
Polgármesteri Hivatal

Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

A szakértői tanulmány és eljárásrend az ÁROP-1.A.2/A-2008 támogatási projekt keretei között, Zalalövő Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala számára készült.

Budapest, 2010. május

<u>Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása.....</u>	<u>3</u>
<u>Bevezetés.....</u>	<u>3</u>
<u>Elvégzendő feladatok.....</u>	<u>5</u>
<u>1 Nulla-bázisú költségvetési folyamat kialakítása, javaslatok kidolgozására az eljárásrend racionalizására.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Az értékarányosságon és analitikus gazdasági adatokon alapuló tervezés kockázatai. .5</u>	
<u>1.2 A tükör-költségvetés, tervezés nulla-bázison, előirányzat-tisztítás és előirányzat-architektúra.....</u>	<u>6</u>
<u>1.3 A költségvetési számítások.....</u>	<u>8</u>
<u>1.3.1 A számítások – illetmény-alap.....</u>	<u>9</u>
<u>1.3.2 A szakmai feladatellátás modellezése.....</u>	<u>13</u>
<u>1.3.3 Az adatrendszer.....</u>	<u>13</u>
<u>1.4 Az erőforrások szakmai paraméterei (inputok mint erőforrások).....</u>	<u>13</u>
<u>1.5 Az erőforrások meghatározása.....</u>	<u>14</u>
<u>1.6 A feladatmutatók fő csoportjai.....</u>	<u>15</u>
<u>2 A költséghatékonyság mutatószámai.....</u>	<u>15</u>
<u>2.1 Intézményméret és méretgazdaságosság.....</u>	<u>15</u>
<u>2.2 A feladatmutatók és az erőforrások arányszámai.....</u>	<u>16</u>
<u>2.3 Outputok (a végeredmények mint kibocsátások.).....</u>	<u>16</u>
<u>2.4 A szakpolitikai modellezéshez kapcsolódó költségvetési paraméterváltozók.....</u>	<u>17</u>
<u>2.5 Protokoll kialakítása a feladattervezésben.....</u>	<u>18</u>
<u>2.5.1 A dinamikus aktuális és stratégiai tervezési modell jellemzői:</u>	<u>18</u>
<u>2.5.2 A foglalkoztatási, munkavállalói adatkör:.....</u>	<u>19</u>
<u>Elvárt eredménytermékek:.....</u>	<u>24</u>
<u>3 Eljárásrend kidolgozása.....</u>	<u>27</u>
<u>3.1 Adatforrások.....</u>	<u>27</u>
<u>3.2 Adatintegráció és konverziók.....</u>	<u>27</u>
<u>3.3 Adatrendszerzés.....</u>	<u>28</u>
<u>3.4 A tervezési stratégia vázlata.....</u>	<u>28</u>

<u>Az eredmények érvényesítésének szempontrendszere.....</u>	<u>33</u>
<u>3.5 Az eljárási rend ellenőrzési nyomvonala.....</u>	<u>37</u>

Az új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

Bevezetés

Világosan és átláthatóan meg kell jeleníteni a tervezés során a gazdasági, a pénzügyi és költségvetési értelemben számba vett források felhasználásának és a szolgáltatás mértékének (pl. oktatási foglalkozások, közművelődési rendezvények stb.) összefüggéseit. Azaz, ha „összevonásra kerül két délutáni foglalkozási csoport”, ha „átsorolásra kerül egy intézményvezető-helyettesi státusz, ha csökken a könyvtári kölcsönzési idő óraszám stb.”, akkor ennek megfelelően csökken a kibocsátott munkaóra-szám, akkor ennek ez a gazdasági és pénzügyi értéke és ebben az időben és mértékben fog jelentkezni a hatása a költségvetésben. Itt elsősorban a gazdaságpolitikai, szakmapolitikai és foglalkoztatáspolitikai szándék jelentkezik külön-külön vagy együttesen, egymást erősítve vagy kioltva.

Fontos, a szabályozottsággal összefüggő kérdés az output (közszolgáltatások) és a feladatellátás funkcionális és technikai tevékenység (pl. könyvvezetés, takarítás) gazdasági és pénzügyi inputjai alapadatrendszerének és az arra épülő hatékonyságot és teljesítményt mérő paramétereinek standard követelmény szerinti kapcsolatainak, az alkalmazhatóság megteremtése. *Az intézményi és felügyeleti szerv dolgozhat más eszközökkel, de nem juthat más objektív (mért) eredményre, csak eltérő fogalmak, mérési egységek és teljesítménymérő számok alkalmazása okán.* A szubjektív megítélése egy objektív mérési vagy számítási értéknek már más gondolati dimenzió.

A tervezés (cél elérése) és a teljesítés (eredmény) összehasonlítása monitoring rendszeren keresztül akkor kézenfekvő, ha a terv és tény adatrendszer és az azokra épülő mérőszámok és paraméterek *meg egyezőséget* mutatnak. A számtalan kvalitatív vagy feltevésen alapuló információ miatt növelni szükséges az *adatrendszer megbízhatósági szintjét*, a bizonyosságot a dokumentumokban és a valóságban zajló folyamatok kohéziója tekintetében. Ezt általában *rendszer szemléletű és objektív ellenőrzés* folyamatrendszere biztosítja.

A monitoring során az előzetesen megtervezett ellenőrzési (beavatkozási és magas kockázati) pontokon kerülhetnek sorra a dinamikus tervezés során a teljesítési folyamatokba történő beavatkozások, korrekciós döntések. A *folyamat előzetes* tervezési-ellenőrzésen és *utólagos* elszámolás-ellenőrzésen nyugszik. A teljesítménymérés lehet az alapja a folyamataiban dinamizált ellenőrzésen, nyomkövetésen alapuló tervezés-beavatkozás rendszerének, előre jelezve a hatékonyság vagy gazdaságosság, a *cél-eredmény kapcsolat viszonyrendszerének várható változásait*.

Az új költségvetés-tervezés technika – nulla-bázisú tervezés - lényege az innováció, a *szakszerűség*, nem elsődlegesen a válság kérdésköre, vagy annak felvetése, illetőleg annak meglétének bizonyítása. Minden gazdasági vagy pénzügyi helyzet megoldási kérdés.

Az új fejlesztés továbbá annyit is jelent, hogy minden helyi sajátosság is szerepet kap benne. Az adatfeldolgozás, *szinte láthatatlan*, diszkrét, célra- és lényegre törő, mentes a feleslegességektől, objektív és szabályszerűség mentén halad. A jogszabályi megfelelés alapkövetelmény, de széles mozgásteret biztosít a közgazdasági alapfogalomként alkalmazott józan ész („common sense”) alkalmazása is. Másfelől, abból indul ki, hogy az államháztartási és önkormányzati jogszabályok *módosítása* alapján a *hatékony, gazdaságos és eredményes működés törvényi köteleesség*. Miként az *együttműködés is a Felek között* a költségvetési folyamatok pozitív és EREDMÉNYES elemeinek meghatározásában.

Az **innováció lényege – miként a hatékonyságnak is** –, hogy lehet valamit (pl. költségvetés-tervezést is) megújítani olyan módon, hogy az pozitív tapasztalást és gazdagodást jelentsen. Gyarapítsa a költségvetést, nagyobb teret adjon azon folyamatoknak, amely a helyi döntéseket és célkitűzéseket jobban preferálja, csökkenti a függőséget a jogalkotástól, pénzügyi nehézségektől. Az ajánlott MÓDSZER integrálja a szakmai és költségvetési eljárásokat, *összefoglalja a nulla-bázisú tervezés, a feladatfinanszírozás, a nulla-bázisú tükör-költségvetés* elemeit (felismerteti a gazdasági és pénzügyi költségvetés párhuzamosságait is).

Olyan, mint a kirakós játék: alapelemekből bármilyen formát képezhetünk.

A költségvetés-tervezés megújítása lényeges kérdés. A költségvetés-tervezés új iránya magában foglalja a gazdasági, szakmai és funkcionális működés folyamatait; előrelátást, biztonságot, eredményt nyújt, áttekinthetőséget és szervezeti jövőképet biztosít. *A hagyományos számvitel típusú bázistervezés nem vizsgálja a folyamatok célszerűségét, csupán könyvelési bizonylatokon, az előző évi bázis költségvetési adatain alapul.*

A TERVEZŐ STRATÉGIA eszköze: a feladattervezés nulla-bázisú eljárással – a *tudatos tervezés alapja*. A dinamikus gazdasági-pénzügyi szimulációs eljárások a nemzetközi gyakorlatban régóta elfogadott és bizonyított döntés-előkészítésnek – számítógépes döntéstámogató eljárásnak - számítanak. *Ezen eljárás rendkívül hatékony a gazdaságpolitikai döntések előzetes hatásvizsgálatában, valamint az előrejelzések mögött rejlő kockázatok feltárásában és az eredmények hatásainak számszerűsítésében*. Lényege, hogy megbízható adatrendszeren keresztül számszerűsített gazdasági eredményeket prognosztizáljon, és költségvetési számításokat nyerjen – így egyúttal a költségvetését.

Elvégzendő feladatok

1 Nulla-bázisú költségvetési folyamat kialakítása, javaslatok kidolgozására az eljárásrend racionalizására

1.1 *Az értékarányosságon és analitikus gazdasági adatokon alapuló tervezés kockázatai*

A tervezési módszer új technológiai ismeretek alkalmazását és elsajátítását feltételezi -, amely képzésen és évről-évre folyamatos elsajátításon alapulhat. Technológiai ismeretek és alkalmazhatóság nélkül a használatos rendszer átírása „átmeneti üzemzavarokat” okozhat.

Ezért, első szakaszban ajánlott a hagyományos és bázis alapú költségvetés-tervezés együttes használata, első körben a tevékenységek munkaidő, személyzeti és beralap tényezőinek újraalkotása ajánlott – nulla bázisról, számítási eljárásokkal és több variánsban.

A szervezetek gyakran nem alkalmaznak összehasonlítható teljesítmény-mutatókat és ahhoz kapcsolódó eljárásokat, így az objektív értékelés nehezebbé válik. Nincsenek konkrétan, világosan és előzetesen megfogalmazva az elvárt teljesítmény értékei, paraméterei.

A tervezési módszerben magas a kockázata az adatrendszer megbízhatóságának, jelenleg helyi szinten arányaiban magas a feltételezéses és konkrétumok helyett általánosító következtetések leszűrésének lehetősége. Gyakran csekély az együttműködés szándéka a közreműködők között a jelenlegi státus quo újraépítésére. A közvetlen megfigyelések szórványosak (az ellenőrzések elsődlegesen dokumentum alapúak). Gyakran egyes és konkrét pillanathoz kapcsolódnak (nem folyamatokat vizsgál).

Különös problémát jelenthet, hogy az önkormányzati költségvetés eltérő szemléletet és módszert igényel, mint egy költségvetési szerv elemi költségvetése. Átértékelődnek a részleírányzatok, mint pl. a túlóra, helyettesítés, jutalom stb. Az önkormányzat akkor tervez jól, áttekinthetően és irányítottan, valamint *ellenőrizhetően*, ha meghatározza a *költségvetési magot és centrumot, az elemzési alapházist* – amihez viszonyul minden elem. Ilyen pl. a munkaidő-alap, illetve arra épülő illetményalap (beralap) a kötelező foglalkozások kötelező munkaóraszámai és kötelező illetményei. Kiegészülve a beosztásokhoz előírt pótlékokkal. Ehhez számított viszonyérték a munkavégzés további költségei, az egyéb juttatások (pl. személyhez kapcsolódó költségtérítések, étkezési pénz stb.). *A feladat elsősorban a puha költségvetési korlátoknak tetőt meghatározni.* Az ellenőrzés során ezt a viszonyrendszert kell mérni. Ugyanis a tervezés és a teljesítés más számsorokon fog megjelenni, pl. egyes bérelemek a rendszeres munkavégzés költsége helyett a nem rendszeres vagy külső személyi juttatások között fognak megjelenni – munkajogi aspektusból.

1.2 A tükör-költségvetés, tervezés nulla-bázison, előirányzat-tisztítás és előirányzat-architektúra

A tükör-költségvetés azt jelenti, hogy gazdasági adatokon alapuló főszámok keletkeznek, amelyek előirányzati szinten meghatározott architektúrába (kötelező alapfinanszírozás, munkaügyi többletfinanszírozás, minőségi többletfinanszírozás stb.) sorolódnak. Ezek a kiemelt előirányzatok és azok átlátható belső felépítettségének rétegei.

A teljesítés a könyvelés során keletkező bizonylatok „tömegeinek” fő aggregációs (mérési pontokon mért összesített) értékeinek viszonyrendszerét adja. A kontrolling (teljesítményellenőrzés) *kompetenciája a teljesítés és a tervezés adatainak (cél input-output és teljesített input-output), a tervezett és a tényleges ráfordítás (input) és a kibocsátás (output) értékei arányosságának vizsgálata egyúttal.*

A nulla-bázisú tervezés során minden gazdasági évet célszerű megtervezni az előre várható *gazdasági adatokon, szakmai paraméterrendszeren.* Azok főbb gazdasági folyamatai és bizonylatolása során a főbb számviteli pontokon keletkező számsorok biztosítják a költségvetést főkönyvi szinteken is.

Nem a teljesítést kell mérni, hanem a tervezés eredményét, a teljesítményt. Máskülönben maradnak a puha költségvetési korlátok, mérhetetlen továbbra is a gazdaságosság és az eredményesség. Nem érvényesül a legkisebb költség elve és a minőségcentrumban a hozzáadott érték mértékének mérhetősége (megkülönböztetve a felesleges ráfordítás előirányzati többletétől.)

A számviteli alapú tervezés és ellenőrzés alkalmatlan korszerű intézményi gazdasági tevékenység meg-alapozására, ahol szétválik a pénzügyi felesleg és a minőség, a költségvetési előirányzat és a gazdasági eredmény.

Folyamat-összefüggések

1. Tervezési folyamat
2. Működési folyamat – bizonylatok keletkezése
3. Összehasonlítás, modellezés, mintaválasztás
4. Folyamatellenőrzés – beavatkozási pontok keresése
5. Eredmény és költséghatékonyság mérése

Cél-meghatározások

A felesleges munkaidő kimutatása:

- Annak csökkentése
- Annak megszüntetése

A felesleges álláshelyek kimutatása:

- Annak csökkentése rész munkaidőre
- Annak megszüntetése

A létszámok és álláshelyek összehasonlító kimutatása és megkülönböztetése

- Az álláshelyeket érintő, de létszámot nem érintő intézkedések (csak munkaügy)
- A létszámot is érintő intézkedések (pénzügy+munkaügy együtt).

A foglalkoztatás minősége és a bérmeztakarítás

A foglalkoztatás minőségét és az emberi erőforrás-tervezés igényességét gyakran háttérbe szorítja a bérmeztakarítás-képzés kényszerszere.

A dologi kiadások kettős feltételű meghatározása

Az anyagi jellegű felhasználások, a fogyasztási vagy felhasználási mennyiség és a pénzbeli értékváltozás együtt hatását szükséges alkalmazni, az egységköltség kialakításához és a meztakarításhoz fontos a naturáliák szerepe, összehasonlító értékelése.

Támogatások - pénzeszköz átadása

A támogatások meghatározása során

- Funkcionális vizsgálat – pl. milyen mértékben vált ki közszolgáltatást
- Támogatás megállapítása – relatív mutatók és alternatív költségvetés készítése által (valóban olcsóbb és hatékonyabb-e?)
- Finanszírozási ütemezés – a támogatások pénzeszközeinek átadása.
- Évenkénti felülvizsgálat – az eredményesség vizsgálata.
- Előzetes tájékoztatás a változtatás szándékáról – egyeztetések.

Bevételek –

- Szerkezeti vizsgálat – az egyes - államháztartáson belüli – bevételi forrástípusok (állami, önkormányzati, intézményi) és államháztartáson kívüli, valamint működési és felhalmozási célú bevételek arányainak vizsgálata.

- Normatívák változásai (mennyiség és értékváltozás) – jogszabály és a helyi feladatmutatók változásai alapján
- ÖNHIKI vagy vis maior keretek stb.

1.3 A költségvetési számítások

- A számítás munkaóraszám alapú.
- Az álláshelyek az óraszámok osztott egységei, a teljes munkaidő-egyenérték átszámítás szerint. A KORSZERŰ és EU-KOMPATÍBILIS munkaerő-tervezés a VÉGZETT – munkaóraszámban mért - munkamennyiségen alapul, nem létszámban.

Ez tökéletesen megfelel a TME-nek, azaz teljes munkaidő egyenértéknek.

- Példa: a pedagógusok esetében az óraszámok képletrendszeren keresztül átszámítódnak heti 40 óraszámra ($22=40$ vagy $32=40$).

Munkaköri attribútumok

Munkakör neve: Pl. óvodapedagógus

Foglalkoztatás jogviszonya

Pl. közalkalmazott, vagy köztisztviselő, munkaszerződéses vagy megbízási stb.

Szakfeladat

Általános iskolai oktatás szakfeladata.

FEOR száma

Pl. 2431 általános iskolai tanító, tanár

Foglalkozási főcsoport neve és kódja

Pl. Vezetők

Pl. Szakmai dolgozók

Munkaidő-alap

A non plus ultra. A hatékonyság mérésének és a költségvetési gazdaságosság alapja. Az elvégzendő feladatok munkamennyisége foglalkozásonként, szervezetenként.

Egy munkaóra pénzügyi teljesítése (számított óradíj) és a havi illetményt, az illetménytábla szerinti kibocsátást többé-kevésbé egyenértéknek tekinthetjük. A munkavégzés gazdasági teljesítménye értékarányosságának kérdése leggyakrabban a kibocsátásért alapvetően a legtöbb kockázatot magában rejlő – pl. oktatási folyamatok - körében merül fel –megválaszolendő kérdésként.

Heti munkaideje

Az ellátandó heti munkaóraszámok ideje. A MODELL alapja.

Foglalkozás álláshely-száma

Az egyes FEOR-csoportokra – foglalkozási főcsoportokra megállapított álláshelyszám (pl. vezetők, szakmai vagy hivatali álláshelyek, dajkák, segítők, gazdasági-irodai álláshelyek).

Előirányzat-architektúra (személyi kiadások)

A személyi kiadások előirányzat-architektúra három fő összetevője

1. a havi rendszerességű juttatások
2. a nem havi rendszerességű és külső személyi juttatások köre
3. a személyi juttatások munkaadókat terhelő járuléakai

1.3.1 A számítások – illetmény-alap

Alapilletménye (munkabére)

Állandóan változó érték, amely automatikusan változik a munkaidővel. Az átlagos alapilletmény és a munkaóraszámok heti munkaidő hányadosának szorzata. Valamint az illetményemeléssel. Önállóan számított analitikus érték. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másfél-éves, kétéves stb.)

Illetménykiegészítése

Csak köztisztviselőknél. Állandóan változó érték, amely automatikusan változik a munkaidővel. Valamint az illetményemeléssel. Önállóan számított analitikus érték. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Illetménypótléka (bérpótléka)

Az értéke a beosztás-értékekkel együtt változik. Valamint az illetményalappal vagy pótlékalappal. Önállóan számított analitikus érték. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

További rendszeres személyi juttatások

Ide tartoznak az egyéb sajátos rendszeres személyi juttatások. Az alapilletmény-tömeg százalékos aránya – annak módosításával nő vagy csökken. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (fél-éves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Munkavégzés-juttatás

Az előre nem látható munkaügyi bonyodalmak fedezete – tapasztalati értéken, illetőleg szabályzatok juttatásai alapján. Ide tartoznak a rendkívüli munkavégzés kiadásai. Az alapilletmény-tömeg százalékos aránya – annak módosításával nő vagy csökken. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Egyéb juttatás

A „bevallalható nem kötelező kötelezettségek”. Ide tartoznak olyan többlet-támogatások, mint a személyhez kapcsolódó költségtérítések, pl. étkezési költségtérítések. Az alapilletmény-tömeg százalékos

aránya – annak módosításával nő vagy csökken. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Teljesítmény juttatás

TELJESÍTMÉNYMUTATÓK alapján biztosíthatók. Teljesítményfinanszírozás. Alkalmazása korlátozottak, jelenleg előnyben vannak az alanyi jellegű, sőt járulékmentes személyi juttatások köre, de a teljesítménybérezés ellen hat az alacsony költséghatékonyság. De csökkenti lehetőségeit a rendkívüli munkavégzés kiadásai is. Az alapilletmény-tömeg százalékos aránya – annak módosításával nő vagy csökken. Alkalmazása teljesítményméréshez kötött. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Egyszeri juttatás

Ide tartoznak az egyszeri és egyedileg is számítható kiadások. Rendszerint a jubileumi jutalom, végkielégítés stb. Az alapilletmény-tömeg százalékos aránya – annak arányában kalkulált érték alapján nő vagy csökken. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Külső személyi juttatás

Ide tartoznak azon megbízási díjak, amelyek munkavégzéshez kapcsolódnak, az alkalmi munkavállalási díjak. Az alapilletmény-tömeg százalékos aránya – annak arányában kalkulált érték alapján nő vagy csökken. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Személyi juttatások

A személyi juttatások összesen. Összeadási művelet: alapilletmények + illetménykiegészítések + illetménypótlékok + nem rendszeres + külső személyi juttatások.. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Munkaadókat terhelő járulékok

A munkaadókat terhelő járulékok összesen. Százalékos arányszámítással.

Személyi és MTJ együtt

Személyi kiadások és járulékai együtt. Dinamikában a hónapok követő számával szorozva (féléves, éves, másféléves, kétéves stb.)

Mérő-paraméterek

Átlag-alapilletménye

Az egyes foglalkozási csoportok havi átlagos illetménye

Óradíja (havi 40-re)

Az egyes foglalkozási csoportok egyetlen „munkaóraszám” költsége.

Átlagos illetménye

Az egyes foglalkozási csoportok havi átlagos illetménye a pótlékokkal kiegészítve.

Illetményalap – költségcentrum, finanszírozási mag

A költségcentrumot és finanszírozási magot a minden munkavállalót magába foglaló alapilletmény, alapbér tömege jelenti – ez a viszonyítási alap minden más bértételhez.

1. Az egyes adatok szervezetenként

- A foglalkozások illetményvonzatai: alap mértékegysége a foglalkozások óraszámai. A tervezési idő mértékegysége a heti foglalkozások óraszámai szerinti heti óratervek, munkarendek.
- Az illetményvonzatok dinamikusan és összerendelten követik a gazdasági erőforrások változásait. A gazdasági és pénzügyi tervezés alapja a tervezett foglalkozások óradíjának meghatározottsága (a ráfordítás pénzeszközben).
- Az értékarányos ráfordítás költségcentrumának kialakítása - a - két konstans függvényű (munkaóra és óradíj értékváltozói) - bázisköltség-szint, amelyhez viszonyítottan változnak a további értékek.
- Az értékarányos ráfordítástól független - alapvetően munkajogi vonzatú - költségkihatások és értékszintjeinek meghatározása következik (általában szorzószámokkal történik).

Világosan meg kell jeleníteni a tervezés során a *gazdasági, a pénzügyi és költségvetési* értelemben számba vett *források* felhasználásának és a szolgáltatás mértékének összefüggéseit. Ha csökken a kibocsátott munkaóraszám, akkor ennek ez a gazdasági és pénzügyi értéke időben és térben (szervezetben) arányos mértékben fog jelentkezni. A hatása a költségvetésben - havonta, évente járulékaival együtt stb. – azonnal kimutatható.

Itt elsősorban a *gazdaságpolitikai, szakmapolitikai és foglalkoztatáspolitikai* szándék jelentkezik külön-külön vagy együttesen, egymást erősítve vagy kioltva.

Személyi juttatások – járulékos kiadások, előirányzat-architektúra

Világosan meg kell jeleníteni a tervezés során a *gazdasági, a pénzügyi és költségvetési* értelemben számba vett *források* célszerű és eredményes felhasználásának összefüggéseit. Azaz, külön megjelenik egy közszolgálati javadalmaztatási politika (pl. ruhapénz, étkezési pénz, jutalom, stb.), illetve a hatékony, gazdaságos és eredményes működés elismerése teljesítménymutatók alapján.

Itt elsősorban a *javadalmaztatás-politikai és teljesítményelismerés-politikai* szándék jelentkezik külön-külön vagy együttesen, egymást erősítve vagy kioltva.

A számítások, mintaválasztások modellezése

A modellezések számítási variációkat jelentenek, amelyek egy bázis + két javasolt forgatókönyv alapján készülnek el.

Az információgyűjtést és feldolgozást követi a szakértői tevékenység belső keretei közötti elemzés és javaslatok elkészítése javaslatok formájában

Az információelemzés legkorszerűbb technológiai alkalmazásai külön speciális szakmai kompetenciát igényelnek. Egyidejűleg szükséges alkalmazni a számítástechnikai eszközök felgyorsító, kapcsolatteremtő, illetve összetett összefüggéseket vizsgáló lehetőségeinek összekötését az analitikus elemzések, tapasztalatok vizsgálati módszereivel. Ilyen vizsgálati módszer az összetett tényezők együttes összemérése, az összehasonlító elemzés és értékelés matematikai algoritmusokon alapuló számítások alátámasztása, az elemző folyamatok zárt láncolatú alkalmazása.

Előnye: alátámasztottság, sebesség, variációs lehetőségek, gyors változtatási képességek

Jelenleg az *illetmény-kibocsátás* a teljes munkaidőre vetített heti 40 óra arányában történik minden munkakörre – függetlenül attól, hogy milyen körben és mértékben teljesít munkavégzést, foglalkozást – ezért a fejtegetések a hatékonyság-elemzés és pénzügyi-munkaügyi viszonyok tekintetében gyakran elméleti jellegűek.

A fentiek értelmében a *munkahatékonyság, a gazdasági teljesítmény és a pénzügyi teljesítések* egymás viszonyrendszerei, a munkaszervezési hatékonyság növelése (pl. a foglalkozások óraszám szerinti könnyebb eloszthatósága) gyakran objektív korlátokba is ütközik (pl. intézményszerkezet, szervezetméret).

A hatékonyság-vizsgálat ezért gyakran nem költségszámítás, hanem munkaóra-ráfordítás, munkaerő-szerkezet, foglalkozásszerkezet, munkaidő-szerkezet vizsgálata.

Fontos az *elemezhetőség és összehasonlíthatóság* biztosítása, emiatt analitikus gazdasági adatokon alapul mérőrendszerre van szükség, amely gyakran naturália alapú (pl. relatív munkaóraszám és az ellátottak arányának vizsgálata során a munkaóra és az ellátottak mint naturália alapú feladatmutatók jelennek meg):

A gazdasági és pénzügyi információs rendszer működése

A helyi integrált információs rendszer megalkotása szükséges, szervezett, strukturált és integrált adatgyűjtés azonos fogalmi rendszer alapján történik.

Önkormányzati javaslatok előkészítése

Bizottsági javaslatok előkészítése – a szakbizottságok és a pénzügyi bizottság számára.

Előterjesztés előkészítése – döntéstámogatással, szakmai-gazdasági és pénzügyi, valamint költségvetési hatások elemzésével.

Költségvetési rendelet kiegészítésének előkészítése

A költségvetési rendelet kiegészítése számítások eredményeivel és naturáliákkal – jogszabályi megalapozottsággal (Ámr.) szükséges lehet. Ide tartozhatnak:

- Az erőforrások meghatározása

- Szervezetenként a feladatok paramétereinek meghatározása
- Szervezetenként a heti rendszeres munkaidő alapjának meghatározása és a költségvetési álláshe-
lyek megállapítása
- Az előirányzat-architektúra meghatározása.
- A feladatok és szervezetek teljesítményparamétereinek meghatározása

1.3.2 A szakmai feladatellátás modellezése

A számviteli alapú tervezés kritikája, hogy nem a szakmai paraméterrendszerre épül, hanem számviteli – múltbeli könyvelési - adatokra. A számviteli és erőforrás-alapú tervezésről át kell térni a feladattervezésre.

Különös problémát jelenthet, hogy az önkormányzati intézményi költségvetés eltérő szemléletet és módszert igényel, mint egy költségvetési szerv elemi költségvetése. Átértékelődnek olyan részelőirányzatok, mint túlóra, helyettesítés, jutalom stb. Az önkormányzat akkor tervez jól, áttekinthetően és irányítottan, valamint ellenőrizhetően, ha meghatározza a költségvetési magot és centrumot, a bázist. Ez a munkaidő-alapra épülő illetményalap (illetménykiegészítéssel együtt) - a kötelező foglalkozások kötelező munkaóraszámai és kötelező illetményei.

A feladatfinanszírozás alapja a feladattervezés. Továbbá, az átláthatóság nagyobb mértékű megteremtése azáltal, hogy a gazdasági (szakmai és nem szakmai) tevékenység és paraméterrendszerének vizsgálata közvetlen kapcsolatba hozza az egyes gazdasági folyamatot és közvetlen költséghatásait.

1.3.3 Az adatrendszer

1.4 Az erőforrások szakmai paramétere (inputok mint erőforrások)

A szakpolitikai koncepciók számításai minden esetben a korszerű gazdaságtan és a FEUVE fogalmai (gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség) alapján történnek:

- az értékarányosság („value for money”), azaz a feladatmutatók és a hozzárendelt erőforrások alapján történő kontrollszámok legyártása elsődleges (azaz az input – ráfordítás – és az output – kibocsátott közszolgáltatás - költségeinek értékarányos arányainak vizsgálata),
- az erőforrások hozzárendelésében döntő jelentőségű a szakmai alaptevékenységben a naturália alapú feladatmutató megjelenése.

Osztályozási feladatok

1. Azonos feladatcsoportba sorolás (tervezési csoportok: pl. óvoda, iskola, szociális intézmény, kulturális intézmény, hivatal stb.)
2. Feladatok azonosítása (pl. óvodai nevelés, általános iskolai oktatás, alapfokú művészetoktatás, könyvtár, művelődési ház, polgármesteri hivatal stb.)
3. Szervezetcsoport meghatározása (középirányítási vagy gazdálkodási szint – pl. gazdálkodás megszervezésének módja vagy térségi feladatellátás stb. szerint)
4. Intézmény rövid neve (önálló jogi személy)
5. Gazdasági egység (tagintézmény, telephely, szervezeti egység – pl. hivatali osztály) rövid neve (az önálló jogi személy intézmény szervezeti egysége, telephelye, szervezeti felépítése stb.)
6. Gazdasági szervezettel rendelkezik, vagy nem rendelkezik.
7. Ágazati csoport meghatározása (pl. közigazgatás, oktatás, kulturális tevékenység, szociális ellátás)
8. Szervezet működése (működik, megszűnik, megszűnt)

1.5 Az erőforrások meghatározása

A foglalkozási szakmai csoportok és jellemzői:

A szakpolitikai koncepció nem csak a szakmai munkakörökben, foglalkozásokban hozhat változást, ki-hathat egyéb munkakörökre, foglalkozásokra is a szakmai tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó, avagy funkcionális – pl. adminisztratív, műszaki, élelmezési

- Összesen (összesített érték számszerűen – munkaóra alapon, teljes munkaidő-egyenérték – TME alias FTEE / full-time employment equivalent/ számítással)
- Vezetés (a vezetés-szakmai érték alapján a vezetői és szakmai feladatok összessége: intézményvezetők és helyetteseik munkaóraszámainak kalkulációja)
- Szakmai (a gazdasági alaptevékenység, közigazgatási, pedagógiai, kulturális, szociális, gyermekvédelmi, kommunális stb. munka) – a vezetők nélkül a munkaóraszámok számítása),
- Segítő, a szakmai munkát közvetlenül segítő foglalkozások köre és munkaóraszámok, (pl. asszisztensek),
- Gazdasági-irodai (beleértve a gazdasági vezetést is), a számviteli-pénzügyi és irodai feladatokat látják el), itt felmerülhet nyilvántartásokhoz kapcsolódó munkakörök keletkeztetése (pl. óvodatitkár, iskolatitkár stb.)

- Műszaki, a mérnöki (beleértve az informatikai) munkakörök, technikusok, rendszergazdák, műszaki dolgozók munkaóraszámai, különös tekintettel a számítástechnikai munkakörökre,
- Szolgáltatási, ide tartoznak elsősorban az ételmezés (vendéglátás), a beszerzés (kereskedelem) tevékenység munkakörei, a közoktatási, szociális vagy gyermekvédelmi területen a szakpolitikai koncepció része lehet az ételmezési rendszer megváltoztatása, beemelve a szakmai programokba,
- Szakmunkás, szintén felmerülhet, pl. a szakképzésben, tanműhely karbantartásban stb.

A fenti csoportok munkaóra számai és álláshely-számai kerülnek meghatározásra.

1.6 A feladatmutatók fő csoportjai

1. Az ellátottak, látogatók, ügyfelek, egyéb igénybe vevők létszámai a közszolgáltatásokban,
2. Szakmai foglalkozások (közszolgáltatás, pl. tanóra, ügyfélfogadási óra, kulturális rendezvény, könyvtári olvasó stb,) csoportjai,
3. A szakmai és funkcionális foglalkozások hely- és kapacitásigénye,
4. A speciális szakmai munkakörök részletezése.
5. Üzemórak, nyitva tartási idők, munkarendek óraszámai.

2 A költséghatékonyság mutatószámai

2.1 Intézményméret és méretgazdaságosság

Az intézményi önállóság kérdéskörben automatikusan vetődik föl a kérdés, hogy mekkora legyen egy gazdasági szervezettel önállóan rendelkező szervezet, illetve milyen mértékegységben kell mérni egy szervezetet.

Az intézményméretet feladatellátás szerint feladatmutatóban (pl. ellátottak), illetve álláshelyszámban (foglalkoztatottak létszáma), valamint a működési költségvetés főösszegében szokták mérni. A szervezet bonyolultságát szokták mérni a telephelyek, a szervezeti egységek és az ellátott feladatok számában és összetettségében. Az ingatlanméretek kevésbé meghatározók a feladat ellátása méretének meghatározásában. Ugyanis, önmagában több épület is, telephely is összekapcsolható egy intézménybe.

A méretgazdaságosság és rendszeroptimum számítási eljárási modellezése eredményeinek figyelembe vételével meghatározott intézményirányítási szint (együttal intézményméret) feladatszervezési, munkaszervezési és gazdálkodási egység is.

A modellezett intézményirányítási egységek kialakítása nélkülözhetetlen a gazdálkodás és a munkaszervezés hatékonysága növelése érdekében. Mindez maga után vonzza a párhuzamos feladatellátások rendszere megszüntetésének lehetőségét is.

Ennek érdekében szabályozni kell a magasabb szintű munkamegosztás és munkaszervezési elvek megvalósítása alapján a *változó munkahelyek* (több telephelyen történő foglalkoztatás) és *osztott munkakörök* fogalomrendszerét, pontosítani kell a decentralizált szervezetrányítás *vezetői hatáskörök, felelősségi körök és munkaköri leírások* rendszerét.

Ugyanis a több telephelyre, több résszervezetet magában foglaló intézményirányítási méret nem csak egyes hatáskörök gyakorlásának koncentrációját jelenti az erőforrások koncentrációjával összefüggésben, hanem a szervezeten belül a *decentralizált irányítási szintek* – hatásköri átruházások címen történő - meghatározását is.

Az erőforrások magasabb koncentrációját, ezáltal a hatékonyabb feladatszervezés, munkaszervezés és gazdálkodás lehetőségét nevezhetjük *intézményirányítási integrációnak* is, a szervezeten belül kialakuló hatásköri megosztási szinteket *irányítási decentralizációnak* is.

2.2 A feladatmutatók és az erőforrások arányszámai

A legfontosabb hatékonysági mutatószámokat a feladatmutatók és az erőforrások arányszámai képezik, azaz két naturális adat, de az input és output adat viszonyrendszere is, másképpen egy output egységre jutó input ráfordítás.

Példák:

1. Az ellátottak létszámai és a munkaköri foglalkozási főcsoportok hányadosa.
2. Az ellátottak létszámai és a közszolgáltatási foglalkozási csoportok hányadosa.
3. A kapacitásmutatókra jutó munkaköri foglalkozási főcsoportok hányadosa.

2.3 Outputok (a végeredmények mint kibocsátások.)

Az outputok (ráfordítások) szakpolitikai számításainak foratókönyvei

Teljes mértékben megfelelnek a korábban leírtaknak, és azonosak az input (erőforrások) modelljeinek foratókönyveivel.

Az outputok képzésének három lépcsőfoka

1. Az első lépcsőfok (a havi – statikus tervezés, egyúttal költséghatékonysági mérés, illetve szolgáltatás kibocsátás meghatározása.)

Feladata

Ezen műveleti sor alapozza meg a szükséges erőforrás-igényt (hatékonyság) és a hozzá kapcsolódó és automatikus vonzatként megjelenő költség-igényt (költséghatékonyság).

Első művelet

A heti munkavégzés (álláshelyek száma) munkaidő-alapjainak és álláshely számainak meghatározása.

Mértékegység:

- 1 munkaóra (munkaidő-alap) / hét,
- álláshely (munkaórák és a heti 40 munkaidő hányadosa)- teljes munkaidő egyenérték szerint / hét.

Számítások típusai

Generatív számítások foglalkozási főcsoportonként. (Szervezetcsoporthoz)

Mélyebb bontású analitikus számítások is lehetségesek célzottan: FEOR-szám csoportonként. (Egyedi).

Második művelet

A rendszeres személyi juttatások változása, ennek két típusa közül az egyik az álláshely szám változásából ered, a másik az illetmény (pl. illetménytábla) növekedéséből származhat:

- alapilletmény-változások, nő, marad vagy csökken a álláshelyek változásaival (átlagilletmény * álláshely szám), nő, marad vagy csökken az átlagilletmény változásaival,
- illetmény-kiegészítés változások, megegyezik az alapilletmény változással,
- pótlék-változások, megegyezik az alapilletmény változással.

Mértékegység:

- Ft / hó 1000-es váltószámmal

2.4 A szakpolitikai modellezéshez kapcsolódó költségvetési paraméterváltozók

- Munkakör- és foglalkozásszerkezet és mennyiségi változások mint munkaidő-változó szorzószám (volumenében egytényezős: heti munkaidő- és álláshely-változás (nő, csökken, marad),
- illetményváltozó szorzószám (volumenében kéttényezős: álláshely és - vagy bér volumen-változás (nő, csökken, marad)
- illetménykiegészítés-változó szorzószám (volumenében kéttényezős: álláshely és - vagy bér volumen-változás (nő, csökken, marad)
- pótlékváltozó szorzószám volumenében kéttényezős: álláshely és - vagy bér volumen-változás (nő, csökken, marad).

2.5 Protokoll kialakítása a feladattervezésben

- Az eljárások során a nemzetközi standardoknak megfelelően az eljárási rend feltételezi az együttműködést a tulajdonos és irányító szerv (képviselő-testület) és az intézményi menedzsment (vezetés) között, a hatékony, gazdaságos és eredményes működésben való kölcsönös érdekeltséget. Az európai uniós követelmények szerint (elszámoltathatóság törvényi megjelenése) a gazdaságos működés biztosítása elsődlegesen az intézményvezetés feladat.
- Az értékarányosság a hatékonyság és a gazdaságosság legfontosabb centruma: vizsgálandó, hogy az előállított szolgáltatás (output), valamint a ráfordítás (input) a minőség viszonyrendszerében, értékarányban áll-e, avagy növelhető-e. A feladat ennek feltárása. A fentiek feltárását elősegíti a számítógépes támogatással automatikusan előállított mérőszám rendszer, mutatószám rendszer, külön kiemelten az adatforrások input-output rendszerében összegyűjtve.
- A forgatókönyveken keresztül szükséges megjeleníteni a valóságos helyzetre, gazdasági adatrendszerre épülő intézményi és önkormányzati koncepciókat. A forgatókönyv egy szervezet szolgáltatási rendszere tekintetében a változások/változtatások modelljének „megfilmesítése” feladatban, mértékben, erőforrásban, szolgáltatás igénybe vételében, költségvetésben.
- Figyelembe kell venni az irányító szerv, a képviselő-testület, valamint a vizsgált szervezet igényeit, a helyi közösségek érdekeit, a leselkedő kockázatokat egyaránt.
- A költségvetési javaslat – tanácsadáson keresztül - csak kiindulópont, nem kötelezettség. De, akkor megfelelő a fejlesztés, ha megrajzolható *a jövőre építkező költségvetés*.
- Számszerűsítetten.

2.5.1 A dinamikus aktuális és stratégiai tervezési modell jellemzői:

1. *minden feladatra, és bármely szervezeti feladatkombinációra* alkalmas (óvoda, általános iskola, művelődési ház, hivatal stb.)
2. világossá válhatnak az erőforrás-felhasználás (input) bázisszinten tartásának „output”-ban történő leképeződései (pl. alapfokú művészetoktatás megszervezése)
3. előzetes kockázatelemzésen, a kockázati tényezők feltárásán és bekövetkezésének valószínűségén, valamint kockázatkezelési technikákon alapul,
4. ellenőrzésen keresztüli visszacsatoláson erősíti a megbízhatósági szintet a feltevések magas aránya csökkentésének terhére,
5. jelentős szerepet szán az input-output és a cél-eredmény (terv-output és teljesítés output) viszonyrendszerének időfolyamatokban,
6. az aktuálisan folyó költségvetési év, valamint a stratégiai tervezés évfolyamai során korrekciós lehetőségekkel ugyanazon adatrendszert és eljárásrendszert alkalmazza,

7. a gazdasági egységek és az intézményi irányítási szintek elkülönítetten tervezhetők
8. összehasonlító modellezésen (számítási eljárásokon) készülő forgatókönyv szerinti és alapul vett valóságos minták kiválasztásával történik,
9. az adatintegráció lényegessége, összeveti és összerendezi a különböző helyekről és időpontban és funkció szerint keletkező adatokat,
10. a tervezési, teljesítési, ellenőrzési és értékelési adatok és eljárások egyazon nulla-bázisú tükörképen alapulnak – az összehasonlíthatóság és felhasználhatóság miatt.

2.5.2 A foglalkoztatási, munkavállalói adatkör:

1. A foglalkoztatottak általános és munkajogi adatai
A munkavégző sorszáma, jogi státusa, időtartama, munkaköre, FEOR-száma
2. A havi kifizetés szerinti adatok.
Ide tartozik a rendszeres illetmények (alapilletmény, illetmény-kiegészítés és illetménypótlékok) adatainak megadása.

Ide tartozik továbbá a havi rendszeres bérjellegű személyi kifizetések összege: pl. étkezési hozzájárulás, gépkocsi költségtérítés, egészségpénztár.

Részletesen

Első rész

Munkavégző neve

A munkavégző neve az adatkitöltő számára fontos. A személyi adatvédelem miatt ezen információ az elemző számára szükségtelen. Javaslat, hogy az űrlapról készüljön másolat, illetve az eredetiből azután töröljék ki.

Munkavégző sorszáma

A munkavégző nevét sorszám helyettesíti.

Szakfeladat v. TEÁOR

Költségvetési szervnél szakfeladat, társaságnál TEÁOR szám.

Gazdasági egység (pl. telephely, osztály) neve

A gazdasági egység megadása akkor szükséges, ha nincs az adatállomány lebontva gazdasági egységekre, utóbbi esetben üresen marad.

Jogviszony típusa

Itt négyféle törvény alapján négyféle munkaviszony típus megnevezése áll. Általánosságban munkaviszonynak nevezzük.

1 közalkalmazott

A Kjt. alapján közalkalmazotti jogviszonyban áll.

2 közszolgálati

A Ktv. alapján közszolgálati jogviszonyban áll.

3 munkaviszony

Az Mt. alapján munkaviszonyban áll.

4 megbízásos

A Ptk. alapján polgári jogi jogviszonyban lát el speciális esetekben munkavégzésre irányuló tevékenységet.

Időtartama

A munkaviszony időhatálya.

1 határozatlan

Általában a főfoglalkozású, törzstag stb. állományba tartozik.

2 határozott

A statisztikai állomány meghatározása a döntő Nem tartozik a statisztikai állományba sem, pl. alkalmi munkavállaló.

Szerződéses helyzete

A foglalkoztatás státusának – állapotának - meghatározása.

1 betöltött saját

A betöltött saját álláshely a főfoglalkozás azon státusa, amely saját jogon érvényesül.

2 betöltött helyettes

A betöltött helyettes álláshely a főfoglalkozás azon státusa, amely más jogán érvényesül.

3. átmenetileg üres

Olyan álláshely, amely nincsen betöltve, de folyamatban van, pl. pályáztatás, álláshirdetés stb. által.

Foglalkoztatás típusa

A foglalkoztatás olyan típusú megkülönböztetése, mely szerint a munkaviszony rendes munkaszerződés alapján, közcélú vagy közhasznú közvetítés alapján jön létre.

1 rendes

2 közhasznú

3 közcélú

MUNKAJOGI állományba tartozik

Fizetési osztálya

A Kjt. vagy Ktv. alapján kinevezés szerint.

Fizetési fokozata

A Kjt. vagy Ktv. alapján kinevezés szerint.

Kulcsszáma

Az illetményszámfejtés vagy bérszámfejtés kódja.

Munkakör neve

A munkaszerződésben meghatározott munkakör neve.

FEOR száma

A munkaszerződésben meghatározott FEOR szám beírása. KÖTELEZŐ megadni, mert nélküle a program nem számol.

Második rész

Heti munkaideje (óra)

A munkaszerződésben meghatározott heti munkaidő, ha napi van meghatározva, akkor hetire (5xnapi óraszám) átszámítva..

Statisztikai létszám

Minden foglalkoztatott egy (1). Számítási műveletekhez szükséges. Program számítja.

Álláshely-száma (átszámított létszáma) – fő

A teljes munkaidő-egyenérték alapján átszámított teljes vagy rész munkaidő két tizedes jegyű értéke. Ezt a program számítja.

Éves munkahónapok száma

A foglalkoztatott adott évre tervezett munkahónapjainak száma. Határozatlan idő 12 hónap. Határozott idő esetében pl. tanév szerint pl. a szeptembertől júliusig vagy januártól decemberig tartó időszak szerint 10 hónap, vagy megszűnése esetén januártól júliusig 6 hónap.

HAVI alapilletménye (személyi alapbére, megbízási díja)

A munkaszerződésben meghatározott munkabér összege.

Az órabéres elszámolásúak adatai – akkor kell kitölteni, ha óradíjas megbízásos

Órabéres, óradíjas esetén órabére, óradíja – pl. 650 Ft/óra

Ledolgozott heti munkaórák száma – pl. heti 4 óra

Órabérek, óradíjak havi összege – órabér v. óradíj*heti óraszám*4,33

Illetmény-kiegészítése (bérkiegészítése)

A munkaszerződésben meghatározott havi rendszerességű munkabér-kiegészítés összege.

Nyelvpótlék

A munkaszerződésben meghatározott havi rendszerességű ilyen bértétel összege.

Egyéb kötelező illetmény- vagy bérpótlékok

A munkaszerződésben meghatározott havi rendszerességű ilyen bértétel összege.

Egyéb feltételtől függő pótlékok és juttatások

A munkaszerződésben meghatározott havi rendszerességű ilyen bértétel összege.

A foglalkoztatás kitöltésének kiegészítése

(lásd: A létszámadatokhoz alkalmazott definíciók **(Pénzügyminisztérium)**).

(Hagyományosan a hazai statisztikai megfigyelésekben a munkavégzésre irányuló jogviszonyban állók létszáma két fő csoportra tagolódott aszerint, hogy az adott munkáltató a munkavállalót főállásban vagy további munkaviszonyban foglalkoztatta. A főállás és további munkaviszony meghatározása a munkavállaló bejelentésén alapul, így a két csoport tiszta megkülönböztetése nem valósult meg. A nemzetközi gyakorlatban egyébként ilyenfajta kategorizálás nem jellemző, inkább a bérlista szerinti létszám számbavétele használatos. A termelékenység számbavételénél valamennyi, a termelésben részt vevő alkalmazott létszámának számbavétele szükséges, ezért **a munkaügy-statisztika a további munkaviszonyban állókat 2004-től nem tekinti külön kategóriának, adataik a munkaszerződésükben meghatározottak szerint nem teljes munkaidőben alkalmazásban állóként jelentendők.**)

Az alkalmazásban állók statisztikai állományi létszáma

Alkalmazásban állónak tekintendő az a munkavállaló, aki a munkáltatóval munkavégzésre irányuló jogviszonyban áll, s munkaszerződése, munkamegállapodása alapján munkadíj ellenében munkavégzésre kötelezett. Alkalmazásban állónak tekintendők továbbá az alábbiak is:

Az üres álláshelyeket önálló adat akkor kell felvenni, ha átmenetileg nincsenek betöltve, aktív személy nem tartózkodik rajta, további jogviszonyos sem. Például, állása meg van hirdetve, pályáztatva stb. vagy folyamatban van betöltése.

Ha egyes munkajogi állományba nem tartozók, mellékfoglalkozásúak – (pl. óraadók), illetve megbízások, számlát adók stb. költségvetési üres álláshelyen vannak foglalkoztatva, akkor őket fel kell venni a számításokhoz és csak az üres álláshelyet megjelölni (az az elemi költségvetésben úgyis szerepel: 35-ös ürlap). Azaz ilyen esetben nem kell az üres álláshelyet önállóan felvenni – a duplikáció elkerülése végett.

Ők más – pl. költségvetési – üres álláshelyén és nem saját álláshelyen dolgoznak.

A megbízásost úgy kell felvenni, mintha munkaviszonyban lenne.

A számlaadót munkaviszonyban levőnek tilos felvenni (adó jogszabályok miatt). Az ilyen foglalkoztatás jogszabályellenes.

Elvárt eredménytermékek:

Bevezetés

Elvárt eredménytermékek	Elkészített eredménytermékek
Eljárásrend kidolgozása	
A költséghatékonyság számítás módszertan 50%-os arányú alkalmazása a költségvetés tervezésében és végrehajtásában.	

A **nulla-bázisú tervezés** *összetett technológia*, amely részben az *alapl működés*, illetve részben az *interaktív és moduláris* egyedi és a helyi sajátosságok testre szabásának elemeiből tevődik össze. Nem könyvelési, hanem „normál” és „stratégiai” tervező technológia együtt, amely magában foglalja a költségvetés tervezését – *analitikus* szinten, alátámasztva és végszámként előirányozva a szintetika kiemelt előirányzatait.

A tervezés stratégia négyszögű erőterében mozog:

1. ***Feladat*tervezés**
2. ***Pénzügyi* tervezés**
3. **Költségvetés tervezés**
4. ***Program*tervezés**

A *költségvetés előkészítését* követi a „**gyártás**”, azaz a helyi szervezeti és feladatstruktúrának, illetve gazdálkodási besorolási rendszernek megfelelően a tervezési folyamatok automatikusan elkészítik az intézményi költségvetési javaslatokat és a központi (önkormányzati) költségvetési szerkezetet főösszegeivel. Utóbbi tartalmazza az összes szervezet tervezési rendszerét és végeredményeit, a kötelezően előírt struktúrában.

A **programfinanszírozáshoz kapcsolódó nulla-bázisú eljárás** olyan innováció, amely több mint technológia, magában hordozza a **költségvetés-tervezés megújulását**, de alapvetően a saját gondolatok, igények és elképzelések számsorokba foglalását irányozza elő. A *nullabázisú költségvetés szabályalkotása* során alkotóelemei az „IMI” program, a számvitel adatrendszere (K11-es adatbázis) és a szakmai adatok.

A *lényegesség elve és az adatfeleslegesség elkerülése* fontos mozzanat a tervezésben. A könyvvezetésben alapelv a teljesség igénye.

A **modularitás**, azt jelenti, hogy egymással összefüggő, de egymástól függetlenül is működő részek halmaza.

A **kiegészíthetőség**, azt a fogalmat testesíti meg, hogy egyes elemek (pl. adat alábontások) könnyen beépíthetők. A **bővíthetőség**, azt a szolgáltatást foglalja magában, hogy egyes elemzési vagy tervezési elemek beemelése a helyi igények alapján történik.

A **változtathatóság** azt jelenti példaként említve, hogy bármely leírt forgatókönyv a helyi egyeztetések alapján azonnal korrigálható. Azaz az ELŐIRÁNYZAT MÉRTÉKE.

A *tervezésnél és a stratégiai irányok (navigáció) meghatározása* során döntő elem a lényegesség elve (a teljes körűséggel szemben) és az adatfeleslegesség elkerülése. Az elemzés lehetőségét a költségvetési programban és a teljesítés, valamint teljesítményellenőrzésben is felajánlott *indikátorok* biztosítják, a stratégiai szemléletet a jövőképek és az eredménycentrumok meghatározása.

A stratégiai célok kijelölése feltételezi a stratégiai gondolkodást, azaz a szervezetek működési és költségvetési jövőképeinek meghatározását is.

A korszerű *költségvetés-tervezési technikák* és programok bevezetése azt jelenti, hogy a tervezés nem könyvelési alapú (számla bizonylatokon alapul), hanem szakmai-gazdasági adatokon, szakmapolitikai prioritásokon és cél-eredmény elv meghatározásán. Mindezen döntéseket a kockázatok elemzésén is alapuló hatásvizsgálatok alátámasztják.

Mindez *általános (alapvető célok) és egyedi tervezési fejlesztési igényének (helyi sajátosságok) együttes megjelenítését is meghatározza* abban a módszerben, amely ezt biztosítja. A korszerű *információtechnológiai eljárások* megfelelő informatikai háttérrel is igényelnek.

A feladatok és szervezetek kapcsolatában az alapvető kérdés az, hogy a feladatellátási szerkezet és az intézményi szerkezet harmonizált legyen a működőképesség és üzemméret, a feladatprofilok mentén. A szervezeti modellezés azt jelenti, hogy az adott szervezet szerkezete megfelel-e feladatstruktúrának és a rendelkezésre álló erőforrásoknak.

A szervezeti kultúra azáltal színesedhet, hogy a *költségvetési bázisok helyett program szerinti költségvetés-tervezés alakul ki*.

A költséghatékonyságból eredő költségmegtakarítási szakaszok

A témakörök szervezetenkénti, feladatonkénti meghozott eredmények realizálása.

A költség-megtakarítás lehetséges módozatai:

- a) A hatékonyabb és eredményesebb működés.

b) A szervezeti és feladatstruktúra áttekintése és átalakítása.

c) A támogatási rendszer felülvizsgálata.

1) Azonnal végrehajtható rendelkezések és intézkedések.

Ide tartoznak azok az intézkedések, amelyek önmagukban megléphetők előirányzat-módosítással.

2) A rövid távú program: félévi zárás utáni vagy az új költségvetéshez és a módosító „szeptemberi nyitáshoz kapcsolódó rendelkezések és intézkedések.

A rövid távú programok három időponthoz szoktak csatlakozni: az új

1. Az új költségvetéshez.

2. A féléves költségvetéshez.

3. A szeptemberi nyitáshoz.

3) A középtávú (3 éves) program

A középtávú program nem a számvitel bázisszorzóin alapulna, hanem a feladatmutatók várható változásain.

3 Eljárásrend kidolgozása

Az eljárásrend az egymásra épülő, egymást követő, vagy párhuzamosan futó szekvenciális folyamatok meghatározására épül, időpontokkal, határidőkkel, hatáskörrel, felelősségi körrel, ellenőrzési jogkörrel együtt.

Tartalmazza a kötelező egyeztetéseket, szükség esetében a társadalmi vita szükségességének megállapítását is.

A tervezési folyamat az adatgyűjtéssel indul és az elfogadással zárul.

3.1 Adatforrások

Az adatok a gazdálkodó szervezetek rendelkezésre álló adatai. Minden személyi adatvédelem alá nem tartozó cél- és eredményorientált adat-meghatározás szükséges lehet (értsd a számításokhoz, elemzésekhez nélkülözhetetlen adatok) -, amelyek a szervezeti nyilvántartásban rendelkezésre állnak.

3.2 Adatintegráció és konverziók

Az adatintegráció fontos eljárás az egységes szemléletű és funkciójú adatrendszer és a különféle munkaterületek közötti átjárás biztosításában.

Számos példát találhattunk arra vonatkozóan, hogy a *tényleges munkarendek* alapján kalkulált álláshe-lyek, az *illetményszámfejtés* adatbázisa, illetve a *számviteli költségvetési álláshelyek* tekintetében nem áll fenn adat-meg egyezőség. Így önmagában nem áll fenn keresztirányú adatkontroll. A maga logikájá-ban azonban világossá válik, hogy az „output” – foglalkozási óraszám szerinti -, az analitikus „input” – személyügyi nyilvántartás illetményszámfejtés szerinti, illetve a számviteli adaton alapuló költségveté-si álláshely kalkuláció miért eltérő. *Az lenne meglepő, ha nem lenne eltérés, de azok természetéből, el-járásaiból világossá válik az eltérés indoka.* A kérdés tehát inkább az, hogy a különböző adatkezelések és adatértékek miként válhatnak egymást alátámasztó adatsorrá. Ezen kérdéskör technikai fejtegetése hosszadalmasabb feladatsorokat igényelne, mindenesetre megjegyzendő, ha azonos konverziós és adat-integrációs eljárásokat alkalmazunk, akkor átváltható, egymásba átjárható adatokat kaphatunk, amelyet jelenleg adott esetben három különböző munkaterület kezel (számvitel, munkaügy-humánpolitika, szakmai statisztika).

Az adatkülönbözőségek esetében az analitikus gazdasági adatok biztosítják az átjárhatóságot egyes adatrendszerek között: miként egy foglalkoztatott heti munkaideje közvetlen foglalkozáshoz kötött, az illetményszámfejtésben teljes munkaidejű (heti 40 óra) vagy annak arányában rész munka idejű FEOR-besorolású és kulcsszámú személy jelenik meg, a számvitelben Kjt. illetménytábla szerinti személy il-letménnyel és csoportosítottan.

3.3 Adatrendszerzés

1. Adatkapcsolatok

- Elő kell készíteni a különböző tervező és végrehajtási modulok, valamint a nyilvántartási rendszerek közötti adatkapcsolatokat (pl. adatazonosság-adatkülönbözőség, adatigény és adathiány) felmérését.
- Az adatátemelések rendszerének létrehozása fontos lépés vagy kérdés lehet, de nem lehetnek illúziók, nincsen kettő egyforma rendszer, azaz nincsen teljes körű megegyezőség.
- A különböző nyilvántartási rendszerek tartalmi, adatszerkezeti, időbeli, funkcionális, logikai összevezetése, a papír alapú adatok „számítógépesítése”, adatbázis alapú kezelésére való áttérés megszervezése, központi adatbank létrehozása fontos áttörési feladat lehet.

2. Adatforgalmi rendszerezés

- Az adatforgalmi rendszer és ágazati, valamint szervezeti alrendszereinek „adatlogisztikai”, adatkezelési, adattovábbítási rendszerének kialakítása kívánatos. Az internetes honlapra töltésnek, a szükséges és az információhoz való jutás jogát nem korlátozó adatvédelmi és titokvédelmi szűrése is ide tartozik. Valamint az adatszolgáltatási rend és felelősség megtartása.

3. Számítógépes alkalmazások

- A számítógépes alkalmazások eredményei és felhasználásuk támasztják alá a modernizációs programot. Működtetik, ellenőrzik, visszacsatolják, folyamatosan korrigálják a rendelkezésre álló adatokat.

Feladata: a számítási eljárásokon alapuló modellezések, hatásvizsgálatok, folyamatelemzések alapbázisának megteremtése, adatbázison alapuló számítógépes döntés-előkészítő és tervező rendszer kialakítása – a meglevő nyilvántartási

3.4 A tervezési stratégia vázlata

Fogalmi-logikai kapcsolatok meghatározása a nulla-bázisú tervezésnél

- Nulla-bázis – adatbázis – a nulla-bázisú eljárás a meglevő adatok bázisán építkezik.
- Feladatfinanszírozás – konkrét feladat szakmai paraméterrendszerén alapul.
- Programfinanszírozás – a költségvetést egyúttal programnak is kell tekinteni.
- Normativitás – szabályozás – a számítások normákon, szabályokon alapulnak.
- Nulla-bázisú költségvetés – a számítások során 0 értékről építi fel a költségvetést.

A feladattervezés során fontosak az alábbi fogalmak és kapcsolatok.

- Intézményirányítási függetlenség
- Szervezet-feladat kapcsolatok
- Feladatcsoportok (pl. egy azonos ágazaton belül)
- Gazdasági alapegységek (telephelyek, tagintézmények)
- Intézmények (a jogi személyek)
- Szervezeti csoportok (több jogi személyiségű szervezetek meghatározott csoportja – pl. óvodák)
- Moduláris adatbázis – folyamatosan módosul a változásokat követi.
- Intézményi integrációk, szétválasztások, átszervezések technológiája.

Az integrált - elemi szintű – adatrendszer

- Adatbázis szerkezet főbb csoportjai az alábbiak:
 1. A gazdasági (szakmai) adatrendszer
 2. A munkaügyi adatrendszer
 3. A számviteli adatrendszer
- Az adatintegráció

Az eltérő helyen és időben, eltérő módon keletkező adatok összevezetése.

A munkaerő (foglalkozások) szerkezete és a munkavégzés jellemzői

- A munkaidő- és béralap
- Foglalkozás – munkakör
- Munkaidő
- Munkabér
- Munkaidő- és illetményszerkezet
- A munkafolyamatok idő- és térbeli meghatározása.

A gazdasági-szakmai alap-adatrendszer

- A gazdasági-szakmai tevékenység mutatói
- Feladatmutató "1" - szolgáltatás alanyai (diák, látogató, gondozott stb.)
- Feladatmutató "2" - szolgáltatás térbelisége (férőhely-számok, helyiségek stb.)
- Feladatmutató "3" - szolgáltatás időbelisége (óraszámok, rendezvények, nyitva tartás stb.)

A feladatmutatók háromszöge (szolgáltatás, tér, idő)

A hatékonyság és gazdaságosság viszonyszámainak meghatározása

- Költségvetési adatok (előirányzatok és teljesítés)
- A számviteli alapú adatrendszer
- A személyi juttatások
- A dologi kiadások
- A bevételek
- A számviteli és nulla-bázisú költségvetés kapcsolata

A számviteli és gazdasági számsorok párhuzamba állítása.

A gazdasági eredményesség és a tervezési stratégia.

A számítási eljárás főrendszere

Havi működés tervezése, az erőforrások naturália és költségvetési alapú számítási eljárása egy működési hónapra

Éves vagy másképpen a hónapok számának meghatározása, ahol egy év az 12 hónap szerinti működés tervezése, az idősorok (félév, év, évek) számítási eljárása

Architektúra, a költségszerkezet számítási eljárása

Összesítés: nulla-bázisú költségvetés összegzései

A költségvetési számsorok javaslatai - forgatókönyvek: mint változtatási javaslatok

Forgatókönyvek

- Statisztikai – bázis
- Optimalizált
- Intézményorientált
- Kompromisszumos javaslat

Mindez döntéstámogatással készült döntés-előkészítést jelent. A számítási eljárás forgatókönyvek megírásának metodikája a modellezésen alapul - norma és a működési tapasztalati érték alapján.

A fenti módszertant támogatja az összehasonlító elemzés alkalmazása.

Fontos elem lehet a mintaválasztás, ahol a minta hatékonyan és eredményesen működő szervezet összehasonlító adatsora.

Fontos szerepet kaphatnak a döntések előtt a hatásvizsgálatok, pénzügyi, gazdasági és társadalompolitikai szempontok is.

Munkaidő-álláshely (TME) paraméterek

- Heti munkaidő és havi bér együttes változása - elemzés alapján
- Heti munkaidő és havi bér együttes változása - szolgáltatás mértékének változásai alapján
- Heti munkaidő és havi bér együttes változása - jogszabályi változás alapján
- Gazdasági -jogi - pénzügyi és humánpolitikai kalkulációk
- *Munkaidő- és béralapok együttes (összedrótolt) változásai*

Az idősorok tetszőleges változtatásai, a számsorok dinamikája és az időparaméterek

- Heti időkeretek forgatókönyvei
- Havi időkeret – bérkerettel
- "N" számú hónapok száma (1/4 év, 1 év, 2év, 3év)
- Havi, negyedéves, éves, többéves számsorok
- Gazdasági számítások előre vetítetten

Az illetmény- és bérváltozások paraméterei

- Bérparaméterek
- Illetményváltozók
- Egyéb rendszeres juttatások (pl. pótlékok) változói
- Nem rendszeres juttatások változói
- Havi, negyedéves, éves, többéves számsorok

A központi és helyi bérpolitika lineáris kulcsai

Az intézményirányítás - tervezés - szabályozás - finanszírozás alapelvei

- Gazdasági alapelvek
- Kockázatelemzés
- Hatékonyság
- Gazdaságosság
- Eredményesség
- Szabályozás

A gazdasági alapelvek érvényesítése a tervezésben és szabályozásban párhuzamosan működik a gazdasági és nulla-bázisú költségvetés-tervezés folyamatával.

Tervezési stratégia

- Kockázatelemzés
- Számítógépes adatbázis
- Forgatókönyvek – számítási eljárások
- Erőforrás- és eredménycentrumok
- Eredmények cél-eredmény, terv és tény szerint
- A tervezés - szabályozás - ellenőrzés "háromsága".

A döntések anatómiája

A döntés-előkészítés döntő mozzanata lehet olyan döntéstámogató rendszer alkalmazása, amely folyamatában és szerkezeti elemeinek alkalmazása során komplex módon jár el.

1. Statisztikai megalapozás – dinamikus, könnyen aktualizálható és „időtálló” adatbázis létrehozása.
2. A célok és eredmények, szervezeti és települési jövőkép kialakítása – program mentén.
3. A kockázati tényezők, hatékonysági küszöbértékek és a beavatkozási pontok feltárása.

4. A központi támogatás és a helyi finanszírozás viszonyrendszere kockázatainak csökkentése.
5. Döntések hatásainak előzetes vizsgálata: döntési variációk és értékeinek összehasonlítása.
6. Az eredménycentrumok kialakítása ellenőrzési nyomvonallal.
7. A célok és eredmények (tervezés és végrehajtás) ellenőrzésének lehetősége.

Az eredmények érvényesítésének szempontrendszere

Az eredmény meghatározása vagy előrejelzése korántsem egyszerű feladat, noha mindenképpen jogosan elvárt kíváncsi, hogy milyen hozadéka keletkezik egy intézményműködtetési és finanszírozási programnak. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a hatékonyan működő szervezetek esetében realizált eredmények jelentősek. Természetesen számszerűsített formában keletkező eredményekről van szó.

Egy számítási példa:

Szervezet- és feladatfüggetlen: feladatra, tagintézményre, intézményre, gazdasági szervezetét tekintve önálló intézményre azonos eljárással: alapadatokon, szakmai és pénzügyi paramétereken szükséges alapulnia a számításoknak.

Bármikor: államháztartási és közigazgatási időkorlát kötöttsége nélkül: független szakmai műhelyként támogatja az alkalmazandó eljárás a közigazgatási döntéshozatali munkát.

Egy példa számítások által az erőforrás-különbségekre – azonos jogszabályi keretek között.

A költségvetési **szerv belső kontrollrendszeréért** a költségvetési szerv – pl. hivatal vagy iskola - vezetője felelős, aki köteles - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- a) kontrollkörnyezetet,
 - b) kockázatkezelési rendszert,
 - c) kontrolltevékenységeket,
 - d) információs és kommunikációs rendszert,
 - e) monitoringrendszert
- kialakítani és működtetni.

Milyen eredmény várható?

- Az eredmény meghatározása vagy előrejelzése korántsem egyszerű feladat, noha mindenképpen – jogosan – elvárt kíváncsi, hogy milyen hozadéka is keletkezik egy ilyen munkának.
- A tapasztalatok és az összes ilyen munka azt mutatja, hogy a realizált eredmények jelentősek. Természetesen, számszerűsített eredményeket előzetesen – feldolgozott adatok nélkül adni több mint merészség.

- Ugyanakkor, minden tényező általában abba az irányba mutat, hogy a hatékonyság és eredményesség (teljesítmény) olyan tényező, amelyet mindig – szakadatlanul és a működőképesség határain belül – fokozni szükséges.
- A megtakarítások számszerűsítésére a feldolgozást követően kerül sor. Ez még ott és akkor is igaz, amikor viszonylagosan hatékony és eredményes szakmai munka van folyamatban.
- A hatékonyság javítása – elméletileg - határtalan, ugyanakkor az innovációnak is egyik fontos alapelve.
- A hatékonyság nemcsak közvetlen pénzügyi értékeken vagy gazdasági folyamatokon keresztül mérhető, megjelenik magában a munkaszervezésben, intézményszerkezeti és feladatszerkezeti szervezésben is. Mindez kihatással lehet magára az egész feladatrendszerre, közösségi szolgáltatások egészére.
- A finanszírozás lényeges kérdés, indikátora – „szeme” és „tekintete” a közszolgáltatásoknak. Ugyanakkor, a belső összefüggések feltárása nélkül nem lehetséges abszolút vagy relatív eredményt kimutatni.
- A működési költségek és bevételek mellett fontos szerepet játszik a vagyon (pl. ingatlan) ésszerű felhasználása, hasznosítása is.
- Az elvárt megrendelői kíváncsi a hatékony működés mellett keletkező megtakarítások ésszerű elosztása is. Természetesen, ennek elosztásáról – a megfelelő egyeztetéseket követően – a helyi önkormányzati politika fog dönteni.
- A finanszírozási kérdések mellett – természetesen – nem mellékes olyan alapelvek érvényesülése, mint a törvényesség és a célszerűség alapelveinek harmonizálása, avagy a működésen belül az áttekinthetőség, a befektetett pénzeszközök megtérülésének, a társadalmi célú közösségi ráfordításoknak a „hasznossági” értéke.
- A hatékonyság, igazságosság a finanszírozásban, esélyegyenlőség – stb. – olyan alapelvek, amelyeket mindenki elfogad, csak nehéz megvalósítani – beállalás nélkül.

A kalkuláció és indikátorok (ellenőrző és értékelő mutatószámok)

Megmutatja az egyes variációkhoz kapcsolódó értékváltozásokat.

1. A statisztikai elnevezésű eljárás, a nyilvántartások adataiból képzett statisztikai számcsoportok adatai alapján végzett összesítéseket és arányszám-képzéseket jelenti
2. A számított elnevezésű eljárás, a statisztikai számcsoportok adatai alapján végzett számítási eljárás eredménye, azaz számított érték.
3. A számítási eljárás 1 elnevezésű eljárás a feltételezett elméleti finanszírozási minimum érték.

4. A számítási eljárás 2 elnevezésű eljárás a feltételezett középtávú finanszírozási minimum érték.
5. A számítási eljárás 3 elnevezésű eljárás a feltételezett rövidtávú finanszírozási minimum érték.

A számítási eljárások száma matematikai értelemben végtelen. A választás az eredményorientáció és szervezeti és települési jövőkép, a józan megfontolás, a szakma, a jog és a pénzügy keretei között történik.

Az indikátorok a kontrolling típusú gazdasági teljesítményellenőrzés mérőszámait és paramétereit jelentik. A mutatószámok értékelése az ellenőrzésen keresztül erősíti a megbízhatósági szintet és az útirány helyességét. Az eltérés minimalizálását terv és eredmény között. A szakmai paraméterrendszert feladatmutatókhoz mérten szemlélteti:

- gazdasági: szakmai és funkcionális foglalkoztatási mutatószámok,
 - ágazati feladatmutatók mutatószámai,
 - pénzügyi, költségvetési mutatószámok.
- a) A szervezeti struktúra megszerkesztése: az irányító szerv szemszögéből történik. Az áttekinthetőség és a szűrési feltételek meghatározásának alapja.
1. Homogén csoportba sorolás (tervezési csoportok: pl. óvodák, alapfok, középfok, bölcsődék, szociális intézmények, kulturális intézmények, hivatal stb.)
 2. Feladatok azonosítása (pl. általános iskolai oktatás, alapfokú művészetoktatás, könyvtár, művelődési ház, gondozási központ, idősek otthona, polgármesteri hivatal stb.)
 3. Szervezetcsoport meghatározása (középirányítási vagy gazdálkodási szint)
 4. Intézmény rövid neve (önálló jogi személy)
 5. Gazdasági egység (tagintézmény, telephely, szervezeti egység) rövid neve (az önálló jogi személy intézmény szervezeti egysége, telephelye stb)
 6. Ágazati csoport meghatározása

Az adatbázis struktúrák azok az intézményi struktúrák, amelyek szervezeti hierarchia és feladatrendszer stb. kapcsolatrendszerét képezi le.

A struktúrán belül a az *intézményi azonosítók felvétele és rendszerezésük* kerül sorra a Programban. Itt dönt *szervezetek és feladatok, intézmények és egységei* kapcsolatáról.

Az adatkörök rendszere – integrált adatrendszer és adatintegráció

Az elemi gazdasági adatrendszeren (szakmai paraméterrendszeren) alapuló építkezés

Az elemi gazdasági adatrendszeren (szakmai paraméterrendszeren) alapuló építkezés azt jelenti, hogy alapvető módszertanát adja a feladattervezésnek és költségvetés-tervezésnek, a hatékonyság-elemzésnek, a gazdaságosság és az eredményesség meghatározhatóságának.

*A tervezés alapegységei a tevékenység természetes folyamataiból származó adatok. A cél: dinamikus, hosszú – program mentén szerveződő, kiegészíthető, bővíthető adatrendszer létrehozása. Jelenleg nem lehetséges **integrált adatrendszert** bekérni egységes formátumban és szerkezetben. Az adatrendszerezés és adatintegráció a számítások rendszerjellegű és kizárólagos feltétele, a – helyi igényeken és lehetőségeken alapuló - *forгатókönyvek induló bázisa.**

A cél: dinamikus – *program mentén szerveződő, kiegészíthető, bővíthető adatrendszer létrehozása.*

Az adatgyűjtő munkafüzetek

1. A foglalkoztatás IMI-rendszerből vett foglalkoztatási adatok *programban*
 - munkakörök, foglalkozások, heti munkaidő, illetmények, kiegészítések, pótlékok
2. Az ágazati szakmai adatok, a
 - közoktatás,
 - a szociális intézményi ellátás,
 - a közművelődés,
 - a kulturális feladatok,
 - a közigazgatás, hivatal,
 - más közszolgáltatás
 - ellátási, szolgáltatási
 - helyiség és kapacitás adatai,
 - szakmai foglalkozások
 - munkarendek, szakmai programok adatai stb.

3.5 Az eljárási rend ellenőrzési nyomvonala

Folyamat	Feladat	Hatáskör	Operatív felelős	Ellenőrző	Határidő	Kontrollpont (+)
	Előkészítés	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	folyamatos	
Információgyűjtés	Szervezeti igények felmérése, összegyűjtése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	5. 31.	
	Jogszabályi változások áttekintése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	folyamatos	+
	Irányító szerv igényeinek összegyűjtése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	6. 30.	
	Kockázatelemzés	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	6. 30.	+
	Adatbázis létre hozása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 14.	+
Adatgyűjtés	Költségvetési adatbázis	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	5. 31.	+
	Munkavállalói adatbázis	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	6. 30.	+
	Főkönyvi számviteli adatbázis	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	6. 30.	+
	Szakmai adatbázis	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	10. 15.	+
A feladat és erőforrás alapú tervezés	A feladatrendszer és paraméterei	Jegyző	Pénzügy, szakmai osztályok	Kontroller	11. 4.	
	Az eredménycentrumok meghatározása	Jegyző	Pénzügy, szakmai osztályok	Kontroller	11. 4.	
	A szervezeti rendszer és paraméterei	Jegyző	Pénzügy, szakmai osztályok	Kontroller	11. 4.	
	Az erőforráscentrumok meghatározása	Jegyző	Pénzügy, szakmai osztályok	Kontroller	11. 4.	
	A költségvetés paraméterei	Jegyző	Pénzügy, intézményvezetők	Kontroller	11. 4.	
Elemzés	Mutatórendszer feldolgozása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 14.	+
	Költségvetési mutatók vizsgálata	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 14.	
	Gazdaságossági mutatók	Jegyző	Pénzügy, szakmai osztályok	Kontroller	11. 14.	
	Hatékonysági mutatók	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 14.	
	Eredményességi mutatók	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 14.	
	Költségvetési koncepció elkészítése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 14.	+
	Koncepció megvitatása a szakbizottságokban	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 25.	
Előterjesztés	Költségvetési koncepció elfogadása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	11. 29.	
	Elemi költségvetések elkészítése	Jegyző	Pénzügy, intézményvezetők	Kontroller	1. 10.	+
Előterjesztés	Költségvetési javaslat elkészítése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	1. 18.	+
	Intézményi javaslatok értékelése	Polgármester	Pénzügy	Kontroller	1. 25.	
Nulla bázisú	Önkormányzati javaslatok megvitatása	Polgármester	Pénzügy	Kontroller	1. 25.	
tervezés	Bizottsági javaslatok elkészítése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 9.	
Előterjesztés	A költségvetési rendelet elkészítése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	+
Rendeletalkotás	Költségvetési rendelet kiegészítése	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	+
	Az erőforrások meghatározása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	
	A számítások főbb értékei	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	
	Az előirányzat-architektúra meghatározása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	
	A személyi juttatások tervezésének eljárása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	
	Az előirányzat-architektúra meghatározása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	
	A személyi juttatások tervezésének eljárása	Jegyző	Pénzügy	Kontroller	2. 19.	