



Szervezetfejlesztés Zsúri összefoglaló

A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében folyamatszerkezési témakör munkáiról (1.b.)

A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása (1.e.)

A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése (1.f.)

Azt önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információ áramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe (1.h részterület)

Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogkörök átstrukturálása (1.g.),

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása (2.a.),
kötségvetés készítésnek és elfogadásának folyamata(2.d.)

A pénzügyi és költségvetési végrehajtás ellenőrzésének szabályozása (2.h.)
területek értékelemzési felülvizsgálatáról

Készült: 2010. október 11

Új szervezeti modell kialakítása

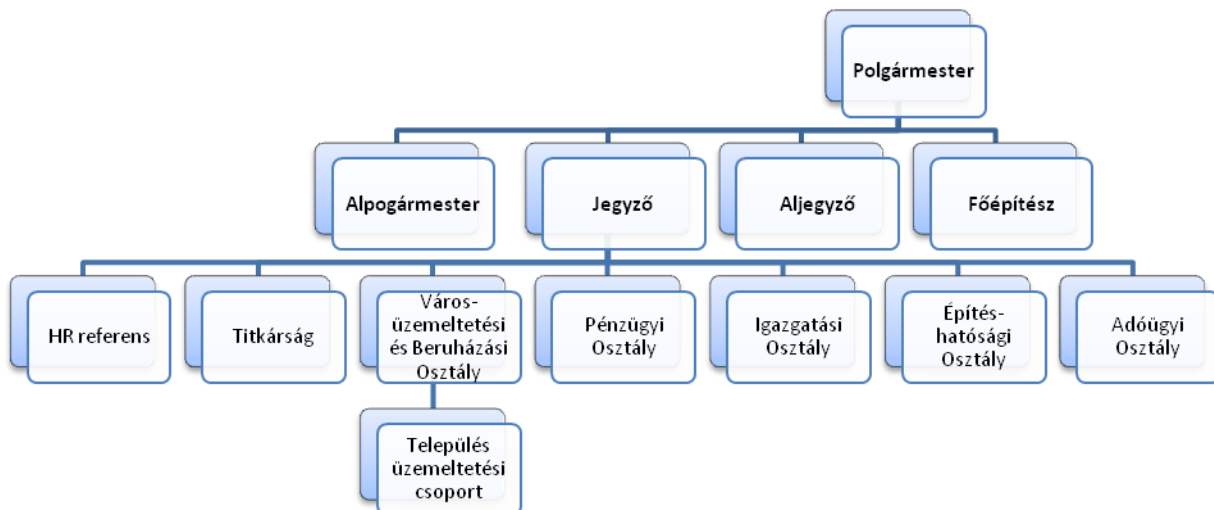
A team átvizsgálva a stratégiai folyamatokat megállapította, hogy a szervezet jelenlegi felépítése jól elhatároltan végzi a feladatkörébe tartozó feladatokat. Egyes folyamatok esetében van kapcsolódás más területekhez, legtöbbször a Pénzügyi Osztályhoz, a kötelezettségvállalások okán. Az osztályok belső feladatmegosztása az Osztályvezetők feladata.

Az egyes osztályok feladatkörének pontosítása a döntési-hatásköri mátrixban és más fejlesztési részterületek anyagaiban fellelhető. Összességében az ügyintézési hatékonyságot növelik.

Az irányítás jelenlegi struktúráján a hivatal feladatkörének növekedésével az alábbi átrendezést célszerű végrehajtani:

A jelenlegi két alpolgármester helyett csak egy alpolgármester legyen, valamint aljegyző kinevezése a jegyzői feladatok megosztására.

A jegyző és aljegyző közötti feladatmegosztás az osztályok hozzárendelése testületi döntést igényel.



A folyamatba beépített javaslatokon túli javaslatok

1. számú javaslat: A hatásköröket úgy kell figyelembe venni, hogy a döntés, illetve előkészítés sorrendisége tisztázott legyen!
2. számú javaslat: A felmerült delegálási problémákat, hiányosságokat meg kell oldani, a folyamatok tekintetében ezek javítása előnyös lehet. Delegálási probléma pl. amikor az osztályvezetőt nevezik ki referenssé. Külön kell választani az adminisztratív és a szakmai munkavégzést.
3. A módosított folyamatokat figyelembe véve új SZMSZ készítése szükséges.
4. A KTV-t a team egy humánpolitikai kiskáténak tekinti. Ezért javaslat, hogy az SZMSZ-ben külön klaszterbe helyezzük a HR folyamatokat.

Pénzügyi folyamatok

A probléma listákban szereplők feloldására a szervezetfejlesztési projekten belül **kerestünk megoldást**. Általánosan **3 féle változtatási lehetőség** adódik. Először változtatható az intézmények státusza, másodsor a gazdasági jellegű munkakört betöltők munkáltatója, harmadszor pedig az önálló gazdálkodást felügyelő egység. Természetesen ezeken belül is létezik több variáns, illetve kombinációja is.

I. Az intézmények státuszának változása

A 2008. évi CV. törvény (a költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról) 3.§ (1) b) pontja szerint a feladat ellátáshoz gyakorolt funkciói szerint – a szakmai feladatellátás önállósága mellett – önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv vagy önállóan működő költségvetési szerv lehet.

Az intézmények státuszának változása során a jelenleg 5 önállóan működő költségvetési szerv gazdálkodási önállóságot nyer. Itt a variációkat a költségvetési szervek száma adja, azaz szükséges-e 5 *(ezt a variációt a hátrább szereplő táblázatokban I/a. szám alatt szerepeltettük)*, vagy összevonásokkal lehetne racionalizálni *(ezt a variációt a hátrább szereplő táblázatokban I/b. szám alatt szerepeltettük)*.

Más településekről hozott példával: amennyiben iskolai és óvodai tevékenység kerül összevonásra Oktatási Központ jöhet létre, ha ehhez egyéb kulturális tevékenységet csatolunk (Faluház), akkor lehet Általános Művelődési Központ. Nem látszik célszerűnek a szociális tevékenység összevonása mással, de a Faluház státuszán érdemes elgondolkodni, hogy ezen tevékenységet csak költségvetési szerv, vagy akár önkormányzati tulajdonú vállalkozás is véggezhetné-e.

Összevont óvodai és iskolai tevékenységre példa Veszprém megyében Ósi.

Összevont óvodai, iskolai és könyvtári tevékenységre példa Herceghalom.

Kulturális tevékenység vállalkozásban való végzésére példa Várpalota város.

Előnyök:

- a gazdasági önállóság miatt (saját költségvetési gazdálkodás, könyvelés, számlavezetés) csökken a PH Pénzügyi Osztály feladatköre, itt kb. 2 fő létszámcsökkentési lehetőség.
- csökken a PH Pénzügyi osztály helyigénye.
- tisztázódik és megnő az intézményvezetők gazdasági felelőssége, megszűnik a hatásköri és felelősség összemosás a Pénzügyi Osztály és az intézmények között.
- a gazdálkodás, mint értékelési lehetőség bekerül az intézményvezetők éves értékelésének szempontjai közé (akár a keretszámok betartása, akár a költségvetés mutató számai mint súlyok felállíthatnak egy intézményi rangsort).

Hátrányok:

- minden önállóan gazdálkodó intézményben 1 fő megfelelő végzettségű gazdasági vezető kell, illetve egységenként a növekedett feladat ellátás miatt (banki számlavezetés, házipénztár létrehozás, egyéb eddig központosított feladatok átvétele) minimum 1-1 fő gazdálkodási munkakör kell (több épületben vagy telephelyen való elhelyezkedés esetén esetleg több is). Azaz létszám, bértömeg és helyigény növekedéssel járna.
- jelentősen meg kellene erősíteni a Polgármesteri Hivatal részéről a belső ellenőri tevékenységet.

Az előző létszámgigény csökkenthető az intézmények számának összevonásokkal történő csökkentésével, de egyes gazdálkodási feladatok a tagintézményeknél maradva, csak rész megoldást adna.

II. A gazdálkodást végzők munkáltatójának változása

Az intézményeknél gazdasági munkakört jelenleg betöltő személyek munkáltatója az intézményvezető, szakmai irányításukat pedig a PH Pénzügyi Osztálya látja el. Az ebből adódó problémákat előzőleg már ismertettük.

Megoldási javaslat ezen részben a dolgozók átadása a gazdálkodást irányító egység részére. Itt természetesen nem a 12 fő vegyes tevékenységet ellátó dolgozóról, hanem a konkrétan gazdasági jellegű tevékenységek átvételével számítva kevesebb létszámról beszélünk.

Előnyök:

- minden gazdasági tevékenység azon szervezethez kerül, akinek felelőssége kihat az önkormányzat költségvetésére, azaz tisztul a hatáskör.
- letisztázott tevékenység ellátás mellett (egy feladatot a helyszínen kint végeznek el a gazdálkodók) érezhetik a gazdasági segítséget az intézmények.
- megszűnnek a vegyes feladatkörök az intézményeknél, tisztán gazdálkodási feladatkörök kerülnek kialakításra.
- egy kézbe kerül a gazdasági tevékenységek irányítása és ellenőrzése.
- figyelembe véve a 2 fő intézményi koordinátor munkakört is, létszám megtakarítás érhető el.

Hátrányok:

- a jelenleg a Pénzügyi Osztályon jelentkező konfliktushelyzet áttolódhat az intézményi szintre, bár ez jelentősen függ az intézményvezetők kvalitásán és hozzáállásán.
- a Pénzügyi Osztály hely és eszközigénye megnő.

Nem biztos, hogy az átadásra-átvételre kerülő létszám végzettsége és képesítése megfelel a létrehozandó gazdasági státuszoknak (továbbképzési vagy minőségi csere igény előfordulhat). Ezt javasoljuk további vizsgálat tárgyává tenni!

A javaslatot a hátrább szereplő táblázatokban a II. és III. számú variációkban szerepeltetjük.

III. A gazdálkodási felelősség helyének lehetőségei

Az önálló gazdálkodást vezető és koordináló egység jelenleg a Pénzügyi Osztály, mely a Polgármesteri hivatal, mint önállóan gazdálkodó költségvetési szerv része. Amennyiben a jelenlegi költségvetési intézmények nem kapnak gazdasági önállóságot, akkor át kell tekinteni a gazdálkodást felügyelő szerv státuszát.

Egyik megoldás továbbra is a Polgármesteri Hivatalon belül hagyná a gazdálkodást, míg a másik kivinné onnan.

A PH-n belüli gazdálkodás egyik változata a jelenleg is alkalmazott, mely esetén a Pénzügyi Osztály végzi az eddigi, de ezentúl megnövekedett feladatellátást (a.), míg a másik változat lehet a PH-n belül, de a Pénzügyi Osztálytól független új intézménygazdálkodás szervezeti egység (b.). A PH-ból való kivitele a feladatoknak egy önállóan gazdálkodó költségvetési szerv létrehozásával (gesz, vagy kiskincstár, stb.) történhet (c.).

Fentiek részletes elemzése:

a.) A gazdálkodás irányítása a PH Pénzügyi Osztályán történne, annak feladatait két részre tagolva, számviteli, illetve intézménygazdálkodási csoportokra.

Előnyök:

- nincs szükség további bankszámlanyitásra és pénztáralapításra.
- megfelelő koordinációval ésszerűsíthetőbb és egyszerűsíthetőbb gazdasági feladat ellátást tesz lehetővé (ennek részleteit a javaslati részben kibontjuk).
- ez a megoldási változat adja a legjobb létszám megtakarítási lehetőséget.
- megteremti annak lehetőségét, hogy a Polgármesteri Hivatal HR-es munkakörét egy fél munkakör alá sorolásával tevékenységében megerősítsék.

Hátrányok:

- a Pénzügyi Osztály hely és eszközigénye megnő.

Ennek jelzésére a segédtablázatokban II.-t (ha minden dolgozó közvetlen vezetője az osztályvezető), illetve III/a.-t (ha osztályon belül csoportbontást alkalmazunk) használunk a továbbiakban.

b.) A gazdálkodás irányítása a Polgármesteri Hivatalon belül, de a Pénzügyi Osztálytól független, új szervezeti egység létrehozásával (pl.: Intézménygazdálkodási Osztály) történne.

Előnyök:

- csökken és tisztul a Pénzügyi Osztály feladatköre, 2 fő létszámcsökkentés lenne itt is elérhető.

Hátrányok:

- 1 fő megfelelő végzettségű gazdasági vezető kell, illetve egységenként intézményi koordinátor, továbbá a növekedett feladat ellátás miatt (banki számlavezetés, házipénztár létrehozás, egyéb eddig központosított feladatok átvétele) minimum 3 fő gazdálkodási munkakör kell. Azaz létszámigénye nagyobb lehet, továbbá az osztályvezető szintű vezetői megbízás miatt valószínűsíthető a magasabb bértömeg igény, mint a Pénzügyi Osztályon belüli felállítása esetén.
- az új egységnek megfelelő hely és eszközigény jelentkezik.
- legsúlyosabb hátránként értékelhető, hogy hatásköri és tevékenységi vitahelyzet alakulhat ki az új egység és a Pénzügyi Osztály között (egyenszintű egységek!). Pl.: 1. mivel a PH az önállóan gazdálkodó egység, így egy költségvetés lesz, amiért a Pénzügyi Osztály fele, de erre dolgozik rá az új egység is tevékenysége során. 2. egy PH-n belül legyen-e 2 házipénztár, vagy sem. 3. legyen-e elkülönített bankszámla kezelése az új egységnek, vagy sem. 4. ha nem, akkor a likviditás érdekében azonos szintű vezetőtársa döntéseit felülbíráhatja-e a Pénzügyi Osztály vezetője, vagy sem. Megjegyezzük, hogy közös könyvvizetés kell maradjon ezen esetben is.

Ennek jelzésére a segédtablázatokban III/b.-t használunk a továbbiakban.

c.) A gazdálkodásra új, önállóan gazdálkodó költségvetési szervet alapítanak.

Előnyök:

- csökken és tisztul a Pénzügyi Osztály feladatköre, 2 fő létszámcsökkentés lenne itt is elérhető.
- az új szervezet vezetője lenne elszámoltatható a saját költségvetése betartásáért, saját likviditásáért.

Hátrányok:

- 1 fő megfelelő végzettségű gazdasági vezető kell, illetve egységenként intézményi koordinátor, továbbá a növekedett feladat ellátás miatt (banki számlavezetés, házipénztár létrehozás, egyéb eddig központosított feladatok átvétele) minimum 4 fő gazdálkodási munkakör kell. Azaz létszámigénye nagyobb lehet, továbbá a költségvetési szerv vezetői megbízás miatt valószínűsíthető a magasabb bértömeg igény, mint a Pénzügyi Osztályon belüli felállítása esetén.
- az új egységnek megfelelő hely és eszközigeny jelentkezik.
- a jelenleg a Pénzügyi Osztályon jelentkező konfliktushelyzet áttolódhat ide. Megnő a veszélye annak, hogy az önállóan gazdálkodó költségvetési szerv vezetőjének gazdálkodási felelősségét azon intézményvezetők, akik valami miatt éppen nincsenek megelégedve valamely intézkedéssel, megpróbálják megkerülni és felülbíráltatni a PH vagy az önkormányzat vezetőivel.
- új költségvetési szerv alapításával járó egyszeri tevékenység.
- máshol látott gyakorlat, hogy ilyen jellegű költségvetési szerv esetén a döntéshozók arra hivatkozva, hogy a gazdasági vezető amúgy is jogszabályban rögzítettek szerinti szakember, a költségvetési szerv vezetői állását felhasználják pozícióosztásra (politikai vagy baráti kapcsolatokon belül). Ez lehetővé tesz egy bizonyos szintű kézi vezérlést a kinevező részéről, de állandó konfliktus helyzete teremt az így megbízott vezető és a gazdálkodást valóban irányító személy között.

Ennek jelzésére a segédtablázatokban III/c.-t használunk a továbbiakban.

Itt kell kitérni egy – az elemzésben figyelembe nem vehető tényezőre – az emberi hozzáállásra és a mentalitásra. A fentiekben ismertetett szervezési javaslatok véghezvitele megfelelő hozzáállással segíti a gazdálkodást. Viszont a jelenlegi gazdálkodási rendben felmerült problémák pont azt tükrözik, hogy nincs meg ez a hozzáállás. Így javasoljuk, hogy bármilyen intézkedést is fogad el az Önkormányzat Képviselő-testülete, annak véghezvitelének ellenőrzését is kísérvék figyelemmel. Erre legjobb megoldásként javasoljuk egy, az intézményektől és a PH-tól egységesen független személy felügyeletét.

Az értékelemzési munka értékelő szakasza.

Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása tárgyában:

A felsorolt, illetve javasolt változtatási lehetőségeket a PH gazdasági tevékenységének funkció sémájára kivetítve értékeltük azok várható hatásait mind a két problémalistára. Ezek táblázatos formában az elemzés végén megtalálhatóak.

Minden funkcióhoz a team 1-5-ig terjedő skála alapján fontosságot, majd teljesítési értéket rendelt. A két adat szorzataként kaptuk meg azokat az egyedi értékeket, melyeket összegezve az indulóhelyzet főértékét számíthattuk.

A javaslatok és az azokból születendő megoldások hatásait a funkciókra vetítve, azok pozitív hatása esetén javítják, negatív hatása esetén rontják ezen kiinduló értéket, s ezeket figyelembe véve értékelhetjük a javaslat változatokat.

A táblákban a változtatási javaslatok alkalmazott számozása a következő:

- II. amikor az intézmények státuszának változása nélkül a gazdálkodók a PH Pénzügyi Osztályának dolgozói lennének.
- III/a. megegyezik az előzővel, azon kitételrel, hogy az Osztályon belül 2 külön csoportot alakítanak ki.
- III/b. amikor az intézmények státuszának változása nélkül a gazdálkodók a PH új, ezen tevékenység végzésére létrehozott Osztályának dolgozói lennének.
- III/c. amikor a gazdálkodási tevékenység végzésére új (2008. évi CV.tv. 16.§ (1) a) bekezdés szerinti) közintézményt (közszolgáltató költségvetési szerv) hoznak létre.
- I/a. amikor a költségvetési intézmények átsorolást kapnak önállóan működő és gazdálkodó szervvé, a jelenlegi intézményi hálózatnak megfelelő számban.
- I/b. amikor a költségvetési intézmények átsorolást kapnak önállóan működő és gazdálkodó szervvé, a jelenlegi intézményi hálózatnál összevonásokkal csökkentett számban.

A funkciószámra való kivetítés értékelése:

a.) az intézményi probléma listára való kivetítés alapján a szervezeti változtatások közül a felvett problémák megoldását legjobban az intézményi önállóság segítené. Legkevésbé segítene a gazdálkodás önálló egységbe szervezése.

b.) a Pénzügyi Osztály probléma listára való kivetítés alapján a szervezeti változtatások közül a felvetett problémák megoldását legjobban a gazdálkodó pénzügyi osztályra való átvétele, legkevésbé az önállóság megadása segítené.

c.) a funkció teljesítés várható javulása szempontjából a gazdálkodók egy helyről – de nem önálló költségvetési szervről – történő irányítása a legmegfelelőbb. Az intézeti önállóság megadása viszont valószínűsíthetően rontaná a funkcióteljesítéseket.

A 3 lista alapján összesítettük az összes variáns módosítási értékeit a jelenlegi kiinduló helyzethez képest. Ebből készítettük az alábbi összesítő táblázatot:

V á l t o z a t o k :	II.	III/a.	III/b.	III/c.	I/a.	I/b.
Intézményi pr.listára ..	+	+	0	-	++	++
Pénzügyi o. pr.listára ..	++	++	0	+	+	+
Funkció teljesítésre ..	++	++	++	+	-	-
.. gyakorolt hatása						
Ö s s z e s e n :	5	5	2	2	2	2

Az összesítés szerint a legjobb megoldás a gazdálkodási feladat koncentrált átcsoportosítása a jelenlegi Pénzügyi Osztályra. Ez természetesen nem befolyásolja az intézményvezetők szakmai önállóságát – jóváhagyott előirányzataikon belül -, de az összes gazdálkodási feladatot a pénzügy erre képzett emberei látják el.

A 2 legjobb megoldás közül az egyik, mint az osztályvezető alá sorolt önálló dolgozók-ként, a másik az osztály szervezetét 2 önálló csoportba bontva képzelel el. A kimunkált táblázatok feladat ellátás eredményessége szempontjából egyforma jónak mutatja mindkét megoldást, de a nem számszerűsíthető okok miatt a 2 csoport (és annak kinevezett 2 csoportvezetőjét) tartjuk jó megoldásnak. Értelmetlennek és kivitelezés szempontjából lehetetlennek látjuk azt, hogy az ügyintézők legkisebb problémáira is osztályvezetői szinten kelljen választ adni. Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009.(XII.19.) Kormányrendelet 20.§ (7) bekezdése szerint rögzíteni kell a helyettesítés rendjét. Eszerint rögzítendő a pénzügyi osztályvezető helyettesítése is, melyet jobb megoldásnak látunk egyből kettébontani, egyfelől számvitel-könyvvitel-pénzügy ellátása, másfelől az intézményi gazdálkodás ellátás feladataira.

Természetesen ki kell térni a variációk egyéb igényeinek értékelésére is. A megvalósítás terén mutatkozó igényeket (azok várható költségkihatásainak csökkenő sorrendjében) a következő táblázatban foglaltuk össze:

V á l t o z a t o k :	II.	III/a.	III/b.	III/c.	I/a.	I/b.
Helyigényre..	-	-	-	-	-	0
Humánerőforrás igényre ..	++	++	0	-	--	-
Eszközfejlesztési igényre..	-	-	--	--	-	-
.. gyakorolt hatása						
Ö s s z e s e n :	0	0	-3	-4	-4	-2

Az igények összevetése mellett is a legjobb megoldás a gazdálkodási feladat koncentrált átcsoportosítása a jelenlegi Pénzügyi Osztályra.

Fentiek alapján megállapítjuk, hogy legjobb megoldás az intézményi gazdálkodás feladatainak koncentrálsát a Pénzügyi Osztályhoz létszám és egyéb erőforrás biztosítással, továbbá az osztály struktúráján belül 2 csoportvezető beiktatását.

Ez a megoldás – a Pénzügyi Osztály megnövekedő helyigénye ellenére – tartalmazza a legkevesebb szervezeti változtatás elemeket (nem kell új alapításokkal foglalkozni), s a legkisebb gazdálkodási kockázatot a költségvetés végrehajtása terén.

Egyéb, az elemzés során felmerült javaslatok:

1. amennyiben a Pénzügyi Osztályon belül kerül intézménygazdálkodási csoport létrehozásra, akkor a 2 fő jelenlegi intézményi koordinátor mellé +3 fő ilyen munkakör igény jelentkezik. További 1,5 fő ún. szatelit ember mozgatásával pedig az intézményekbe kijárva helyszínen tudna adatgyűjtést, illetve egyéb, helyben végzendő gazdasági adminisztrációt végezni.
2. fenti átszervezés megteremti annak lehetőségét, hogy a Polgármesteri Hivatal HR-es munkakörét egy fél munkakör alásorolásával tevékenységében megerősítsék, ezáltal akár az IMI rendszerben történő béradat feladás is megtörténhet központilag, mentesítve ezzel az intézményeket.

3. az átszervezés során a felszabaduló létszám lehetőséget teremt arra, hogy az intézményvezetők részére 1-1 fő (esetleg kisebbeknél részmunkaidőben) adminisztratív munkaerő rendelkezésre álljon (titkárnő, vagy bármilyen más megnevezéssel) segítségként.
4. a Pénzügyi Osztályon belül a számvitel helyzetét is javasolt átgondolni. Jelenleg egyes összetartozó nyilvántartás vezetése több dolgozó között szét lett osztva plusz feladatként. Igény mutatkozik ezek összevont kezelésére, de egy ilyen munkakört érdemes úgy betölteni, hogy az lehetőséget teremtsen az érvényesítési funkció ellátásra is (szakirányú végzettség előírása).
5. jelenleg a teljes tárgyi eszköz nyilvántartási és adminisztrációs tevékenységet külső vállalkozó végzi, a rendszer rugalmatlan, nincs napi adatszolgáltatási lehetőség. A vállalkozói díj mértéke alig marad alul egy fő közalkalmazotti státusz bekerülési költségétől. Emiatt ezt javasoljuk felülvizsgálni.
6. további felvetendő kérdés a belső ellenőrzési tevékenység. Ezt jelenleg a PH gyenge pontjának látjuk, holott az Áht és a Ber a jegyző hatáskörébe utalja mind a belső kontroll rendszer kialakítását és működtetését, mind a belső ellenőrzés megszervezését és irányítását.

A munkaidő felhasználási számítás által kijelölt esetekre adott válaszok:

Az alábbi bontásban szerepelnek a megoldások:

- a) mi van.
- b) mi a javaslat.
- c) mit várunk tőle.

1.

a) a költségvetés módosításokat érintő képviselő-testületi (továbbiakban KT) döntések átvezetése a költségvetésen és a módosítás nem naprakész. Így a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére vonatkozó előírás nem tartható be maradéktalanul.

b) több javaslat is született:

- Azon képviselőtestületi határozatok, melyek a költségvetés módosítását igénylik, tartalmazzanak olyan kitételt, (napirendi pontot), hogy ennek elfogadásával a KT a kapcsolódó költségvetési rendelet módosítását is elfogadja.
- Negyedévenként legyen költségvetési rendeletmódosítás, az addig elfogadott határozatok átvezetésére.
- Határozat mellé költségvetési rendeletmódosítást csatolni.

c) az első bekezdés tűnik a legjobbnak, de a költségvetés módosítás rendeletnek és nem határozatnak számít, így az jogilag nem értelmezhető.

A második bekezdés esetén tulajdonképpen csak besűritjük az eddigi eljárást, a negyedéven belül felmerülő eredeti problémára nem adunk választ.

A harmadik bekezdés lehet a jó megoldás, amikor is biankó nyomtatvány alkalmazásával a KT határozat elfogadása után egyből rendeletet alkotnak arról, hogy melyik költségvetési tétel csökken és nő, s mennyivel. Ez kizárhatja azt az anomáliát, hogy később a KT nem fogadja el annak a költségvetési tételnek a rendeleti módosítását, melynek felhasználását egyébként határozatban elfogadták.

2.

a) sok munka van az intézményeknél történő díj beszedésekkel. A sok tétel (pl. ebéddíj) rendezése egyedi számla érvényesítés és lekönyvelés esetén jelentős munka, melyet csökkenteni szeretnénk.

b) több javaslat is született:

- Kizárólag a gazdálkodási folyamatok ésszerűsítését és átszervezését követően a munkafolyamatokat ellátó személynek hivatal vagy jegyzői irányítás alá kell kerülnie.
- Intézményeknél a bevételek érvényesítése (1 napra kihelyezett pénztár) Egy bevételi pénztárbizonylattal könyvelni az intézményi bevételt (hogyan tudja kivezetni a számlát) (feltétele a gazdálkodási formáról szóló döntés)
- Elektronikus érvényesítés, digitalizálás bevezetése.

c) az első bekezdés azt a megoldást tartalmazza, hogy előbb várjuk meg a korábban elkészített intézmény gazdálkodási szervezési javaslat elfogadását és végrehajtását, majd azután foglalkozunk ezen kérdéssel.

A második bekezdés szerint a számla kiosztása, s érvényesítése az intézménynél történne meg, ehhez nekik napi jogosultságok kellene. Természetesen ez a jelenleginél jobb együttműködést igényel a folyamatban részt vevőktől.

A harmadik bekezdés már az egész pénzügyi rendszer egy tovább fejlesztett változatát tartalmazza. Kvázi papír nélküli irodát céloz meg.

3.

a) költségvetés tervezés problémája, hogy az intézmények nem vesznek kellően részt abban, valamint nem veszik komolyan a kiírt határidőket. A Polgármesteri Hivatal részéről – a jobb döntés előkészítés jegyében – a törvényi előírásoknál részletesebb anyag készül, s kerül be-terjesztésre a KT elé.

b) a következő javaslatok nem alternatívák, hanem egymást kiegészítő pontok:

- Jogszabályi minimum költségvetés készüljön, két forduló között készüljön el az elemi költségvetés. Elemi ktg.vetési terv készül a KT első, ktg.vetési rendeletet tárgyaló ülésére.
- A költségvetés tervezésekor az előző pü. év valamennyi szakfeladatának valamennyi főkönyvi számlájának összes tétele áttekintésre kerül. Akkor kell részletes kimutatás, ha a tárgyévi igény kiugróan magasabb, mint az előző.
- a., Visszamenni a jogszabályi minimumra, az elvárások alapján szakfeladati főszámok megállapítása az I. körre, a rendelet elfogadását követően az elemi ktgvetés főkönyvi számonkénti számainak megállapítása (max. 5 munkanapon belül).
b., A gazdálkodási folyamatok átszervezését követően létrejövő, jegyző irányítása alatt álló koordinátorok, január 1-2. hetében összeállítják az elemi költségvetést a megfogalmazott vezetői igények alapján.

c) az egész lényegi megoldása lenne, hogy a törvényi előírásoknak megfelelően kerüljenek előbb a főszámok meghatározásra, majd azokat az intézmények dobják szét önmaguk elemi költségvetési szintén. Az eddigi hosszú átfutási idő beszűkítésével egy intenzívebb munkavégzés elvárása miatt valószínűbb a határidők betartása, s jobban bevonhatóak az érintettek saját terveik elkészítésébe.

4.

a) jogszabályfigyelés: jelenleg az osztály valamennyi tagja Márki Ferenc segítségével próbálja a jogszabályokat követni és önállóan próbálja értelmezni. Ez jelentős idővesztés a konfrontációhoz vezet a különböző értelmezések miatt.

b) Célszerű lenne költségvetési szervek gazdálkodásával foglalkozó tanácsadó bevonása jogszabály értelmezésével kapcsolatban. Pl. Saldo tagság bővítése.

c) a jogszabály figyeltetés külső – arra szakosodott – céggel pontosabb és naprakészebb tudás bázis lehetőségét teremti meg, esetleges konzultációs lehetőség pedig az értelmezési gondok feloldásában lehet jelentős.

5.

- a) költségvetési gazdálkodás: jelenleg az intézményekben (intézményi alkalmazásban) gazdálkodási ügyintézők dolgoznak, mellettük párhuzamosan a hivatalban intézményi koordinátorok foglalkoznak az intézményi gazdálkodás lebonyolításával. Jelentős konfliktus és jelentős párhuzamos munkavégzés folyik. (Dupla adatrögzítés, papír alapú bizonylatok hordozása az intézmények között) a kötelezettségvállalás bizonylatainak előkészítése az intézményekben, az ellenőrzése, ellenjegyzése, valamint adminisztrálása a hivatalban történik.
- b) Gazdálkodási folyamatok átgondolása, átszervezése a jogszabálynak az intézmény és az önkormányzat elvárásainak megfelelően.
A jegyző közvetlen irányítása alá tartozó személynek kiadhatja a kötváll. ellenjegyzésének jogát. Így megszüntethető lenne a papíralapú bizonylatok hordozása, valamint a dupla adminisztráció.
- c) erre külön anyagot dolgoztunk ki (intézmények gazdálkodási rendszerének átszervezése).

6.

- a) Elektronikus aláírás hiánya.
- b) Bevezetendő.
- c) A digitális aláírás bevezetésével csökkenthető az aláírások időintervalluma, a papíralapú bizonylatok mozgatása a hivatalon belül megszűnne, intézmény és a hivatal között jelentősen csökkenne. Az utalványrendelet a munkafolyamat legvégén a digitalizált aláírásokkal együtt kerülne kinyomtatásra, közvetlen az irattározás előtt. (Aláírási jogosultságok, hibaellenőrzését a rendszer elvégezné, így megszüntethető lenne az ÁSZ által kért komplex ellenőrzés, mert a rendszer elvégezné.)

7.

- a) Intézmények számonkérése a határidők, vagy más előírások be nem tartása esetén elmarad. A gazdálkodással összefüggő munkakörökben dolgozó személyek tudatában vannak tevékenységük szakmai előírásainak be nem tartása esetén annak következményeivel, mely őket terheli. A város vezetése részéről viszont azt érezhetik, hogy az intézményekre ezen gazdálkodási felelősség nem vonatkozik, azok mindent megengedhetnek maguknak. A teher többszörösnek hat, amikor a felelős személy az előírások betartásához szükséges adatokat más hibájából képtelen produkálni, de az nem folyamatosan megúsztatja, míg ő magyarázkodásra, esetleg büntetés elviselésére kényszerített. Ez a munka rovására megy.
- b) A vezetés az azonos súlyú hiányokat azonos módon értékeli, függetlenül a hibázó személyétől. A KT elsődleges végrehajtó szerve a Polgármesteri Hivatal, így annak pontos munkavégzését inkább segítenie kell a város vezetésnek, mint mások hanyagságának eltűrésével nehezíteni.
- c) A változás a munkavégzést pozitívan befolyásolná.

8.

- a) Jelenleg az épületek és a településüzemeltetéssel kapcsolatos feladatok részben az intézmények, részben a PMH, részben a PMH VÜB osztályához tartozik. A költségek kimutatása miatt több száz önálló feladatkódot kell használni.
- b) - Célszerű lenne valamennyi üzemeltetési feladatot egy gazdálkodóhoz szervezni. Megszüntethető lenne a több száz feladatkód, illetve a főkönyvi számok jelenlegi 6-7 karakteres felbontása, gyorsítható lenne az ügymenet.
- Túl sok a feladatkód, az országos számlatükör alkalmazható legyen.
- c) Munkamennyiség megtakarítással járna.

9.

- a) Jelenleg jelentős számú, alapjaiban nem pénzügyi kimutatást vezet a PÜ. osztály, azon címszóval, hogy nincs ember, osztály, aki ezeket vezesse.
- b) A Hivatalban az egyes emberek munkaköri leírásának, az egyes osztályok által ellátandó feladatok meghatározásánál a kapcsolódó háttér analitikák vezetését is meg kell határozni.
- c) Ezzel biztosítható lenne, hogy az analitikák vezetése az adtok felmerülésének helyén történjen, munkaidő megtakarítást okozva. A javaslatban szereplő feladat elhatárolás elve előírás az Ámr. VIII. fejezete szerint.

10.

- a) Követelések behajtása: A könyvvizsgálathoz szükséges egyenlegközlők, felszólító levelek kiküldése történik a jogszabályokban és a helyi szabályozókban meghatározottak szerint. Jelentős hátralék esetén sem történik ügyvédi felszólítás, vagy behajtás megindítása.
- b) Az értékelési szabályzatban pontosan meghatározni a behajtás költség-haszon elveit. Behajtások megindítása minden esetben, vagy szociális esetekben a követelés kiegyenlítése a szociális rendszerből.
- c) - Követelések behajtása gyermekétkeztetés, kamatmentes támogatások visszafizetése, szociális kamatmentes kölcsön, lakbér, bérleti díjak, jogi lépés nélkül, mert az ma nem engedett (jogszabály szerint), a kb. 4 mFt összesen 1600 ügyféllel rengeteg tétel.
- A szociális helyzet figyelembe vétele is megoldottá válna a kintlévőség kezelésben.

11.

- a) gyermek étkeztetés hátralék kezelése: jelenlegi rendszerben a szülők utólag fizetik ki a tényleges étkezést. Az intézmény nem fizetés esetén sem zárja ki a gyermeket az étkezésből, így ebből a szempontból a befizetés időpontja indifferens. Az adminisztráció az intézményben készül, a számla kiállítás, illetve a befizetések rögzítése a Hivatalban.
- b) A gyermekétkeztetés befizettetése tárgyhónap előtt, utólagos elszámolással (hiányzási napok levonása következő havi befizetésben).
- c) A díjak előre történő beszedésével - bár dupla adminisztrációt von magával – várhatóan jelentősen csökkenhet a hátralékosok száma, illetve annak összege. Az önkormányzat likviditása az étkezés szolgáltató felé történő kifizetésének meg nem előlegezése miatt megváltozhat. Az adminisztráció elkészítését követően a jelenlegi rendtől eltérően pénztári befizetéssel bővíthető a beszedési módok köre, amihez elengedhetetlen a jogszabályoknak megfelelően a jegyző által irányított személy helyszíni munkavégzése.

12.

- a) Programmal kezelhető megoldások.
- b) A szoftver megvásárlása, mely megtörtént.
- c) előnyök:
 - Párhuzamos adatrögzítés megszüntetése
 - Papír alapú analitikák megszüntetése
 - Üzemelés biztonságának növelése
 - Adatbiztonság növekedés
 - Naprakészség biztosítása
 - Kötelezettségvállalás teljes körű adminisztrálása
 - Jogszabály előírások betartásának növelése
 - Komplexitás biztosítása
 - Elektronikus szerződés-nyilvántartás
 - Egyszerű, gyors visszakereshetőség
 - Adózási bevallások egyszerűsítése
 - Központi adatbázis használata

Kelt: Budapest, 2010.

3.sz.melléklet

A szervezeti változások hatása a funkciók teljesítésére:

változat: int.jellege: jellemző:	fontosság:	induló		II.		III/a.		III/b.		III/c.		I/a.		I/b.	
		nem önálló		nem önálló		nem önálló		nem önálló		nem önálló		önálló		önálló	
		jelenlegi állapot		gazdálkodók pü.o. dolg.		gazdálkodók pü.o csop.		gazdálkodók PH.öná.egys.		önálló gazd. intézm.		marad az int. száma		int. össze vonások	
		telj. értéke	telj.* font.	telj. értéke	telj.* font.	telj. értéke	telj.* font.	telj. értéke	telj.* font.	telj. értéke	telj.* font.	telj. értéke	telj.* font.	telj. értéke	telj.* font.
F11 Költségvetési koncepciót összeállít															
F113 Igények felmérése															
F1131 Folyamatban lévő köt.vál-t felülvizsgál	2	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10
F1132 Intézményi többletkérelmeket elbírál	2	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	5	10	2	4
F114 Koncepció anyagának összeállítása	2	1	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	8	4	8
F12 Költségvetési rendelet tervezetét előkészít															
F121 Bevételeket számszerűsít															
F1211 Intézményi működési bevételt összesít	3	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	5	15	5	15
F122 Kiadásokat számszerűsít	5	4	20	4	20	4	20	4	20	4	20	5	25	5	25
F13 Elemi költségvetés tervezés															
F131 Bevételt tervez	3	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	5	15	5	15
F132 Kiadást tervez	5	4	20	4	20	4	20	4	20	4	20	5	25	5	25
F31 Jogi szabályozókat figyelembe vesz															
F313 Belső szabályzatokat figyelembe vesz	4	2	8	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
F32 Változásokat követ															
F321 Képviselőtestületi döntéseket átvezet	4	5	20	5	20	5	20	5	20	5	20	5	20	5	20
F322 Intézményi döntéseket átvezet															
F3221 Változást előterjeszt	5	4	20	4	20	4	20	4	20	4	20	4	20	4	20
F3222 Változtatást jóváhagyat	3	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15	4	12	4	12
F323 Államkincstári döntéseket átvezet	4	5	20	5	20	5	20	5	20	5	20	4	16	4	16
F33 Kötelezettségvállalást eszközöl															
F331 Igényt felmér	5	3	15	3	15	3	15	3	15	3	15	5	25	4	20
F332 Árajánlatokat bekér	5	2	10	5	25	5	25	5	25	4	20	2	10	2	10
F333 Megrendeléseket megír	5	2	10	5	25	5	25	5	25	4	20	2	10	2	10
F334 Ellenjegyzéshez felülvizsgál	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	3	15	3	15

F335 Megrendelést aláír és kiküld	3	2	6	3	9	3	9	3	9	4	12	2	6	2	6
F336 Nyilvántartásba vesz	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	3	15	3	15
F34 Kötelezettségvállalás teljesítése															
F341 Számviteli bizonylatot átvesz és iktat	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
F342 Utalványrendelettel felszerel	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
F343 Teljesítést igazolzat	5	5	25	5	25	5	25	5	25	4	20	3	15	3	15
F344 Bizonylatot érvényesítet	5	5	25	5	25	5	25	5	25	4	20	4	20	4	20
F345 Utalványoztat	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
F346 Ellenjegyeztet	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
F347 Komplex ellenőrzést végez	5	5	25	5	25	5	25	5	25	4	20	4	20	4	20
F348 Pénzügyi teljesítésre átad	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
F35 Pénzügyi teljesítést végez															
F362 Személyi jell.+járulék költséget rögzít	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
F363 Állományváltozásokat rögzít	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	4	20	4	20
F37 Analitikákat vezet															
F371 Pénzügyi analitikát vezet	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12	3	12
F38 Követeléseket előír															
F381 Bevételei lehetőségeket feltár	3	4	12	4	12	4	12	4	12	4	12	5	15	5	15
F382 Szerződéseket megköt	3	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9
F383 Teljesítés igazolásokat összegyűjt	3	5	15	5	15	5	15	5	15	5	15	3	9	3	9
F384 Teljesítéseket kiszámláz	3	5	15	5	15	5	15	5	15	4	12	5	15	5	15
F39 Követeléseket behajt															
F391 Követeléseket figyelemmel kísér	3	2	6	3	9	3	9	3	9	3	9	5	15	5	15
F52 Analitikákat egyeztet															
F521 Mérlegtételeket leltároz	5	5	25	5	25	5	25	5	25	4	20	3	15	3	15
F523 Nyilvántartásokat vezet, egyeztet	5	4	20	4	20	4	20	4	20	3	15	2	10	2	10
F53 Kimutatásokat készít															
F532 Önkormányzati elvárásoknak megfelel	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	3	15	3	15
F54 Ellenőrzéseket lefolytattat															
F543 FEUVE-t végez	4	3	12	3	12	3	12	3	12	3	12	2	8	2	8
F55 Beszámolót elfogadtat															
F551 Önkormányzattal elfogadtat	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3
összesen:	159	666	712	712	712	712	675	624	613						
	795														

Értékelés:

Funkció teljesítés várható javulása szempontjából a gazdálkodók egy helyről - de nem önálló költségvetési szervről - történő irányítása a legmegfelelőbb. Az intézetek önállósága valószínűleg rontani funkja a funkció teljesítéseket.

4.sz.melléklet

A szervezeti változások hatása az intézményi probléma listára

SORSZ.	változat:	induló	II.	III/a.	III/b.	III/c.	I/a.	I/b.
	int.jellege:	nem önálló	nem önálló	nem önálló	nem önálló	nem önálló	önálló	önálló
	jellemző:	jelenlegi állapot	gazdálkodók pü.o dolgozói	gazdálkodók pü.o csop.	gazdálkodók PH. öná.egys.	önálló gazd. intézm.	marad az int. száma	int. össze vonások
1	Nem látható, hol tart az intézmény a költségvetésében minden összefüggésben		0	0	0	0	1	1
2	Nincs naprakész információ a bevételekről és a kiadásokról (vállalt) (ki nem fizetett számlák, le nem könyvelt tételek)		0	0	0	0	1	1
3	Késve, vagy egyáltalán nem kapnak információt a pénzügyi helyzetükről		0	0	0	0	1	1
4	Jogsabályi változásokról nem kapnak információt (kérnek)		0	0	0	0	0	0
5	Az ismétlődő számlákhoz is mindig kell szerződést csatolni		1	1	1	1	1	1
6	Készpénzfelvételi, -elszámolási problémák (feladatellátási helyenként)		1	1	1	1	1	1
7	Információ hiány, információ jogosultság		1	1	-1	-1	1	1
8	Pénzügyi szoftver működése		0	0	0	0	0	0
9	Máshová könyvelik a számlát, mint ahová az intézmény gondolná		0	0	0	0	0	0
10	Az intézményvezető felelőssége és önállósága nem rögzített		0	0	0	0	1	1
11	Betarthatatlanul rövid határidők		0	0	-1	-1	1	1
12	Intézményi kapcsolattartó nem segít a költségvetés tervezésénél		1	1	1	-1	1	1
13	Ellentmondás: pénzbeszedési joga van, de számlát nem adhat		0	0	0	0	1	1
14	Vállalkozási jellegű tevékenység végzése nem tisztázott		0	0	0	0	0	0
15	PH partnerség hiánya		1	1	-1	-1	0	0
16	Nem adhat számlát az intézmény a szolgáltatásért		0	0	-1	-1	1	1
17	Megrendelő tétel szerinti részletezését várják el		0	0	-1	-1	1	1
18	Nincs leszabályozva az intézményi és önkormányzati szabályzatok összhangja		1	1	1	1	1	1
19	Pénzügyi szoftver ismeretek frissítése		0	0	0	0	0	0

20	Időbeni ütemezés akadozik		0	0	0	-1	-1	-1
	A kötelezettség vállalás nem látszik a rendszerben, csak a pénzforgalom (lekönnyvelt)		1	1	1	1	1	1
21	Pénzügyi szoftver jogosultság szerinti hozzáférhetőség hiánya		1	1	1	1	1	1
22	Bizonytalan a szoftver működése		0	0	0	0	0	0
23	Határidők kijelölésének hiánya		1	1	0	0	1	1
24	Nem jól meghatározott, hogy ki mihez és hogyan férhet hozzá		1	1	1	1	1	1
25	Nem ugyanaz az elvárás a különböző intézményekkel szemben		0	0	0	0	0	0
26	Minden kezdeményezésre, ötletre negatív válasz		0	0	0	0	1	1
27	Pénzügyi szoftver oktatás hiánya		0	0	0	0	1	1
28	Pénzügyi tudás elvárás, de nem mehetnek oktatásra		1	1	1	1	1	1
29	PH hatásköre sokkal erősebb, mint a Testületé		0	0	0	-1	1	1
30	Intézményi kapcsolattartók nem járnak ki az intézményekhez		1	1	0	-1	1	1
31	Időben behatárolt a (IMI) szoftver használata (munkaügyi)		0	0	0	0	0	0
32	Rendezvényszervezés lehetősége nem tisztázott		0	0	0	0	1	1
33	Ebédbefizetés, terem bérlés díjbeszedése központosított		0	0	-1	-1	1	1
34	Nagymértékű és ésszerűtlen centralizálás		0	0	-1	-1	1	1
35	Korábbi bérleti díj tartozásokkal kapcsolatban nincs tisztázva a felelős		0	0	0	0	0	0
36	Intézményvezetők munkaköri leírásának hiánya		0	0	0	0	0	0
37	Többgyerekesek nyilatkozata önállóan nem elfogadott a PH részéről		0	0	0	0	0	0
38	összesen hatás:		12	12	1	-4	24	24

Magyarázat: 0: semleges; 1: javul, -1: romlik.

Értékelés:

Az intézmények által felvetett problémák megoldását legjobban az intézményi önállóság segítené.

Legkevésbé segítené a gazdálkodás önálló egységbe szervezése PH-n belüli önálló egységként, vagy önálló gazdálkodási költségvetési intézményként.

A szervezeti változások hatása a pénzügyi osztályi probléma listára

	változat:	indu- lő	II.	III/a.	III/b.	III/c.	I/a.	I/b.
	int.jellege:	nem önálló	nem önálló	nem önálló	nem önálló	nem önálló	önál- lő	önál- lő
sof.sz.	jellemző:	jelen- legi állá- pot	gazdálk o-dók pü.o dolgo- zói	gazdálk o-dók pü.o csop.	gazdálk o-dók PH. öná.eg ys.	önálló gazd. intéz m.	ma- rad az int. szá ma	int. össze vo- náso k
1	Sok mindent nem tudunk, amit kéne (belső és külső kommunikáció)		1	1	-1	1	1	1
2	Információ áramlás (ki-be)(belső és külső kommunikáció)		1	1	-1	1	1	1
3	Nincs olyan nap, amikor biztos senki nem zökkent ki a munkából		0	0	0	1	1	1
4	Túlterheltek a munkatársak		1	1	-1	1	0	0
5	Kapkodni kell a többféle feladattal egyszerre		0	0	0	0	0	0
6	Egy osztály, két csoport rengeteg feladattal		1	1	-1	-1	-1	-1
7	Le van írva az elvárás, nem tartják be		1	1	1	-1	-1	-1
8	Helyettesítés, szabadságolás, távollét (munka megmarad, aláírás probléma)		1	1	0	0	0	0
9	<i>A vezetés nem pontosan fogalmazza meg az elvárásait a munkatársakkal és az intézményekkel kapcsolatosan</i>							
10	<i>Az intézményekkel kapcsolatos számonkéréshez nem mindig partner a vezetés</i>							
11	Nem motiválhatók és nem számonkérhetők az intézmények		1	1	0	-1	-1	-1
12	<i>Későn érkezik meg a posta</i> <i>Osztályidegen feladatok: a. fénymásoló állások; b. beszerzések; c. toner nyilvántartás; d. kulcs nyilvántartás; e. ebéd rendelés; f. minden ami máshová nem tartozik; g. anyakönyvvizetés; h. más osztályok más feladatainak helyettesítése</i>							
13	<i>Ügyfélfogadáson kívüli telefon</i>							
14	Nem kérnek segítséget, aztán később sokkal nehezebb a hibákat javítani		1	1	1	1	1	1
15	<i>A többi osztály nem ismeri a pü.folyamatok rendjét (pl. azonnali fizetést ígérnek)</i>							
16	Nem adnak kötelezettségvállalás dokumentumokat		1	1	1	1	1	1
17	Üzembehelyezési dokumentumok nem megfelelőek (több-kevesebb)		1	1	-1	0	0	0
18	Intézményi korlátozott félfogadás nincs		0	0	0	0	1	1
19	Intézményi hozzáállás (nemtörődöm és negatív)		1	1	1	0	0	0
20	A számlák azonosítása szakfeladaton belül feladatokra nehézkes (lenne kötváll)		1	1	1	1	1	1
21								

22 Nem szabályozott az iratfogadás rendje (intézmények részére)							
23 Intézményi szakmai felkészültség gyenge (kivéve óvoda)		1	1	1	1	1	1
24 Rendszergazda nincs a helyszínen							
25 A pénzügynek nincs adminisztrátora		1	1	0	0	0	0
26 Gépjármű, illetve közlekedés probléma A szerveren nem működnek az aktuális programok, ellenőrizni kell használat előtt és frissíteni szükség esetén							
27							
28 Az intézmények a kéréseket piszkálódásnak veszik		1	1	1	0	-1	-1
29 Intézménynek kéne tervezni, de az osztálynak kell		0	0	-1	1	1	1
30 Program fejlesztőkkel akadozik a kapcsolat							
31 Lejárt számlákat kapunk Számlavezetővel problémák: a. szlavezetés oo ^p -ben kéne, o ^p -ban számolják; b. estenként hibásak a kivonatok, elszámolások; c. jelentősen késve érkező számlakivonatok; d. egy 32 Tak.szöv. 2 fiókkal.		1	1	1	1	1	1
33 A vezetőknek fontos az intézmények kiszolgálása ügyfélfogadáson kívül is		0	0	0	1	1	1
34 Ügyfelek téves tájékoztatása							
35 Biztonsági feltételek hiányosak							
36 A normatíva elszámolásokat nem az intézményi stat.alapján készítjük, mert nem megbízható		1	1	0	1	1	1
összesen hatás:		17	17	2	9	8	8

Magyarázat: 0: semleges; 1: javul, -1: romlik.

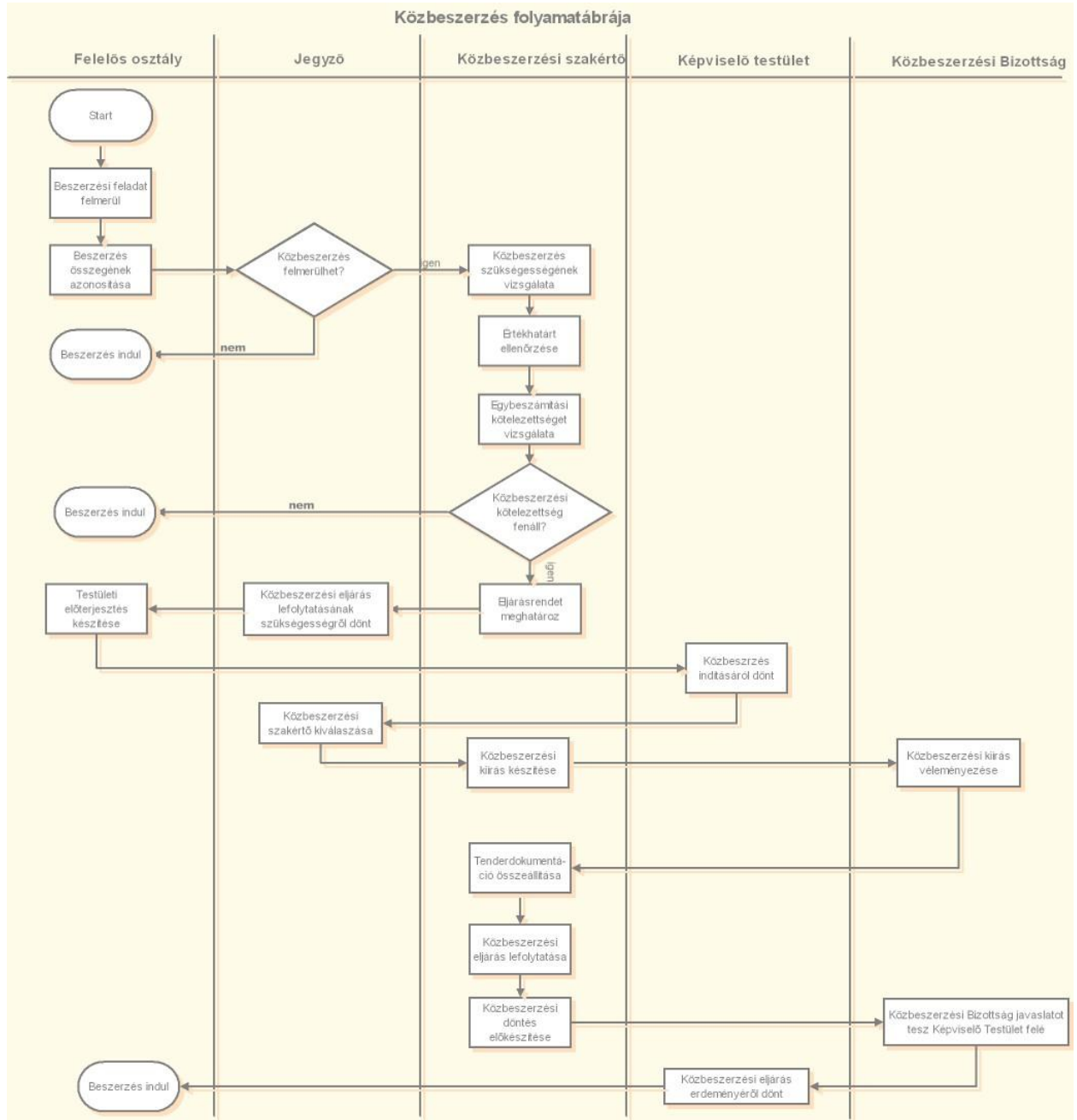
A döntött betűseket nem befolyásolja az intézmény gazdálkodás átszervezése.

Értékelés:

A Pénzügyi osztály által felvetett problémák megoldását legjobban a gazdálkodók átvétele, legkevésbé az önállóság megadása oldaná meg.

Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

Közbeszerzési folyamatábra



Biatorbágy Város Képviselő- testületének közbeszerzési szabályzata

Biatorbágy Város Képviselő-testülete a 2003. évi CXXIX. törvény (a továbbiakban: Kbt.) 6. § (1) bekezdésében foglalt kötelezettség alapján az alábbi közbeszerzési szabályzatot (a továbbiakban Szabályzat) alkotja. Jelen Szabályzat rendelkezéseit a Kbt. és végrehajtási rendeletei szabályaival együttesen és azokkal összhangban kell alkalmazni.

I.

Általános rendelkezések

1. A Szabályzat célja

Jelen Szabályzat célja, hogy a Kbt-vel és annak végrehajtási rendeleteivel összhangban, Biatorbágy Város Képviselő-testülete (a továbbiakban: Képviselő-testület), a közbeszerzéseire vonatkozóan meghatározza:

- a közbeszerzési eljárások előkészítésének, lefolytatásának, belső ellenőrzésének felelősségi rendjét,
- a nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevont személyek, illetőleg szervezetek felelősségi körét,
- a közbeszerzési eljárások dokumentálási rendjét
- a közbeszerzési eljárás során hozott döntésekért felelős személyt, személyeket, illetőleg testületeket.

2. Alapelvek

- 2.1. A közbeszerzési eljárásban a Képviselő-testületnek kötelessége biztosítani a törvényességet, a verseny tisztaságát és nyilvánosságát, valamint az ajánlattevők számára az esélyegyenlőséget és az egyenlő bánásmódot.
- 2.2. Az Képviselő-testületnek beszerzése megvalósulása során törekednie kell a környezetvédelmi szempontok figyelembevételére.

3. A Szabályzat személyi hatálya

- 3.1. A Szabályzat hatálya kiterjed az Képviselő-testület nevében eljáró, a közbeszerzéseket előkészítő és a közbeszerzési eljárásba bevont személyekre és szervezetekre.
- 3.2. A közbeszerzési eljárás előkészítése, a felhívás és a dokumentáció elkészítése, az ajánlatok értékelése során és az eljárás más szakaszában Képviselő-testület nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevont személyeknek, illetőleg szervezeteknek megfelelő – a közbeszerzés tárgya szerinti, közbeszerzési, jogi és pénzügyi – szakértelemmel kell rendelkezniük.

4. A Szabályzat tárgyi hatálya

- 4.1. A Szabályzat hatálya kiterjed minden olyan árubeszerzésre, építési beruházásra, építési koncesszióra, szolgáltatás megrendelésére és szolgáltatási koncesszióra, amelynek értéke a közbeszerzés megkezdésekor eléri vagy meghaladja a Kbt-ben, illetve az éves költségvetési törvényben meghatározott értékhatárt.
- 4.2. A Szabályzat rendelkezéseit kell alkalmazni az értékhatárt elérő tervpályázati eljárások esetén is.

5. Az értékhatár megállapítására vonatkozó előírások

- 5.1. A Szabályzat hatálybalépésekor érvényes értékhatárokat a Szabályzat 1. számú függelék tartalmazza.
- 5.2. A Kbt. előírásainak megkerülése céljából tilos a közbeszerzést részekre bontani.
- 5.3. Amennyiben a beszerzés tárgyának természetéből adódóan részajánlat-tételi lehetőség biztosítható és az nem ellentétes a gazdasági ésszerűséggel, Képviselő-testület az ajánlati felhívásban lehetővé teszi a közbeszerzés egy részére történő ajánlattételt. Ebben az esetben az ajánlati felhívásban elő kell írni, hogy a közbeszerzés tárgyának mely elemeire lehet részajánlatot tenni.

6. A közbeszerzés lehetséges fajtái

A közbeszerzési eljárás nyílt, meghívásos, tárgyalásos eljárás vagy versenypárbeszéd lehet. Fenti fő szabályt kiegészíti a központosított közbeszerzéshez való csatlakozás lehetősége.

7. Az éves statisztikai összegzés

- 7.1. A Képviselő-testület az éves beszerzéseiről éves statisztikai összegzést készít, amelyet legkésőbb a tárgyévet követő év május 31. napjáig megküld a Közbeszerzések Tanácsának.
- 7.2. Az éves statisztikai összegzés elkészítéséért a jegyző felelős.

8. A közbeszerzési eljárások dokumentálási rendje

- 8.1. A Képviselő-testület a közbeszerzési eljárását írásban dokumentálja.
- 8.2. A közbeszerzési eljárás előkészítésével, lefolytatásával és a szerződés teljesítésével kapcsolatban keletkezett iratok megőrzéséről a Kbt. 7. § (2) bekezdésének megfelelően a jegyző gondoskodik.

II.

A közbeszerzési eljárások előkészítésének, lefolytatásának és belső ellenőrzésének rendje

A Kbt. rendelkezéseivel összhangban a közbeszerzés alapeljárása a nyílt eljárás. Más eljárásfajta csak akkor alkalmazható, ha annak a Kbt-ben meghatározott feltételei teljes körűen és bizonyíthatóan fennállnak.

1. A közbeszerzési eljárás feltételei

A Közbeszerzések Tanácsa naprakész nyilvántartást vezet az ajánlatkérőkről, és azt honlapján közzéteszi. A Képviselő-testület köteles a Kbt. hatálya alá tartozásáról, valamint adataiban bekövetkezett változásról a Közbeszerzések Tanácsát értesíteni, a Kbt. hatálya alá kerüléstől, illetve a változástól számított harminc napon belül.

2. A közbeszerzési igények tervezése

- 2.1. A Képviselő-testület a költségvetési előirányzatok alapján a tárgyév elején, legkésőbb április 15. napjáig összesített közbeszerzési tervet köteles készíteni az adott évre tervezett közbeszerzésekről.
- 2.2. A közbeszerzési tervet öt évig meg kell őrizni.
- 2.3. A közbeszerzési terv nyilvános. A közbeszerzési tervet, valamint annak módosításait a Képviselő-testület honlapján – a közbeszerzési terv módosítása esetén a módosítás elkészítésétől számított öt munkanapon belül – közzéteszi. A közbeszerzési tervnek a honlapon a tárgyévet követő évre vonatkozó közbeszerzési terv honlapon történő közzétételéig kell elérhetőnek lennie.
- 2.4. A közbeszerzési terv elkészítése előtt a Képviselő-testület indíthat közbeszerzési eljárást, amelyet a tervben szintén megfelelően szerepeltetni kell.
- 2.5. A közbeszerzési tervet és annak módosításait a Képviselő-testület hagyja jóvá.
- 2.6. A közbeszerzési terv elkészítéséért, módosításának előkészítéséért, azok közzétételéért és megőrzéséért a jegyző felelős

3. A közbeszerzési eljárások előkészítése, szakértő bevonása

- 3.1. A közbeszerzési eljárás előkészítését és lefolytatását a Képviselő-testület nyílt versenyeljárás lefolytatása után hozott döntése alapján külső szakértő cég végzi. A külső szakértő cég a tevékenysége körében okozott kár megtérítéséért a Polgári Törvénykönyv rendelkezései szerint felel.
- 3.2. A közbeszerzési eljárás megindításáról a képviselő-testület dönt.
- 3.3. A közbeszerzési eljárás előkészítése, a felhívás és a dokumentáció elkészítése során vagy az eljárás más szakaszában a Képviselő-testület nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevonni kívánt személyekre és szervezetekre a Kbt. 10. §-a szerinti összeférhetlenségi szabályokat kell alkalmazni. Ezek a személyek és szervezetek írásban kötelesek nyilatkozni arról, hogy velük szemben fennáll-e az összeférhetlenség. Az összeférhetlenséggel kapcsolatos nyilatkozatot jelen Szabályzat 1. sz. melléklete tartalmazza.

4. Közbeszerzési Bíráló Bizottság

- 4.1. Az ajánlatok elbírálására a Képviselő-testület 5 tagú Közbeszerzési Bíráló Bizottságot hoz létre a közbeszerzésben megfelelő szakértelemmel rendelkező személyekből. A bizottság tagjait négy évre választják.
- 4.2. A bizottság összetételét a képviselő-testület külön határozattal állapítja meg.
- 4.3. A bizottság munkarendjét – a Képviselő-testület döntéseinek figyelembe vételével – maga határozza meg.
- 4.4. A bizottság határozatképes, ha tagjainak több mint fele jelen van az ülésen.
- 4.5. A bizottság döntéseit egyszerű szótöbbséggel hozza..

5. A közbeszerzési eljárás elindítása, lefolytatása

- 5.1. A közbeszerzési eljárás ajánlati/részvételi felhívás közzétételével indul. A felhívást az ajánlatkérő hirdetmény útján köteles közzétenni. A hirdetmény közzététele nélkül indított tárgyalásos eljárás az ajánlattételi felhívás megküldésével kezdődik.

- 5.2. Ajánlatkérőnek a hirdetményt jogszabályban meghatározott elektronikus úton és módon meg kell küldenie a Közbeszerzések Tanácsának vagy – a Közbeszerzések Tanácsán keresztül – az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványai Hivatalának.
- 5.3. Az eljárást megindító hirdetmény jogszerűségét a polgármester, vagy távollétében az általa megbízott személy ellenjegyzésével igazolja a Kbt. 6. § (2) bekezdése szerint. A hirdetmény műszaki tartalmáért annak készítője felelős.
- 5.4. Ajánlatkérő – a megfelelő ajánlattétel elősegítése érdekében is – dokumentációt köteles készíteni. Ajánlatkérő gondoskodik arról, hogy a dokumentáció az ajánlati felhívást tartalmazó hirdetmény közzétételének napjától kezdve az ajánlattételi határidő lejártáig magyar nyelven rendelkezésre álljon.
- 5.5. Amennyiben az ajánlatkérő az általa lefolytatott eljárás során a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló jogszabályok rendelkezéseinek nyilvánvaló megsértését észleli vagy azt alapos okkal feltételezi, köteles azt jelezni a Gazdasági Versenyhivatalnak.
- 5.6. Ajánlatkérő köteles az összes ajánlattevő számára, azonos feltételekkel biztosítani a hiánypótlás lehetőségét.

6. A közbeszerzési eljárás nyilvánossága

- 6.1. A Képviselő-testület köteles a Kbt. 17/C § (1)-(2) szerinti adatokat, információkat, hirdetményeket öt munkanapon belül közbeszerzési eljárásonként csoportosítva honlapján közzétenni.
- 6.2. A hirdetmények honlapon történő közzétételére az Európai Közösségek Hivatalos Kiadványai Hivatala, a Kbt. harmadik része szerinti eljárás esetén a Közbeszerzések Tanácsa részére történő feladást követően kerülhet sor.
- 6.3. A Képviselő-testület közzétételi kötelezettségének megfelelően úgy is, hogy honlapjáról elérhetővé teszi a Közbeszerzések Tanácsa honlapján az adott közbeszerzési eljárásra vonatkozóan megjelenő adatokat, információkat.
- 6.4. Ha a Képviselő-testület a Kbt. második része szerinti eljárást folytat le, a nyertes ajánlatot – kivéve a Kbt. 73. § (1) bekezdés szerinti melléklet által tartalmazott adatokat – a Közbeszerzések Tanácsa honlapján az eredményhirdetést követően haladéktalanul közzéteszi.

7. Az ajánlatok elbírálásának szakmai előkészítése, döntés az eljárás eredményéről

- 7.1. A Szabályzat 4. pontja szerinti Közbeszerzési Bíráló Bizottság írásbeli szakvéleményt és döntési javaslatot készít. A bizottság döntés-előkészítő munkájáról jegyzőkönyvet készít, amelynek részét képezik a tagok indoklással ellátott bírálati lapjai. A bírálati lap mintáját e szabályzat 2. számú melléklete tartalmazza.
- 7.2. A Közbeszerzési Bíráló Bizottság írásbeli szakvéleményének és döntési javaslatának ismeretében a közbeszerzési eljárást lezáró döntés meghozatalára Képviselő-testület jogosult.
- 7.3. A Közbeszerzési Bíráló Bizottság munkájának titkosságát az eredményhirdetésig kell biztosítani.

8. Szerződéskötés

Szerződést a polgármester írja alá a nyertes ajánlattevővel a jegyző ellenjegyzése mellett.

9. A közbeszerzési eljárás ellenőrzése

- 9.1. A közbeszerzési eljárás előkészítésének, lefolytatásának, e Szabályzat előírásai betartásának ellenőrzését a jegyző látja el. Az ellenőrzések tapasztalatairól évente tájékoztatja az Képviselő-testület illetékes bizottságát, valamint a képviselő-testületet.
- 9.2. Amennyiben a közbeszerzési eljárással kapcsolatban jogorvoslati eljárás indul, az eljárásban az Képviselő-testületet jogi szakértője mellett a megbízott külső szakértő cég képviseli.

III.

A közbeszerzésekkel kapcsolatos feladatok, felelősségi rend

1. Polgármester

- a.) a közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény jogszerűségét ellenjegyzésével igazolja
- b.) szükség esetén az eljárást lezáró döntés meghozatala céljából rendkívüli képviselő-testületi ülést hív össze
- c.) a jegyzővel együtt aláírja a szerződést a nyertes ajánlattevővel

2. Képviselő-testület

- a.) dönt a közbeszerzési eljárás megindításáról
- b.) létrehozza a Közbeszerzési Bíráló Bizottságot
- c.) meghozza a közbeszerzési eljárást lezáró döntést

3. Jegyző

- a.) felelős a közbeszerzési terv elkészítéséért, módosításáért, azok közzétételéért és megőrzéséért
- b.) felelős az éves statisztikai összegzés elkészítéséért
- c.) gondoskodik a közbeszerzéssel kapcsolatos dokumentumok megőrzéséről
- d.) a polgármesterrel együtt aláírja a szerződést a nyertes ajánlattevővel
- e.) ellátja a közbeszerzési eljárások előkészítésének, lefolytatásának, e Szabályzat előírásai betartásának ellenőrzését
- f.) az ellenőrzések tapasztalatairól évente tájékoztatja az Képviselő-testület illetékes bizottságát, valamint a képviselő-testületet

4. Közbeszerzési Bíráló Bizottság

- a.) a bizottság írásbeli szakvéleményt és döntési javaslatot készít a képviselő-testület részére
- b.) munkájáról jegyzőkönyvet vezet

5. Külső szakértő cég

- a.) feladata a közbeszerzési eljárás teljes lebonyolítása az Képviselő-testülettel kötött szerződésben foglaltak szerint
- b.) a tevékenysége körében okozott kár megtérítéséért a Polgári Törvénykönyv szabályai szerint felel
- c.) amennyiben a közbeszerzési eljárással kapcsolatban jogorvoslati eljárás indul, az eljárásban az Képviselő-testület jogi szakértője mellett a megbízott külső szakértő cég képviseli.

IV.
Hatálybalépés

1. Jelen szabályzatot Biatorbágy Város Képviselő-testülete 16/2010.(02.18.) Öh. sz. határozatával hagyta jóvá.

2. Jelen szabályzat 2010. 03.01. napján lép hatályba

dr. Palovics Lajos
polgármester

Makranczi László
jegyző

V.

Melléletek

1. sz. melléklet: Összeférhetlenségi nyilatkozat

2. sz. melléklet: Bírálati lap

VI.

Függelék

1. sz. függelék: Közbeszerzési értékhatárok

**ÖSSZEFÉRHETETLENSÉGI
ÉS
TITOKTARTÁSI**

NYILATKOZAT

Alul-

írott.....(cím/székhely:.....
.....), mint az ajánlatkérő nevében eljáró vagy az eljárásba bevont személy
a **ajánlatkérő által az**
alábbi beszerzés tárgyában lefolytatásra kerülő nyílt közbeszerzési eljárással kapcsolat-
ban kijelentem, hogy velem szemben a közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény (a
továbbiakban: Kbt.) 10. §-ában foglalt kizáró körülmények, összeférhetlenségi okok nem
állnak fenn.

A közbeszerzések tárgya és mennyisége:

Egyúttal kijelentem, hogy a fenti közbeszerzési eljárások során tudomásomra jutott, a közbe-
szerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény 73. §-ában és a Polgári Törvénykönyv 81. §-
ának (2)-(3) bekezdésében így meghatározott üzleti titkot megőrzöm.

Kötelezettséget vállalok továbbá arra, hogy a Bírálóbizottság munkáját és a döntéshozó dön-
tésének előkészítését lelkiismeretesen, a szakmai tudásomnak megfelelően segítem, és tudo-
másul veszem, hogy a Kbt. 6. §-ában foglaltak alapján a Bírálóbizottság tagjaként a többi tag-
gal együttesen a döntéshozó elé terjesztett javaslatok megalapozottságáért felelek.

.....

.....
az ajánlatkérő nevében eljáró
vagy az eljárásba bevont személy
(szervezet) aláírása

Bírálóbizottság

írásbeli szakvéleménye

Az , mint ajánlatkérő a Közbeszerzési Értesítő -én megjelent számában, nyilvántartási szám alatt nyílt közbeszerzési eljárás megindítására ajánlati felhívást tett közzé. A beszerzés tárgya az „.....”.

Az ajánlatok bontására-én órakor került sor. Ajánlatot az alábbi ajánlattevők nyújtottak be.

..... (székhely:);
..... (székhely:);
..... (székhely:);
..... (székhely:).

Ajánlatkérő 2009. -én kelt, és valamennyi ajánlattevőnek egyidejűleg megküldött levelében napos határidőt biztosított a Kbt. 83. és 112. § szerinti igazolás, vagy nyilatkozat utólagos csatolására, illetve az ajánlattal kapcsolatos formai hiányosságok pótlására¹.

A bírálóbizottság a beérkezett ajánlatokat az ajánlati felhívásban meghatározott elbírálási szempont és részszerzőpontok alapján megvizsgálta és összevetette.

Az ajánlatok szakmai értékelése az alábbi részszerzőpontok, pont- és súlyszámok alkalmazásával történt.

1. részszerzőpont:;
(pontszám:, súlyszám:)
2. részszerzőpont:;
(pontszám:, súlyszám:)
3. részszerzőpont:;
(pontszám:, súlyszám:)

A bírálóbizottság szakvéleményét ajánlatonként és részszerzőpontonként alakította ki. A bírálóbizottság az ajánlatok értékelésénél kitért az egyes ajánlatok tartalmának ismertetésére is.

¹ Ez a bekezdés nem kötelező eleme az írásbeli szakvéleménynek. Tekintettel arra, hogy a hiánypótlás biztosítása az ajánlatkérő számára nem kötelezettség, ennek feltüntetése csak azokban a közbeszerzési eljárásokban javasolt, amelyekben hiánypótlásra korábban sor került.

1. (ajánlattevő)

Az elbírálás részsze- pontjai	A részszerpontok súly- számai	Értékelési pontszám	Értékelési pontszám és súlyszám szorzata
A szorzatok összege:			

A bírálóbizottság álláspontja szerint a fenti táblázatba foglalt értékelési pontszámokat az aláb-
biak indokolják.

1. részszerpont:

.....

2. részszerpont:

.....

3. részszerpont:

.....

2. (ajánlattevő)

Az elbírálás részsze- pontjai	A részszerpontok súly- számai	Értékelési pontszám	Értékelési pontszám és súlyszám szorzata
A szorzatok összege:			

A bírálóbizottság álláspontja szerint a fenti táblázatba foglalt értékelési pontszámokat az aláb-
biak indokolják.

1. részszerpont:

.....

2. részszerpont:

.....

3. részszerpont:

.....

Az ajánlattevőnként és részszerpontként kidolgozott, a fentiekben megjelölt indokok alapján a bírálóbizottság álláspontja az, hogy az ajánlatkérő számára a legkedvezőbb ajánlatot a adta. Erre tekintettel azt javasolja a döntéshozónak, hogy a jelen közbeszerzési eljárás nyertesének a-t hirdesse ki.

A bírálóbizottság véleménye szerint a második legkedvezőbb ajánlatot az adta, erre tekintettel javasolja a döntéshozónak, hogy a második helyen végzett ajánlattevőnek az-t hirdesse ki.

Keltezés (helység, év, hónap, nap)

.....

bírálóbizottság
elnöke

bírálóbizottság
tagjai:

Közbeszerzési értékhatárok

Lásd: a Közbeszerzések Tanácsa elnökének tájékoztatóját az adott évre vonatkozó közbeszerzési értékhatárokról: www.kozbeszerzes.hu

Együttműködési-koordinációs folyamat elemzése

A fejezethez kapcsolódó fejlesztési témakörök:

- A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása (1.e.)
- A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése (1.f.)

Funkciócsaládfa

F0 Elégedettséget (kompetencia) növel

F1 Információt szolgáltat

F11 Információs csatornát meghatároz

F12 Adatot szolgáltat

F121 Verbális

F122 Írásos

F123 Metakommunikációs

F13 Kommunikációt folytat

F131 Verbálisan kommunikál

F132 Írásosan kommunikál

F133 Metakommunikációt végez

F14 Betekintést biztosít

F15 Visszajelzést ad

F2 Munkafolyamatot segít

F21 Nyilvántartást vezet

F22 Adatot gyűjt

F23 Adatot feldolgoz

F24 Adatot megoszt

F25 Munkafolyamatot összehangol

F251 Feladatot azonosít (kommunikációval érintett)

F252 Részfeladatokat meghatároz

F253 Felelősöket meghatároz

F254 Feladatot kioszt

F255 Határidőt meghatároz

F256 Hozzáférést szabályoz

F26 Munkafolyamatot optimalizál

F261 Átfutási időt meghatároz

F262 Munkamegosztást szabályoz

F263 Munkavégzés formáját meghatározza

F264 Humán erőforrást optimalizál

F3 Tájékozottságot növel

F31 Szervezettel kapcsolatos tájékozottságot növel

F32 Településsel kapcsolatos tájékozottságot növel

F33 Szakmával kapcsolatos tájékozottságot növel

F34 Kistérség, megye, régió-val kapcs. kapcsolatos tájékozottságot növel

F4 Döntést segít

F41 Döntést megalapoz

F411 Államigazgatási döntéseket megalapoz

F412 Önkormányzati döntéseket megalapoz

F42	Alternatívákat biztosít
F43	Információ erősséget növel
F44	Hibalehetőségeket kiszűr
F5	Visszacsatolást biztosít
F51	Munkafolyamat eredményről tájékoztat
F52	Ellenőrzés eredményéről tájékoztat

Javaslatok:

1. 1/a téma döntési-hatásköri mátrixának (1/a téma 6. sz. melléklet) bevezetése
Az 1/a téma keretében részletesen kidolgozott döntési-hatásköri mátrix alkalmazása
2. 1/a téma keretében rögzített folyamatleírások pontosan megmutatják az egyes területek kapcsolódási pontjait a kommunikáció szükségességét
3. Komplex pénzügyi szoftvernél jogosultságok beállítása
4. A szoftver által hozzáférhető információk körének hozzárendelése a beosztásokhoz.
5. Szerződésnyilvántartás elektronikusan
Valamennyi szerződést fel kell vinni elektronikusan (PDF) az adatbázisba
6. A komplex szoftver adatbázisának feltöltése valamennyi több szakterületet érintő információval.

Azt önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információ áramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe (1.h részterület)

Javaslatok:

1. Képzés tartása az intézményvezetőknek és érintett munkatársainak a pénzügyi szoftver alkalmazására
2. Komplex pénzügyi szoftvernél jogosultságok beállítása
3. A szoftver által hozzáférhető információk körének hozzárendelése a beosztásokhoz.
4. Az intézményi költségvetés tervezésének átalakítása, a pénzügyi szoftver költségvetés tervezési moduljának segítségével