



Somberek Körjegyzőség szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0228



17. célterület

Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása

Folyamat leírás

Új költségvetési metódusok leírása

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



Költségvetés

Az Országgyűlés vagy az önkormányzati közgyűlés által elfogadott, az éves bevételeket és a kiadásokat megállapító törvény, illetve önkormányzati rendelet.

1. Somberek önkormányzat költségvetés készítési folyamata

Az önkormányzat maga határozza meg gazdasági programját és költségvetését. A költségvetés összeállításának részletes szabályait az államháztartásról szóló törvény, a finanszírozás rendjét, az állami hozzájárulás mértékét az állami költségvetési törvény határozza meg. Az országgyűlési költségvetési döntéseket az önkormányzati érdekszövetségekkel lefolytatott egyeztetés után, véleményük figyelembevételével kell meghozni.

Az önkormányzati költségvetés készítése többlépcsős folyamat, így van ez a Sombereki Körjegyzőség esetében is.

Az elkészített interjúk során megtudtuk, hogy elsőként elkészítik az önkormányzat gazdasági programját. Ez a választási ciklusra szól, többéves stratégiai elemeket tartalmaz. Ezeket a stratégiai feladatokat, az adott évre szóló költségvetési koncepció rögzíti. A koncepcióban figyelembe veszik a tárgyévi központi költségvetési irányelveket is. Az önkormányzatnál a költségvetés kialakítása helyben történik.

Az interjúkon elhangzottak alapján megállapítható, hogy a költségvetés készítésének következő lépése az, hogy az önkormányzat pénzügyi tanácsosa a jegyző társaságában

beszéli meg az aktuális költségvetést. A kialakítás során az előző évi számadatok figyelembevételével megtervezik a tárgy évre vonatkozó feladatokat.

Törekednek arra, hogy elkerüljék a hibákat, és csökkentsék az esetleges módosítások számát. Szükségesnek tartották a résztvevő partnerek, mint a Közalkalmazotti tanács, a kisebbségi önkormányzat bevonását az egyeztetésbe. Szem előtt tartják, hogy az egyeztetésnek regisztrálva kell lennie.

A koncepció készítését követően az intézményeknek kell küldeni a szervezői költségvetés addigi pontig való teljesítését, eredeti előirányzatát, valamint a teljesítést. Ezen adatok mellé csatolni kell, hogy milyen elvárásaik vannak a következő évi költségvetéshez.

A jó költségvetés készítéshez, jó szervezés is szükséges, ezért elengedhetetlen, hogy lista készüljön a határidőkről, felelősökről és a feladatokról, ill. folyamatára készítése is a folyamatok átláthatósága érdekében.

A bevételi és a kiadási oldal létrehozása után a képviselő-testület elé terjesztik a költségvetési javaslatot, melyet rendeletben elfogadnak, utána kihirdetnek, ezt követően elkészítik az elemi költségvetést a jogszabályban meghatározott formanyomtatvány felhasználásával.

2. A költségvetés készítésekor meghatározó tényezők és új tervezési és végrehajtási technikák bemutatása

2.1. Gazdaságossági ellenőrzés

A gazdaságosság egy adott tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségeinek optimalizálását jelenti a megfelelő minőség biztosítása mellett.

A gazdaságosság mérésére használt mutatók alapján mérhetjük, hogy valamely tevékenységhez milyen mértékben és milyen területi eloszlásban állnak rendelkezésre a szükséges erőforrások.

A gazdaságossági elemzés másik fő szempontja az adott mennyiségű és minőségi input a lehető legkisebb ráfordítással történő megszerzése, működtetése.

Ebben az esetben azt elemezzük, vizsgáljuk, hogy az intézmény erőforrásai- a rendelkezésre álló tárgyi és a személyi feltételek – az ellátandó feladathoz igazodnak-e, megfelelő összetételben állnak-e rendelkezésre, és azok a legkisebb költséggel biztosítják-e a termék, vagy szolgáltatás előállítását.

Fontos, hogy az önkormányzat költséghatékonysági intézkedéseket is alkalmazzon. Sombereken leginkább olcsóbb nyomtatványokat, nyomtatópatronokat próbálnak beszerezni, melyhez készítenek költséghason elemzés azért, hogy megtudják az olcsó tényleg olcsó-e. Nyomtatópatronoknál nem mindegy, hogy mennyibe kerül, figyelembe kell venni azt is mennyit és milyen minőség érhető el..

Költség- és kiadáscsökkentés tekintetében lehetőség szerint mindent megtett az önkormányzat (eszközeiket jellemzően a teljes amortizálódásig használják, illetve kizárólag új, jogos igény felmerülése esetén vásárolnak), éppen ezért nem lízingelnek, hiszen

számításaik szerint úgy lényegesen többet kellene fizetniük, mint amennyibe az eszköz megvásárlása kerülne.

2.2. Kintlévőségek

A költségvetés készítésekor nem szabad figyelembe venni a kintlévőségeket. Jelenleg adóból származó kintlévősége van az önkormányzatnak. Az önkormányzat részletfizetési lehetőséget tud biztosítani azoknak, akik a legrászorultabbak.

A hivatal dolgozói feltárják a kintlévőségek mértékét megvizsgálják okait, majd vizsgálják, hogy a fizetés rossz anyagi körülmények miatt következett-e be.

A kintlévőségek kezelésére hozott intézkedések középpontjában semmiképpen nem a tartozók elleni fellépés áll.

Egyértelmű cél az, hogy a csökkenő állami finanszírozás mellett bővülő önkormányzati feladatellátás finanszírozását az ezen úton keletkező többletbevételekkel is biztosítsák.

A kintlévőségek kezelésére az alábbi intézkedéseket tehetők:

- hátralékos fizetők folyamatos felszólítása.
- eredménytelen felszólítás után bírósági úton történő behajtási kísérlet.
- nem fizetett követelések bírósági úton kívüli eljárásban történő behajtása (behajtó megbízásával),
- a nagyobb összegű, egyéb módon nem behajtható hátralékokkal szemben a jelzálogbejegyzéssel terhelt ingatlanok árverésére is sor kerülhet.

2.3. Cash-flow elemzés

Az önkormányzatok fizetőképességének megítélése kapcsán gyakran előforduló fogalom a cash-flow. A cash-flow pénzáramlást jelent, segítségével a pénzügyi helyzet megvizsgálható, mely a legfontosabb elemzési területe az önkormányzatok gazdálkodásának. Fontos a pénzügyi helyzet ismerete nem csak az önkormányzat, hanem a piaci szereplők, szállítók, valamint az állam is érdekeltek. A cash-flow értéke a pénzbevételek és pénzkiadások különbségével egyezik meg, vagyis jelzi a pénzeszközök állományváltozását.

A mutatónak az önkormányzatok gazdálkodásában meghatározó szerepe van, hiszen a vezetés a korábbi döntései hatását és következményeit számszerűsítve látja a pénzeszközök állományára nézve. A kimutatás segítségével kiderül, hogy a belső tőkeigényre fedezetet biztosítanak-e a működés bevételei.

Két féle módon lehet cash-flow elemzést végezni.

Az egyik lehetőség az indirekt módszer, miután a múltira vonatkozik, előző évekre vonatkozó elemzéshez használható mérlegadatok alapján. Az indirekt módszerrel kimutatják az adózott eredményt, és azt módosítják azokkal a tételekkel, amelyek az eredmény nagyságát befolyásolják ugyan, de nem járnak pénzmozgással.

A másik a direkt módszer, ahol a jövőre vonatkozik a cash-flow számítás. A bevételekből levonják az önkormányzat azon kiadásait, amelyek a pénzállományt csökkentik.

A kimutatás egymástól három, jól elkülöníthető részre bontható:

1. Működési, vagy operatív cash-flow

A működési, vagy operatív cash-flow pénzeszköz-változást mutat be, mely az önkormányzat szokásos működéséből, tevékenységéből származik. Mindaz a pénzmennyiség kitermelésre kerül itt, amelyre a folyamatos működés során az önkormányzat leginkább számíthat.

2. Befektetési cash-flow

A befektetési cash-flow-ból megismerhetők az eredményt előidéző tényezők, valamint a önkormányzat befektetési tevékenységének az eredménye. A befektetési cash-flow kereteiben mutatjuk ki a befektetett eszközök megszerzésére fordított pénzek és a befektetett eszközök eladásából befolyó pénzeszközök különbségét.

3. Pénzügyi cash-flow

Pénzügyi cash-flow a pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz-változást mutatja be, a tiszta pénzműveletek eredményét. Idetartoznak a tőke ki- és bevonások, a felvett hitelek és kölcsönök visszafizetései, kötvénykibocsátások és a végleges pénzeszköz átadások és átvételek pénzmozgásai.

2.3.1. A cash flow kimutatás értékelése

- A pénzeszközök forrásain belül a folyamatos működéséből származóak részaránya legyen minél magasabb, lehetőleg 80% feletti.
- A pénzeszközök felhasználásán belül a tárgyi eszközök beszerzésére és egyéb hosszú távú befektetésekre fordított pénzösszeg 60 % körüli aránya tekinthető kedvezőnek.
- A folyamatos működésből származó pénzeszközök jelentősen múlják felül az kifizetett összegeket, különben az önkormányzat „feléli” saját likviditását.

Az önkormányzat előnyös helyzetű, pozitív előjelű pénzmaradvánnyal rendelkezett az előző év végi költségvetésben.

2.4. Likviditás

A fizetőképességet közhasználatú idegen kifejezéssel likviditásnak nevezzük. A likviditás a gazdálkodó szerv olyan állapota, amikor vásárlásait és minden más esedékes fizetési kötelezettségét határidőre kiegyenlíti.

A likviditás statikus jellemző. Az önkormányzat adott időpillanatban fennálló fizetőképességét, ill. fizetőképtelenségét jelzi, vagyis azt, hogy teljesíteni tudja-e rövidlejáratú kötelezettségeit a rendelkezésre álló forgóeszköz állomány felhasználásával.

A fizetőképesség, mint potenciális lehetőség nem tévesztendő össze a fizetőkészséggel, ami a képesség kihasználását jellemzi.

A likviditás fokozatai:

- likviditás felettség,
- optimális likviditás,
- likviditás alattiság,
- fizetési fennakadások,
- fizetőképtelenség.

2.4.1. Az önkormányzatok likviditásának alanyi értelmezése

Az alanyi likviditás (más néven relatív likviditás) vizsgálata során a számviteli beszámolóból képezhető mutatószámok segítségével vizsgáljuk, hogy az önkormányzat rendelkezik-e annyi mobil, vagy könnyen mobilizálható eszközértékkel, amennyi az esedékes kötelezettségeinek teljesítéséhez szükséges.

Az önkormányzat alanyi likviditásának megítélésére szolgáló mutatószámok:

A likviditási mutatók általános formája: Likviditási eszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek.

Likvid eszköznek tekintjük az egy éven belül pénzzé tehető eszközöket.

Főbb típusaik:

- Pénzeszközök,
- Követelések,
- Készletek.

Ha a számlálóban valamennyi likvidnek tekinthető eszközt figyelembe vesszük, akkor a leggyakrabban használt likviditási mutatót, a harmadfokú likviditási mutatót kapjuk. Annak érdekében, hogy kiszűrjük a készletek torzító hatását, levonjuk a számlálóból a készleteket. Ekkor másodfokú likviditási mutatóról beszélünk. Gyors ráta: Pénzeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek.

A likviditási mutatók köréből említést érdemel még az ún. időtartam mutató is.

A likviditási mutatók alkalmazásának nagy előnye, hogy az e mutatók alakításában szerepet játszó tényezők meglehetősen nagy pontossággal értékelhetők.

Megállapítottuk, hogy az önkormányzat jó likviditással rendelkezik, kötelezettségeiket határidőre teljesítik, nincsenek kifizetetlen számlái, sem fennálló tartozás.

2.5. Önkormányzati finanszírozási stratégiák

A finanszírozási stratégia – az önkormányzat pénzügyi egyensúlyának biztosítása érdekében - nem egyéb, mint az önkormányzat működéséhez, befektetéseihez szükséges pénzforrások megválasztásának módja és eredménye, mely eredmény a kialakult tőke- és forrásstruktúrában jelenik meg.

Három féle finanszírozási stratégia alkalmazható:

1. Szolid finanszírozási stratégia

Lényege az, hogy a tartós eszközöket saját tőkével és hosszú lejáratú idegen tőkével, vagyis tartós forrásokkal finanszírozzuk, míg az átmeneti eszközöket átmeneti (rövid lejáratú) forrásokkal finanszírozzuk. Tartós eszköz: a befektetett eszköz és a tartósan lekötött forgóeszköz - érték összege.

2. Konzervatív finanszírozási stratégia

Akkor beszélünk e stratégiáról, ha az önkormányzat az átmeneti eszközök egy részét is tartós forrásokból finanszírozza. Előnye a biztonság, rövidtávon a hitelezőktől való függőség kisebb, hátránya a költségesebb finanszírozás.

3. Agresszív finanszírozási stratégia

Tulajdonképpen a konzervatív ellentettje, ekkor ugyanis az átmeneti eszközökön túl a tartós eszközök egy részét is átmeneti forrásokkal finanszírozzák. Előnye az olcsóbb finanszírozás, viszont nagyobb a bizonytalansága. Az átmeneti forrásokat, rövid lejáratú hiteleket folyamatosan újabb rövid lejáratú hitelekkel kell pótolni, ennek valami okból fellépő akadálya csődbe sodorhatja az önkormányzatot. Az alkalmazott finanszírozási stratégia determinálja a rövid távú pénzügyi döntéseket is.

2.6. Tőkeszerkezet és költségszerkezet

Az önkormányzat 120 millió Ft-os vagyonnal rendelkezik, tartozása nincs.

Alaptőkéjük (69 604 eFt), melyhez értékpapír és számlabefektetés kapcsolódik. Az önkormányzatnak tartaléka pénzmaradványból származik.

A 2009. évi forrásszerkezetben a 2008-as évhez képest kis mértékű átrendeződés következett be a források nagyságrendjének 8,7%-os növekedése mellett.

A 2009. évi forrásszerkezetben az elmúlt évhez képest kis mértékű változás mutatkozott a sajáttőke nagyságrendjének 3,2%-os csökkenése mellett. A saját tőke arányának csökkent,

ugyanakkor a tartalékok nagysága növekedett, és nőttek a kötelezettségek is. Az összes forrás csökkenésében meghatározó szerepe volt a 2008. évi mérleg szerinti eredménynek.

Teljesített kiadás a tervhez képest 71 % volt.

Ebből a működési kiadások 73 %-ot képviselnek. A fejlesztési kiadások a teljes költségvetésből 58 %-át tették ki. 2009-ben is jelentős beruházások valósultak meg, illetve következők előkészítve. A tervezett fejlesztési feladatokat részben már megvalósították.

A személy jellegű kiadások 2009-ben a tervezettek szerint alakultak. A foglalkoztatottak után fizetendő járulékok csökkentek az előző évben. A dologi kiadások emelkedése várható a 2010-es évben. A jelenleg zajló beruházások miatt a felhalmozási kiadások növekedése valószínűsíthető.

2.7. Jövedelmezőség és eszközhatékonyság

A jövedelmezőségi mutatók segítségével, értékelhetjük, hogy önkormányzat a rendelkezésre bocsátott forrásokat és az azok révén szerzett eszközöket, milyen eredményességgel használta fel.

A bevételek fedezetet nyújtottak a kiadási kötelezettségek teljesítésére. Az önkormányzati vagyon növekedett, mely a pénzeszközök nagyságából adódik.

A hatékonysági mutatók mérik az egyes önkormányzati, eszközök, források felhasználásának hatékonyságát.

A nyújtott szolgáltatások, valamint egyéb eredmények és a hozzájuk felhasznált erőforrások közötti kapcsolat elemzését jelenti, és azt vizsgálja, hogy a rendelkezésre álló inputokat milyen hatásokkal használják fel, milyen mértékben hasznosítják.

Az erőforrások kihasználtságának mérésére egyrészt technikai hatékonyságot kifejező mutatókat használhatunk, (pl: 1 főre jutó feladat mennyisége, 1 gépre jutó feladat, szolgáltatás mennyisége), másrészt a munkaidő, a gépek, berendezések kihasználtságát mérjük.

Elemezhető az intézmény működésének hatékonysága az egy feladatmutatóra vagy teljesítménymutatóra jutó kiadás, átlagos állományi létszám, személyi juttatás, élő munka ráfordítás, holtmunka stb. alapján.

Az így kiszámított mutatókhoz viszonyítjuk az önkormányzat működési feltételeit:

- a tervezett szinttel,
- a korábbi időszakkal, bázismutatókkal,
- vagy másik önkormányzattal.

Az önkormányzat tulajdonában jelenleg több gépkocsi is tartozik, közöttük találhatóak kisbuszok mint pl. a szomszéd település iskolabusza.

2.8. Beruházások megtérülése

Az önkormányzat gyakran elvárja, hogy induló befektetésük meghatározott időn belül megtérüljön. A beruházás megtérülési idejét vizsgálva megnézzük, hány év alatt éri el az összes várható nettó jövedelem az eredeti befektetés összegét. Ha az önkormányzat csak a megtérülési időt választja döntési kritériumként, akkor lehet, hogy tévútra kerül, ugyanis megtérülési idő szerinti döntés - függetlenül a maximálisan megengedhető megtérülési idő hosszának a megválasztásától - a nettó jelenérték szabálytól eltérő eredményhez vezethet.

A beruházások általában egy kezdeti befektetéssel kezdődnek, majd kisebb-nagyobb újabb ráfordításokat igényelnek, míg a beruházás megtérülése megkezdődik. A megtérülés kiderítéséhez első lépésként a nettó jelenérték meghatározása szükséges.

2.8.1. Nettó jelenérték

A nettó jelenérték kiszámítható, ha a jelenértékből levonjuk a szükséges ráfordítások értékét a következőképpen: $NPV = PV - \text{a szükséges ráfordítás}$

Képletként: $NPV = C_0 + C_1 / (1+r)$

Ahol C_0 a 0-dik időszak (a jelen) pénzáramlása (cash flow, C), amely szám általában negatív, mivel C_0 befektetés, vagyis pénzkifizetés.

A nettó jelenérték számításnak három tulajdonságot figyelembe kell tartania:

1. „Egy mai forint többet ér, mint egy holnapi forint,” hiszen a ma rendelkezésre álló pénzt fektethetjük be, kamatjövedelmet hoz. A pénz időértékét figyelmen kívül hagyó befektetési szabályok nem megalapozottak.
2. A nettó jelenérték csak a beruházás megvalósításából származó várható pénzáramlásoktól és a tőke alternatív költségétől függ. Minden olyan befektetési kritérium, amelyekre hatással van a döntéshozó ízlése, az önkormányzat által választott számviteli rend, az önkormányzat meglévő tevékenységének jövedelmezősége vagy más, független beruházások jövedelmezősége, szükségképpen elfogult döntéshez vezet.
3. Mivel a jelenértéket mindig ma esedékes forintban mérjük ezért összeadhatóak. Tehát ha két beruházásunk van (A és B), akkor az együttes befektetés értéke:
 $NPV (A+B) = NPV (A) + NPV (B)$

Léteznek más befektetési kritériumok is, amelyeket a gyakorlatban szívesen alkalmaznak:

1. Megtérülési idő
2. Könyv szerinti átlaghozam
3. Belső megtérülési ráta

Ha $NPV > 0$ akkor megvalósítható a beruházás.

Ha $NPV < 0$ akkor ne valósítsuk meg, mert vagyonszűréssel jár.

Ha $NPV = 0$ akkor a ráfordítások egyszer térülnek meg a beruházás hozamaiból.

A közelgő beruházás összege 25 millió Ft, melynek nagyságrendileg 75%-a lehet jelenleg vissza nem térítendő támogatása. A saját erő így 4 millió Ft.

Egy legutóbbi beruházás során a körjegyzőség két települése kapott elkerülő utat, miután az autópályát átadásával megnőtt az átmenő forgalom. Somberek főútját csak kiszélesítették önkormányzati pénzből, annak érdekében, hogy a megállást lehetővé tegyék .

2.9. Terv-tény elemzés

Célja a program végrehajtását követő állapot összehasonlítása a program végrehajtását megelőző állapottal. Ennek során különösen ki kell térni arra, hogy hogyan teljesült a program végrehajtása, ennek következtében hogyan változott meg az aktuális kockázati tényezők listája, van-e olyan kockázat, amely a program végrehajtása ellenére mégis bekövetkezett, mindebből milyen tanulságok illetve következtetések vonhatók le. A terv-tényelemzés input adatokat szolgáltat a kockázatelemzési és –kezelési tevékenység befejezéseként elvégzendő haszon-költségelemzéshez is.

Alapvetően a következőkre kell kitérni:

A feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtására, és melyek nem. Ez utóbbiak esetében azt is részletezni kell, hogy miért nem történt meg a végrehajtás.

Utalni kell arra, hogy a végrehajtás során hány alkalommal történt meg a kockázatelemzés aktualizálása, és ennek következtében történt-e módosítás a programban.

Ez utóbbi kapcsán azt is le kell írni a terv-tényelemzésben, hogy a végrehajtás alatt milyen tényleges kockázatok merültek fel és azokra megfelelő védelmet adott-e a program megvalósítása.

Természetesen a terv-tényelemzésnek a végrehajtás kapcsán felmerülő költségek alakulására is ki kell térnie. Ennek során a feladat a tervezett és a ténylegesen felmerülő költségek összevetése, az eltérések kimutatása az eltérések okainak magyarázatával.

Végül, de nem utolsó sorban érdemes röviden összefoglalni a végrehajtással kapcsolatos tapasztalatokat, következtetéseket.

A jól elvégzett terv-tényelemzés megfelelő és megbízható információkat szolgáltat a kockázatelemzés kapcsolódó költség-haszonelemzésnek, melynek célja e tevékenység hasznosságának mérése.

Ennek elkészítése az önkormányzatnál csak formális, hiszen a költségek 85%-a dologi kiadás (pl. energiaszámla). Így csak ennek a változását rögzítik a tervhez képest. Ez általában a tervezett költségektől felfele történő eltérést állapítja meg, amire számíthat is az önkormányzat az árak növekedése miatt. (Egy ellenkező eset volt csupán az elmúlt időszakban, amikor a járulékcsökkentés megtörtént, így maradt valamennyi.)

Az önkormányzatnak a terv-tényelemzésen felül fontos a költségvetési szigor, igen kockázatos, hogy ha a kiadások meghaladják a bevételeket, ugyanis ez esetben az önkormányzat működése veszélybe kerülne.

Megoldás lehet a bázisfinanszírozás, mely kisebb költségvetési szigor jelez az önkormányzat részéről a források elosztásánál és felhasználásánál egyaránt. Érdemes megjegyezni, hogy ez

még önmagában nem jelenti azt, hogy az önkormányzat pazarlóbban működjön. Számos esetben vélhetően a döntéshozatal módszere és a fenntartói ellenőrzés helyett az önkormányzati kiadások alacsony szintje jeleníti meg a költségvetési szigorot. Ha kizárólag a legszükségesebb kiadásokra jut pénz, a döntéshozók a gyakori ellenőrzést könnyen feleslegesnek, a költségvetési források előző évitől eltérő elosztását pedig megvalósíthatatlannak vagy céltalannak tekinthetik. Ugyanakkor, ahol a költségvetésben nagyobb tere van az egyedi alkuknak, ott a kontroll működése fokozottabb, a rendszeres ellenőrzés gyakoribb. Nem kétséges, hogy ennek bizonyos mértékű ellensúlyozó szerepe működik.

Tehát a szigorú költségvetési politika megőrzésével tartható lesz a költségvetés, és biztosítható az egyensúly. A költségvetési menetrend tartása egyben azt is jelenti, hogy az önkormányzat jól, kockázatmentesen becsülte meg a várható bevételeit, kiadásait.

Az önkormányzat bevételei a következő forrásokból származhatnak:

1. Központi költségvetési kapcsolatokról származó források:

- Átengedett bevételek.
- A személyi jövedelemadónak ez jelenleg összesen 40 %-át osztja vissza az állam.
- A gépjárműadó teljes egészében.
- Normatív állami hozzájárulás.
- Központosított támogatások.
- Címzett és céltámogatások.
- Egészségbiztosítási alaptól átvett pénzeszköz.
- Egyéb támogatások.

2. Saját források:

- Saját bevételek: az önkormányzatnak föld kifüggesztésből származó bevétele van, melynek összege helyrajzi számonként teljesen elenyésző.
- Átvett pénzeszközök.

- Intézményi bevételek (térítési díjak).
- Átengedett központi adók.
- Normatív (országos) költségvetési hozzájárulás.
- Cél- és címzett támogatási rendszer.
- Egyéb támogatások.

Az önkormányzat kiadásai közé tartoznak:

- személyi jellegű kiadás,
- munkaadókat terhelő járulék,
- dologi kiadások, pl.: fenntartási költségek, irodai szükségletek, nyomtatványok, segélyek
- felújítási és felhalmozási kiadás.
- társadalom- és szociálpolitikai ellátások
- tartósan adott kölcsönök
- átadott pénzeszközök
- pénzforgalom nélküli kiadások
- állandóan ismétlődő és esetleges rendezvénykiadások
- pályázati kötelezettségeket (kötelező önrész, stb.)

Az ONR rendszer a költségvetés kidolgozási folyamatának problémájának kezelésére lett létrehozva, mint, hiszen ennél a témánál igen fontos, hogy dokumentáljuk, hogy a Bizottságok és a Testület mely tagjai és milyen munkával járultak hozzá a végleges költségvetéshez, s annak elfogadását milyen szavazati arányok jellemezték az adott vezetői kontroll mellett.

E témában kiemelten fontos, hogy az esetleges későbbi tényfeltárás során könnyen lekérdezhetőek legyenek a fent vázolt adatok. Az ONR rendszer ebben is hatékony segítséget

nyújt, miután az adatok tetszőleges időintervallumra lekérdezhetőek, a relációs adatstruktúrának köszönhetően csak igen hosszú idő után szükséges az adatok archiválása.

3. Javaslatok a költségvetés tervezéséhez, az új módszerek bevezetéséhez

A költségvetés elkészítéséről az aktuális SZMSZ (vagy mellékletei) nem tartalmaz konkrét lépéseket. Jelenleg csak a következők találhatóak meg benne:

(1) A képviselő-testület a költségvetését önkormányzati rendeletben határozza meg. A költségvetés összeállításának részletes szabályait az államháztartásról szóló törvény, a finanszírozás rendjét és az állami hozzájárulás mértékét az állami költségvetési törvény határozza meg.

(2) A költségvetési rendelet elfogadása két fordulóban történik.

- a. első forduló: koncepció megvitatás
- b. második forduló: költségvetési rendelet-tervezet megvitatása

(3) A költségvetési, zárszámadási rendelet-tervezetét a körjegyző készíti elő, s a polgármester terjeszti a képviselő-testület elé.

A következő költségvetési időszakra fontos lenne, ha az SZMSZ-ben (vagy mellékleteiben) megjelenéne a pontos elvárások, illetve a feladatkörök és a határidők meghatározása. Ez biztosítaná a költségvetést készítőket munkájuk minél jobb, szabályszerűbb elvégzésében, hiszen ezáltal mindenki pontosan tudná kihez kell fordulniuk problémák, kérdések esetén.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása érdekében az önkormányzat az alábbi (rész)területeken kíván minőségi javulást végrehajtani a hatékonyabb működés érdekében:

1. A számviteli politika egységesítését a két önkormányzat és a körjegyzőség tekintetében.
2. Az új rendszerű szakfeladatok szerepeltetése az alapító okiratban (a PM honlapján megtalálható az új rendszer).
3. Gazdálkodási jogkörök egységes és frissített szabályozása.
4. Kiadmányozási jogköröket fel lenne szükséges tüntetni a munkaköri leírásokban.
5. Párhuzamosságok megszüntetése a gazdasági szabályozásban.
6. A gazdasági szervezet kontroll környezetének kialakítása tovább nem halasztható.
7. Az intézményi gazdálkodásban szükséges az intézményvezető nyilatkozata a kontroll rendszer kialakításakor az Ámr 21. számú mellékletének megfelelően.
8. Rögzíteni szükséges az előirányzatok és az elemi költségvetés készítésének kialakult nyomvonalát.
9. A költségvetési koncepció-tervezet elkészítésekor fontos a Német Kisebbségi Önkormányzat adatszolgáltatását is figyelembe venni.
10. Időintervallumok megállapítása szükséges lenne az egyes költségvetés tervezési lépésekhez.
11. Új gazdasági ügyrend, gazdasági felelősségi rend és pénzkezelési szabályzat megalkotása szükségszerű.
12. A leltározási és selejtezési folyamatok, szabályozások frissítése és kiegészítése (pl. Kisértékű tárgyi eszközök (1000 ft) leltári számbavétele kapcsán.
13. Minden leltárba kell venni, amiért költségvetési forrásokat áldoztunk, értéktől függetlenül. Leltári számok feltüntetésének hiányát pótolni szükséges.

14. Számviteli politika duplikációit meg kell szüntetni (pl. analitikus nyilvántartás és a főkönyvi számlák együttes és külön-külön történő felsorolását).
15. Szükséges lenne az intézmények belső ellenőrzési rendszerének kiépítése.
16. Biztosítani kell a belső ellenőrzés mellett a folyamatokba épített ellenőrzések rendszeres és hatékony megvalósulását.
17. Az előirányzatok meghatározásának ellenőrzési nyomvonalában fel kellene tüntetni a számítási módszereket, azt hogy hogyan alakul ki az előirányzat.
18. A folyamatos ellenőrzés érdekében kérje a körjegyzőség, hogy a belső ellenőrzés világítsa át a folyamatait.

Valamint:

- A költségvetés tervezésének és elfogadásának a folyamata tekintetében az alábbi területek felülvizsgálatát és szabályozását tekinti elsőrendű fontosságúnak az önkormányzat:
 - A korábbi évek gyakorlatának elemzése, tapasztalatok összegyűjtése és neuralgikus pontok felkutatása,
 - A nagy anyagi ráfordítást igénylő feladatok felülvizsgálata, áttekintése, a szükséges finanszírozás mértékének pontosítása,
 - Alternatívák készítése a jelenlegi – nem megfelelőnek minősített – gyakorlat kiváltására (esetleges anyagi átcsoportosítások, feladatfinanszírozás előtérbe helyezése, valamint személyi feltételek vizsgálata),
 - Javaslatok bekérése és összegzése az ésszerű gazdálkodás bevezetéséhez az egyes szakterületek vezetőitől,
 - A civil szervezetek finanszírozásának a felülvizsgálata, ha szükséges annak átalakítása. Helyi pályázati rendszer kialakítása a részükre az ésszerű versenyhelyzet megteremtése és fenntartása érdekében,
 - Az önkormányzat által alapított alapítványok tevékenységének áttekintése, hatékonyságuk, tevékenységük összehangolása, létjogosultságuk felülvizsgálata.

- A hivatalon belüli hatékony pénzügypolitika kialakítása, a tulajdonosi szemlélet erősítése a gazdálkodási folyamatok során.
- A belső ellenőrzés hatékonyságának növelése, az ellenőrzési tapasztalatok hasznosulásának felülvizsgálata.
- Stratégiai pénzügyi politika kidolgozása.
- Egyes gazdálkodási folyamatok tekintetében a piaci folyamatok folyamatos figyelemmel kísérése, értékelések és elemzések készítése az önkormányzati gazdálkodás vetületében, a hasznosítható eredmények folyamatos figyelemmel kísérése a gyakorlatban.
- Egy integrált költségvetési rendszer bevezetése lehetőségének megvizsgálása.
- Pénzügyi szabályzatok felülvizsgálata, különös tekintettel a koncepció, valamint az azt követő időszakban a költségvetési tervezés kapcsán az intézményekkel való egyeztetési folyamatok szabályozottságára és rögzítettségére.
- A költségvetés tervezésekor az önkormányzat költségvetési gazdálkodásában fellelhető több éves gyakorlat elemeinek felhasználásával, illetőleg azok felülvizsgálatával, egy új szemléletű, feladatfinanszírozott pénzügyi tervezést kíván megvalósítani. Ezen módszer bevezetésétől kívánja az önkormányzat a nem szükséges, vagy nem indokolt pénzkiadás csökkentését, így a rendelkezésre álló anyagi források felhasználását ésszerűsíteni.
- Intézmények pénzügyi gazdálkodási jogkörének felülvizsgálata.
- Közbeszerzési eljárások lebonyolítása témakörben az önkormányzat a hivatali szervezetben elhelyezkedő ún. közbeszerzési csoport kialakításának lehetőségét megvizsgálja.
- Az önkormányzat fontosnak tartja, hogy a közbeszerzési eljárások tekintetében – a Közbeszerzési törvénnyel összhangban – az eljárás során az ajánlattevők alapos átvizsgálását.
- A közbeszerzési eljáráson nyertesnek kihirdetett ajánlattevőkkel megkötendő szerződésben kiemelt prioritásként kell kezelni a község hosszú távú érdekeit, ennek érdekében a szükséges garanciákat be kell építeni a szerződésekbe.

- A nagy volumenű beszerzések esetében előre tervet kell készíteni a beszerzés lépéseiről (beleértve a közbeszerzési eljárás fázisát is), a hosszú távú fejlesztések pontos előkészítése végett.
- A költségvetési gazdálkodás folyamata során a képviselő-testület hatékonyabb pénzügyi kockázatelemzést tart szükségesnek, valamint a már meglévő ellenőrzési jelentések hasznosulását felülvizsgálja és gondoskodik a jó gazda hozzáállás szellemében visszatérő, szigorú ellenőrzésekről.

Továbbá javasoljuk még az önkormányzatnak az alábbiakat:

- A felelős személyek kijelölése, és ismertetése valamennyi munkatárssal.
- Feladatkörök tisztázása a szervezeti sajátosság figyelembe vételével.
- A polgármester és a körjegyző feladatait tekintve:
 - folyamatosan tájékozódjanak a költségvetéssel kapcsolatos jogszabályokról,
 - többször folytassanak megbeszélést, egyeztetést a költségvetés tervezése során, illetve annak végrehajtása során.
- Timing, menetrend készítése, hogy minden munkatárs tudja, mikor milyen folyamatnak kell következnie.
- Új SZMSZ készítése, (vagy mellékletekkel történő kiegészítése) melyben pontosan meghatározott valamennyi feladatkör, feladat, annak ellenőrzése, akár egyes határidők megnevezése, az adatszolgáltatás köre, a belső kontrollrendszer szervezet és feladatrányos kiépítése,
- A költségvetési fegyelem és szigor érvényesítése a forrásokat felhasználásában.
- Az elfogadott költségvetés önkormányzati honlapra való feltöltése.