



Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése

ÁROP-3.A.1/2008-0018



19. részfeladat – Pályázati kiírás 15. területe

Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazás

Folyamat leírás

Készítette: SKC Consulting Kft.

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

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



A projekt eredményeként új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák kerültek bevezetésre. Az új technikák alkalmazását is igyekeztünk megismertetni a dolgozókkal.

Célunk volt új költségvetés tervezési rendszer kiépítése és bevezetése, valamint a költségvetés végrehajtási szigor növelése.

Alapvető fontosságú szempont az új költségvetésben a pénzben realizált jövedelemtermelő képesség, a pénzáramlás elemzése, valamint a költség-haszon elemzés.

A gazdaságossági elemzés alapját képezik még a következő elemek:

- Alanyi likviditás és értékelése a szervezeten belül
- Az önkormányzati finanszírozási stratégiák meghatározása.
- Az önkormányzati kintlévőségek kezelése
- Tőkeszerkezeti és költségszerkezeti összetétel elemzés
- Jövedelmezőség és eszközhatékonyság
- Beruházások megtérülésének elemzése
- Terv-tény analízis.
- A költségvetés végrehajtásának betartását az újra szabályozott és racionalizált döntési folyamatok és a bevezetett stratégia menedzsment eszközök garantálják.

A pénzügyi megtérüléseket diszkontált cash flow módszerekkel számolhatjuk ki, melyek:

- Befektetések közötti választáshoz és az értékeléshez megfelelők
- A projekt teljes élettartama alatt figyelembe veszik a pénzáramlás- összegeket és az időbeli esedékességeket is
- A pénz időértéke egy fontos alapelv
 - o A pénz időértéke azt jelenti, hogy ugyanannak az összegnek különböző az értéke ma és a jövőben

- Ez az érték különbözőség több tényező együttes következménye: ezek az infláció, kockázat, „opportunity cost”¹

A nettó jelenérték módszerrel tudjuk meghatározni a pénzáramlások diszkontált értékét a megfelelő diszkontráta segítségével, melyet NPV-nek neveznek. Ha ez az érték pozitív, akkor a befektetés hozama nagyobb, mint a költsége, így érdemes ezt a befektetést, beruházást választani. Amennyiben ez az érték nem negatív, úgy még a befektetés elfogadható, egyéb esetben, azaz ha negatív, már nem fogadhatjuk el, mert veszteséges. Kiszámításának módja:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t}$$

A beruházások vizsgálatára további kitűnő módszer a jövedelmezőségi index kiszámítása. Ha az index egynél nem kisebb, a beruházási javaslat elfogadható. Általában igaz, hogy a nettó jelenérték és a jövedelmezőségi index ugyanahhoz a döntéshez vezet: legyen az elfogadás vagy elutasítás. A különbség az, hogy a nettó jelenérték a projekt által megtermelt többletjövedelmet abszolút összegben fejezi ki, például az egységnyi befektetésre jutó (relatív) jövedelmezőséget mutatja. A jövedelmezőségi index kiszámítása viszont egyszerű, s erőforrás-korlát esetén jobban is használható, mint a nettó jelenérték. Hátránya viszont, hogy az egymást kölcsönösen kizáró beruházások esetében nem igazán használható.

A belső megtérülési ráta az a diszkontráta, amely esetében a nettó jelenérték nulla. A lineáris interpoláció valamint a fokozatos közelítés módszerével számolható ki.

Bármelyik esetben előfordulhat, hogy a rendelkezésre álló tőke korlátos vagy esetleg egyéb korlátozások vonatkoznak egy adott célra vagy adott időszak alatt felhasználható tőke összegére. Különösen igaz ez abban az esetben, ha állami támogatási alapokból történik a finanszírozás.²

¹ Projekt operatív tervezése: Pénzügyi terv, ütemterv, HR-terv

² Projekt operatív tervezése: Pénzügyi terv, ütemterv, HR-terv

A projekt során igyekeztünk az illetékes dolgozóknak azt a szemléletet erősíteni, hogy a költségvetés tervezetének elkészítése nem csupán ügyrendi szabályzatok halmaza, hanem a modern közkiadások menedzsmentjének egyik legfontosabb építőeleme. A munkatársakkal közreműködve, együtt igyekeztünk feltárni azt, hogy a költségvetés tervezése mennyiben elégítette ki a helyi szükségleteket és igényeket, azaz mennyiben vált a helyi preferenciákat kifejező gazdaságpolitika megvalósításának eszközévé. Kísérletet tettünk annak feltárására is, hogy az önkormányzat költségvetésének tervezésében mennyire tudtak az ágazati típusú megközelítések orientáló erővel hatni a költségvetési források elosztásában, azaz az önkormányzat mennyire volt képes az erőforrások elosztását a kisebb prioritást élvező ágazatok és programok felől a nagyobb prioritással bírók felé csoportosítani.

Jelenleg a költségvetés tervezésének folyamata a jogszabályok által meghatározott ütemezésben zajlik. A Pénzügyminiszter által a minisztérium által megjelentetett költségvetési irányelvek és a költségvetési törvény előterjesztéseinek előirányzatai és irányelvei figyelembe vételével kerülnek kidolgozásra az önkormányzat következő évi költségvetésének elvei. Erről a hivatalon és az önkormányzaton belüli vezetői egyeztetés után értesítik az intézményeket.

A költségvetés tervezésének új eljárásaként a költségvetés-készítés előterjesztését megelőzően biztosítani kellene a hivatal dolgozóinak javaslattevő szerepét.

A hosszabb távra tervezés karbantartása érdekében el kellene érni, hogy a hivatal dolgozói és nagy hangsúlyt fektessenek a közép- és hosszú távú környezetbeli változásokra. Erre kiváló lehetőség előirányzatunként, tématerületenként egy-két vezető mutatószám illetve költségvetési arányszám többéves idősorának szemléletes grafikus ábrázolása.

A hivatalon belül szükség van az intézményi feladatok ellátásának valamint a működési költségvetési kiadások nagyságának és arányainak pontosabb meghatározására. Ehhez kiváló segítséget nyújtanak a szervezeti hatékonyság- illetve folyamatlevezések. Különböző eredmény – és hatásmutatók bevezetésére is sor került.

Az új Szervezeti és Működési Szabályzatot is a fentiekkel összhangban igyekeztünk meghatározni.

Dunavarsány, 2009. szeptember