

OTDK-dolgozat

2015

Elkerülhetetlen változások – Az Apáczai Óvoda és ÁMK mindennapjai
Unavoidable Changes - The Everyday Life of the Apáczai Kindergarden
and Culture Centre

Kézirat lezárása: 2013.11.19.

Tartalomjegyzék:

1. BEVEZETÉS.....	1
2. KUTATÁSI MÓDSZERTAN ÉS A KUTATÁSI CÉLKITŰZÉS	2
3. AZ APÁCZAI ÓVODA ÉS ÁLTALÁNOS MŰVELŐDÉSI KÖZPONT BEMUTATÁSA.....	5
4. AZ ÁMK ÉS AZ ELSZÁMOLÓHÁZ KAPCSOLATA	11
5. A JOGSZABÁLYI HÁTTÉR FELTÉRKÉPEZÉSE	14
6. A PRIMER KUTATÁS BEMUTATÁSA	17
6.1 ESETTANULMÁNYOK.....	17
6.1.1. Egy ki nem egyenlített számla útja	17
6.1.2 Egy helyiségbérleti szerződés életútja.....	19
6.1.3 Egy megbízási szerződés útja	20
6.2 STRUKTURÁLT INTERJÚK.....	21
7. A KÖLTSÉGVETÉSI SZERV GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK ELEMZÉSE.23	
7.1. 2012. JANUÁR-JÚNIUS KÖZÖTTI IDŐSZAK GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK ELEMZÉSE23	
7.2. 2013. JANUÁR-JÚNIUS KÖZTI IDŐSZAK GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK ELEMZÉSE... 28	
7.3. ÖSSZEHASONLÍTÁS A SZEMÉLYI JUTTATÁSOK TERÉN	34
8. KOCKÁZATMENEDZSMENT	35
8.1. A SZERVEZETI CÉLKITŰZÉSEK ÉS A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA.....	37
8.2. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE, ÉS A KOCKÁZATHATÁS MÁTRIX SZERKEZETE A MŰVELŐDÉSI KÖZPONT GYAKORLATÁBAN.....	38
8.3. MEGELŐZÉSI, ILLETVE KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIÁK	41
9. KÖVETKEZTETÉSEK LEVONÁSA	43
10. ÖSSZEFOGLALÁS	47
FELHASZNÁLT IRODALMAK JEGYZÉKE	48
ONLINE HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE	49
MELLÉKLETEK OPCIONÁLIS, KIEGÉSZÍTŐ DOKUMENTUMKÉNT CSATOLVA I	

Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: Különbségtétel az önállóan működő és gazdálkodó, valamint az önállóan működő költségvetési szerv között.....	12
2. táblázat: A tervszerűség alakulása az intézmény költségvetésének teljesítése alapján 2012. I. félévében	26
3. táblázat: A személyi juttatások alakulása 2012 I. félévében	27
4. táblázat: A rendszeres személyi juttatások előirányzatának és a teljesítésének megoszlása az Apáczai Óvoda és ÁMK-ban 2012. I. félévében.....	28
5. táblázat: A tervszerűség alakulása az intézmény költségvetésének teljesítése alapján 2013. I. félévében	31
6. táblázat: A személyi juttatások alakulása 2013. I. félévében	32
7. táblázat: A rendszeres személyi juttatások előirányzatának és a teljesítésének megoszlása 2013. I. félévében.....	33
8. táblázat: A személyi juttatások alakulása a költségvetési főösszeghez viszonyítva	34
9. táblázat: A bizonytalanság és a kockázat kapcsolata.....	36
10. táblázat: Kockázatelemzés	39
11. táblázat: A kockázathatás mátrix szerkezete a Művelődési Központ gyakorlatában ...	40

Ábrajegyzék:

1. ábra: Kutatási módszertan	2
2. ábra: 34 év folyamatábrája	6
3. ábra: A változások utáni felépítés	9
4. ábra: Az Apáczai Óvoda és ÁMK szervezeti felépítése	10
5. ábra: Egy ki nem egyenlített számla útja	18
6. ábra: Egy helyiségbérleti szerződés életútja.....	19
7. ábra: Egy megbízási szerződés útja	20
8. ábra: Intézményi struktúrák értékelése	22
9. ábra: A költségvetési bevételek alakulása 2012. január-június között	23
10. ábra: A főbb kiadási jogcímek alakulása 2012. január-június között	26
11. ábra: A személyi juttatások alakulása 2012. január-június között.....	27
12. ábra: A költségvetési bevételek alakulása 2013. január-június között	29
13. ábra: A főbb kiadási jogcímek alakulása 2013. január-június között	32
14. ábra: A személyi juttatások alakulása 2013. január-június között.....	33
15. ábra: Kockázatkezelési eljárás folyamata	37
16. ábra: PEST analízis a Művelődési Központ esetében.....	38
17. ábra Kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűsége és hatása	40
18. ábra: Lehetséges jövőbeni változások ábrázolása.....	46

1. BEVEZETÉS

Mai világunkban, amikor változások változásokat követnek szükségünk van stabil, megbízható intézményekre, amelyek szolgáltatásait igénybe vehetjük. Beszélhetünk akár gyermekeink tanításáról, neveléséről, akár mások által szintén igénybe vehető sport-, művelődési-, szórakozási lehetőségekről. Ezen közfinanszírozású területen lát el feladatokat a pécsi Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ.

A Központ többcélú, közös igazgatású, köznevelési intézmény, amely feladatait szakmailag önálló, egymással együttműködő, tevékenységüket összehangoló intézményegységekből álló egységes intézményként látja el. Pécs legnagyobb, legalább 60 ezres lakosú déli városrészében 1979 óta működő oktatási, nevelési, kulturális és sportintézmény fennállásának több mint 30 esztendeje alatt a magyar pedagógiai, kulturális szakmában emblematikus intézménynek számított és számít mind a mai napig, szétदारabolása ellenére is.

Kutatásom az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központban napjainkban felmerülő problémás helyzetet vizsgálva igyekszik helyzetfeltáró elemzéssel bemutatni a jogszabályi változásokból eredően a Művelődési Intézmény mindennapjait.

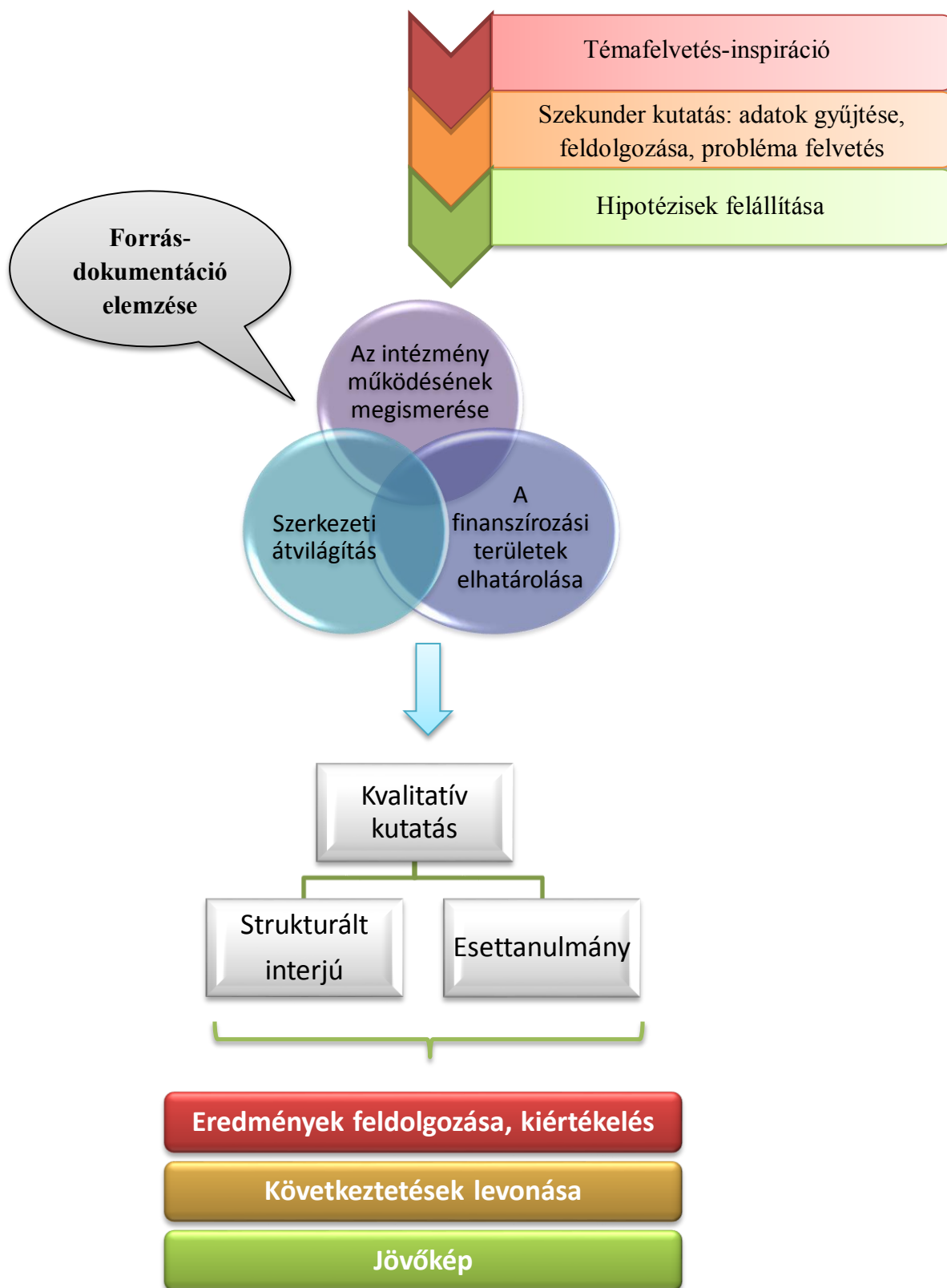
Az alkalmazott módszertan középpontjában áll az Apáczai Óvoda és ÁMK vizsgálata, a primer illetve szekunder kutatás során felmerült vizsgálati területek bemutatása.

Szekunder kutatásom az Intézményben eltöltött hetekre épül, archivált adatok, kimutatások, a dolgozókkal folytatott beszélgetések inspirálták a mélyebb kutatást.

Primer kutatásom a kvalitatív kutatási módszertan tárházából a strukturált interjút és az esettanulmányt hívja segítségül, a problémák érzékeltetése, megfoghatósága szempontjából.

Tehát a dolgozat egy szerkezeti átalakítást és probléma feltárást összegző dolgozat, amelynek célja bemutatni, hogy a köznevelési és önkormányzati törvény változása hogyan, miként alakítja át a működést és a finanszírozást. Igyekszik a változásokból eredő problémákat bemutatni, ábrázolni, önálló javaslatteteleken keresztül megoldásokat keresni.

2. KUTATÁSI MÓDSZERTAN ÉS A KUTATÁSI CÉLKITŰZÉS



1. ábra: Kutatási módszertan

Forrás: Saját szerkesztés Majoros P. Dr. (2004) alapján

A következőkben szeretném ismertetni a kutatás anyag-, illetve módszertanát, az elvégzett kutatás tartalmát és jellemzőit, amely primer illetve szekunder kutatásból áll.

Az alkalmazott módszertan középpontjában áll az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ (ÁMK) vizsgálata, a primer illetve szekunder kutatás során felmerült vizsgálati területek bemutatása.

Szekunder kutatásom az ÁMK-ban eltöltött hetekre épül. A szakmai nyári gyakorlat ideje alatt ismertem meg magát az intézményt, a napi munkák során felmerülő problémák motiválták a mélyebb kutatást. Az intézmény vezetőjével, a dolgozókkal folytatott beszélgetések során kezdtem mélységeiben megismerni a Központot. Ahogy egyre mélyebbre ástam a szekunder kutatás alatt, egyre szélesedett a látóköröm, kezdtem átlátni egy köznevelési intézmény vezetésében, igazgatásában rejlő nehézségeket, problémákat, amelyek arra sarkalltak, hogy folytassam a kutatást.

Primer kutatásom a kvalitatív kutatási módszertanból eredően a következő jellemzőket viseli:

- A problémák azonosítására szolgált.
- A megfigyelések, az interjúk, természetes környezetben, az ÁMK-ban készültek.
- Folyamatorientáltság jellemezte.
- Nem számszerűsíthető adatokat akar vizsgálni, sokkal inkább komplex kérdések kezelését helyezi előtérbe.

A bemutatott esettanulmányok – melyek a későbbiekben kerülnek kifejtésre - a problémák érzékeltetése, megfoghatósága miatt készültek.

A strukturált interjúk hívatottak bemutatni a gazdasági munkatársak, valamint a népművelők véleményét. Strukturáltságukból adódóan egy előre meghatározott kérdéssor össze és kimerítő válaszait rejti magában. Művelődési intézmény révén igyekeztem népművelői véleményeket elemezni, és költségvetési szerv lévén pedig természetesen gazdasági szakemberek véleményét is. Hólabda módszerűnek tekinthető az interjú alanyok kiválasztása, teljes mértékben nem független minta, és nem is reprezentatív.

Nem egyszerű egy ilyen volumenű intézményt komplexitásából eredően vezetni, igazgatni, ezzel egyidejűleg akár dolgozóként megfelelni mindama elvárásoknak, ami az intézmény nagyságából ered. Ezzel egyenesen arányosan természetesen az elemzése sem egyszerű.

A dolgozatnak nem célja nagyvonalú, elnagyolt következtetéseket levonni, melyek nem adnak adekvát információkat, tiszta képet az intézményről.

A dolgozat az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ mindennapjai során felmerülő problémákat igyekszik vizsgálni. A problémák eredendőségét vizsgálva igyekszik helyzetfeltáró elemzéssel bemutatni a törvényi változásokból eredően egy baranyai Művelődési Intézmény életét, mindennapjait. A dolgozók, a vezető munkája során felmerülő problémákat, a problémák megoldására való törekvéseket helyezi előtérbe. Tehát ez a dolgozat egy szerkezeti átalakítást és probléma feltárást leíró dolgozat, melynek célja bemutatni, hogy a köznevelési és önkormányzati törvény változása hogyan alakítja át a működést és a finanszírozást.

A teljesség kedvéért megjegyezendő, hogy a dolgozat nem teljes körű elemzés, szubjektív véleményeket tartalmaz.

A szekunder kutatás során felállított hipotéziseim a következők:

1. A földrajzi egységességből eredően a 2011. évi CXC. törvény – A nemzeti köznevelésről - hatályba lépését követően sem lehetséges, hogy az állami és a városi fenntartású egységek elhatárolódjanak egymástól.
2. Az Elszámolóházon belüli kötöttség megnehezíti az ÁMK dolgozóinak munkáját.
3. A működés során termelt saját bevételek nem haladják meg a működéshez szükséges dologi kiadások mértékét egyik vizsgált félévben sem.
4. A köznevelési törvényből adódó szűkülő kompetenciák miatt a működési bevételek csökkennek.
5. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény szabályozási rendszerének köszönhetően elhatárolódnak a feladatkörök egymástól a működés tekintetében.

A primer kutatás során ezen megállapításokat kívánom alátámasztani, avagy elvetni.

A következőkben szeretném bemutatni a már említett ÁMK-t, azaz az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központot.

3. AZ APÁCZAI ÓVODA ÉS ÁLTALÁNOS MŰVELŐDÉSI KÖZPONT BEMUTATÁSA

A Központ többcélú, közös igazgatású, köznevelési intézmény, amely feladatait szakmailag önálló, egymással együtt működő, tevékenységüket összehangoló tagintézményekből álló egységes intézményként látja el.

Pécs legnagyobb, legalább 60 ezer lakosú déli városrészében 1979 óta működő oktatási, nevelési, kulturális és sportintézmény fennállásának több mint 30 esztendeje alatt a magyar pedagógiai, kulturális szakmában emblematikus intézménynek számított.

Ez a mostani, önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó intézmény a valamikori Apáczai Csere János Nevelési és Általános Művelődési Központ szerves részét képezte.

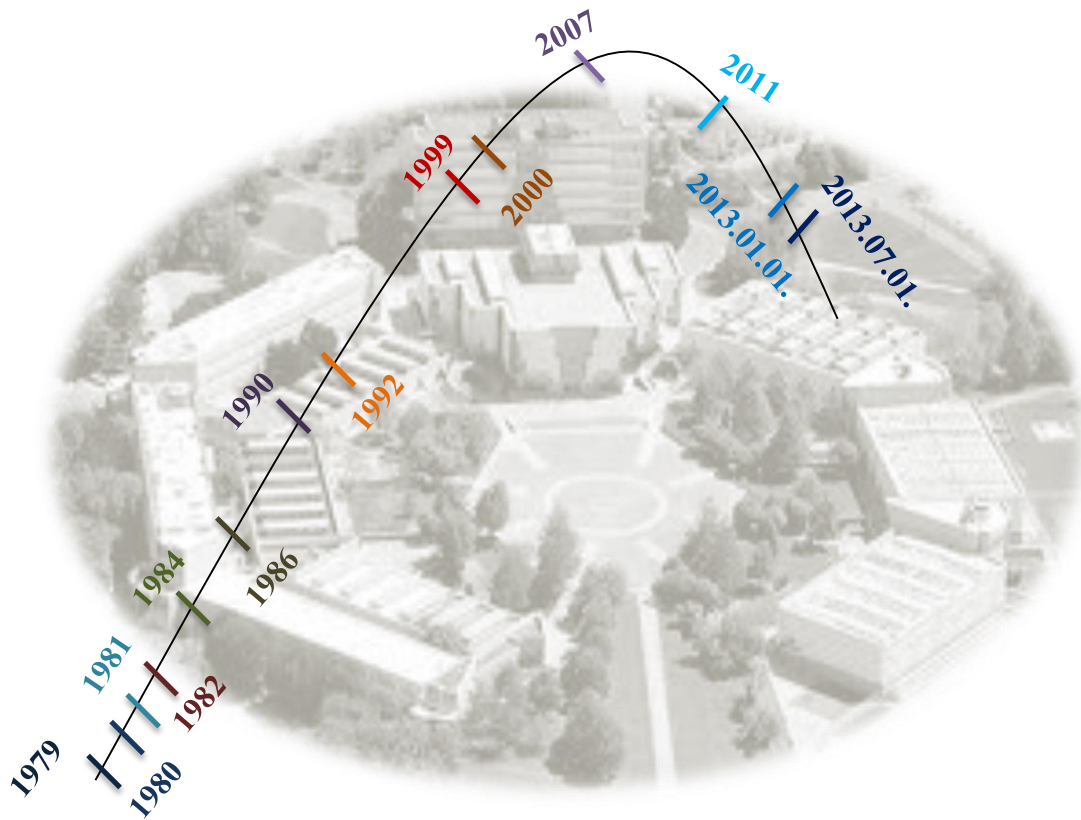
Az integrált intézményi modell kialakítási, fejlesztési igényeinek következtében az 1970-es évek végén, a '80-as évek elején kezdett kiépülni az intézmény, az ún. kertvárosi lakótelep részeként, azzal szoros összefüggésben. A lakótelep rohamszerű terjeszkedésével párhuzamosan, nagy gondot fordítottak a bölcsődei-, óvodai-, iskolai-, művelődési-, sport-, és rekreációs feltételek biztosítására. A rohamtempónak eleget téve igyekeztek átadni a Nevelési Központ különböző rendeltetésű intézményegységeit. Megfelelve a környezet szükségszerűségeinek alapvető ellátási okok miatt, először nem a központi épületet, hanem a bölcsődéket, óvodákat, iskolákat építették meg, és adták át használatra.

Mivel elsősorban a lakótelepen a legtöbben olyan lakáshoz jutottak, amelyben hosszabb távra be tudtak rendezkedni, szociális feltételeik biztosítva lettek, így vállalták az akkori szociálpolitikai kedvezmények igénybevételéhez elvárt gyermekszámot. Így szinte megjósolható, kézzel fogható volt a Központ szükségszerűsége.

A nevét Apáczai Csere Jánosról kapta, aki a magyar művelődés, nevelésügy és tudomány kiemelkedő úttörője volt, kiemelkedően sokat tett az egységes nemzeti iskolarendszer érdekében.

Az első átadott intézmény egy 24 tantermes iskola volt, a folyamatosan épülő, fejlődő, egymással kölcsönösen összefüggő intézményrendszer az évek során fejlődött ki.

Hogy hogyan jutottunk el a dolgozat megírását ihlető időpontig, azt a következő ábra szemlélteti:



2. ábra: 34 év folyamatábrája

Forrás: Saját szerkesztés A 25 éves Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ jubileumi évkönyv alapján

Az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ 2013.01.01.-ig az Apáczai Csere János Nevelési és Általános Művelődési Központ szerves részét képezte. Ez a hajdan 18 egységből álló integrált intézmény természetesen nem egyszerre, hanem folyamatosan nőtte ki magát:

- 1979: 1. Sz. Általános Iskola
- 1980: 2. Sz. Általános Iskola, Bölcsőde, 1. Sz. Óvoda, 2. Sz. Óvoda
- 1981: 3. Sz. Óvoda, Étterem
- 1982: Művelődési Ház, Könyvtár, Középiskolai Kollégium
- 1984: Sportegység
- 1986: Gimnázium és Szakközépiskola, Martyn Ferenc Művészeti Szabadiskola

- 1990: Művészeti Iskola
- 1992: Korai Fejlesztő és Integrációs Központ
- 1999: Logopédiai és Gyógytestnevelési Intézet
- 2000: Nevelési Tanácsadó és Egységes Pedagógiai Szakszolgálat
- 2007: Pogány Óvoda

2007-re 18 egység létezett. Ezen 18 egységnek kellett egymással szorosan együttműködnie, hiszen létjogosultságukat ugyanazon cél jelentette: színvonalas oktatási-, nevelési-, kulturális-, művelődési-, sporttevékenységek biztosítása.

Adottságai révén és tartalmi töltése, szakmai rangja miatt országosan is jelentős, szinte egyedülálló intézménynek számított és későbbi feldarabolása ellenére számít mind a mai napig. Tanárai között számos kiválóság mellett Lantos Ferenc Kossuth díjas festő, grafikus, művészpédagógus látta el a tanítás édes-keserű feladatait. Diákjai között Sors Tamás többszörös paraolimpiai bajnok, Jakabos Zsuzsanna rövid pályás úszó mellett számos ismert személyiség sorakozott fel.

A 2000-es évek végén kb. 600 dolgozó látta el közel 3500-4000 gyermek tanításához, neveléshez, művelődéshez szükséges feladatokat. Éves költségvetésük ekkor közel járt a 2 milliárd Ft-hoz.

Ez az intézmény szándékoltan többcélúnak építetett, ezt mind infrastrukturális adottságai mind, szervezeti – tartalmi integritása is jelzi.

Az első változás 2011. január 1-jével érte el az Apáczai Csere János Nevelési és Általános Művelődési Központot. Az addig önállóan működő és önállóan gazdálkodó státuszából, önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó önkormányzati intézménnyé lett. A gazdálkodását egy városi központi gazdálkodó szervezet kezébe adták, a Pécs Megyei Jogú Város Költségvetési Központi Elszámoló Szervezete (Elszámolóház) nevet viselő szervezethez került. Az addig olajozottan és megfelelő létszámmal dolgozó helyi munkaügyi osztály, illetve gazdasági szervezet, munkatársainak ¾ részét beintegrálták az Elszámolóház szervezetébe.

2012-től az Étterem a HunGast Dél- Magyarország Kft. által van üzemeltetve. Ez volt az első év, amikor egy egység levált a 18-ból.

A következő időpont 2013.01.01-je hatalmas törést jelentett az intézmény életében. A 2011. évi CXCV. törvény - a nemzeti köznevelésről- hatályba lépését követően, 2013. január 1-jével állami köznevelési alapfeladatnak minősülő feladatokat a Klebersberg Intézményfenntartó Központ (KLIK) feladatának minősít. Így a KLIK-be történő beolvasással, az állam fenntartásába került az Apáczai Csere János Nevelési és Általános Művelődési Központ egységei közül, az 1. és 2. Sz. Általános Iskola, a Martyn Ferenc Művészeti Szabadiskola, a Művészeti Iskola, a Gimnázium és Szakközépiskola, és a Középiskolai Kollégium. Ezen egységek mind a mai napig Pécs Apáczai Csere János Általános Iskola, Gimnázium, Kollégium, Alapfokú Művészeti Iskola névvel ellátva működnek tovább.

A többi egység: a Bölcsőde, 1.,2.,3. Sz. Óvoda, Pogány Óvoda, Sportegység, Könyvtár, Művelődési Ház, (a Községi Ház, mely földrajzi fekvésében eltér a többi egységtől, mégis a Művelődési Ház részét képezi) az Egységes Pedagógia Szakszolgálat, Korai Fejlesztő, a Nevelési Tanácsadó, a Logopédiai és Gyógytestnevelési Intézet nem lett állami, hanem önkormányzati fenntartású maradt. Sajnos nem mindegy egység maradt meg az Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ részeként.

Bár helyileg ugyan a nagy intézményegységben maradtak, de az Egységes Pedagógiai Szakszolgálat, a Korai Fejlesztő, a Nevelési Tanácsadó, és a Logopédiai, Gyógytestnevelési Intézet a Baranyai Pedagógiai Szakszolgálatok és Szakmai Szolgáltatások Központjához kerültek, a Pogányi Óvoda átkerült Pogány Község Önkormányzatához, míg a Bölcsőde a Kisgyermek Szociális Intézmények Igazgatóságához.

2013.07.01-től megkoronázandó eme rengeteg változást, az önkormányzati fenntartású Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központból – Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ lett, Pécs MJV Önkormányzata Közgyűlésének 143/2013. (05.16.) sz. határozata alapján. Alaptevékenységei közül kikerülve így – többek között – a bölcsődei gondozás, a pedagógiai szakszolgálat. A határozat az OTDK dolgozat 1. számú melléklete, mely az opcionális, kiegészítő dokumentumban megtalálható.

Tehát a valamikori Apáczai Csere János Nevelési és Általános Művelődési Központ 18 egységéből effektíve egymás mellett működve maradt 6 állami fenntartású (Pécs Apáczai Csere János Általános Iskola, Gimnázium, Kollégium, Alapfokú Művészeti Iskola) és 4 önkormányzati fenntartású (Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ) egység.

A sors fintora hogy habár egy állami és egy önkormányzati fenntartású intézmény működik együtt, üzemeltetését mindkét intézménynek Pécs Megyei Jogú Város végzi. A problémák – többek között – ebből is adódnak.

A következő ábra pedig a 2013 novemberében fennálló állapotot kívánja bemutatni:



3. ábra: A változások utáni felépítés

Forrás: Saját szerkesztés a szekunder kutatás alapján

Az önkormányzati fenntartású ÁMK rendelkezik azokkal a terekkel (könyvtár, művelődési ház, sportközponti termek, uszoda, aula) és a működtető személyezettel, melyek az állami feladatellátás alapvető elemei, az állami intézmény (KLIK) viszont az intézményhasználó közösséget adja, ami funkciót és folyamatos tevékenységet jelent a másik működésének.

Mindkét intézmény tevékenysége elsősorban a gyermeket, a felnővekvő nemzedéket szolgálja nem lebecsülve a szolgáltató intézmények regionális, városi, lakótelepi tevékenységét sem.

Az Apáczai Óvoda és ÁMK szervezete szerkezetileg formális, és lineáris-funkcionális szerkezetű. Az alá és fölérendeltségi viszonyok világosak. Az egyes intézményegységek, (Óvoda, Művelődési Ház illetve annak részeként a Községi Ház, Könyvtár, Sportegység) a saját szakterületükkel foglalkoznak, külön intézményegység vezetők irányítása alatt.



4. ábra: Az Apáczai Óvoda és ÁMK szervezeti felépítése

Forrás: Saját szerkesztés az ÁMK Szervezeti és Működési Szabályzata alapján

Intézményegységeik évente elégedettség mérést, négyévente átfogó intézményértékelést végeznek. A szekunder kutatás során, az értékeléseket böngészve a következőképpen foglalnám össze az Intézmény erősségeit:

- Dokumentált belső együttműködések
- Szabályozott folyamatok
- Stratégiai tervezés
- Törvényes, jogszerű működés fenntartásának biztosíthatósága

4. AZ ÁMK ÉS AZ ELSZÁMOLÓHÁZ KAPCSOLATA

Az első fordulópontot az akkor még Apáczai Csere János Nevelési és Általános Művelődési Központ részeként tevékenykedő Művelődési Intézmény életében 2011.01.01-je jelentette.



Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzatának 189/2010. (04.29.) sz. határozata alapján közintézményként létrehozták a *Pécs MJV Költségvetési Központi Elszámoló Szervezetet*, azaz rövidebb nevén az Elszámolóházat, ami az akkor még működő *Intézmények Gazdasági Szolgálat*a Szervezet keretein belül felkészült a 2011. január 1-jével működő új finanszírozási rendszer alkalmazására. Pécs MJV Önkormányzata Közgyűlésének 189/2010. (04.29.) számú határozat vonatkozó részei az OTDK dolgozat 2. sz. mellékletét képezik, mely a kiegészítő dokumentumok között megtalálható. Az *Intézmények Gazdasági Szolgálat*a Szervezet alapító okiratának módosításáról Pécs MJV Önkormányzatának Közgyűlése az 507/2010. (12.02.) sz. rendeletben határozott. Ekkor lett a valamikor Intézmények Gazdasági Szolgálatának új neve Pécs Városi Költségvetési Központi Elszámoló Szervezete. Ezen határozat ide vonatkozó pontjainak kivonata az OTDK dolgozat 3. számú melléklete, mely a kiegészítő dokumentumban szerepel.

„... önállóan működő gazdálkodási jogkörrel rendelkező intézmények pénzügyi-gazdasági, műszaki intézményellátó és egyéb szolgáltató tevékenységét végző szerv az intézményekkel megkötött, és Pécs Megyei Jogú Város Közgyűlése által jóváhagyott külön megállapodás alapján. Emellett külön megállapodás alapján ellátja önállóan működő és gazdálkodó költségvetési intézmények pénzügyi-gazdasági feladatait.”
(<http://eugyintezes.pecs.hu/static/tempPdf/10hat507.pdf> (Letöltés időpontja: 2013.11.06.))

Tehát az Elszámolóház alapvetően más – gazdasági szervezettel nem rendelkező – költségvetési szervek ellátására létrehozott helyi önkormányzati költségvetési szerv, mely biztosítja a jogszabályban a gazdasági szervezet részére meghatározott feladatokat, így elsősorban a pénzügyi-számviteli tevékenységeket, melyek különösen az előirányzat-gazdálkodás, kötelezettségvállalások és előirányzatok nyilvántartása, likviditásmenedzselés, könyvvezetés, adatszolgáltatás, ellenjegyzés, kifizetések teljesítése. Feladatainak ellátásához a Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlése által jóváhagyott költségvetéssel rendelkezik.

Kezeli az intézmény érdekében felmerülő -, a város mindenkor költségvetési rendeletében meghatározott „kiemelt üzemeltetési” költségvetési előirányzatokat, azokat elkülönítetten tartja nyilván. Bonyolítja az Intézmény pénzforgalmát alszámlákon keresztül, meghatározza és ellenőrzi a készpénzforgalom szabályait.

Azzal, hogy az Elszámolóház – mint a gazdálkodói jogkörrel rendelkező szervezet – belépett az akkori Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ életébe, lényegében az akkor még önállóan működő és gazdálkodó szervezetből önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó szervezet lett.

1. táblázat: Különbségtétel az önállóan működő és gazdálkodó, valamint az önállóan működő költségvetési szerv között

Önállóan működő és gazdálkodó Költségvetési Szerv	Önállóan működő Költségvetési Szerv
JELLEMZŐI: – Saját költségvetése van. – Önálló felelőssége van. – Az alapító okiratban meghatározott alaptevékenységeit önállóan látja el. – Rendelkezhet pénzügyi-, számviteli -, munkaügyi szervezeti egységgel.	JELLEMZŐI: – Költségvetési kerete a szakmai célú tevékenységekre korlátozódik. – A szakmai célú tevékenységek felett kötelezettségvállalás, teljesítésigazolási joga és felelőssége van. – A szakmai feladatainak ellátására korlátozódó szakmai szervezeti egységekkel rendelkezik.
BESOROLÁSI FELTÉTELEK: – Szakmai tevékenysége, feladatkörei összetettek – Jelentősek a gazdálkodási feladatai – A munkavállalók száma és a munkamegosztás szervezeti egységre való bontást igényel – Az ellátottak száma, az alaptevékenység ellátására vonatkozó tevékenységet végző egységek működtetése e besorolást igényli.	BESOROLÁSI FELTÉTELEK: – Kizárólag szakmai szervezeti egységre tagozódik. – Szakmai alaptevékenysége nem eszközigenyes – Szellemi, technikai funkciókat ellátók száma nem igényel külön szervezeti egység létrehozását.

Forrás: Saját szerkesztés a

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEIQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.complex.hu%2Fdownload%2Fkonferencia%2FCPK_2009_01_22_Statusz_tv.ppt&ei=iMh6UsX9HIXLswbDxoGYDw&usg=AFQjCNHU08VOEkylOkOfB4dGt7iS6IITDw&bvm=bv.12146854,d.Yms elérési útvonalú prezentáció alapján (Letöltés időpontja: 2013.11.07.)

Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 416/2010. (11.04.) sz. határozata ad utasítást arra, hogy az akkor még Apáczai Nevelési és ÁMK gazdálkodási jogkörét az Elszámolóház vegye át. A határozat kivonata az OTDK dolgozat 4. sz. melléklete, mely a kiegészítő, opcionális dokumentumok között megtalálható.

Amennyiben az Intézmény forrásátcsoportosítás lehetőségével kívánt volna élni, önállóan működő és önállóan gazdálkodó Költségvetési szervként erre volt lehetősége. Hiszen, ha spórolni kívánt a dologi kiadásokra előirányzott források összegén, önálló döntési jogköréből adódóan átcsoportosíthatta az összeget személyi juttatásokra, egy esetleges prémium, jutalom felhasználására. Önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó Költségvetési szervként e tevékenységre nincs lehetőség. Hiába is kívánna egyéb ösztönző eszközzel élni, nincs rá lehetősége.

Lényegét tekintve az ÁMK a gazdálkodását a hatályos jogszabályoknak megfelelően az Elszámolóház szervezetével közösen, megállapodásba foglaltak szerint végzi. A szakmailag önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó szervezet feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal, vagyonnal, valamint a rendelkezésére álló forrásokkal, gazdaságosan és hatékonyan kell, hogy gazdálkodjon az Elszámolóház. Ez az intézménnyel közös felelősség. Ezen kívül az Elszámolóház biztosítja a kölcsönös adatszolgáltatást, mind az intézmény, mind az irányító szerv felé a következőkben foglaltak szerint:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Gazdálkodás | c. Beszámolás |
| a. Tervezés | d. Analitikus nyilvántartás |
| b. Pénzkezelés | e. Leltározás, selejtezés |
| c. Előirányzat felhasználás | 3. Adatszolgáltatás |
| d. Kötelezettségvállalás, pénzügyi ellenjegyzés, utalványozás | a. Információáramlás |
| e. Munkaügyi feladatok | b. Adóbevallások |
| f. Közbeszerzés | c. Bizonylatok megőrzése, betekintés |
| 2. Számviteli feladatok | 4. Közétkeztetési feladatok |
| a. Szabályozás, Szabályzatkészítés | 5. Belső ellenőrzés |
| b. Könyvvizetés | 6. Karbantartás |
| | 7. Munkavédelem, tűzvédelem |

Forrás: Saját szerkesztés az ÁMK és az Elszámolóház közötti Együttműködési Megállapodás alapján

5. A JOGSZABÁLYI HÁTTÉR FELTÉRKÉPEZÉSE

Az Általános Művelődési Központ sajátossága, hogy kötelezően ellát nem közoktatási feladatokat is, olyan feladatokat, amelyek szoros kapcsolatban állnak az oktatással. Közoktatási feladatok ellátása mellett az Apáczai Óvoda és ÁMK kulturális, művészeti, közművelődési, sportfeladatokat is ellát.

Jellemzői:

- egyes feladatokat önálló intézményegységek keretei között végez
- az intézményegységek szervezeti és szakmai tekintetben önállóak
- iskolai feladatok mellett ellát más feladatokat is.

A 2011. évi CXC. törvény - a nemzeti köznevelésről – ennek megfelelően a többcélú intézmények közé sorolja.

Az Általános Művelődési Központ kötelezően ellátandó feladatait a Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 143/2013. (05.16.) sz. határozata alapján kiállított, alapító okirat foglalja magába.

„Az intézmény közfeladata: a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény szerint meghatározott óvodai nevelés, a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény 53. § és a 76. § szerinti közművelődési ellátás, valamint a sportról szóló 2004. évi I. tv. 55. § szerinti sportfeladat ellátás.”



1. kép
Forrás:

<http://www.malsol.com/szakforditas.html>
Letöltés dátuma: 2012.11.17.

Forrás: Az Apáczai Óvoda és ÁMK alapító okirata

Az alapító okirat az OTDK dolgozat 5. sz. melléklete, mely a kiegészítő dokumentumok között megtalálható.

Tehát az Apáczai Óvoda és ÁMK alaptevékenységeit a következők jelentik:

- *Három (legalább kettő és fél) éves kortól az iskolába járáshoz szükséges fejlettség eléréséig, legfeljebb nyolc éves korig a gyermekek óvodai nevelése. A többi gyermekkel együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelése.*
- *Közművelődési feladatellátás*

- *Könyvtári- iskolakönyvtári szolgáltatás*
- *Sportlétesítmény működtetése*

Forrás: Az Apáczai Óvoda és ÁMK alapító okirata

Az 56/2011. (XII. 31.) NGM rendelet - a szakfeladatrendről és az államháztartási szakágazati rendről- alapján szakfeladatrend szerinti sorolják be az intézmények alaptevékenységeit.

Az államháztartás központi és önkormányzati alrendszerébe tartozó szervek tevékenységeit, az ezekhez kapcsolódó bevételeket és kiadásokat szakfeladatrendben tartják nyilván és számolják el az átláthatóság kedvéért.

A rendelet értelmében a szakfeladatrend szerinti szakfeladatszámokat rendelnek az ellátandó feladatokhoz, az Elszámolóház – mely az ÁMK gazdálkodási jogköreivel bír – ezekhez a számokhoz rendeli hozzá az egyes bevétel, illetve kiadási jogcímeket. Ezáltal könnyebb az elszámolás, könnyített lesz a visszakeresés, ellenőrzés, akár bevétel-kiadás jogcímekre keresnek, akár szakfeladatszámra.

Az Apáczai Óvoda és ÁMK alaptevékenységeinek szakfeladat szerinti besorolása:

562912 Óvodai intézményi étkeztetés

851011 Óvodai nevelés

851012 Sajátos nevelési igényű gyermeke óvodai nevelése, ellátása (integráltan)

910501 Közművelődési tevékenységek és támogatásuk

910502 Közművelődési intézmények, közösségi színterek működtetése

910123 Könyvtári szolgáltatások

910121 Könyvtári állománygyarapítása, nyilvántartása

910122 Könyvtári állomány feltárása, megőrzése, védelme

931102 Sportlétesítmények működtetése és támogatása

931203 Fogyatékossgal élők versenysport tevékenysége és támogatása

931204 Iskolai, diáksport- tevékenység és támogatás

559099 Egyéb m.n.s. szálláshely-szolgáltatás
581100 Könyvkiadás
592000 Hangfelvétel készítése, kiadása
856099 Egyéb oktatást kiegészítő tevékenységek
900400 Kulturális műsorok, rendezvények, kiállítások szervezése
932919 M.n.s. egyéb szórakoztatási tevékenység
940000 Közösségi, társadalmi tevékenységek
855931 Iskolarendszeren kívüli nem szakmai oktatás
855932 Iskolarendszeren kívüli szakmai oktatás
855937 M.n.s. egyéb felnőttoktatás
493909 M.n.s. egyéb szárazföldi személyszállítás
821000 Adminisztratív, kiegészítő szolgáltatás
823000 Konferencia, kereskedelmi bemutató szervezése
910121 Könyvtári állomány gyarapítása, nyilvántartása

Forrás: Az Apáczai Óvoda és ÁMK alapító okirata

Szakfeladatrend szerinti besorolásukon is látszik az alaptevékenységi körhöz való igazodás, a rendeletnek való megfelelés.

Az átalakulási folyamat jogszabályi feltérképezése az előző fejezetekben már megtörtént, a fontosabb események jogszabályi hátterét kiemelném:

1. A valamikor még egységes egészként működő Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ gazdálkodói jogköre - a Pécs MJV Önkormányzata Közgyűlésének 416/2010. (11.04.) sz. határozata alapján - az Elszámolóház jogköre lett.
2. A 2011. évi CXCV. törvény –a nemzeti köznevelésről – hatályba lépését követően a valamikor Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ kettévált egy állami és egy önkormányzati fenntartású intézményre.
3. A Pécs MJV Önkormányzata Közgyűlésének 143/2013. (05.16.) sz. határozata alapján névmódosítás lépett életbe az új név, Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ lett.

Primer kutatásom során e három fő területet szerettem volna átvilágítani.

6. A PRIMER KUTATÁS BEMUTATÁSA

6.1 ESETTANULMÁNYOK

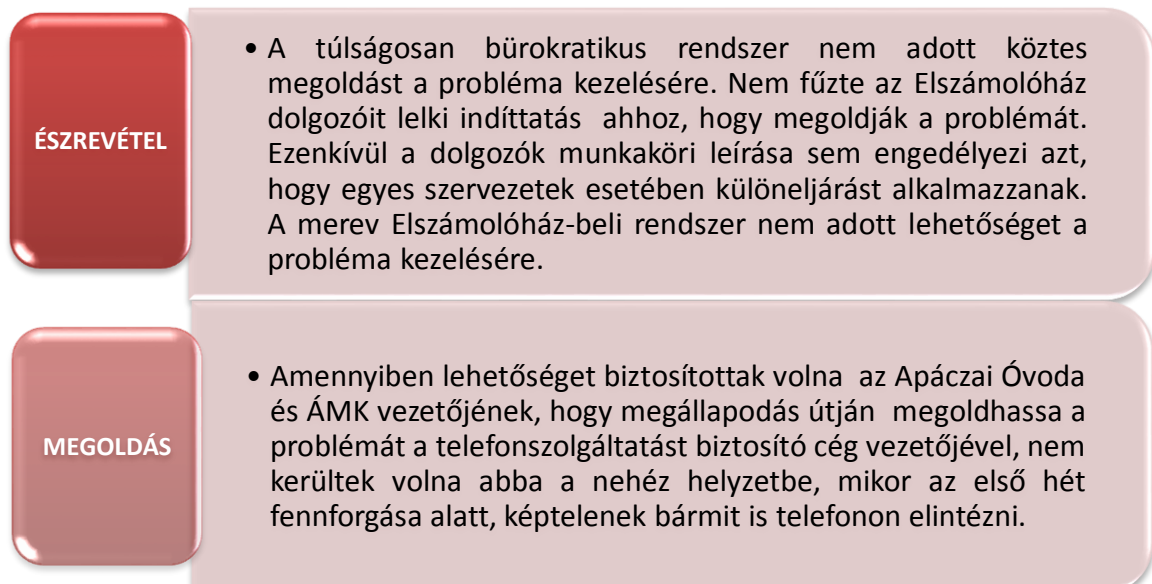
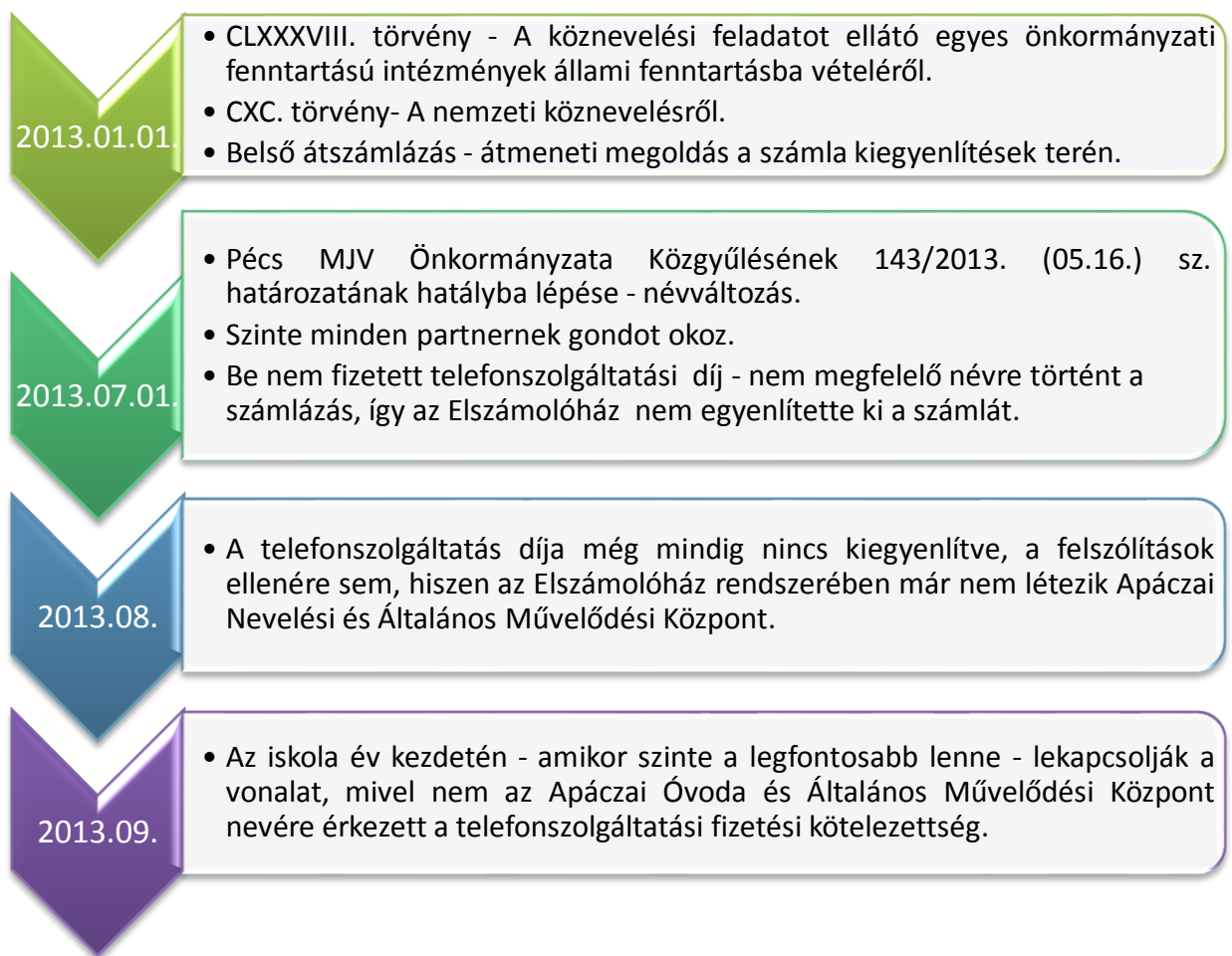
6.1.1. Egy ki nem egyenlített számla útja

2013.01.01-jén az Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ szervezetiileg kettévált, és ugyanezen a néven maradt egy városi intézmény, és egy állami intézmény. Mivel a változások gyorsan történtek, ezért a fenntartó képviselői, illetve intézményvezetők (többek között az Elszámolóház vezetője) megbeszélték, hogy az Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ névre érkező számlákat (melyek az aktuális szolgáltatásoknak a leszámlázott összegei) kifizetik, és belső átszámlázással fogják a megfelelő intézménynek számlájára írni.

Hetek teltek el, mire számlaszámuk lett, új alapító okiratot kaptak, ami alapján aláírási címpéldányt tudtak létrehozni. Partnereik (elsősorban külső) értesítése a bekövetkezett változásokról február hónapban megtörtént. Ugyanakkor partnerekben is változások álltak be, hisz közbeszerzési pályázatok kiírása után, az új esztendőben új partnerek is bekerültek a rendszerbe. Nehezen értették meg, és fogadták el, még inkább nehezen használták a gyakorlatban új elnevezéseiket, vagy ha tudták is a régi címre írták a számlákat automatizmusból, vagy kényelemből.

2013.07.01-jén névváltozás következett be, Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ lett az önkormányzati fenntartású intézmény neve. Ez az elnevezés még inkább nehezzé tette mindennapi életüket, mivel nagyon sok számla, közvetlenül az Óvodához ment és napok teltek el mire a megfelelő helyre került.

Kérvényezték az új címre történő számlázást a telefonvonal szolgáltatójánál is. A számlázás a régi címre történt, amelyet így az Elszámolóház nem egyenlített ki, ezen kívül az intézményt sem értesítették erről a helyzetről. Néhány (konkrétumát tekintve 2013. július illetve augusztus) hónapon keresztül nem lett a szolgáltatás díja kiegyenlítve. Így történhetett meg az az eset is, hogy 2013. szeptember első hetében lekapcsolták a szolgáltatást.



5. ábra: Egy ki nem egyenlített számla útja

Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján

6.1.2 Egy helyiségbérleti szerződés életútja

A következő folyamatára egy helyiségbérleti szerződés útját kívánja bemutatni. A Művelődési Ház fő bevételforrásait az infrastrukturális tőke bérbe adása jelenti.



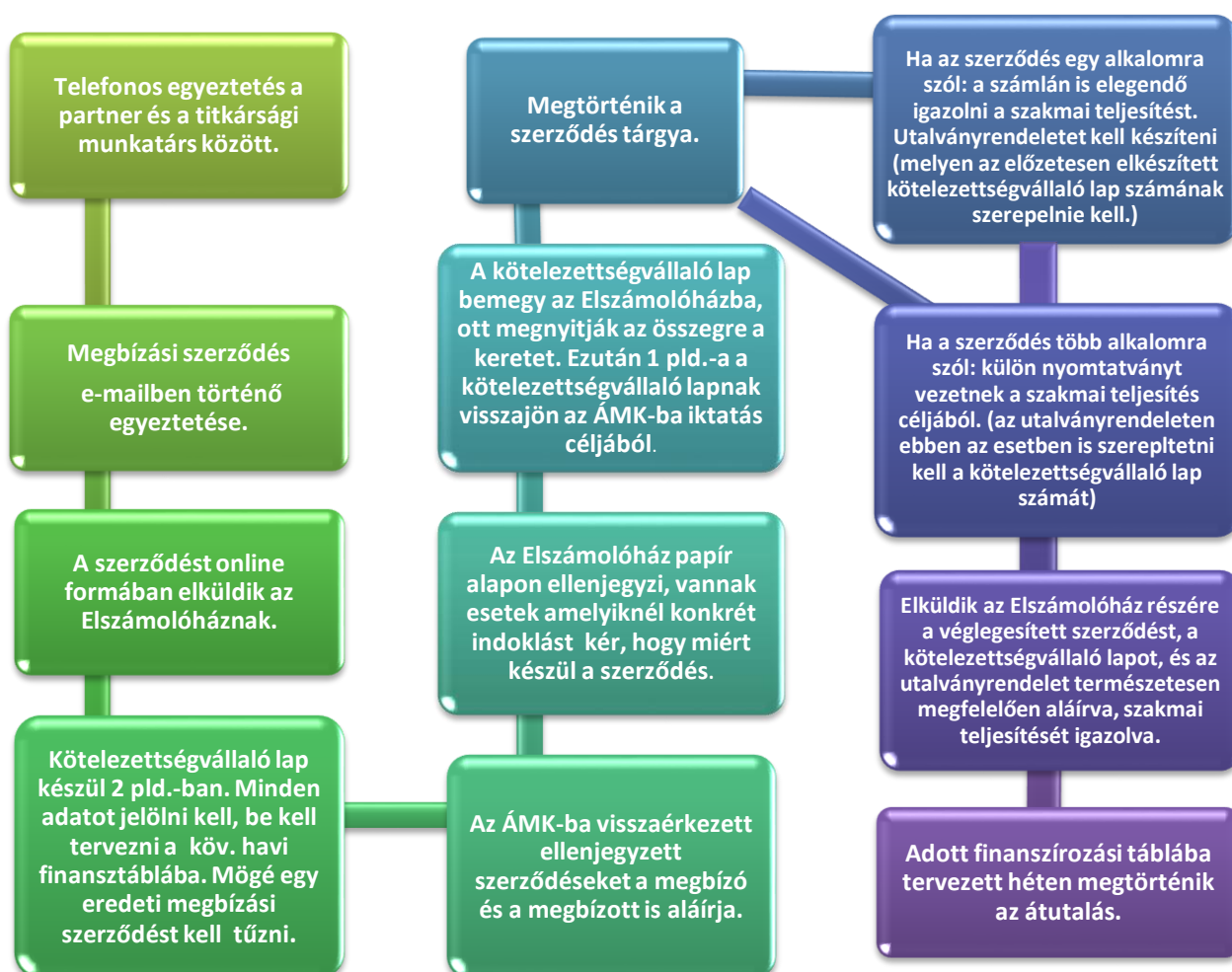
6. ábra: Egy helyiségbérleti szerződés életútja

Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás alapján

A 9 lépésű folyamatára jól szemlélteti, hogy mennyire túlbonyolított a rendszer. Hiszen több lépésű ellenőrzési úton megy keresztül egy szerződés, mire a szolgáltatás ellenértéke kiegyenlítésre kerül. Az ÁMK által használt helyiségbérleti szerződés az OTDK dolgozat 6. sz. mellékletét képezi, mely a kiegészítő dokumentumok között megtalálható.

6.1.3 Egy megbízási szerződés útja

Az Apáczai Óvoda és ÁMK életében nem csak bevételforrást jelentő szerződések vannak jelen. Sok esetben pont ennek az ellentettje jellemző. Egyes szakmai programok lebonyolításához, az alapító okiratba foglalt alaptevékenységek ellátásához magánszemélyek és társaságok által nyújtott szolgáltatásokat is igénybe kell venni, amennyiben erre saját humán tőkéjük nem nyújt elegendő fedezetet. Ilyenkor megbízási szerződések útján történik megállapodás. A folyamatábrán szerepeltetett megbízási szerződéseket (magánszemély és társaság esetében is) az OTDK dolgozat 7. illetve 8. számú melléklete tartalmazza a dolgozathoz csatolt kiegészítő dokumentumok között. Ezen kívül a kötelezően elkészítendő Kötelezettségvállaló Lap, az Utalványrendelet, valamint többszöri alkalom esetén kötelező Szakmai Teljesítésigazoló Lap az OTDK dolgozat 9., 10., illetve a 11. sz. melléklete tartalmazza, mely szintén a kiegészítő, opcionális dokumentum között található meg.



7. ábra: Egy megbízási szerződés útja

6.2 STRUKTURÁLT INTERJÚK

A primer kutatás során lehetőségem nyílt strukturált interjúk lefolytatására is. Az előre meghatározott kérdéssorok népművelők és gazdasági szakemberek véleményét tükrözik.

A strukturált interjúk elemzésénél a szekunder kutatás során felmerült 3 kérdéses területről igyekeztem mélyebb információkat szerezni.

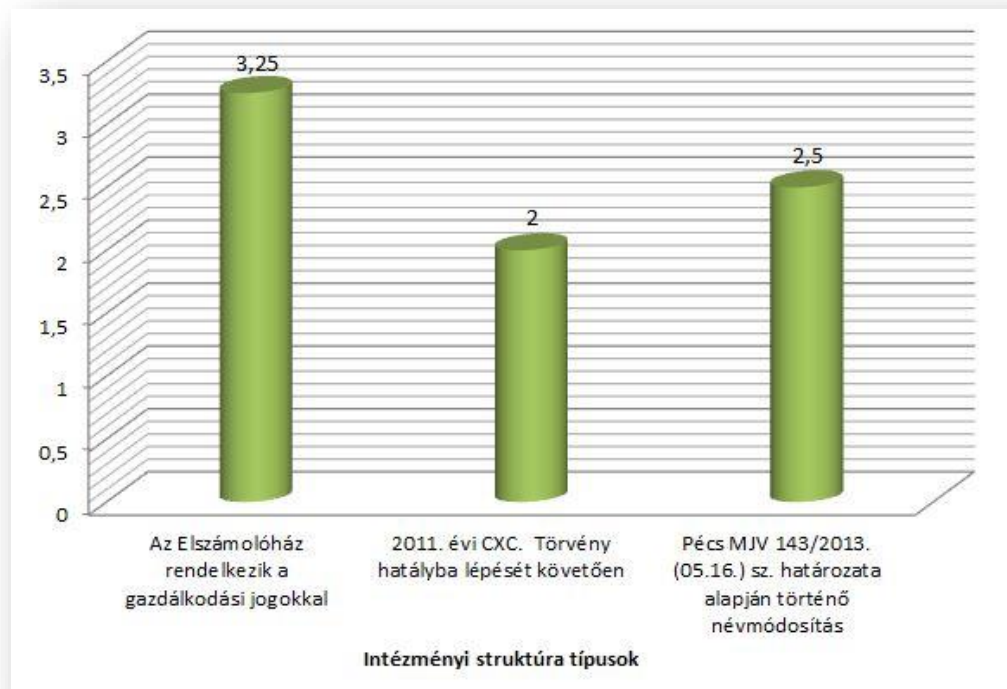
1. Pécs MJV Önkormányzata Közgyűlésének 416/2010. (11.04.) sz. határozata hatályba lépését követően – tehát amikor a gazdálkodási jogköröket elvették az egységes intézménytől – a következő fogalmazódott meg az interjú alanyokban: *„Korlátozást jelentett számukra, hiszen az ügyvitel rendjét nehezítik így meg. Bonyolultabb ügyintézési forma, a városon belüli távolság megnehezíti, rugalmatlanná teszi a többi ügyintézővel való kapcsolattartást.”*

2. A 2011. évi CXCV. törvény – A nemzeti köznevelésről- hatályba lépésének következtében *„az állami és a városi feladatkörök kettéválasztása, a szervezeti átalakítás alapjaiban rengette meg az eredeti intézményt. Ez azért volt különleges helyzet, mert komplex intézményként nagyon sok szállal kapcsolódnak oda-vissza egymáshoz az egységek struktúráiban, gazdaságilag, munkaügyileg, személyügyileg és szellemiségében is.”*

3. Pécs MJV Önkormányzata Közgyűlésének 143/2013. (05.16.) sz. határozata alapján történt névmódosításról: *„Szinte minden partnernek gondot okozott.” „A külső partnerek szerepe és a viszonyok zavarosak lettek. „Plusz kiadásokat indukált. (címer, bélyegző stb.)”*

Forrás: Saját szerkesztés a strukturált interjúk során lezajlott beszélgetések alapján

Az intézményi struktúrák értékelése a strukturált interjú válaszok alapján:



8. ábra: Intézményi struktúrák értékelése

Forrás: Saját szerkesztés a strukturált interjúk válaszai alapján

- A válaszadók az Elszámolóház belépését az akkor még Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ életébe, közepesnél kicsit jobbnak értékelték, tehát nem jelentett nagymértékű változást.
- A 2011. évi CXC. törvény hatályba lépését követő intézményi struktúrát értékelték rossznak, ami alátámasztja azt a tényt, hogy az akkori Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ életében hatalmas törést jelentett, hogy az évtizedek óta egymással együttműködő egységeket kettéválasztották.
- A Pécs MJV Önkormányzata Közgyűlésének 143/2013. (05.16.) sz. határozata alapján végbemenő névmódosítást a közepesnél kicsit rosszabbnak érzékelték, hiszen az esettanulmányok is alátámasztják, hogy milyen bonyodalmat okozott.

A strukturált interjúk beszélgetés során elhangzott kérdéssor az OTDK dolgozat 12. sz. mellékletét képezi, mely a kiegészítő dokumentumban található.

7. A KÖLTSÉGVETÉSI SZERV GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK ELEMZÉSE

7.1. 2012. JANUÁR-JÚNIUS KÖZÖTTI IDŐSZAK GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK ELEMZÉSE

A valós összehasonlítás megvalósítása érdekében a 2012. január-június közötti időszak adatai a bázisidőszaki adatokat képezik. (A 2013. január-június közötti időszak adatai a továbbiakban majd a tárgyidőszaki adatokat képezik.)

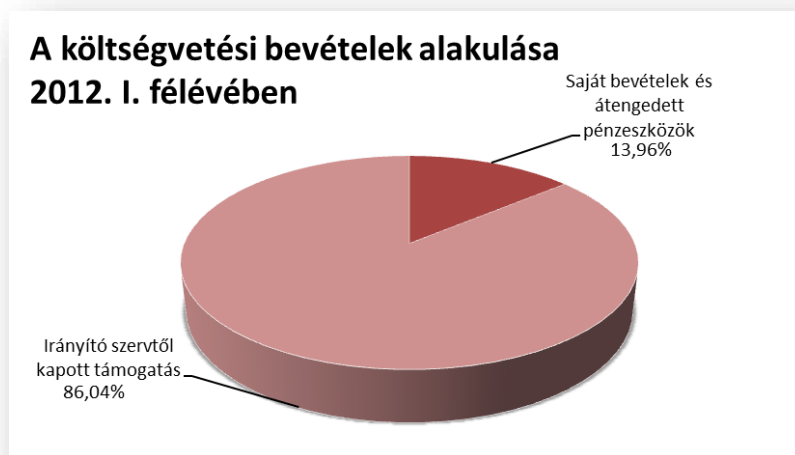
Támogatás mértéke:

$$\frac{762\,092}{885\,736} * 100 = 86,04\%$$

Saját bevételek és átengedett pénzeszközök aránya a költségvetési bevételek között:

$$\frac{123\,645}{885\,736} * 100 = 13,96\%$$

A saját bevételek mindösszesen kb. 14%-ot tesznek ki a költségvetési bevételek között. A bevételek kb. 86%-át jelenti az Irányító szervtől kapott támogatás.



9. ábra: A költségvetési bevételek alakulása 2012. január-június között

Forrás: Saját szerkesztés a 2012. I. félévi költségvetési jelentés alapján

Az intézmény működési bevételeinek és a működéshez szükséges dologi kiadások aránya:

$$\frac{37\,770}{49\,940} * 100 = 75,64\%$$

A működésük során megtermelt bevételek – melyek leginkább terembérletből adódnak – a működésükhöz elengedhetetlen dologi kiadások kb. 75%-át fedezik.

A tervezés megalapozottsága:

A bázisidőszaki bevételek figyelembe vétele a saját bevételek, az irányító szervtől kapott támogatások, a maradvány felhasználás valamint a függő, átfutó bevételek alapján történt, hiszen a cél a Művelődési Központ tárgyévi összes bevételének figyelembe vétele.

$$\frac{975\,697}{1\,451\,461} * 100 = 67,22\%$$

Az eredetileg betervezett 1 451 461 E Ft bevétel helyett ténylegesen 975 697 E Ft bevétel realizálódott. Ebben nagy szerepet játszik az is, hogy a Központ által nyújtott szolgáltatásokat – elsősorban kulturális szolgáltatásokat - egyre kisebb tömegek veszik igénybe.

A bázisidőszaki kiadásokat a személyi juttatások, és az ezekhez kapcsolódó munkaadót terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó, a dologi kiadások, az előző évi működési célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átadás, az ellátottak pénzbeli juttatásai az intézményi, beruházási kiadások, valamint a függő, átfutó kiadások képezik.

$$\frac{525\,411}{561\,816} * 100 = 93,52\%$$

A kiadások előirányzása jónak mondható, hiszen több mint 93%-ban meg tudták előre tervezni, hogy mire fognak költeni.

Tervszerűbb volt a kiadások előirányzása, mint a bevételeké.

Módosítási arány:

A bázisidőszaki bevételek figyelembe vétele a fent említett megalapozottsági mutató kiszámításánál használt bevételekhez hasonlóan történt.

$$\frac{1\,519\,065}{1\,451\,461} * 100 = 104,66\% \qquad 1\,519\,065 \text{ E Ft} - 1\,451\,461 \text{ E Ft} = 67\,604 \text{ E Ft}$$

Az eredeti előirányzathoz képest 67 604 E Ft-nyi összeget módosítottak, mely 4,66%-os változást eredményez.

A bázisidőszaki kiadások figyelembe vétele szintén a fent említett módszer alapján történt. A teljes állomány figyelembe vétele végett.

$$\frac{629\,420}{561\,816} * 100 = 112\%$$

Pénzügyi teljesítés:

Bázisidőszaki bevételek figyelembe vételével:

$$\frac{975\,697}{1\,519\,065} * 100 = 64,23\%$$

Mivel az eredeti előirányzaton módosítottak, így a tervezés megalapozottságához képest a pénzügyi teljesítés romlott.

Bázisidőszaki kiadások figyelembe vételével:

$$\frac{525\,411}{629\,420} * 100 = 83,48\%$$

A kiadások oldaláról vizsgálva a pénzügyi teljesítés javult a tervezés megalapozottságához képest.

2. táblázat: A tervszerűség alakulása az intézmény költségvetésének teljesítése alapján 2012. I. félévében

Kiadási jogcímek	Eredeti előirányzat (E Ft)	Teljesítés (E Ft)	Tervszerűségnél figyelembe vehető (E Ft)	Tervszerűség (%)
Személyi juttatások és a munkaadókat terhelő járulékok	485 039	410 942	410 942	85%
Dologi kiadások	75 407	49 940	49 940	66%
Összesen	560 446	460 882	460 882	82%

Forrás: Saját szerkesztés a 2012. I. félévi költségvetési jelentés alapján



10. ábra: A főbb kiadási jogcímek alakulása 2012. január-június között

Forrás: Saját szerkesztés a 2012. I. félévi költségvetési jelentés alapján

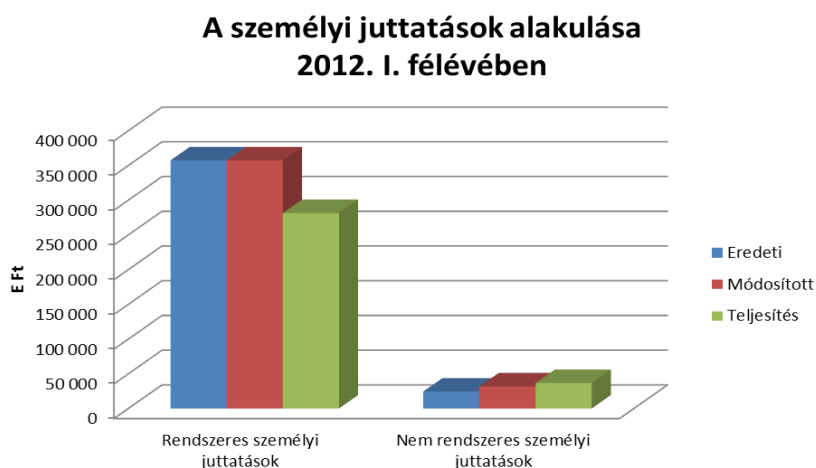
Mindkét kiadási jogcím esetében elmondható, hogy a teljesítés az előirányzat alatt maradt, tehát „elég lett volna” csak ennyit tervezni. A dologi kiadások teljesítésének elmaradása az eredeti előirányzattól abból adódik, hogy a Központban minden munkatárs igyekszik a minimálisra szorítani a felhasználások mértékét.

3. táblázat: A személyi juttatások alakulása 2012 I. félévében

Megnevezés	Eredeti	Módosított	Teljesítés	Eredeti	Módosított
	előirányzat (E Ft)		(E Ft)	Teljesítés %-a	
Rendszeres személyi juttatások	357 281	357 281	281 400	78,76	78,76
Nem rendszeres személyi juttatások	24 462	31 726	36 690	149,99	115,65
Személyi juttatások összesen	381 743	389 007	318 090	83,33	81,77

Forrás: Saját szerkesztés a 2012. I. félévi személyi juttatásokat és a hozzájuk kapcsolódó járulékokat tartalmazó költségvetési tábla alapján

A táblázat adataiból jól látható, hogy az intézménynél a rendelkezésre álló személyi juttatásokból az eredeti előirányzathoz képest 83,33%-os volt a felhasználás, míg a módosított előirányzathoz képest 81,77%-os. Jogcímenként vizsgálva az adatokat megfigyelhető, hogy a legjelentősebb változás a tervezetthez képest nem a rendszeres személyi juttatások körében következett, hanem a nem rendszeres személyi juttatások körében. A nem rendszeres személyi juttatások a foglalkoztatással összefüggő törvényekben, a kormányrendeletekben, határozatokban előírt juttatásokat, költségterítéseket, és hozzájárulásokat jelentik, amelyek kötelezőek, vagy nem kötelezőek, de lehetőség van a kifizetésükre és/vagy eseti, egyedi, alkalmanként megjelenő fizetési kötelezettségként jelentkeznek.



11. ábra: A személyi juttatások alakulása 2012. január-június között

Forrás: Saját szerkesztés a 2012. I. félévi személyi juttatásokat és a hozzájuk kapcsolódó járulékokat tartalmazó költségvetési tábla alapján

4. táblázat: A rendszeres személyi juttatások előirányzatának és a teljesítésének megoszlása az Apáczai Óvoda és ÁMK-ban 2012. I. félévében

Megnevezés	Módosított előirányzat		Teljesítés		Teljesítés (%)
	(E Ft)	(%)	(E Ft)	(%)	
Alapilletmények	349 518	97,83	260 318	92,51	74,48
Illetménykiegészítések					
Nyelvpótlék	0		400	0,14	
Egyéb kötelező feltételtől függő pótlék és juttatások	7 763	2,17	8 632	3,07	111,19
Egyéb juttatás	0		309	0,11	
Részmunkaidőben foglalkoztatottak rendszeres személyi juttatása	0		11 741	4,17	
Összesen	357 281	100,00	281 400	100,00	78,76

Forrás: Saját szerkesztés a 2012. I. félévi személyi juttatásokat és a hozzájuk kapcsolódó járulékokat tartalmazó költségvetési tábla alapján

A Művelődési Központ a költségvetésben megtervezett személyi juttatásoknak majdnem 97%-át tervezte kifizetni alapilletményként. Ténylegesen ez az arány csökkent, ami a fluktuációnak köszönhető.

7.2. 2013. JANUÁR-JÚNIUS KÖZTI IDŐSZAK GAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK ELEMZÉSE

A 2013. január-június közötti időszak adatai a tárgydíszaki adatokat adják az összehasonlíthatóság érdekében.

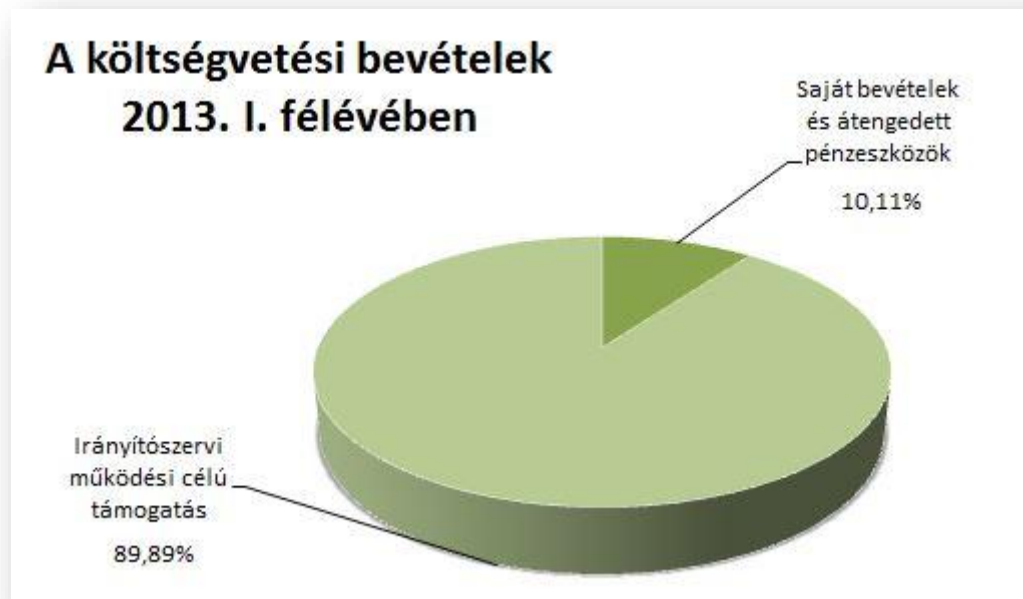
Támogatás mértéke:

$$\frac{207\,682}{231\,031} * 100 = 89,89\%$$

Saját bevételek és átengedett pénzeszközök aránya a költségvetési bevételek között:

$$\frac{23\,349}{231\,031} * 100 = 10,11\%$$

A saját bevételek mindösszesen 10,11%-ot tesznek ki a költségvetési bevételek között. A bevételek 89,89%-át jelenti az Irányító szervtől kapott támogatás.



12. ábra: A költségvetési bevételek alakulása 2013. január-június között

Forrás: Saját szerkesztés a 2013. I. félévi költségvetési jelentés alapján.

Az intézmény működési bevételeinek és a működéshez szükséges dologi kiadások aránya:

$$\frac{23\,349}{22\,583} * 100 = 103,39\%$$

A működésük során termelt saját bevételük meghaladta a működéshez elengedhetetlenül szükséges dologi kiadások mértékét 3,39 %-kal. Ez javulást jelent a 2012. január-június közötti időszakhoz, tehát a bázisidőszaki adatokhoz képest.

A tervezés megalapozottsága:

A tárgyidőszaki bevételek figyelembe vétel az intézményi működési bevételek, a maradvány működési célú igénybevétele, a központi, irányítószervi működési célú támogatások, és a függő, átfutó bevételek alapján történt, hiszen a cél a Művelődési Központ tárgyidőszaki összes bevételeinek figyelembe vétele.

$$\frac{232\,603}{483\,743} * 100 = 48,08\%$$

Az eredetileg betervezett 483 743 E Ft bevétel helyett ténylegesen 232 603 E Ft bevétel realizálódott. Számszerű összegük a bázisidőszakhoz képest jelentősen lecsökkent.

A tárgyidőszaki kiadásokat a személyi juttatások, és az ezekhez kapcsolódó munkaadót terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó, a dologi kiadások, az előző évi működési célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átadás, az ellátottak pénzbeli juttatásai, valamint a függő, átfutó kiadások képezik.

$$\frac{230\,334}{483\,743} * 100 = 47,61\%$$

A kiadások előirányzása rosszabbnak mondható, mint a bevételeké. Hiszen amíg a bevételeket több mint 48%-ban helyesen irányozták elő, addig a kiadások esetében 47,61%-ban sikerült.

Tervszerűbb volt a bevételek előirányzása, mint a kiadásoké.

Módosítási arány:

A tárgyidőszaki bevételek figyelembe vétele a fent említett megalapozottsági mutató kiszámításánál használt bevételekhez hasonlatosan történt.

$$\frac{491\,354}{483\,743} * 100 = 101,57\% \qquad 491\,354 \text{ E Ft} - 483\,743 \text{ E Ft} = +7\,611 \text{ E Ft}$$

Az eredeti előirányzathoz képest 7 611 E Ft-nyi összeget módosítottak, mely 1,57%-os változást eredményez.

A tárgyidőszaki kiadások szintén a fent említett módszer alapján történt. A teljes állomány figyelembe vétele miatt.

$$\frac{491\,354}{483\,743} * 100 = 101,57 \%$$

A kiadások és a bevételek előirányzása megegyezik 2013. jan-jún. között.

Pénzügyi teljesítés:

Tárgyidőszaki bevételek figyelembe vételével:

$$\frac{232\,603}{491\,354} * 100 = 47,34 \%$$

Mivel az eredeti előirányzatot módosítottak, így a tervezés megalapozottságához képest a pénzügyi teljesítés romlott.

Tárgyidőszaki kiadások figyelembe vételével:

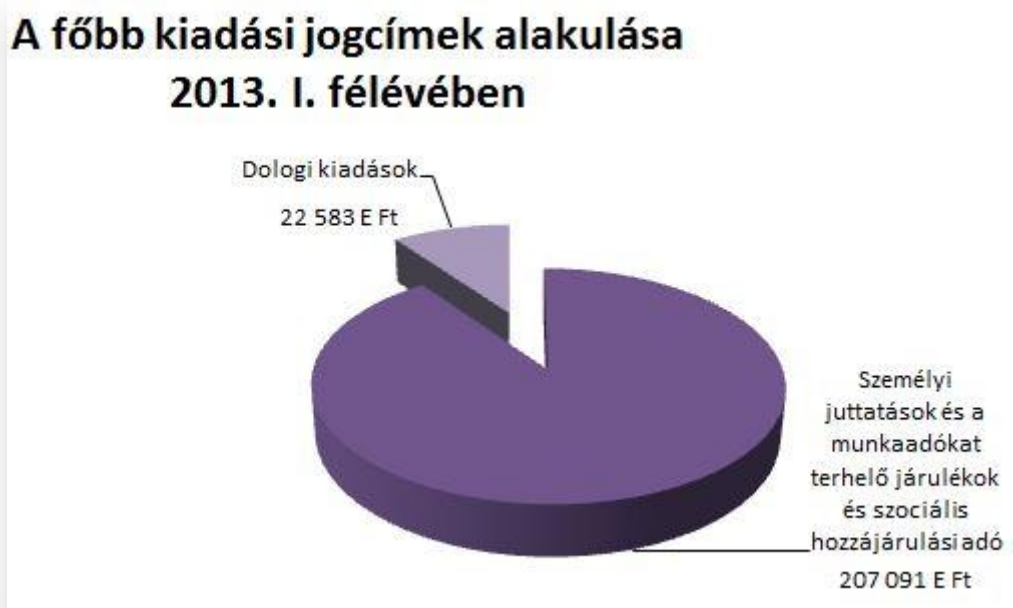
$$\frac{230\,334}{491\,354} * 100 = 46,88\%$$

A kiadások oldaláról vizsgálva a pénzügyi teljesítés is romlott a tervezés megalapozottságához képest.

5. táblázat: A tervszerűség alakulása az intézmény költségvetésének teljesítése alapján 2013. I. félévében

Kiadási jogcímek	Eredeti előirányzat (E Ft)	Teljesítés (E Ft)	Tervszerűségnél figyelembe vehető (E Ft)	Tervszerűség (%)
Személyi juttatások és a munkaadókat terhelő járulékok	429 546	207 091	207 091	48%
Dologi kiadások	54 197	22 583	22 583	42%
Összesen	483 743	229 674	229 674	47%

Forrás: Saját szerkesztés a 2013. I. félévi költségvetési jelentés alapján



13. ábra: A főbb kiadási jogcímek alakulása 2013. január-június között

Forrás: Saját szerkesztés a 2013. I. félévi költségvetési jelentés alapján

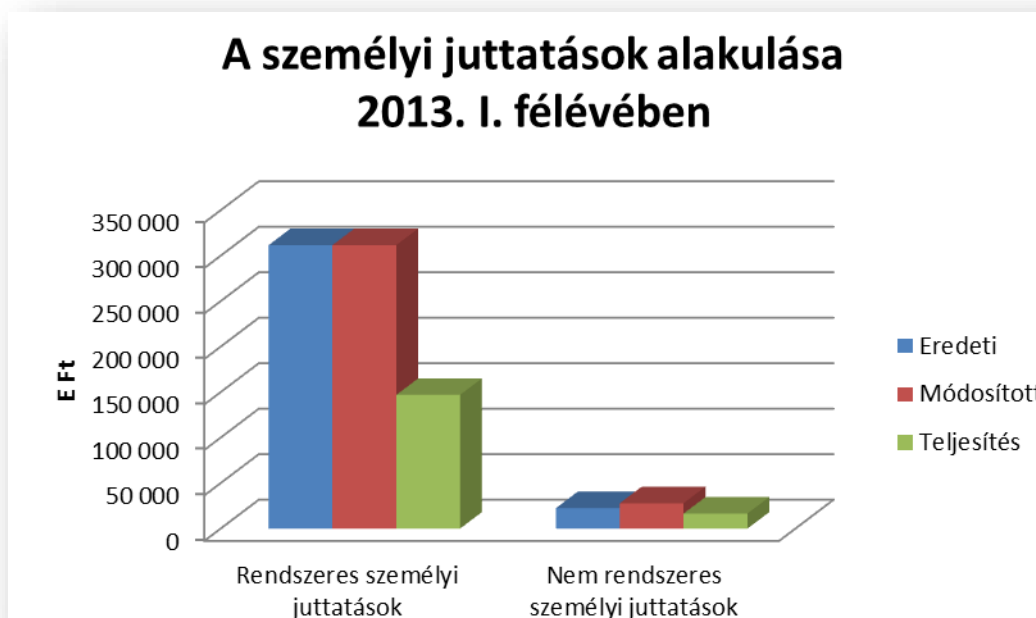
Mindkét kiadási jogcím esetében elmondható, hogy a teljesítés az előirányzat alatt maradt, tehát „elég lett volna” csak ennyit tervezni.

6. táblázat: A személyi juttatások alakulása 2013. I. félévében

Megnevezés	Eredeti	Módosított	Teljesítés	Eredeti	Módosított
	előirányzat (E Ft)		(E Ft)	Teljesítés %-a	
Rendszeres személyi juttatások	311 566	311 566	146 931	47,16	47
Nem rendszeres személyi juttatások	22 495	27 858	16 530	73	59
Személyi juttatások összesen	334 061	339 424	163 461	49	48

Forrás: Saját szerkesztés a 2013. I. félévi személyi juttatásokat és a hozzájuk kapcsolódó járulékokat tartalmazó költségvetési tábla alapján

A táblázat adataiból jól látható, hogy az intézménynél a rendelkezésre álló személyi juttatásokból az eredeti előirányzathoz képest 49 %-os volt a felhasználás, míg a módosított előirányzathoz képest 48 %-os.



14. ábra: A személyi juttatások alakulása 2013. január-június között

Forrás: Saját szerkesztés a 2013. I. félévi személyi juttatásokat és a hozzájuk kapcsolódó járulékokat tartalmazó költségvetési tábla alapján

7. táblázat: A rendszeres személyi juttatások előirányzatának és a teljesítésének megoszlása 2013. I. félévében

Megnevezés	Módosított előirányzat		Teljesítés		Teljesítés (%)
	(E Ft)	(%)	(E Ft)	(%)	
Alapilletmények	306 517	98,38	139 496	94,94	45,51
Illetménykiegészítések					
Nyelvpótlék					
Egyéb kötelező illetménypótlék	4 867	1,56	2 448	1,67	50,30
Egyéb kötelező feltételtől függő pótlék és juttatások	182	0,06			
Egyéb juttatás					
Részmunkaidőben foglalkoztatottak rendszeres személyi juttatása	0		4 987	3,39	
Összesen	311 566	100,00	146 931	100,00	47,16

Forrás: Saját szerkesztés a 2013. I. félévi személyi juttatásokat és a hozzájuk kapcsolódó járulékokat tartalmazó költségvetési tábla alapján

A Művelődési Központ a költségvetésben megtervezett személyi juttatásoknak több mint, 98%-át tervezte kifizetni alapilletményként. Tényleges ez az arány csökkent, akárcsak a 2012. január-június közötti időszakban.

7.3. ÖSSZEHASONLÍTÁS A SZEMÉLYI JUTTATÁSOK TERÉN

8. táblázat: A személyi juttatások alakulása a költségvetési főösszeghez viszonyítva

Megnevezés	2012 jan-jún	2013 jan-jún	Bázis viszonyszám (%)
Összes kiadás (E Ft)	525 411	230 334	43,84
Ebből személyi juttatás (E Ft)	335 446	166 476	49,63
Személyi juttatások aránya (%)	63,84	72,28	113,21

Forrás: Saját szerkesztés a 2012. I. félévi valamint a 2013. I. félévi költségvetési jelentés alapján

A költségvetési szerv költségvetésén belül a személyi juttatások aránya a vizsgált időszakban több mint 8%-kal növekedett. A személyi juttatások arányeltolódását az összkiadáson belül az is jelzi, hogy az összes kiadás 56,16%-kal, míg a személyi kiadások nagysága 50,37%-kal csökkent.

A költségvetési szerv gazdasági tevékenységének elemzését segítő adatbázisok az OTDK dolgozat 13. ill. 14. sz. mellékletét képezik, melyek a kiegészítő dokumentumban megtalálhatóak.

8. KOCKÁZATMENEDZSMENT

A kockázatelemzés – kockázatkezelés fogalma az üzleti szférába már régóta ismert fogalmak. A bankok, biztosítók esetében e tevékenységek a működés alapjait képezik. A költségvetési szervek számára a 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet - a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről –ad iránymutatást a FEUVE, azaz a Folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés keretében. A Kormányrendelet 8. § (2.) bekezdése értelmében:

„kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:

a) a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),

b) a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,

c) a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,

d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja.”
(http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100370.KOR [Hatály: 2013.11.16.]

A kockázatmenedzsment szükségességét, akár a közszférában, akár bármely más területen, a kockázatok léte jelenti. Fontos megjegyezni, hogy a kockázat és a bizonytalanság nem összekeverendő fogalmak.

Bizonytalanságot jelent, ha valaminek nem ismerjük előre a kimenetelét. Tehát a bizonytalanság figyelembe vétele a kockázat.

9. táblázat: A bizonytalanság és a kockázat kapcsolata

Bizonytalanság Hatás	Biztos	Bizonytalan
	Biztos	Bizonytalan
Pozitív	Előny	KOCKÁZAT Lehetőségek
Negatív	Hátrány	KOCKÁZAT Veszélyek

Forrás: Saját szerkesztés (Francia-Ivacs [2008]) alapján

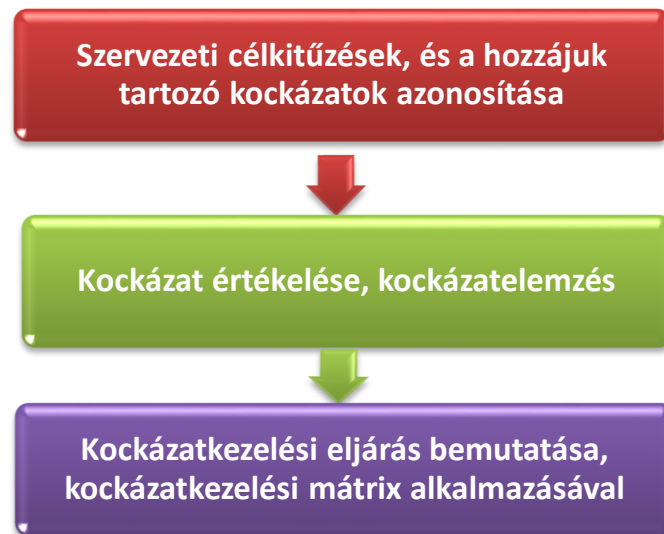
A kockázat fogalmának definiálására számos lehetőséget találunk:

- „Valamely cselekvéssel járó veszély, veszteség lehetősége.” (Magyar Értelmező Kéziszótár)
- „A kockázat ismert negatív hatású bizonytalan bekövetkezésű jövőbeli esemény. „ (Wikipedia)
- „A kockázat mindazon események összességét jelenti, amelyek bekövetkezése hatással lehet a szervezet által kitűzött célok elérésére. Ez a hatás lehet negatív, illetve pozitív. ” (Francia – Ivacs [2008] 8. o.)

Kockázatnak kell tekinteni minden olyan esemény bekövetkezésének valószínűségét, amik akár pozitív, akár negatív formában hatnak az adott Költségvetési szerv egészére.

A fejezet célja, hogy az Apáczai Óvoda és ÁMK működése során felmerülhető pozitív behatások kiaknázottá váljanak, a negatív hatások feltérképezésre kerüljenek és kezelésükre eljárásokat mutasson be.

A dolgozatban alkalmazott kockázatkezelési eljárás folyamatát a következő ábra hivatott bemutatni:



15. ábra: Kockázatkezelési eljárás folyamata

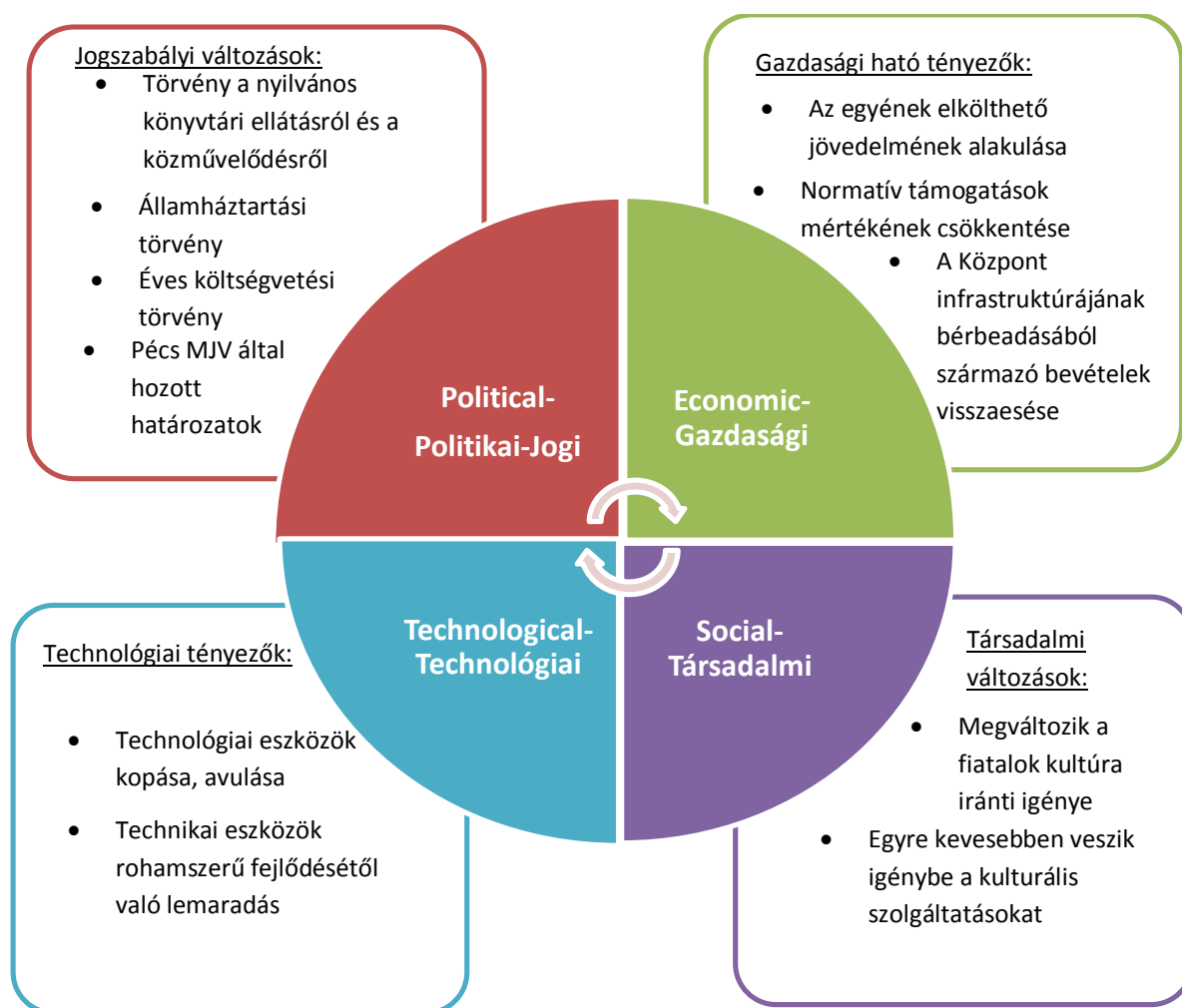
Forrás: Saját szerkesztés (Francia – Ivacs [2008.]) alapján

8.1. A SZERVEZETI CÉLKITÜZÉSEK ÉS A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A Művelődési Központ környezetének feltárására, illetve elemzésére használt módszer a PEST elemzés.

A környezet olyan befolyásolhatatlan keretfeltételt jelent a szervezet számára, amelyhez akaratától függetlenül alkalmazkodnia kell.

„A PEST-elemzés tulajdonképpen a szervezetre ható hosszú távú tendenciák felkutatását jelenti. Ezek hatását az alapján csoportosíthatjuk, hogy melyek fejtenek ki kedvező hatást, vagyis teszik könnyebbé a szervezet tevékenységét, illetve melyek hatnak rá kedvezőtlenül, vagyis nehezítik tevékenységét”
(http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scor_m_03/335_a_pest_pggt_analzis.html [Letöltés időpontja: 2013.11.17.]



16. ábra: PEST analízis a Művelődési Központ esetében

Forrás: Saját szerkesztés oktatási segédlet alapján

8.2. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE, ÉS A KOCKÁZATHATÁS MÁTRIX SZERKEZETE A MŰVELŐDÉSI KÖZPONT GYAKORLATÁBAN

Az általam kidolgozott kockázatértékelési eljárás legfőbb lépései a következők:

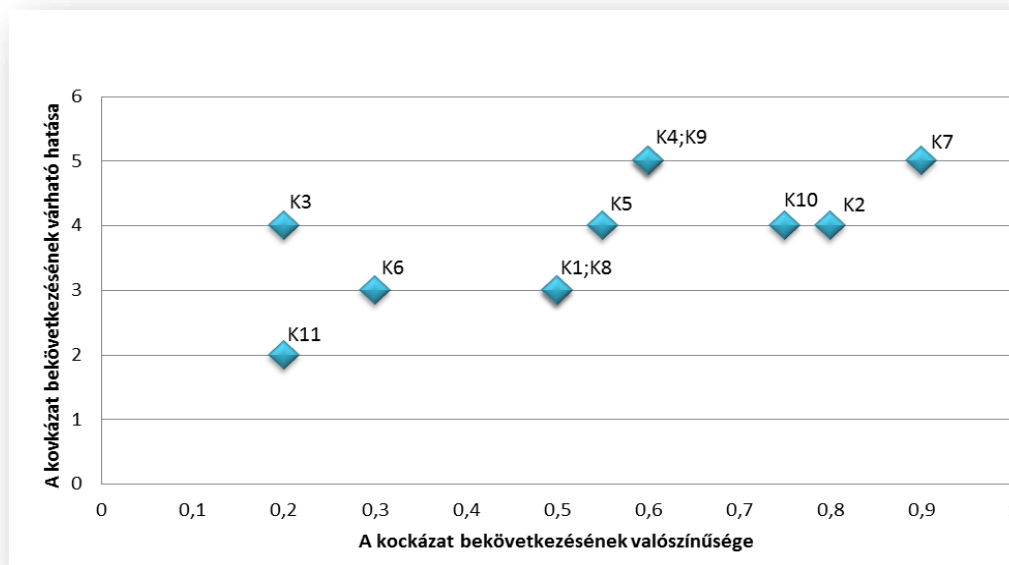
- PEST kategóriák alapján beazonosítottam a kockázatokat
- megbecsültem az azonosított kockázatok bekövetkezésének valószínűségét,
- a valószínűségi értékeket értékeltem egy 5 fokozatú skálán
- megbecsültem a kockázatok hatását, azokat 5 minőségi kategóriába soroltam,
- a kockázatok hatásait értékeltem egy 5 fokozatú skálán,
- a kockázatokat és azok hatásának meghatároztam a együttes kockázati értékét,
- az együttes kockázati érték alapján minősítettem a kockázatokat.

10. táblázat: Kockázatelemzés

Kockázat	Bekövetkezés valószínűsége (0-1)	Értéke	Hatás	Értéke	Kockázati érték	Kockázat minősítése
Politikai-Jogi tényezők						
K1. 2011. évi CXCV. Törvény - az államháztartásról - változása	0,5	3	Közepes	3	9	Közepes
K2. 1197. évi CXL. Törvény - a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről - változása	0,8	5	Magas	4	20	Kritikus
K3. 2012. évi CCIV. Törvény - Magyarország 2013. évi központi költségvetéséről - változása	0,2	2	Magas	4	8	Közepes
K4. Pécs MJV Önkormányzatának Közgyűlése által hozott új, vagy módosított határozatok	0,6	4	Nagyon magas	5	20	Kritikus
Gazdasági tényezők						
K5. Normatív támogatások mértékének csökkentése	0,55	3	Magas	4	12	Átlagos
K6. Az egyének művelődésre költhető jövedelmének csökkentése	0,3	2	Közepes	3	6	Közepes
K7. A Központ infrastruktúrájának bérbeadásából származó bevételek visszaesése	0,9	5	Nagyon magas	5	25	Kritikus
Társadalmi tényezők						
K8. Megváltozik a fiatalok kultúra iránti igénye	0,5	3	Közepes	3	9	Közepes
K9. Egyre kevesebben veszik igénybe a kulturális szolgáltatásokat	0,6	4	Nagyon magas	5	20	Kritikus
Technológiai tényezők						
K10. Technológiai eszközök kopása, avulása	0,75	4	Magas	4	16	Kritikus
K11. Technikai eszközök rohamzerű fejlődésétől való lemaradás	0,2	2	Alacsony	2	4	Elhanyagolható

Forrás: Saját szerkesztés (Francia – Ivacs [2008.]) alapján

A Művelődési Központ kockázatainak halmazát az alábbi ábra szemlélteti:



17. ábra Kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűsége és hatása

Forrás: Saját szerkesztés az elemzési eljárás alapján

11. táblázat: A kockázathatás mátrix szerkezete a Művelődési Központ gyakorlatában

Kockázatok			Bekövetkezés valószínűsége				
			0,0-0,19	0,2-0,39	0,4-0,59	0,6-0,79	0,8-1,0
		Érték	1	2	3	4	5
Várható hatás	Elenyésző	1					
	Alacsony	2		K11.			
	Közepes	3		K6.	K1., K8.		
	Magas	4		K3.	K5.	K10.	K2.
	Nagyon magas	5				K4., K9.	K7.

Forrás: Saját szerkesztés az elemzési eljárás alapján

8.3. MEGELŐZÉSI, ILLETVE KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIÁK

A kritikus értékeknel, azon kockázati tényezőknél megoldási javaslat tétele:

1. **K2: 1197. évi CXL. Törvény - a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről – változása.**
2. **K4: Pécs MJV által hozott új, vagy módosított határozatok.**



A jogszabályi környezet változásainak kockázata a kockázatok olyan része, amit nem lehet megfogni, vagy akár megfelelően kezelni. Ezen kockázati tényezőkkal az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ nem tehet mást, mint együtt él. Az együttélés nem azt jelenti, hogy a kockázatot nem kell figyelembe venni, hanem rögzíteni kell a döntést, valamint a rendszer figyelembe vételekor a kockázatot ugyanúgy meg kell határozni.

3. **K7: A Központ infrastruktúrájának bérbeadásából származó bevételek visszaesése:**



Az általános gazdasági helyzetből következő stagnálással, esetleges csökkenéssel e téren a Központ nehezen veheti fel a versenyt. Mindenféleképpen marketing eszközök igénybevételére van szükség a reklámozás területén ahhoz, hogy növekedést érhessen el az igénybevevők számánál. Az árak csökkentését is figyelembe kell venni a fedezeti pont eléréséig.

4. K9: Egyre kevesebben veszik igénybe a kulturális szolgáltatásokat



Sajnos e kockázati tényező értékelésénél is figyelembe kell venni az általános tendenciát. A társadalom tagjainak manapság meg kell gondolni, hogy fogyasztói kosarukban mely termékeket és szolgáltatásokat preferálják. A kockázati tényező minimalizálása marketing eszközökkel valósítható meg.

5. K10: Technológiai eszközök kopása, avulása



A mindennapi használat során – főleg ekkora létszámú használó közönség esetén – nem ritka a technikai eszközök kopása. Ezen kockázati tényező minimalizálása esetén az elkerülési stratégia segít. Minél nagyobb odafigyelés, sűrű karbantartás, ellenőrzés segíthet egy nagyobb hiba elkerülése érdekében.

9. KÖVETKEZTETÉSEK LEVONÁSA

E fejezetben elsőként az általam felállított hipotéziseket szeretném értékelni.

1. A földrajzi egységességből eredően a 2011. évi CXC. törvény – A nemzeti köznevelésről - hatályba lépését követően sem lehetséges, hogy az állami és a városi fenntartású egységek elhatárolódjanak egymástól.

A köznevelési törvény hatályba lépését követően is földrajzilag ugyanott helyezkednek el az egységek. Ugyanazon folyosón van az irodája az ÁMK vezetőjének és az iskolák igazgatójának is. Az ÁMK-hoz tartozik az aula, amely biztosítja az átjárást a KLIK-be integrált egységekhez. Ezen kívül a strukturált interjúk készítése során is elhangzott vélemény: *„Helyi specialitásokat figyelembe véve „csak” papíron történik szervezeti felosztás, és a döntési jogkörök változnak meg, az élet ugyanúgy folyik tovább, hisz egy épület vagyunk.”* alátámasztja feltételezésem. A hipotézisemet elfogadottnak tekintem, így tézisként is megállja a helyét. 

2. Az Elszámolóházon belüli kötöttség megnehezíti az ÁMK dolgozóinak munkáját.

Az Elszámolóház rendszerén belüli kötöttség érzete hamar felmerült. Az esettanulmányok hívatottak bemutatni annak a soklépcsős rendszernek a hátrányát, ami az Apáczai Óvoda és ÁMK valamint az Elszámolóház kapcsolatát jellemzi. Állításom a strukturált interjú készítése során kapott válasszal is alátámasztanám: *„...bürokratikusá, túlbiztosítottá vált a rendszer és nem lett átláthatóbb sem. Hosszasabb lett az ügyintézés és a visszacsatolás is sokszor késett (pl: hosszú idő múlva tudjuk meg hogy mi egy számla sorsa).”* Bár a kötött rendszer nem írható csak az Elszámolóház „számlájára”, hiszen a bürokrácia egy általános tényező. A hipotézisemet elfogadottnak tekintem. 

3. A működés során termelt saját bevételek nem haladják meg a működéshez szükséges dologi kiadások mértékét egyik vizsgált félévben sem.

Ezen hipotézisemet a Központban elhangzott beszélgetések alapján állítottam fel. Hiszen ahogy a dolgozatban is megemlítettem már, sajnos egyre kevesebb vállalkozónak, társaságnak, intézménynek van lehetősége arra, hogy rendezvények lebonyolításához az Apáczai Óvoda és ÁMK infrastrukturális tőkéjét igénybe vegyék, helyiségbérlet lehetőségén keresztül. A 2012. január-június közötti időszakot valamint a 2013. január-június közötti időszakot összehasonlítva egyértelművé válik, hogy mindkét oldalon (bevétel-kiadás) csökkenő tendencia figyelhető meg. A működés során megtermelt bevételek döntő többsége helyiségek bérbeadásából származik. 2012. I. félévében a működés során megtermelt saját bevételek kb. 75%-át fedezték a működéshez kapcsolódó dologi kiadásoknak. Ezzel ellentétben 2013. I. félévében a működés során megtermelt saját bevételek 100%-ban fedezték a dologi kiadásokat, ezen felül maradt egy minimális hányad a többi költség fedezésére. Ezen megállapítások után a fent említett hipotézisemet elvetem.



4. A köznevelési törvényből adódó szűkülő kompetenciák miatt a működési bevételek csökkennek

A szekunder kutatás során rendelkezésemre bocsátott költségvetési jelentések hűen mutatják, hogy milyen nagymértékű volt a csökkenés az intézményi működés során elért bevételek terén. Egyrészt adódhat abból, hogy kevesebb helyiségbérletből származó bevételt tudtak realizálni, másrészt pedig a kultúrát igénybe vevő közönség is csökkent. A költségvetési szerv gazdasági tevékenységének elemzésekor megvizsgáltam a támogatottság és a saját bevételek mértékét a tárgyévi bevételek függvényében. A halmozott mennyisége a tárgyévi bevételeknek is csökkent 2012. I. félévéről 2013. I. félévére, a saját bevételek mértéke és aránya is csökkent egyik félévről a másik félévre. Így e hipotézisemet elfogadottnak tekintem.



5. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény szabályozási rendszerének köszönhetően elhatárolódnak a feladatkörök egymástól a működés tekintetében.

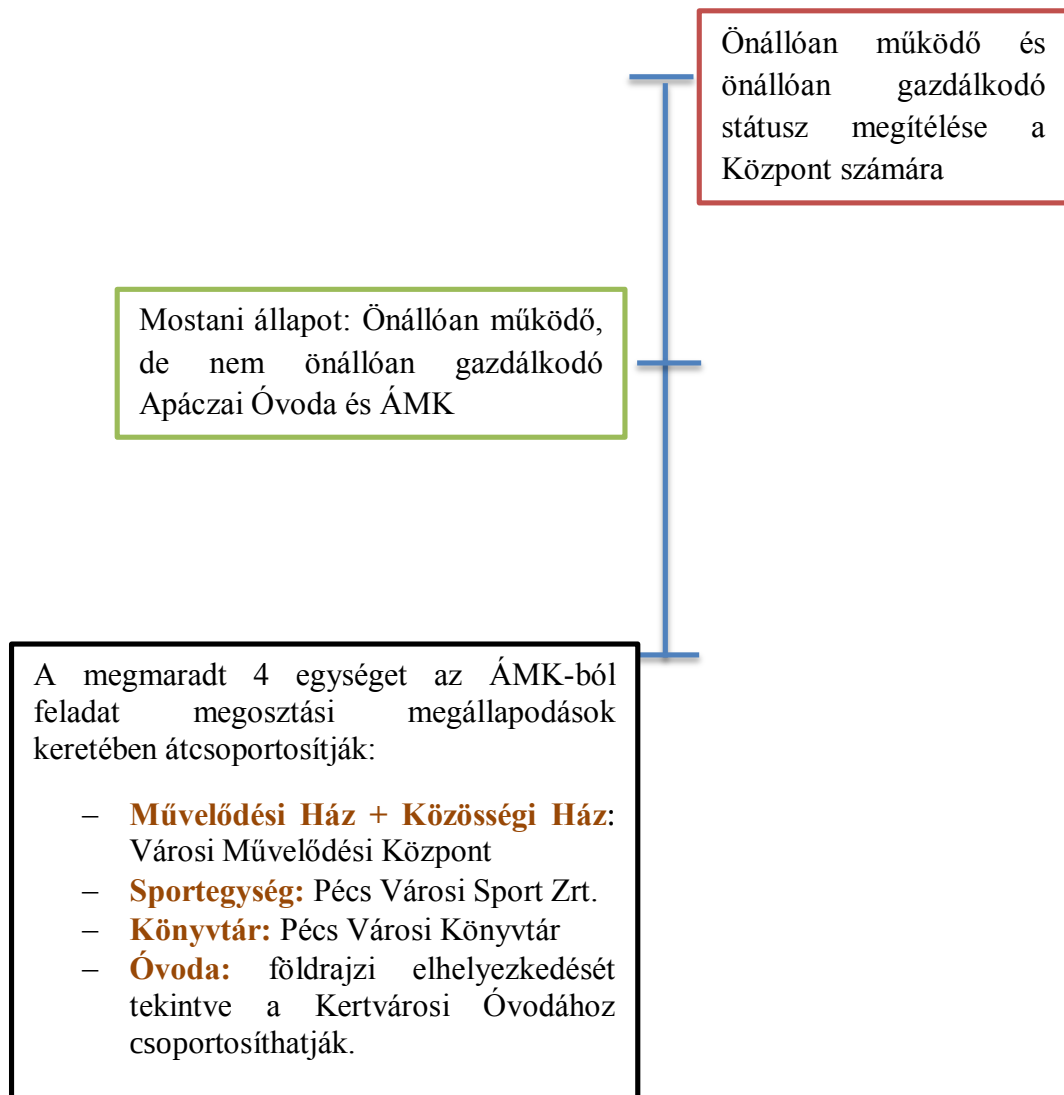
A törvény hatályba lépését követően számos problémával találták magukat szemben az ÁMK-ban. Egy önkormányzati és egy állami fenntartású intézménynek kell egymás mellett, együtt úgy működnie, hogy a feladatmegoldások terén felállított színvonal ne romoljon. A törvény nem tartalmaz külön szabályozást egy olyan komplex, sokoldalú intézményre, mint amilyen az Apáczai Csere János Nevelési és Általános Művelődési Központ volt. Az interjúk készítése során elhangzott válasza támaszkodva *„Alapjaiban változott meg minden, azon kívül, hogy ugyanazok a kliensek ugyanazon épületekben, helyeken tanulnak, nevelődnek, sportolnak, művelődnek, ugyanazon tanerőkkel és munkatársakkal, ám három részre szakadva állami, városi és városi Elszámolóházas szervezetben. A jogkörök és kompetencia területek pontos tisztázása nélkül. Egyértelmű a pedagógusok feladata, egyértelmű a dajkák, óvónők feladata és többi szakmai emberé, de a köztes területek szolgáltatóinál akad némi feszültség. Technikusok, udvarosok, gondnokok stb. Az sem tisztázott egészen hogy mi az iskolák üzemeltetésével kapcsolatos kötelező feladata a szolgáltató intézményegységeknek. Nincs meghatározva hogy az ÁMK iskolai könyvtára, művelődési háza, sportközpontja mit és mennyit kell kötelezően nyújtani az iskolai oktatáshoz. Erre vonatkozóan csak egy központi ajánlást adott ki a minisztérium, hogy mi fér bele az üzemeltetésbe.”* e hipotézisemet elvetem.



A hipotézisek felállítása során igyekeztem néhány megállapításba belesűríteni mindazt, amit a szekunder kutatás alatt megtapasztaltam. Az, hogy a 3. hipotézisemet el kell, hogy vessem, pozitívként értelmezhető. Hiába a szűkülő forrás, a nehezedő helyzet, kisebb mértékű bevételek és kiadások mellett ugyan, de nagyobb hatékonyságot tudtak elérni.

Utolsó hipotézisem elvetése, javaslatként von maga után, mivel nem tartalmazott a törvény hatályba lépésekor olyan átfogó szabályozást, amire egy ilyen volumenű intézménynek szüksége lett volna. A pontos szabályozás érdekében lehatárolt feladatkörökre és azokra vonatkozó jogi szabályozásra lenne szükség az egyes szakfeladatok maximális ellátása érdekében.

A következőkben pedig egy sajátos folyamatábrán szeretném bemutatni az elképzelhető kimeneteket az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ esetében.



18. ábra: Lehetséges jövőbeni változások ábrázolása

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás alapján

A sajátos folyamatábra hívatott bemutatni, hogy a jogszabályi változások hatására, hogyan alakulhat az ÁMK egységeinek helyzete. Természetesen e kimenetek jogszabályi változásoktól, döntési jogköröktől függenek, melyek a későbbi döntéshozók kezében vannak.



A dolgozat megírását a szakmai nyári gyakorlat során átélt tapasztalatok inspirálták. A szekunder kutatás során egyre mélyebbre és mélyebbre ásva olyan sokrétű, sokoldalú intézménynek a működése, vezetése, mindennapjai kerültek előtérbe, amelyek számos kérdést vetettek fel bennem. A primer kutatás során e kérdések boncolgatására fektetődött nagyobb hangsúly. Nagyságából eredően az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ szerepe óriási az oktatási-, nevelési-, kulturális-, művelődési-, sporttevékenységek területén. Sok éves szakmai tapasztalat, óriási infrastruktúra, az innovatív és kreatív munkaerő szolgáltatja azt az értéket, színvonalat, amelyet a használó közönség megszokott, és amelyet a Központ valamennyi dolgozója ezután is nyújtani kíván. A Pécs MJV Költségvetési Központi Elszámoló Szervezetének (Elszámolóház) belépése az akkor még Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ életébe az első olyan mértékű változást hozta, melyhez ez az intézmény nem volt hozzászokva. Negatívumai mellett pozitívumként is értelmezhető, hogy önállóságuk bizonyos területeken (pályázati döntés, munkaerő felvétel stb.) megmaradt, sőt nagyobb lett. Az Elszámolóház a törvényességet, a szabályok kötelező betartatását képviseli az intézmény életében. A 2011. évi CXC. törvény hatályba lépése alapjaiban rengette meg ezt az épületegyüttest. Kettéváltak, önkormányzati és állami fenntartásúvá lettek, mégis igyekszik mindenki a régi életet élni. A névmódosítás további nehézségeket okozott számos területen.

Az intézmény valamennyi egységének valamennyi munkatársa azon fáradozik, hogy minden változás ellenére az évtizedek során felállított színvonal ne csökkenjen, hanem innovatív, kreatív előrehaladás mellett még inkább fejlődést érjenek el.

Dolgozatomat pedig az Apáczai Óvoda és Általános Művelődési Központ Igazgatóasszonyának, Dombi Erzsébet Líviának szavaival zárnám:

„Az ÁMK minden munkatársa azon van és azon lesz, hogy egységeink és az iskolák, az állami – „Apáczai” diáksága, szülői, pedagógusai, munkatársaink és természetesen a vonzáskörzetében élők ne érezzék a változást, nevelő munkánk és szolgáltatásaink színvonala ne csökkenjen, hanem aktív és áldozatos munkánkunk köszönhetően nőjön!”

FELHASZNÁLT IRODALMAK JEGYZÉKE

1. Bebesiné Turi K. (Felelős kiadó) [2004]: A 25 éves Apáczai Nevelési és Általános Művelődési Központ jubileumi évkönyve. Agora Nyomda, Pécs pp. 21-86.
2. Csanádi Á. – Tóth J. [2002]: Az önkormányzatok pénzügyei. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest pp.81-85., pp.163-180., pp.213-220.
3. Csermák J. – Györffi D. – Pintérné Csermák J.– Printz J. 2004]: A költségvetési szervek gazdasági tevékenységének elemzése, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest pp. 11-24., pp. 107-125., pp. 163-210.
4. Demeter P. – Farkas S. – Füredi-Fülöp J. – Györffi D. – Györffi Gy. – Printz J. [2011]: Az önkormányzatok pénzügyei. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest pp. 37-40., pp. 89-131., pp. 135-191., pp. 299-321.
5. Francia V. – Ivacs B. [2008]: Kockázatmenedzsment a közszférában. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest pp. 5-42.
6. Majoros P. [2004]: A kutatómódszertan alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest pp. 105-149.
7. Printz J.[2002]: Költségvetési ellenőrzés, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest pp. 45-102., pp. 131-148., pp. 263-276.

ONLINE HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- <http://eugyintezes.pecs.hu/static/tempPdf/10hat189.pdf>
- <http://eugyintezes.pecs.hu/static/tempPdf/10hat416.pdf>
- <http://eugyintezes.pecs.hu/static/tempPdf/10hat507.pdf>
- <http://eugyintezes.pecs.hu/static/tempPdf/13hat143.pdf>
- <http://hu.wikipedia.org/wiki/Kock%C3%A1zat>
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100056.NGM
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100189.TV
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100190.TV
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100195.TV
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100368.KOR
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100370.KOR
- http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200204.TV
- <http://www.educentrum.hu/>
- http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEIQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.complex.hu%2Fdownload%2Fkonferencia%2FCPK_2009_01_22_Statusz_tv.ppt&ei=iMh6UsX9HIXLswbDxoGYDw&usg=AFQjCNHU08VOEkylokOfB4dGt7iS6IITDw&bvm=bv.56146854,d.Yms

**MELLÉKLETEK OPCIONÁLIS, KIEGÉSZÍTŐ DOKUMENTUMKÉNT
CSATOLVA**