

Feltételek az önkormányzatok és a civil szervezetek közötti együttműködéshez. Hogyan válhatnak képesse az önkormányzatok az együttműködésre?

1. A közszolgáltatások jellegének megváltozása

Az önkormányzati feladatrendszer a rendszerváltást követően folyamatosan alakul. Az önkormányzatok feladatait megalapozó hatásköri törvény elfogadása óta folyamatosan születnek meg a szakellátásokat szabályozó törvények, amelyek egyrészt újabb és újabb feladatokkal, hatáskörrel ruházzák fel az önkormányzatokat - miközben egyes hatáskörök minisztériumi irányítású szervezetekhez kerülnek - másrészt viszont egyre több területen meg is nyitják a lehetőséget az önkormányzatok közötti társulásokhoz, a piaci szféra fokozottabb igénybevételéhez, a civil szervezetekkel való együttműködéshez. Mindezek a lehetőségek ráirányítják a figyelmet: az önkormányzatok alapvető feladata költséghatékony módon megoldani a különböző törvények által hatáskörükbe¹ utalt feladatokat. A költséghatékonyság egyrészt a közpénzek felhasználóival szemben megfogalmazott alapvető elvi elvárás, másrészt viszont napjaink kényszere is, mert az önkormányzatokra ruházott feladatkörök finanszírozása általában nincsen összhangban az ellátandó feladatok költségigényével. A folyamatos alulfinanszírozás az önkormányzatokat közvetlenül arra ösztönözi, hogy olyan megoldásokat keressenek, amelyek biztosítják az általuk nyújtandó szolgáltatások megfelelő ellátását, de a lehető legkevesebb költségvetési forrást kötik le.

A feladatok ellátási módjának tudatos megválasztásához, a megfelelő minőségi követelmények megfogalmazásához és számonkéréséhez mindenképpel arra van szükség, hogy az önkormányzatok pontosan definiálják az általuk biztosított ellátások, szolgáltatások tartalmát, átlássák: pontosan mire költik költségvetésük forintjait. Az öröklött intézményi és feladat-ellátási struktúra nagymértékben meghatározza azt a feladattömeget, amelyet az önkormányzati költségvetésnek fedeznie kell. Éppen az öröklött struktúrák miatt ma még érvényes az a megállapítás, hogy a települési szinten ellátott feladatok halmaza alapvetően két irányból alakul: egyrészt az intézmények által ellátott és felvállalt funkciók összességéből (alulról, spontán), másrészt az önkormányzat által meghatározottan és ezt követően intézményekre lebontva. A feladatok spontán alakulása ugyan a törvényes keretek között zajlott, de egyre inkább finanszírozhatatlanná vált. Ezért fogalmazódott meg az az igény, hogy az

¹ Az önkormányzati hatásköröket átfogóan az 1991. évi XX. törvény szabályozta. Azóta a törvényt többször módosították, illetve az időközben megjelent szakellátásokat szabályozó törvények is tartalmaznak a hatáskörökre vonatkozó előírásokat.

önkormányzat által vezérelt szakmai tartalomhoz kellene hozzárendelni az intézményhálózatot, a feladat-ellátási megoldásokat; megfogalmazni, milyen intézményi szerkezettel, hány intézménnyel, milyen konkrét feladatok finanszírozásával tesz eleget az önkormányzat a törvényekben előírt kötelezettségeinek.

A civil szerveződések a legtöbb esetben valamely meghatározott lakókörnyezet életfeltételeinek javítását tűzik ki célul. A közös cél alapján a helyi önkormányzatok és a civil szervezetek együttműködése elvi és gyakorlati alapon is indokolt, s ez az önkormányzatok számára többet jelenthet a civil kezdeményezések felkarolásánál. Tudatosan kiépített kapcsolatrendszer és a szolgáltatások nyújtásának megtervezése együttesen azt eredményezhetik, hogy a nonprofit szervezetek részt vállalhatnak az önkormányzati feladatok ellátásában. Az ilyen típusú szolgáltatásszervezéshez az szükséges, hogy az önkormányzatok egyre inkább szervező, koordináló szerepet játsszanak. Annak ellenére, hogy ilyen módon az önkormányzatok közvetlen feladat-ellátásának részaránya egyre csökkenhet, mégis tudatosan alakíthatják, irányíthatják a település életét.

A helyi önkormányzatoknak szinte folyamatosan új feltételek között kell feladat-ellátási kötelezettségeiket teljesíteniük. Részben a rendszerváltás miatti átállás, részben az állandó változások miatt, nem volt sem idő, sem mód arra, hogy feladataikat újragondolják. Ez különösen azért hiányzik, mert az önkormányzatok elődeire, a helyi tanácsokra a szolgáltató jelleg kevésbé volt jellemző. A civil szervezetekkel történő együttműködési készség megalapozásához mindenek előtt az önkormányzati apparátust kell arra ráébreszteni, hogy az **önkormányzati szolgáltatás is csak egy termék, aminek befolyásolni lehet a mennyiségét, minőségét, bekerülési árát, sőt megfelelő szerződés alapján a termék előállítását akár rá is lehet bízni valamely civil szervezetre.**

2. A feladat-ellátás lehetséges megoldási módjai

Amikor az önkormányzat a vonatkozó törvényi előírások alapján megtervezi a konkrét feladatok megvalósítási, végrehajtási módját, akkor tulajdonképpen nem tesz mást, mint dönt a „mit, kinek, hogyan” kérdéseiben, a következőket megvizsgálva:

Mit kérde:	<p><i>Az ösztársadalom érdekét képviselő szolgáltatások, produktumok közül melyek kerüljenek erkölcsi és a feladat jellegéből adódó indokokkal a közteherviséssel finanszírozott körbe?</i></p> <p>Az önkormányzatok számára erre a kérdésre a választ alapvetően Országgyűlés határozza meg, a különböző törvényekben kötelező feladatokat írva elő. A helyi önkormányzatok azonban - pénzügyi helyzetük, történelmi hagyományaik alapján - saját döntéseikkel kibővíthetik a törvényekben előírt kötelezettségeket. Ez a kibővítés a szolgáltatások választékának mennyiségi vagy minőségi bővítését egyaránt jelentheti.</p>
Kinek kérde:	<p><i>Mely társadalmi réteget céloz meg a szolgáltatás? Elvileg univerzális az ellátás vagy csak valamely feltétel alapján kiválasztott rétegek jogosultak az igénybevétele?</i></p> <p>Az önkormányzatok esetében a kinek kérdést is alapvetően meghatározzák a törvények. A helyi önkormányzat feladata viszont viszonylag pontosan felmérni a különböző önkormányzati szolgáltatásokra jogosultak körét, több év távlatában megbecsülni létszámuk, összetételük várható alakulását.</p>
Hogyan kérde:	<p>Az önkormányzatok számára a hogyan kérdés megválaszolása jelenti a valódi döntési helyzetet, amelynek megválaszolásához a különböző módzatok hosszútávon számított költséghatékonyságát kell megvizsgálni. Általában a következő kérdések megválaszolása segíti az alkalmazandó egyedi vagy kombinált módszerek kiválasztását:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milyen szervezeti és személyi érdekeltségi mechanizmussal, motivációval lehet a leghatékonyabban ellátni a feladatot? (Adott esetben több megoldás kombinációja is indokolt.) • Csupán a központi törvényi szabályozást kiegészítő rendelettel, közvetlen² illetve közvetett³ módon látható-e el a feladat? Abban az esetben, ha a feladat jellege azt lehetővé teszi, szerződésbe adással megoldható-e a közvetett feladat-ellátás? • Szociális illetve jóléti transzferek⁴ biztosításával megfelelően orvosolható-e a társadalmi probléma? (Általában ezt a kérdést is rendezik a törvények, s az önkormányzatokra a pontos feltételrendszer megállapítása és a pénzügyi lebonyolítás megszervezése hárul.) • Hogyan, milyen elvi alapon biztosítható az önkormányzat rendelkezésére álló pénzeszközök megfelelő allokációja, elosztása a különböző intézményi és finanszírozási rendszerek között? • A közösségi forrásokon kívül indokolt-e az igénybevevők költségterítésének előírása, van-e lehetőség más forrás bevonására?

² Közvetett a feladatellátás, amikor az önkormányzati szolgáltatást maga a polgármesteri hivatal, illetve az önkormányzat által alapított és felügyelt költségvetési szervezet nyújtja. Közvetlen feladatellátás esetén az önkormányzati szolgáltatások költségei személyi- dologi- és felhalmozási kiadások formájában jelentkeznek.

³ A közvetett feladatellátás alatt azt értjük, amikor nem az önkormányzat által alapított intézmény vagy a polgármesteri hivatal látja el az önkormányzati feladatot, szolgáltatást, hanem mintegy "készen megvásárolja" a privát szférától, illetve részleges vagy teljeskörű támogatással a non-profit szférával való együttműködéssel biztosítja a lakosság számára az önkormányzati szolgáltatások igénybevételei lehetőségét. Közvetett feladatellátás esetén az önkormányzat csak finanszírozóként és szolgáltatás szervezőként érvényesíti hatáskörét.

⁴ A közgazdaságtan transzfereknek nevezi azt az ellátási formát, amikor a költségvetés ellenszolgáltatás nélkül pénzügyi támogatást nyújt valamely lakossági vagy vállalkozói rétegnek. A transzferek hatékonysága attól függ, hogy milyen pontosan és ösztönzően alakítják ki azt a feltételrendszert, amelynek alapján a kedvezményezett hozzájuthat a támogatáshoz.

A következő oldalon található táblázat összefoglalja, hogy az önkormányzat a közvetlen és közvetett feladat-ellátási formák között milyen lehetőségek között választhat, illetve röviden utal arra, melyek a közvetlen és közvetett ellátási formák alkalmazásának alapvető feltételei, követelményei.

3. Az önkormányzati feladatstruktúra kialakítása, a feladatok definiálása, mérése

3.1 Az önkormányzati feladatstruktúra

Az önkormányzati szolgáltatások biztosítási módjának kiválasztásához szükséges az önkormányzati feladatok, az ellátási kötelezettség és a költségvetés előirányzatainak közvetlen kapcsolatát a költségvetésben és a szervezeti rendszerben is megteremteni, s a gazdálkodási ösztönzőket is ezek szerint kell alakítani.

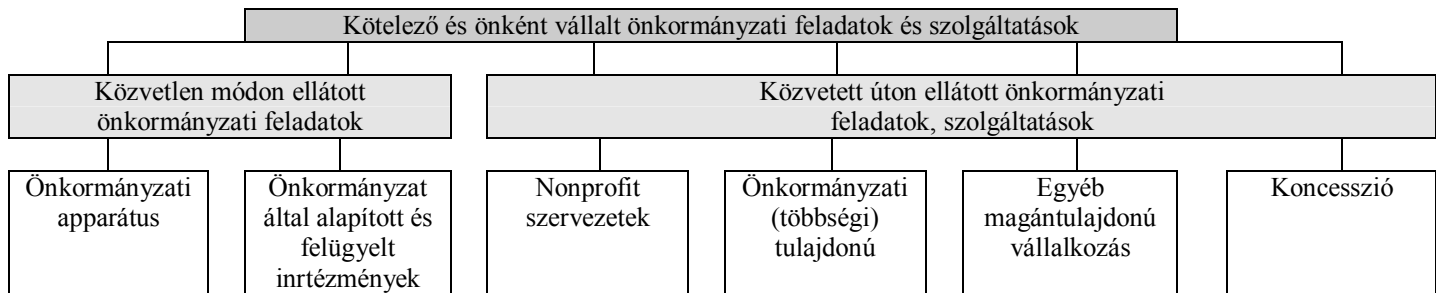
Minden település tevékenysége, intézményrendszere sajátos, annak ellenére, hogy az önkormányzatok feladatköre - éppen a törvényi kötelezettségek alapján - jelentős azonosságot mutat. A sajátosságot mindig azok a körülmények jelentik, amelyek az adott önkormányzatra jellemzőek, s amelyekhez a települési politikai döntések kapcsolódnak. Az önkormányzati feladatstruktúrát - ami nem feltétlenül azonos az ágazati besorolással - mindig helyi politikai döntések határozzák meg, s az írásban kell rögzíteni. Az írásba foglalás célja, hogy az önkormányzati feladatok tervezése, a költségvetés-készítés, a jóváhagyás és elszámolás során minden érdekelt pontosan tudja az adott feladat tartalmát és helyét a feladatstruktúrában. Ezzel az eszközzel a költségvetést értelmezhető szeletekre tagoljuk, amelyekhez azután - mennyiségi és minőségi - mutatószámok is kapcsolhatóak, amelyek egységköltségeinek alakulása mutatja a szolgáltatás költségének, támogatásának változását.

A feladatstruktúra vázolt kialakítása teszi képessé az önkormányzatokat arra is, hogy pontosan azonosítsák, hogy a nonprofit szférával kiépítendő kapcsolat melyik ellátási körben lehetséges.

A feladatstruktúra hierarchikus rendszerében - az áttekinthetőséget biztosító összegzésekhez - legalább négy szintet célszerű kialakítani. Ezek a következők:

Működési terület: ez a legátfogóbb kategória, amely az ellátási felelősség és az önkormányzati funkciók szélesen értelmezett csoportjaira tagolódik. Ezek a következők:

- Az önkormányzás alapintézményeinek működtetése
- Térségi és településrendezési feladatok



- Hatékony belső irányítás szükséges
- Az SZMSZ, ügyrend, munkaköri leírások, éves feladatterv és költségvetés szabályozza a feladat-ellátást
- Az önkormányzat jutalmazással, fegyelmi felelősségre vonással tudja befolyásolni a feladat-ellátást
- Hosszú távon biztonságos ellátás

- Önkormányzati (többségi) tulajdonú társaságnál szavazati jog, felügyelő bizottságon keresztül tudja érvényesíteni az önkormányzat érdekeit
 - Az összes többi formánál a szerződés feltételei szabályozzák a feladat-ellátást.
- Rögzíteni kell:
- a szolgáltatás tartalmát
 - a szolgáltatások mennyiségét és minőségét
 - a szolgáltatás megfelelőségének mérési módját
 - a garanciális szabályokat
 - Teljesen "világos", pontos a feladat-ellátás költsége

- Helyi gazdaság fejlesztése
- Közszolgáltatások
- Hatósági és közigazgatási szolgáltatások

A működési terület szerint összegzett előirányzatok kiválóan kapcsolhatók az önkormányzati szintű stratégia célkitűzéseinek megfogalmazásához.

Feladatkörök (szolgáltatáscsoportok): azok a legnagyobb, de szükségszerűen még mindig összevont egységek, amelyekben az önkormányzat szempontjából a feladatok jellege és a szolgáltatások által megcélzott lakossági kör viszonylag homogén. A feladatkörök általában azonosak a statisztikai számbavétel ágazati szintjével.

A működési területek közül elsősorban a közszolgáltatások működési területén belül indokolt a feladatkörök (szolgáltatáscsoportok) szerint is csoportosítani a feladatokat, de a helyi sajátosságok szerint bármelyik működési területen belül indokolt ugyanezeket a csoportokat alkalmazni.

Ez a csoportosítási (aggregáltsági) szint segíti az önkormányzatot, hogy fő arányaiban értékelje az önkormányzati költségvetés megoszlását, a megcélzott feladatok jellegét.

A feladatkörök (szolgáltatáscsoportok) egységeiként általában megfelel a következő bontás:

- Egészségügyi szolgáltatások
- Szociális szolgáltatások
- Oktatás
- Sport és kulturális szolgáltatások
- Településüzemeltetés

Természetesen a feladatkört a helyi szükségletek szerint bővíteni vagy szűkíteni indokolt. Az a lényeg, hogy olyan csoportokat képezzünk, amelyeket a politikusok használni tudnak célkitűzéseik megfogalmazásához.

Feladatok (szolgáltatások): azok a legkisebb egységek, amelyek az előirányzatok jóváhagyása szempontjából az önkormányzati testületek érdeklődési körébe tartoznak - többé-kevésbé megegyeznek a hatásköri törvény alapján meghatározható feladatokkal. A feladatok teljesen homogén egységek, amelyek a gazdaságos és hatékony működés érdekében egységesen kezelendők. A feladatokhoz kapcsolandók azok a mennyiségi, minőségi és költség mutatók, amelyek a feladatok (szolgáltatások) teljesítői számára a követelményeket meghatározzák. (Például az oktatási feladatkörön belül feladatnak minősül az alsófokú oktatás, a középfokú oktatás vagy a művészeti képzés.)

Szakfeladatok (szolgáltatás elemek): A feladatok számonkérésének legkisebb egységei, amelyek teljesítése már konkrét szervezeti egységekhez, esetleg munkakörökhöz kapcsolható. A szakfeladatos bontás az intézményi menedzsmentet támogató felosztás, amelynek mentén szinte személyre szabottan megkövetelhető a teljesítmény. A szakfeladatos bontás alapja a Pénzügyminisztérium által évenként kiadott tervezési útmutatóban közölt szakfeladat-rend, amelyet azonban egyes esetekben - belső használatú szakfeladatok segítségével - tovább kell bontani, hogy a személyes illetve a szervezeti feladat számonkérésre is alkalmas legyen.

A feladatokhoz tartozó szakfeladatokat, belső használatú szakfeladatokat valamennyi önkormányzatnál, a sajátosságoknak megfelelően kell egymáshoz rendelni. (Előfordulhat, hogy adott feladathoz a statisztikai ágazati besorolási rend szerint más ágazathoz tartozó feladatot is hozzá kell rendelni. Például a 8. ágazatba tartozó oktatási feladathoz az 5. ágazatba tartozó kollégiumi ellátást.)

3.3 Az önkormányzati feladatok definiálása

A költségvetés átláthatóságának feltétele, hogy valamennyi - valódi és végleges - kiadás és az azt elvileg közvetlenül fedező bevétel valamely önkormányzati teljesítményhez, szolgáltatás-típushoz kapcsolódjék. Ez azt jelenti, hogy az önkormányzat tevékenységét kritikusan át kell tekinteni, megállapítva, az előirányzatok mely konkrét önkormányzati szolgáltatás érdekében merülnek fel. Természetesen ez a felülvizsgálat elsősorban a kiadásoknál okoz nehézséget. A szolgáltatások tartalmának konkrét megfogalmazása jeleníti meg a lakosság számára nyújtott önkormányzati teljesítményeket.

Az önkormányzati szolgáltatásokat - részben vagy egészben - azért finanszírozzák önkormányzati forrásokból, hogy azok a megcélzott társadalmi réteg javát szolgálják. A politikai döntéshozatal támogatandó fontos, hogy az önkormányzati szolgáltatások

- **pontosan definiáltak legyenek.** Ami azt jelenti, hogy olyan módon és részletesen kell körülírni a feladatokat, mintha az egy a vállalkozói szférával megkötendő szerződésbe kerülne, mint a szerződés tárgya.

- **A teljesítmény, a „szerződés” számon kérhetőségéhez meg kell határozni azokat a feltételeket is, aminek alapján a teljesítés értékelhető:** a mennyiséget és a minőséget kifejező mérhető mutatókat, a teljesítés időbeli és helyszínbeli követelményeit, valamint azokat a költségtényezőket, „egységarakat”, amelyek a teljesítmények pénzügyi feltételeit meghatározzák. A mutatószámok teremtik meg a közvetlen kapcsolatot a természetben nyújtott szolgáltatások és a költségvetés között. Az egységnyi teljesítményre jutó költség - s különösen ezek változása - kézzel foghatóvá teszi a képviselők számára a költségvetési döntések hatását.

Minden szolgáltatáshoz legalább a következő szempontok szerint kell mutatókat találni:

- **menyiség** kifejezésére
- **minőség** kifejezésére
- **költség** (bekerülési ár) kifejezésére.

Abban az esetben, ha a költségvetés ezeket is tartalmazza, a feladat-ellátásért felelős szervezetek, azok vezetői mintegy kötelezettek a számokban is kifejezett teljesítményekre.

4. Az önkormányzati szolgáltatások végrehajtásának megtervezése

Az önkormányzati költségvetésből finanszírozott feladat tervezése tulajdonképpen azt jelenti, hogy a közszolgáltatások köréből, a vonatkozó törvények által szabályozott keretekben kiválasztják és megvalósításra előkészítik azt a feladatmennyiséget, amelynek finanszírozása a költségvetésben megtervezett forrásokból meg is történik, s az adott évi költségvetésben kijelölik azt a szervezetet is, amely a végrehajtásért felelős. A feladat elvégzésére kijelölt szervezet lehet önkormányzati intézmény, illetve bármely olyan szervezet, amellyel az önkormányzat valamilyen szerződéses kapcsolatra lép. Természetesen a szerződések konkrét feltételeit a költségvetések sohasem tartalmazhatják, csak az önkormányzati szolgáltatások biztosítására, költségfeltételeire vonatkozó döntések születnek meg. Ahhoz, hogy a tervezés mechanizmusába be tudjuk kapcsolni a civil szervezetekkel történő együttműködés lehetőségeit, célszerű azt is áttekinteni, milyen lépéseket hajt végre a költségvetési és egyéb döntéseket előkészítő önkormányzati apparátus a tervezés során.

A költségvetési feladat tervezése alapvetően két szinten történik:

a. A feladat teljesítéséért végső soron (politikailag is) felelős szintjén

A megvalósítandó feladatok előkészítése mindig az apparátus feladata, de ezenkívül szorosan együttműködnek a szakmai felügyeletet ellátó alpolgármesterrel, illetve az illetékes szakmai bizottságokkal, akik viszont a politikai felelősséget képviselik.

Ezen a szinten lehet és kell megbecsülni az adott feladat kapcsán érintett felhasználói kör nagyságát, s az ehhez a körhöz tartozó igények, szükségletek kielégítését megcélzó szolgáltatásmennyiséget.

a) Meg kell határozni a megrendelni tervezett szolgáltatásmennyiség eloszlását, elosztását az önkormányzati és nem önkormányzati szervezetek között. A szempontok:

- a különböző ellátási formákban a felelős feladat-ellátás és pénzügyi finanszírozási lehetőség ösztönzői, buktatói,
- területi eloszlás,
- feladatkörök, szervezeti profilok szerinti elosztás.

b) Az feladatok optimális allokálását a pénzügyi források felosztása követi, azaz olyan allokációs technikát alkalmazva kell a költségvetési támogatást biztosítani, hogy a szervezetek olyan

mértékben részesüljenek a pénzügyi forrásokból, amelyen mértékben kiveszik a részüket a feladat-ellátásból.

c) Az önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmény, társulás keretében működtetett intézmény, illetve bármely a feladat-ellátására kijelölt szervezet a költségvetés előkészítésének folyamatában megállapodik a biztosítandó szolgáltatás mennyiségében, minőségében és a költség feltételekben.

b. A feladat végrehajtásának szintjén, azaz a szolgáltatásra kijelölt szervezetről

Az itt felsorolt feladatokat csak akkor végzik az önkormányzati intézményrendszerben, ha a feladat-ellátás közvetlenül történik. Közvetett feladat-ellátás esetében a felsorolt szempontokat az önkormányzattal szerződő fél szintén megvizsgálja, hiszen ezek alapján tudja megállapítani, hogy milyen költség- és egyéb feltételekkel tudja a szolgáltatást vállalni.

a) Konkretizálni kell a mennyiségi (kapacitás) elvárásokat, meg kell határozni a minőségi elvárások fejlesztési célkitűzéseit.

b) Meg kell határozni, hogy a mennyiségi és minőségi elvárások teljesítéséhez az egyes szervezeti egységeknek milyen módon kell hozzájárulnia, hol van szükség vagy lehetőség a hatékonyság javítására.

c) Meg kell határozni, hogy az önkormányzat által elvárt mennyiségi és minőségi követelményekhez milyen feladatokra, s ezekhez szervezeti egységenként milyen típusú erőforrásokra van szükség.

d) Ki kell jelölni azokat a költségcentrumokat⁵, amelyek a gyakorlatban biztosítani képesek a feladat elemek mennyiségi és minőségi követelményeit. e) Ki kell alakítani a felelősség számonkérésének módját, rendjét, ösztönzőit.

f) Meg kell határozni, ki kell dolgozni a szolgáltatások előállításához szükséges erőforrások „bekerülési árát”. Természetesen ehhez ismerni kell az adott feladat kapacitás- és költségérzékenységét, a feladat-ellátáshoz tartozó költségelemek viselkedési módját. (A szolgáltatások egységköltségei a szolgáltatás mennyiségének változásával arányosan, vagy valamely más törvényszerűség szerint változnak.)

Az 1. és 2. pontokba foglalt tervezési munka során a ténylegesen a költségvetési javaslatba kerülő feladat- és szolgáltatásmennyiség fokozatosan közeledik egymáshoz, mert természetesen a 2. pontban foglaltak tervezése párhuzamosan, esetleg az 1. pontban foglaltakat megelőzve történik, és az álláspontok fokozatosan közelednek egymáshoz, míg végül kialakul a költségvetési javaslat. Ennek önkormányzati elfogadása tulajdonképpen a szolgáltatót is kijelöli a feladat-ellátására, illetve közvetett feladat-ellátás esetén felhatalmazza az önkormányzati apparátust a szerződés-kötés lebonyolítására.

5. A pontosan mérhető, definiált önkormányzati feladathalmaz az ellátási módok megválasztása

Az önkormányzati feladatok, szolgáltatások fentiekben vázolt felfogása teszi képessé az önkormányzatokat, hogy a feladatok sajátosságai, mennyisége és minősége alapján mérleget készítsenek, mely feladatok ellátásánál jöhet szóba a civil szervezetekkel történő együttműködés, illetve milyen mennyiségi és minőségi feltételeket kell kikötniük az önkormányzati finanszírozás fejében.

Az egyes szolgáltatások mennyiségi, minőségi mutatói alapján lehet megszabni és mérhetővé tenni a szakmai minőségi követelményeket. A költségmutatók alapján - különösen, ha a kalkuláció tartalmazza az ingatlanbeszerzés, -fenntartás költségeit, illetve a feladat-ellátáshoz kapcsolódó egyéb járulékos költségeket - objektív módon tudja az önkormányzat megítélni, hogy a közvetett vagy a közvetlen feladat-ellátási forma nyújt kedvezőbb, költséghatékonyabb megoldást.

⁵ A költségcentrumok olyan szervezeti egységek, amelyek adott pénzügyi keretekkel önállóan gazdálkodnak, felelősek a költségkeretek hatékony felhasználásáért. A költségcentrumok egységei mindig a helyi szokások szerint alakulnak. Költségcentrum lehet egy részben önállóan gazdálkodó szervezeti egység vezetője, vagy egy szervezeten belül a viszonylag elkülönült feladatot ellátó szervezeti egységek, pl. konyha, karbantartási részleg, nyomda, stb.

5.1 Az önkormányzati közvetlen és közvetett feladat-ellátás előnyeiről és hátrányairól

A költségvetésből finanszírozott feladatok két alapvető ellátási formája a közvetlen és a közvetett forma. A közvetlen ellátási forma körébe tartozik az állami, önkormányzati tulajdonban lévő, az államháztartás alrendszerébe tartozó intézmények által ellátott feladatok halmaza. A közvetett feladat-ellátás az utóbbi időben elterjedő megoldási mód, amelyre a kereteket a mi jogrendszerünk is biztosítja. Utóbbi működésének gyakorlati feltétele, hogy az önkormányzati apparátusok olyan szerződéseket, megállapodásokat legyenek képesek kötni az érintett szervezetekkel, amelyek kellő garanciát nyújtanak a feladatok ellátására.

Az önkormányzati szolgáltatásokkal kapcsolatban a legtöbb esetben nem lehet általános érvénnyel eldönteni, mely szolgáltatástípusok milyen ellátási formában végezhetőek optimálisan. Mindig a konkrét körülmények - az önkormányzati intézményrendszerre, illetve az adott település adottságaira jellemző körülmények - határozzák meg, melyik ellátási mód nyújthat hosszabb távon is kedvezőbb feltételeket.

A feladathoz igazodó ellátási mód megválasztásánál fontos tisztában lenni azokkal az előnyökkel és hátrányokkal, amelyek az ellátási formák alapvető sajátosságaiként jelentkeznek. A különböző ellátási formákra jellemző előnyök és a hátrányok ismerete egyrészt segíti a megfelelő ellátási mód kiválasztását, másrészt viszont tudatosításukkal a hátrányokra fel lehet készülni, s a különböző eljárási rendekbe, megállapodásokba a hátrányok kiküszöbölését jelentő garanciális elemeket lehet beépíteni.

5.2 Közvetlen feladat-ellátás

Közvetlen a feladat-ellátás, ha a szolgáltatást maga a polgármesteri hivatal, illetve az önkormányzat által alapított költségvetési intézmény végzi, s a polgármesteri hivatal közvetlen munkajogi viszonyban áll azokkal az alkalmazottakkal, akik a szolgáltatás nyújtásáért felelősek.

ELŐNY:

1. A feladat-ellátás biztonsága.
2. Folyamatosan rendelkezésre áll (nem tévesztendő össze a folyamatos készenléttel).
3. Munkaköri leírásokkal, belső szabályzatokkal biztosítható a feladat-ellátás minősége.
4. Az önkormányzat közvetlen utasítási joga a feladat-ellátás érdekében.
5. Közvetlen és folyamatos lehetőség a teljesítmények mennyiségi és minőségi alakítására.
6. A vezetők feletti munkáltatói jog gyakorlásából származó előnyök: (kinevezés, bérmegállapítás, felmentés, jutalmazás, fegyelmi felelősség, stb.) közvetlen erős befolyásolási lehetőség.
7. A foglalkoztatottak relatív biztos egzisztenciája.
8. A korábbi tapasztalatok rendelkezésre állnak, nem nulláról kell indítani a feladat-ellátást, általában jól bejáratott tevékenység. Maguk az intézmények, szolgáltatást nyújtó struktúrák is rendelkezésre állnak.
9. A költségvetés megállapításának folyamatával elvileg minden évben felülvizsgálható a feladat-ellátás.
10. Könnyebb ellenőrizni a szervezetet.

HÁTRÁNY:

1. Nagy a belső tehetetlenség, rugalmatlan a gondolkodásmód, nehéz megújítani a tevékenységet.
2. Sok a törvényi kötöttség, sok mindenhez testületi döntés kell.
3. Ha nincs, vagy nem elég pontos a belső szabályozás, a gyakorlatban nem kérhető számon a feladatteljesítés.
4. A feladat-ellátás szervezeti részérdek kialakulásához vezethet, túlságosan hivatalos a működés.
5. A foglalkoztatottak rendszerint nincsenek jól megfizetve.
6. Piaci érzékenység (a szolgáltatást igénybevevők igényfelmérésének) hiánya, a lakossági kapcsolattartás kevésbé fejlett, nem fogyasztócentrikus.
7. Nem tud gyorsan reagálni a változásokra
8. A költséghatékony gazdálkodást nehezebb megvalósítani. A szolgáltatás biztonsága miatt nagyobb költségekkel látható el a feladat, esetleg túlzott a kapacitás.

9. Finanszírozhatatlanság esetén nem a feladatot törlik, csökkentik, hanem az előirányzatok egységes, %-os csökkentésével kerülnek egyensúlyba a bevételek és kiadások. Ezzel a módszerrel egy idő után a feladat-ellátás ellehetetlenül.

10. Csak az önkormányzati költségvetés a feladat-ellátás fedezete, nehezebb külső forrásokat találni.

5.3 Közvetett feladat-ellátás

ELŐNY:

1. A feladat-ellátásból fakadó közvetlen gondok nem az önkormányzatot terhelik
2. Rugalmas reagálás a változásokra
3. Könnyebb az igényekhez igazítani a feladat-ellátást.
4. Szakszerűbb lehet a szolgáltatás megszervezése.
5. Adott pénzügyi kereten belül a szolgáltatás színvonala és minősége magasabb lehet.
6. A foglalkoztatottak esetleg jobban megfizethetők.
7. Adott szerződésen keretein belül jobban szabályozható, ellenőrizhető
8. A szolgáltatás eredménye és a teljesítés finanszírozása jobban összekapcsolható.
9. Könnyebben juthat a szervezet és az önkormányzat is külső forrásokhoz, adókedvezmények is forráslehetőséget biztosítanak
10. Fogyasztói érdekek jobban érvényesíthetők
11. Változatosabb feladat-ellátást biztosít
12. Speciális szaktudást igénylő szükségletek könnyebben kielégíthetők

HÁTRÁNY:

1. A szolgáltatás léte bizonytalanabb.
2. Nehezen kontrollálható a feladat-ellátás szakmai és gazdasági minősége, előfordulhat a szakszerűség hiánya.
3. A vállalkozások jelenlegi helyzete miatt gyakori lehet a csőd. Megszűnés esetén azonnali hatállyal megszűnik a feladat-ellátás, az önkormányzatnak kell újraindítania.
4. A feladat-ellátás teljesítése szerződésen alapul, ezért nagyon jó szerződés kell, ami pontosan meghatározza:
 - minőségi követelményeket,
 - a teljesítés időbeli feltételeit,
 - az ellenőrzési feltételeket,
 - mi történik szerződésszegés esetén,
 - egyéb garanciákat.
5. Az ellenőrizhetőség csak a rögzített szerződési feltételekig terjed.
6. Nehéz a garanciákat érvényesíteni.

6. Az önkormányzati stratégia és a civil szervezetek kapcsolódási pontjai

6.1 A stratégiakészítés szükségessége

Az utóbbi időben egyre több olyan törvény születik, amely arra ösztönzi az önkormányzatokat, hogy feladataik ellátása érdekében működjenek együtt egymással, illetve kapcsolódjanak szorosan a viszonylag tágabb területi elképzelésekhez. Az újabb szakmai törvények kötelezik az önkormányzatokat a különböző ágazatokra vonatkozó koncepciók, fejlesztési elképzelések helyi rendeletbe foglalására (például a szociális ellátások, a közművelődés esetén, s hasonló a helyzet az iskolák nevelési terveinek kidolgozása és elfogadása ügyében is). Mindezek ellenére ma még kevés önkormányzat rendelkezik valódi stratégiával, pedig az éppen arra szolgál, hogy megkönnyítse az önkormányzatok számára a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodást.

A rendszerváltást követő években a hosszabb távra szóló tervezést általában azzal az indokkal vetették el, miszerint a költségvetési feltételeket meghatározó állami hozzájárulások összege mindig a költségvetési évet megelőző november–december hónapban alakul ki, így a hosszabb távra történő tervezésnek sok értelme nincsen. Milyen tényezők indokolják mégis, hogy az önkormányzatok

hosszabb távra gondolkodjanak, olyan dokumentumokat készítsenek, amelyek a hosszabb távra történő tervezés szempontjait, a figyelembevett feltételeket dokumentálják?

- Az önkormányzati szolgáltatásokkal kapcsolatos döntések végrehajtása általában csak hosszabb távon kivitelezhető, így a jövőbeni kívánatos állapothoz a döntéseket évekkal előbb kell meghozni.
- Az önkormányzati intézményrendszert, az alkalmazotti létszámot befolyásoló döntések emberileg és politikailag érzékeny döntések. A kellő körültekintés hiánya pénzügyileg is többletkiadást okoz. A döntéseket ezért mindig a hosszú távú érdekeknek alárendelten célszerű meghozni.
- A szakmai feladat-ellátásra vonatkozó törvények alapján az önkormányzat által vállalt konkrét kötelezettségek és a középtávú tervek kölcsönös egymásra hatással alakulnak ki, a többletköltségek finanszírozhatósága alapján.
- A szakmai apparátus által készítendő középtávú elképzelések megvalósíthatósága a pénzügyi lehetőségektől is függ, ezért az elképzelések pénzügyi hatásait is számításba kell venni. A szakapparátus által megfogalmazott irányelvek alapján számíthatóak ki azok a peremfeltételek, amelyekbe a szakmai elképzeléseket be kell illeszteni.
- Hozzásegíti az önkormányzatot, hogy az államháztartási törvényben előírt, két évre előretekintő tervezés szakmailag megalapozott legyen.

6.2 A stratégia jelentése, tartalma

A stratégia eszköz, amellyel az önkormányzat kialakítja a lakossághoz, a termelő gazdasághoz való viszonyát, figyelembe véve meglévő erőforrásait, adottságait és küldetését. A stratégia tovább bontható sajátos célokra, irányelvekre (politikákra) és tervekre, amelyek az összes döntést és tervet irányítják.

A jól megfogalmazott stratégia az erőforrások áttekintésével és felosztásával a szervezetet oly módon hozza életképes helyzetbe, hogy tekintettel van annak képességeire és hiányosságaira, a környezet várható változásaira és a partnerek feltételezett lépéseire.

Összefoglalva tehát: a stratégiakészítés olyan sajátos eljárást követő módszer, amellyel az önkormányzat meghatározza helyzetét azért, hogy elképzeléseit sikeresen valóra válthassa.

A parlamenti democráciákban a politikai pártok választási programjai voltaképpen egyfajta átfogó stratégiai elképzeléseknek tekintendők, amelyek iránymutatásul szolgálnak a választási időszakban az ágazati stratégiák megfogalmazásához. Természetesen a választási programok általában nem rendelkeznek mindazokkal a tartalmi ismérvekkel, amely a stratégiák jellemzője, ezért elkerülhetetlen, hogy ágazatonként, fő közszolgáltatási területenként ágazati stratégiák készüljenek, amelyek viszont részletes helyzetelemzésen alapulnak. A helyi önkormányzatokban többséggel rendelkező politikai erőnek egyrészt alkalmazkodnia kell az országos politikához, másrészt viszont olyan helyi célokat kell kitűznie, amelyek alkalmazkodnak az adott település lakosságának elvárásaihoz, az adott helyi körülményekhez.

Annak ellenére, hogy a parlamenti democráciában a váltógazdaság miatt elvileg ciklusonként megváltozhat az átfogó politika, szükséges az önkormányzati szolgáltatásokra hosszabb távú, 10-15 évre kitekintő terveket, koncepciókat is készíteni, amelyek alkalmazkodnak az országos elképzelésekhez, de azok követelményeit a helyi sajátosságok szerint konkretizálják.

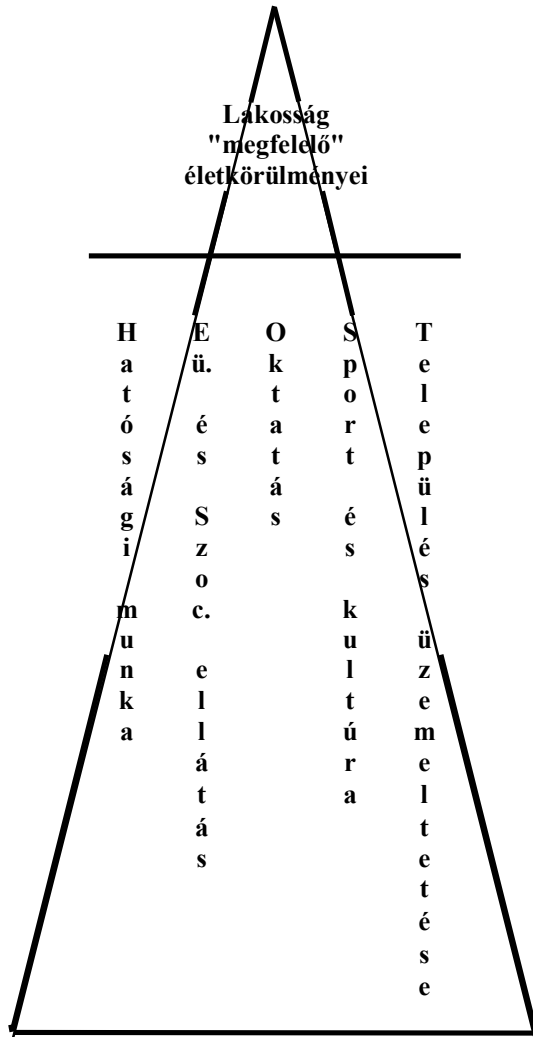
Az önkormányzati tevékenységi területek különböző szempontok szerint megfogalmazható részrendszerek, amelyek különböző metszetekben egymásba fonódó rendszert alkotnak, így a hatékony működéshez, az erőforrások célirányos felhasználásához különböző tárgyú, szintű, de az alapvető célkitűzéseket szem előtt tartó stratégiák készítése indokolt. E stratégiák alapvető tárgya lehet:

- valamely közszolgáltatási terület, részterület, illetve
- adott szervezet, szervezettípus működéséről szóló elképzelések, amelyek feladata a szolgáltatások biztosítása.

A stratégiák készítésekor külső és belső információk elemzésével először meg kell határozni a közszolgáltatás illetve az önkormányzat helyzetét a stratégiakészítés időpontjában. E helyzet, a rendelkezésre álló erőforrások, valamint a kívánatos, optimális helyzet mérlegelésével azt az állapotot

kell felvázolni, amelyet a tervezés időtávjá alatt el kívánnak érni. Ezen kívánatos állapot megvalósítása érdekében kell meghatározni azokat a célkitűzéseket, amelyek megvalósítása képessé teszi a szervezetrendszer az adott feltételek közötti optimális helyzet elérésére. Az önkormányzati stratégiák kapcsolódási pontjait mutatja a következő ábra:

Önkormányzati stratégia



Önkormányzati stratégia
Reális jövőkép

Ágazati stratégiák

- kötelező feladatok
- önként vállalt feladatok

Mi a helyzet ma: a feladat-ellátás mennyisége, minősége?

Mit szeretnénk elérni X év (3-5 év) múlva?

Mit kell tennünk ahhoz, hogy elérjük kitűzött céljainkat?

Egyértelmű célok meghatározása

A célok elérésének mérési módja (Teljesítmény indikátorok)

A legmegfelelőbb feladat-ellátási módozat kiválasztása

- igazodva a feladat jellegéhez
- a szervezeti forma előnyeit és hátrányait mérlegelve

A feladat-ellátása

- minőség biztosítás- és ellenőrzés,
- költség hatékonyság
- visszajelzések gyűjtése és
- értékelése a szolgáltatások igénybevevőitől

6.3 Az önkormányzati stratégiák szerkezete, tartalma

A koncepciónak vagy stratégiának tartalmaznia kell:

1. A jelenlegi helyzet leírását:

- a lakosság életkori és egyéb sajátosságok szerinti összetétele,
- a település gazdasága, munkahelyek, helyben vagy vonzáskörzetben dolgozók száma,
- önkormányzati ellátási formák - ezek helyzete a megye, illetve az ország hasonló településeihez viszonyítva, beleértve a térségi együttműködéssel ellátott feladatokat is,
- az önkormányzati feladatok infrastruktúráját biztosító:
- személyi feltételek,
- pénzügyi helyzet illetve ennek alakulása az elmúlt 3-5 évben,
- vagyoni helyzet illetve ennek alakulása az elmúlt 3-5 évben.

2. Az adott körülményekhez képest felrajzolható ideális jövőkép

Az ideális jövőkép alatt olyan - kb. 10 év alatt megvalósítható - reális elképzelést célszerű felvázolni, amely következetes munkával meg is valósítható.

3. A stratégia célkitűzéseit

Az elkövetkező 3–4 évben mit lehet és kell tenni ahhoz, hogy a felvázolt jövőkép 10 év múlva megvalósuljon.

4. A stratégia megvalósításának módszereit

Milyen módon kívánja megvalósítani és finanszírozni az önkormányzat a 3-4 év alatt megvalósítandó célokat.

Tulajdonképpen a 3. és 4. pontok kidolgozása jelenti a stratégia magvát, amely mindenkor kapcsolódik a választási programokhoz. Elméletileg a célkitűzések megvalósításának módja és a hosszú távon megvalósítandó feladatok rangsorolása jelenthet valódi különbséget a pártpolitikai elképzelések között, ha feltételezzük, hogy abban pártállástól függetlenül sikerül egyezségekre jutni, hogy a település jövője alapvetően milyen irányban változzon.

A hosszabb távú stratégia írásba foglalásának több előnye van:

- Segítségével a konkrét ügyekben való döntés nem lesz ad hoc jellegű, mert mögötte áll az az elképzelés, amelynek végső soron a konkrét döntéseket alá kell rendelni. Ez bizonyos biztonságot ad a döntéshozóknak, hiszen adott döntés pillanatában nem mindig könnyű belátni a helyes megoldást.
- Biztosítja a település (többé-kevésbé) töretlen fejlődését, mert létezik egy viszonylag konkrét elképzelés a jövőre vonatkoztatva. Bármely párt - vagy személy - kerül vezető pozícióba, a lakosság valószínűleg számon kéri a terv teljesítését, az attól való eltérést.
- Segíti a körülményekhez való alkalmazkodást. Azt szokták mondani, nem érdemes hosszú távú elképzeléseket készíteni, hiszen az állami támogatások, juttatások összege teljesen kiszámíthatatlan. Ezzel szemben a valóságban, ha pontosan tudjuk, mit akarunk elérni és annak megvalósításához milyen feltételekkel számoltunk, akkor a konkrét helyzetben nem kell valamennyi változót végigzongorázni, csak azokat amelyek az előzetes elképzelésekhez képest változtak, s könnyebb megtalálni az adott körülmények között legjobb megoldást.
- Az éves költségvetés egy hosszabb távú terv adott évi állomásává válik, megkönnyítve az éves prioritások felállításának nehéz feladatát.
- Új - a hosszabb távú tervben nem szereplő - prioritás esetén könnyebb dönteni, ha az csak valamely más feladat terhére érvényesíthető.
- A körülmények természetesen állandóan változnak, ezért a költségvetési koncepció kialakítása szakaszában mindig aktualizálni kell a 3–4 évre szóló elképzeléseket, ami nem is olyan nehéz feladat, ha már van egy jó alap. A teljes körű évenkénti áttekintés garantálja, hogy mindig a teljes

kép és a hosszabb távú elképzelések tudatában aktualizáljuk a 3–4 évre szóló terveket. (Az államháztartási törvény által előírt gördülő tervezés miatt ezt a feladatot mindenképpen el kell végezni, s csak az önkormányzat hasznára válik, ha ez nem csak formális.)

7. Az önkormányzati stratégia alapozhatja meg az önkormányzat és a civil szervezetek közötti együttműködést

A nonprofit szervezetek útján történő közvetett feladat-ellátás egyik legnagyobb hátránya az, hogy az önkormányzat számára nem garantált a nonprofit szféra által nyújtott szolgáltatások hosszabb távú igénybe vételének lehetősége. Ez a hátrány a nonprofit szervezeteket legalább ilyen mértékben érinti, hiszen működésük egyik feltétele lenne, hogy tudják, hosszabb távon számíthatnak az önkormányzatok megrendeléseire, pénzügyi hozzájárulásaira. Mivel egy-egy nonprofit szervezet valószínűsíthetően több önkormányzattal is kapcsolatban áll, fennáll a veszélye, hogy a nonprofit szervezet működésének gazdasági alapjait megrendítheti, ha akár csak egy önkormányzat is váratlanul megváltoztatja az igénybevételt, ezzel több önkormányzat szolgáltatásait is veszélyeztetve.

Éppen a közvetett feladat-ellátás ellen szóló meghatározó hátrányt enyhítheti, ha az önkormányzatok és a nonprofit szervezetek hosszabb távú tervezéssel és együttműködéssel biztosítják egymást az együttműködés tartalmáról, irányairól. Alapvetően az önkormányzat van olyan helyzetben, hogy a település elképzelt jövőjéhez igazodva megbecsülje azoknak a lakossági rétegeknek a létszámát, amelyek ellátásával kapcsolatban a nonprofit szférával történő együttműködésre lehetősége van.

8. Problémák, amelyek felvetődnek illetve megoldandók a közfeladatok szerződésbe adása kapcsán

8.1 Az önkormányzatoknál ki kell építeni a civil szervezetekkel kapcsolatos szervezeti megoldásokat

A civil szervezetek munkájának koordinálása, összefogása önmagában is feladata lehet az önkormányzatoknak. Ennek szükségességéről, előnyeiről itt most nem kívánunk szólni. Abban az esetben viszont, ha az önkormányzati feladatok, szolgáltatások ellátásába az önkormányzat be akarja vonni a nonprofit szférát, akkor feltétlenül szükséges a szervezeti feltételeket úgy alakítania, hogy a nonprofit szférával kapcsolatos szerződéskötés, kapcsolattartás, az esetleges viták valamely szervezeti egység feladatkörébe tartozzanak. Ez a szervezeti egység nem lehet azonos a szakmai felügyelettel, amellyel a következő pontban foglalkozunk.

A nonprofit szféra speciális jogi és adózási feltételek mellett működik, széleskörű pályázati lehetőségekkel rendelkezik. Ezek ismerete, koordinálása speciális tudást igényel, amely - azon keresztül, hogy a nonprofit szervezetnek segítséget nyújt - az önkormányzatot is kedvezőbb helyzetbe hozhatja. Különleges szaktudást igényel a garanciális feltételek szerződésbe foglalása illetve a szerződő felek kötelezettségeinek, terheinek megállapítása arra az esetre, ha a szolgáltatás teljesítése elmarad, meghiúsul.

8.2 Hogyan mérhető a nonprofit szervezet feladat-ellátásának minősége, mennyisége, költséghatékonysága?

Abban az esetben, ha az önkormányzat pontosan definiálja feladatait, meghatározza azokat az outputokat, amelyek az önkormányzati teljesítményeket reprezentálják, akkor a teljesítmények mérése nem különbözik a közvetlen és közvetett feladat-ellátás esetében.

A közvetett feladat-ellátáshoz mindenképpen szükséges, hogy az önkormányzat olyan módon specifikálja az ellátandó feladatokat, hogy azok alapján a nonprofit szervezet kötelezettségei egyértelműek legyenek, megalapozva a feladat-ellátás megtörténtének ellenőrizhetőségét.

A következő ábra összefoglalja azokat a lépéseket, amelyek a teljesítmények meghatározásához, számonkéréséhez szükségesek.

A teljesítmény mérése, értékelése



A KÖZFELADATOT (KÖZVETLENÜL) ELLÁTÓ FELADATAI	ÖNKORMÁNYZATI IRÁNYÍTÁS FELADATAI
A közfeladatot ellátó működési célja	A közfeladatot ellátó szervezet teljesítményeit felülvizsgálja
<p>Meghatározza a különböző teljesítménymutatókat, hogy mérhető legyen</p> <ul style="list-style-type: none"> • a célkitűzések teljesítése • a kapcsolat a szervezeti célkitűzésekkel, (Ez egyben a közfeladatok teljesítését jelenti) 	<p>Megfelelő időben iránymutatást ad illetve dönt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • az elérendő célokról • az erőforrások átcsoportosítására (közvetlen, közvetett feladat-ellátás) • befolyásolja azokat az erőforrásokat, amelyek meghatározzák a teljesítményt (költségvetés, szerződés módosítás)
Kialakítja a szolgáltatás minőségének jellemzőit, a követelményeket (= sztenderdek)	Figyelemmel kíséri, ellenőrzi a végrehajtást és a fejlődést (ellenőrzés, lakossági panaszok)
Összehasonlítja a tényleges teljesítést a sztenderdekkel	Kezdeményezi a teljesítménymutatók megváltoztatását, biztosítva a törvényi kötelezettség teljesítését
Elemzi a teljesítményeket és a korrigálási lehetőségeket	
Rendszeresen felülvizsgálja a teljesítménymutatókat és a sztenderdeket	

8.3 A civil szervezetek által végzett feladatok ellenőrzése

8.3.1 Az éves munkát lezáró el- és beszámolás

Minden szervezetnek, amelyik arra kap megbízást, hogy az adófizetők pénzéből, javára és kockázatára valósítson meg feladatokat, erkölcsi és törvényi kötelezettsége is elszámolni a rábízott pénzzel és vagyontárgyakkal. Az elszámolás általában a pénzügyi beszámoló összeállításával valósul meg, aminek alapfeltétele, hogy a beszámoló olyan szabályok szerint készített könyvelés alapján készüljön, amely a közpénzekkel szóló elszámolási kötelezettséget teljesíti.

A közpénzekkel való elszámolás csak részben oldható meg azáltal, hogy a szervezetek elszámolnak a rájuk bízott vagyon alakulásáról, és a tárgyévben részükre biztosított előirányzatok felhasználásáról. Az elszámolás részeként az érintetteknek be kell számolniuk arról is: az elköltött előirányzatok fejében milyen értéket adtak át az állampolgároknak, a társadalomnak.

A beszámolás tehát annak visszacsatolása, hogy a tervezés során elhatározott cselekvéssorozat mennyiben tudta a kitűzött célokat elérni, s a prioritási szűrőn fennmaradt szolgáltatások tervezett mennyiségi és minőségi előirányzatait mennyiben sikerült teljesíteni.

Az éves beszámolási rendszer fontos eleme a rendszeres ellenőrzésnek, amelynek során összegezni kell az éves eredményeket, megindokolni a tervezettől való eltéréseket. A beszámolási

rendszer természetesen vonatkozik a nonprofit szféra által végzett szolgáltatásokra is, még akkor is, ha más a formája, mint a közvetlen feladat-ellátásban.

A beszámolási kötelezettség teljesítéséhez célszerű, ha az önkormányzat az együttműködést szabályozó megállapodásban, szerződésben rögzíti az éves beszámolási kötelezettséget, annak tartalmát.

8.3.2 A szolgáltatások tényleges mennyiségi és minőségi teljesítését vizsgáló ellenőrzések

A nonprofit szervezetek mindig az önkormányzatokkal kötött megállapodás illetve szerződés alapján nyújtják az ellátást. Az önkormányzati támogatások folyósításának feltétele a nonprofit szervezet szerződésben foglalt kötelezettségeinek teljesítése, aminek megtörténtéről az önkormányzatnak meg kell győződnie. A feladatok jellege, gyakorisága határozza meg, hogy az ellenőrzéshez milyen méretű és jellegű apparátust kell az önkormányzatnak kiépítenie.