

## **II. RÉSZJELENTÉS**

**a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ  
működéséről**

**2013. november 15.**

**Dr. Szabó Balázs  
miniszteri biztos**

## I. Tartalomjegyzék

### Tartalom

I. Tartalomjegyzék.....	2
II. Vezetői összefoglaló (rövid).....	3
III. Vezetői összefoglaló (bővebb).....	5
IV. Bevezetés .....	10
V. Problémater .....	11
VI. Akcióterv.....	50
VII. Tovább lépés .....	61

## II. Vezetői összefoglaló (rövid)

Az emberi erőforrások minisztere szükségét látta annak, hogy a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ szervezetét és működését egy miniszteri biztos világtassa át és készítsen jelentést róla. A végső jelentés célja, hogy megfogalmazza azokat a lépéseket, melyek segítségével hatékonyabbá és eredményesebbé tehető a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ.

Jelen részjelentés elsődleges célja a korábban beazonosított problémakörök megjelenésének bemutatása a KLIK működésében, valamint az akcióterv véglegesítése.

A vizsgálat során megállapított problématerben több problémacsoportot azonosítottam. Ezen problémacsoportok megítélésem szerint a következő kiemelt kulcs problémák köré csoportosulnak a KLIK mindennapi működésében:

- Szervezet: A szervezetet nem vezetik, hanem csak irányítják, de azt sem hatékonyan,
  - o A KLIK Elnöke nem használja fel a munkacsoportok eredményeit a szervezet működtetésében.
  - o A KLIK Elnöke nem képes hatékony feladatkezelő rendszert működtetni a szervezetben.
  - o A KLIK Elnökének egy év alatt sikerült eljutnia oda, hogy az öt legjelentősebb főosztály élén változás várható.
  - o A centralizált szervezet kialakítását követően el kell végezni a decentralizációt.
- Informatika: Informatikai architektúra választás problémája, informatikai alkalmazások hiánya, az adatbekerési és adattárolási portál kiépítésének elmaradása,
  - o Indokolatlan volt a hardver architektúra kiválasztása a KLIK részéről és ma már biztosan tudjuk, hogy hibás döntés született. Az architektúra választás miatt még mindig nincs minden tankerületben informatikai ellátás (15 db). (Ha csak vastagkliens megoldást választott volna a KLIK, akkor már rég minden tankerületben teljes kiépítettség lenne.)
  - o Nem készült, nem indult el egy komplex adatbekerésre alkalmas adatportál és adattárház.
- Szabályozás: Alapvető szabályozók hiányoznak a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ működésére vonatkozóan (kevés elnöki utasítás került kiadásra),
  - o Szabályozók terén a KLIK nem volt eléggé rugalmas az EMMI-vel való együttműködés során.
- Gazdálkodás: a gazdálkodási szervezet képtelen ellátni a feladatát
  - o A KLIK Költségvetési Gazdálkodási Főosztályán a legnagyobb a fluktuáció.
  - o A KLIK Költségvetési Gazdálkodási Főosztálya – sajnos más területekre is igaz – nem a feltett kérdések teljes körű, adekvát megválaszolását tartja fontosnak, hanem azt, hogy "valamilyen" választ adjon.
  - o Ki kell alakítani egy jól strukturált gazdálkodási rendszert a hatékony működés érdekében, a KLIK jelenleg ilyennel nem rendelkezik.
  - o A KLIK jelentős hibát követett el a 2014-es költségvetés tervezésekor. Ennek eredményeképpen a 2014-es hiány elérheti az 57 milliárd forintot. A 2013-as

költségvetési hiány kialakulásáért nem hiszem, hogy személyi felelőst kell közvetlenül keresni, de a hiány szakszerűtlen kezelésért és a szakszerűtlen kezelésből fakadó 2014-es prognosztizálható hiány (akár 57 milliárd forint is lehet) kialakulásáért egyértelműen a KLIK Elnöke a felelős.

- A vagyonkezelési és a használatbavételi szerződések nem egységes elvek mentén kerültek kialakításra. Hogyan fordulhatott elő, hogy egyes tankerületek eltértek a sablonszerződéstől a KLIK hátrányára.
  - A jelenlegi szerződés nyilvántartás adattisztasága olyan alacsony, hogy érdemben nem lehet vele dolgozni.
  - Nem lehet úgy eredményes működésről beszélni a KLIK-ben, ha szerződések nélkül fizetnek ki pénzüsszegeket, mint például a Szintézis Zrt. számára. Úgy egyenlített ki számlákat a KLIK, hogy 10 hónappal az első teljesítést követően még azon dolgozik, hogy hogyan készítsen hozzá szerződést, visszamenőleg.
- Költséghatékonyság: Nem indultak el azok a közbeszerzési eljárások, melyek révén költséghatékonyság mutatkozott volna meg a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ működésében,
- A KLIK nem alakított ki egységes irányelvet a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások terén, óvatos beclés alapján is legalább 100 millió forint megtakarítást nem realizált a KLIK.
  - A KLIK Elnöke nem tette meg a szükséges lépéseket a költségracionalizálás területén. Óvatos beclésem szerint 2014-es naptári évben 2 milliárd forintot kellett volna hatékonyságnöveléssel megtakarítani. Ez felveti a közpénzek hatékony felhasználásának nem teljesülését.
- Bérleti szerződés
- A szerződés megkötésekor a KLIK központi létszámának elhelyezésére nem volt alkalmas a bérlemény.
  - A szerződésben szereplő használatbavételi díj messze magasabb, mint bármely piacon lévő ingatlan használatbavételi díja, mely ennek jellemzően a fele.
  - A KLIK Elnöke tájékoztatásában valótlanúságot állított az épület állapota tekintetében.
  - A bérleti szerződések több ponton is aggályos és nem a KLIK érdekeit képviselik.
- Kommunikáció: Kevés kommunikációs csatorna használata, kommunikációs zavarok a szervezetben.

### III. Vezetői összefoglaló (bővebb)

Az emberi erőforrások minisztere szükségét látta annak, hogy a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ szervezetét és működését egy miniszteri biztos vizsgáltsa át és készítsen jelentést róla. A végső jelentés célja, hogy megfogalmazza azokat a lépéseket, melyek segítségével hatékonyabbá és eredményesebbé tehető a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ.

Jelen részjelentés elsődleges célja a korábban beazonosított problémakörök megjelenésének bemutatása a KLIK működésében, valamint az akcióterv véglegesítése.

A vizsgálataim során a korábban feltárt problémacsoportokat egyesével elemeztem a KLIK napi működése tekintetében. A Vezetői összefoglalóban csak a következményeket és tanulságokat gyűjtöttem össze. A következmények és tanulságok alátámasztása és részletes kifejtése a jelzett fejezetekben megtalálható.

#### KLIK szervezetének működése – 2.2.1. Fejlesztési munkacsoport

*Következmény/Tanulság: A Fejlesztési munkacsoport eredményeit a KLIK Elnöke képtelen volt beépíteni a KLIK működésébe. A munkacsoport tagjai a kezdeti lelkesedésüket nem veszítik el, de nem látják, hogy valós eredménye lenne a javaslataiknak. -> Még külső segítséggel is képtelen a KLIK Elnöke hatékonyabbá tenni a szervezetet.*

#### KLIK szervezetének működése – 2.2.2. Feladatkezelés a KLIK-ben

*Következmény/Tanulság: A KLIK Elnöke nem képes hatékony feladatkezelő rendszert működtetni a szervezetben. -> Nem képes a szervezet hatékonyan működni.*

#### KLIK szervezetének működése – 2.2.3. Pedagógus létszám megállapítása

*Következmény/Tanulság: A pedagógus létszám megállapítására létrehozott munkacsoport munkájából (is) látszik, hogy a KLIK-ben sok olyan kolléga van tankerületi szinten is, akik tenni akarnak, csak értelmes szakmai feladatokat kell nekik adni. -> Ha nem kapnak megfelelő feladatot a KLIK munkatársai (tankerületi igazgatók), akkor a szervezet továbbra is depresszióban marad.*

#### KLIK szervezetének működése – 2.2.4. Személyi kérdések – szervezet működőképessége

*Következmény/Tanulság: A KLIK Elnöke, aki egy zöldmezős beruházással hozta létre a KLIK szervezetét, egy év alatt eljutott oda, hogy az öt legjelentősebb főosztály élén változás várható.*

#### KLIK szervezetének működése – 2.2.5. Fel nem töltött létszámok

*Következmény/Tanulság: A KLIK jelezte a helyszűkével kapcsolatos problémát és minden kormányjelentésben kiemelten felhívja erre a figyelmet, amikor ennek megoldására engedélyt kap, akkor nem siet a probléma orvoslására. Több mint 5*

*hét alatt nem sikerült érdemben előrelépni egyes (fő)osztályok kihelyezésével kapcsolatban. A KLIK saját maga is csak a problémát veti fel, de a megoldás adta lehetőséget nem használja ki. -> Az Elnök engedély birtokában (néhány főosztály kiköltözése külső helyszínre) is képtelen megoldani az egyik legsúlyosabb problémáját a szervezetnek.*

#### KLIK szervezetének működése – 2.2.6. Centralizáció-decentralizáció a szervezetben

*Következmény/Tanulság: A centralizált szervezet kialakítását követően el kell végezni a decentralizációt. -> Ennek eredményeképpen a szervezet működése felgyorsul, a szakmai kohézió megerősödik és a döntési mechanizmus helyi szint felé terelése megkezdődhet.*

#### Az informatikai működése a szervezetben – 3.2.1. IT architektúra kialakítása a KLIK-ben

*Következmény/Tanulság: Olyan hardver architektúrát (vékonykliens – vastag kliens hibrid megoldás) alakítottak ki a KLIK-ben, melyet nem előzött meg részletes felmérés és gazdasági számítás. -> Indokolatlan volt a döntés. [Most már tudjuk, hogy hibás is volt a döntés.]*

*Olyan architektúra került kiválasztásra, melyről az üzemeltetőnek nem volt szakmai tudása és így jelentősen megnőtt a kiépítés időigénye (kockázata). -> Üzemeltetés és kiépítés tekintetében hibás volt a döntés. [Nem volt hatékony a döntés.]*

*A KLIK folyamatosan azt kommunikálta, hogy nem ő választotta a vékonykliens vastagkliens hibrid hibás megoldást, az állítás nem felel meg a valóságnak. Egyértelműen azonosítható, hogy a KLIK kérte ezt a technológiát.*

#### Az informatikai működése a szervezetben – 3.2.2. Tankerület informatikai ellátottsága

*Következmény/Tanulság: Az architektúra választás miatt még mindig nincs minden tankerületben informatikai ellátás (jelenleg 15 ilyen tankerület van). Ha csak vastagkliens megoldást választott volna a KLIK, akkor már rég minden tankerületben teljes kiépítettség lenne. -> Idő tekintetében is hibás volt a döntés. [Nem volt hatékony a döntés.]*

#### Az informatikai működése a szervezetben – 3.2.3. Telekommunikációs irányok

*Következmény/Tanulság: A KLIK nem alakított ki egységes irányelvet a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások terén, mely bevezetése jelentős hatékonyságnövekedéssel járt volna. Óvatos becslés alapján is legalább 100 millió forintot tudna a KLIK megtakarítani éves szinten. -> Nem volt döntés, így a hatékonyságot nem használta ki a KLIK.*

Az informatikai működése a szervezetben – 3.2.5. Ultimate iktató és dokumentumkezelő rendszer.

*Következmény/Tanulság: A KLIK nem alakított ki egységes irányelvet a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások terén, mely bevezetése jelentős hatékonyságnövekedéssel járna. Óvatos becslés alapján is legalább 100 millió forintot tudna a KLIK megtakarítani.*

Adatbekérések: Kisebb portál alkalmazások (jelenlegi helyzet) – 5.2.

*Következmény/Tanulság: A kis portál alkalmazások kialakítása megtörtént, de adott funkciójában nem képesek ellátni teljes körűen a KLIK-ben felmerülő komplex adatbekérések feladatát. -> Csak rövidtávú volt a döntés hatása, így nem lehet hatékony hosszú távon.*

A szabályzók egyes kérdései a szervezetben – 6.2.

*Következmény/Tanulság: Szabályozók terén a KLIK nem volt (elég) rugalmas az EMMI-vel való együttműködés során. A KLIK lényegesen nagyobb önállóságot kívánt magának, mint amit az irányító hatósága támogatott. Ha együttműködőbb lett volna a KLIK, akkor hamarabb kerülhettek volna kiadásra a szabályzók.*

A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.1. Gazdálkodási területről általában

*Következmény/Tanulság: A KLIK gazdálkodási területének szabályozottsága hiányos. -> Szabályozók nélkül nem lehet sem eredményes, sem hatékony gazdálkodást folytatni. A KLIK vezetése elmulasztotta ezeket a szabályozókat időben [2013.01.01.] kiadni.*

*Következmény/Tanulság: A KLIK Költségvetési Gazdálkodási Főosztályán a legnagyobb a fluktuáció. -> A szervezeti egység nem tud szakszerűen, hatékonyan működni. A fluktuáció oka nagyrészt, a főosztályvezető-helyettes vezetői alkalmatlansága.*

*Következmény/Tanulság: A KLIK Költségvetési Gazdálkodási Főosztálya - sajnos más területekre is igaz - nem a feltett kérdések teljes körű, adekvát megválaszolását tartja fontosnak, hanem azt, hogy "valamilyen" választ adjon. -> Nem tud egy szervezet eredményesen működni, ha a munkatársak nem a feltett kérdésre válaszolnak és így feleslegesen újabb feladatokat generálnak vagy feladatokat megoldatlanul hagynak.*

A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.3. KLIK 2013-as költségvetési hiányának alakulása

*Következmény/Tanulság: A KLIK-ben olyan gazdálkodási rendszert kell felépíteni és működtetni, amely képes naprakész adatokat szolgáltatni. -> Működő, megfelelően strukturált gazdálkodási rendszer és a benne lévő, megfelelő adatok nélkül nem lehet egy szervezet gazdálkodásáról naprakész információval*

*rendelkezni. -> A KLIK addig nem fog eredményesen működni, amíg nem áll rendelkezésre valós kép a gazdálkodásáról.*

#### A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.5. A KLIK költségvetése a jövőben

*Következmény/Tanulság: A KLIK nem készítette el a 2013. évi korrigált költségvetését 2013. nyarára (2012. évi tényadatokkal összehasonlítva) és a 2014-es tervezést nem előzte meg egy „bottom-up” tervezés, így a KLIK nem tudta alátámasztani a 2014-es költségvetési tervezést valós analitikával. -> Ennek következtében egy igen jelentős költségvetési lyuk keletkezett. A 2013-as költségvetési hiány kialakulásáért nem hiszem, hogy személyi felelőst kell közvetlenül keresni, de a 2013-as költségvetési hiány szakszerűtlen kezelésért és a szakszerűtlen kezelésből fakadó 2014-es prognosztizálható hiány (akár 57 milliárd forint is lehet) kialakulásáért egyértelműen a KLIK Elnöke a felelős.*

#### A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.6. Költség-keretgazdálkodás a KLIK-ben

*Következmény/Tanulság: A KLIK keretgazdálkodásának hiányosságaiából is látszik, hogy a szabályozók hiánya, a gazdálkodási rendszer hiányosságai és a személyi feltételek hiánya hogyan vezetett oda, hogy a KLIK költségvetési gazdálkodása nem képes ellátni a feladatát.*

#### A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.7. Költséghatékonyság

*Következmény/Tanulság: A KLIK Elnöke nem tette meg a szükséges lépéseket a költségracionalizálás területén. Óvatos becslésem szerint 2014-es naptári évben 2 milliárd forintot kellett volna hatékonyságnöveléssel megtakarítani. Ez felveti a közpénzek hatékony felhasználásának nem teljesülését. -> A KLIK működése nem (költség) hatékony.*

#### A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.8. Vagyongazdálkodás a KLIK-ben

*Következmény/Tanulság: A vagyonkezelési és a használatbavételi szerződések nem egységes elvek mentén kerültek kialakításra és több esetben a KLIK-nek a tervezetthez képest többletráfordításába kerül, mely nem elfogadható, így ezeket a szerződéseket újra kell tárgyalni. -> Addig nem lesz a KLIK működése hatékony, amíg nem tud egységes irányelvek mentén elindulni. Ez pedig nem lehetséges egységes szerződéses rendszer nélkül. Hogyan fordulhatott elő, hogy egyes tankerületek eltértek a sablonszerződéstől a KLIK hátrányára?*

*Mivel vagyonkezelési és használatbavételi szerződések mellékletei leltár tekintetében igen vegyes képet mutatnak, így a KLIK-nek haladéktalanul rendeznie kell ezt a kérdést, hiszen a KLIK nem tudja elkészíteni a saját és rábízott vagyonelem leltárt.*

## A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.9. Szerződés nyilvántartásról általában

Következmény/Tanulság: A szerződés nyilvántartásban keletkezett adattisztaságú adatbázissal nem lehet dolgozni. Érdemi információkat nem lehet kinyerni. -> A szerződés nyilvántartás kialakításának döntését nem hatékonyan hajtották végre. Ennek eredményeképpen az adatbázis képtelen betölteni a feladatát.

A partner adószámának kitöltése nélkül lehetetlen partneradatbázist építeni. -> Az elvégzett munka értékét nagyban megkérdőjelezi. Nem volt eredményes a végrehajtás.

## A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.10. Szintézis Zrt. kölcsönszerződése

Következmény/Tanulság: Nem lehet úgy eredményes működésről beszélni a KLIK-ben, ha szerződések nélkül fizetünk ki összegeket, mint például a Szintézis Zrt. számára. -> A jogszabályok betartása nélkül a KLIK nem lesz képes a prudens működésére.

Úgy egyenlített ki számlákat a KLIK, hogy 10 hónappal az első teljesítést követően még azon dolgozik, hogyan készítsen hozzá szerződést visszamenőleg. -> A gazdálkodási normák betartása nélkül nem lehet hatékony és eredményes KLIK-et működtetni.

## A gazdálkodási terület egyes kérdései – 7.2.11. Bérleti szerződés

Következmény/Tanulság: A szerződés megkötésekor a KLIK központi létszámának elhelyezésére nem volt alkalmas -> Nem lett volna szabad aláírni a szerződést.

A szerződésben szereplő használatbavételi díj messze magasabb, mint bármely piacon lévő ingatlan használatbavételi díja, mely ennek jellemzően fele -> Nem lett volna szabad aláírni a szerződést.

A KILK Elnöke tájékoztatásában valótlanságot állított az épület állaga tekintetében, hiszen történetek felújítások a beköltözés után és a jelenlegi állapota sem tekinthető kielégítőnek.

A KILK Elnöke tájékoztatásában valótlanságot állított az épület informatikai ellátottsága tekintetében.

A bérleti szerződés több ponton is aggályos és nem a KLIK érdekeit képviselik.

## **IV. Bevezetés**

### **1. A vizsgálat indoka**

Az emberi erőforrások minisztere szükségét látta annak, hogy a Kormány által 2012. szeptember 1. napjával a 202/2012. (VII.27.) Kormány rendelettel létrehozott Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (a továbbiakban: KLIK, Intézet) szervezetét és működését a miniszteri biztos kinevezéséről szóló 34/2013. (IX.27.) EMMI utasítás alapján egy független miniszteri biztos vizsgálja meg és tárja fel azokat az okokat, melyek gátolják a gyors és pontos munkavégzést. Továbbá határozza meg azokat a feladatokat, melyek elvégzésével a KLIK működése sikerebb és probléma mentesebb lesz, illetve fogalmazza meg az eredményes és hatékony működéshez szükséges fejlesztési javaslatokat.

### **2. A jelentés felépítése**

A 34/2013. (IX.27.) EMMI utasítás 5. szakasza szerint a miniszteri biztos minden hónapban jelentést készít az emberi erőforrások miniszterének az elvégzett munkáról. Így a 3 hónapos megbízatás alatt elvégzendő feladat 3 fő részre tagolódik:

- I. ütem: adatgyűjtés és interjúk készítése, javaslat készítése,
- II. ütem: a működés részletes vizsgálata,
- III. ütem: tapasztalatok összegzése és konkrét javaslatlattétel.

Ezen jelentés elsődleges célja (I-II. ütem), hogy a problémacsoportok beazonosítása mellett a KLIK-ben megjelenő egyes konkrét eseteit vizsgálom meg. A fentiekén túl a jelentés második része tartalmaz egy akciótervet, mely megoldásokat, javaslatokat ad az egyes problémákra.

### **3. Jelentés célja**

A jelentés elsődleges célja az adatgyűjtés és a helyzetelemzés alapján a főbb problémakörök beazonosítása, továbbá azok kezeléséhez szükséges beavatkozási lehetőségek megjelölése.

A jelentésnek nem célja a KLIK mint központi hivatal kialakítása, jogi környezetének vizsgálata.

### **4. Vizsgálati módszer**

A miniszteri biztosi kinevezés 2013. szeptember 26-i átvételét követően azonnal megkezdődött a vezetői interjúk megszervezése és lebonyolítása. Az interjúk kiterjedtek a KLIK központ valamennyi főosztályvezetőjére, néhány főosztályvezető-helyettesére, illetve egyes járási, fővárosi, kerületi, tankerületi igazgatóra is.

A fentiekén kívül a KLIK működéséről egyeztető megbeszélések voltak az EMMI Köznevelésért Felelős Államtitkárságának több kollégájával is.

A jelentés leadásakor [2013.11.15.] több mint 3500 e-mailt kaptam és több mint 1200 e-mailt küldtem munkám során.

## V. Problématér

A vizsgálatok során a következő problémacsoportok azonosítása történt meg:

1. Kommunikáció
  - 1.1. Belső kommunikáció
  - 1.2. Külső kommunikációs
2. KLIK szervezete
3. Információtechnológia
4. EMMI-KLIK közvetlen kapcsolata és a külső környezet
5. Adatbekérések kezelése és értelmezése
6. Elnöki utasítások és szabályzatok
7. Gazdálkodás területe

Látni kell, hogy a fenti problémacsoportok összefüggnek egymással, így amikor egy adott problémacsoport ismertetésére kerül sor, akkor a többi problémacsoportra csak utalások történnek, illetve az egymásra gyakorolt hatásuk is bemutatásra kerül.

### 1. Problémacsoport: Kommunikáció

A kommunikációt, mint problémacsoportot tovább kell bontani belső illetve külső kommunikációs problémákra.

#### 1.1. Külső kommunikáció

1.1.1. Eseménykövető: A külső kommunikáció tekintetében azt lehet elmondani, hogy eseménykövető. Nem előzzük meg az eseményeket és nem kommunikáljuk előre, hanem csak a bekövetkezése előtt közvetlenül vagy már a bekövetkezése után kommunikáljuk. A magyar társadalom utóbbi idők egyik legnagyobb eredményét a pedagógus béremelést (életpálya modellt) messze nem kommunikálta úgy az EMMI és a KLIK, mint kellett volna. Egész nyáron ettől kellett volna hangosnak lenni a sajtónak.

1.1.2. Hibára reagál és nem a pozitív eseményekre: A külső kommunikáció másik sajátossága, hogy valami hibára reagál. Például, hogy egy pedagógusnak csökkent a bére. Hibás a megközelítés, a pozitív kommunikációra kellene a hangsúlyt fektetni. Nem az a hír, hogy 1 pedagógusnak csökkent a bére, hanem az, hogy 101ezer pedagógusnak növekedett.

1.1.3. Adatok hozzáférése: Ahhoz, hogy gyorsan tudjunk reagálni a feltett kérdésekre és a sajtóban megjelent cikkekre, pontos és naprakész adatokkal, információkkal kellene rendelkezünk. Ha a kollégáknak külön erőfeszítést kell tenniük, hogy újra és újra hasonló adatokat szolgáltatassanak, akkor nehézkessé válik a kommunikáció.

1.1.4. Szabályzás hiánya: Az is hátrány, hogy továbbra sincs hatályos Sajtókapcsolati és Kommunikációs szabályzat, mely meghatározná a kommunikációs folyamatokat.

## 1.2. **Belső kommunikáció**

- 1.2.1. Nem tervezett a kommunikáció: A belső kommunikáció nem tudatosan épült fel, alapvetően nincs tervezve. Az események sorozata alakította, így a tervezhetősége és az előremutatása sajnos kétséges.
- 1.2.2. Informatikai támogatás hiánya: A belső kommunikáció első szintje a központ és a tankerületek közötti réteg. Ebben a rétegben akár napi több kommunikáció is történhet. A mai napig nincs kialakítva az informatikai infrastruktúra, így ennek hatékonysága és eredményessége megkérdőjelezhető. A munkatársak áldozatos munkája révén sok technikai problémát manuálisan áthidaltak, de ez mind sok-sok felesleges erőforrást emésztett fel, miközben sikeresebb és ésszerűbb lett volna az iparági standard IT megoldásokat alkalmazni.
- 1.2.3. Kevés a használt kommunikációs csatorna: Mivel a kommunikációs csatornák közül – néhány kivételtől eltekintve – kizárólag az e-mailes kommunikációt használják, így ennek hatékonysága sem optimális. Kezdetben a tankerületi igazgatók levelező listájában csak a tankerületi igazgatók e-mail címei szerepeltek, de ők nem voltak mindig elérhetők, így több esetben el sem jutott az érintettekhez a levél. Többször előfordult az is, hogy betelt a postaládája az illetőnek, így azért nem kapta meg a levelet. Az első problémára azóta született megoldás, ugyanis nem csak a tankerületi igazgatók, hanem több más kolléga is felkerült a levelező listára. De a postaládák mérete továbbra is probléma. Arról nem is beszélve, hogy kommunikációs szintérnek jó az e-mail, de a csatolt file-okat messze nem itt kellene feltenni, hanem valamilyen portál megoldással kellene kezelni.
- 1.2.4. Kommunikációs zavarok, hogyan és mit kell kommunikálni? A másik réteg a belső kommunikációban a tankerületek és az intézmények között található. Ebben a rétegben sajnos elég sok a félreértés, jellemző a felemás kommunikáció, melyek kezelése szinte lehetetlen. Sajnos ezekkel a problémákkal mindig akkor szembesült a KLIK vezetése, amikor a baj bekövetkezett.
- 1.2.5. Szabályzás hiánya: Az is alapvető probléma, hogy a kommunikáció nincs kellően szabályozva. Elsősorban értekezleteken és levelekben kapnak iránymutatásokat a kollégák. Egységes szabályzat nem került elfogadásra.
- 1.2.6. Feladatok helyes értelmezése: A belső kommunikáció egy másik problémája, hogy gyakran az emberek nem beszélnek egy nyelvet. Olyan sok rétegen keresztül áramlik az információ, hogy óhatatlanul torzul. A legtöbb esetben a megfogalmazott kérdések nem egzaktak szakmai szempontból, sokszor sikerül azokat félreérteni. Meg kell tanulni a feladatok szakmailag helyes értelmezését.
- 1.2.7. Kommunikáció hatékonysága: A belső kommunikáció hatékonyságát tekintve be kell látni, hogy nem hatékony 198 tankerülettel közvetlenül kommunikálni, hiszen a központban egyesével kell foglalkozni az egyes tankerületek észrevételeivel, problémáival. Erre a problémára a KLIK hamarosan kiküld egy értelmezést, melyben a jelenleg hatályos SZMSZ-ből levezetik a megyeközponti tankerületek koordináló szerepét.
- 1.2.8. Ügyfélszolgálat hiánya: Jelenleg nincs olyan szervezeti egység a KLIK szervezetében, amelynek az lenne a feladata, hogy támogassa a belső kommunikációt. Azaz a KLIK ma

nem rendelkezik egy első szintű ügyfélszolgálattal. 110.000 embert nehéz formalizáltan kezelni és minden kérdésre azonnali választ adni. Elengedhetetlen a felmerült igényekre reagálni, hiszen ebből érzik a kollégák, hogy fontos a véleményük, észrevételük.

1.2.9. Hovatartozás, külalak: A belső kommunikációnak eleme – igaz nem a legfontosabb –, az egységes megjelenés, külalak. Ha megnézzük a KLIK munkatársainak az e-mail levelekben használt aláírását, akkor azt látjuk, hogy ezek eltérőek. Érdemes az egységesítést preferálni, hiszen ez is egy olyan tényező, amely erősíti az adott szervezethez tartozás érzését.

## **2. Problémacsoport: KLIK szervezete**

### **2.1. Problémacsoportok**

2.1.1. Menedzsment tudás hiánya: A KLIK központi szervezetében lévő vezető beosztású munkatársak, - néhány kivételtől eltekintve – nem rendelkeznek olyan képességekkel és készségekkel, melyek szükségesek lennének egy 2300 fős szervezet vezetői pozícióinak betöltéséhez. A szervezetben lényegesen több olyan vezető kollégának kell lennie, akinek mind vezetői, mind szakmai kompetenciái az elvárásoknak megfelelnek.

2.1.2. Nem felépített szervezet: A első KLIK miniszteri biztos kinevezése óta 17 hónap telt el. Ennyi idő alatt nem sikerült felépíteni és működtetni egy ütőképes szervezetet. Ezért a szervezet folyamatos erőforráshiánnyal küszködik és nagy fluktuáció jellemzi. Mivel a szervezet felépítése nem történt meg a kialakítás szakaszában, -> így 2012. novemberétől a folyamatosan érkező feladatok miatt képtelen volt megfelelő munkatársakat felvenni -> így a szervezet csak az azonnali feladatok elvégzésére tudott koncentrálni -> így képtelen volt rendszerszerűséget és tervezhetőséget bevinni a szervezetbe -> képtelen felvenni a hiányzó munkatársakat -> csak a napi azonnali feladatok elvégzésére koncentrált. Így kialakult egy olyan negatív spirál, melyből igen nehezen lehet kimozdítani a szervezetet. A hatályos SZMSZ-ben lévő szervezeti felépítés tekintetében probléma, hogy nem töltötték be a „szakmai elnökhelyettes”-i pozíciót. Ez alapjaiban befolyásolja a szervezet működését. Elkészült az SZMSZ módosítása, amelyhez kapcsolódik egy, a működést jobban illusztráló szervezeti ábra.

2.1.3. Munkatársak vezetése és nem irányítása: A központ mai működésében sajnos nem a munkatársak vezetése preferált, hanem a munkatársak irányítása. Ez persze rövidtávon hatékony megoldásnak tűnhet, de középtávon nem tartható fent nagyobb sérelmek és konfliktusok nélkül.

2.1.4. Csapatépítés hiánya: Ma a tankerületek kommunikálnak egymással, de ezt nem rendszeresen és nem következetesen teszik. Mivel az egyes tankerületekben nagy tudásbázis halmozódott fel, így ezeket érdemes lenne megosztani más tankerületekkel és ezt lehetne, részben munkahelyi elfoglaltságon túl. Érdemes lenne felépíteni a tankerületi csapatot. Csapatépítés!

2.1.5. Delegálás megfelelő kezelése: Az elnök sok esetben nem delegálja a feladatokat. A delegálás az egyik alapvető vezetői eszköz, melyet ha a vezető nem alkalmaz, akkor az értékes erőforrások pazarlását vonja maga után.

2.1.6. Prioritások kezelésének hiánya: A menedzsment több alkalommal a prioritásokat nem a hatékonyan működő szervezet érdekében határozta meg, hanem azonnal felülírta azokat,

amint az irányító hatóság mást kért. Szükséges a prioritásokat megfelelő módon kezelni, és azokat mindenkinek be kell tartania.

- 2.1.7. Tankerületi igazgatók szakmai tudása: Becslések szerint a tankerületi igazgatók fele szakmailag nem eléggé felkészült a feladatai ellátására. Itt nem csak a kommunikációs és egyéb készségek, képességek hiánya jelenik meg, hanem az alapvető szakmai tudás, valamint a gazdálkodási ismeret hiátusa, együttesen.
- 2.1.8. Bizonyos tankerületek átalakítása: Az egyes tankerületek közötti terhelési különbségeket csökkenteni szükséges, majd ha lehet, meg kell szüntetni. Nem egyenletes a tankerületek terhelése, a tankerületi létszámokat érdemes összehangolni a tankerületi feladatok nagyságával.
- 2.1.9. Szabályzás hiánya: A szervezet működése nincs megfelelően szabályozva.
- 2.1.10. Munkatársak leterheltsége: Összességében elmondható, hogy a munkatársak (a központban és a tankerületekben is) lényegesen többet dolgoznak, mint a standard munkaidejük. Mégis, a szervezetben több olyan munkatárs van, aki úgy érzi, nem tudott olyan eredményeket felmutatni, melyek következtében büszke lehetne a munkájára. Itt újra felmerül az alapvető dilemma: szervezetet irányítani vagy vezetni?
- 2.1.11. Helyesen értelmezi a szervezet méretét: A KLIK engedélyezett létszáma 2350 fő (jelenleg még nincs minden pozíció betöltve. A szervezet működtetésének nem 105.000 ezer emberre kell kiterjednie, hanem a 2350 főre. Azaz ez egy olyan szervezet, melynek van működési modellje Magyarországon, vannak szabályzói és rengeteg tapasztalat van a szervezet működtetésében (pl: Magyar Államkincstár; NAV, ...)
- 2.1.12. Szervezet vertikális tagolódása: A KLIK jelenlegi szervezetében a 198 tankerületet a központból közvetlenül irányítják. Hiányzik a középső, megyei szervezeti szint.
- 2.1.13. Számonkérés és feladatok kezelése: A feladatkezelő táblázat az Intézetben egy öszvér megoldás, melyet vannak akik munkaidő-nyilvántartásnak, és vannak akik feladat nyilvántartásnak használják és persze legtöbbször, a kettő egy sajátos egyvelegét értik alatta. Ez abból fakad, hogy nincs meghatározva mit is kellene szerepeltetni benne, mert valójában nem arra használják, amire készült: számonkérésre. Azt is meg kell említeni, hogy az elnöki titkárságon van egy komplex feladatkezelő, mely az elnöki titkárságra érkező feladatokat tartja nyilván, de ez nincs kiterjesztve a teljes központi szervezetre.
- 2.1.14. Fluktuáció: Az Intézet működése igen rövid múltra tekint vissza, mégis a szervezetben jelentős a fluktuáció.

Szervezeti egység neve	Szervezeti egység tényleges létszám alakulása 2012. év vége 2013. október 1 (fő)				
	Összes belépő	Összes kilépő	Átlag főosztályi létszám 2013. január-október	Fluktuáció 2013. október 1-jei tényleges főosztályi létszámra vetítve	Fluktuáció átlag létszámra vetítve
1. Elnök	1	0	1	100%	100%
2. Belső Ellenőrzési Főosztály	3	0	2	150%	100%
3. Elnökhelyettes	2	0	1,1	182%	100%
4. Koordinációs és Minőségirányítási Főosztály	26	4	15,5	194%	136%
5. Informatikai Főosztály	12	1	5,9	220%	118%
6. Jogi és Személyügyi Főosztály	30	5	16,3	215%	140%
7. Fejlesztési Főosztály	31	1	15,8	203%	107%
8. Köznevelés-igazgatási Főosztály	23	4	13,9	194%	142%
9. Szakképzés-szervezési Főosztály	31	5	17,5	206%	138%
11. Költségvetési Gazdálkodási Főosztály	18	6	9,3	258%	200%
12. Vagyonkezelési Főosztály	15	1	9,9	162%	114%
13. Közbeszerzési Főosztály	4	2	1,5	400%	300%
Összes	196	29	109,7		

2.1.15. *A szervezetet fel kell rázni:* A szervezetet fel kell rázni! El kell hitetni a kollégákkal, hogy fontos részei és alakítói a szervezetnek, továbbá azt is, hogy a KLIK számít rájuk, inspirálni és motiválni kell őket a folyamatos, gyors, pontos, munkavégzésre.

## 2.2. KLIK szervezetének működése

A szervezeti problémáért a korábbi jelentésemben felvázoltam, így most csak a szervezetben tapasztalt irányokat és eseményeket mutatom be.

### 2.2.1. *Fejlesztési munkacsoport*

2013.09.30-án alakult a Fejlesztési munkacsoport a KLIK-en belül, melynek 8 tankerületi igazgató és 4 központi munkatárs lett a tagja. A munkacsoport nagyon későn alakult. A munkacsoportban résztvevő tankerületi igazgatók nagyon lelkesek és igen sok jó ötlettel, javaslattal jönnek a rendszeres értekezletre. Ennek a munkacsoportnak ilyen funkcióval a megalakulást követően azonnal létre kellett volna jönnie.

Az elmúlt közel 1,5 hónapos tapasztalatom alapján azt mondhatom, hogy szinte egyetlen egy észrevétel, javaslat nem került át a KLIK központjának munkafolyamatai közé. Pedig több hasznos javaslat is érkezett a „területről” (pl.: költségvetés tervezési sablonok, belső kommunikációs rendek, folyamatleírások, ...).

2013.11.06-án kérte meg az Elnök Asszony a fejlesztési munkacsoportban lévő 8 tankerületi igazgatót, hogy véleményezzék az EMMI-nek májusban elküldött szabályzatokat. Ezek között szerepel az a Kommunikációs szabályzat is, melyet a Fejlesztési munkacsoport tagjai külön is elkészítettek. Miért is kellett egy már létező, de még ki nem adott szabályzatot megírni más kollégákkal? Miért nem adtuk oda nekik, hogy véleményezzék? Így egy feladatot kétszer végeztünk el különböző munkatársakkal.

**Következmény/Tanulság:** *A Fejlesztési munkacsoport eredményeit a KLIK Elnöke képtelen volt beépíteni a KLIK működésébe. A munkacsoport tagjai kezdeti lelkesedésüket nem veszítik el, de nem látják, hogy valós eredménye lenne a javaslataiknak. -> Még külső segítséggel is képtelen a KLIK Elnöke hatékonyabbá tenni a szervezetet.*

### 2.2.2. Feladatkezelés a KLIK-ben

Többször hangzott el Elnök Asszonytól megbeszéléseken és értekezleteken, hogy ő ezt a feladatot már 3 hónapja kiadta (pl.: el kell készíteni a szerződés nyilvántartást). Másik megbeszélésen másik témában az hangzott el, hogy ő ezt a feladatot 4 hónapja már kiadta (pl: meg kell kötni az üzemeltetési szerződést a NISZ-szel.). Ez a megjegyzés vagy észrevétel igen nehezen értelmezhető, hiszen ha valaki kap egy feladatot, akkor azt elvégzi. Ha az adott munkatárs nem végezte el az adott feladatot, akkor nem látja el a feladatát (munkakörét), és ennek szankciókat kell maga után vonnia.

Ennek van egy másik vonzata is. Ha az Elnök kiad egy feladatot, akkor annak elvégzését valahogy nyilván kell tartani és számon kell kérni. Mivel a KLIK-ben használt feladatkezelő erre nem alkalmas, így az Elnök vagy titkársága nem is tudja ezt elvégezni. Mivel az Elnök alakította ki a feladatlistát, így ő maga hozott létre egy olyan rendszert, mely magában hordozza a feladatok elvégzésének ellenőrizhetlenségét.

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK Elnöke nem képes hatékony feladatkezelő rendszert működtetni a szervezetben. -> Nem képes a szervezet hatékonyan működni.*

### 2.2.3. Pedagógus létszám megállapítás

2013.10.16-án létrehoztam egy munkacsoportot, melynek feladata, hogy megállapítsa mennyi pedagógusnak kellene a közoktatásban lennie, ahhoz, hogy a törvényi szabályok maradéktalanul teljesüljenek. Az Elnök Asszony azt mondta nekem, hogy ezek a kollégák már foglalkoztak ezzel a kérdéssel és léteznek ilyen kimutatások. Az első alkalommal világossá vált számomra, hogy korábban többször találkoztak a munkacsoport tagjai, de valós eredményre nem jutottak és elmondásuk szerint nem rendelkeznek szükséges pedagógus létszám adatokkal.

Nagyon pozitív a tapasztalatom a munkacsoport tagjairól, mert gyorsan komplex táblázatot alakítottak ki, melyből a rendszer automatikusan fogja kiszámítani a szükséges pedagógus létszámot. Több estben is láttam a csillogást a szemükben, hogy végre nem egy újabb

adatszolgáltatást kell kitölteniük, mely a központból érkezett, hanem az ő bevonásukkal a szakmai tapasztalataik felhasználásával készült táblázatot készíthetnek. (A kitöltés a 2013.11.11-i történet meg.)

**Következmény/Tanulság:** *A pedagógus létszám megállapítására létrehozott munkacsoport munkájából (is) látszik, hogy a KLIK-ben sok olyan kolléga van tankerületi szinten is, akik tenni akarnak, csak értelmes szakmai feladatokat is kell nekik adni. -> Ha nem kapnak megfelelő feladatot a KLIK munkatársai (tankerületi igazgatók), akkor a szervezet továbbra is depresszióban marad.*

#### 2.2.4. Személyi kérdések – szervezet működőképessége

2013. októberében Török Szabolcs Köznevelés-igazgatási Főosztály vezetője jelezte, hogy személyi okokból szeretne visszamenni Székesfehérvári tankerület élére. A kérelmet az Elnök Asszony támogatta és aláírva elküldésre került dr. Hoffman Rózsa államtitkárságára.

2013. októberében Házlinger György Szakképzés-szervezési Főosztály vezetője jelezte, hogy személyi okokból szeretne a IV. kerületi tankerületbe elmenni dolgozni. A kérelmet az Elnök Asszony támogatta.

2013.11.07-én (levél: 2013.11.07. 18:29) az Elnök Asszony kérte hozzájárulásomat, hogy a dr. Dobránszky Zsuzsanna Adrient a Vagyongazdálkodási főosztály vezetőjét áthelyezhesse egy tankerületbe, melyet én támogattam.

2013.11.07-én (levél: 2013.11.07. 18:29) Elnök Asszony kérte hozzájárulásomat, hogy dr. Rédei Györgyit a Jogi és Személyügyi Főosztály főosztályvezetőjét lefokozhassa osztályvezetővé, melyet én olyan feltételekkel támogattam, hogy Elnök Asszonynak felhívtam a figyelmét, hogy a KLIK működésképtelenné válna tőle. Később nem fokozta le osztályvezetővé a főosztályvezetőt.

A KLIK-ben jelenleg 9 főosztályvezető van, melyből rövid időn belül távozni fog a 4 főosztályvezető, mely a KLIK napi működésének a 70-75%-át viszik. Az ötödik nagy főosztály mely jelentős terheléssel rendelkezik a Költségvetési Gazdasági Főosztály, ahol nincs kinevezett főosztályvezető.

Így a KLIK úgy váгна neki a 2014-es évnek, hogy az 5 legnagyobb terheléssel bíró főosztályának vezetője vagy frissen kinevezett vagy nem kerül betöltésre. Ha hozzátesszük, hogy mindegyik vezetőt az Elnök Asszony választotta ki, akkor látni kell, hogy a vezetők fluktuációja is igen jelentős lehet a közeljövőben.

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK Elnöke, aki egy zöldmezős beruházással hozta létre a KLIK szervezetét, egy év alatt eljutott oda, hogy az öt legjelentősebb főosztály élén változás várható.*

### 2.2.5. Fel nem töltött létszámok

A KLIK egyik alapvető problémája az emberi erőforrások hiánya. Ez igen nehezen értelmezhető hiszen a Jogi és Személyügyi főosztály tájékoztatása alapján (levél: 2013.11.07. 16:31) a központban a státuszok állapota:

- Betöltött létszám: 162
- Engedélyezett létszám alapító okirat szerint: 284
- Üres álláshely 122

Ebből is látszik, hogy a szervezetben van szabad státusz és ezek betöltése nagyban segítene a szervezet eredményes működésében, de valamiért nem töltötték be a szabad álláshelyeket.

Ezek az üres státuszok egy spirálba kényszerítik be a KLIK szervezetét a napi működés tekintetében, mert képtelen ellátni a feladatát. A „félíg” feltöltött központi személyi állomány miatt a napi ügyek kezelése is igen nehézkes, így szinte lehetetlenné válik, hogy a szervezet a felgyülemlett hátralékait ledolgozza.

A KLIK folyamatosan arra hivatkozik, hogy azért nem tudja betölteni a központi státuszokat, mert nincs szabad helye, ahová le tudja ültetni a kollégákat. (A bérleti szerződéssel kapcsolatos anomáliákról külön fejezet foglalkozik.) A KLIK Elnöke október elején engedélyt kapott, hogy néhány főosztályt külső helyszíneken elhelyezzen. A fejlesztésit (korábban már maguk kezdeményezték a kiköltözésüket) és a szakképzési főosztályt (már megalakulás után azonnal máshol működött) leszámítva nem következett be. Jelenleg vizsgálják ennek lehetőségét, de az elmúlt 5 hétben – amióta erre engedély született – érdemi előrelépés nem történt.

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK jelezte a helyszűkével kapcsolatos problémát és minden kormányjelentésben kiemelten felhívja erre a figyelmet, amikor ennek megoldására engedélyt kap, akkor nem siet a probléma orvoslására. Több mint 5 hét alatt nem sikerült érdemben előrelépni egyes (fő)osztályok kihelyezésével kapcsolatban. A KLIK saját maga is csak a problémát veti fel, de a megoldás adta lehetőséget nem használja ki. -> Az Elnök engedély birtokában (néhány főosztály kiköltözése külső helyszínre) is képtelen megoldani az egyik legsúlyosabb problémáját a szervezetnek.*

### 2.2.6. Centralizáció-decentralizáció a szervezetben

A kezdeti erős centralizációt követően egyre több döntési és felelőségi kompetenciát vissza kell adni, delegálni kell a megyeközponti tankerületeknek, illetve a többi tankerületnek. Ez azt jelenti, hogy amint befejeződött a szervezet centralizált működése és a szabályzók bevezetésre kerültek, akkor el kell kezdeni lebontani a centrális szervezetet a szabályzók mentén.

Ennek első lépése elindult, mert a kialakítás alatt lévő SzMSz, - melyet már október közepétől készít elő a KLIK - pontosan ebbe az irányba mutat.

Az oktatásszakmai szervezeti egységek a köznevelés és a szakképzés szervezeti egységei csak és kizárólag a szakmai kérdésekkel foglalkoznak. Mind a két terület már most is rendelkezik

elnök-helyettesi rangú vezetői státusszal, ezzel is hangsúlyozva a szakmai területek súlyát. A megyeközpontú tankerületekben a szakképzési osztály mellett létrejön a köznevelési osztály is, mely alapvető koordinációs szerepet is betölt a megyei tankerületek között, az alapfeladatán túl.

Kialakításra kerülnek a tiszta funkcionális szervezetek. Minden pénzügyes, személyügyi, jogász, vagyongazdálkodó, informatikus, a központban az adott szervezeti egységbe, megye központi tankerületben a gazdálkodási osztályba kerül betagozódásba. A többi tankerületben tankerületi igazgató közvetlenek lesznek.

Budapest esetén, mivel nincs központi tankerület, a központi főosztályok egy-egy osztálya látja el a budapesti tankerületek operatív szakmai irányítóját.

Ezek átalakítását meg kell előznie a szabályzó rendszer teljes körű kialakításának, melynek ki kell terjednie a szabályzatokra (elnöki utasításokra), informatikai kontrolling rendszerre és a belső ellenőrzés szerepének kibővítésére.

***Következmény/Tanulság:*** *A centralizált szervezet kialakítását követően el kell végezni a decentralizációt. -> Ennek eredményeképpen a szervezet működése felgyorsul, a szakmai kohézió megerősödik és a döntési mechanizmus helyi szint felé terelése megkezdődhet.*

### **3. Problémacsoport: Információtechnológia**

#### **3.1. Problémacsoportok**

- 3.1.1. *Informatikai infrastruktúra kialakításának problematikája:* Egy olyan hibrid vékonyvastag kliens megoldást alakított ki a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. (NISZ), melynek felépítése és működtetése nehezen képzelhető el hatékonyan, főleg a beszerzett eszközökkel. A hibrid architektúrában nem mutatkoznak meg a vékonyklienses megoldás előnyei (üzemeltethetőség, költséghatékonyság), több olyan kulcs alkalmazást szereztek be vagy került használatba, mely nem képes működni a vékonykliens architektúrában.
- 3.1.2. *Informatikai felmérések hiánya a kezdetekkor:* Az Intézet felállításakor nem rendelkezett és ma sem rendelkezik, olyan info-stratégiai dokumentummal, mely meghatározná a prioritásokat és az elvárásokat. Egy ilyen dokumentumnak az alapja egy alapos felmérés, mely nem készült el, sem architektúrálisan, sem alkalmazások szintjén.
- 3.1.3. *Informatikai alkalmazások korlátozott használhatósága:* Sajnos olyan alkalmazásokat kell használni (KIR3), mely nem működhet a NISZ által üzemeltetett vékonykliens architektúrában, így csak a tankerületekben, korlátozottan (2 db) a jelen lévő vastagkliens számítógépeken lehet használni.
- 3.1.4. *Informatikai alkalmazások hiánya:* A KLIK működését támogató (adatbekerés, kommunikáció, feladatkezelő, ...) portál megoldás teljesen hiányzik, mely hatékony módon tudná támogatni a KLIK működését. Fontos kiemelni, hogy ezek a portálok, már teljes mértékben dokumentálják is a folyamatokat, így lényegesen nőhetne a szervezet transzparenciája.

Hiányzik egy teljes körű iktatási rendszer, melyet minden kolléga láthat.

Hiányzik a szerződések véleményezését és nyilvántartását támogató alkalmazás. (Dokumentummenedzsment)

Hiányzik az Intézet működését teljes körűen támogató vállalatirányítási (ERP) rendszer.

- 3.1.5. Folyamatok kezelése és összekapcsolása: A KLIK nem rendelkezik egy teljes körű folyamattérképpel. Nem képes összekötni az egyes részterületeken lévő részfolyamatokat. A szabályzatok és elnöki utasítások jellemzően nem folyamatszempléletben készültek, készülnek el. Ez mit is jelent? Ha egy kolléga kilép az Intézetből (HR kilépési (rész)folyamat), akkor a HR nem szükségszerűen értesíti az IT-t erről, így az IT nyilvántartásában az illető még szerepel és a nevéen van továbbra is a kiadott eszköz (IT kilépési (rész)folyamat).
- 3.1.6. Telekommunikációs eszközök hiánya: A KLIK munkatársainak nagy része nem rendelkezik intézményi mobil-előfizetéssel, mely lényegesen hatékonyabb kommunikációt biztosíthatna, nagyobb költséghatékonysággal.
- 3.1.7. Szabályzás hiánya: Az is alapvető probléma, hogy idáig nem adtak ki informatika szabályzatot vagy elnöki utasítást. Azt meg kell említeni, hogy ezek részben elkészültek érkezésem óta.

## 3.2. Az informatikai működése a szervezetben

Az informatikának, mint támogató területnek kiemelt szerepe van ma minden szervezet működésében. Informatika nélkül lehetetlen hatékony és eredményes szervezetet működtetni. A korábbi részjelentésemben is feltártam azokat a problémákat, melyek ezek hiányából fakadnak.

Amikor az informatika érettségét vizsgáljuk a szervezetben akkor döntően két részt kell megvizsgálnunk: az informatika, mint eszközinfrastruktúra és az informatika, mint alkalmazásinfrastruktúra.

Nem szabad elfeledkezni az informatikai eszközök racionalizálásáról sem, hiszem mind a kommunikáció (telefon, internet, ...), mind pedig a nyomtatásmenedzsment területén nagy tartalékok vannak a KLIK működésében.

Az eszköz infrastruktúra fejlődését a KLIK-ben a kialakult hibrid vékony-vastag kliens architektúra határozza meg.

### 3.2.1. IT architektúra kialakítása a KLIK-ben

A kapott dokumentumok alapján megvizsgáltam, hogyan alakulhatott ki a KLIK-ben a most meglévő hibrid (félleg vastag kliens-es és félleg vékony kliens-es) architektúra.

Tapasztalataim és a kiépítés alatt tapasztalt problémák miatt egyértelműen kijelenthetem, hogy hibás döntés volt a hibrid megoldás bevezetése.

A vékony klienses megoldás előnyeit (költséghatékony üzemeltetés, biztonságosabb adatmentés, licence költség megtakarítás...) nem tudja kihasználni a rendszer a hibrid

megoldása miatt, ellenben lényegesen drágább lett így az üzemeltetése, hiszen a vastag kliens-es üzemeltetési költségek mellett a vékony kliens-es üzemeltetési költségek is felmerülnek.

Üzemeltetés szempontjából ez azt jelenti, hogy a KLIK-nek éves szinten biztosan több tízmilliós többletkiadást fog jelenteni. Így annak feltárása, hogy valójában ki dolgozta ki a hibrid megoldás architektúráját egy lényeges kérdés. Az informatikai főosztály szerint megbeszéléseken elhangzott, hogy a NISZ éves szinten több mint 700 (900) millió forint fog kérni az üzemeltetésért. Szeretném hozzátenni, hogy még nem kezdődtek el az egyeztetések, tárgyalások az üzemeltetési költségekről.

Még nem került aláírásra az üzemeltetési szerződés, mely részletesen szabályozza az SLA szinteket az egyes szolgáltatások tekintetében. Ezen ügyet le kellene zárni 2013.12.31-ig.

2013.02.01-én Marekné dr. Pintér Aranka küldött egy levelet Vályi-Nagy Vilmos államtitkár úrnak, melyben felvázolja a KLIK rövidtávú informatikai stratégiai céljait. A dokumentum elsősorban azokat az informatikai szakterületi követelményeket veszi számba, amelyek megítélésük szerint döntően 2013. első felében létrehozhatók. A dokumentum szerint egy szokványos architektúrát alakítanának ki. Semmi nem mutat a vékonykliens technológia használatára.

2013.03.01-én a NISZ írt egy levelet dr. Naszvadi György államtitkár úr részére (673/2013-VIG). Ebben leírja, hogy az eddig felgyülemlett tapasztalatok alapján milyen IT eszközigenyre van szükség a KLIK működésének biztosításához. A levél szerint a forrásigény 2.391 M Ft. A levél mellékletében található eszközökből egyértelműen látszik, hogy egy vastag klienses architektúrában gondolkozott a NISZ (PC munkaállomás). Ez összecseng a KLIK-ben készült és Vályi-Nagy Vilmos államtitkár úrnak 2013.02.01-én küldött levéllel.

A KLIK számára készült egy „Klebensberg intézményfenntartó központ rövid távú informatikai feladatok (2013. március – augusztus)” címmel egy dokumentum, melyet Dr. Sebestyén Attila készített és 2013.03.05-én került leadásra a KLIK-nek. Dr. Sebestyén Attila megbízási szerződése (1132-1/2013/KIK) volt a KLIK-ben. A teljesítés igazolásból kiolvasható, hogy ezt a dokumentumot ő készítette. A dokumentum 14. oldala említi először a vékonykliens architektúrát:

*„A zárt célú hálózatban a meglévő kb. 550 db munkaállomás (ebből tartományi környezetben használható korszerű eszköz kb. 250 db) mellé további 2.200 db munkaállomás beszerzését tervezzük. A munkaállomások a központi adatvagyron képzés okán nem írhatnak helyi tároló egységeikre, a munkavégzés a helyi hálózatok állomány megosztásán keresztül történhetnek, illetve felhasználó nem rendelkezhet a helyi erőforrása felett rendszergazdai (ide értve a telepítési jogot is) jogosultsággal. Ebből a koncepcionális megfontolásból következően célszerű a munkahelyeket meghatározó mértékben RDP vékonykliensekkel felszerelni. A*

*vékonykliensen és az asztali munkaállomások arányát 2/3 – 1/3 arányban javasoljuk kialakítani (1.500 db RDP vékonykliens és 700 db PC)."*

A dokumentum folyamatosan kinyilatkoztat, de egyetlen egy esetben sem végez elemzést a KLIK tekintetében, milyen előnyei, milyen hátrányai vannak a leírtaknak. Semmilyen gazdaságossági számítás nem jelenik meg, mely bemutatná a vázolt technológia hatékonyságát.

A KLIK 2013.03.08-án (311-7/2013/KIK/01) küldte el a megrendelést a NISZ-nek, melyben már nem kizárólag vastagkliens-es architektúra szerepel, hanem megjelenik benne 1200 db vékony kliens számítógép. A táblázat többi eleme megegyezik a korábbi elemekkel.

Amikor megkérdeztem, hogy ki állította össze a NISZ-nek elküldött végső táblázatot, akkor az Elnök Asszony is Nagy Zoltánhoz irányított, akinek megbízási szerződése van a KLIK-kel. Végignézve Dr. Sebestyén Attila márciusi teljesítési igazoláshoz mellékelt dokumentumokat, pontosan megegyeznek a benne lévő specifikációk a megrendelőben lévő specifikációval.

A 2013.03.08-án a NISZ-nek elküldött megrendelő:

- olyan eszközt is tartalmazott (pl: RSA token) amire a KLIK-nek nincs szüksége,
- olyan, megítélésem szerint piacinál lényegesen nagyobb beüzemelési (installálási) költségeket takar (pl: egyen PC és vékonykliens installálás: 42.500.000 Ft; Nyomtató telepítés 8.800.000 Ft; telefon telepítés: 17.000.000 Ft; rendszerintegráció 60.000.000 Ft) (ezek a kiemelt tételek összesen: 128.300.000 Ft),
- „Ci3; monitor, billentyűzet, egér, HDD min: 250Gb, 4GRAM;” konfigurációs számítógépet ma (Br) 170.000 Ft-ért lehet találni webshop-okban (arról nem is beszélve, hogy 500db-os rendelésnél mekkora kedvezményt lehetne elérni)

Azaz nem világos, hogy a meghatározott értékek milyen árszintet képviselnek.

További érdekesség, hogy miért voltak a megrendelőben benne az összegek, hiszen a NISZ-nek magának is közbeszerzésen kellett beszereznie az eszközöket, mely esetén biztosan nem volt tudatában a pontos összegeknek.

Ha megvizsgáljuk a megrendelés első bekezdésének második felét:

*„..., valamint a központosított informatikai és elektronikus hírközlési szolgáltatásokról szóló 309/2011. (XX.23.) kormányrendelet szerint a KLIK informatikai eszközök ellátására, ...”*

akkor látható, hogy 2013.03.08-án a KLIK nem tartozott a 309/2011. (XII.23.) kormányrendelet alá, hiszen valójában a 28/2013. (VI. 12.) NFM rendelete alapján egyedi szolgáltatási megállapodás útján köteles a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt-től közvetlen finanszírozás útján igénybe venni az informatikai és hírközlési szolgáltatásokat, mely csak 2013.06.12-én jelent meg. Azaz 3 hónappal a jogszabály megjelenése előtt indította el a beszerzést.

**Következmény/Tanulság:** Olyan hardver architektúrát (vékonykliens – vastag kliens hibrid megoldás) alakítottak ki a KLIK-ben melyet nem előzött meg részletes felmérés és gazdasági számítás. -> Indokolatlan volt a döntés. [Most már tudjuk, hogy hibás is volt a döntés.]

Olyan architektúra került kiválasztásra, melyről az üzemeltetőnek nem volt szakmai tudása és így jelentősen megnőtt a kiépítés időigénye (kockázata). -> Üzemeltetés és kiépítés tekintetében hibás volt a döntés. [Nem volt hatékony a döntés.]

A KLIK folyamatosan azt kommunikálta, hogy nem ő választotta a vékonykliens vastagkliens hibrid hibás megoldást, az állítás nem felel meg a valóságnak. Egyértelműen azonosítható, hogy a KLIK kérte ezt a technológiát.

### 3.2.2. Tankerület informatikai ellátottsága

Még egy dolgról kell említést tenni az infrastruktúra tekintetében. Mely tankerületeknek nincs megfelelő IT architektúrája. A mai napig [2013.11.06.] nem került kiépítésre a vékony kliens architektúra:

Megye	Tankerület	Önkormányzat megnevezése	Informatikai problémák
Budapest	Budapest 02	Budapest II. Kerület Fővárosi Kerület Önkormányzata	<u>A szerver szoba kiépítése a jelenlegi helyszínen nem megoldható.</u>
Budapest	Budapest 11	Újbuda Önkormányzata	<u>A szerver szoba kiépítése a jelenlegi helyszínen nem megoldható.</u>
Budapest	Budapest 14	Budapest Főváros XIV. Kerület Zuglói Önkormányzata	<u>A szerver szoba kiépítése a jelenlegi helyszínen nem megoldható.</u>
Csongrád	Kistelek	Kistelek Város Önkormányzata	<u>A szerver szoba kiépítése a jelenlegi helyszínen nem megoldható.</u>
Fejér	Gárdony	Gárdony Város Önkormányzata	<u>Még nincs kint szerver, de folyamatban a telepítés.</u>
Győr-Moson-Sopron	Pannonhalma	Pannonhalma Város Önkormányzata	<u>Még nincs kint szerver, de folyamatban a telepítés.</u>
Jász-Nagykun Szolnok	Törökszentmiklós	Törökszentmiklós Városi Önkormányzata	<u>A szerver telepítése folyamatban van.</u>
Komárom-Esztergom	Kisbér	Kisbér Város Önkormányzata	<u>Még nincs szerverszoba, de 2014-ben lesz szerverszoba.</u>
Pest	Aszód	Aszód Város Önkormányzata	<u>Még nincs kint szerver, de lesz szerverhelyiség.</u>
Szabolcs-Szatmár-Bereg	Nyírbátor	Nyírbátor Város Önkormányzata	<u>A szerver szoba kiépítése a jelenlegi helyszínen nem megoldható.</u>
Vas	Cellödömök	Cellödömök	<u>A szerver szoba kiépítése a jelenlegi helyszínen nem</u>

			<u>megoldható.</u>
Vas	Körmend	Körmend Város Önkormányzata	<u>A szerver szoba kiépítése a jelenlegi helyszínen nem megoldható.</u>
Borsod	Edelény		<u>Még nincs kint szerver, de folyamatban a telepítés.</u>
Pest	Cegléd		<u>Új helyre költözött már, folyamatban van a kiépítés.</u>

Hogy lehet az, hogy a KLIK tankerületek megalakulása után 12 hónappal még mindig nem képesek megfelelő szerverszobát kialakítani 7 esetben és miért csak 12 hónap elteltével jutott oda több tankerület (7), hogy legyen lassan rackszekrénye.

**Következmény/Tanulság:** *Az architektúra választás miatt még mindig nincs minden tankerületben informatikai ellátás (jelenleg 15 ilyen tankerület van). Ha csak vastagkliens megoldást választott volna a KLIK, akkor már rég minden tankerületben teljes kiépítettség lenne. -> Idő tekintetében is hibás volt a döntés. [Nem volt hatékony a döntés.]*

### 3.2.3. Telekommunikációs irányok

Sajnos a KLIK a működésének elmúlt 14 hónapjában nem szentelt elég figyelmet a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások felmérésére és racionalizálására. Ezt már korábban is említettem.

A telekommunikáció, mint sok más terület, nem annál a szakterületnél volt, ahova jellemzően tartozik, hanem egy másik főosztály működtette. Ilyen terület a telekommunikáció is, mely 2013. októberéig a vagyongazdálkodáson volt és nem az informatikai területhez tartozott.

Amint átkerült a terület az informatikai főosztályhoz elindult a Telekommunikációs stratégia dokumentum elkészítése. Célja, hogy a KLIK szervezetébe tartozó valamennyi meglévő telekommunikációs szerződésének és kifizetésének felmérése mentén 2014. decemberéig ütemezetten kialakítsák a költséghatékony, dokumentált, igényeknek megfelelő szabályozott KLIK telekommunikációs szolgáltatást. Az egységes belső szabályozás mentén megvalósuló költséghatékony és az igényeknek megfelelő teljes személyi és tárgyi hatókörön megvalósuló KLIK telekommunikációs szolgáltatás elérése.

Sajnos gazdálkodási terület erről a területről sem tud érdemi adatot szolgáltatni. Igaz a gazdálkodási rendszer tartalmaz telekommunikációs költségeknek egy költséghely számlát, de sok önkormányzat átszámlázott tételként hárítja át ezt a költséget a KLIK-nek így a jelenlegi gazdálkodási struktúrából nem derül ki, hogy az intézmény mennyi valós telekommunikációs költséget fizet ki. (A gazdálkodástól kapott adatok és a becslések alapján a KLIK évente több mint 1 milliárd forintot fordít ilyen szolgáltatásokra.) Ez azért nagy probléma, mert nem egységesek az irányelvek és az egyes intézmények teljesen más szabályok mentén használják, térítik meg a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások igénybevételét.

Első becslés alapján – hangsúlyozom nem állnak rendelkezésre teljes körű adatok – több mint 100 millió Ft megtakarítás érhető el éves szinten ennek a feladatnak az elvégzése mentén. További eredménye lenne, hogy érvényesülne az egységes irányítási elv ezen a területen is.

A telekommunikációs stratégia célrendszere:

- Rövidtávú cél:  
KLIK telekommunikáció konszolidációjának megtervezése, költségtervezés, költség megtakarítás kimutatása. Kormányzati flottán belül mobil telefon készülékkel és SIM kártyával ellátni a KLIK Központ és a KLIK Tankerületek foglalkoztatottainak. KLIK belső szabályozás megteremtése, folyamatok felmérése, felelősségi körök és feladatok meghatározása, ütemezése a megvalósítás és a megvalósítást követő időszakra. [Időtáv 2 hónap; HI: 2013.12.31.]
- Középtávú cél:  
KLIK telekommunikációs szokások felmérése a rövid távú célok mentén. Az egyes köznevelési intézmények foglalkoztatottainak ellátása mobil telefon készülékkel és SIM kártyával (költségviselés szigorú szabályai mellett). KLIK belső szabályozás és folyamatok felülvizsgálata, módosítása, felelősségi körök és feladatok meghatározása, ütemezése a megvalósítás és a megvalósítást követő időszakra. [Időtáv 10 hónap; HI: 2014.08.31.]
- Hosszú távú  
Egységes, költséghatékony, a KLIK stratégiához igazodó KLIK telekommunikációs szolgáltatás megvalósítása, mely a KLIK teljes szervezetében a teljes telekommunikációs spektrumot magába foglalja folyamatosan felülvizsgált szabályozási környezetben. [Időtáv 12 hónap; HI: 2014.12.31.]

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK nem alakított ki egységes irányelvet a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások terén, mely bevezetése jelentős hatékonyságnövekedéssel járna. Óvatos becslés alapján is legalább 100 millió forintot tudna a KLIK megtakarítani éves szinten. -> Nem volt döntés így a hatékonyságot nem használta ki a KLIK.*

#### 3.2.4. Alkalmazásinfrastruktúra:

Erről sajnos csak nagyon kicsit beszélhetünk, hiszen itt jellemzően két „nagyobb” és pár apró alkalmazásról beszélhetünk.

#### 3.2.5. Ultimate iktató és dokumentumkezelő rendszer.

A KLIK működéséhez elengedhetetlen egy iktató és dokumentumkezelő alkalmazás. E nélkül nem lehet a dokumentumokat az érkező és a kimenő leveleket nyomon követni, és a belső dokumentumok jóváhagyása is lényegesen hosszabb időt venne igénybe.

A KLIK 2012. novemberében központosított közbeszerzési eljárásban a RICO Hungary Kft. által a KEF-en „Fénymásoló rendszerek szállítása és kapcsolódó szolgáltatások teljesítése 2012” lévő keret-megállapodásában (KM0108FMRK12) a DMSone Zrt Ultimate rendszerét szerezte be. A szerződés 2012.11.28-án került aláírásra, mely 320 usert tartalmaz és a szerződéses összeg 25.59.3417 Ft. A szerződés 3. pontja szerint 2013.03.30. a teljesítési határidő. Idáig 22.611.796 Ft került kifizetésre.

Amikor azt a kérdést tettem fel, hogy milyen gazdaságossági számítás előzte meg a rendszer beszerzését, akkor azt a választ kaptam, hogy a KLIK-ben akkor ezt a rendszert ismerték többen, az OH-ban is ezt használták, így ez került beszerzésre.

2013.03.29-én a Szállító és a KLIK megállapodott a határidő 2013.05.12. napjára való módosításában (Ikt: KLIK/01/4022-10/2013.).

2013.05.24-én küldte el a DMSone – többek között – a Projekt Alapító Dokumentumot, Bevezetési és oktatási tervet, ...

2013.10.15-én 22 fő használta az Ultimate rendszert.

A KLIK tájékoztatása szerint a NISZ hátráltatta a bevezetést, mert a NISZ nem biztosított szervert az alkalmazáshoz. Ezt az érvelést igen nehéz elfogadni, hiszen 2012.11.28-án még nem volt kijelölve a NISZ kizárólagos szolgáltatónak, így a KLIK-nek a közbeszerzés elindításakor rendelkeznie kellett volna megoldással arra, hogyan kívánja üzemeltetni az alkalmazást. Az elmondottak alapján erre nem volt felkészülve, így számomra megkérdőjeleződik a beszerzés időbeli szükségessége.

Az is érdekessé teszi a beszerzés ütemezését, hogy 11 hónappal a beszerzést követően a licencek 10%-át sem használta a KLIK.

2013.10.25-én a DMSone átadott egy „Ultimate iktató –és dokumentumkezelő rendszer kiterjesztési koncepció” című dokumentumot, mely azt tartalmazza, hogy az országos, teljes KLIK működésére kiterjesztett rendszer további 188,6 millió Ft-ba kerülne.

A kormányzat rendelkezik az SDA stúdió Kft. Poszeidon alkalmazásának korlátlan licenceivel, mely alkalmazást használja az EMMI. Így nemcsak lényegesen olcsóbban tudta volna (tudná) a KLIK az országos iktató rendszert kialakítani, hanem hatékonyan tudna integrálódni közvetlenül az EMMI iktató rendszeréhez. Érdemes lenne megvizsgálni gazdaságossági szempontból, hogy ha a KLIK most vezetné be a Poszeidon rendszert, akkor nem lenne-e olcsóbb a bevezetése.

***Következmény/Tanulság:*** *A KLIK nem alakított ki egységes irányelvet a telekommunikációs eszközök és szolgáltatások terén, mely bevezetése jelentős hatékonyságnövekedéssel járna. Óvatos becslés alapján is legalább 100 millió forintot tudna a KLIK megtakarítani.*

#### **4. Problémacsoport: EMMI-KLIK közvetlen kapcsolata és a külső környezet**

##### **4.1. Problémacsoportok**

4.1.1. Egyértelmű iránymutatásra van szükség: Nem mindig egyértelmű, hogy az EMMI Köznevelésért Felelős Államtitkársága pontosan mire gondol. Mivel a KLIK több esetben sajnálatos módon félreértette vagy nem akarta közösen értelmezni a feladatot, így felesleges konfliktusok, feszültségek alakultak ki.

4.1.2. Adatszolgáltatás, ahol nem a KLIK az adatgazda: Alapvető elvárás, hogy a KLIK-nek tudnia kell hol, hány pedagógus van. A jogszabály szerint az Oktatási Hivatal a

közhiteles adatgazdája ennek az információnak. Megítélésem szerint, ettől még a KLIK-nek ezt naprakészen tudni kell, de ez csak informatikai támogatással lehetséges.

- 4.1.3. Prioritások kezelése: Sajnos gyakran jönnek olyan feladatok, melyek a megszabott határidőre a jelenlegi infrastruktúrával és a nem megfelelő összetételű, felkészültségű személyi állomány miatt teljesíthetetlenek. Ilyenkor elengedhetetlen a prioritásokat a helyükön kezelni.
- 4.1.4. Turbulens jogi környezet: A jogi szabályozók, a jogi környezet gyakran és turbulens módon változik. Ez persze sok esetben egy ekkora intézet felállításának természetes velejárója. A KLIK munkatársainak elmondása szerint nem mindig vonták őket be az előkészítésbe, illetve csak néha hallgatták meg a véleményüket.

## **5. Problémacsoport: Adatbekérések kezelése és értelmezése**

### **5.1. Problémacsoportok**

- 5.1.1. Nem strukturált az adatbekérés: Az adatbekéréseket arra használja a KLIK, hogy az azonnal felmerülő megkeresésekre, problémákra, adatokat kérjen be a tankerületektől. Ez jellemzően napi 1-2 adatbekérést jelent. Mivel nincs struktúrába rendezve és nem tervezetten működik az adatbekérés, így az adott pillanatban elkészülő adattáblákat csak és kizárólag az adott kérdés megválaszolására használják fel. Így az is előfordul, hogy van olyan adatkör, amit egy hónap alatt háromszor kértek be. Mivel az adatbekérés nem követ egy előre meghatározott struktúrát, valamint a válaszadáshoz nem adott értékkészlet áll rendelkezésre, hanem jellemzően szabadszöveges mező, így az adatok összesítése nagyon nagy emberi beavatkozást igényelnek.
- 5.1.2. Nincs felépített adattárház az adatok kezelésére: Nincs egy olyan informatikai alkalmazás, ahol idősorosan lehetne tárolni a bekért adatokat. Erre rá lehetne építeni egy rendszeres adatbekérést, melyből lényegesen több információt lehetne kinyerni, így ez sokat segíthetne az Intézet hatékony vezetésében.
- 5.1.3. Nincs felépített adatszolgáltatási adatkör: Nem készült összesítés, hogy idáig milyen adatbekérések voltak. Ennek segítségével a releváns adatokat rendszeren be lehetne kérni egy jól strukturált form-on keresztül, majd idősorosan bekerülhetnének egy adattárházba.
- 5.1.4. Adatok értelmezése és elemzése: A beérkezett adatokat később nem elemzik. Pedig az elemzésnek több előnye is lenne. Egyrészt az elemzések után lényegesen könnyebb lenne megtalálni a hibás adatokat. Másrészt értelmezni lehetne, hogy a kapott eredmények idősorosan valójában mit is jelentenek, és valódi háttérmunkát lehetne végezni az ágazat számára. Azt sem szokta megvizsgálni a KLIK, hogy hogyan lehetne kiküszöbölni a hibás adatok beérkezését.
- 5.1.5. Adattisztítási probléma: A beérkezett adatokat több esetben is tisztítani kell. Persze ezeket a tisztításokat vissza kellene vezetni az adatszolgáltató felé, hogy megerősítse vagy értelmezze az adatszolgáltatásából eredő hibákat. Ennek kiküszöbölése azért is lenne fontos, mert rettentően sok emberi erőforrást igényel, melynek csökkentése hatékonyabbá tenné az Intézetet.

5.1.6. Ki is az adatgazda?: Látni kell, hogy sok esetben nem is a KLIK az adatgazdája a szükséges adatoknak (pedagógus létszám, pedagógus bérek, ...), de mégis mindenki a KLIK-hez fordul.

5.1.7. Adatminőség, kitettség: Mivel a KLIK nem rendelkezik adatokkal és minden esetben a tankerületektől kell beszereznie azokat, így ha a 198 tankerületből csak 1 tankerület nem szolgáltat adatot, vagy hibásat küld, akkor az egész adatszolgáltatás hibás lesz, függetlenül attól, hogy 197 tankerület időben és pontosan szolgáltatott adatot. Így nagy a központ kiszolgáltatottsága a tankerületi adatszolgáltatóknak.

## 5.2. Adatbekérések: Kisebb portál alkalmazások (jelenlegi helyzet)

Elkészült több kisebb portál alkalmazás, mely az adatbekerést és adatáramlást hivatott támogatni.

Az „iskola.terport.hu” feladata a (pályázati) projektek kommunikációja a tankerületekkel. Célja, hogy minél gyorsabban tudjunk a tankerületekkel minden fontos új információt megosztani, illetve a projektek előrehaladásával kapcsolatos új feladatokról pedig minél pontosabb tájékoztatást tudjunk feléjük nyújtani.

A „felmeres.klik.gov.hu” feladata a fejlesztés vonatkozásában a projektek nyilvántartási rendszere, célja, hogy a tankerületek közreműködésével, legyen egy mind a központ mind a tankerületek számára elérhető, a különböző fázisban lévő projektek adatait tartalmazó nyilvántartás

A „KKÖP- Klebelsberg Képzési Ösztöndíj Program pályázatkezelési informatikai rendszer” feladata a KKÖP program pályázatát támogató WEB-es (pályázói) regisztráció felület, WEB-es pályázat beadási, illetve adminisztrációs felület. Az adminisztrációs felület kezeli a pályázatok értékelését, a felhasználók (KLIK-es dolgozók) jogosultságát.

A „Sharepoint” feladata egyedi, nem bonyolult, tömeges adatbekerések, összesítések. Jelenleg ezen a felületen vezetjük pl. a bankszámlák nyilvántartását, szerződések összegyűjtése.

A kis portál alkalmazások kialakítása megtörtént, ezek sokat segítenek egy adott probléma, feladat megoldásában, de komplex módon, egységes törzsekkel nem működnek és adott funkciójában nem képesek ellátni a KLIK-ben felmerülő komplex adatbekerések feladatát. Egyedi kis ügyekre pillanatnyi megoldást jelentenek, de semmiképpen sem oldja meg a KLIK problémáját.

**Következmény/Tanulság:** *A kis portál alkalmazások kialakítása megtörtént, de adott funkciójában nem képesek ellátni teljes körűen a KLIK-ben felmerülő komplex adatbekerések feladatát. -> Csak rövidtávú volt a döntés hatása, így nem lehet hatékony hosszú távon!*

## 6. Problémacsoport: Elnöki utasítások és szabályzatok

### 6.1. Problémacsoportok

6.1.1. *Szabályzatok hiánya:* Megvizsgálva KLIK működésének belső kereteit azt tapasztaltam, hogy igen sok szabályzat (elnöki utasítás) kidolgozása megkezdődött, de nem történt meg a jóváhagyásuk és hatályba léptetésük. Ez alapjaiban befolyásolja a szervezet működését, hiszen nem adja meg a belső működés kereteit.

### 6.2. A szabályzók egyes kérdései a szervezetben

Áttanulmányoztam a KLIK és az EMMI között folytatott terjedelmes levelezést a KLIK SzMSz-éről. A nézőpontok közötti ellentét az elnöki utasítások és a szabályzatok kiadása és jóváhagyása körül zajlott. A KLIK azt támogatta, ha EMMI jóváhagyása nélkül adhat ki szabályzókat az EMMI viszont ragaszkodott a jóváhagyáshoz, azok kiadása előtt. Az SzMSz-be végül az EMMI álláspontja került bele.

A későbbiekben is folytatódott az álláspontok merevedése a szabályzók kiadásával kapcsolatban. (Ikt: KLIK/08/228-2/2013.)

22/2013. (VII. 5.) EMMI utasításban jelent meg a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Szervezeti és Működési Szabályzata. Ha figyelembe vesszük, hogy a KLIK-et 202/2012. (VII. 27.) Korm. rendelettel alapították, akkor közel 1 év kellett, míg a KLIK elkészítette saját SzMSz-ét. Ez nagyon hosszú idő, figyelemmel arra, hogy a KLIK-nek valójában csak 2013.01.01-től kellett foglalkoznia a napi működéssel. Az előtte lévő 4+4 hónap a működés (szabályzók) kialakítására elég kellett volna legyen.

A KLIK a miniszteri biztos érkezéséig (2013.09.15-ig) az alábbi elnöki utasításokat adta ki:

Sorszám:	Tárgy/cím:	Hatály:
1/2013. (I.17)	Kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzésről szóló szabályzat	Pdf - 2013. január 18 –án lépett hatályba, és 2013. február 11 –én hatályát veszttette.
1/2013. (I.02.)	a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ kiadmányozási és helyettesítési rendjéről szóló utasítás	Pdf – 2013. január 4 –én lépett hatályba és 2013. január 15 – én hatályát veszttette.
2/2013. (II.11)	Kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzésről szóló szabályzat	Pdf – 2013. február 12- én lépett hatályba. (Nem egyértelmű!)
2/2013. (I.15.)	a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ kiadmányozási és helyettesítési rendjéről szóló utasítás módosítása	Pdf – 2013. január 15 –én lépett hatályba, és egyes rendelkezései 2013. május 31 – ével hatályukat veszttették.
3/2013. (II.11)	a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ beszerzéseinek lebonyolításával kapcsolatos	Pdf – 2013. február 12 –én lépett hatályba.

	eljárásrendről szóló szabályzat	
3/2013. (I.18.)	a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fejlesztéseinek bonyolításával kapcsolatos eljárás rendjéről szóló utasítás	Pdf- 2013. január 19 –én lépett hatályba.
4/2013. (IV.19.)	Kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzésről szóló szabályzat módosítása	Pdf – 2013. április 20 –án lépett hatályba, és hatályát veszítette 2013. szeptember 3 –án.
4/2013. (V.24.)	a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ alkalmazottainak 2013. évi béren kívüli juttatásairól szóló utasítás	Pdf - 2013. május 25 –én lépett hatályba, és 2013. június 30 –án hatályát veszítette.
5/2013. (V.31.)	a munkáltatói jogkör gyakorlásának átruházásáról szóló utasítás	Pdf – 2013. június 3. napjától lépett hatályba.
6/2013. (VI.06.)	a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ alkalmazottainak nem rendszeres bérkifizetés címén kifizetésre kerülő juttatásairól szóló utasítás módosítása	Pdf – 2013. június 7. napjától lépett hatályba, és 2013. június 30 –án hatályát veszítette.
7/2013. (VII.05.)	a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ cafetéria juttatásairól szóló utasítás	Pdf – 2013. július 6 –án lépett hatályba.
8/2013. (IX.3.)	Kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzésről szóló szabályzat módosítása	Pdf – 2013. szeptember 3 –án lépett hatályba, és 2013. szeptember 5 –én hatályát veszítette.
9/2013. (IX.5.)	Kötelezettségvállalás, érvényesítés, utalványozás, ellenjegyzésről szóló szabályzat módosítása	Pdf – 2013. szeptember 5 – én lépett hatályba.

Ezek az utasítások normaszövege nem került egyeztetésre az EMMI-vel.

A KLIK sokáig nem volt együttműködő az EMMI-vel az elnöki utasítások kiadása tekintetében. Azt az elvet követte, hogy az elnöki utasítás csak 1 oldalas és nem tartalmaz érdemi rendelkezést. Az érdemi rendelkezések a mellékletben található, melyet nem kívánt a KLIK kiadni.

Amikor a KLIK végül átadta a mellékleteket, akkor szándékosan csak pdf formátumban adta oda, melyet az államtitkárság nem tudott szerkeszteni.

Az utóbbi időben ez hozzáállás kezd megváltozni a KLIK-ben. A jelentős elmaradásokat le tudja a két szervezet közösen dolgozni.

A kialakult helyzetért mind a két szervezet más és más szempontok szerint felelős, de a konfliktust közösen kell megoldani.

**Következmény/Tanulság:** Szabályozók terén a KLIK nem volt (elég) rugalmas az EMMI-vel való együttműködés során. A KLIK lényegesen nagyobb önállóságot

*kívánt magának, mint amit az irányító hatósága támogatott. Ha együttműködőbb lett volna a KLIK, akkor hamarabb kerülhetek volna kiadásra a szabályzók.*

#### 6.2.1. SzMSZ (3.0)

A 22/2013. (VII.5.) EMMI utasítással kiadott SzMSz-t (1.0) a Szakképzési elnökhelyettes kinevezése érdekében módosították a 37/2013. (X.4.) EMMI utasítással módossal (2.0).

A hatályos SzMSz módosítását kezdeményezte a KLIK 2013.10.28-án, melynek kiemelt területei:

- Szervezeti struktúra igazítása a napi működéshez.
- A tankerületi adatszolgáltatások gördülékenyebbé tétele érdekében a járási tankerületek megyeközponti tankerületi szintű koordinációját – a megyeközponti tankerületek irányítási jogkörének nevesítése nélkül.
- Jogszabályi kötelezettségünknek tettünk eleget a vagyonyilatkozat-tételi munkakörök meghatározásával az SZMSZ 4. függelékeként.

Ezzel megerősödik a megyeközponti tankerület koordináló szerepe és a szervezeti struktúra a mai működésnek megfelel.

#### 6.2.2. SZMSZ (4.0)

Mivel a 2013.10.28-i SzMSz módosítást úgy készítette el a KLIK, hogy ne kelljen jogszabályt módosítani, most azok a változások kerülnek módosításra, melyek a jogszabályi vonzatai vannak. Az SzMSz 3. módosítását (4.0) a KLIK működésének további racionalizálása, valamint a hatályos Alapító Okirattal való harmonizáció szükségessége indokolja.

A módosítás alatt lévő SzMSz-nek az előkészítése 3 hete elkezdődött a KLIK-ben.

- Szervezeti struktúra igazítása a napi működéshez, mely Alapítói Okirathoz kapcsolódó vonzata van.
- Kormánytisztviselői, illetve közalkalmazotti létszám újragondolása, elsősorban a fenntartói feladatellátásból fakadó pénzügyi és gazdasági feladatok hatékonyabb ellátása érdekében.
- A tankerületek köznevelés-szakmai feladatellátásának elősegítése, illetve a KLIK központi szakmai irányítása kiterjesztésének érdekében, a megyeközponti tankerületek szervén belül a szakképzési, valamint a gazdasági és igazgatási osztályon felül indokolt létrehozni egy köznevelési osztály jogállású szervezeti egységet is.
- A KLIK Hivatalos Értesítő 47/2013. számában megjelent, 2013. szeptember 1-jétől hatályos Alapító Okiratának 1-3. mellékletei tartalmazzák a KLIK fenntartása alatt álló köznevelési intézmények hatályos felsorolását, amelynek harmonizációját az SZMSZ 2. függelékével is szükséges megteremteni.

- A köznevelési intézmények elnevezése alapító okirattal való összhangjának megteremtése mellett – a vonatkozó jogszabályok módosulása okán – az intézmények engedélyezett közalkalmazotti létszámát is javasolt aktualizálni.

## **7. Problémacsoport: Gazdálkodás területe**

### **7.1. Problémacsoportok**

- 7.1.1. Tervezés hiányosságai: Azt kellett tapasztalnom, hogy a KLIK 2013-as költségvetése nem korábbi bázis értékek mentén készült, így semmi sem garantálja, hogy a korábbi időszakban a költségvetés több során és több fenntartónál lévő összegek maradéktalanul átkerültek a KLIK-hez. Azt kell látni, hogy ugyanez az elv dominál a 2014-es költségvetés tervezésénél is. Megítélésem szerint semmilyen múltbeli kvantitatív számítás nem támasztja alá a jelenlegi költségvetés tervezését. Hiányoznak tételek a költségvetésből pl.: nevezési díjak versenyekre, továbbképzések támogatása, (felújítás), (karbantartás), uszodabérlet, iskolabusz, stb.
- 7.1.2. Szükséges és elégséges pedagógus létszámok meghatározása: A KLIK szervezete még nem tudta számomra bemutatni, hogy a 2013.09.01-én indult tanévben mekkora létszámú pedagógusgárdára volt szükség a Nkt. alapján. Ennek hiányában a valós költségeket sem lehet meghatározni.
- 7.1.3. Nem létezik valós szerződés nyilvántartás: Elindult egy nyilvántartás felállítása közel 1 évvel az Intézet elindítása után, melyet áttekintettem, de ebből a nyilvántartásból valós, értelmezhető elemzés – jelenleg – nem nyerhető ki.
- 7.1.4. Nem indultak el a nagy közbeszerzések: A KLIK létrehozásának egyik alapvető célja többek között az volt, hogy költséghatékonyan kezelje az intézményeket. Ennek alapvető eleme, hogy „nagy”, összevont közbeszerzéseket indítson el a KLIK. Ezzel el lehetett volna elérni, hogy a 2013. tavaszán zárolt költségvetési forrásokat (6,3 mrd Ft) ellensúlyozzák. Sajnos, csak néhány közbeszerzésnek az előkészítése indult el.
- 7.1.5. Szabályzás hiánya: Alapvető probléma, hogy alig adtak ki gazdálkodás tárgyú elnöki utasításokat. Azt meg kell említeni, hogy ezek részben elkészültek érkezésem óta.

### **7.2. A gazdálkodási terület egyes kérdései**

#### **7.2.1. Gazdálkodási területről általában**

A KLIK gazdálkodása jelenleg irányítatlan, valójában csak a véletlenek és az emberi elkötelezettség miatt működik úgy, ahogyan működik. Mire is alapozható ez a kategórikus kijelentés; az alábbiakban részletesen kifejtésre kerül.

A gazdálkodási terület kialakítására az elsők között került sor a KLIK szervezetében.

A KLIK megalakulása (2012.09.01.) és mai nap (2013.11.10.) között a gazdálkodási terület szabályozására ezidáig 5 elnöki utasítás került kiadásra, igaz előkészületi stádiumban ezek megvoltak, de a KLIK indulásakor nem léptek hatályba.

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK gazdálkodási területének szabályozottsága hiányos. -> Szabályozók nélkül nem lehet sem eredményes, sem hatékony gazdálkodást folytatni. A KLIK vezetése elmulasztotta ezeket a szabályozókat időben [2013.01.01.] kiadni.*

Az SZMSZ szerint, ezen terület engedélyezett létszáma 39 fő. 2013. októberében ebből 12 státusz volt betöltve. A belépők száma 18 fő volt. Az előbbiekből következik, hogy minden harmadik felvett kolléga ki is lépett. A KLIK egyetlen egy szervezeti egységében sem volt ilyen mértékű fluktuáció.

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK Költségvetési Gazdálkodási Főosztályán a legnagyobb a fluktuáció. -> A szervezeti egység nem tud szakszerűen, hatékonyan működni. A fluktuáció oka nagyrészt, a főosztályvezető-helyettes vezetői alkalmatlansága.*

A gazdálkodási terület munkaerőhiánnyal küzd, nagy lemaradásai vannak, melyeket nem tud rendezni, mindig újabb hiányspirálba keveredik, továbbá a nehézségeket tetézi, hogy a szabályozók nincsenek meg, ebből adódóan a folyamatok akadoznak.

A tankerületi igazgatókkal készített interjúk során szinte mindegyik igazgató nehezményezte, hogy miért csak 2013. augusztusában mondta meg a gazdálkodási terület, hogy a 2013. év során mekkora összeggel gazdálkodhatnak. Sőt, egyes tankerületek még ekkor sem kapták meg a pontos összeget.

Adatszolgáltatás tekintetében a főosztály munkatársai képtelenek pontos, megbízható adatokkal szolgálni. A feltett kérdésekre sok esetben kitérő választ adnak, vagy egyáltalán nem adnak választ. (2013. november 8-án a Gazdasági Elnök-helyettesnek megküldött levelemben a kérdésem az volt, hogy a 2013. évi költségvetési hiány megszüntetése érdekében végrehajtották-e azokat az utasításokat, megtették-e azokat az intézkedéseket, amit az NGM kért. Az Elnök-helyettes a levélre válaszolt, de a feltett kérdésre nem.)

További észrevételem, hogy a feladatok delegálása és koordinálása igen nehézkes a főosztályon. A bérpapírok a központban először 2013. november elején kerültek kiosztásra, mert a gazdálkodási terület képtelen volt ezeket kinyomtatni. A cafeteria bizonyos elemeinek az utalása azért állt (ide nem értve a hibás adatszolgáltatásokat), mert az ügyintéző szerint nem ez a legfontosabb feladat. Javasoltam, hogy a cafeteria rendszer működtetése és az azzal kapcsolatos ügyintézés kerüljön a Jogi és Személyügyi Főosztályhoz, hiszen az alapvetően humánpolitikai kompetencia. Ezeket támasztja alá az a belső ellenőri jelentés is, mely erről a területről készült. (Iktatószám: 4041-4/2013).

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK Költségvetési Gazdálkodási Főosztálya – sajnos más területekre is igaz – nem a feltett kérdések teljes körű, adekvát megválaszolását tartja fontosnak, hanem azt, hogy "valamilyen" választ adjon. -> Nem tud egy szervezet eredményesen működni, ha a munkatársak nem a feltett*

*kérdésre válaszolnak és így feleslegesen újabb feladatokat generálnak vagy feladatokat megoldatlanul hagynak.*

### 7.2.2. Költségvetés tervezése

A KLIK létrehozásának egyik alapelve volt, az egységes irányelvek alkalmazása a működtetés tekintetében. Sajnos ez alig tapasztalható. A 2014. évi tervezésre vonatkozó felhívást a Költségvetési Gazdálkodási Főosztály csak 2013.10.29-én küldte ki (levél: 2013.10.29. 15:55).

A tervezési irányelvek (kitöltési útmutató) hiányosak, a tankerületek nem kapnak választ a feltett kérdésekre. Kimaradt például a folyóiratok egységes kezelésének kérdésköre. Nagyon vegyes a kép, mert egyes helyeken korábban engedték a folyóiratok beszerzését, más helyeken pedig nem engedélyezték. Az egységes irányelvek így nem tudnak érvényesülni, mert nincsenek. Mivel nincs egységes szabályozás a témában, így a tervezés is eltérően fog megvalósulni. Kimaradt továbbá az infláció kezelése, a garantált béremelés, továbbá a dologi kiadások irányelvei is.

A KLIK mindig arra hivatkozik, hogy a költségvetés tervezése nem a KLIK-en belül történik, hanem az EMMI-ben készül. Ahogy átnéztem a folyamatot, az EMMI a KLIK-től kapott adatokra támaszkodik és ennek megfelelően állítja össze a költségvetés tervezését.

A költségvetés tervezésének általános problémája abból fakad, hogy a KLIK képtelen volt a 2011. évi, a 2012. évi, és a 2013. I. negyedév tényadatai alapján egy elemzést készíteni, mely kvantitatív módon bemutatja a valós ráfordításokat és a 2013. II.-III.-IV. negyedév alakulását.

A Gazdasági Elnök-helyettes szerint „mindenki tudta”, hogy a KLIK költségvetése alultervezett, de erről semmilyen hivatalos levél vagy feljegyzés nem árulkodik, kivéve az alábbi kettő, melyet nem lehet hivatalos értesítésnek tekinteni.

A 2014. évi tervezésnek 2013. júliusában kellett volna elkezdődnie, amikor is elég idő állt volna rendelkezésre az adatok pontosítására és a nagyvonalú tervezési útmutató átdolgozásra.

Mivel a tervezés nem indult el 2013. nyarán, így a KLIK nem tudta érdemben, számokkal alátámasztani és bemutatni az NGM felé, hogy miért hiányos a költségvetése.

Többször kértem az Elnök Asszonytól és a Gazdasági elnök-helyettestől, hogy mutassák be, hogy a KLIK milyen lépéseket tett a költségvetési hiány kezelésére, kommunikálására.

Összességében két e-mail érkezett hozzám ebben a témában:

- Elnök Asszonytól érkezett levél (2013.10.31. 21:57), mely az Országgyűlés Oktatási, tudományos és kutatási bizottságának, 2012. október 9-én, kedden, 14 óra 12 perckor, a Képviselői Irodaház V. emelet 532. számú tanácstermében megtartott üléséről szól. Ebben a következők szerepelnek: „*Hogy a pénzekről is beszéljek: a jövő évi előzetes*

*költségvetési sorokból a XX. fejezet 3. és 18. címéről a Klebelsberghez átirányítható források 407 milliárd közeliek. A kollégáimmal készítettem egy költségvetési tervezést, amely az egész rendszerre 425 milliárdos tervet hozott. Itt szeretném jelezni, hogy megnézve a települési önkormányzatok, a 3 ezer alattiak működtetési költségeit - igaz, hogy a 2011. éves bázison -, ott 12 milliárd a dologi, ami még nem került át az önkormányzati forrásból ide. Itt nyilvánvalóan meg kell várni azt, hogy a települési önkormányzatok nyilatkozattételeinek az eredménye mit hoz. Én tehát azt érzékelem, hogy a mik-es forrásokból, illetve az egyes működtetési forrásokból pillanatnyilag a tervezésünk szerint ez a rendszer az átcsoportosításokkal anyagilag biztonságosan működtethető.”*

- Véleményem szerint egy bizottsági meghallgatáson elhangzott számok nem alkalmasak az EMMI, mint felügyeleti szerv és az NGM, mint költségvetésért felelős minisztérium tájékoztatására.
- A gazdasági elnökhelyettes asszony 2013.11.07. 15:50-kor érkezett e-mailben elküldte a KLIK 2012.11.10-i jelentését. Ebben ez található (6. old.): *„A tervezés jelenlegi szintjén a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ 2013. évi költségvetése nem tartalmazza:*
  - *a 3000 fő alatti települések, szakképző intézmények és az önkormányzatok által működtetésre felajánlott intézmények működtetési kiadásait,*
  - *a felzárkóztatási és tehetséggondozó programok támogatásait,*
  - *a MIK-ektől átvett közoktatási intézmények fenntartási és működtetési kiadásait,*
  - *az önkormányzatok által a nem állami, nem önkormányzati intézmények fenntartóival kötött közoktatási megállapodások 2013. évben felmerülő kiadásait.”*

A fentiekből látszik, hogy KLIK akkori vezetése érzékelte, hogy vannak kimaradó tételek a költségvetéséből, de ennek nagysága nem került meghatározásra, kommunikálásra. Ennek első kommunikálása – a nekem átadott dokumentumok szerint – csak 2013. októberében történt meg.

### 7.2.3. KLIK 2013-as költségvetési hiányának alakulása

- 2013.09.30. KLIK jelentése a kormánynak: *„...éves szinten akár **20 milliárd Ft-os hiányt okozhat**”*
- 2013.10.04. A KLIK levelet dr. Hoffman Rózsa államtitkár asszonynak (KLIK/02/580-1/2013), melyben a KLIK hiányát **25 milliárd**ban jelzi.
- 2013.10.22. Oláh Gáborné (levél: 2013.10.22. 14:48) dr. Naszvadi Györgynek küldött levelében **27,1 milliárd** forint hiány szerepel.
- 2013.10.27. Oláh Gáborné (levél: 2013.10.27. 22:06) nekem küldött egy levelet, melyben *„**27,3 milliárd** forint többlet forrás biztosítása szükséges”*

2013.10.29. Oláh Gáborné (levél: 2013.10.29. 11:37) nekem küldött egy levelet melyben „**36,45 milliárd forint többlet forrás biztosítása szükséges**”

A fentiek is mutatják, hogy elég dinamikus volt az előrelépés ahhoz képest, hogy semmilyen rendkívüli esemény nem történt 2013. szeptemberében és októberében, mely nem lett volna tudható előre. Innen is látszik, hogy nem állnak rendelkezésre releváns és naprakész adatok. Az ilyen adatok nélkül pedig nem lehet egy intézet prudens működését fenntartani.

A tranzakciós illeték kezelésére mai napig nem készített kimutatást a KLIK, pedig valószínűsíthető, hogy ez a tétel is tetemes lesz.

2013.11.11-én újabb tétel jelent meg a hiányok között a Rehabilitációs járulék III-IV. negyedéves összege (Oláh Gáborné levele: 2013.11.12. 16:30) 2,25 milliárd Ft. A levél tartalmazza, hogy a teljes évi 4,5 milliárd Ft nem került be a tervezésbe, de ebből 2,25 milliárd forintot a KLIK már kifizetett korábban. Azaz, a hiány további 2,5 milliárd forinttal nőtt. Azóta az NGM tett lépéseket, hogy a hiányt csökkentse a korábban zárolt 6,3 milliárd forint feloldásával és további 2 milliárd forintot biztosított keretáthelyezéssel „informatikai eszközök” vásárlására.

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK-ben olyan gazdálkodási rendszert kell felépíteni és működtetni, amely képes naprakész adatokat szolgáltatni. -> Működő, megfelelően strukturált gazdálkodási rendszer és a benne lévő, megfelelő adatok nélkül nem lehet egy szervezet gazdálkodásáról naprakész információval rendelkezni. -> A KLIK addig nem fog eredményesen működni, amíg nem áll rendelkezésre valós kép a gazdálkodásáról.*

#### 7.2.4. KLIK fenntartó vagy működtető a költségvetés tükrében

Igen sok probléma fakad a fenntartó és a működtető szerepek értelmezéséből. Információim szerint az önkormányzatok nem, vagy csak (kis)részben hajlandóak anyagilag kötelezettséget vállalni, mondván, hogy az állam a fenntartó.

A 2012. évi költségvetési évben az NGM tájékoztatása alapján (2013.10.15.) az önkormányzatok 12 milliárd forintot fordítottak iskolák karbantartására és felújítására a náluk lévő központi költségvetési keretből. (Az önkormányzatnál az „önkormányzati intézmények fenntartása” soron jelent meg más intézmények fenntartási költségeivel együtt. Fontos megemlíteni, hogy a 2012-es költségvetési törvény nem nevesítette külön összegekkel az önkormányzatoknál az egyes intézménytípusokra fordítandó keretösszegeket.) Ez az összeg a 2013. évi költségvetésben nem került át a KLIK költségvetésébe, így ez nemcsak 2013-ban, de a bázis alapú tervezés miatt 2014-ben is hiányozni fog, összességében 24 milliárd Ft összegben.

A problémát csak súlyosbítja, hogy idén a KLIK-ben a felújítási költségeket drasztikusan visszafogták és csak a közvetlen életveszély elhárításával kapcsolatos karbantartási munkák elvégzését engedélyezték, így a költségvetési bázis tovább szűkült.

Itt persze látni kell, hogy amíg az önkormányzatok voltak a működtetők és a fenntartók is, addig nagy szabadsággal rendelkeztek az egyes költségek kezelésében. Nem is volt szigorú elvárás, hogy minden költséget a keletkezésnél mutassanak ki. Például több önkormányzatnál nem az iskolában oktató pedagógusok létszámát növelték, hanem megbízási szerződést kötött az önkormányzat egy feladat ellátására. Ez a státusz (ráfordítás) máris nem jelent meg a KLIK költségvetésében, de a feladat azonnal átkerült. Ehhez hasonló terület a rezszi számlák kezelése.

Több önkormányzat ezeket a költségeket nem az intézményeknél mutatta ki korábban, hanem a saját költségvetésében, így azok az összegek sem kerültek át közvetlenül a KLIK költségvetésébe, igaz ennek részbeni kompenzálása megtörtént, de valós összehasonlítás a mai napig nem történt meg.

#### *7.2.5. A KLIK költségvetése a jövőben*

A 2013-as év tervezése nem volt elég alapos, ezt tudomásul kell venni. De 2013. I. negyedév végére a KLIK-nek látnia kellett volna a 2011. évi és a 2012. évi tényadatokat, valamint a 2013. évi I. negyedéves tény adatokat. Ezek alapján pedig egyértelművé válhatott volna, hogy a KLIK költségvetése alultervezett. Nem csak terv szintjén, hanem a tényadatok alapján is.

A KLIK ezt nem tette meg és a korábban leírt 2014. évi részletes tervezést sem hajtotta végre, így fordulhatott elő, hogy a 2014. évi tervezésnél a 2013. évi bázist vették figyelembe.

A 2013. évi költségvetésből több mint 30 milliárd körüli összeg hiányzik, továbbá az épületek karbantartására is hiányzik további 12 milliárd forint, így a valós KLIK hiány 2013. évre több mint, 42 milliárd forint.

A 2014. évi költségvetést bázis alapon tervezték és a KLIK nem készítette el a valós 2013-as költségvetési számaikat, így a 2013-ban felmerült 42 milliárd forintos hiány a 2014-es költségvetésben is megjelenik.

Ha az a forgatókönyv fog teljesülni, hogy a 30 milliárd forintból az NGM tervei szerint 15 milliárd forintot finanszíroz és a maradék 15 milliárd forint át kell vinni a 2014-es költségvetési évbe, akkor a 2014. évi költségvetésben már 57 milliárd forintnyi hiány keletkezik.

Ez az összeg már 2014. nyár végén komoly gondokat fog okozni a KLIK számára, ha nem kerül hamarabb rendezésre.

***Következmény/Tanulság:*** *A KLIK nem készítette el a 2013. évi korrigált költségvetését 2013 nyarára (2012. évi tényadatokkal összehasonlítva) és a 2014-es tervezést nem előzte meg egy „bottom-up” tervezés, így a KLIK nem tudta alátámasztani a 2014-es költségvetési tervezést valós analitikával. -> Ennek következtében egy igen jelentős költségvetési lyuk keletkezett. A 2013-as költségvetési hiány kialakulásáért nem hiszem, hogy személyi felelőst kell közvetlenül keresni, de a 2013-as költségvetési hiány szakszerűtlen kezelésért és a szakszerűtlen kezelésből fakadó 2014-es prognosztizálható hiány (akár 57 milliárd forint is lehet) kialakulásáért egyértelműen a KLIK Elnöke a felelős.*

A hiány kialakulása azért nagy probléma, mert így ki lehet vonni igen jelentős összegeket a köznevelésből.

#### 7.2.6. Költség-keretgazdálkodás a KLIK-ben

Bánki Mónika tájékoztatót (levél: 2013.10.24. 18:09) a KLIK-ben lévő keretgazdálkodási rendszer működéséről.

*„Az útmutatás alapján a tankerületeknek a bevételeiket és kiadásait a 2012. évi beszámoló adatai és a 2013. év I. negyedév tényadatai alapján, mivel más viszonyítási adatok nem álltak a KLIK rendelkezésére. A tankerületek likvid felületre feltöltött adatait -többszöri egyeztetés, javíttatás után- összesítve a KLIK támogatási előirányzatát 38%-al haladták meg. Mivel a rendszeres személyi juttatásokat a Központ teljesíti, illetve a személyi kiemelt előirányzataról át lehet csoportosítani dologi előirányzatba saját hatáskörben, így a tankerületi dologi keretből történő elvonás tűnt még a legjobb megoldásnak. A kereteket augusztus elejére tudtuk véglegezni. A tankerületekkel a számolt keretekről megynként fél napon egyeztetünk, majd kértük a hiány kimutatását legalább 4 témában: önkormányzattól átvett adósság, alultervezettség, bevételi túltervezés, projektek előfinanszírozása ill. önerejére fordított kiadások.*

*Tapasztalatok:*

*A kiadott tankerületi likviditási tervek egyeztetése folyamatában több probléma adódott:*

- A likvid felületre nem minden intézmény adatait töltötték fel a tankerületek*
- A tankerület nagy része nem tudta felosztani a leutalt keretek felhasználását személyi, dologi kiadások között*
- A leutalt keretek felosztásába kimutatták a rendszeres béreket is.*
- Több esetben nem egyezett a tankerület kimutatása a Központ kimutatásával a leutalt keretről.*
- Előirányzat átcsoportosításra lenne szükség a tankerületek között és a tankerületek keret előirányzatán belül, - amíg a tankerületek adatszolgáltatása messze elmarad a vártól (pontatlan, nem időre történik), addig reálisan ezt nem lehet teljesíteni.*
- A kisebb, nem működtető tankerületeknél az elvonás legtöbb esetben nem okoz működési problémát. Az intézményeket működtető tankerületek és főleg a megyei tankerületek esetében az elvonás a működtetést veszélyezteti, mivel az önkormányzattól átvett tartozásállományok kifizetésre kerültek, (nem tervezett kiadások, az NGM állásfoglalása alapján 2012. december 1.-ei teljesítéstől a KLIK-et terheli, mint jogutód) ill. a MIK-es intézmények és*

*a pedagógiai szakszolgálatok a megyei tankerületekhez kerültek. A megyei tankerületek legtöbb esetben az előző évben is alulfinanszírozottak voltak.*

- *Az nktv. előírásai alapján vannak olyan oktatási tevékenységeket érintő kiadások, amelyeket az önkormányzatok teljesítették az előző évben. (Pl.: úszásoktatás, iskolabusz és tanulói bérletek), a tárgyévben viszont a tankerületeknek szükséges.*
- *A leutalt keretből pályázati előfinanszírozások is történtek a tankerületek részéről, a likvid felületen az erre szolgáló rovatot üresen hagyták.*
- *A tankerületeknél az első félévben nem állt rendelkezésre megfelelő pénzügy-számviteli végzettségű szakember – főleg tanügyi referensekkel töltötték fel a rendelkezésre álló létszámot, ill. nagy a pénzügyi-számviteli területen a fluktuáció.*
- *Az állandó átszervezések, intézményi mozgások nehezítik a keretek végleges kialakítását. pld. járástól megyéhez került intézmények, pedagógiai szakszolgálatok kialakítása.”*

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK keretgazdálkodásának hiányosságaiból is látszik, hogy a szabályozók hiánya, a gazdálkodási rendszer hiányosságai és a személyi feltételek hiánya hogyan vezetett oda, hogy a KLIK költségvetési gazdálkodása nem képes ellátni a feladatát.*

#### 7.2.7. Költséghatékonyság

A KLIK megalakításának egyik alapvető indoka a költség racionalizáció volt. A KLIK nagyságából eredően képes jelentős szerződéseket kötni sok területen, így a költségeket is képes csökkenteni.

Egy ilyen költséghatékonyság végig viteléhez elengedhetetlen pontos és naprakész adatokkal rendelkezni. (Ennek informatikai aspektusaival külön foglalkozok az informatikai fejezetben.)

A Székely Levente (levél: 2013.10.08. 9:56) a Vagyongazdálkodási főosztály munkatársa így foglalta össze az energetikai (villamos áram- és gázzolgáltatás) adatgyűjtéssel kapcsolatos problémáit:

*„A „jó és pontos” adatszolgáltatás, véleményem szerint a következőknek köszönhető:*

- *alakulásunk időpontjából kifolyólag nem rendelkezünk mindenhol számlákkal, melyek a valós adatokat tartalmazzák. Sajnálatos módon egyes Önkormányzatok teljesen elzárkóztak a segítségtől, adatszolgáltatástól.*
- *egyszerre több energetikai adatbázist is kezelni kellett a referenseknek (EMMI online, közbeszerzés), ez okozhatott zavart félreértést, vagy kavarodást.*

- *az adatbázisok mérete nagy, nem minden referens számára értelmezhető (szakmájuktól, képzettségüktől távol eső feladat)*
- *nem mindenhol rendelkezünk megfelelő műszaki háttérrel.*
- *sajnos van egy fajta rugalmatlanság, nem megfelelő hozzáállás is. Nem mindenhol érzik, hogy ezek a csuda adatkérések a tankerületek érdekeit szolgálják.”*

Ebből is látszik, hogy a szervezet felépítésénél nem minden esetben foglalkoztak a KLIK nevében is megjelenő (Intézményfenntartó) feladat maradéktalan megoldásának ellátására.

A Közbeszerzési osztály vezetőjétől az alábbi tájékoztatást kaptam a tervezet, kiemelt (összevont) közbeszerzésekről:

Közbeszerzési eljárás tárgya	A műszaki leírás elkészítésének tervezett határideje	Az eljárást megindító hirdetmény/felhívás közzétételének/megküldésének tervezett határideje	A szerződéskötés tervezett határideje
Papír beszerzés KLIK központ és a tankerületek részére	2013. november	2013. december	2013. február
Gázenergia beszerzése a KLIK vagyonkezelésében lévő ingatlanok esetében	2013. december	2014. január	2014. június
Villamos energia a KLIK vagyonkezelésében lévő ingatlanok esetében	2013. december	2014. január	2014. június
Foglalkozás-egészségügy KLIK központ és tankerületek részére	2013. december	2014. január	2014. május
Tűz- és munkavédelem	2013. december	2014. február	2014. június
Épület felújítás, karbantartás	2013. december	2014. február	2014. június
Intézmények műszaki-, és állapotfelmérése	2014. január	2014. február	2014. június
Tankerületek műszaki feladatainak támogatása	2014. január	2014. február	2014. június
Irodabútor beszerzés	2014. április	2014. május	2014. szeptember
Gépjárműjavítás (nem garanciális)	2014. április	2014. május	2014. szeptember
Iskolabútor beszerzés	2014. május	2014. június	2014. október
Oktatási eszközök beszerzése	2014. május	2014. június	2014. október
Őrés-védelem	2014. május	2014. június	2014. október
Iskolabusz szolgáltatás	2014. június	2014. július	2014. november
Biztosítás: kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás, casco, vagyonbiztosítás, felelősségbiztosítás	2014. június	2014. július	2014. november
Biztonságtechnikai berendezések beszerzése	2014. augusztus	2014. szeptember	2015. január
Gépészeti berendezések karbantartása	2015. január	2015. március	2015. július
Intézmények takarítása	2015. március	2015. április	2015. augusztus

Mivel sem a vagyongazdálkodás, sem a gazdasági terület nem rendelkezik még becsült adatokkal sem a becsült érték meghatározásához, így azokra én teszek becslést. Az energetikai közbeszerzések ~9 milliárd Ft/év, a többi közbeszerzés (16 db) becslésem szerint ~4 milliárd Ft/év.

Az látszik, hogy a KLIK az elmúlt 14 hónap alatt nem kezdte el a költségracionalizáló és a költséghatékonysági lépéseket. Megítélésem szerint, a táblázatban szereplő közbeszerzéseknek el kellett volna már indulniuk és a 2014. I. negyedévében – a legtöbb esetben – aláírás közeli állapotba kellene kerülniük. Ezek nem történtek meg, így a fenti optimista táblázat szerint is csak 2014. év végére, - de szerintem, inkább – 2015. év elejére várható szerződéskötés. Így elmondható, hogy a 2014-es naptári évben a KLIK költségvetésében még nem jelentkezik az a legalább 2 milliárd forint megtakarítás, mely egy részének már 2014-ben realizálódni kellett volna. Azaz, a közpénzek hatékony felhasználása nem teljesült a KLIK-ben.

**Következmény/Tanulság:** *A KLIK Elnöke nem tette meg a szükséges lépéseket a költségracionalizálás területén. Óvatos becslésem szerint 2014-es naptári évben 2 milliárd forintot kellett volna hatékonyságnöveléssel megtakarítani. Ez felveti a közpénzek hatékony felhasználásának nem teljesülését. ->A KLIK működése nem (költség) hatékony.*

#### 7.2.8. Vagyongazdálkodás a KLIK-ben

A KLIK egyik legnagyobb hiányossága a fenntartáshoz kapcsolódó vagyongazdálkodás tervszerű és egységes kezelése, irányítása. Ehhez a KLIK-nek naprakész és pontos adatokkal kell rendelkeznie a működtetéséhez szükséges vagyonelemekről. Ennek kialakítása elengedhetetlen a KLIK hatékony és eredményes működése érdekében. Természetesen ehhez szükséges egy informatikai alkalmazás, mely pontos adatokat tartalmaz.

Egy ilyen adatbázis (adattárház) kialakításának két nagy része van. Az egyik az informatikai alkalmazás bevezetése, a másik a szükséges adatok összegyűjtése és kitisztítása.

A Vagyongazdálkodási főosztály (Molnár Gábor – levél: 2013.10.29. 17:04) informálása alapján meg kell említeni, hogy a 2012. decemberében az intézményátadások alkalmával megkötött átadás-átvételi megállapodások mellékletei között vannak olyanok, amelyek tartalmazzak adatokat az ingatlan vagyonelemekre vonatkozóan.

A fent említett, indirekt módon létrejött „nyilvántartások” elméletileg teljes körűséget kellene, hogy mutassanak. A gyakorlat azonban némileg árnyalja a képet, ugyanis sok esetben az eltérő céllal létrehozott – döntően a tankerületek adatszolgáltatására épülő - adatbázisok adatai között eltérések tapasztalhatók. A teljes körűség hiányát több dolog okozza. Az egyik ilyen a tankerületek részéről érkező adatszolgáltatások minőségében, illetve az adatszolgáltatási fegyelemben keresendő. Ennek okozója több esetben az adatokkal rendelkező ingatlan tulajdonos vagy korábbi vagyonnevelő adatátadás terén tapasztalható együttműködési

hajlandóságának hiánya. Másik tipikus okként jelentkezik az esetlegesen rendelkezésre álló „nyers” adatok feldolgozásához szükséges központi erőforrások elégtelen volta.

Ugyanakkor az adatszolgáltatásokat végző tankerületi munkatársak többsége a tapasztalatok alapján nem rendelkezik megfelelő műszaki végzettséggel, ebből adódóan a közölt adatok többsége hibás, hiányos, így a beküldött adatok alapján használható adatbázisok nem alakíthatók ki.

A szakszerű és állandó műszaki felügyelet és a központilag meghatározott előkészítési, ellenőrzési, teljesítés igazolási módszerek bevezetésével kiküszöbölhetők a szakmailag nem megalapozott épület-felújítások, karbantartások kivitelezése, azokra történő többlet kifizetések, így költségmegtakarítás érhető el. A feladatot előbb részleteiben centralizálni kell, majd megfelelő szabályzók bevezetése után decentralizálni kell a döntés nagyobb részét. Ezzel párhuzamosan ki kell építeni az adatok automatikus karbantartását és automatizált elemzését.

A teljes körűség megteremtését meg kell előznie magának az egységes nyilvántartásnak a létrehozása. Az eddigi tapasztalatok alapján meg kell határozni, hogy a nyilvántartásban milyen – alap és speciális - adatokra van szükség, illetve elengedhetetlen, hogy jellegét illetően dinamikus legyen, hiszen a változó igények mentén folyamatosan bővíthetnek az érdeklődésre számot tartó vagyontulajok.

A teljes körűséget első lépésben a nyilvántartás kialakítása során kódolni kell a rendszerbe, majd a folyamatos feladatellátás során mindennapos visszacsatolásokkal és ellenőrzésekkel biztosítható a naprakészség. Meghatározott idő intervallumonként pedig frissítéseket kellene alkalmazni a nyilvántartásban, amiket célszerűen a kötelező adatszolgáltatásokhoz kapcsolódóan lenne érdemes végrehajtani.

A tankerületek, megalakulásukkor kötelesek voltak szerződéseket kötni az önkormányzatokkal attól függetlenül, hogy fenntartó szerepbe került-e a KLIK vagy működtetői szerepbe. Ha az ingatlant ingyenes használatra adták át a törvényben meghatározott feladat ellátására, akkor használati szerződés/megállapodás tartozik hozzá. Ha ingyenes vagyonhasználatra adták át, akkor vagyonkezelői szerződést kellett kötni. Ezeknek a szerződéseknek egy része még mindig nem került megkötésre (ügyvédi ellenjegyzésre), – holott erre az átadás-átvételt követően sort kellett volna keríteni – jellemzően a helyi önkormányzatokkal történő megegyezési nehézségek miatt. A fentiekben túlmenően azokhoz az ingatlanokhoz, ahol a KLIK működtető/vagyonkezelőként van jelen, további szerződések is kapcsolódhatnak. Ezek döntően bérleti szerződések, illetve kisebb mértékben ingyenes tovább használatba adással kapcsolatos megállapodások.

A Jogi és Személyügyi Főosztály több külső ügyvéd bevonásával átvizsgálta a szerződések egy részét és azt tapasztalta, hogy több esetben is jelentősen eltértek a kiadott sablontól, melyet a tankerületi igazgatók írtak alá.

Mivel a szerződésekben megjelenő KLIK-et érintő kötelezettségek nem egységesen kerültek kialakításra, így megítélésem szerint elengedhetetlen az összes szerződés mihamarabbi felülvizsgálata és egységesítése. Néhány példa a Jogi és Személyügyi Főosztálytól kapott dokumentumokból, hogy milyen hiányosságokat/eltéréseket tapasztaltak az egyes szerződések között:

*„Domaszék: Az Önkormányzat a szerződés szövegét a minta alapján készítette el azzal, hogy a költségek viselésére vonatkozó rendelkezés a szerződésből hiányzik.*

*Deszk: A szerződésben hivatkozás történik az Önkormányzat és egy Nonprofit Kft. között, valamint a Budai Szerb Ortodox Egyház között létrejött 2 db használati megállapodásra, amely alapján az Önkormányzat egyrészt a sportcsarnok részleges használatát biztosítja, másrészt értelmezésem szerint az Ortodox Iskola egy részének használatát a KLIK számára. Jogászai álláspont szerint ezen megállapodások beszerzése szükséges.*

*Röske: A mintától eltérően a költségviselésre nincs rendelkezés.*

*Budapest XX. kerület: Jogászai észrevétel, hogy a tankerület elhelyezését szolgáló I. rész tekintetében a tankerületi igazgató nem rendelkezett képviseleti joggal, hatáskörrel a szerződés megkötésére. A képviseleti joggal nem rendelkező személy által kötött szerződés semmis. Tekintettel arra, hogy a tankerület elhelyezésére és a köznevelési intézmények jogi sorsát egy megállapodás keretében kívánták a felek rendezni, de ez előbbire a tankerületi igazgatónak nem lett volna jogosultsága, szükséges Elnök Asszony részéről vagy egy elismerő nyilatkozatot tenni, vagy pedig a szerződést kézjeggyel ellátni, és azon egyértelműen feltüntetni, hogy a szerződés megkötéséhez hozzájárul, azt érvényesnek ismeri el. Ennek hiányában a megállapodás nem érvényes. Ingyenes használati szerződést akkor köt a KLIK és az Önkormányzat egymással, ha az Önkormányzat az adott köznevelési intézmények tekintetében a működtető. Jelen megállapodás I. rész 5. pontja szerint a közüzemi díjak fizetése, az eszközök működtetése, a selejtezést követő pótlása, valamint az eszközbeszerzés a KLIK kötelezettsége a tankerületi székhely elhelyezését biztosító ingatlan tekintetében. Erre figyelemmel jogász megítélése szerint nem célszerű egy megállapodásban tárgyalni a tankerület elhelyezését szolgáló ingatlan ingyenes használatba adásáról, valamint a köznevelési intézmények elhelyezését szolgáló ingatlanok ingyenes használatba adásáról. Az I. részben a felek nem rendelkeznek a KLIK által fizetendő közüzemi díjak finanszírozási módjáról. Minimálisan szükséges lett volna a kifizetés eljárásrendjét szabályozni. Pl. a számla kézhezvételétől számított 5 napon belül az Önkormányzat továbbszámlázza azt a KLIK részére, aki 15 napon belül köteles azt az Önkormányzat x számú bankszámlaszámára átutalni. Hiányolom továbbá, hogy nincsenek tételesen felsorolva a KLIK által fizetendő egyes költség nemek. Nem szerepel az sem, hogy van-e külön mérőóra felszerelve a használatba adott helyiségekre, illetve átalánydíjat köteles-e a KLIK fizetni, vagy a használat arányában kerül sor a fogyasztás továbbszámlázására. Azért is fontos lenne rendezni ezeket a kérdéseket, mert a költségviselésről szóló megállapodás nem tartalmazza a tankerület elhelyezését szolgáló ingatlanra vonatkozó rendelkezéseket. A szerződés II. rész 29. pontjánál fel kellett volna tételesen sorolni az egyes költség nemeket, vagy a költségviselésről szóló külön megállapodást kellett volna behivatkozni. Ez a megállapodás kizárólag a köznevelési intézményekre vonatkozik, a tankerület székhelyének elhelyezését szolgáló ingatlanra nem, így*

– mivel a használati szerződés sem tartalmazza a KLIK költségviselésének részletes szabályait – az egyáltalán nincs szabályozva. A nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet 8. melléklete taxatív felsorolja a köznevelési intézményeket működtető települési önkormányzatok finanszírozási körébe tartozó dologi kiadások és bevételek körét. A hivatkozott jogszabályban szereplő költség nemektől eltérő megállapodást írjon-e alá a KLIK vagy sem, nem a Jogi Osztály hatáskörébe tartozó kérdés. Megjegyzem azonban, hogy a tankerületi igazgató nem biztos, hogy rendelkezett képviseleti joggal, hatáskörrel a szerződés megkötésére a KLIK kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, teljesítésigazolás, érvényesítés, utalványozás eljárásrendjéről szóló márciusban hatályos 2/2013. (II.11.) szabályzatának vonatkozó rendelkezéseinek megfelelően, mivel a kötelezettségvállalás mértéke meghaladhatja az abban foglalt értékhatárt. A képviseleti joggal nem rendelkező személy által kötött szerződés pedig semmis. A megállapodás azon pontjaiból, amelyek a KLIK részére állapítanak meg kötelezettséget (különösen: 5., 6., 7., 13., 14.), nem szerepelnek összegek, így felbecsülhetetlen, hogy mekkora terhet vállal magára a KLIK a megállapodás aláírásával. A 13. és 14. pontokban – mivel azok létező pályázatok költségeinek viselését állapítják meg – minimálisan elvárható lett volna a konkrét összegek szerepeltetése, hiszen azok fix költséget jelentenek. Összességében megállapítható, hogy e költségviselési megállapodás teljes mértékben alkalmatlan pénzügyi kötelezettségvállalásra a KLIK részéről, mivel nem tartalmaz sem becsült, sem konkrét összegeket, amelyeket a KLIK-nek kellene finanszírozni. Minimálisan szükséges lett volna mellékletek és kimutatások formájában egy költségkalkulációt végezni, mert így egyáltalán nem lehet tudni, mekkora kiadást vállal magára a KLIK jelen megállapodás aláírásával. Erre tekintettel e megállapodás több mint aggályos.”

A Jogi és Személyügyi Főosztálytól megkaptam dr. Bacsó József ügyvéd összesítését néhány használati és vagyonkezelési szerződés tekintetében. Ebből az derül ki, hogy az átvizsgált 57 intézményi szerződés tekintetében 9 esetben hiányzik a költségfelosztás szabályozása, 10 esetben „ellenmondásos rendelkezések”-et tartalmaz (szerződések 4-5 pontja), 56 esetben tartalmaz „hátrányos kikötést a KIK-re nézve” és 9 esetben „jogszabályok tükrében aggályos kikötés”-t is tartalmaznak a szerződések.

Szeretném hangsúlyozni, hogy nem vizsgáltam meg minden szerződést, így nem lehet országos szintre kiterjeszteni a fenti megállapításokat, de azt ki lehet jelenteni, hogy nem egységesek elvek mentén készültek el a szerződések, amelyek néhol biztosan eltérnek a KLIK általános elvárásaival és többletterhet jelentenek a KLIK számára, mint más intézmények (tankerületek) esetén. Ki engedélyezhette ezeknek a szerződéseknek az aláírást és ki ellenőrizte a szerződések tartalmát.

Azt is tapasztalnom kellett, hogy a vagyonkezelési és a használati szerződésekhez igen vegyes leltárok készültek, melyek összességben nem alkalmasak, hogy a KLIK elkészítse saját leltárát. Javaslom a leltár elkészítését egységes irányelvek szerint.

A Vagyonkezelési főosztály tapasztalata, hogy az átadás – átvételi megállapodásokban, melyben a helyi Önkormányzatok nyilatkoznak a fenntartásra illetve a működtetésre átadandó épületekről, szintén hibás a működtető (2012 CXXIV törvény 25§ (3) bekezdés) és a fenntartó (2012 CXXIV törvény 25§ (5) bekezdés) fogalmak használata, mivel a jegyzőkönyvben a

fenntartásra / működtetésre átadott épületeket a 7,8-as számú mellékletben azokat vagyonelemzésbe vételre jelöli meg.

**Következmény/Tanulság:** *A vagyonelemzési és a használatbavételi szerződések nem egységes elvek mentén kerültek kialakításra és több esetben a KLIK-nek a tervezetthez képest többletráfördítésre kerül, mely nem elfogadható, így ezeket a szerződéseket újra kell tárgyalni. -> Addig nem lesz a KLIK működése hatékony, amíg nem tud egységes irányelvek mentén elindulni. Ez pedig nem lehetséges egységes szerződéses rendszer nélkül. Hogy fordulhatott elő, hogy egyes tankerületek eltértek a sablonszerződéstől a KLIK hátrányára?*

*Mivel vagyonelemzési és használatbavételi szerződések mellékletei leltár tekintetében igen vegyes képet mutatnak, így a KLIK-nek haladéktalanul rendeznie kell ezt a kérdést, hiszen a KLIK nem tudja elkészíteni a saját és rábízott vagyonelem leltárt.*

#### 7.2.9. Szerződés nyilvántartásról általában

2013. szeptemberében az első kérés az volt, hogy át tudjam tekinteni a KLIK szerződésállományát. Az a válasz érkezett, hogy 2013.09.26-ra töltik fel a tankerületek a SharePoint-ra az összes szerződést. Sajnos folyamatos technikai problémák merültek fel, hiszen a KLIK nem rendelkezik MS SharePoint licencekkel, így az ingyenes alkalmazás használatából eredő adatbázis korlátokat figyelembe kellett vennie.

2013.10.31-én a vagyongazdálkodási főosztályvezető elküldte számomra a budapesti szerződések nyilvántartását.

A nyilvántartás tartalmazza azokat a tipikus hibákat, melyek kiszűrése nem olyan nehézkes. A KLIK címét 11 féleképpen írták a nyilvántartásban (igaz 2 címe lehet, hiszen kezdetben az EMMI Szalay u. címen működött). Ez a fajta pontatlan adat rögzítés nem csak erre a mezőre igaz, hanem az egész szerződés-nyilvántartásra jellemző. A Klebelsberg Intézményfenntartó Központ nevét is sikerült 9 féleképpen leírni. Igaz jelzésemre 2013.11.08-ra ezek egy része kitesztelt, de ezek csak a központra vonatkoznak. Országosan nem vizsgáltam ezt a szerződés nyilvántartásban.

Megnézve a szerződéseket 1642 db budapesti szerződésből 685 db nem rendelkezik iktatási (nyilvántartási) számmal. Ez a szerződések 41,7 %-a. Ez jelentős szám. (Országos adatokkal nem rendelkezem.) A szolgáltatás megnevezés mező, a budapesti szerződések esetén 632 esetben hiányzik. Ez a szerződések 38,5 %-a. Jeleztem a vagyongazdálkodási főosztályvezető felé, hogy szükséges és kötelező mező a partner adószáma, mely 841 esetben (több mint a szerződések felében) nem került kitöltésre. E mező nélkül nem lehet a különböző néven felvitt partnerneveket összerendelni, hiszen minden adatbázisban a társaság adószáma az elsődleges kulcs. A főosztályvezető jelezte (levél: 2013.11.07. 16:15), hogy az adószámot ők nem tudják hiteles forrás hiányában kitölteni. Azért ezt nehezen tudom elfogadni. A cégközlönyben ezek megtalálhatóak. A jelenleg kialakított szerződés nyilvántartó rendszer nem alkalmas a szerződések kezelésére, hanem csak egy pillanatfelvételt tartalmaz és azt sem tiszta adatokkal.

Be kell vezetni a tervezett Szerződéskezelési Szabályzatot és az új SzMSz-ben leírtak szerint a szerződések nyilvántartása és teljes körű kezelése át kell kerüljön a jövőbeni jogi osztályra.

**Következmény/Tanulság:** *A szerződés nyilvántartásban keletkezett adattisztaságú adatbázissal nem lehet dolgozni. Érdemi információkat nem lehet kinyerni. -> A szerződés nyilvántartás kialakításának döntését nem hatékonyan hajtották végre. Ennek eredményeképpen az adatbázis képtelen betölteni a feladatát.*

*A partner adószámának kitöltése nélkül lehetetlen partneradatbázist építeni. -> Az elvégzett munka értékét nagyban megkérdőjelezi. Nem volt eredményes a végrehajtás.*

#### 7.2.10. Szintézis Zrt. kölcsönszerződése

A KLIK 2012.12.03-án küldött egy megrendelőt (IKT: 416-3/2012/KIK), melyben megrendeli a mellékeltben található indikatív ajánlatban szereplő eszközöket. Az árajánlatban havi 37.800 Ft + ÁFA összeg szerepelt. Az árajánlat nem jelöli meg, hogy hány hónapos bérletről szól.

A Szintézis Zrt. szeretett volna kötni egy kölcsönszerződést a KLIK-kel (A Szintézis Zrt által aláírt szerződés megtalálható a szerződés nyilvántartásban (Száma: 416-3/2012/KIK), de a KLIK részéről nem került aláírásra). Ez alapján ingyenesen kölcsönadnak 2013.01.11-ig 2 db iPad-et.

A KLIK 2013.01.09-én átvett 2 d iPad-et és 1 db projektort.

2013. október 21-én kaptam egy e-mailt Társy Alidától (levél: 2013.10.21. 12:28), melyben a szerződés megkötéséről leveleznek a Szintézis Zrt. képviselőjével. A levélből látható, hogy a jogi és személyügyi főosztály és a gazdálkodási főosztály is kritikával élt a szerződés ilyen irányú visszadátumozott aláírása tekintetében, figyelembe véve, hogy 2013.06.30-a után a KLIK kizárólagos IT szállítója csak a NISZ lehet.

Azaz a KLIK októberben azon levelez egy szállítóval, hogy 2013.01. – 2013.06.30. között milyen szerződést kössön meg utólag!

Elkérve a gazdálkodástól a Szintézis Zrt-nek, mint szállítónak kifizetett összegeket azt tapasztalhatjuk, hogy 231.375 Ft került kifizetésre. Aláírt szerződés nélkül.

Arra senki sem tudott egyértelmű választ adni, hogy valójában mire is kell a KLIK-nek 2 db iPad.

**Következmény/Tanulság:** *Nem lehet úgy eredményes működésről beszélni a KLIK-ben, ha szerződések nélkül fizetünk ki összegeket, mint például a Szintézis Zrt. számára. -> A jogszabályok betartása nélkül a KLIK nem lesz képes a prudens működésére!*

*Úgy egyenlített ki számlákat a KLIK, hogy 10 hónappal az első teljesítést követően még azon levelezik, hogy hogyan készítsen hozzá szerződést visszamenőleg. -> A gazdálkodási normák betartása nélkül nem lehet hatékony és eredményes KLIK-et működtetni.*

### 7.2.11. Bérelti szerződés

2012-ben a KLIK kialakulásakor felmerült, hogy szükséges egy megfelelő telephely (bérlemény) kiválasztása. Megindult egy kiválasztási folyamat. Többszöri kérésemre sem kaptam érdemi dokumentumokat a kiválasztásról, de többen mondták, hogy létezik ilyen.

A szerződéssel kiemelten foglalkoztam, mert a KLIK központnak egyik alapvető problémája, hogy a folyamatos helyszűkében van. Részletesen megvizsgáltam ennek kialakulásának körülményeit.

Készült egy feljegyzés Hoffmann Rózsa államtitkár asszonynak 2012.10.15-i dátummal (Ikt: 61-1/2012/KLIK/01), melyben a következők szerepelnek:

- „...a Minisztérium közeli felújított azonnal beköltözhető irodák ingyenes használatával kb 48 M Ft-os éves költséget jelentenek.” A 2012.11.07-én megkötött szerződés szerint az éves díja a bérleménynek: 69.332.856 Ft. A „kb. 48 M Ft” és a kb. 70 M Ft között 45%-os eltérés tapasztalható. (A valós kifizetésekkel a fejezet későbbi részében foglalkozom.)
- „... az azonnal 120 fős beköltözhetőségi lehetőség rendkívül fontos szempontként jelenik meg, ...” amit nem teljesen van összhangban a létszámtervben szereplő 130 fővel (2012. július 26. levél Marekné dr. Pintér Aranka) valamint azzal, hogy az irodák valódi befogadó képessége mekkora.

2002. (II.8) SZCSM-EÜM rendeletből és a 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendeletből levezethető, hogy minimálisan nettó 6m<sup>2</sup> kell egy személynek az elhelyezéséhez. (Az MNV belső számításai szerint nettó 12m<sup>2</sup> alapterülettel számol személyenként.) Ennek fényében a nettó 627 m<sup>2</sup> bérelt ingatlan maximálisan 104 fő elhelyezésére alkalmas. Ha az MNV-s standardot vesszük figyelembe, akkor 52 embert lehet benne elhelyezni. Ennek értelmében az ingatlan 80-90 fő kulturált elhelyezésére alkalmas. Az októberi 135 fős létszám irreális körülményeket teremtett. Miért bérelt ki a KLIK egy olyan irodát, melyről a bérlés pillanatában már tudta, hogy a központ központi létszámának közel a harmadát (30%) nem is tudja elhelyezni benne?

2012.10.16-án a KLIK írt egy levelet az MNV Zrt-nek (Ikt: 61/2012/KIK/01) melyben a következők szerepelnek:

- „... az informatikai gerinchálózattal rendelkező ...” megállapítás nem helytálló, hiszen az NTG megrendelés csak 2012.11.08-án ment el a NISZ felé és (csak) 2012.11.14-én épült ki.
- „... a központ végleges létszámának azonnali elhelyezésére hosszú távon alkalmas, ...” ami nem teljesen van összhangban a létszámtervvel és a bérlemény valós fizikai korlátaival (lásd előző pont).

2012.11.07-én aláírásra került a Használati szerződés a KLIK és FORRÁS-SANITAS Üdülési és Vállalkozói Kft. között. (Ikt: 139-1/2012/KLIK/01). A szerződés néhány pontjával kapcsolatban aggályok merülhetnek fel:

- Miért nem fizet a KLIK bérleti díjat, mikor ez a szerződés egy bérleti szerződés? A jogi főosztály véleménye szerint: *„A szerződés tartalmát tekintve bérleti szerződésnek minősül tekintettel arra, hogy a 18. pontban meghatározott díjból – bár az a szerződés szerint a közüzemi díjnak és az üzemeltetési díjnak a KLIK által használt területhez viszonyított arányosított részére kalkulált összeg – nem derül ki egyértelműen, hogy a 4300 Ft/m<sup>2</sup>/hó díjból mennyi a közüzemi díj (ami kötött áras, fogyasztás vagy átalány alapján számláz a szolgáltató), illetve mennyi az üzemeltetési díj.”*
- Ha a bérelt alapterület (II-III. em.) 961,68 m<sup>2</sup> és a szerződés első pontjában *„A helyiségek a földszinti bejárat, a lépcsőház és a lift használatával érhetőek el, ezek együttes területe 96,24 m<sup>2</sup>.”* A szerződés 18. pontjában *„1058 m<sup>2</sup> alapterület”* után fizet (~) használati díjat. Ami azért nem helyes, mert a 96,24 m<sup>2</sup>-t nem csak a KLIK használja, így az arányosan, csak a rá jutó részt tartalmazhatná, ami becslésem szerint a fele.
- A szerződés 6-es pontja szerint: *„Használatba adó a helyiségben lévő, a Használatba vevő tulajdonát képező felszerelési tárgyakért felelősséget nem vállal.”* Ennek fényében a szerződés 18. pontjában található *„... biztonsági őrzés”*-ért miért kell fizetni?
- A szerződés 18. pontja szerint *„... közüzemi díjnak, az üzemeltetési – és takarítási, valamint 24 órás portaszolgálat és biztonsági őrzés ...”* ennek piaci értéke messze felülértékelt, azaz irreálisan magas a piaci árhoz képest. A szerződés térítési díjait tekintve a Vagyongazdálkodási osztály tájékoztatása alapján, a piaci árakat figyelembe véve az alábbi költségek lennének reálisak:
  - Takarítás: (egy KLIK-be beérkezett friss árajánlat szerint) 349 Ft/m<sup>2</sup>/hó + áfa. Ez az 1058 m<sup>2</sup> területre 369.242,- Ft/hó + áfa
  - Őrzés: (kamara szerint ez az az ár, ami min. elfogadható) 1200 Ft/óra + áfa. Ez a 24 órára, és 30 nappal számolva 864.000,- Ft/hó + áfa
  - Porta: (kamara szerint ez az az ár, ami min. elfogadható) 1200 Ft/óra + áfa. Ez a 24 órára, és 30 nappal számolva 864.000,- Ft/hó + áfa
  - A takarítás (369.242,-) a bérelt területünkre vonatkozik, de az őrzés és porta szolgálat az egész épületre szól. Ezért az őrzés és porta díjának 50 %-át számolva (becslés alapján)  $(864.000 + 864.000) / 2 = 864.000$  ,- a havi díj. Ezek alapján a „piaci” ár  $864.000 + 396.242 = 1.260.242$  ,- Ft/hó (1192,- Ft/m<sup>2</sup>) lenne. Ez a szerződéses díj 28%-a!
- A jogi főosztály szerint: *„... aggályos a szerződés 19. pontjának azon kikötése is, amely szerint a Forrás-Sanitas Kft. a meghatározott díjat havonta előre számlázza. Arra tekintettel, hogy ezen számlák mellett fel van-e tüntetve az egyes közüzemi*

*szolgáltatások tételes elszámolása a Jogi és Személyügyi Főosztálynak nincs tudomása.*” Hogy lehet valamit előre számlázni, ha az fogyasztás alapú? A számlák áttekintése után látható, hogy nincsenek benne költségtételes bontások.

- Problémás a szerződés 32. pontja is, hiszen a KLIK-nél senki sem tudott átadni olyan mellékletet, mint amit a nevezett pont jelez *„Jelen szerződés mellékletét képezi a helységcsoportok birtokbavételének és használati díj számításának ütemtervét.”*

2012.11.08-án a KLIK írt egy levelet az MNV Zrt-nek (Ikt: 61-3/2012/KIK/01) melyben a következők szerepelnek:

- A KLIK *„... elhelyezése 2012. november 7-étől a mellékelt használatbavételi szerződés alapján a 1051 Nádor u. 32. sz. alatti ingatlan második illetve harmadik emeleti helyiségeibe történik, amely megfelel az intézmény hosszú távú elhelyezési igényeinek.”* ami nem teljesen van összhangban a ténnyel, hogy az épületben 80-90 főnél több nem helyezhető el „kulturáltan”.

A 2013. májusában a Kormány részére készült KLIK jelentésben a következők szerepelnek:

- *„...az épület elavult, az elhelyezési igények kielégítésére elégtelen, irodafunkciónak nem teljes mértékben alkalmas”* (3. old), míg korábban Hoffmann Rózsa államtitkár asszonynak 2012.10.15-i dátummal írt (Ikt: 61-1/2012/KLIK/01) feljegyzésben ez szerepel: *„...a Minisztérium közeli felújított azonnal beköltözhető irodák ...”* Az épület fél év alatt ennyire megváltozott? Vagy a használatbavételi szerződés aláírásakor sem volt megfelelő?

A korábban már hivatkozott (IKT: 61/2012/KIK/01), az MNV-nek küldött levélben az szerepel *„... felújított, ...”*. Ennek ellentmond, hogy a KLIK 2012.12.19-én (IKT: 544-4/2012/KIK/01) megrendel felújítási munkákat több mint 1 millió forint értékben, melyet később nem a KLIK egyenlített ki, hanem terembérletként került be a KLIK könyvelésébe. Az S10AA2-00085 sorszámú 1.039.999 Ft értékű számla, melyen „Terembérleti díj” szerepel, valójában a (pénzügy és a vagyongazdálkodási főosztály állítása szerint) az épületben történt szalagparkettázás és festés kiegyenlítésére szolgált. Ha ez így, van akkor nem valós az a megállapítás, hogy *„felújított”* volt a bérlemény.

A pénzügy tájékoztatása alapján 2012.11.07. – 2013.10.14. között 70.816.305 Ft került kifizetésre a FORRÁS-SANITAS Üdülési és Vállalkozói Kft. részére 11 hónap alatt.

A Szalai utcai ingatlan azért sem alkalmas a KLIK elhelyezésére, mert az ingatlanban nincs meg a lehetőség sem az átmeneti sem a központi irattár kialakítására, amik szükségesek a KLIK működéséhez.

**Következmény/Tanulság:** *A szerződés megkötésekor a KLIK központi létszámának elhelyezésére nem volt alkalmas -> Nem lett volna szabad aláírni a szerződést!*

*A szerződésben szereplő használatbavételi díj messze magasabb, mint bármely piacon lévő ingatlan használatbavételi díja, mely ennek jellemzően fele -> Nem lett volna szabad aláírni a szerződést!*

*A KILK elnöke tájékoztatásában valótlanúságot állított az épület állaga tekintetében, hiszen történetek felújítások a beköltözés után és a jelenlegi állapota sem tekinthető kielégítőnek.*

*A KILK elnöke tájékoztatásában valótlanúságot állított az épület informatikai ellátottsága tekintetében.*

*A bérleti szerződés több ponton is aggályos és nem KLIK érdekeit képviselik.*

## VI. Akcióterv

### 1. Problémacsoport: Kommunikáció

#### 1.1. Külső kommunikáció

##### 1.1.1. Probléma: Eseménykövető

Megoldási javaslat: Nagyon sok „elő”kommunikációt kell folytatni az ágazatnak, hogy az irányokat kommunikálja. El kell mondani minden csatornán, hogy a pedagógus életpálya miért nagy eredmény. Ki kell adni broszúrákat, el kell menni konferenciákra és kommunikálni kell. Nem csak egy adott esemény bekövetkezése után, hanem előtte több hónappal tudatosan, rendszeresen.)

Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős

Határidő: folyamatos

Felelős: Sajtófőnök

Költségvonzata: -

##### 1.1.2. Probléma: Hibára reagál és nem a pozitív eseményekre

Megoldási javaslat: Meg kell határozni azokat az eredményeket, pozitív példákat, sikereket, melyet a köznevelésben érnek el pedagógusok és ezeket rendszeresen, színesen kommunikálni kell. Készíteni kell egy kommunikációs tervet és ennek megfelelően kell előre haladni. Ne csak a „szokásos” iskolakezdés, évváró időpont legyen hír.

Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős

Határidő: folyamatos  
 Felelős: Sajtófőnök  
 Költségvonzata: -

1.1.3. Probléma: Adatok hozzáférése

Megoldási javaslat: Ez később szerepel egy másik problémacsoportban. Naprakész pontos adatbázis felépítése, mely időszakonként frissül. Elengedhetetlen, hogy az egyes szakterületek az adatokat tartsák karban.

Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
 Határidő: 2014.03.31.  
 Felelős: Elnök  
 Költségvonzata: -

1.1.4. Probléma: Szabályzás hiánya

Megoldási javaslat: El kell készíteni a hiányzó szabályzatokat és jóvá kell hagyatni a felügyeleti szervvel.)

Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
 Határidő: 2013.12.31.  
 Felelős: Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető  
 Költségvonzata: -

1.2. Belső kommunikáció

1.2.1. Probléma: Nem tervezett a kommunikáció

Megoldási javaslat: Tudatosan fel kell építeni a belső kommunikációt: hírlevelekkel, portálon GYIK-kal, színes, érdekes hírekkel, ...

Súlya: jelentéktelen – kicsi – **közepes** – nagy – jelentős  
 Határidő: folyamatos  
 Felelős: Sajtófőnök  
 Költségvonzata: -

1.2.2. Probléma: Informatikai támogatás hiánya

Megoldási javaslat: Be kell szerezni a szükséges informatikai alkalmazást.

Súlya: jelentéktelen – kicsi – **közepes** – nagy – jelentős  
 Határidő: 2014.03.31.  
 Felelős: Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető és az Informatikai főosztályvezető  
 Költségvonzata: ~10 millió forint

1.2.3. Probléma: Kevés a használt kommunikációs csatorna

Megoldási javaslat: A dokumentálás és a visszakeresés megkönnyítése érdekében portált kell használni a széles körű kommunikációra. A portál maga generálja majd az e-mail és az SMS értesítést erről. Folyamatosan

	kezelni kell az Intranet portált is és GYIK-okat kell feltölteni. Be kell vezetni a széles körű hírlevelet, amit a fejlesztési főosztály már használ.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2013.12.31.
Felelős:	Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető és az Informatikai főosztályvezető
Költségvonzata:	1-2 millió forint
<hr/>	
1.2.4. Probléma:	Kommunikációs zavarok, hogyan és mit kell kommunikálni?
Megoldási javaslat:	Ki kell oktatni a tankerületi igazgatókat a helyes és szakszerű kommunikációról. Kommunikációs sablonokat, készleteket kell adni nekik, mely megkönnyíti a munkájukat.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2014.03.31.
Felelős:	Koordinációs és Minőségirányítási Főosztályvezető
Költségvonzata:	~10 millió forint
<hr/>	
1.2.5. Probléma:	Szabályzás hiánya
Megoldási javaslat:	El kell készíteni a hiányzó szabályzatokat és jóvá kell hagyatni a felügyeleti szervvel.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2013.12.31.
Felelős:	Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető
Költségvonzata:	-
<hr/>	
1.2.6. Probléma:	Feladatok helyes értelmezése
Megoldási javaslat:	Szükséges lenne felállítani egy olyan szűk szakmai csoportot, akik értelmezik a kérdéseket és csak ezután indulna meg az adatbekérés folyamata.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	2014.01.31.
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
<hr/>	
1.2.7. Probléma:	Kommunikáció hatékonysága:
Megoldási javaslat:	A kommunikációt hatékonyan lehet támogatni naprakész és folyamatosan frissített GYIK alkalmazásával. A tankerületi igazgatókat be kell iskoláztatni kommunikációs tréningekre, melynek nem csak ilyen eredménye lesz, hanem csapatépítésre is alkalmas.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – <b><u>közepes</u></b> – nagy – jelentős
Határidő:	2014.06.30.
Felelős:	Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető

Költségvonzata:	~10 millió forint
1.2.8. Probléma:	Ügyfélszolgálat hiánya
Megoldási javaslat:	Fel kell állítani egy ügyfélszolgálatot, melyhez megfelelő eszközöket (IT támogatás, ...) beszerezni és munkatársakat kell felvenni.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2014.01.31.
Felelős:	Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető
Költségvonzata:	~5 millió forint
1.2.9. Probléma:	Hovatartozás, külalak
Megoldási javaslat:	Ki kell alakítani az egységes formokat és sablonokat a dokumentumokhoz. Az Aktív Direktorit (Outlook címjegyzékét) rendbe lehetne tenni. A munkaköröket és a pozíciókat ki kell benne tölteni
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – <b><u>közepes</u></b> – nagy – jelentős
Határidő:	2014.02.28.
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	~3 millió forint
<b>2. Problémacsoport: KLIK szervezete</b>	
2.1. Probléma:	Menedzsment tudás hiánya
Megoldási javaslat:	Fel kell venni olyan vezetőket, akik rendelkeznek megfelelő vezetői tapasztalattal. A meglévő vezetőket képezni kell.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	azonnal
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
2.2. Probléma:	Nem felépített szervezet
Megoldási javaslat:	Be kell tölteni az üres státuszokat. Le kell dolgozni a feladatokban lévő hátralékokat. Át kell alakítani a szervezeti struktúrát a most készülő SzMSz-ben leírtak szerint.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	folyamatos
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
2.3. Probléma:	Munkatársak vezetése és nem irányítása
Megoldási javaslat:	Az elnöknek vezetnie kell a szervezetet. Ennek minden eszközével, területével: szükséges erőforrások biztosítása, munkatársak képzése, munkatársak felügyelete, munkatársak motiválása, ...
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>

Határidő:	folyamatos
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
<hr/>	
2.4. Probléma:	Csapatépítés hiánya
Megoldási javaslat:	Tankerületek egymás közötti meghívása. Több tankerület közös értekezlete, ha lehet, nem egy megyéből. Csapatépítő tréningek, melynek nagy részét lehet szakmai tartalommal megtölteni.
Súly:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	2014.03.31.
Felelős:	Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető
Költségvonzata:	~20 millió forint
<hr/>	
2.5. Probléma:	Delegálás megfelelő kezelése
Megoldási javaslat:	-
Súly:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	azonnal
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
<hr/>	
2.6. Probléma:	Prioritások kezelésének hiánya
Megoldási javaslat:	-
Súly:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	azonnal
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
<hr/>	
2.7. Probléma:	Tankerületi igazgatók szakmai tudása
Megoldási javaslat:	Akár két hetente szakmai értekezletet kellene tartani a 2013-as naptári évben. Néhány (további) tankerületi igazgató felmentése. Számonkérések megerősítése (főleg adatszolgáltatásoknál) és azonnali visszacsatolása.
Súly:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2014.03.31-ig folyamatosan
Felelős:	Szakmai elnökhelyettes
Költségvonzata:	-
<hr/>	
2.8. Probléma:	Bizonyos tankerületek átalakítása
Megoldási javaslat:	El kell készíteni a tankerületek terhelési mátrixát és figyelembe véve az egyes torzító tényezőket. Lépéseket kell tenni a létszámok optimalizálására.
Súly:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2014.06.30.

Felelős:	Szakmai elnökhelyettes
Költségvonzata:	-
2.9. Probléma:	Szabályzás hiánya
Megoldási javaslat:	El kell készíteni a hiányzó szabályzatokat és jóvá kell hagyatni a felügyeleti szervvel.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2013.12.31.
Felelős:	Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető
Költségvonzata:	-
2.10. Probléma:	Munkatársak leterheltsége
Megoldási javaslat:	Kommunikálni kell feléjük a teljesítményüket. Motivációs eszközökkel kell őket támogatni: szakmai elismerés, oklevél, jutalom, ...
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – <b><u>közepes</u></b> – nagy – jelentős
Határidő:	2014.01.31.
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	~20 millió forint
2.11. Probléma:	Helyesen értelmezi a szervezet méretét
Megoldási javaslat:	Érdemes lenne ezekkel a szervezetekkel felvenni a kapcsolatot és tapasztalatokat cserélni.
Súlya:	jelentéktelen – <b><u>kicsi</u></b> – közepes – nagy – jelentős
Határidő:	2014.02.28.
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
2.12. Probléma:	Szervezet vertikális tagolódása
Megoldási javaslat:	Létre kell hozni a vertikális hierarchiában a megyei szervezeti szintet.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	2014.05.31.
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	-
2.13. Probléma:	Számonkérés és feladatok kezelése
Megoldási javaslat:	Itt két tényezőre kell figyelni: 1.) nagyon hasznos, ha a munkaidő-nyilvántartást a szervezet felállításától kezdődően regisztrálják, mert idővel ezt könnyű kiértékelni és 2013.09.01-től a pedagógusok is készítenek ilyet. 2.) most egy plusz adminisztrációval terhelni az amúgy is erőforrásilag alulreprezentált szervezetet, vezetői hiba lenne. Érdemes lenne kitűzni egy határidőt, amikor a szervezet elkezd a saját

TimeSheet rendszerét tölteni és ezzel támogatni a vezetői munkát. (Javaslat: 2014.01.01.) A feladatok nyilvántartása ellenben sokkal fontosabb lenne. Lényegesen nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a feladatok elvégzésének a kontrolljára, mely ma jellemzően – a kiemelt feladatokat leszámítva – teljesen hiányzik. Mi, mikorra és milyen minőségben készült el.

Súlya: jelentéktelen – kicsi – **közepes** – nagy – jelentős  
 Határidő: 2013.12.31.  
 Felelős: Fejlesztési főosztályvezető  
 Költségvonzata: ~10 millió forint

2.14. Probléma: Fluktuáció

Megoldási javaslat: -

Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
 Határidő: folyamatos  
 Felelős: Minden szervezeti egység vezető  
 Költségvonzata: -

2.15. Probléma: A szervezetet fel kell rázni

Megoldási javaslat: Csapatépítés. Motivációs eszközök alkalmazása. Egyénileg is kell foglalkozni a vezető munkatársakkal.

Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
 Határidő: azonnal  
 Felelős: Minden szervezeti egység vezető  
 Költségvonzata: -

### 3. **Problémacsoport: Információtechnológia**

3.1. Probléma: Informatikai infrastruktúra kialakításának problematikája

Megoldási javaslat: Amennyire lehet az architektúra előnyeit ki kell használni és a jövőbeni fejlődést egy irányba kell terelni. Fel kell térképezni, hogy milyen szakmai koncepció szerint választották ki ezt a megoldást és ki hozta meg a döntést ennek beszerzésére.

Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
 Határidő: 2013.12.31.  
 Felelős: Informatikai főosztályvezető  
 Költségvonzata: 0-1 milliárd forint

3.2. Probléma: Informatikai felmérések hiánya a kezdetekkor

Megoldási javaslat: Fel kell tárnai, hogy miért nem volt felmérés az informatikai architektúra döntés előtt.

Súlya: jelentéktelen – kicsi – **közepes** – nagy – jelentős  
 Határidő: folyamatos  
 Felelős: Informatikai főosztályvezető

Költségvonzata:	-
3.3. Probléma:	Informatikai alkalmazások korlátozott használhatósága
Megoldási javaslat:	El kell érni a NISZ-nél, hogy technológiailag oldja meg a felmerült problémát.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	flyamatos
Felelős:	Informatikai főosztályvezető
Költségvonzata:	-
3.4. Probléma:	Informatikai alkalmazások hiánya
Megoldási javaslat:	Be kell szerezni az alábbi IT alkalmazásokat: adatbekérő portál, iktatási rendszer, szerződés-nyilvántartó rendszer, ERP
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – <b><u>jelentős</u></b>
Határidő:	2014.06.30. – 2014.12.31.
Felelős:	Elnök
Költségvonzata:	1-2 milliárd forint
3.5. Probléma:	Folyamatok kezelése és összekapcsolása
Megoldási javaslat:	El kell készíteni a teljes körű folyamat térképet.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2014.06.30.
Felelős:	Fejlesztési főosztályvezető
Költségvonzata:	~50 millió forint
3.6. Probléma:	Telekommunikációs eszközök hiánya
Megoldási javaslat:	Fel kell építeni a NISZ-nek a VoIP telefonhálózatot. Be kell szerezni a mobil flotta szolgáltatást (csatlakozni kell).
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2013.12.31.; 2014.03.31.
Felelős:	Informatikai főosztályvezető
Költségvonzata:	0-100 millió forint
3.7. Probléma:	Szabályzás hiánya
Megoldási javaslat:	El kell készíteni a hiányzó szabályzatokat és jóvá kell hagyatni a felügyeleti szervvel. Fel kell építeni egy e-learning rendszert, mely a betanítás költségeit jelentősen tudja csökkenteni.
Súlya:	jelentéktelen – kicsi – közepes – <b><u>nagy</u></b> – jelentős
Határidő:	2013.12.31.
Felelős:	Informatikai főosztályvezető
Költségvonzata:	-

- 
4. **Problémacsoport: EMMI-KLIK közvetlen kapcsolata és a külső környezet**
- 4.1. Probléma: Egyértelmű iránymutatásra van szükség  
Megoldási javaslat: Nem csak a felső szinten kell kommunikálni a szervezetek között, hanem támogatni kell a funkcionális kommunikációt a horizontális szintek között.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
Határidő: folyamatos  
Felelős: Elnök  
Költségvonzata: -
- 
- 4.2. Probléma: Adatszolgáltatás, ahol nem a KLIK az adatgazda  
Megoldási javaslat: További nyomásgyakorlás a többi háttérintézményekre, hogy aktívabban támogassák KLIK-et. Nem szabad hagyni, hogy hiúsági kérdések ezt elnyomják.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
Határidő: folyamatos  
Felelős: Elnök  
Költségvonzata: -
- 
- 4.3. Probléma: Prioritások kezelése  
Megoldási javaslat: Ha egy kérést kiad az EMMI a KLIK számára, akkor azt végig kell vinni és nem lehet mindig minden kérdést azonnal kezelni. Az ágazat irányítási kérdésekre azonnal kell válaszolni, de ezek igen nagy részét előre lehet prognosztizálni, így ezekre adatokkal fel lehet készülni.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
Határidő: folyamatos  
Felelős: Elnök  
Költségvonzata: -
- 
- 4.4. Probléma: Turbulens jogi környezet  
Megoldási javaslat: Lényegesen nagyobb háttérmunkát kell végezni a jogszabály előkészítés során és kvantitatív módon kik kell mutatni a következményeket. Jogi hírlevél készítés, mert nagyon sok a jogszabályváltozás és erre jelenleg nincs apparátus.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – **közepes** – nagy – jelentős  
Határidő: folyamatos  
Felelős: Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető  
Költségvonzata: -

---

**5. Problémacsoport: Adatbekérések kezelése és értelmezése**

- 5.1. Probléma: Nem strukturált az adatbekérés  
Megoldási javaslat: Strukturálni kell az adatbekéréseket. Fix értékészletet kell adni. Azokat az adatokat, étkeket melyekkel az adattárház rendelkezik, fel kell ajánlani az adatbekérés során. Azonnali ellenőrzést kell beépíteni az adatbekérő portálba.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
Határidő: folyamatos  
Felelős: Statisztikai osztályvezető  
Költségvonzata: -
- 
- 5.2. Probléma: Nincs felépített adattárház az adatok kezelésére  
Megoldási javaslat: Fel kell építeni egy nagy adattárházat egy intelligens, jól paramétereázható üzleti intelligenciával.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
Határidő: 2014.06.30.  
Felelős: Elnök  
Költségvonzata: ~1 milliárd forint
- 
- 5.3. Probléma: Nincs felépített adatszolgáltatási adatkör  
Megoldási javaslat: Fel kell mérni, hogy idáig milyen adatbekérések voltak és ebből ki kell alakítani egy strukturált adatbekérő sablont.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
Határidő: 2013.12.31.  
Felelős: Fejlesztési főosztályvezető + Statisztikai osztályvezető  
Költségvonzata: -
- 
- 5.4. Probléma: Adatok értelmezése és elemzése  
Megoldási javaslat: Fel kell paraméterezni egy jelentéskészítő alkalmazást, mely képes elemezni a rendelkezésre álló adatokat.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
Határidő: 2014.03.31.  
Felelős: Statisztikai osztályvezető  
Költségvonzata: -
- 
- 5.5. Probléma: Adattisztítási probléma  
Megoldási javaslat: Ha az adatkészletet előre meghatározzuk, ha az adatokhoz való hozzáférést strukturált jogosultsági rendszerrel egészítjük ki, akkor drasztikusan lehet ezt csökkenteni.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
Határidő: 2014.04.30.  
Felelős: Statisztikai osztályvezető  
Költségvonzata: -

---

5.6. Probléma: Ki is az adatgazda?  
 Megoldási javaslat: Megítélésem szerint helyesen a KLIK-hez fordulnak, de így a KLIK-nek erre is fel kell készülnie. Lényegesen szorosabb kapcsolatot kell kiépíteni a többi háttérintézménnyel az adatok megosztása érdekében.  
 Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
 Határidő: 2014.03.31.  
 Felelős: Szakmai elnökhelyettes  
 Költségvonzata: -

---

5.7. Probléma: Adatminőség, kitétség  
 Megoldási javaslat: Be kell vezetni a szigorú számonkérést a tankerületi adatszolgáltatók felé. Erről rendszeresen visszajelzést kell adni számukra.  
 Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
 Határidő: 2014.02.28.  
 Felelős: Statisztikai osztályvezető  
 Költségvonzata: -

---

## 6. Elnöki utasítások és szabályzatok

6.1. Probléma: Szabályzatok hiánya  
 Megoldási javaslat: Szabályzatok felülvizsgálata és a szabályzatok kiadása.  
 Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
 Határidő: 2013.12.31.  
 Felelős: Koordinációs és Minőségirányítási főosztályvezető  
 Költségvonzata: -

---

## 7. Gazdálkodás területe

7.1. Probléma: Tervezés hiányosságai  
 Megoldási javaslat: Felül kell vizsgálni a tervezést  
 Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
 Határidő: 2014.02.28.  
 Felelős: Gazdasági elnökhelyettes  
 Költségvonzata: -

---

7.2. Probléma: Szükséges és elégséges pedagógus létszámok meghatározása  
 Megoldási javaslat: Felállítottam egy munkacsoportot, mely ennek a módszertanát határozza meg és utána elvégzik a szükséges és elégséges pedagóguslétszám meghatározását.  
 Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
 Határidő: 2013.12.31.  
 Felelős: Szakmai elnökhelyettes  
 Költségvonzata: -

---

- 
- 7.3. Probléma: Nem létezik valós szerződés nyilvántartás  
Megoldási javaslat: El kell készíteni a teljes körű szerződés-nyilvántartást és el kell végezni a szerződések auditját.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
Határidő: 2014.06.30.  
Felelős: Jogi osztályvezető  
Költségvonzata: ~100 millió forint
- 
- 7.4. Probléma: Nem indultak el a nagy közbeszerzések  
Megoldási javaslat: Kötelező gépjármű felelősségbiztosítás tárgyú közbeszerzési eljárás megindítása; Vagyonbiztosítás és felelősségbiztosítás tárgyú közbeszerzési eljárás megindítása; Közbeszerzési eljárás (Irodaszer) megindítása; Energetika tárgyú közbeszerzési eljárások (gáz, villamos energia) megindítása.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – nagy – **jelentős**  
Határidő: folyamatos  
Felelős: Közbeszerzési főosztályvezető  
Költségvonzata: -
- 
- 7.5. Probléma: Szabályzás hiánya  
Megoldási javaslat: El kell készíteni a hiányzó szabályzatokat és jóvá kell hagyni a felügyeleti szervvel.  
Súlya: jelentéktelen – kicsi – közepes – **nagy** – jelentős  
Határidő: 2013.12.31.  
Felelős: Gazdasági elnökhelyettes  
Költségvonzata: -

## VII. Tovább lépés

A következő jelentésben az alábbi területekre fókuszálok:

1. informatikai alkalmazások koncepciói