



**Tanulmány az önkormányzati feladatváltozás által érintett  
feladatok és munkakörök felméréséről**

**DUNAÚJVÁROS MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA  
ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 kódszámú Önkormányzati  
Szervezetfejlesztés projektje**



2014. szeptember 30.

**DOKUMENTUM ADATLAP**

| A projekt címe:                 | Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A pályázat kódszáma:            | ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Fejlesztési elem:               | 12. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése |
| Dokumentum címe:                | Tanulmány az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök felméréséről                                                                                                                                                                                             |
| Dokumentum verziószáma:         | v1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Módosítás rövid leírása:        | Visszajelzések kezelése                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Dokumentum készítője:           | AAM Tanácsadó Zrt.(a továbbiakban Tanácsadó)                                                                                                                                                                                                                                               |
| Dokumentum készítésének dátuma: | 2014. szeptember 30.                                                                                                                                                                                                                                                                       |



## TARTALOMJEGYZÉK

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ                                                      | 4  |
| 2. BEVEZETÉS                                                                 | 7  |
| 2.1. Előzmény                                                                | 7  |
| 2.2. Fejlesztési elem célja                                                  | 9  |
| 3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS                                                  | 10 |
| 4. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK ELLÁTÁSÁNAK VÁLTOZÁSAI                            | 14 |
| 4.1. Önkormányzati feladatok és változásai                                   | 14 |
| 4.2. Az önkormányzati feladatváltozások szervezeti hatása                    | 15 |
| 4.3. Önkormányzati feladatváltozások hatása a humán erőforrásokra            | 20 |
| 4.4. Az önkormányzati feladatellátás változásának hatása a bérköltségekre    | 23 |
| 4.5. Az Önkormányzat humánerőforrás-gazdálkodási feladatai                   | 32 |
| 5. INTÉZMÉNYEK GAZDÁLKODÁSI ÉS HUMÁNERŐFORRÁS ADMINISZTRÁCIÓJÁNAK VIZSGÁLATA | 34 |
| 5.1. Gazdálkodási tevékenység feladatmennyiségének vizsgálata                | 35 |
| 5.2. Humánerőforrás-gazdálkodási tevékenység feladatmennyiségének vizsgálata | 41 |
| 6. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK                                               | 46 |
| 7. FORRÁSJEGYZÉK                                                             | 48 |



## 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a dokumentum az ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090 kódszámú pályázat „Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál” projekten (a továbbiakban Önkormányzati szervezetfejlesztési projekt) belül a 12. sz. „Tanulmány az önkormányzati feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök felméréséről” részfeladathoz kapcsolódóan a jelenlegi helyzet felmérése fázis megállapításait rögzíti.

A részfeladat végrehajtása két fázisban történik:

- Jelenlegi helyzet felmérése
- Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattevél

A Jelenlegi helyzet felmérése során a dokumentum egyrészt általános képet nyújt a humánerőforrás-helyzet és -gazdálkodás változásairól a vizsgált időszakban (2012.-2014. évek), másrészt a Hivatal vezetőivel való egyeztetés során kijelölt fókuszterületeken (önkormányzati intézmények gazdálkodási és humánerőforrás-gazdálkodási feladatvégzése) részletesen bemutatja a rendelkezésre álló kapacitásokat és az általuk ellátandó feladatokat.

A helyzetfelmérés legfőbb megállapításai az alábbiak:

### **Önkormányzati feladatok ellátásának változásai**

Az elmúlt években – talán csak a rendszerváltást követő változásokhoz hasonlítható mértékben – módosultak az önkormányzati feladatok és hatáskörök. Ez az önkormányzatok, így Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának működését is jelentősen befolyásolta. A legnagyobb horderejű változást az államigazgatási típusú feladatok Járási Hivatalhoz való telepítése, illetve a korábban önkormányzati fenntartású közoktatási intézmények állami intézményfenntartó központ (KLIK) kezelésébe adása jelentette.

Ezeket a feladatváltozásokat lekövette a Dunaújvárosi Polgármester Hivatal szervezete és személyi állománya is:

- A Polgármesteri Hivatal állományi létszáma közel 25%-kal csökkent



- A járási hivatalhoz átkerült szakfeladatokat ellátó szervezeti egységeken túl az általános igazgatási létszám is csökkent
- Ez utóbbi változások hatására a Polgármesteri Hivatal egyes szervezeti egységeinél a személyi állomány terheltsége jelentősen nőtt
- A Polgármesteri Hivatal bérköltségének csökkenése kisebb volt a létszámcsökkenésnél, azaz az egy főre eső bérköltség növekedett, holott az illetményalapok változatlanok voltak a vizsgált időszakban
- A bérköltségek között egyre nagyobb szerepet játszik a túlmunka ellentételezése és a célprémium
- az önkormányzati tulajdonban levő, de állami fenntartású közoktatási intézmények vagyonkezelési és egyéb feladatainak ellátására a város létrehozta a Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezetet, mely jelentős szerepet vállal ezen intézmények gazdasági adminisztrációjában

Egyéb – kisebb horderejű – változások is érintették az önkormányzat és intézményeinek gazdálkodását:

- Az Intercisa múzeum átvétele a megyei önkormányzattól

### **Fókuszterületek kapacitáshelyzetének vizsgálata**

A feladatváltozásokkal párhuzamosan a városi költségvetés is jelentős mértékben csökkent, és nem egységes annak szakmai megítélése, hogy a támogatások fedezetet nyújtanak-e a megmaradt feladatok ellátására. Minden esetre a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzati intézmények álláshelyeinek bővítésére csak igen indokolt esetben kerülhet sor, emiatt a lokális erőforrásigényeket elsősorban a munkaerő és/vagy feladatok átcsoportosításával lehet kezelni.

Humánerőforrás-gazdálkodási szempontból tett főbb megállapítások az alábbiak:

- Az önkormányzati intézmények gazdálkodási feladatait ellátó munkatársak száma alacsony
- Az alacsony létszám következtében a szabadság, vagy egyéb távollét esetén a munkatársak helyettesítése problémát okoz
- Elsősorban a kisebb intézmények esetén az egy gazdasági munkatársra jutó gazdasági események éves száma jellemzően jóval alacsonyabb, mint a nagyobb intézmények esetén



- A Polgármesteri Hivatal gazdasági munkatársai számára a tervek, jelentése, beszámolók konszolidációja nagy kihívást jelent
- Az egyes intézmények által használt gazdálkodási informatikai rendszerek nem egységesek
- Az egyes önkormányzati intézmények humánerőforrás-gazdálkodási feladatait igen kevés munkatárs látja el, sok esetben csak részidőben, egyéb – elsősorban gazdasági, adminisztrációs – feladatok ellátása mellett
- A Polgármesteri Hivatal szervezete jelenleg nem felkészült a 2014-2020 tervezési ciklusbeli EU-s pályázatok saját erőforrásokkal megoldandó előkészítési, pályázatkészítési és -menedzselési feladatainak ellátására

A részletes felmérési eredmények és megállapítások e dokumentum megfelelő fejezeteiben találhatóak és ezek alapján végezhetőek el a fejlesztési elem 2. fázisának (Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel) javaslattételei.



## 2. BEVEZETÉS

Jelen dokumentum az ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090 kódszámú pályázat „Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál” projekten belül a 12 sz. „Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.” fejlesztési elemhez kapcsolódóan a feladat végrehajtásába bevont AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (AAM) szerződésben vállaltak szerinti teljesítését foglalja össze.

A fejlesztési elem célja az önkormányzati feladatváltozásoknak a humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó hatásainak vizsgálata és e változásokat figyelembe véve javaslatok megtétele a hatékonyabb humánerőforrás-gazdálkodás eszközrendszerére.

A dokumentum tartalmazza az önkormányzati feladatváltozások humánerőforrás-szempontrú elemzését és megalapozza a projekt keretében teendő javaslatokat.

### 2.1. ELŐZMÉNY

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat) korábban sikeresen pályázott az ÁROP-1.A.2/B kódszámú "A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése" tárgyú pályázaton. A nyertes pályázat segítségével az Önkormányzat pályázati forrásokat tudott bevonni szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési feladatokba, melynek segítségével szerteágazó területeken tudta fejleszteni a Polgármesteri Hivatal munkáját. A projekt fókuszában a Polgármesteri Hivatal folyamataiban rejlő hiányosságok felmérése és ezek javítására szolgáló fejlesztési és képzési tevékenységek végrehajtása volt.

A projekt specifikus céljai a gazdasági és egyéb folyamatai átfutásának gyorsítása, a döntési mechanizmusok hatékonyságának javítása, valamint a gazdálkodás tervezésének és ellenőrzésének fejlesztése voltak. E projekt megvalósítása 2011. januárjának végén befejeződött, a projekt 2011. november 28-án lezárult, a fenntartási időszak pedig a jelenlegi projekt miatt az eredetileg tervezettnél korábban, 2012. december 6-án véget ért.





A projekt befejezését követően, a kormányzati szándékoknak megfelelően átalakult a közigazgatási rendszer. Ez jelentősen átalakította az Önkormányzat feladatkörét, s ezáltal a Polgármesteri Hivatal működését is. A változások 2013. év januári életbeléptetését követően jelentősen csökkent a Hivatal létszáma. 2013. január 1-i indulással - elsősorban a közoktatási intézmények önkormányzati feladatkörben maradó feladatainak ellátására - az Önkormányzat közgyűlési határozat alapján létrehozta a Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezetet (a továbbiakban GESZ). A fenti jelentős változásokat követően a Polgármesteri Hivatal és az Intézmények szervezeti változásai követték a feladatváltozásokat de számos esetben nem történt meg a szervezeti felépítés, a szerep- és hatáskörök, illetve működési folyamatok optimalizálása.

Az Önkormányzat emiatt pályázatot nyújtott be az ÁROP-1.A.5-2013 kódszámú pályázati kiírásra (Szervezetfejlesztés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatok számára) és az eredményes pályázást követően megkötötte a projektre vonatkozó Támogatási Szerződést. A projekt átfogó célja az Önkormányzat működésének hatékonyságjavítása, a gazdálkodás-tervezés és –ellenőrzés folyamatainak fejlesztése. E projekt egyik fejlesztési eleme a Polgármesteri Hivatal és intézményei humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.

A projekt többi fejlesztési eleme közül a humánerőforrás-gazdálkodásra hatással bíró fejlesztési elemek az alábbiak:

- 2. „Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata”
- 3. "Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása"
- 10. „Intézményi struktúra és irányítási modell

Ezek a fejlesztési elemek szorosan összefüggenek egymással, eredményeik szinergikusan hozzájárulnak az Önkormányzat hatékonyabb működéséhez.





## 2.2. FEJLESZTÉSI ELEM CÉLJA

A fejlesztési elem célja egy hatékonyabb humánerőforrás-gazdálkodási működési rendszer kialakítása, melynek fókuszában az Önkormányzat működése szempontjából kritikus folyamatok emberi erőforrásainak kapacitás és kompetenciavizsgálata, valamint ezek fejlesztése áll. A fejlesztési elem megvalósításának rész céljai az alábbiak:

- Az önkormányzati feladatváltozások humánerőforrásokra gyakorolt hatásának felmérése
- A Hivatal munkatársaival egyetértésben kijelölt területeken kapacitásvizsgálatok elvégzése
- Az Önkormányzat kapacitásgazdálkodási tervének kialakítása, javaslattevés a humánerőforrás-fejlesztési akciókra

Az előzetes egyeztetéseknek megfelelően a kijelölt fókuszterületek az alábbiak:

- Önkormányzati Intézményekben dolgozó gazdasági, és humánerőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátó munkatársak feladatvégzése és kapacitásainak vizsgálata

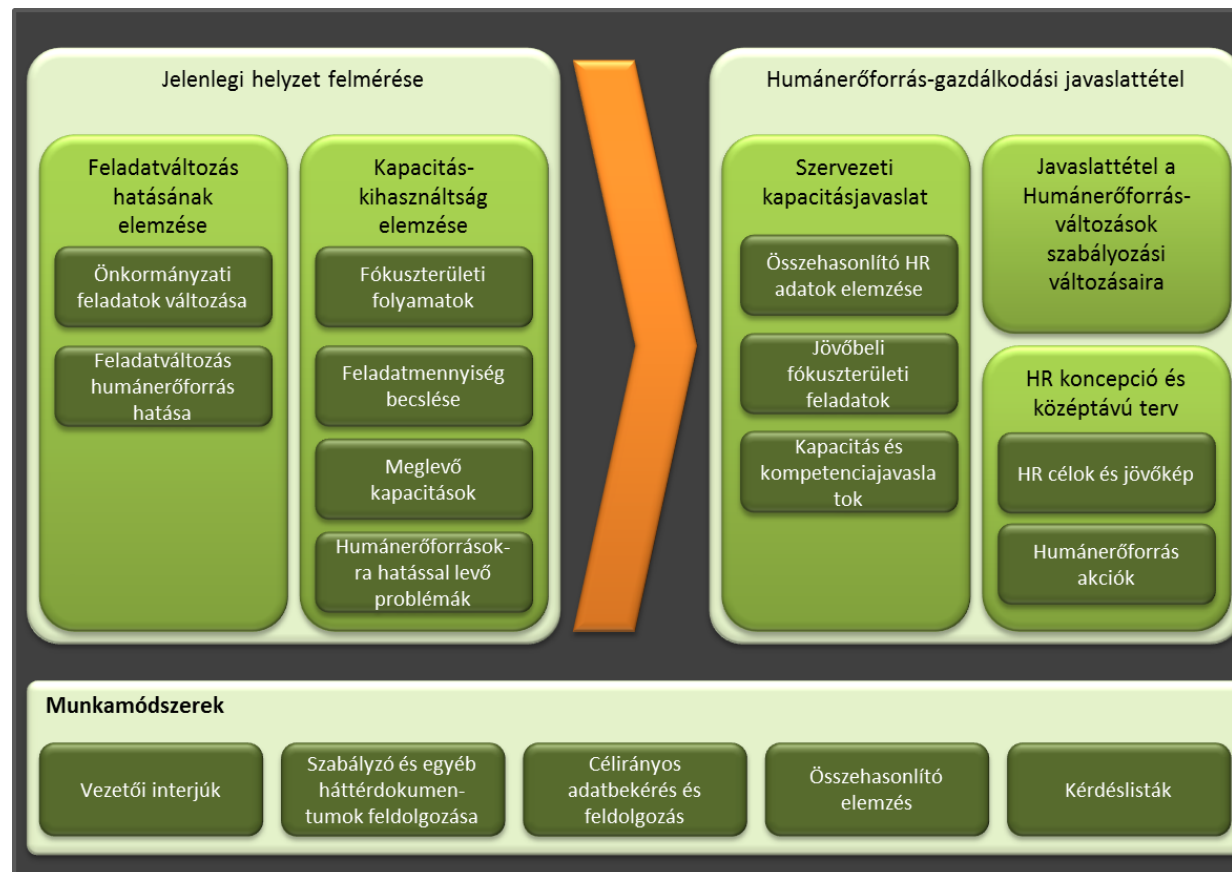
A fenti területek kijelölésének indokoltsága alátámasztható egyrészt a szétaprózódott intézményi feladatvégzés optimalizálásával, másrészt a Polgármesteri Hivatal egyéb területein jelentkező emberi erőforráshiánnyal, amit viszont a költségvetési lehetőségek miatt új álláshelyek létesítésével nem lehet megoldani.

A fókuszálás további indoka, hogy ezt a fejlesztési elemet megelőzően módon, a projekt egyéb fejlesztési elemei javaslatot tettek a fenti terület működésének, illetve szervezeti elhelyezkedésének változtatására, s ezeknek a változásoknak a humánerőforrás-gazdálkodási következményei is vannak.



### 3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

A Helyzetfelmérési dokumentum célja a Polgármesteri Hivatal és háttérintézményei jelenlegi humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatának és körülményeinek áttekintése, elsősorban a gazdálkodási és humánerőforrás-gazdálkodási fókuszterületekre koncentrálva. Az alkalmazott megközelítést az alábbi ábra foglalja össze:





A fejlesztési elem megvalósítása két fázisban történik, és összhangban a beadott szakmai koncepcióban foglaltakkal 5 eredménytermék készül, melyek az alábbiak:

- Jelenlegi helyzet felmérése fázisban:
  - A feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök és az eszközölt/szükséges változtatások átfogó, felmérése szervezeti egység vezetők bevonásával;
  - Hivatal kapacitáskihasználtságának vezetői interjúkon való felmérése, javaslatok megfogalmazása a kapacitáskihasználtság részletes vizsgálatára és a változtatás fő irányaira;
- Humánerőforrás-gazdálkodási javaslattétel fázisban
  - Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag;
  - Javaslattétel a megváltozott feladatellátást lekövető szabályzati változásokra
  - Szervezeti humán erőforrás gazdálkodási koncepció és középtávú terv



Az eredménytermékek fázisonként egy-egy dokumentumban vannak összeszerkesztve. A szerződéses elvárások, eredménytermékek és átadott dokumentumok kapcsolatát az alábbi táblázat tartalmazza:

| Szerződéses feladat                                                            | Eredménytermék                                                                                                                                                                                                                                      | Eredményterméket magában foglaló dokumentum   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| A feladatváltozások által érintett szervezet egységek és munkakörök vizsgálata | 1. Feladatváltozás által érintett feladatok és munkakörök átfogó felmérése szervezeti egység vezetők bevonásával<br>2. Hivatal kapacitás-kihasználtságának felmérése és javaslatok megfogalmazása a kapacitáskihasználtság változtatás fő irányaira | Jelenlegi helyzet felmérése                   |
| A munkatársak kapacitáskihasználtságának vizsgálata                            | 3. Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és javaslatcsomag                                                                                                                                                                                      | Humán erőforrás-gazdálkodási javaslatlattétel |
| Átfogó humán erőforrás-gazdálkodási stratégiai terv                            | 4. Javaslatlattétel a megváltozott feladatellátást lekövető szabályzati változásokra<br>5. Szervezeti humán erőforrás gazdálkodási koncepció és középtávú terv                                                                                      |                                               |

A jelenlegi helyzet felmérése során az önkormányzati feladatváltozás humán erőforrás-helyzetre gyakorolt hatásának elemzésére kerül sor, első sorban a szervezeti és létszámváltozást figyelembe véve. Ezt követően a kijelölt fókuszterületeken a működési folyamatok alapján meghatározható az elvégzendő feladatok mennyisége, időbeli eloszlása és ez összevethető a rendelkezésre álló munkaerővel. A felmérés kitér a humán erőforrásokkal kapcsolatos általános problémákra, illetve célirányosan a fókuszterületi működés olyan problémáira, melyek humán erőforrás relevanciával is bírnak.

A fejlesztési elem második fázisában felmérési dokumentumra támaszkodva megtörténik a kapacitások elemzése, és a jövőbeli tervezett működés figyelembevételével a megváltozott fókuszterületi működés várható humán erőforrás-igényének meghatározása. A változások figyelembevételével javaslatok születnek a szabályzási környezet változtatására, valamint egy átfogó humán erőforrás-gazdálkodási koncepcióra és tervre.



A jelenlegi helyzetfelmérésének főbb eszközei a vezetői interjúk, valamint a Polgármesteri Hivatal működéssel és gazdálkodással kapcsolatos dokumentumainak elemzése, mely eszközök kiegészülnek célirányos adatbekéréssel, valamint kérdéslistákra adott válaszok feldolgozásával.

A jelenlegi helyzet értékeléséhez kapcsolódó fő megállapításokat a jelen dokumentum foglalja össze. A humánerőforrás-gazdálkodásokra vonatkozó javaslatokat a 2. fázisban születő javaslattétel dokumentum rögzíti.



## 4. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK ELLÁTÁSÁNAK VÁLTOZÁSAI

Az elmúlt években számos törvényi változás befolyásolta az önkormányzatok feladatait, jellemző módon feladatokat elvonva az önkormányzatoktól és ezeket különféle egyéb intézményekhez telepítve. A legnagyobb változásokat a járási szintű intézményhálózat kialakítása, valamint az egészségügyi és közoktatási intézmények fenntartóváltása jelentette. Ezek mind hatással voltak az önkormányzati feladatellátásra, és ezáltal az önkormányzatok humánerőforrás-állományára is.

Ez a fejezet áttekinti a legjelentősebb változásokat és azok szervezeti hatásait.

### 4.1. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK ÉS VÁLTOZÁSAIK

Az önkormányzati feladatrendszer változása a közigazgatási rendszer átalakításával összhangban történt. Ennek szabályozói hátterét az alábbi jogszabályok nyújtották:

| Jogszabály                          | Megnevezés                                                                                                                                                           | Hatása az Önkormányzati feladatokra <sup>1</sup>                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010. évi CXXVI törvény             | a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról | Közvetlen hatás nincs.<br>A törvény szabályozza a megyei és járási kormányhivatalok jogállását, felállításának kereteit, vezetőjének kinevezési rendjét.<br>A Kormányt felhatalmazza, a megyei és járási kormányhivatalokra vonatkozó részletes szabályok rendeleti szabályozására |
| 288/2010. (XII. 21.) Korm. rendelet | a fővárosi és megyei kormányhivatalokról                                                                                                                             | A Rendelet (melléklete) meghatározza a kormányhivatalok ügyfélszolgálati feladatai kereteiben meghatározott ügyköröket                                                                                                                                                             |

<sup>1</sup> A későbbi módosítások figyelembe vételével.



| Jogszabály                          | Megnevezés                                                                                               | Hatása az Önkormányzati feladatokra <sup>1</sup>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012. évi XCIII törvény             | a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról                        | Az önkormányzatoktól a járásokhoz kerülő államigazgatási feladatok felsorolása, az ellátáshoz szükséges vagyonelemek átadására, valamint az átvett feladatokat ellátó álláshelyekre vonatkozó szabályok                                                                                             |
| 2011. évi CLXXXIX törvény           | Magyarország helyi önkormányzatairól                                                                     | Önkormányzati feladatok és hatáskörök, önkormányzatok szervezete és működése                                                                                                                                                                                                                        |
| 2012. évi CLXXXVIII. törvény        | a köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről | Önkormányzati fenntartású intézmények állam részéről történő átvételének szabályrendszere különös hangsúllyal a foglalkoztatottak és vagyonelemek átvételének szabályaira<br>A fentiekén túl a törvény rendelkezi a hazai és európai uniós forrásokból társfinanszírozott projektek átvételéről is. |
| 1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározat | a 2014–2020-as európai uniós programok lebonyolításának alapelveiről                                     | Az európai uniós pályázatok benyújtása és végrehajtása során belső erőforrások használatának előtérbe helyezése                                                                                                                                                                                     |

Az önkormányzati feladatváltozás legfőbb iránya az államigazgatási feladatok államigazgatási területi szervekhez történő telepítése, illetve az önkormányzati fenntartású közoktatási intézmények Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK) számára történő átadása volt.

#### 4.2. AZ ÖNKORMÁNYZATI FELADATVÁLTOZÁSOK SZERVEZETI HATÁSA

A fenti változások egyrészt hatással voltak a Polgármesteri Hivatal személyi állományára és szervezeti felépítésére, másrészt a közoktatási intézmények átadásának eredményeképpen a város közgyűlési határozattal létrehozta a Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezetet (a továbbiakban GESZ). A GESZ Alapító Okiratában megfogalmazott közfeladata a Dunaújváros MJV Önkormányzata saját tulajdonát képező ingatlanjaiban folyó állami köznevelési feladatellátáshoz kapcsolódó ingó és ingatlan vagyon üzemeltetése. A GESZ tevékenységei az alábbiak:

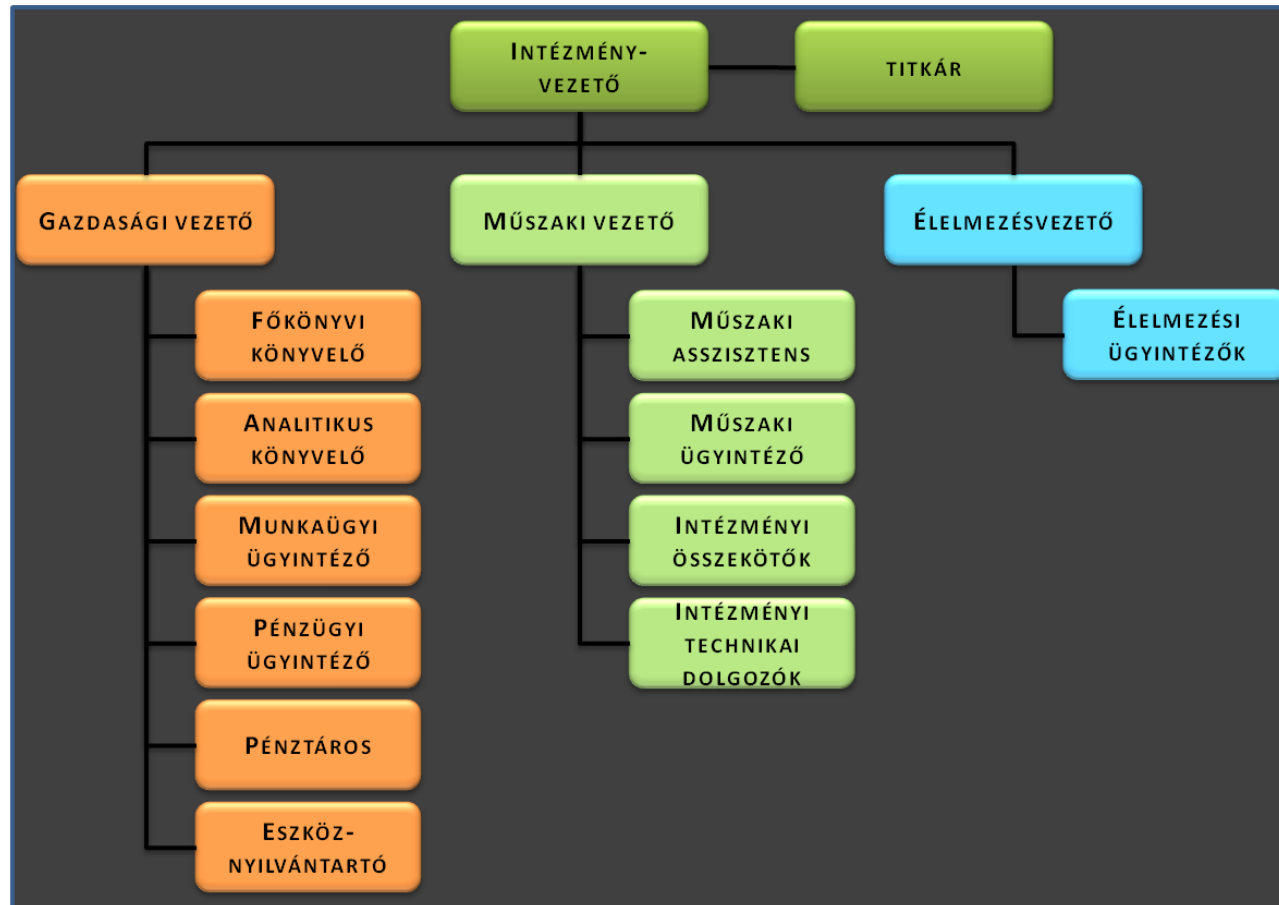




- Köznevelési feladatokat ellátó ingatlanok üzemeltetése és karbantartása;
- Ingatlanok vagyonvédelme és állagmegóvása;
- Intézmények működéséhez szükséges eszközök, taneszközök, anyagok, áruk, szolgáltatások megrendelése, átadás-átvétele, raktározása;
- Intézmények technikai berendezéseinek működtetése, javítása, karbantartása;
- Intézményi működéshez szükséges tervezési, gazdálkodási, finanszírozási, adatszolgáltatási és beszámolási feladatok ellátása;
- Ellátottak étkezésének biztosítása.



A GESZ szervezeti felépítését az alábbi ábra mutatja:



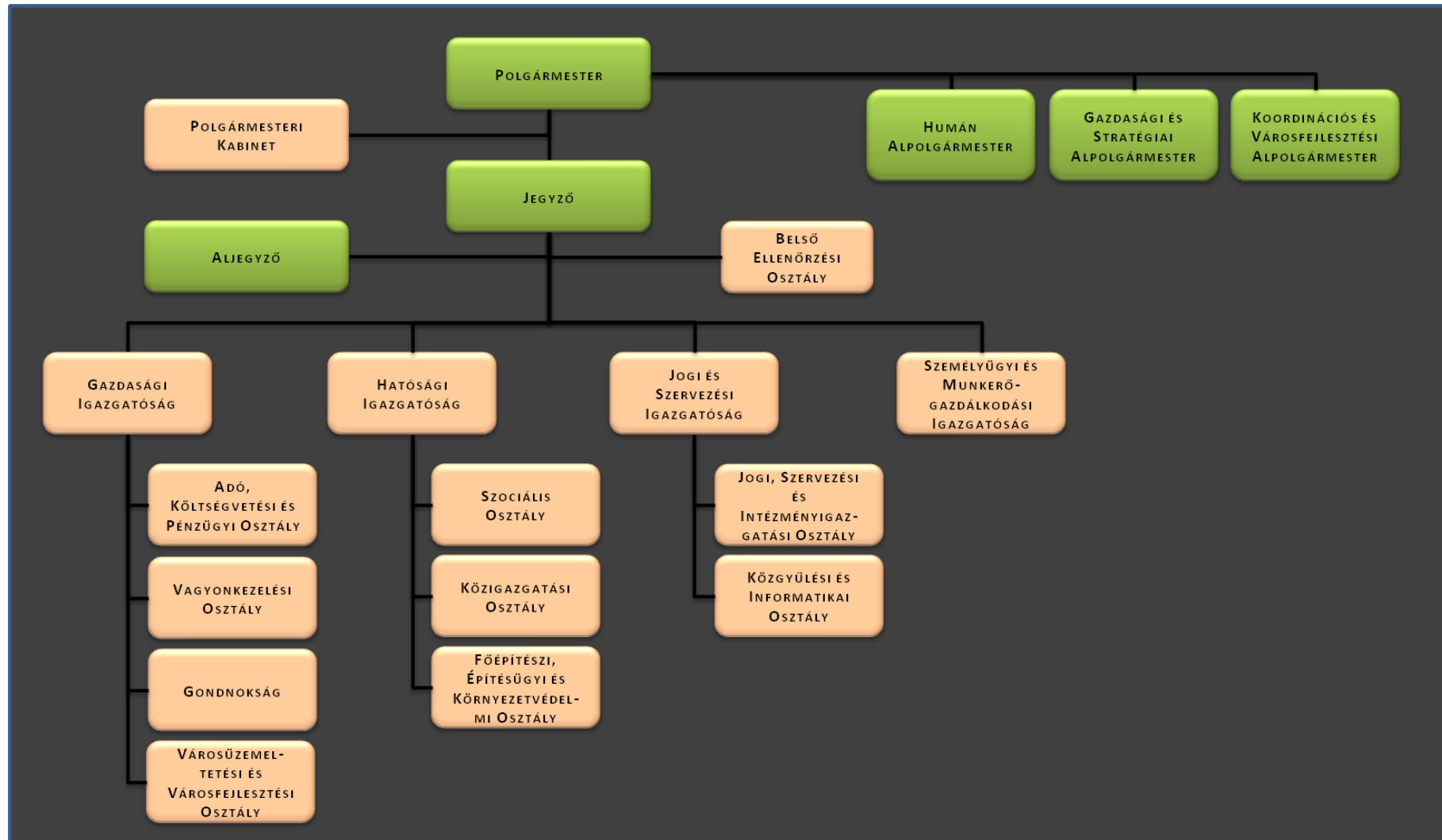
A GESZ személyi állománya jellemzően a 2013. évet megelőzően az önkormányzati intézmények közé tartozó oktatási intézmények állományából építkezett.



Az Polgármesteri Hivatal szervezete az elmúlt években részben a törvények által előírt feladatok változásának hatására, részben pedig a nagyobb hatékonyságú működés igénye miatt többször változott. Az Önkormányzati szervezeti egységek megnevezése „Osztály”, illetve több Osztályt magában foglaló „Igazgatóság” (a Személyügyi és Munkaerőgazdálkodási Igazgatóság kivételével, mely nem foglal magába osztályokat). Jelenleg a közvetlen jegyzői irányítás alá tartozó Belső Ellenőrzési Osztályon kívül minden Osztály egy adott Igazgatósághoz tartozik. A Polgármesteri Hivatal egyes szervezeti egységei megfeleltethetők az önkormányzati bizottságoknak - azok ügyviteli feladatainak ellátásban működnek közre. A megfeleltetést a Közgyűlés és Szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 39/2013. önkormányzati rendelet függeléke határozza meg.



A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése az alábbi:





Ez a szervezeti felépítés váltotta a korábbi szervezetet mely még magában foglalta az önkormányzati feladatok közül kikerülő főbb feladatok ellátását végző szervezeti egységeket (Gyámhivatal, Okmányiroda).

#### 4.3. ÖNKORMÁNYZATI FELADATVÁLTOZÁSOK HATÁSA A HUMÁN ERŐFORRÁSOKRA

Az előző részben ismertetett önkormányzati feladatrendszer változása hatással volt és lesz az Önkormányzati Hivatalban és önkormányzati intézményekben dolgozó alkalmazottakra is.

Az alábbi táblázat a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzati intézmények (közfoglalkoztatottak nélküli) létszámának változását mutatja be:

| Intézmény                               | 2012 | 2013 | 2014 (terv) |
|-----------------------------------------|------|------|-------------|
| Polgármesteri Hivatal                   | 208  | 159  | 162         |
| Dunaújvárosi Óvoda                      | 290  | 245  | 239         |
| Közüktatási intézmények összesen        | 1028 | -    | -           |
| Bölcsődék Igazgatósága                  | 122  | 120  | 121         |
| Egyesített Szociális Intézmény          | 171  | 168  | 171         |
| Útkeresés Segítő Szolgálat              | 56   | 59   | 60          |
| Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza | 29   | 34   | 34          |
| József Attila Könyvtár                  | 24   | 26   | 28          |
| Egészségmegőrzési Központ               | 40   | 40   | 40          |
| Szent Pantaleon Kórház-Rendelőintézet   | 784  | -    | -           |
| Intercisa Múzeum                        | -    | 14   | 14          |
| Gazdasági Ellátó Szervezet              | -    | 120  | 120         |



A Polgármesteri Hivatalban a humánerőforrásokkal kapcsolatos legnagyobb változást a Járási Hivatalok megalakulása hozta. A változások hatására a Polgármesteri Hivatal létszáma 208-ról lecsökkent 159-re.

A Polgármesteri Hivatalon belül az álláshelyek száma az egyes területeken a következőképpen alakult:

| Igazgatóságok 2012. évben                               | Osztályok                                       | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Humán szolgáltatási igazgatóság</b>                  |                                                 |      |      |      |
|                                                         | Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sport Osztály | 9    | -    |      |
|                                                         | Szociális Osztály                               | 25   | 17   | 17   |
| <b>Gazdasági Igazgatóság</b>                            |                                                 |      | 70,5 |      |
|                                                         | Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztály          | 33   | 30   | 31   |
|                                                         | Vagyonkezelési Osztály és Gondnokság            | 20,5 | 10   | 10   |
|                                                         | Gondnokság                                      | -    | 12,5 | 12,5 |
| <b>Jogi és Szervezési Igazgatóság</b>                   |                                                 |      |      |      |
|                                                         | Jogi, Szervezési és Ügyviteli Osztály           | 11   | 14   | 14   |
|                                                         | Informatikai és Közgyűlési Osztály              | 11   | 9    | 9    |
| <b>Városüzemeltetési és Főépítési Igazgatóság</b>       |                                                 |      |      |      |
|                                                         | Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály   | 18   | 18   | 18   |
|                                                         | Főépítési és Környezetvédelmi Osztály           | 8    | 14,5 | 14,5 |
| <b>Hatósági Igazgatóság</b>                             |                                                 |      |      |      |
|                                                         | Okmányirodai Osztály                            | 23,5 | -    | -    |
|                                                         | Gyámhivatali Osztály                            | 9    | -    | -    |
|                                                         | Közigazgatási Osztály                           | 24   | 16   | 17   |
| <b>Személyügyi és munkaerő-gazdálkodási Igazgatóság</b> |                                                 | 8    | 8    | 8    |



| Igazgatóságok 2012. évben | Osztályok | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------|-----------|------|------|------|
| Belső Ellenőrzési Osztály |           | 7    | 5    | 5    |
| Polgármesteri Kabinet     |           | 5    | 4    | 4    |
| Összesen                  |           | 212  | 158  | 160  |

A fentiekén túl a Polgármesteri Hivatal állományába tartozik még a jegyző, illetve aljegyző. 3 további fő (polgármester, főállású polgármester-helyettes, illetve polgármesteri kabinet vezetője) az Önkormányzat költségvetésében szerepel.

A 2013. illetve 2014. évi igazgatósági struktúra a változások hatására módosult, a Humán szolgáltatási Igazgatóság feladatkörének egy részét (Szociális Osztály) a Hatósági Igazgatóság vette át, a Városüzemeltetési és Főépítési Igazgatóság egyik Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztálya a Gazdasági Igazgatósághoz került, a Főépítési és Környezetvédelmi Osztálya pedig a Hatósági Igazgatósághoz. A 2012. évi Vagyongazdálkodási Osztály és Gondnokság két szervezeti egységgé alakult. Az osztályok közül a KLIK-hez, illetve járási hivatalhoz telepített feladatok közül megszűnt az Oktatási, Kulturális és Sport Osztály, az Önkormányzati Osztály, valamint a Gyámhivatali Osztály. A megszűnt Oktatási, Kulturális és Sport Osztály korábbi feladatai közül az önkormányzatnál maradóakat, valamint a Szociális Osztály intézményigazgatással kapcsolatos feladatait a Jogi, Szervezési és Intézményigazgatási osztály vette át. Ez az osztály látja el továbbá a Járási Hivatalhoz átkerült ügyintéző munkatársak önkormányzatnál maradó korábbi feladatait is.

A megszüntetett osztályokkal járó változásokon túl a legnagyobb létszámváltozások a Szociális Osztályon, a Főépítési és Környezetvédelmi Osztályon, valamint a Közigazgatási Osztályon történt.

A változások nem csak a feladatváltozással közvetlenül érintett területeket (Önkormányzati Osztály, Gyámhivatal) érintette, de a Polgármesteri Hivatal egyéb kiszolgáló állományának egy része is a Járási Hivatal (illetve kisebb részben a KLIK) állományába került át.

A fenti táblázatban az álláshelyek szerepelnek, de a tényleges statisztikai átlagléttség is hasonlóan alakult, a két adatsor között csak néhány százalékos eltérés mutatkozik, mert az álláshelyek jelentős része a teljes években betöltött.

A 2014. augusztus 31.-ei állapot szerint a betöltetlen álláshelyek száma:



| Intézmény                               | Betöltetlen álláshelyek száma |
|-----------------------------------------|-------------------------------|
| Polgármesteri Hivatal                   | 1                             |
| Dunaújvárosi Óvoda                      | 0                             |
| Bölcsődék Igazgatósága                  | 5*                            |
| Egyesített Szociális Intézmény          | 0                             |
| Útkeresés Segítő szolgálat              | 2,5                           |
| Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza | 0                             |
| József Attila Könyvtár                  | 2,75                          |
| Egészségmegőrzési Központ               | 1                             |
| Intercisa Múzeum                        | 0                             |
| Gazdasági Ellátó Szervezet              | 3                             |

\*) A Bölcsődék Igazgatóságánál ebből 3 álláshely 2014. szeptember 1-től betöltött.

#### 4.4. AZ ÖNKORMÁNYZATI FELADATELLÁTÁS VÁLTOZÁSÁNAK HATÁSA A BÉRKÖLTSÉGEKRE

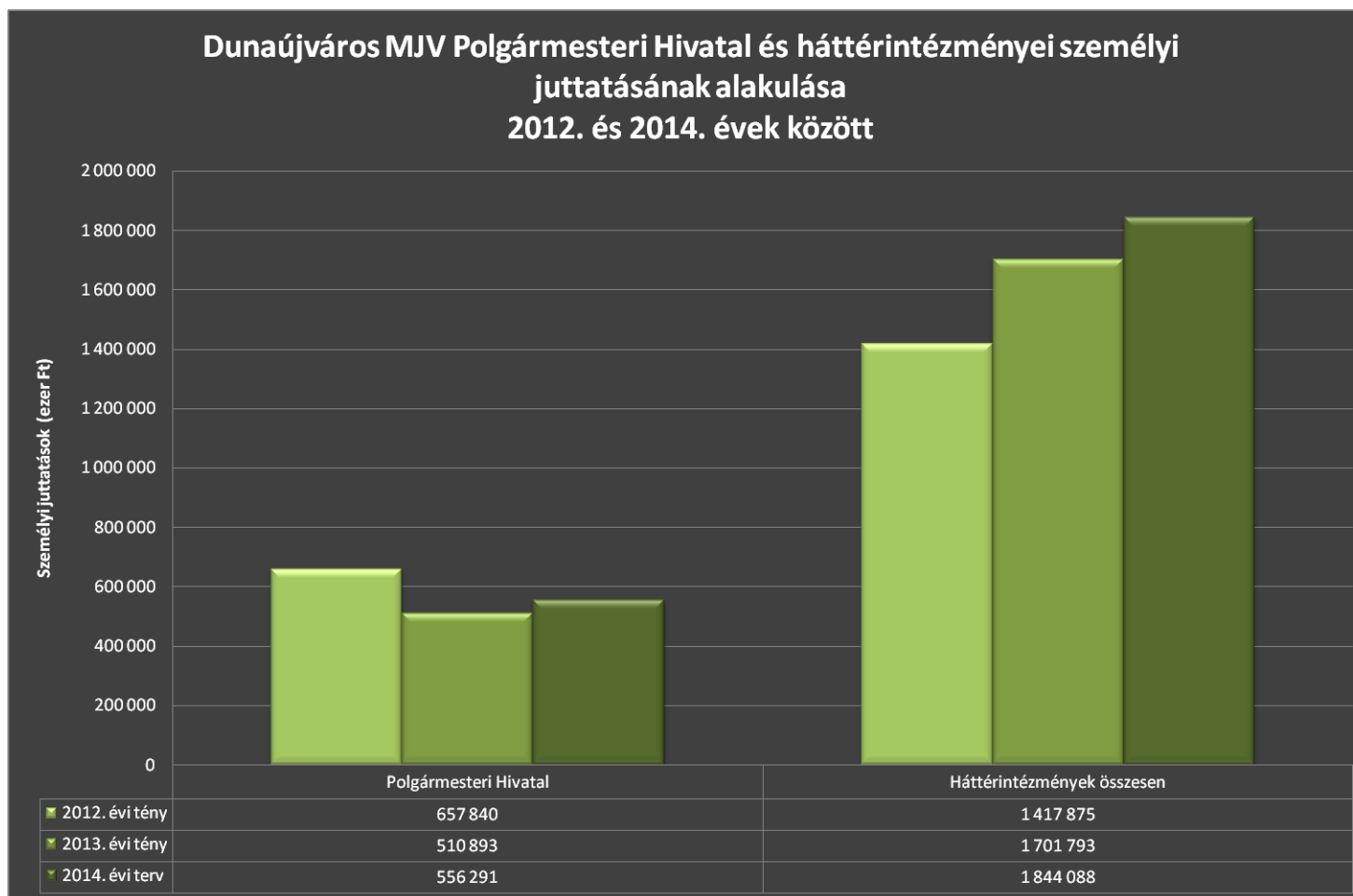
A feladatváltozások miatt módosult humánerőforrás-kapacitások nagysága az önkormányzati bérköltségekre is hatással volt. Az egyes évek bérköltségeinek összehasonlíthatóságát segíti, hogy a vizsgált időszakban a bérköltségek alapparaméterei változatlanok voltak, azaz nem változott:

- a köztisztviselői illetményalap és a közalkalmazotti bértábla
- a bérjárulékok rendszere





A bérköltségek változását az alábbi ábra és táblázat foglalja össze:



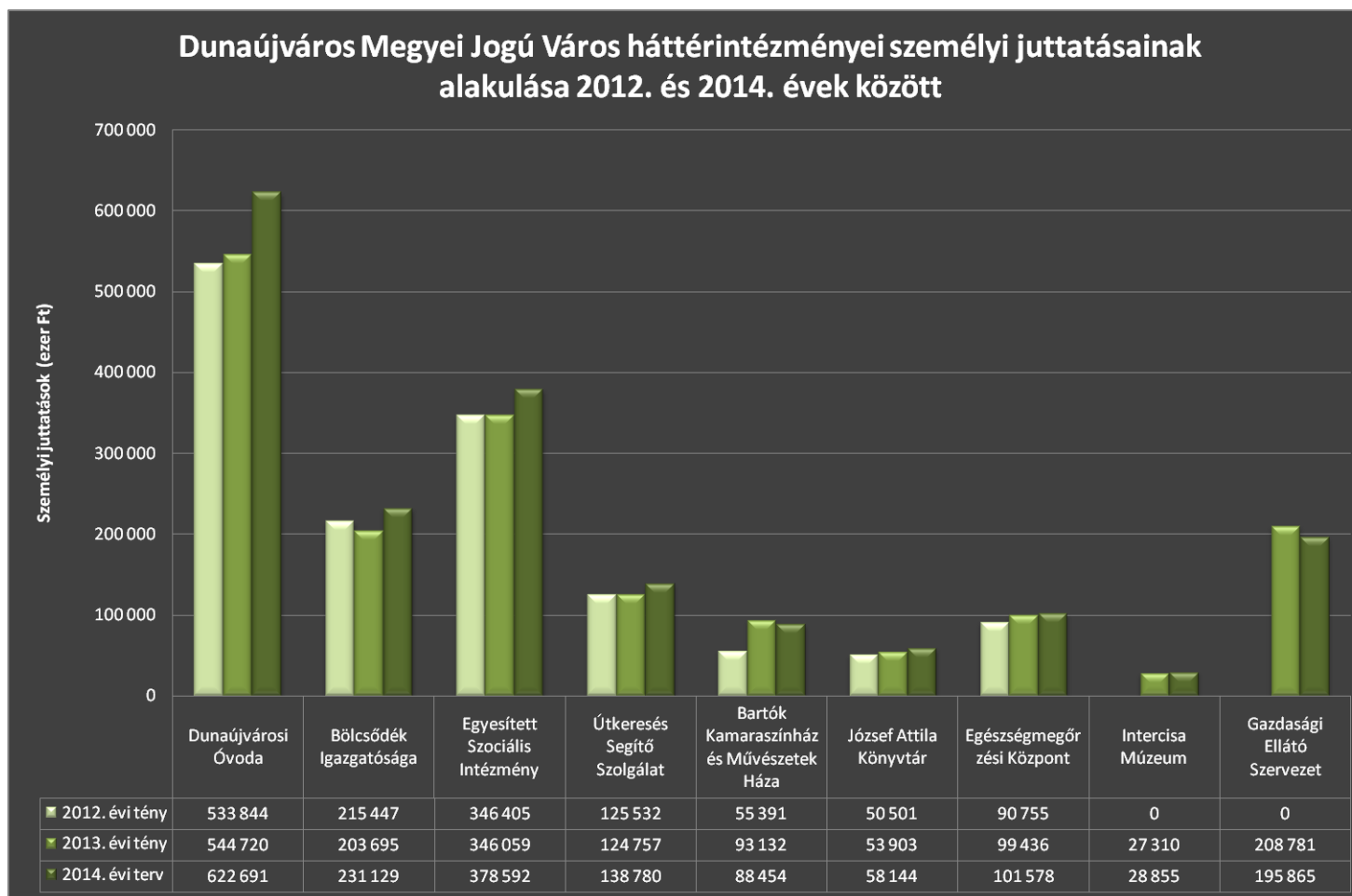


Az ábra a 2012. és 2013. évekre a ténylegesen teljesült költségeket, a 2014. évre pedig a módosított költségvetés számait tartalmazza. (A tényleges teljesülések ettől kis mértékben eltérhetnek, a korábbi években a tényleges költségek az eredeti előirányzat 90%-a körül alakultak). A háttérintézmények költségei között nem szerepelnek a 2013. év eleji intézményváltásban rész vevő intézmények, azaz az oktatási intézmények és a kórház. Továbbá a 2012. évi adatok nem tartalmazzák az Intercisa múzeum személyi juttatásait, mert ebben az évben a múzeum még megyei fenntartású intézmény volt és nem állnak rendelkezésre a megfelelő adatok. A múzeum kis létszámát tekintve érdemi eltérést ez nem okoz.

Az ábra és a számok alapján megfigyelhető, hogy 2012. és 2013.évek között a Polgármesteri Hivatal személyi juttatásaiban csökkenés következett be, mely a Hivatal feladatváltozásából fakadó létszámcsökkenés eredménye. A háttérintézmények jelentősnek mondható személyi juttatás növekményét magyarázzák a 2013. évtől működő Gazdasági Ellátó Szervezet hozzávetőlegesen 200 millió forintos éves személyi juttatásai, illetve a szociális és egészségügyi, területeken dolgozók, valamint a pedagógusok béremelése. Ezek a költségek a 2012. év korábbi években jellemzően az oktatási intézmények költségvetését terhelték.



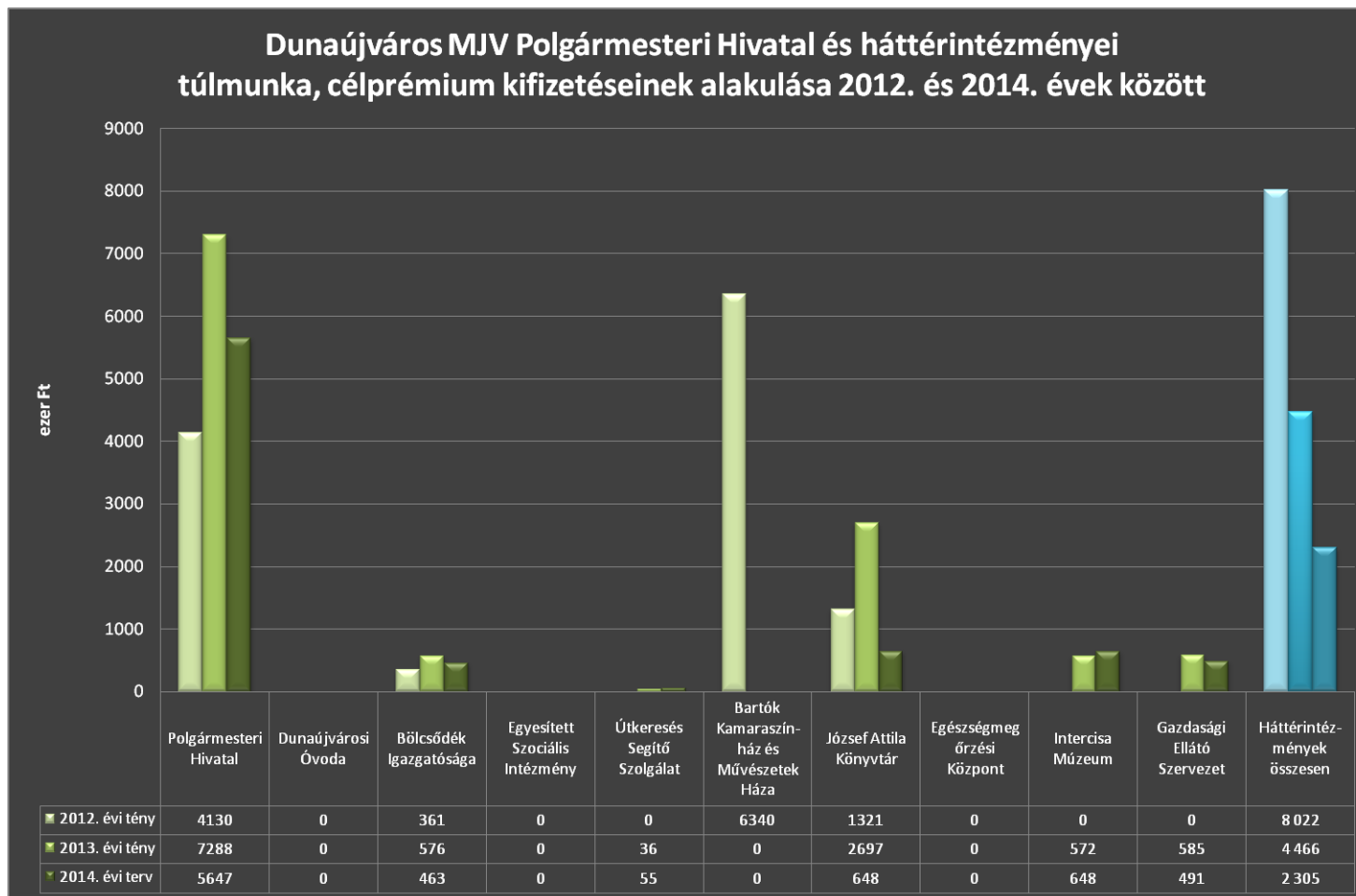
Az egyes háttérintézmények bérnövekedésének változásait az alábbi ábra mutatja be:



Jelentősnek mondható változás egyedül a Dunaújvárosi Óvoda esetén figyelhető meg.



A fenti személyi juttatások egy részét a munkatársaknak történő túlmunka és célprémium kifizetések teszik ki. Ezek időbeli alakulását szemlélteti a következő ábra:





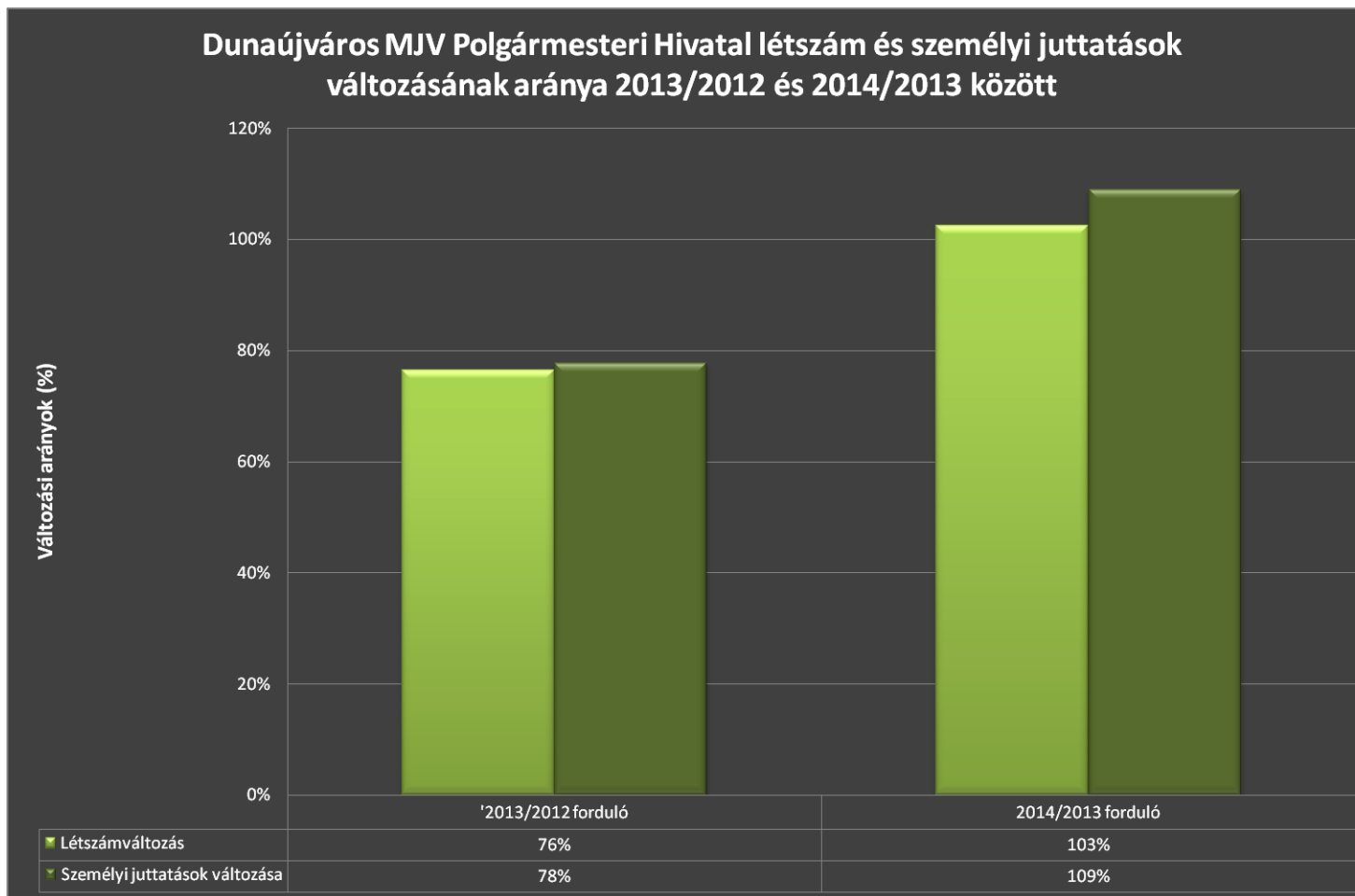
Jelentősebb kifizetések a Polgármesteri Hivatal esetében figyelhetőek meg, illetve a Kamaraszínház esetében a 2012. évben. A Háttérintézmények esetén az értékek nem meghatározóak, és az elsődleges adatok alapján elsősorban a belső helyettesítések költségeit tartalmazzák.

Az önkormányzat korlátozott lehetőségei miatt azonban a jutalmak, illetve a helyettesítésekért, túlmunkáért és célfeladatokért történő kifizetések a teljes bértömeggel összehasonlítva elenyészőek.

A következő diagram és táblázat bemutatja a 2013/2012, illetve 2014/2013 évpárok közötti létszámváltozások mértékét, összehasonlítva az adott évpárok közötti személyi juttatások változásaival.



Ennek segítségével megállapítható, hogy a juttatásváltozások dinamikája miképp viszonyul a létszámváltozások dinamikájához.



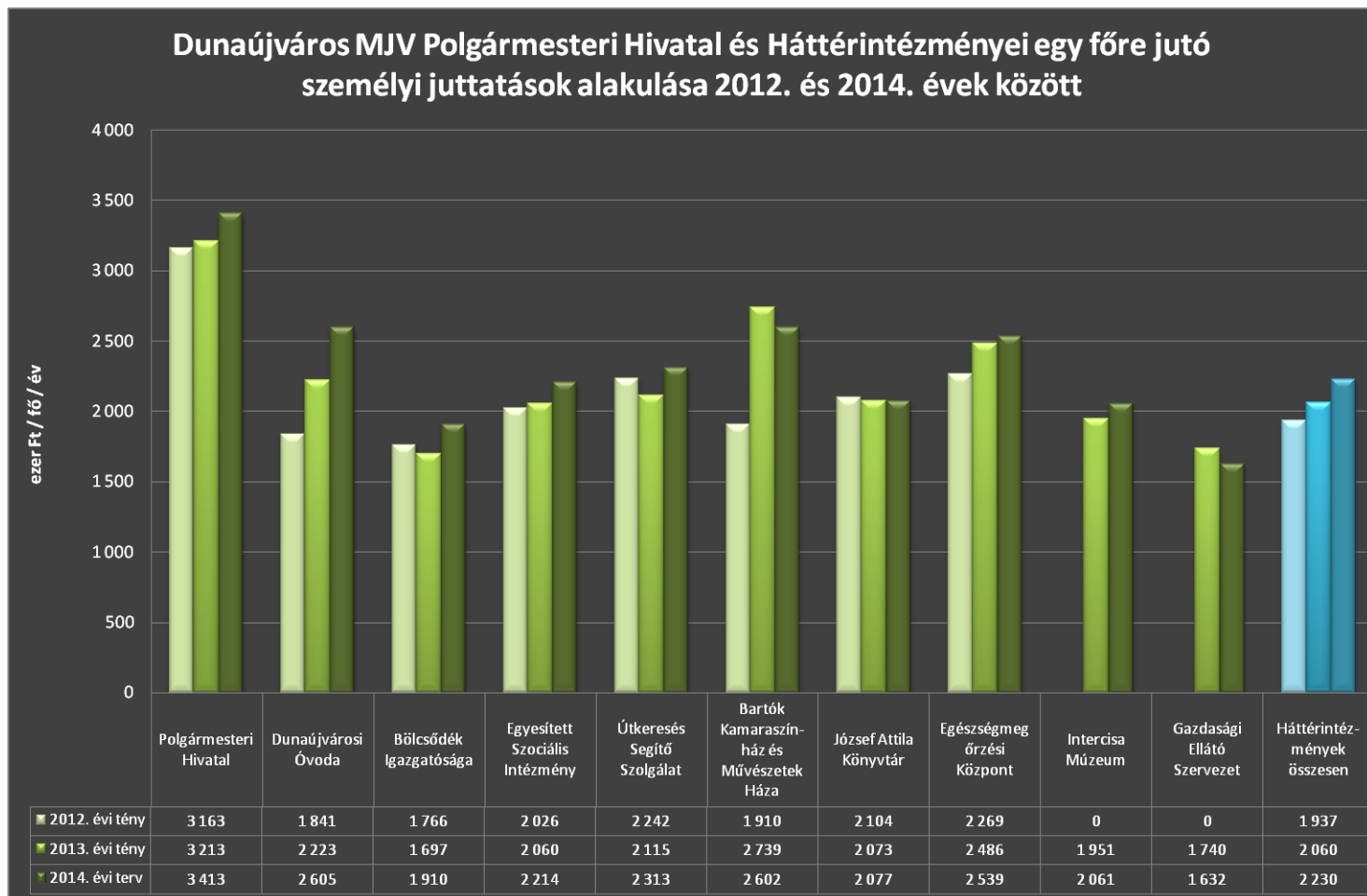


Az adatok a 2012. és 2013. évfordulós változásánál a tényleges személyi juttatások és létszám arányváltozását mutatják, a 2014. és 2013. évfordulós változásnál pedig az eredeti személyi juttatás-előirányzatok és engedélyezett létszámok arányát.

Megállapítható, hogy a vizsgált időszakban a személyi juttatások változása némiképp meghaladta a létszámváltozást. Ez a magasabb egy főre eső bérköltségek következménye. Ez utóbbi hatás magyarázata a Polgármesteri Hivatalban dolgozók személyi összetételének változása: a Járási Hivatalba jellemzően középfokú végzettségű munkatársak távoztak, míg a magasabb kvalifikációjú munkatársak aránya 2012 évről 2014 évre 20%-kal nőtt a Hivatalban. Hasonló dinamika figyelhető meg a háttérintézmények esetében is, azaz a személyi juttatások növekedésének aránya kis mértékben meghaladja a létszámnövekmény arányát.



Végül a bérköltségek összehasonlításának utolsó eleme az egy főre jutó személyi juttatások összehasonlítása, mely a következő ábrán tekinthető meg:







A 2012. és 2013. évi adatok ez esetben is a személyi juttatásokat és létszámokat tükrözik, míg a 2014. évi adatok a költségvetésbeli előirányzatokat. Ez az adatsor is alátámasztja az előbbi feltételezéseket, azaz az illetményalapok változatlan szintje mellett is növekvő juttatásokat.

#### **4.5. AZ ÖNKORMÁNYZAT HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI FELADATAI**

Az Önkormányzat főbb humán erőforrás-gazdálkodási területei az alábbiak:

- Álláspályázatok, munkaerő-felvétel
- Kinevezések, átsorolások
- Személyi anyag karbantartása
- Közigazgatási alapvizsga és szakvizsga előírása
- Éves szabadság ütemterv bekérése, szabadságok rögzítése, szabadság-nyilvántartási karton vezetése
- Teljesítménykövetelmények rögzítése félévente a TÉR rendszerben
- Éves továbbképzési ütemterv elkészítése, továbbítása a NKE felé
- Munkáltatói és egyéb igazolások kiállítása
- Orvosi vizsgálatok szervezése
- Tűz- és munkavédelmi oktatás megszervezése
- Polgármesteri Hivatal közfoglalkoztatással összefüggő feladatai (csak a Hivatal számára, az önkormányzati intézmények közfoglalkozottjainak ügyintézését maguk az intézmények végzik)
- Hivatali diákmunka szervezése



- Cafeteria ügyintézés
- Túlóra, célfeladat nyilvántartása
- SZJA bevallásokkal kapcsolatos adatszolgáltatás a MÁK felé, elkészített adóbevallások kiosztása
- Adatszolgáltatás év elején az aktuális év költségvetés tervezéséhez
- Fegyelmi ügyek
- Jogviszony megszűntetéssel kapcsolatos iratok elkészítése



## 5. INTÉZMÉNYEK GAZDÁLKODÁSI ÉS HUMÁERŐFORRÁS ADMINISZTRÁCIÓJÁNAK VIZSGÁLATA

A Bevezetőben ismertetett módon a felmérés fókuszában az önkormányzati háttérintézmények gazdálkodási és humánerőforrás-gazdálkodási adminisztrációja áll. A feladatok és kapacitások összhangjának vizsgálata érdekében a felmérés adatokat gyűjtött az elvégzett tranzakciók számáról és az ezeket elvégző humánerőforrás-kapacitásokról. Az egyes intézményeknél gazdasági, illetve humánerőforrás-gazdálkodási területeken dolgozók állományi létszáma a 2014. évben az alábbi:

| Intézmény                               | Gazdálkodási terület           | Humánerőforrás-gazdálkodási terület <sup>2</sup> |
|-----------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|
| Polgármesteri Hivatal                   | 14,6 + 1 igazgató <sup>3</sup> | 3 + igazgató                                     |
| Dunaújvárosi Óvoda                      | 9                              | 1                                                |
| Bölcsődék Igazgatósága                  | 5                              | 2                                                |
| Egyesített Szociális Intézmény          | 6                              | 2                                                |
| Útkeresés Segítő Szolgálat              | 3                              | 1                                                |
| Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza | 4,5                            | 0,5                                              |
| József Attila Könyvtár                  | 3,5                            | 0,5                                              |
| Egészségmegőrzési Központ               | 2                              | 0                                                |
| Intercisa Múzeum <sup>4</sup>           | 1                              | 0                                                |
| Gazdasági Ellátó Szervezet              | 5                              | 1                                                |
| <b>Összesen</b>                         | <b>54,6</b>                    | <b>11</b>                                        |

<sup>2</sup> Az intézmények egy részére jellemző, hogy egyes munkatársak gazdálkodási és humánerőforrás-gazdálkodási feladatokat is ellátnak, őket megosztottuk a két terület között

<sup>3</sup> A Költségvetési és Pénzügyi Osztály létszámából levonva az adóügyekkel foglalkozó munkatársak számát

<sup>4</sup> Az Intercisa Múzeum gazdálkodási feladatainak jelentős részét a József Attila Könyvtár látja el.



A gazdálkodási és humánerőforrás-gazdálkodási feladatok jellege intézményenként változó, azonban az alapfeladataik azonosak.

### **5.1. GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG FELADATMENNYISÉGÉNEK VIZSGÁLATA**

Ez alól a Polgármesteri Hivatal és a Gazdasági Ellátó Szervezet feladatai jelentenek kivételt, mert a Hivatal munkatársai felelnek többek közt:

- a város költségvetési koncepciójának elkészítése, véleményeztetése és Közgyűlése felé történő benyújtása
- az intézmények elemi költségvetései előkészítésének és elkészítésének irányítása
- jogszabályokban előírt adatszolgáltatási kötelezettségek teljesítése
- pénzügyeket érintő közgyűlési döntések előkészítése, rendeletalkotás
- havi pénzügyi tájékoztatók elkészítése
- önkormányzati bevételek alakulásának figyelemmel követése
- statisztikai jelentések elkészítése
- projektekkel kapcsolatos pénzügyi és számviteli feladatok ellátása
- önkormányzati kintlevőségek kezelése

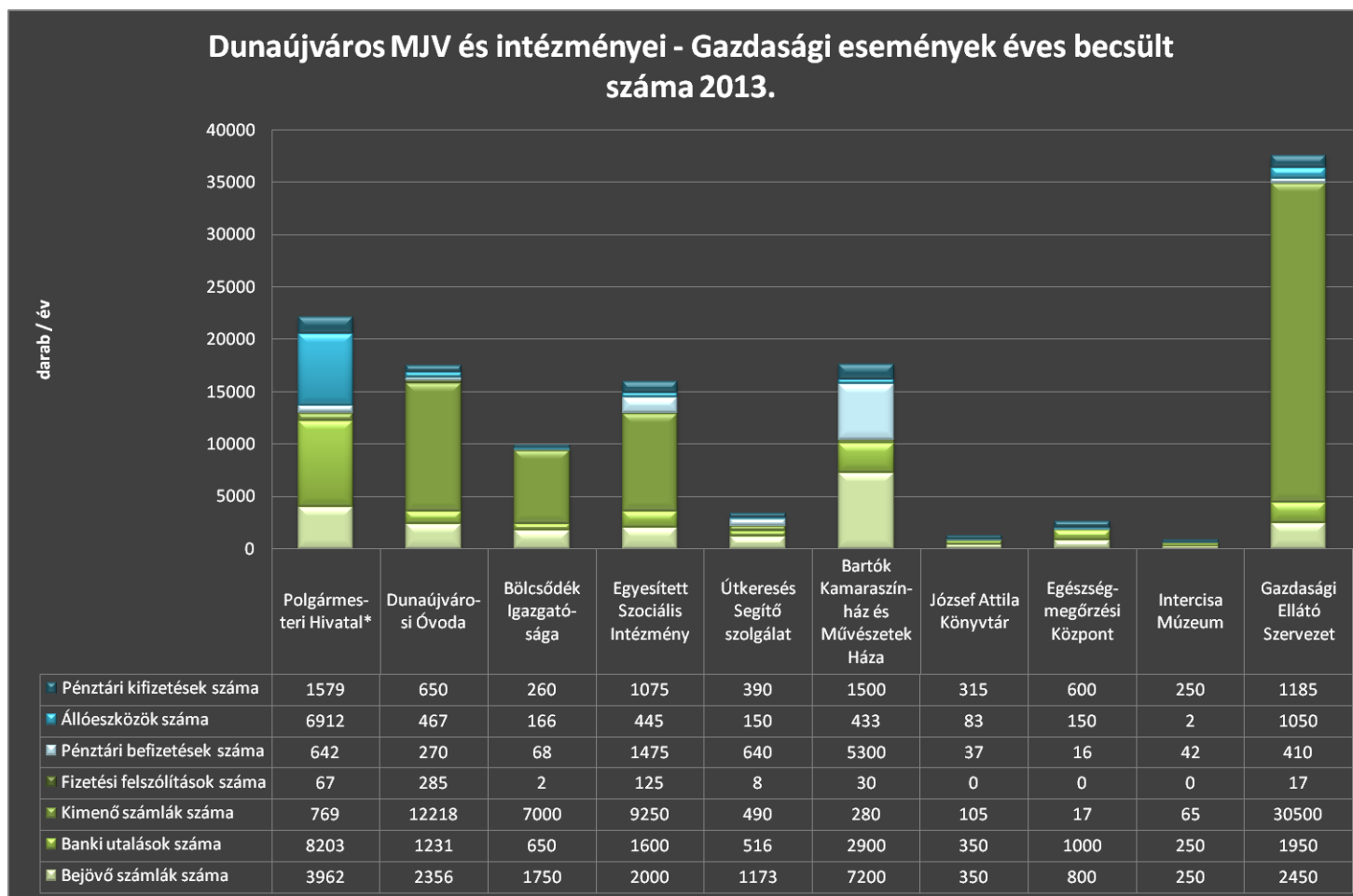
feladatokért. (A részletes felelősségi leírás 4 témakörben összesen 48 feladatkört tartalmaz)

A GESZ pedig, mint az önkormányzat speciális költségvetési szerve, a város saját tulajdonát képző ingatlanjaiban folyó köznevelési feladatellátáshoz kapcsolódó vagyon üzemeltetőjeként felel többek között a vagyonelemek nyilvántartásáért, karbantartásáért, javításáért, tárolásáért és az ezzel kapcsolatos gazdálkodási, finanszírozási, adatszolgáltatási feladatok ellátásáért.

A fenti táblázatban szereplő többi intézmény gazdálkodási feladatai elsősorban az éves tervezésre, a tervek teljesülésének követésére, adatszolgáltatásra, valamint egyes gazdasági események kezelésére terjednek ki.



A tipikus gazdálkodási események intézményenkénti súlya eltérő, a részletes bontást a következő ábra mutatja be:



A fentiekén túl - jellemzően a Polgármesteri Hivatal esetén - igen magas a könyvelési tételek száma (több mint 200,000 tétel évente), de ezek ábrázolása a fenti ábrát erősen torzítaná.



A fenti adatok alapján megállapítható, hogy:

- A Pénztári kifizetések és befizetések száma a Polgármesteri Hivatal, az Egyesített Szociális Intézmény, a Kamaraszínház, illetve a GESZ esetén kimagasló a többi intézményhez képest
- Az állóeszközök száma a Polgármesteri Hivatal, valamint az - oktatási intézmények vagyonkezelését végző - GESZ esetén magas
- A kimenő számlák száma az Óvoda, a Bölcsődék, a Szociális Intézmény és a GESZ esetén magas
- A bejövő számlák éves száma pedig a Polgármesteri Hivatal, az Óvoda, a Bölcsődék, a Szociális Intézmény, a Színház valamint a GESZ esetén haladja meg jelentősen a többi intézmény hasonló adatait

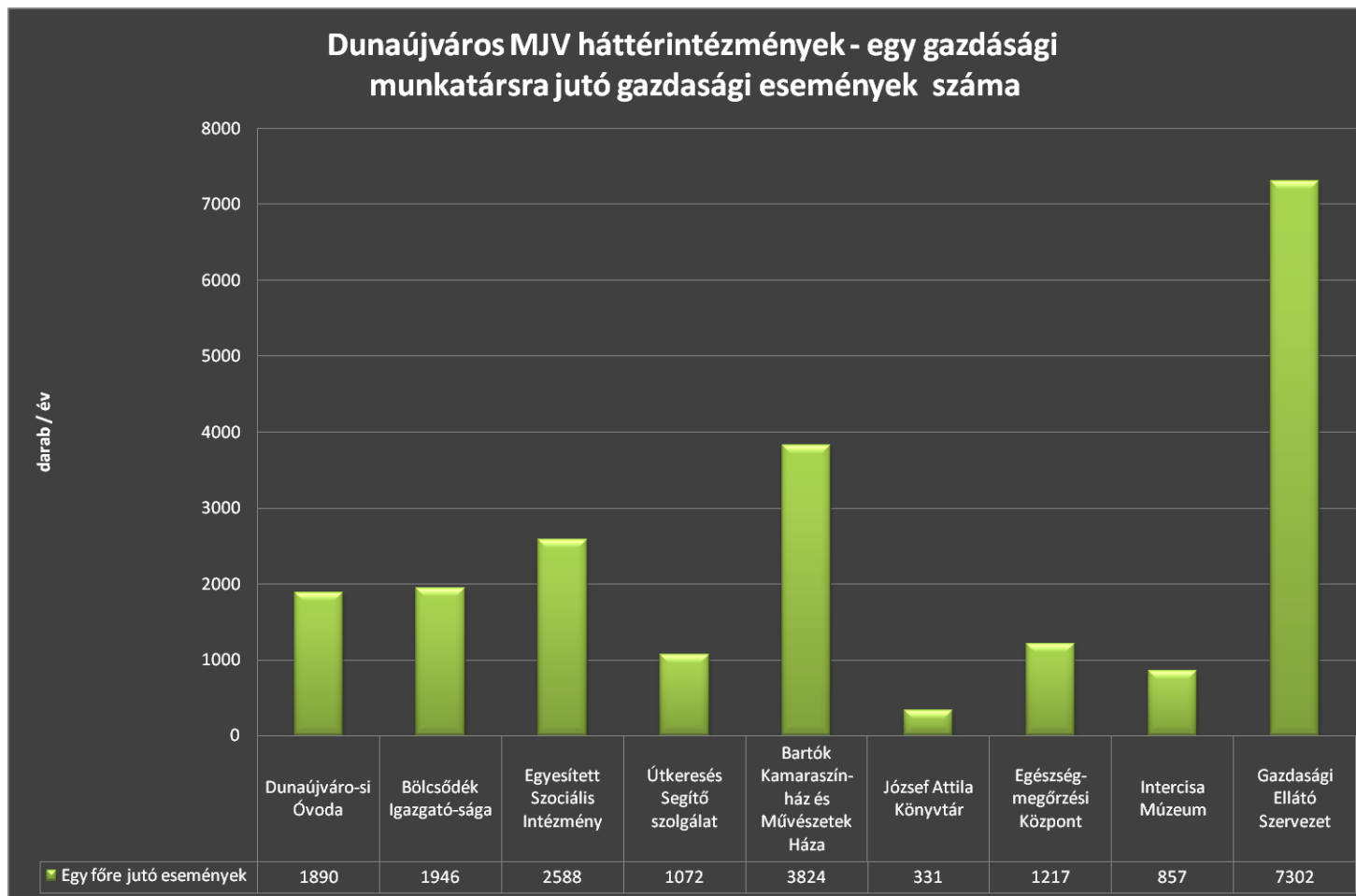
A jövőbeli javaslattétel érdekében összevetendő a gazdasági események éves darabszáma, illetve az ellátásukat végző állományi létszám. Az összevetésnél egyszerűsített modell alapján nem tettünk különbséget az egyes gazdasági események komplexitása között (pl. egy fizetési felszólítás ráfordításigénye meghaladja egy pénztári befizetés ráfordításigényét), de a kapott kép illusztrálja a fenti gazdasági események által okozott leterheltséget. Az összevetést két nézetben érdemes elkészíteni:

- az összes gazdasági esemény becsült számának összevetése az állományi létszámmal
- a pénztári ki- és befizetések nélküli gazdasági események becsült számának összevetése az állományi létszámmal

E megkülönböztetés értelmét az adja, hogy míg a pénztári ki- és befizetések erősen helyhez és időhöz kötöttek, addig a többi gazdasági esemény elméletben könnyebben központosítható. Az összevetésben nem szerepel a Polgármesteri Hivatal, mert az ő gazdasági feladatkörük lényegesen szerteágazóbb, mint az intézményeké.

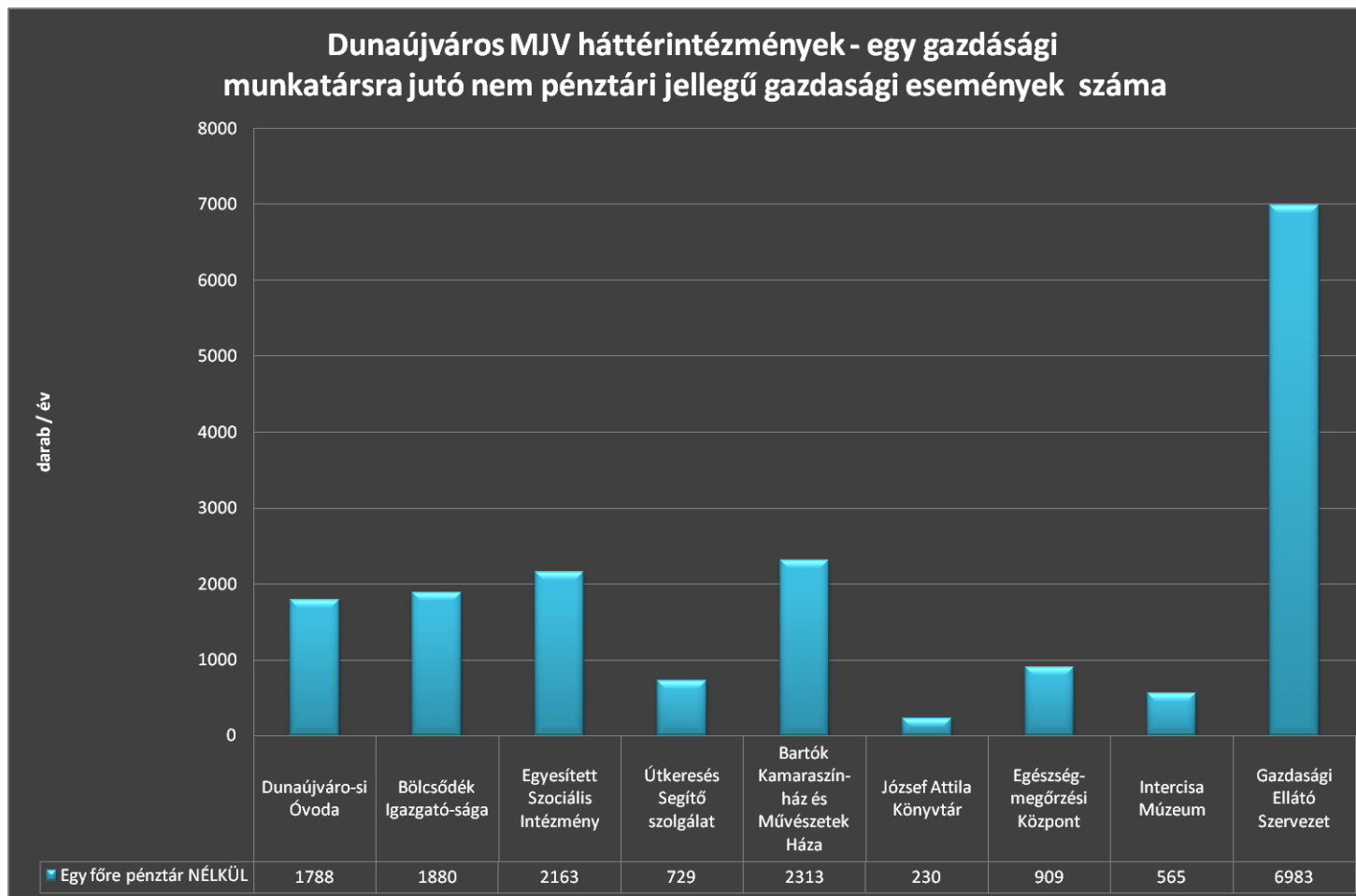


A felmérésben szereplő összes gazdasági esemény alapján az intézményenkénti egy gazdasági munkatársra eső összes esemény száma az alábbi:





A felmérésben szereplő - pénztári ki- és befizetések nélküli - gazdasági esemény alapján az intézményenkénti egy gazdasági munkatársra eső esemény száma az alábbi:







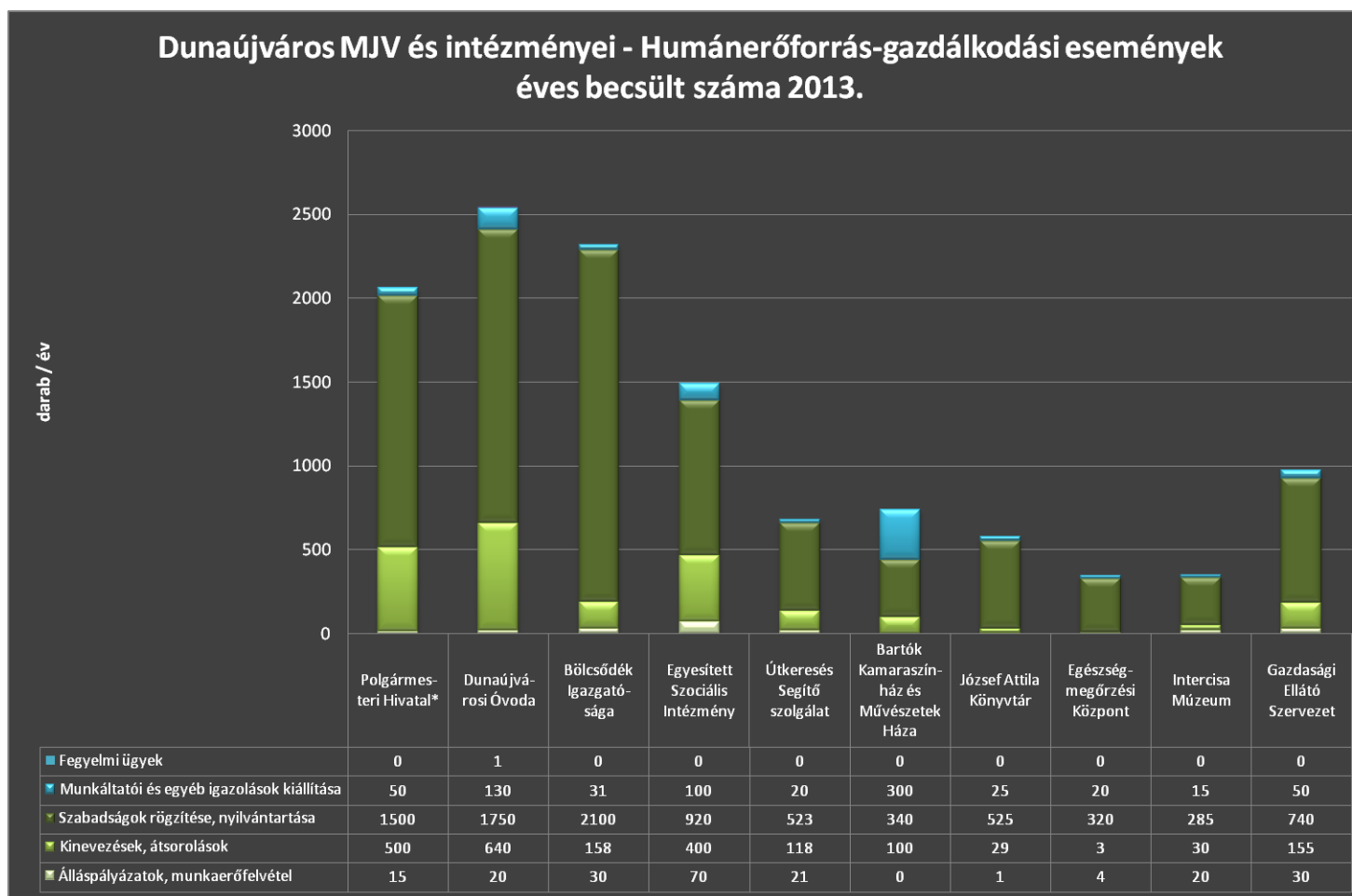
Mindkét ábráról látható, hogy a – gyakorlatilag ilyen jellegű feladatokra szakosodott – GESZ esetén az egy főre eső esemény-számok jelentősen meghaladják az intézményenkénti értékeket. A fenti adatok alapján az is kiolvasható, hogy az intézményeknél jellemzően munkanaponként és gazdasági munkatársanként kis számú – a felmérésben szereplő jellegű gazdasági esemény – történik (1-10). Természetesen a gazdasági munkatársak számos más jelegű tevékenységet is végeznek.

A gazdasági események számát egyes területeken fejlesztésekkel lehet csökkenteni. Ez a javaslat ugyan nem tartozik szigorúan a humánerőforrás-gazdálkodás átvilágításához és javaslataihoz, de például más önkormányzatokhoz hasonló módon például a közétkeztetés havi díjának internetes felületen történő kalkulációja, a lemondások kezelése és a pénzbefizetések indításának lehetősége a pénztári befizetések számát csökkenthetné. Ez a fejlesztési lehetőség már szerepel a város tervei között.



## 5.2. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG FELADATMENNYISÉGÉNEK VIZSGÁLATA

A tipikus humánerőforrás-gazdálkodási események intézményenkénti súlya eltérő, a részletes bontást a következő ábra mutatja be:



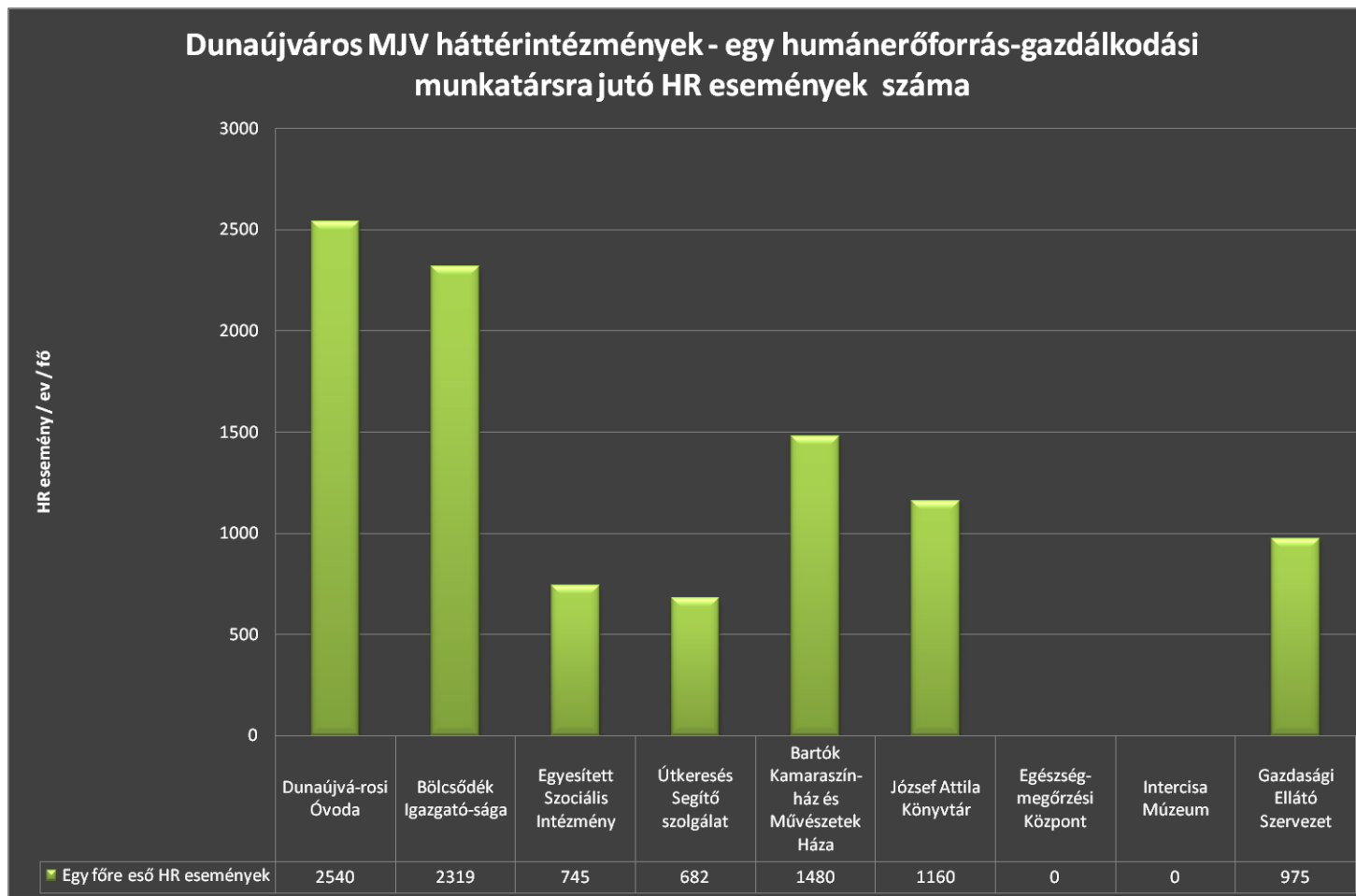


Az ábra alapján is megállapítható, hogy a legnagyobb feladatmennyiség a legnagyobb létszámú intézmények esetén (Polgármesteri Hivatal, Óvoda, Bölcsődék Igazgatósága, Szociális Intézmény) jelentkezik. A humánerőforrás-gazdálkodási feladatok túlnyomó többségét a szabadságok rögzítésével kapcsolatos feladatok adják, illetve a kinevezések és átsorolások.

Ebben az esetben is érdemes megvizsgálni az egy humánerőforrás-gazdálkodási munkatársra eső feladatmennyiséget, bár ez esetben az egyes feladattípusok időigénye még szélesebb skálán mozog: egy munkaerő-felvételi folyamat nagyságrendekkel több időt vesz igénybe, mind egy szabadságigény rögzítése. Emiatt ismét két diagram készült.

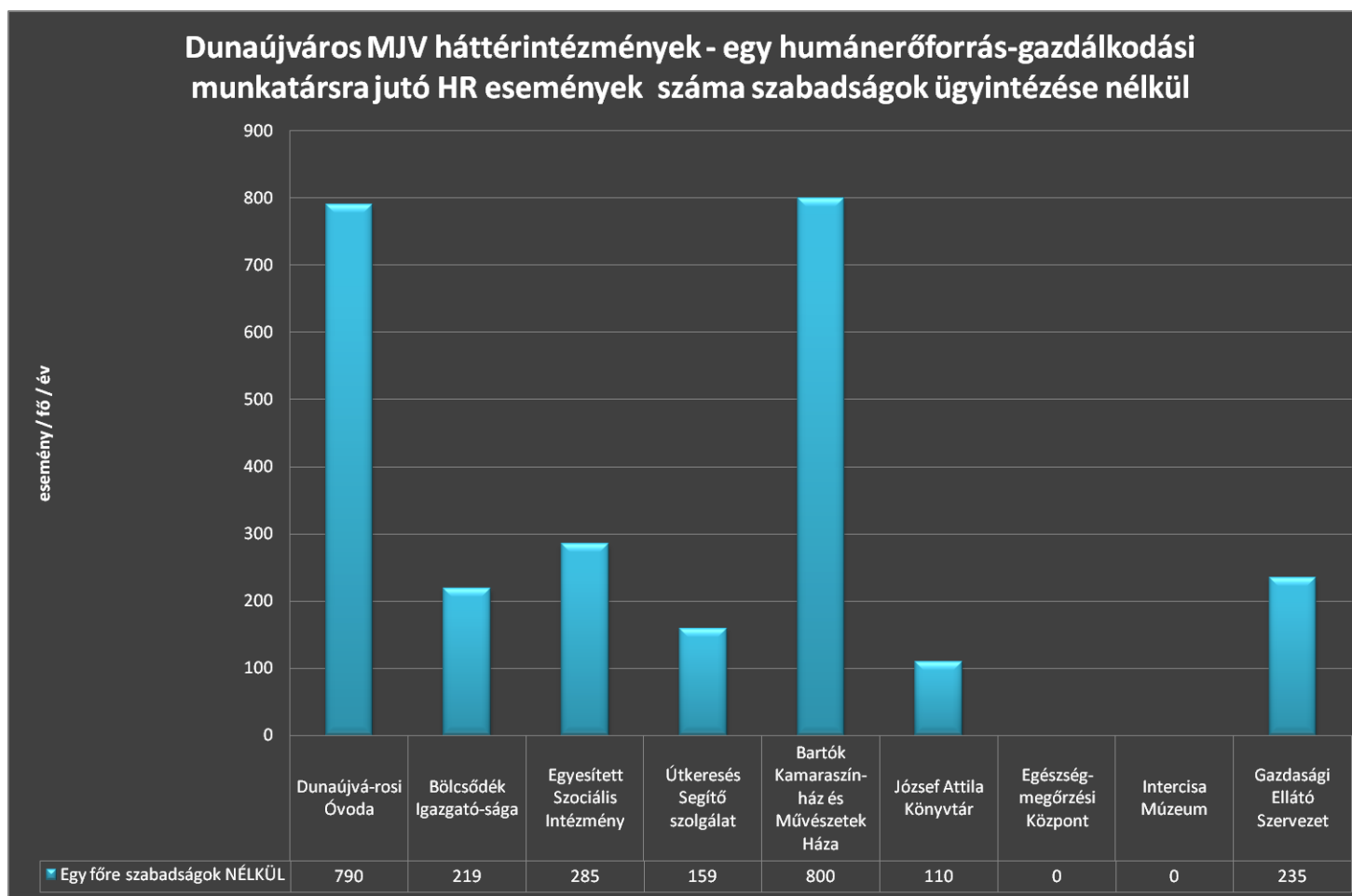


A felmérésben szereplő összes humánerőforrás-gazdálkodási esemény alapján az intézményenkénti egy HR munkatársra eső összes esemény száma az alábbi (Az Egészségmegőrzési Központ, illetve a Múzeum esetén nincs dedikált humánerőforrás-gazdálkodási munkatárs):





A felmérésben szereplő - szabadságkezelés nélküli - humánerőforrás-gazdálkodási esemény alapján az intézményenkénti egy HR munkatársra eső összes esemény száma az alábbi (Az Egészségmegőrzési Központ, illetve a Múzeum esetén nincs dedikált humánerőforrás-gazdálkodási munkatárs):





Az ábra alapján az egy HR munkatársra eső humánerőforrás-gazdálkodási feladatok szórása igen nagy. Ez a kis létszámok miatt alakult így, 0.5 vagy 1 dedikált munkatárs akkor is jelen van az intézményeknél, ha azt a feladatmennyiség önmagában nem indokolná. A kis létszámok a gazdálkodási területen és a humánerőforrás-gazdálkodási területen is egy további problémát vetnek fel, nevezetesen a munkatársak helyettesítése nehezen megoldható.



## 6. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK

Az alábbiakban felsoroljuk a felmérés során tett főbb megállapításokat, melyek alapját képezik majd a fejlesztési elem második fázisában készülő javaslattételi dokumentumnak. A megállapítások az alábbiak:

- a háttérintézmények jellemzően kis létszámú gazdasági és még kevesebb humánerőforrás-gazdálkodási munkatársat alkalmaznak
- a kis létszám miatt a szabadságok és egyéb távollétek miatti helyettesíthetőség nem minden esetben oldható meg egyszerűen
- az egyes intézményeknél az egy gazdasági munkatársra jutó gazdasági események száma alacsonyabb, mint a nagyobb intézmények esetén, ami kapacitásfelesleget jelöl
- a humánerőforrás-gazdálkodási feladatokat ellátó munkatársak több intézmény esetén csak munkaidejük egy részében foglalkoznak ilyen jellegű feladatokkal és fennmaradó idejükben egyéb gazdasági adminisztrációs feladatokat látnak el
- A Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezetnél működő pénzügyi-gazdasági szervezet méreténél fogva, de megerősítve alkalmas lehet az intézmények gazdálkodási feladatai egy részének magas szakmai színvonalon történő elvégzésére
- A gazdálkodási, könyvelési rendszerek heterogének: míg a legtöbb intézmény még a MÁK által ingyenesen biztosított DOKK rendszert használja, néhány intézmény már áttért a Hivatal által is használt Polisz rendszer használatára.
- A DOKK régebbi fejlesztésű rendszer, ami nem támogatja megfelelően a Hivatal felől érkező adatigények adatkérésnek megfelelő struktúrában történő kiszolgálását
- A gazdálkodási tervek, jelentések és beszámolók konszolidációja jelentős erőforrásigénnyel jár, elsősorban a Polgármesteri Hivatal munkatársai részéről
- Az önkormányzati feladatváltozások hatására bekövetkezett létszámcsökkenés a Polgármesteri Hivatalban nem volt teljesen arányos az elkerülő feladatmennyiséggel, ennek hatására a Hivatalban megnövekedett a munkatársak terhelése



- A Polgármesteri Hivatal jelenlegi szervezete nincs felkészülve a 2014-2020 tervezési ciklus EU-s támogatású projektjeinek megalapozására, pályázatkészítésére és menedzselésére, elsősorban a 1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározatban szereplő – belső erőforrások alkalmazására való – kötelezettség miatt.





## 7. FORRÁSJEGYZÉK

| Ssz. | Felhasznált dokumentumok                                                                                                                                  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.   | Dunaújváros MJV 16/2013. önkormányzati rendelete a 2012. évi költségvetés végrehajtásáról                                                                 |
| 2.   | Dunaújváros MJV 6/2014. önkormányzati rendelete a 2013. évi költségvetés végrehajtásáról                                                                  |
| 3.   | Dunaújváros MJV 3/2014. önkormányzati rendelete (módosítva a 8/2014 és 11/2014 rendeletekkel) a 2014. évi költségvetésről és végrehajtásának szabályairól |
| 4.   | Közigyűlés és Szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 39/2013. önkormányzati rendelet                                                         |
| 5.   | Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet Alapító Okirata                                                                                                   |