



Összefoglaló tanulmány az átfogó intézményi struktúra és irányítási modellre vonatkozó javaslatokról

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



2014. június 30.

**DOKUMENTUM ADATLAP**

A projekt címe:	Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál
A pályázat kódszáma:	ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090
Fejlesztési elem:	2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata
Dokumentum címe:	Összefoglaló tanulmány az átfogó intézményi struktúra és irányítási modellre vonatkozó javaslatokról
Dokumentum verziószáma:	v1.0
Módosítás rövid leírása:	-
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. június 30.



TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
2. BEVEZETÉS	9
2.1. Dokumentum célja	9
2.2. Projekt célja	11
2.3. Háttér	12
3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS	13
3.1. Információgyűjtés	15
3.1.1. Dokumentum-elemzés	15
3.1.2. Interjúk	15
3.2. Elemzés	16
3.3. Javaslatok kidolgozása	16
4. JELENLEGI ÁTFOGÓ INTÉZMÉNYI STRUKTÚRA ÉS IRÁNYÍTÁSI RENDSZER	17
4.1. Intézményi struktúra	17
4.1.1. Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai	18
4.1.2. Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza	20
4.1.3. Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros	22
4.1.4. Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet	24
4.1.5. Dunaújvárosi Óvoda	26
4.1.6. Egészségmegőrzési Központ	28
4.1.7. Intercisa Múzeum	30
4.1.8. József Attila Könyvtár Dunaújváros	31
4.1.9. Útkeresés Segítő Szolgálat	33



4.2. Irányítási modell és irányítási rendszer	35
4.2.1. Irányítás jogi eszközei	35
4.2.2. Pénzügyi finanszírozás biztosítása	36
4.2.3. Intézmények ellenőrzésének eszközei	36
4.2.4. Általános kapcsolattartás	36
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	37
6. FORRÁSJEGYZÉK	40

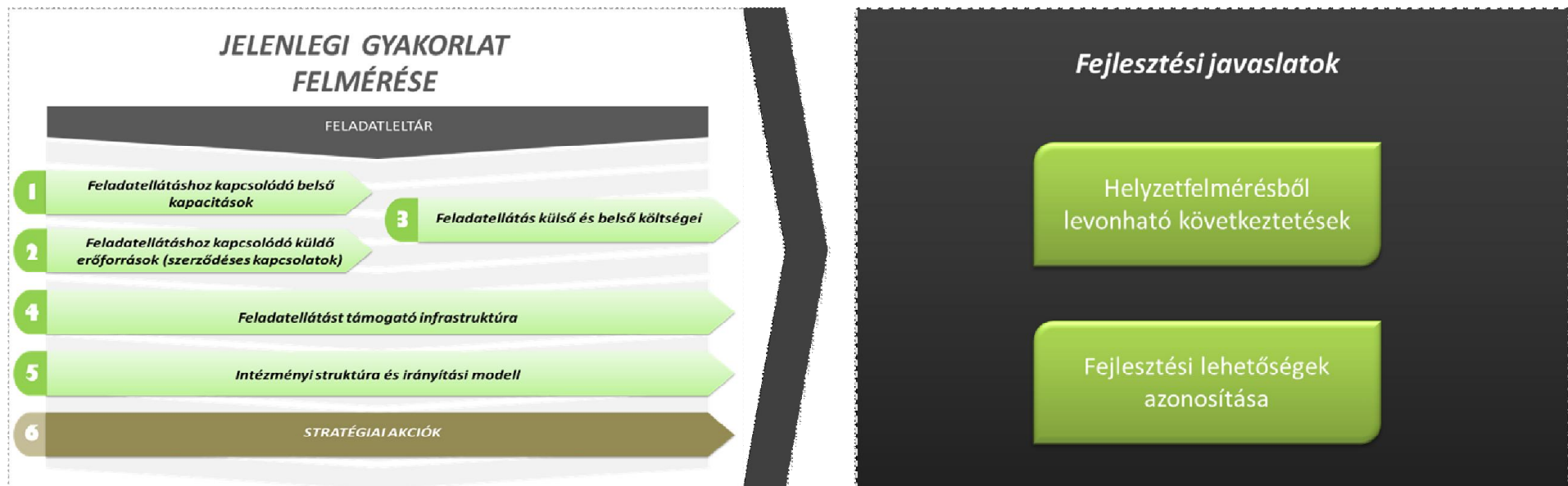


1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen dokumentum az ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090 kódszámú pályázat „Önkormányzati Szervezetfejlesztési projekten” belül a 2. sz. „A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata” részfeladathoz kapcsolódóan az önkormányzati intézmények támogató funkcióinak hatékonyabb ellátását célzó következtetéseket és fejlesztési javaslatokat rögzíti. A dokumentum tartalmazza a javaslatok megalapozásául szolgáló, az önkormányzati intézmények struktúráját, valamint az intézményirányítási modellt valamint az irányítási rendszert érintő helyzetfelmérés eredményeit valamint az abból levont következtetéseket, valamint a következtetések alapján megfogalmazott fejlesztési javaslatokat az alábbiak szerint:



A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata



Munkamódszer

Személyes interjúk végrehajtása

Szervezeti diagramok, kimutatások, szabályozó és egyéb háttérdokumentumok feldolgozása

Intézmények által kötött külső szerződések és teljesítést igazoló bizonylatok áttekintése

Fejlesztési javaslatok megfogalmazása

1. ábra Módszertani megközelítés



A fejlesztési elem keretében megvalósul az Önkormányzat irányítása alatt álló intézmények által ellátandó feladatportfólió elemeinek azonosítása valamint a támogató funkciók ellátásához kapcsolódó intézményi struktúra és irányítási modell felmérése. A támogató funkciók körében a 3. fejlesztési elem eredménytermékének 4.4 fejezetében azonosított támogató folyamatok működtetésének hátterét vizsgáljuk; a legfontosabb, a vizsgálat tárgyát képező támogató funkciók a gazdálkodás, pénzügy, számvitel, kontrolling; a beszerzések, beruházások és fejlesztések; a személyügy; a jogi feladatok és az informatika.

Az intézményi struktúra és az irányítási modell értékeléséhez áttekintjük az önkormányzati intézmények támogató funkciók ellátásában részt vevők kapacitását, az érintett munkatársak feladatkörét és elhelyezkedését az intézmény szervezetében. A vonatkozó jogszabályok és a releváns belső szabályozók, a jelenlegi szervezeti és működési szabályzatok (továbbiakban: SZMSZ) valamint a lefolytatott interjúk alapján feltérképezzük a jelenlegi intézményi struktúrát és irányítási rendszert.

A jelenlegi gyakorlat felmérése során kiemelt cél, hogy rávilágítsunk azon területekre, melyek fejlesztése megvalósítható anélkül, hogy sérülne a folyamatos és gördülékeny működés, valamint a jogszabályoknak való megfelelés.

A működés jelenlegi gyakorlatához kapcsolódóan elvégzett helyzetfelmérés eredményeképpen megfogalmazott főbb következtetések a következők:

- Az egyes intézmények támogató kapacitása szűkös, a legtöbb szerepkört egy munkatárs tölti be, akinek helyettesítése nem megoldott, szabadságra nehezen tud elmenni, kiesése esetén a feladatok ellátása veszélybe kerül. Az ügyintézőknek a feladatvégzéshez kapcsolódó ismeretei (pl. vonatkozó jogszabályok változásainak követése) a kapacitáskorlátok miatt nem tarthatóak naprakészen;
- A Hivatal felől érkező eseti adatszolgáltatási igények nem tervezhetőek, a kért adatok köre nem mindig azonosítható, az adatszolgáltatásban érintett munkatárs túlterhelt, az adatigények teljesítése elvonja a kapacitásait a napi feladataitól;
- Esetenként az intézmények olyan adatokra vonatkozó adatkérést kapnak a Hivataltól, amelyeket a közelmúltban már megküldtek egy másik ügyintézőnek, vagy osztálynak;
- Az önkormányzati intézmények vezetői értékelése szerint nem kapnak a Hivataltól kellő támogatást a gyakori jogszabályváltozások értelmezéséhez; a belső ellenőrzések során feltárt hibák kiküszöböléséhez
- Az intézmények egyes esetekben nem tudják pontosan, hogy milyen üggyel a Hivatal mely osztályához, mely ügyintézőhöz kell fordulniuk;



- Az önkormányzati intézmények nem bázis alapú tervezést, hanem feladatfinanszírozást szeretnének, amely jobban kalkulálhatóvá tenné a költségvetésüket.

A fenti következtetések alapján az alábbi főbb javaslatokat rögzíti a dokumentum:

- Támogató funkciók részben vagy egészben történő közös ellátásának megszervezése, elsődlegesen a gazdálkodási és személyügyi, másodlagosan a jogi és informatikai szolgáltatásokra vonatkozóan;
- Adatszolgáltatások egyszerűsítése egységes gazdálkodási és ügyviteli rendszer bevezetésével valamint egységes gazdálkodási adatbázis használata;
- Adatkérések pontosságának javítása, szükség esetén egyeztetés a Hivatal és az adatigénylő között. Az adatkérésekhez kapcsolódóan az adatok összehasonlíthatóságának biztosítása egységes nyomtatványok, űrlapok alkalmazásával;
- Az önkormányzati intézmények adatainak, adatszolgáltatásainak strukturált kezelése, tárolása, elérhetőségének biztosítása a Hivatal minden érintett osztálya részére, a Hivatalon belüli kommunikáció javítása az intézményeket érintő adatigénylések számosságának csökkentése érdekében;
- Központi, proaktív támogatás az intézmények számára a jogszabályváltozások értelmezéséhez, a működési gyakorlat alakításához;
- Az intézmények és a Hivatal közötti ügyek összegyűjtése, a Hivatal kapcsolattartásért elsődlegesen felelős szervezeti egységének kijelölése és ennek kommunikálása az intézmények felé;
- Intézményi feladatfinanszírozás alapú költségvetés tervezés lehetőségének vizsgálata, finanszírozási modell kidolgozása.



2. BEVEZETÉS

Jelen dokumentum az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003 kódszámú pályázat „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekten belül a 2. sz. „A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata” részfeladathoz kapcsolódóan a feladat végrehajtásába bevont AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (AAM) szerződésben vállaltak szerinti teljesítését foglalja össze.

A fejlesztési elem célja az Önkormányzat által ellátandó feladat portfólió mindennapi ellátásához szükséges és rendelkezésre álló infrastruktúra, valamint a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata. A feladatellátás és a kapcsolódó intézményirányítási modell felülvizsgálatának fókuszában az önkormányzati intézmények támogató funkciói állnak. A dokumentum tartalmazza az Önkormányzat által ellátandó feladat portfólió mindennapi ellátásához kapcsolódó intézményirányítási modell felülvizsgálatára irányuló helyzetfelmérést, valamint arra vonatkozó tanácsadói javaslatokat.

2.1. DOKUMENTUM CÉLJA

Dunaújváros Megyei Jogú Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat vagy Hivatal) célul tűzte ki szervezési és szervezeti megoldásainak megújítását. 2008-ban az Államreform Operatív Program ÁROP-1.A.2. kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú pályázata keretében olyan támogatási konstrukció nyílt meg, amely új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztését tűzte ki célul a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével. Az Önkormányzat ÁROP-1.A.2/B-2008-0019 kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése – ÁROP 1.A.2 – Dunaújváros 2008” tárgyú pályázata pozitív elbírálást kapott, amely támogatás a szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési munkák megvalósítására biztosított forrást.

A projekt (a továbbiakban korábbi ÁROP projekt) fő célkitűzése Dunaújváros Polgármesteri Hivatal működési folyamatai hiányosságainak felmérésére és ezek orvoslására megfelelő fejlesztési és képzési tevékenységek megvalósítása volt. Másrészt a Hivatal fontosnak tartotta a szolgáltatást igénybevevők megfelelő minőségű és színvonalú kiszolgálását, felkészült, képzett szakembergárda segítségével. A projekt célja volt továbbá az önkormányzat működésének hatékonyabbá tétele, a gazdasági és egyéb folyamatok átfutásának gyorsítása, a döntési mechanizmus hatékonyságának, a gazdálkodás tervezésének, ellenőrzésének, valamint az önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerének javítása.



A projekt megvalósítása 2011.01.28-ig megtörtént. A Hivatalnak, mint projektgazdának vállalnia kell, hogy a támogatott fejlesztéssel létrehozott szolgáltatásokat, a projekt eredményeit a 2007-2013 időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának általános eljárási szabályairól szóló 16/2006. (XII. 28.) számú MeHVM-PM együttes rendelet rendelkezései szerint minimum 5 évig fenntartja és üzemelteti, amely fenntartási időszak még tart.

Az önkormányzatok hatékonyságának folyamatos fejlesztése továbbra is kiemelt célként szerepel a kormányzati programban, amely célkitűzés megvalósításának támogatására 2013-ban az Államreform operatív program keretében újabb támogatási konstrukció került kidolgozásra, ÁROP-1.A.5.-2013 kódszámú „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára” tárgyú pályázat formájában. A Hivatal sikeresen pályázott és vissza nem térítendő uniós támogatást nyert az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 kódszámú projektjének megvalósításához (a továbbiakban Szervezetfejlesztési projekt). A Szervezetfejlesztési projekt keretében a Hivatal az általa benyújtott pályázat mellékletét képező „Szakmai Koncepció” megvalósításához külső szakértői támogatást vesz igénybe, amely szakértői közreműködési lehetőségre az AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó) kapott megbízást.

Az Önkormányzat által megvalósítandó ÁROP-1.A.5-2013 kódszámú szervezetfejlesztési projekt (a továbbiakban ÁROP projekt) kilenc fejlesztési intézkedés végrehajtását célozza. A 2. számú fejlesztési elem célja az Önkormányzat által ellátandó feladat portfólió mindennapi ellátásához kapcsolódó támogató infrastruktúra vizsgálata, a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata, a szerződéses kapcsolatok vizsgálata, az intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, valamint a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésre irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása. Az Önkormányzat érintett vezetőivel egyeztetetteknek megfelelően a vizsgálat az önkormányzat intézményeiben a támogató funkciók ellátására terjed ki.

A fejlesztési elemhez kapcsolódó elvárt eredményekkel összhangban három dokumentum készül az eredmények összefoglalására, amelyek az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban az intézmények feladatait tartalmazó feladatleltár; a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatát, az intézményi struktúra, intézményirányítási modell felülvizsgálatát; az Önkormányzat részére fejlesztési javaslatokat tartalmazzák valamint az azokról való döntést alapozzák meg:

- 1. Tanulmány: Összefoglaló tanulmány az ellátandó feladat portfólióról és a kapcsolódó támogató infrastruktúráról
 - Önkormányzat feladatait tartalmazó feladatleltár



- 2. Tanulmány: Összefoglaló tanulmány az átfogó intézményi struktúra és irányítási modellre vonatkozó javaslatokról
- Stratégiai döntés-előkészítő dokumentum a javaslatok bevezetéséről

Jelen dokumentum célja az Önkormányzat által ellátandó feladat portfólió mindennapi ellátásához kapcsolódó intézményirányítási modell felülvizsgálata. A támogató funkciók ellátásának felülvizsgálata az önkormányzati intézményekre terjed ki. A támogató funkciók alatt olyan feladatok ellátását értjük, amely a szervezet alapfeladatainak ellátását támogatja. A támogató folyamatok körét a 3. számú fejlesztési elem eredménytermékének 4.4 fejezetében azonosítottuk. A legfontosabb, a vizsgálat tárgyát képező támogató funkciók a gazdálkodás, pénzügy, számvitel, kontrolling; a beszerzések, beruházások és fejlesztések; a személyügy; a jogi feladatok; az informatika. A jelenlegi szervezeti és működési szabályzatok (továbbiakban: SZMSZ) alapján és a szervezeti felépítések elemzésével a dokumentumban feltérképezzük a jelenlegi átfogó intézményi struktúrát és irányítási rendszert. Az irányítási rendszer vizsgálatát átfogó értelemben, az önkormányzaton túl kiterjesztjük a delegált feladatot ellátó intézményekre is. A dokumentum további célja, hogy fejlesztési javaslatokat fogalmazzunk meg az intézményirányítási modell módosítására az előzőekben meghatározott feladatok eredményei alapján. A dokumentumban az irányítási rendszer, az önkormányzat és intézményei közötti együttműködés felülvizsgálatát a támogató funkciókhoz kapcsolódóan végezzük el. Az alapfeladathoz kapcsolódó szakmai együttműködést, irányítást nem vizsgáljuk.

A dokumentum rövid bevezető után bemutatja a módszertani megközelítést, majd az önkormányzati intézmények jelenlegi intézményi struktúráját, valamint feltérképezi az irányítási rendszert. A tanulmány a feldolgozott anyagok és lefolytatott interjúk alapján megfogalmazott következtetésekkel és javaslatokkal zárul.

2.2. PROJEKT CÉLJA

Az Önkormányzat hatékonyságának folyamatos fejlesztése továbbra is kiemelt célként szerepel az Önkormányzat programjában, ezért a most futó ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090-es projekt keretén belül fő célja, hogy hatékonyabbá tegye az Önkormányzat működését, gyorsítsa a gazdasági és egyéb folyamatok átfutását, javítsa a döntési mechanizmus hatékonyságát, a gazdálkodás tervezését, ellenőrzését, valamint az Önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerét.

A fejlesztés kiemelt célja az önkormányzatokat érintő feladatváltozások következtében a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében szükségessé vált változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az



eredmények visszacsatolásának támogatása, valamint a magyar kormány részéről elfogadott Magyar Programban meghatározott beavatkozási területekben, a működés és költséghatékonyság növelése terén történő előrelépés támogatása.

2.3. HÁTTÉR

2011 óta számos jogszabályi és feladat ellátási változás ment végbe az önkormányzatoknál. A változásoknak köszönhetően számos átalakítás valósult meg Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatánál is. Az egyik kiemelt változás a 2011. évi kormányhatározatnak megfelelő járások kialakítása volt. A járások kialakítása az akkori közigazgatásnál alacsonyabb társadalmi költséggel működő rendszer létrejöttét célozta. A járási államigazgatási rendszer létrehozásának célja egyrészt, hogy a köznevelési ágazati hatósági feladatokat központosítva a megalakult járások lássák el, amelyek kisebb szervezeti egységként működnek, másrészt ügyfélszolgálati irodák országos hálózatának kialakítása, amely a jövőben az állampolgárok számára tartalomban és színvonalban is magas szintű szolgáltatást biztosít. A járási hivatalok kialakítása után a kormányablakok országos kiépítése a feladat 2014-ben.

A járási hivatal 2013. január 2-án megkezdte működését Dunaújvárosban. A jogszabályi előírások szerint az Önkormányzattól számos feladat átkerült a járáshoz. A változásokra reagálva különböző intézkedéseket hozott az Önkormányzat, módosított a szervezeti felépítésén, irodákat vont össze vagy szervezett át.

Dunaújváros Önkormányzata és a járás kettéválása mellett a másik nagy változás 2012 szeptemberében az oktatásért felelős miniszter irányítása alatt működő központi hivatal, a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (továbbiakban: KLIK) megalakulása volt. A KLIK vette át az Önkormányzattól az iskola fenntartási és foglalkoztatási feladatokat. Az iskolák fenntartása és a pedagógus személyi állománya átkerült a KLIK-hez, az iskolák működtetése azonban az Önkormányzatnál maradt, amely működtetésére létrehozták a Gazdasági Ellátó Szervezetet (továbbiakban: GESZ).



3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

A 2. fejlesztési elem célja az önkormányzati intézmények támogató funkcióinak ellátását érintő fő céljainak, lehetőségeinek és intézkedéseinek felülvizsgálata, az önkormányzati intézmények által ellátandó feladat portfólió mindennapi támogatásához szükséges és rendelkezésre álló infrastruktúra, valamint a szerződéses kapcsolatok egyidejű vizsgálata. További célja az intézményi struktúra és az intézményirányítási modell vizsgálata, felülvizsgálata.

Jelen dokumentum az önkormányzati intézmények által ellátandó feladatokhoz kapcsolódó intézményirányítási modell és irányítási rendszer felülvizsgálatára, feltérképezésére fókuszál. Kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy az intézményi irányítási struktúrához és modellhez kapcsolódó javaslatok illeszkedjenek az Önkormányzat jelenlegi működéséhez.

Az Önkormányzat feladatleltárjának összeállításához, az Önkormányzat vonatkozó szerződéseinek felülvizsgálatához, feladatleltár összeállításához, belső kapacitások és külső erőforrások számszerűsítéséhez, a feladatokhoz szükséges támogató infrastruktúra elemeinek azonosításához, elemzéséhez, valamint a következtetések és javaslatok megfogalmazásához alkalmazott módszertani megközelítésünket az alábbi ábra szemlélteti:



A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata



2. ábra Módszertani megközelítés

A jelenlegi SZMSZ-ek, jelenlegi szervezeti ábrák áttanulmányozásával feltérképezzük a jelenlegi átfogó intézményi struktúrát és irányítási rendszert. A dokumentum-elemzés kiegészítéseképpen kijelölt önkormányzati és intézményi vezetőikkel, illetve szakértőikkel folytattunk le



interjúkat, amelyek során validáltattuk a jelenlegi, valós működés modelljét. Vizsgálatunk és javaslataink megfogalmazásánál építettünk a 10. számú fejlesztési elem, a szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata során szerzett tapasztalatokra. A dokumentum zárásaként javaslatokat fogalmazunk meg az intézményi struktúrák és az intézményirányítási modell módosítására az előzőekben meghatározott feladatok eredményei alapján.

3.1. INFORMÁCIÓGYŰJTÉS

3.1.1. DOKUMENTUM-ELEMZÉS

Jelen dokumentumban az önkormányzati intézmények feladatellátásához kapcsolódó intézményirányítási modell és az irányítási rendszer feltérképezéséhez, felülvizsgálatához a vonatkozó jogszabályokat és a releváns belső szabályozókat, szervezeti és működési szabályzatokat, a szervezeti ábrákat áttekintjük.

3.1.2. INTERJÚK

A tanulmányhoz szükséges információgyűjtést kiemelt önkormányzati és intézményvezetőkkel folytatott interjúk formájában hajtottuk végre. Az interjúk lefolytatására június második hetében került sor. A 2. fejlesztési elem teljesítéséhez szükséges információk megszerzése érdekében az alábbi intézmények vettek részt interjún:

- Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai
- József Attila Könyvtár Dunaújváros
- Intercisa Múzeum
- Dunaújvárosi Óvoda
- Egészségmegőrzési Központ
- Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza



- Útkeresés Segítő Szolgálat
- Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros
- Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet

A személyes találkozások célja volt, hogy 2. fejlesztési elemhez kapcsolódóan a támogató funkciók ellátásának szervezeti, személyi és költségkereteinek; valamint az intézmények és az Önkormányzat, mint fenntartó közötti kapcsolódási pontok, az irányítási modell egyeztetése megtörténjen.

A találkozók folyamán az alábbi tematikát követve az Önkormányzat által szolgáltatott dokumentumok, adatok egyeztetése történt meg. Az interjúk az alábbi főbb pontokat érintették:

- Támogató funkciók ellátásának feltérképezése az adott intézményben
- Feladatellátásban részt vevő belső kapacitások, külső erőforrások (szállítók, szakértők), infrastrukturális / informatikai háttér egyeztetése
- Támogató funkciókhoz kapcsolódó dologi kiadások azonosítása
- Intézmény és az Önkormányzat, mint fenntartó közötti kapcsolódási pontok azonosítása
- A támogató funkciók ellátásához kapcsolódóan érzékelt problémák; fejlesztési, módosítási igények, ötletek, javaslatok megfogalmazása

3.2. ELEMZÉS

Az elemzés során a fenti információ-gyűjtési technikákkal megszerzett információk strukturált feldolgozása valósul meg, az információ típusának megfelelő eszközökkel (kimutatások, listák készítése, számítások, vizualizáció).

3.3. JAVASLATOK KIDOLGOZÁSA

A javaslatok kidolgozása az összegyűjtött információk feldolgozásán alapulva történik meg. A javaslatok forrása az interjúk során összegyűjtött közvetlen vezetői igények valamint az elemzés során a tanácsadó által azonosított fejlesztési lehetőségek.



4. JELENLEGI ÁTFOGÓ INTÉZMÉNYI STRUKTÚRA ÉS IRÁNYÍTÁSI RENDSZER

4.1. INTÉZMÉNYI STRUKTÚRA

Dunaújváros Önkormányzatához kilenc intézmény tartozik, amelyek az Önkormányzat Mötv.-ben meghatározott feladatai közül az egészségügyi, szociális, gyermekjóléti, oktatási és közművelődési feladatainak ellátásához járulnak hozzá. A kilenc intézményt az alábbi ábra mutatja be.

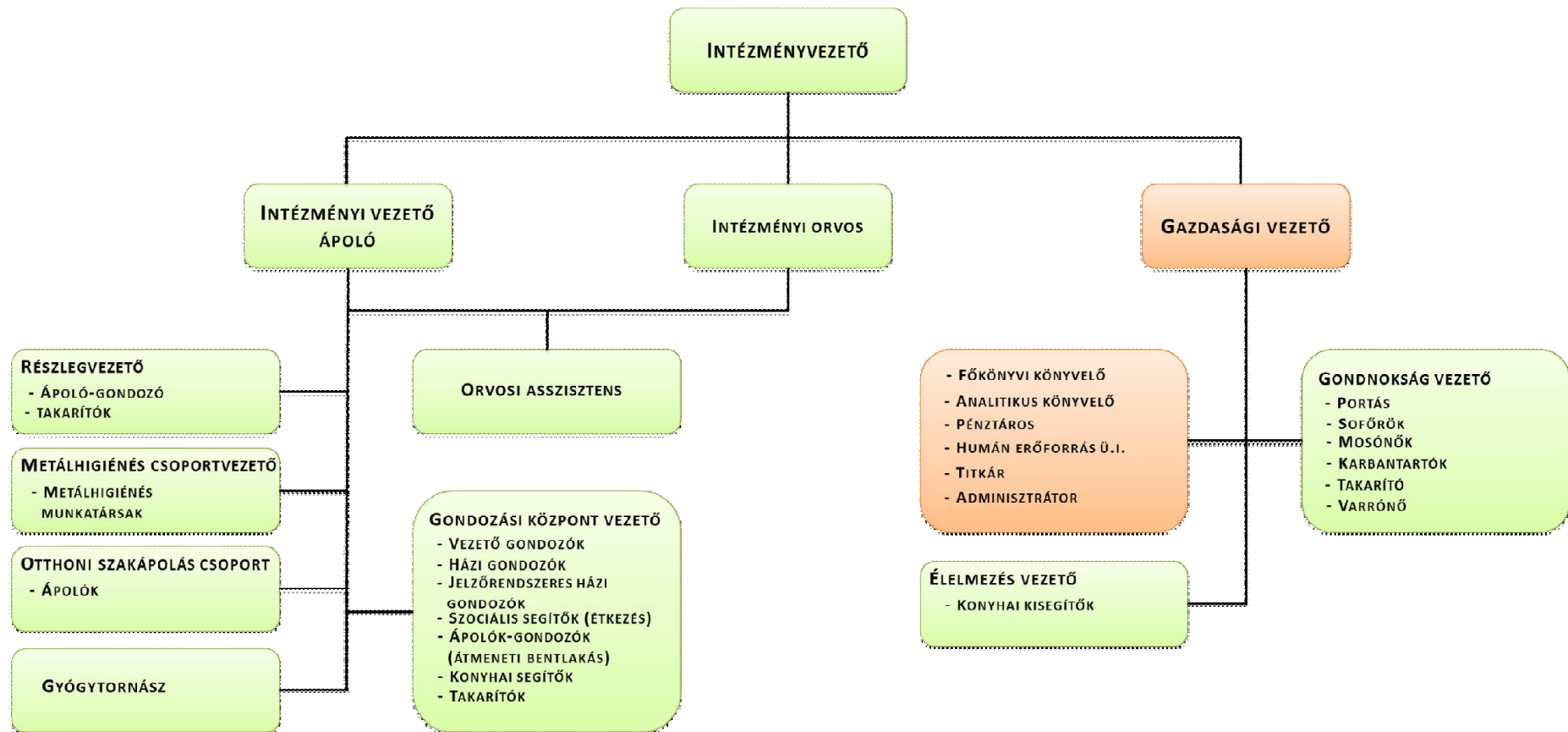


3. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat intézményi struktúrája



A következő alfejezetekben bemutatjuk az egyes önkormányzati intézmények szervezeti struktúráját és azonosítjuk a támogató funkciók ellátásában érintett munkatársak feladatkörét és elhelyezkedését az intézmény szervezeti felépítésében.

4.1.1. EGYESÍTETT SZOCIÁLIS INTÉZMÉNY ÉS ÁRPÁD-HÁZI SZENT ERZSÉBET IDŐSEK OTTHONAI



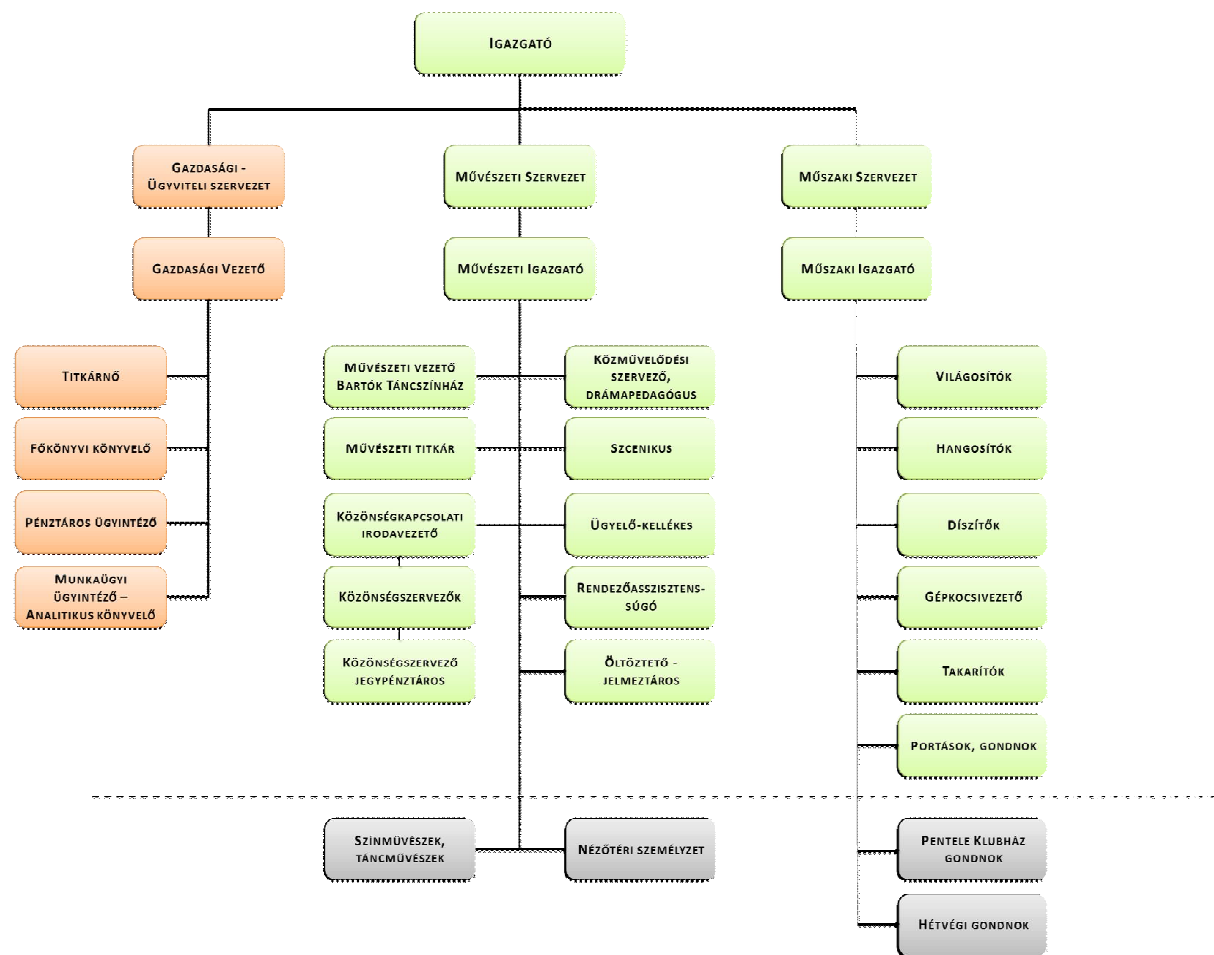
4. ábra Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-Házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai szervezeti felépítése



Az Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai (továbbiakban: ESZI) szervezeti felépítésében az intézményi vezető szakmai irányítása alatt a szakmai feladatokat az intézményi vezető ápoló, az intézményi orvos és a gondozási központ vezető irányításával látják el. Az ESZI támogató feladatait ellátó munkatársak a szervezetben a gazdasági vezető irányítása alatt helyezkednek el. A támogató funkciók biztosítását gazdasági vezető mellett a humánerőforrás ügyintéző, a főkönyvi könyvelő, az analitikus könyvelő és a pénztáros végzi.



4.1.2. BARTÓK KAMARASZÍNHÁZ ÉS MŰVÉSZETEK HÁZA



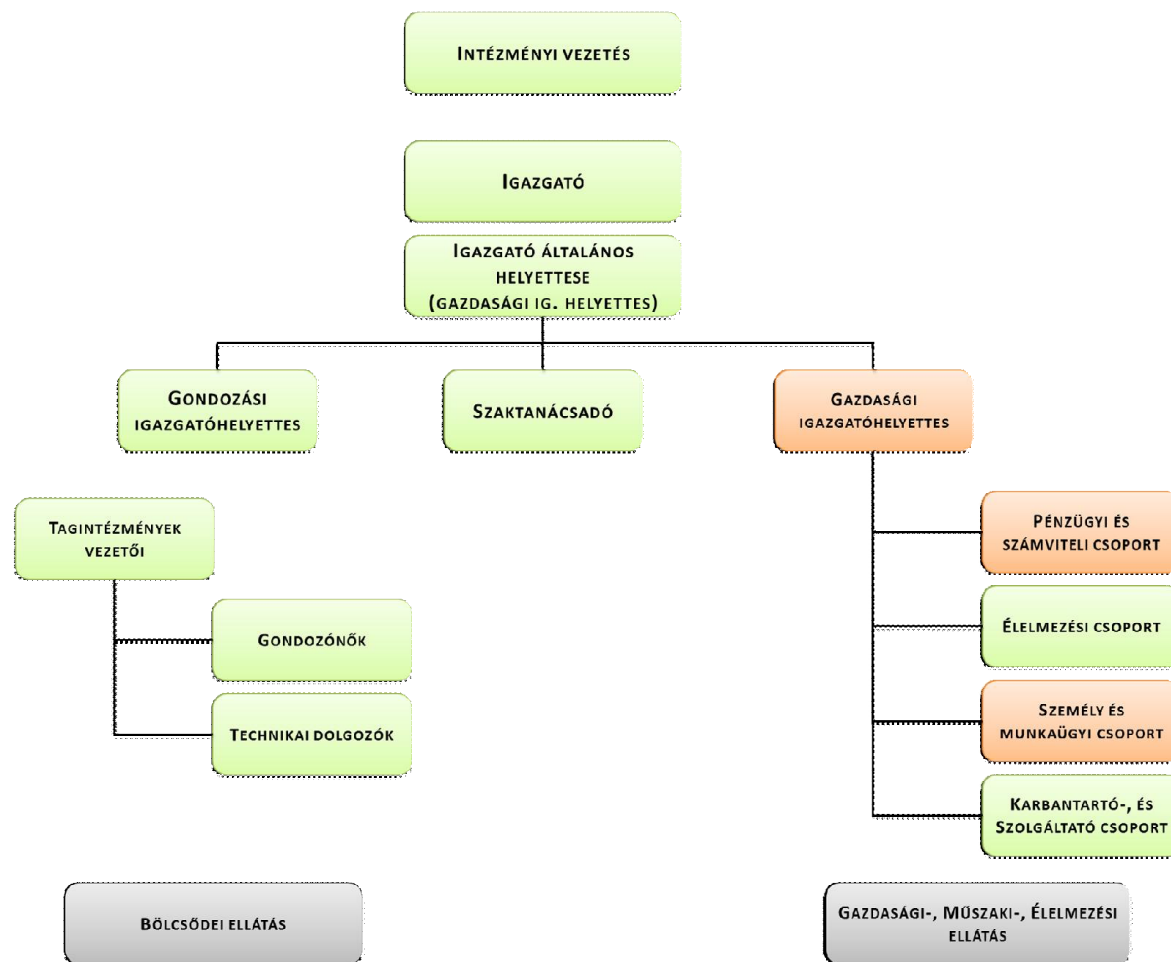


5. ábra Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza szervezeti felépítése

A Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza igazgatója alatt kettő olyan szervezet működik, a művészeti szervezet és a műszaki szervezet, amelyek az intézmény szakmai feladatainak ellátásáért felelnek. A művészeti szervezet művészeti igazgatója, illetve a műszaki szervezet műszaki vezetője alatt azon munkatársak helyezkednek el, amelyek az intézmény szakmai feladatait látják el. Az intézmény támogató funkcióinak ellátásáért a gazdasági-üzemviteli szervezetet alakították ki, amelyet a gazdasági vezető irányít. Ezen feladatok teljesítéséért a gazdasági vezetőn kívül négy fő felel, a főkönyvi könyvelő, a pénztáros ügyintéző, a munkaügyi ügyintéző, aki egy személyben az analitikus könyvelő és egy titkárnő.



4.1.3. BÖLCSŐDÉK IGAZGATÓSÁGA DUNAÚJVÁROS



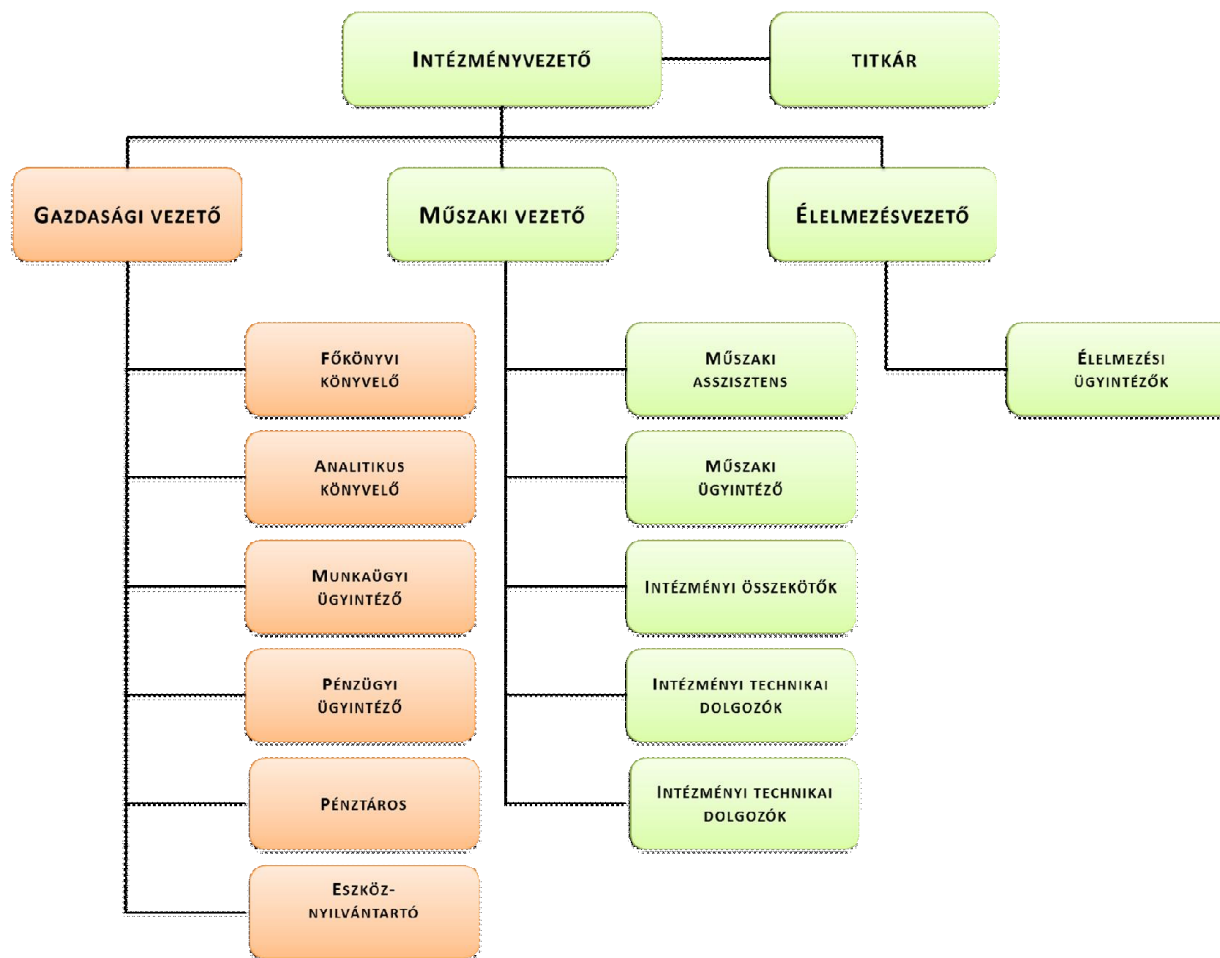
6. ábra Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros szervezeti felépítése



A Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros (továbbiakban: BID) vezetője az igazgató. A bölcsődék szakmai feladatainak ellátását a gondozási igazgatóhelyettes felügyeli. A bölcsődék szakmai feladataiért felelős munkatársakat a tagintézmények vezetői irányítják. Az intézmény működéséhez szükséges támogató funkciók ellátásáért felelős szervezeti egységek a gazdasági igazgatóhelyettes irányítása alá tartoznak a szervezetben: a feladatokat a Pénzügyi és számviteli csoport és a Személy és munkaügyi csoport látja el.



4.1.4. DUNAÚJVÁROSI GAZDASÁGI ELLÁTÓ SZERVEZET



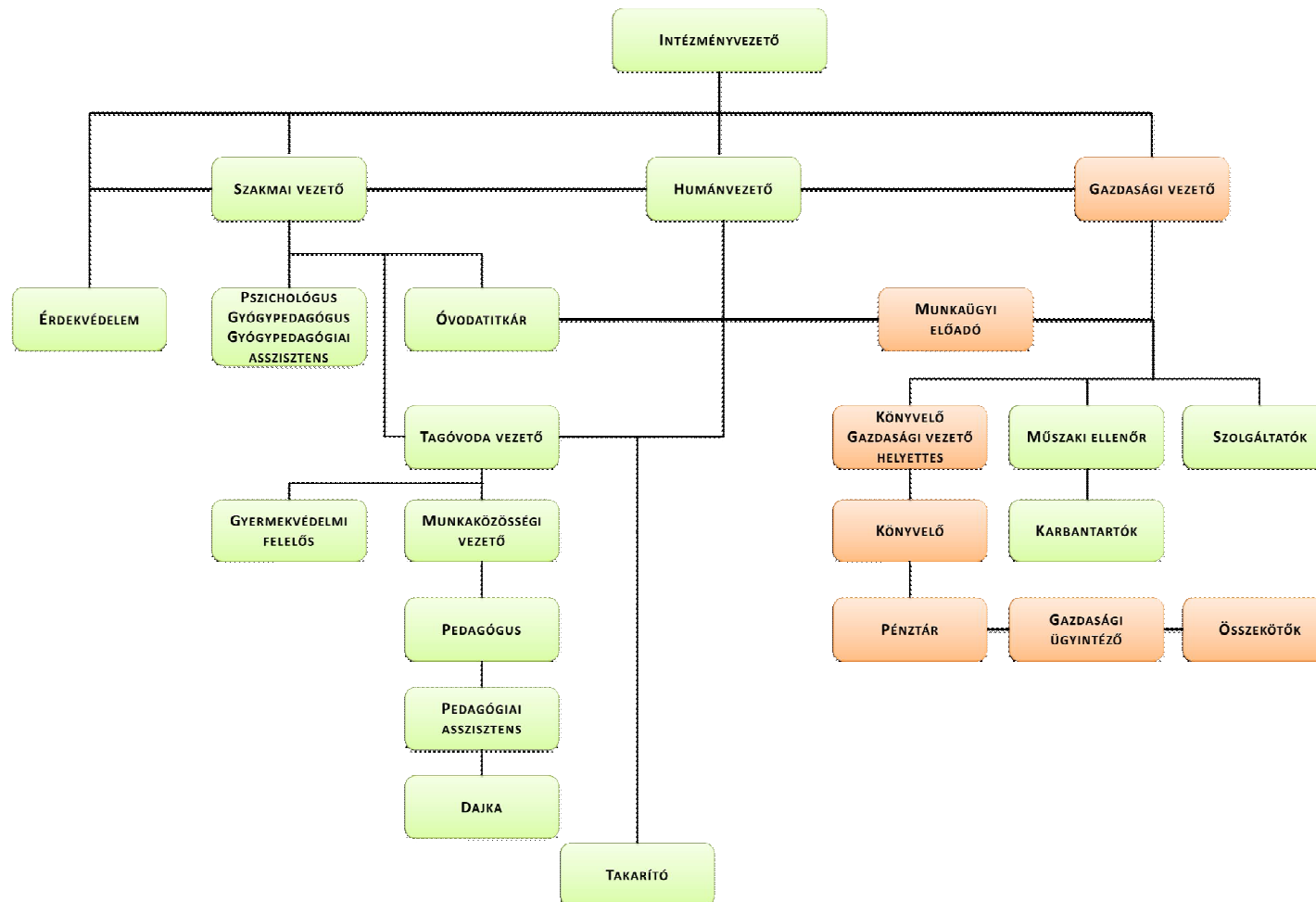
7. ábra Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet szervezeti felépítése



A Gazdasági Ellátó Szervezetet (továbbiakban: GESZ) a KLIK fenntartásába került iskolák működtetésére hozta létre Dunaújváros Önkormányzata. A GESZ-t az intézményvezető irányítja. Munkáját a szakmai irányítása alá tartozó titkár segíti. Az intézményvezető alá tartozik a gazdasági vezető, a műszaki vezető, illetve az ételmezésvezető. Az intézmény központjában tizennégy aktív munkatársat foglalkoztat jelenleg: az intézmény szakmai feladatait a műszaki vezető, illetve az ételmezésvezető irányítása alá tartozó munkatársak látják el, míg a támogató funkciókért felelős munkatársak a gazdasági vezető közvetlen szakmai irányítása alá tartoznak: a főkönyvi könyvelő, az analitikus könyvelő, a munkaügyi ügyintéző, a pénzügyi ügyintéző, a pénztáros és az eszköz-nyilvántartó látják el a kapcsolódó feladatokat.



4.1.5. DUNAÚJVÁROSI ÓVODA



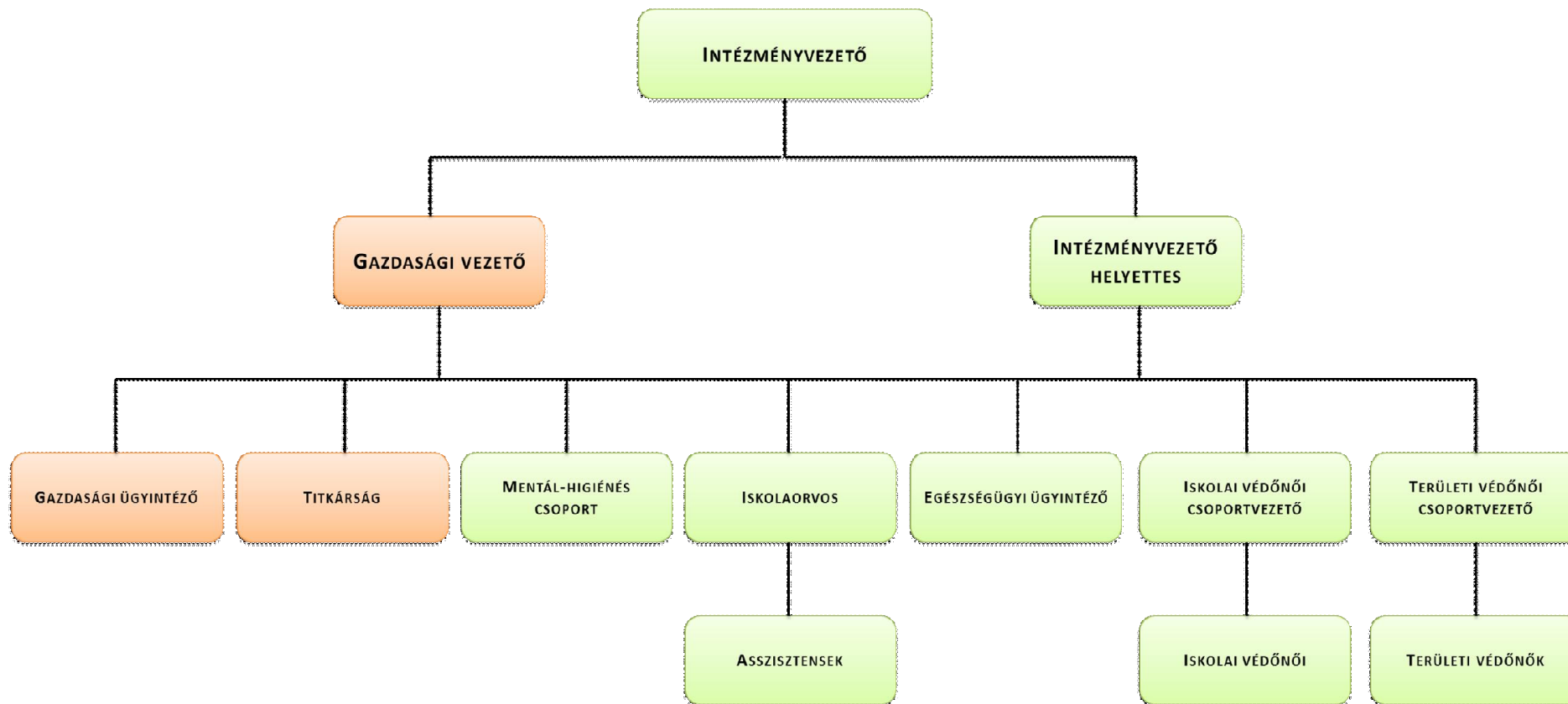
8. ábra Dunaújvárosi Óvoda szervezeti felépítése



A Dunaújvárosi Óvoda élén az intézményvezető áll. Az intézményvezető irányítása alatt dolgozik három vezető, a szakmai vezető, a humán vezető, valamint a gazdasági vezető. A szakmai vezető és a humán vezető irányítása alatt a szakmai feladatokat ellátó munkatársak dolgoznak. Az intézmény támogató funkcióit ellátó munkatársak a szervezetben a gazdasági vezető irányítása alatt helyezkednek el: két könyvelő, a pénztáros, egy gazdasági ügyintéző és az intézményi összekötők végzik a feladatokat. A munkaügyi előadónak kettős kötelezettsége van: a létszámadatok tekintetében a humán vezető, a béradatok tekintetében a gazdasági vezető felé felelős.



4.1.6. EGÉSZSÉGMEGŐRZÉSI KÖZPONT

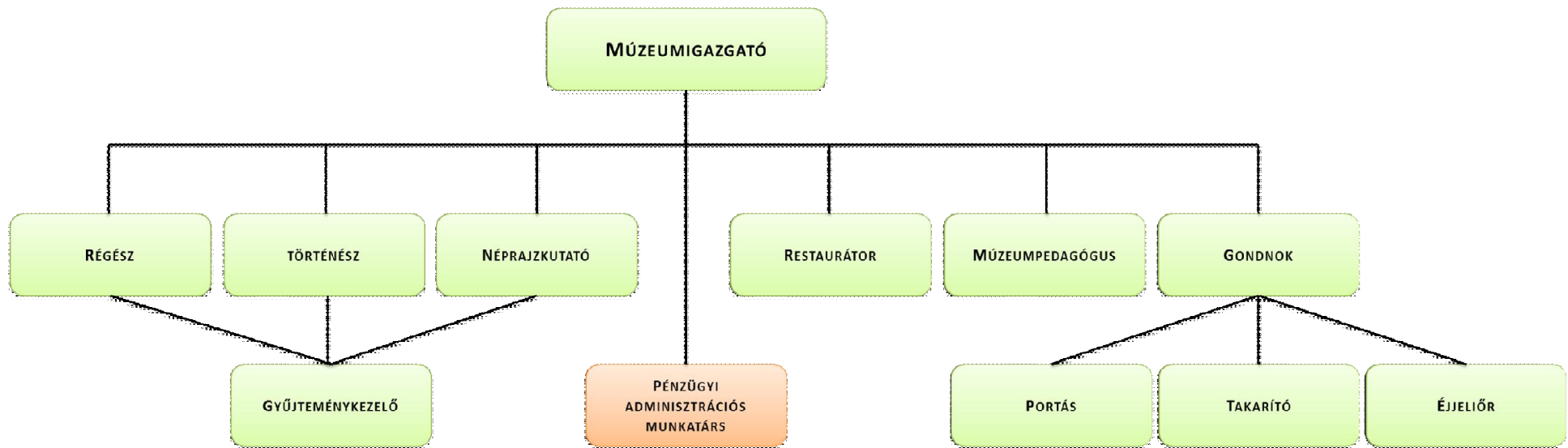


9. ábra Egészségmegőrzési Központ szervezeti felépítése



Az Egészségmegőrzési Központ élén az intézményvezető áll. Az intézmény vezetője alatt a gazdasági vezető és az intézményvezető-helyettes irányítja a saját területén foglalkoztatott munkatársakat. A szervezetben a szakmai feladatokat a mentál-higiénés csoport, az iskolaorvos, a hozzájuk tartozó asszisztensek, az egészségügyi ügyintéző, az iskolai védőnői csoportvezető, és az irányításuk alatt dolgozó iskolai védőnők, valamint a területi védőnői csoportvezető és területi védőnők látják el. Az intézmény támogató funkcióit a szervezetben a gazdasági vezető felügyelete alatt dolgozó gazdasági ügyintéző és az OEP kapcsolattartásért is felelős személyügyi ügyintéző látja el.

4.1.7. INTERCISA MÚZEUM

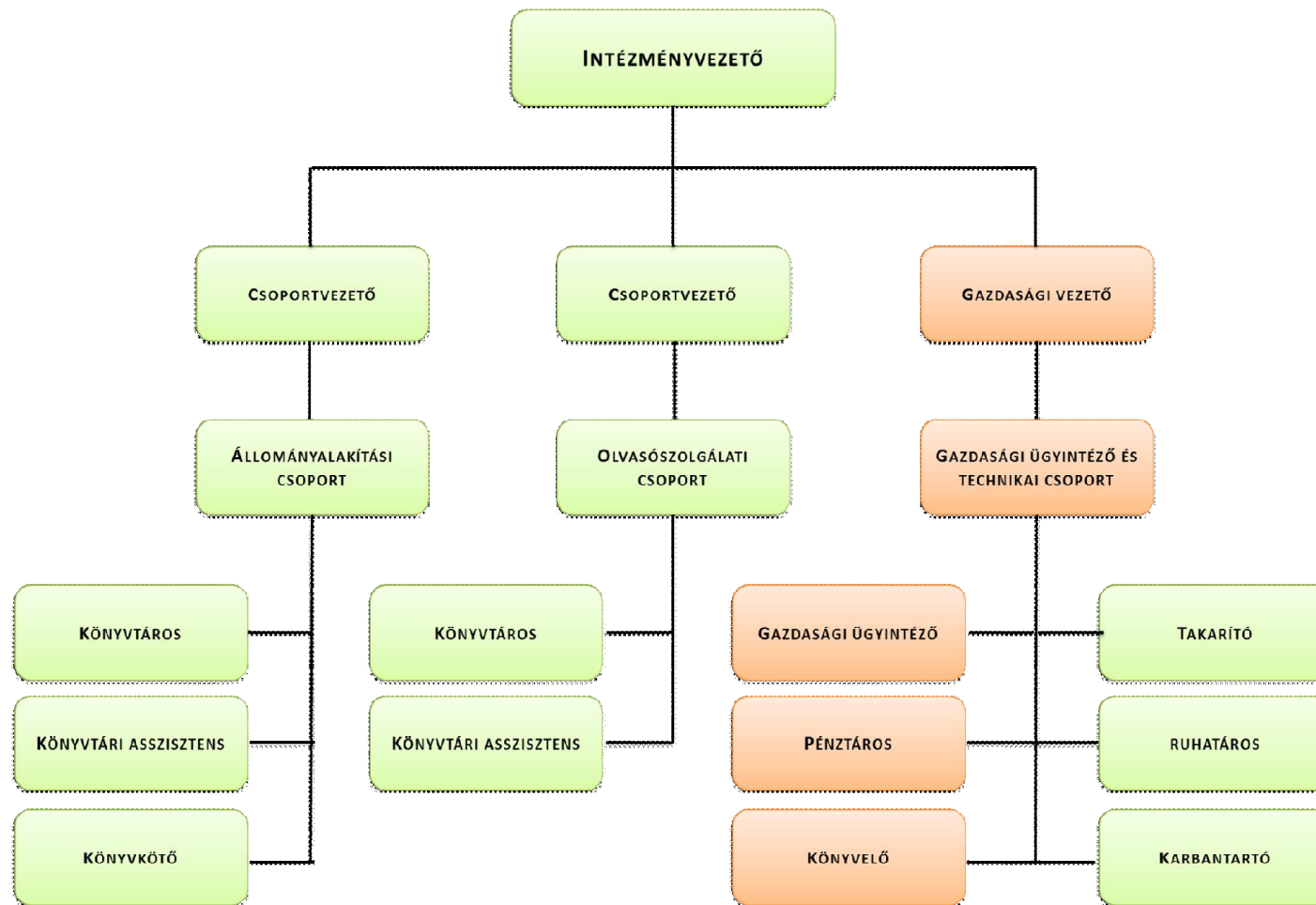


10. ábra Intercisa Múzeum szervezeti felépítése

A múzeum szervezeti felépítése eltér a többi intézmény felépítésétől. A múzeumot egy személyben a múzeumigazgató irányítja, aki alatt a szakmai munkát ellátó munkatársak dolgoznak. A Múzeum részére a támogató funkciókat a József Attila Könyvtár gazdasági szervezete biztosítja. A múzeumigazgató alá tartozik szakmailag egy pénzügyi adminisztrációs munkatárs, aki egy személyben lát el a szervezeten belül támogató funkciókat.



4.1.8. JÓZSEF ATTILA KÖNYVTÁR DUNAÚJVÁROS



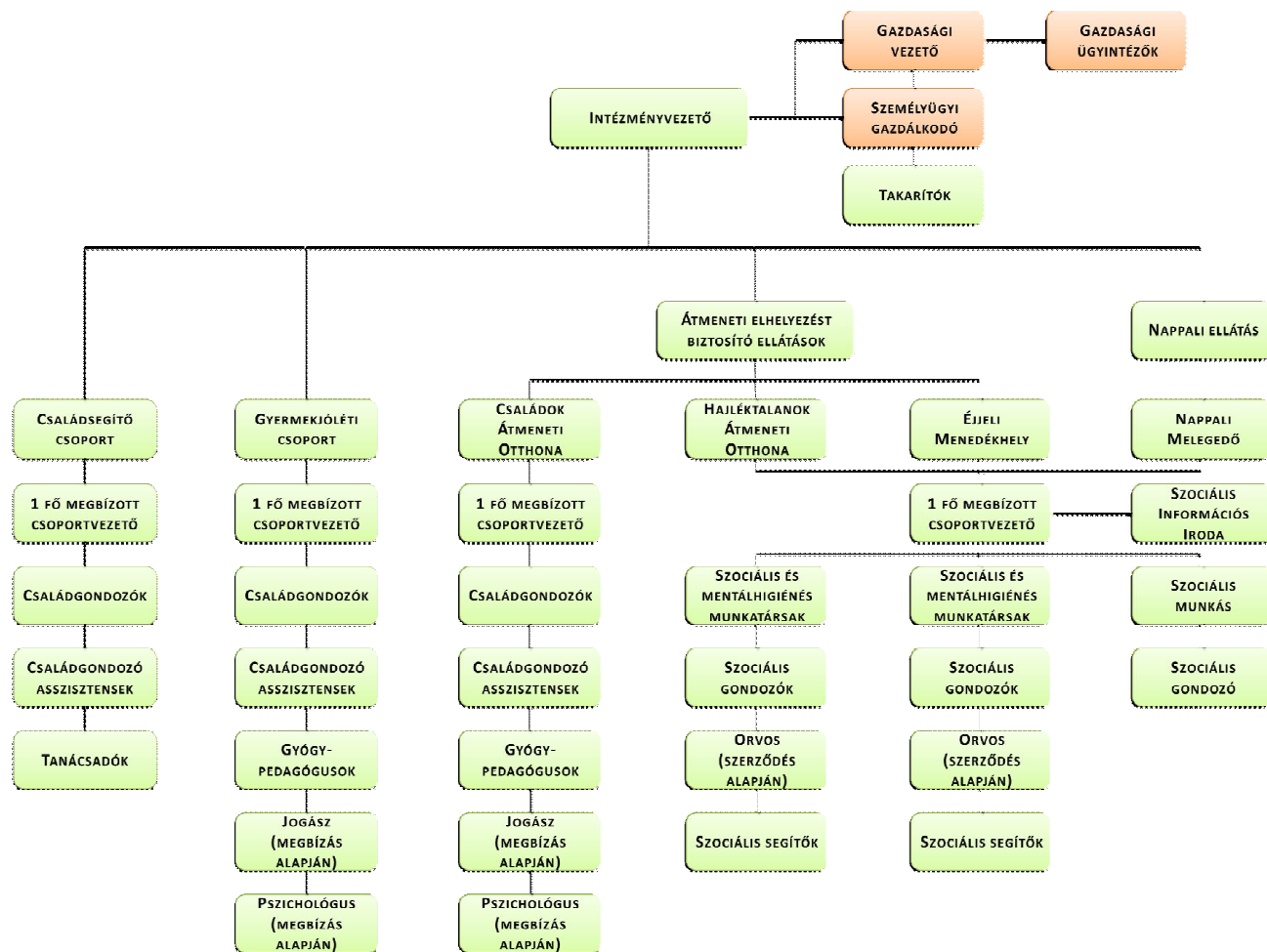
11. ábra József Attila Könyvtár Dunaújváros szervezeti felépítése



A József Attila Könyvtárt az intézményvezető irányítja. Irányítása alatt kettő csoportvezető és a gazdasági vezető irányítja saját csoportjait. A két csoportvezető irányítása alatt az állományalakítási és az olvasószolgálati csoport látja el a szakmai feladatokat a könyvtár részére. A támogató funkciók ellátásáért a gazdasági vezető szakmai irányítása alatt létrejött Gazdasági ügyintéző és technikai csoport munkatársai felelnek: a gazdasági ügyintéző, a pénztáros és a könyvelő, akik egyben az Intercisa Múzeumhoz köthető feladatokat is végzik.



4.1.9. ÚTKERESÉS SEGÍTŐ SZOLGÁLAT



12. ábra Útkeresés Segítő Szolgálat szervezeti felépítése



Az Útkeresés Segítő Szolgálat esetében is intézményvezető áll a szervezet élén. Szakmai irányítása alatt dolgoznak a szakmai feladatokért felelős családsegítő csoport, a gyermekjóléti csoport, a Családok Átmeneti Otthona, a Hajléktalanok Átmeneti Otthona, az Éjjeli Menedékhely és a Nappali Melegedő csoportvezetői. A támogató funkciók ellátásáért felelős munkatársak a szervezetben az intézményvezető szakmai irányítása alá tartozó gazdasági vezető és az irányítása alatt álló gazdasági ügyintézők valamint a személyügyi gazdálkodó.



4.2. IRÁNYÍTÁSI MODELL ÉS IRÁNYÍTÁSI RENDSZER

Az önkormányzati intézmények közszolgáltató tevékenységet végző közintézmények vagy közintézetek, amelyek a feladataikat önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervként látják el. Irányító szervük Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése.

Az irányítás az alábbi eszközök alkalmazásával valósul meg.

4.2.1. IRÁNYÍTÁS JOGI ESZKÖZEI

Az önkormányzati intézmények irányítására az Önkormányzat részére az alábbi jogosítványok állnak rendelkezésre.

- Létesítés, alapító okirat kiadása, módosítása
- Az intézményhez kapcsolódó döntések: intézményi költségvetés, zárszámadás elfogadása, döntés az intézményi kiadások tartalékának felhasználásáról, az intézmények fejlesztését érintő stratégiai döntések.
- Működési rend kialakítása és átalakítása: döntés az SZMSZ elfogadásáról
- Vezetők kinevezése
- Működés személyi feltételeinek biztosítása.

Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlésének az önkormányzat fenntartásában lévő intézményekben megüresedett álláshelyek fenntartó engedélyével történő betöltéséről szóló 83/2014. (IV.24.) határozatában arról döntött, hogy az önkormányzati fenntartásban lévő intézményekben azon munkakörökben, ahol a foglalkoztatottak száma meghaladja a vonatkozó jogszabály által meghatározott minimumot, vagy maximumot, valamint azon munkakörökben, ahol jogszabályi előírás nincs, vagy csak a munkakört határozza meg, a létszámot nem, 2014. május 1-jétől megüresedő álláshely csak a Közgyűlés döntése alapján tölthető be. A határozat hatáskört von el az intézményektől, amely feszültséget okoz az intézményvezetők és az Önkormányzat között. Tekintettel arra, hogy a támogató funkciókhoz kapcsolódó munkakörökben jellemzően egy fő dolgozik, a támogató közgyűlési döntés megszületéséig vagy elutasító döntés esetén a feladatok ellátása veszélybe kerül.



4.2.2. PÉNZÜGYI FINANSZÍROZÁS BIZTOSÍTÁSA

Az önkormányzati intézmények részére a Hivatal biztosít pénzügyi finanszírozást kétheti rendszerességgel a forrásigényekhez illeszkedően.

4.2.3. INTÉZMÉNYEK ELLENŐRZÉSÉNEK ESZKÖZEI

Adatkérések, adatszolgáltatási igények

Az intézményeknek rendszeres és eseti adatszolgáltatási kötelezettsége van a Hivatal felé.

- A rendszeres adatszolgáltatások gyakorisága havi, negyedéves, féléves illetve éves, tárgya a gazdálkodási, ellátotti és foglalkoztatotti létszámadatok, a kihasználtsági mutatók. A rendszeres adatszolgáltatások kialakított űrlapokon illetve excel táblákban történnek.
- Az eseti adatszolgáltatásokat a Hivatal kezdeményezi, jellemzően a Hivatalhoz valamely közigazgatási intézménytől vagy fejlesztési projekthez kapcsolódóan érkezett adatigény kielégítése céljából, az adatigény továbbításával.

Belső ellenőrzés

Az önkormányzati intézmények belső ellenőrzését a Hivatal Belső Ellenőrzési Osztályán dolgozó intézményi belső ellenőr végzi, aki az ellenőrzés tapasztalatai alapján előírja a működési rend illetve az intézmény belső szabályozóinak módosítását.

4.2.4. ÁLTALÁNOS KAPCSOLATTARTÁS

Az intézmény és a Hivatal között a kommunikáció rendszeres, elektronikus illetve postai levelezés formájában. A kapcsolattartás elsődlegesen a Jogi és Szervezési Igazgatóságon belül működő Jogi, Szervezési és Intézményigazgatási Osztály intézményigazgatási ügyintézőin keresztül valósul meg. Az önkormányzati intézményekkel való, támogató funkciókat érintő kapcsolattartásban szerepe van a Gazdasági Igazgatóság osztályainak: az Adó, Költségvetési és Pénzügyi Osztálynak, a Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztálynak valamint a Vagyonkezelési Osztálynak; továbbá a Személyügyi és Munkaerő-gazdálkodási igazgatóságnak is. A hivatali út, az egyes témákban megkeresendő szervezeti egységek nem minden esetben egyértelműek az intézmények számára, ugyanakkor az esetek többségében gördülékeny a kapcsolattartás. Jó az együttműködés az azonosított, pályázati lehetőségek kapcsán, amelyeket a Hivatal és az intézmények kölcsönösen jeleznek egymásnak.



5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az alábbi táblázatok a Tanácsadó helyzetértékelését és a tanácsadói javaslatokat mutatják be, amelyek a Hivatal és az intézmények érintett vezetőivel történt egyeztetések és a releváns háttér-dokumentumok feldolgozása alapján kerülnek megfogalmazásra.

Helyzet leírása	Jelenleg az önkormányzati intézmények egyenként, saját szervezetükön belül vagy kiszervezéssel biztosítják a támogató funkciók ellátását, amely alól csak az Intercisa Múzeum jelent kivételt, amely számára a gazdálkodási és személyügyi feladatokat a József Attila Könyvtár gazdasági szervezete végzi. Az egyes intézményekben a támogató funkciókhoz kapcsolódó munkakörök hasonlóak vagy megegyeznek, a gazdasági szervezet létszámától függően mutatkoznak eltérések az egyes munkatársak feladatainak kiosztásában. Az egyes intézmények támogató szervezeteinek kapacitása szűkös, a legtöbb szerepkört egy munkatárs tölti be, akinek helyettesítése nem megoldott, szabadságra nehezen tud elmenni, kiesése esetén a feladatok ellátása veszélybe kerül. A feladatcsúcsok nem egyensúlyozhatóak ki a feladatok áterhelésével. Az ügyintézőknek a feladatvégzéshez kapcsolódó ismeretei (pl. vonatkozó jogszabályok változásainak követése) a kapacitáskorlátok miatt nem tarthatóak naprakészen, amely kockázatokat hordoz.
1. Javaslat	Támogató funkciók részben vagy egészben történő közös ellátásának megszervezése, elsődlegesen a gazdálkodási és személyügyi, másodlagosan a jogi és informatikai szolgáltatásokra vonatkozóan. A közös feladatellátás optimális formájának azonosítása, az intézmények ill. a delegált feladatot ellátó gazdasági társaságok lehetséges szerepének vizsgálata.
Helyzet leírása	A Hivatal felől érkező eseti adatszolgáltatási igények teljesítése terhet ró az intézményekre, az igénylések nem tervezhetőek, az adatszolgáltatásban érintett munkatárs túlterhelt, az adatigények teljesítése elvonja a kapacitásait a napi feladataitól. A



	Hivatal által kért adatok köre nem mindig azonosítható, az adatkérés nem értelmezhető egyértelműen.
2. Javaslat	Adatszolgáltatások egyszerűsítése egységes gazdálkodási és ügyviteli rendszer bevezetésével, egységes gazdálkodási adatbázis használatával, amelyből az Önkormányzat közvetlenül elérheti az intézményekre vonatkozó adatokat.
3. Javaslat	Adatkérések pontosságának javítása, szükség esetén egyeztetés a Hivatal és az elsődleges adatigénylő között a kért adatok körének pontosítása érdekében, az adatkérés intézmények felé történő továbbítása előtt. Az adatkérésekhez kapcsolódóan az adatok összehasonlíthatóságának biztosítása egységes nyomtatványok, űrlapok bevezetésével, alkalmazásával.
Helyzet leírása	Esetenként az intézmények olyan adatokra vonatkozó adatkérést kapnak a Hivataltól, amelyeket a közelmúltban már megküldtek egy másik ügyintézőnek, vagy osztálynak.
4. Javaslat	Önkormányzati intézményeket érintő adatigénylések számosságának csökkentése a Hivatalon belüli kommunikáció javításával. Az önkormányzati intézmények adatainak, adatszolgáltatásainak strukturált kezelése, tárolása, elérhetőségének biztosítása a Hivatal minden érintett osztálya részére. Külső adatigény esetén az adat Hivatalnál való rendelkezésre állásának ellenőrzése az adatkérés intézmény felé történő továbbítását megelőzően.
Helyzet leírása	Az önkormányzati intézmények vezetői értékelése szerint nem kapnak a Hivataltól kellő támogatást a gyakori jogszabályváltozások értelmezéséhez; a belső ellenőrzések során feltárt hibák kiküszöböléséhez; a belső szabályozók módosításához, átvezetéséhez, miközben az intézmény jogszabályoknak megfelelő, szabályszerű és hatékony működése közös érdek.



5. Javaslat	Központi, proaktív támogatás az intézmények számára a jogszabályváltozások értelmezéséhez, működési rendjük alakításához, a jó gyakorlatok elterjesztéséhez.
Helyzet leírása	Az intézmények egyes esetekben nem tudják pontosan, hogy milyen ügygel a Hivatal mely osztályához, mely ügyintézőhöz kell fordulniuk.
6. Javaslat	Az intézmények és a Hivatal közötti ügyek összegyűjtése, a Hivatal kapcsolattartásért elsődlegesen felelős szervezeti egységének kijelölése és ennek kommunikálása az intézmények felé.
Helyzet leírása	Az önkormányzati intézmények nem bázis alapú tervezést, hanem feladatfinanszírozást szeretnének, amely jobban kalkulálhatóvá tenné a költségvetésüket.
7. Javaslat	Intézményi feladatfinanszírozás alapú költségvetés tervezés lehetőségének vizsgálata, finanszírozási modell kidolgozása.



6. FORRÁSJEGYZÉK

Ssz.	Felhasznált dokumentumok
1.	Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza szervezeti ábra
2.	A Bartók Kamaraszínház létszámadati, szervezeti bontásban
3.	Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt
4.	Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros: Az intézmény dolgozói létszámának alakulása szakmai egységenként
5.	Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros szervezeti felépítése
6.	Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt
7.	Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet jelenlegi szervezeti diagramja az SZMSZ-ben foglaltaknak megfelelően
8.	A Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet létszámadatai szervezeti egység szerinti bontásban
9.	Dunaújvárosi Gazdasági Ellátó Szervezet: Alapító okirat módosítása
10.	Dunaújvárosi Óvoda: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt
11.	Dunaújvárosi Óvoda: Jelenlegi létszámadatai támogató funkció szerinti szervezeti egység bontásban
12.	Dunaújvárosi Óvoda jelenlegi szervezeti felépítése
13.	Az Egészségmegőrzési Központ szervezeti felépítése
14.	Egészségmegőrzési Központ: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt



15.	Egészségmegőrzési Központ: Jelenlegi létszámadatai
16.	Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt
17.	Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai: Az intézmény jelenlegi szervezeti diagramja
18.	Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai: Az intézmény létszámadatai szervezeti egység szerinti bontásban
19.	Intercisa Múzeum szervezeti felépítése munkakörök szerint
20.	Intercisa Múzeum szervezeti létszámadatok munkakörök szerint
21.	Intercisa Múzeum: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt
22.	József Attila Könyvtár Dunaújváros szervezeti felépítése munkakörök szerint
23.	József Attila Könyvtár Dunaújváros szervezeti létszámadatok munkakörök szerint
24.	József Attila Könyvtár Dunaújváros: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt
25.	Útkereső Segítő Szolgálat szervezeti felépítése
26.	Útkereső Segítő Szolgálat: Kimutatás a 2014. június 04-i állapot szerinti betöltött álláshelyekről
27.	Útkereső Segítő Szolgálat: Alapító okirat kiegészítés a 2014. január 1-jétől érvényes kormányzati funkciók megadása miatt
28.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése 2014. április 24-ei nyílt ülésének jegyzőkönyvéből: Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlésének 83/2014. (IV.24.) határozata az Önkormányzat fenntartásában lévő intézményekben megüresedett álláshelyek fenntartó engedélyével történő betöltéséről (Kivonat)



- | | |
|-----|---|
| 29. | Magyar Államkincstár, Fejér Megyei Igazgatóság határozata a helyi önkormányzatok és társulások igazgatási tevékenységéről (törzskönyvi kivonat) |
|-----|---|