



Stratégiai döntés előkészítő

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:	Stratégiai döntés előkészítő
Dokumentum verziószáma:	v1.0
Módosítás rövid leírása:	-
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. június 30.



1. HÁTTÉR

Jelen dokumentum Dunaújváros Megyei Jogú Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat vagy Hivatal) jelenleg futó ÁROP-1.A.5.-2013 számú projektében, a 2. sz. „A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata” fejlesztési elem keretein belül készült.

A projekt 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 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. A fejlesztési elem fókuszában a támogató funkciók, különösen az intézmények alaptevékenységének ellátását támogató gazdálkodási, beszerzési, személyügyi, jogi, informatikai feladatok ellátása áll az önkormányzati intézményeknél.

A dokumentum célja, hogy a fejlesztési elem keretén belül elkészült két előzmény dokumentumban¹ elvégzett helyzetfelmérés alapján megfogalmazott főbb javaslatok bevezetéséhez kapcsolódó stratégiai döntést megalapozza az önkormányzati vezetők számára.

¹ „Összefoglaló tanulmány az ellátandó feladat portfólióról és a kapcsolódó támogató infrastruktúráról” és „Összefoglaló tanulmány az átfogó intézményi struktúra és irányítási modellre vonatkozó javaslatokról”



2. DÖNTÉSI ALTERNATÍVÁK

A fejlesztési elem keretében elkészült tanulmányok és az azokban megfogalmazott következtetések és javaslatok alapján a támogató funkciók ellátásához kapcsolódó szervezeti és infrastrukturális feltételekhez kapcsolódóan az alábbi három döntési alternatívát azonosítottuk.

- **„A” Alternatíva: Jelenlegi helyzet fenntartása.** Az önkormányzati intézmények a támogató funkciókat a jelenlegi szervezeti, kapacitás és infrastrukturális keretek mellett látják el továbbra is.
- **„B” Gazdálkodást érintő informatikai rendszerek egységesítése.** Az önkormányzati intézmények teljes körére kiterjesztésre kerül a Hivatal által használt gazdasági-ügyviteli rendszer, és a Hivatal és az intézmények közötti kapcsolattartás módja, a jelenlegi működési rend felülvizsgálata megtörténik úgy, hogy az egységes rendszer működést könnyítő funkciói (pl. egységes szerkezetű adatszolgáltatások, lekérdezések) használatba vételre kerülnek a rendszer által biztosított előnyök teljes körű kiaknázásának céljával.
- **„C” Támogató funkciók közös ellátásának megszervezése.** A támogató funkciók ellátásának részben vagy egészben történő átszervezése az önkormányzati intézmények szakmai önállóságának megtartása mellett. Elsődlegesen a gazdálkodási és személyügyi, második prioritásként a jogi és informatikai szolgáltatások közös ellátása javasolt. Ez az alternatíva magában foglalja a „B” döntési alternatíva teljesülését is.



3. DÖNTÉSI SZEMPONTOK

A döntési alternatívák értékelése során a következő szempontokat vesszük figyelembe:

- Humán erőforráshoz kapcsolódó szempontok
 - Kapacitás
Hatás a humán kapacitások, mennyiségére, rendelkezésre állására és allokációjára
 - Kompetencia
Hatás a munkatársak munkához szükséges ismereteinek, tudásának naprakészségére
- Szervezeti szempontok
 - Működési önállóság
Hatás az önkormányzati intézmények működési önállóságára
 - Működési folyamatok hatékonysága
Hatás a támogató folyamatok működésének hatékonyságára, a Hivatal és az önkormányzati intézmények közötti információ-áramlásra
- Infrastrukturális szempontok
 - Rendszer-támogatás
Hatás a támogató funkciók ellátásának informatikai támogatására
 - Elhelyezés
Hatás a támogató funkciókat ellátó munkatársak fizikai elhelyezésére



4. DÖNTÉSI ALTERNATÍVÁK ÉRTÉKELÉSE

Szempont		Jelenlegi helyzet fenntartása (A)	Gazdálkodást érintő informatikai rendszerek egységesítése (B)	Támogató funkciók közös ellátásának megszervezése (C)
Humán	Kapacitás	A kapacitás szűkös, a legtöbb munkakört egy fő tölti be. A szabadság, betegség miatti helyettesítés nem megoldott, a munkatárs kiesése esetén a feladatok ellátása veszélybe kerül. A feladatcsúcsok nem egyensúlyozhatóak ki a feladatok áterhelésével	A kapacitás szűkös, a legtöbb munkakört egy fő tölti be. A szabadság, betegség miatti helyettesítés nem megoldott, a munkatárs kiesése esetén a feladatok ellátása veszélybe kerül. A feladatcsúcsok nem egyensúlyozhatóak ki a feladatok áterhelésével A feladatcsúcsok enyhülhetnek a rendszer biztosította előnyök mentén (egyszerűbb adatszolgáltatás, ritkább adatigények)	Az egyes munkakörökben több, hasonló kompetenciájú munkatárs dolgozhat, ami lehetővé teszi a szabadság, betegség miatti helyettesítést, illetve csökkenti a munkatárs kiesésének kockázatait A terhelés jobban elosztható a szervezetben A terhelés csökken a rendszer biztosította előnyök mentén (egyszerűbb adatszolgáltatás, ritkább adatigények)
	Kompetencia	A munkatársak a feladatvégzéshez kapcsolódó ismeretei (pl. vonatkozó jogszabályok változásainak követése) a kapacitáskorlátok miatt nem tarthatók naprakészen	Az ügyintézőknek a feladatvégzéshez kapcsolódó ismeretei (pl. vonatkozó jogszabályok változásainak követése) a kapacitáskorlátok miatt nem tarthatók naprakészen	A munkatársak a kapacitások jobb kihasználása, feladatok egyenletesebb elosztása mellett időt fordíthatnak ismereteik frissítésére; a jogszabálykövetés terhe szétosztható; az egyéni ismeretek megosztásával közös szervezeti tudást képezhetnek, tanulhatnak egymástól A feladatellátás gyakorlata egységessé válhat
Szervezeti	Működési önállóság	Az önkormányzati intézmények önállóan működnek és gazdálkodnak az alapító okiratukban foglaltaknak megfelelően, a Közgyűlés által elfogadott költségvetés szabta keretek között	Az önkormányzati intézmények önállóan működnek és gazdálkodnak az alapító okiratukban foglaltaknak megfelelően, a Közgyűlés által elfogadott költségvetés szabta keretek között	Az önkormányzati intézmények a szakmai önállóságuk megtartása mellett lemondanak az önálló gazdálkodásról
	Működési folyamatok hatékonysága, információ-áramlás	A támogató funkciók működtetése az intézményben kialakult gyakorlat szerint, gördülékenyen és késedelem nélkül történik A működés hatékonyságának korlátja az informatikai rendszer-támogatás és az adatszolgáltatások kiszolgáltatásának erőforrás-igénye	A támogató funkciók működtetése az intézményben kialakult gyakorlat szerint, gördülékenyen és késedelem nélkül történik	A támogató folyamatok lassabbá, nehezebbé, bürokratikusá válhatnak az intézmény és a közös támogató szervezet közötti együttműködés módja miatt (hivatali úton történő kommunikáció)
	Információ-áramlás	Az adatszolgáltatások gyakoriak, nem tervezhetők, jelentős terhet jelentenek az intézményeknek	Az adatszolgáltatások szükségtelemmé válhatnak, riportok generálásával (lekérdezéssel) kiválthatóak	Az adatszolgáltatások szükségtelemmé válhatnak, riportok generálásával (lekérdezéssel) kiválthatóak
Infrastrukturális	Rendszer-támogatás	Az önkormányzati intézmények és a Hivatal által használt eltérő, gazdálkodást támogató informatikai rendszerek megnehezítik az adatszolgáltatások megfelelő struktúrában történő teljesítését, többletmunkát generálnak	Az egységes rendszer használata egyszerűsíti a Hivatal adatigényeinek kielégítését, mivel képes a teljes intézményrendszert egy közös gazdálkodási adatbázisban kezelni, az adatstruktúrák egységesednek	Az egységes rendszer használata egyszerűsíti a Hivatal adatigényeinek kielégítését, mivel képes a teljes intézményrendszert egy közös gazdálkodási adatbázisban kezelni, az adatstruktúrák egységesednek, az adatszolgáltatások szükségtelemmé válhatnak, riportok generálásával kiválthatóak Az egységes rendszer használatának egységes gyakorlata könnyebben biztosítható
	Elhelyezés	A támogató funkciókat ellátó munkatársak fizikai elhelyezése változatlan maradhat	A támogató funkciókat ellátó munkatársak fizikai elhelyezése változatlan maradhat	A támogató funkciókat ellátó munkatársak fizikai elhelyezésének újrászervezése, megfelelő létesítmény biztosítása válhat szükségessé



A fenti tábla mezői minden sorban zöld, sárga illetve piros háttérrel kaptak, így megjelölve az adott szempont szerint legkedvezőbb, kevésbé kedvező és legkedvezőtlenebb alternatívát.

5. KÖVETKEZTETÉS

A döntési alternatívák értékelése alapján adódó következtetés az alábbi:

- A jelenlegi helyzet fenntartásához **(A)** képest a gazdálkodást érintő informatikai rendszerek egységesítése **(B)** jelentős hasznokat ígér, ugyanakkor csak kis mértékben járul hozzá a humán erőforráshoz kapcsolódó problémák orvoslásához
- A támogató funkciók közös ellátásának megszervezése **(C)** jelentős hatékonyság-növelést ígér a humán kapacitások kihasználása és a kompetenciák terén, miközben az egységes rendszer **(B)** által biztosított előnyöket is hordozza
- A támogató funkciók közös ellátásának megszervezése **(C)** kapcsán egy jelentős fenyegetés azonosítható: amennyiben egy közös szervezetbe kerülnek a támogató funkciót ellátó munkatársak összevonásra, új szervezeti határvonal jön létre az önkormányzati intézmények és a működésüket támogató szervezet között, ami negatívan hathat az együttműködés gördülékenységére. A támogató folyamatok bürokratikussá válása (például egy azonnali beszerzési igény „hivatali úton” történő előterjesztése esetén) a kitűzött céllal ellentétben ronthatja a működés hatékonyságát.