

**„TISZAALPÁR NAGYKÖZSÉGI ÖNKORMÁNYZAT SZERVEZETFEJLESZTÉSE”
az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0010 kódszámú projekt szakmai tevékenységeinek
megvalósulása, az eredménytermékek létrehozása**

INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL



2014. július

HUNGARO SUPPORT KFT.

6087 Dunavecse, Fő út 79.
+36-78-437-449
info@hungarosupport.hu

TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló	4
Bevezetés	6
A tanulmány indokoltsága.....	6
Legjelentősebb törvényi változások.....	8
Belső szervezeti változások	9
A tanulmány módszertana.....	10
Igénybevételi adatok és trendek	12
Várható ellátási igényváltozás.....	12
Helyzetelemzés	16
Ágazat-specifikus elemzés	16
Jelenlegi Intézményrendszer.....	16
Ágazat-specifikus tevékenységek bemutatása.....	23
Önkormányzati fenntartású intézmények és bemutatásuk	23
Polgármesteri Hivatal	23
Bölcsődei és óvodai ellátás intézményei.....	27
Családi napközi vagy bölcsőde létrehozásának feltételei	30
Szociális intézmények.....	33
Egészségügyi intézményrendszer	37
Kulturális intézmények	43
Az önkormányzat gazdasági társasága	45
Támogató tevékenységek elemzése.....	46
Az intézményirányítási modell céljai	46
A Polgármesteri Hivatal intézményirányítási tevékenysége.....	48
Önkormányzati többségi tulajdonú gazdasági társaságok irányítása	48
Intézményirányítási szervezeti modellek	50
Szakmai irányítás	51
Támogató szolgáltatások megszervezésének modellje	52
A létesítményüzemeltetés irányítási modellje.....	54
Üzemeltetési feladatok ellátásnak módja intézménytípusonként.....	56
Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvoda.....	56
Gondozási Központ.....	58
Pejtsik Béla Nagyközségi és Iskolai Könyvtár.....	59
Fejlesztési javaslatok	62
Változásvezetési és kommunikációs feladatok.....	66

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra a felnőtt lakosság alakulása 2000 és 2012 között	12
2. ábra fiatalok népességi változása 2000 és 2012 között.....	13
3. ábra el- és odavándorlók száma 2012 évben.....	14
4. ábra állandó lakosság megoszlása korcsoportok szerint.....	15
5. ábra Tiszaalpár Nagyközség Önkormányzat szervezeti felépítése	17
6. ábra összesített létszámadatok.....	18
7. ábra intézményre jutó létszám aránya	18
8. ábra intézményi létszám arány funkcióként	19
9. ábra 2013. évi kiadások intézménytípusonként	20
10. ábra 2014. évi tervezett kiadások intézménytípusonként	21
11. ábra 1 alkalmazottra jutó személyi kiadások	22
12. ábra Polgármesteri Hivatal létszámadata	23
13. ábra Tiszaalpár Polgármesteri Hivatal Szervezeti ábrája	24
14. ábra Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvoda létszámadata	27
15. ábra óvodai férőhelyek kihasználtsága	28
16. ábra óvodapedagógusra jutó gyermekek száma.....	28
17. ábra egy óvodai csoportba tartozó gyermekek száma	29
18. ábra Gondozási Központ létszámadat.....	33
19. ábra védelembe vett kiskorú gyermekek aránya a 0-17 éves népességben	34
20. ábra veszélyeztetett kiskorú gyermekek aránya a 0-17 éves népességben.....	34
21. ábra tartósan bentlakásos és átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények kihasználtsága	35
22. ábra szociális étkeztetésben részesülők aránya	36
23. ábra 10 000 lakosra jutó háziorvosok száma.....	38
24. ábra 10 000 lakosra jutó gyermek háziorvosok száma.....	38
25. ábra egy felnőtt lakos háziorvosi ellátásban részesüléseinek száma egy év alatt	39
26. ábra egy háziorvosra jutó esetek száma	39
27. ábra egy gyermekorvosra jutó esetek száma.....	40
28. ábra 18 év alatti lakos házi gyermekorvosi ellátásban részesüléseinek száma	41
29. ábra egy védőnőre jutó 18 éven alattiak száma.....	41
30. ábra könyvtárba beiratkozottak aránya	43
31. ábra javasolt új modell.....	65

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az intézményirányítási modell célja Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat intézményei és gazdasági társasága irányítási gyakorlatán keresztül egy hatékonyabb működést lehetővé tevő modell és szervezési megoldások kidolgozása.

A vizsgálat során feltárjuk az Önkormányzat feladatait, bemutatjuk a többségi tulajdonában lévő társaságot, és az Önkormányzat által fenntartott intézmények ágazat-specifikus és támogató tevékenységeit, a kapcsolódó szolgáltatásokat, folyamatokat és az irányítási tevékenységek jellegét.

A közös munka során Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat biztosította azokat az információforrásokat, melyre a tanulmány épül, többek között a kötelező és önként vállalt feladatok listáját, az önkormányzat szervezeti és működési szabályzatát, az intézmények alapító okiratait, beszámolókat. Munkánkat a kapcsolattartó személyén keresztül számos dolgozó segítette, interjúk, kérdőívek, adattáblák kitöltése, adatszolgáltatás keretében.

A tanulmányban permanens módon a jelenlegi helyzet értékelését követően tanácsadói megállapításokat illetve a hatékonyabb szervezési lehetőségekre tanácsadói javaslatokat teszünk, amelyeket a fentebb megjelölt forrásokra alapoztunk.

A szakértői anyag tartalmazza a lehetséges intézményirányítási modelleket kitérve azok főbb jellemzőire, előnyeire, hátrányaira, továbbá azokat az intézkedéseket, fejlesztési irányokat, amelyeket egy hatékonyabb modell kialakításához szükséges megtenni.

Tanácsadói javaslatok:

Önkormányzati fenntartású családi napközi vagy bölcsőde létrehozásával kapcsolatban három helyszínen történő családi napközi vagy bölcsőde létrehozásának lehetőségét vizsgáltuk meg. Általánosan javasoljuk a fokozatosság elvét alkalmazni a bevezetés tekintetében, azaz a munkavállalói létszám és a beruházási költségek minimalizálását a kezdeti szakaszban. Ezáltal tapasztalat gyűjthető a településen kialakuló valós igényekről, és rugalmasan tudnak reagálni a változásokra, mind növekvő mind csökkenő gyermekszám esetén.

Javasoljuk a jelenleg az önkormányzat alkalmazásában álló 2 fő szakmunkás, zöld felület karbantartásban résztvevő munkatárs jogfolytonos átadását a Településgazdálkodási Kft. részére, hogy ezzel a feladatellátás áttekinthetőbbé váljon.

Javasoljuk megvizsgálni a jelenleg önkormányzati feladatok között szerepeltetett óvodai, iskolai, intézményi és szociális étkeztetés átszervezését is a Településgazdálkodási Kft. keretein belülre.

Továbbá javasoljuk átgondolni a Településgazdálkodási Kft. rendelkezésére álló gépek bérbeadását bevételszerzés céljából, valamint az Önkormányzat tulajdonában álló jelentős mértékű mezőgazdasági földterületek műveltetésének feladatkörét szintén a Településgazdálkodási Kft. tevékenységi körei közé beilleszteni.

BEVEZETÉS

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala (továbbiakban Hivatal) a Hungaro Support Kft-t bízta meg az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0010 azonosítószámú pályázat keretében az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban az intézményirányítási modell kidolgozására. Ez a feladat kötelezően teljesítendő azon Önkormányzatok számára, amelyek az ÁROP-1.A.5 pályázaton támogatást nyertek el szervezetfejlesztési tevékenységek megvalósítására.

A TANULMÁNY INDOKOLTSÁGA

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzatának (továbbiakban Önkormányzat) ÁROP-1.A.5-2013-2013-0010 pályázat szakmai koncepciója bemutatja, melyek azok a problémák, amelyek felvetették a második tevékenységi terület, azaz „Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok” felülvizsgálatának indokoltságát. A tanulmány fókuszterülete azok a rejtett hatékonysági tartalékok, melyek az önkormányzat működésében találhatók és még kiaknázatlan területet jelentenek saját dolgozóik számára is. A hatékonyság növeléséhez hozzájárul egyfajta minőségbiztosítási rendszer bevezetése.

A tanulmány célja

Jelen tanulmány célja Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzatának, az önkormányzati intézményeknek és a gazdasági társaság irányítási gyakorlatának vizsgálata, hatékonyabb működést lehetővé tevő irányítási modell és szervezési megoldások kidolgozása. Ennek során a következő feladatok kerülnek megvalósításra:

- Az irányítási modellbe bevonandó intézmények és társaságok körének kialakításához szükséges szempontok meghatározása.
- Az önkormányzat tulajdonában lévő társaságok és az önkormányzat által fenntartott intézmények áttekintése. Ennek során vizsgáljuk az intézmények jelenlegi formális jogi-gazdálkodási státuszát és annak való megfelelést; az irányítási tevékenységek jelenlegi ellátottsági szintjét; a közreműködő szervezeti egységeket, az irányítási tevékenységek jellegét, a kötelező és vállalt feladatokat, a Hivatalban és azon kívül ellátható feladatokat; a Közgyűlés és a bizottságok szerepét az intézményirányításban.
- A támogató tevékenységek esetében vizsgáljuk az ágazat-specifikus szolgáltatásokat és a nem alaptevékenységhez kapcsolódó funkciókat - utóbbiak gyakran jól

standardizálhatók és közös szervezésükből jelentős költség- és szolgáltatásminőségi előnyök származhatnak.

- Az irányítási modellek alternatíváinak bemutatása.
- A megfelelő modell kiválasztása, szempontjainak meghatározása.
- Javaslatot teszünk az önkormányzat esetében követendő modellre és az intézményirányítási modellbe bevonandó szervezetek körére.
- Továbbá javaslatot teszünk önkormányzati társaságok és intézmények által ellátott feladatokra, ezen belül kiemelten a közös irányítási modellbe kerülő szervezetek tevékenység portfóliójára.
- Az önkormányzat által létrehozni, illetve önkormányzati tulajdonba venni tervezett társaságokat vizsgáljuk.
- Továbbá javaslatot teszünk az irányítás eszköztárára és szervezetére: az irányítás modelljének kiválasztását követően is számos lehetséges eszköze van a szervezetek irányításának. Az Önkormányzat kidolgozza az elsődlegesen vezetői információra épülő irányítás modelljét és az ezt támogató rendszeres (pl. heti, havi) beszámolási, jelentéstételi, információáramlási koncepciót.
- Megvalósítási ütemterv.
- Változásvezetési és kommunikációs feladatok.

A tanulmány tartalma

- A vizsgált szervezetek, önkormányzati intézmények és társaságok rövid bemutatása.
- Helyzetelemzés, illetve javaslat az irányítási modellre, és a modellbe bevonandó társaságok körére.
- A munka során bemutatásra kerülnek a lehetséges elméleti irányítási modellek, kitérve azok főbb jellemzőire, előnyeire és hátrányaira.
- A szakértői anyag emellett tartalmazza mindazon intézkedéseket (esetleges összevonások, jogi forma váltás), amelyeket az irányítás modell kialakítása előtt célszerű megtenni.
- A tanulmány vizsgálja továbbá az önkormányzati szervezetek által nyújtott szolgáltatások növekedési és hatékonyságnövekedési potenciálját.

LEGJELENTŐSEBB TÖRVÉNYI VÁLTOZÁSOK

Mind a hatékonyabb állami működés, mind az önkormányzatok gazdasági szükséghelyzete indokoltta tette, hogy a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (Mötv) az újragondolt alaptörvényi keretben határozza meg az önkormányzatok köz- és államigazgatási feladatellátását, az állami felelősségi köröket az önkormányzatok irányában, valamint az önkormányzatok intézményi feladatellátását, amit részleteiben az egyes ágazati törvények (oktatás, egészségügy, stb.) bontanak ki.

A közigazgatás átalakításának köszönhetően Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény és a járások kialakításáról és az egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény rendelkezései értelmében az önkormányzatok feladatköre és hatósági, intézmény fenntartási hatásköre megváltozott. 2013. január 1-től a járási kormányhivatalok megkezdték működésüket, azonban a feladatok átszervezésével a települési önkormányzatoknál aránytalanná vált a rendelkezésre álló humán erőforrás és az ellátandó feladatok mennyisége. A polgármesteri hivatalnál elsősorban a településfejlesztési, településüzemeltetési feladatok maradtak. A város térségi szerepkörei szintén átalakultak: a köznevelési törvény változásának értelmében az oktatási intézmények a Klebersberg Intézményfenntartó Központ fenntartásába kerültek, míg az intézmények tulajdonjoga a Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzatánál maradt.

Jelentős problémát és állandó kihívást jelent ezen felül a gazdasági recesszió hatása, amely elsősorban foglalkoztatottsági problémákat vet fel. Egyre fontosabb, hogy az önkormányzat hosszú távon képes legyen megtartani illetve növelni a lakossági elégedettség mutatóit, ennek megfelelően kell, hogy újraszervezze a humán szolgáltatások tevékenységi körét és típusait, valamint ehhez kapcsolódóan a komplex - akár térségi szintű - szolgáltatások rendszerét képes legyen a megváltozott elvárásoknak megfelelően újratervezni és hosszú távon sikeresen működtetni.

Továbbá az Áht. korábban, az önállóan működő és gazdálkodási költségvetési szerv és az önállóan működő költségvetési szerv definíciókat használta az Önkormányzat költségvetési szerveinek jogállására, melynek módosítása alapján azonban ezek a kategóriák nem alkalmazhatók. Jelenleg ezek a szervek önálló jogi személyként használandók. Azonban ezen kategóriák jól definiálták a költségvetési szervek gazdasági működését, ezért jelen dokumentumban ezen fogalmakat használjuk az önálló gazdasági szervezettel rendelkező vagy nem rendelkező szervezetek megjelölésére.

A 2014. január 1-től életbe lépő új államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Áhsz.) szerinti beszámolási és könyvvezetési kötelezettségre történő

áttérésre készítette az Önkormányzatokat. A Hivatalokban az új könyvelési programok bevezetése az átállás, és a tanulási folyamat alatt többletterhet ró a dolgozóira számára, míg a rendszer használata stabil informatikai háttértámogatást követel az intézmények részéről.

Belső szervezeti változások

A fentebb említett feladatváltozásokat belső szervezeti változások is követték Tiszaalpár Nagyközség esetében is.

Az önkormányzatok feladatainak megváltozása a Polgármesteri Hivatalt is érintette. A Járási Hivatal létrejöttével a feladatok átcsoportosítása során 3 státusz merült fel: a pénzügyi vezető, a jegyzőkönyvvezető és a szociális ügyintéző, a jelenlegi igazgatási csoportvezető. A jegyzőkönyvvezetői státusz átadását egy közmunkásból kiképzett, arra alkalmas kolléga átadásával, a pénzügyi vezetői státuszt egy mérlegképes könyvelői végzettséggel rendelkező kollégával oldották meg, a szociális ügyintéző kollégán helyett pedig üres státuszt adtak át.

A Hivatal szervezetében is történtek változások. Első lépésként, a település méretét tekintve az osztott szervezet ismételt alkalmazását vizsgálták meg (a szabályzatokban ez szerepel, és korábban élt is), mivel csoportot már 5000 fő feletti településnél ajánlott létrehozni. Így az a döntés született, hogy érdemes a két csoportot fenntartani. Mivel korábban az aljegyző is igazgatási csoportvezetői státuszt töltött be, ezzel párhuzamosan pénzügyi csoportvezetői státuszt is betöltésre került.

A fent említett változásokhoz és folyamatokhoz történő alkalmazkodás nehéz terhet ró az Önkormányzatra, mely megnehezíti a mindennapi működést és a hatékony feladatellátást. A racionalizált szolgáltatási feltételeinek megteremtéséhez az önkormányzatnak egyaránt szüksége van módszertani és gyakorlati ismeretek elsajátítására, melyhez jelen projektben megvalósításra kerülő intézkedések hosszú távon fenntartható módon nyújtanak segítséget.

A TANULMÁNY MÓDSZERTANA

A fejezet célja áttekinteni azokat a módszereket, módszertanokat, melyeket a tanulmány elkészítése során alkalmaztunk. Alapvetően a módszertant az adatgyűjtésre építettük fel, mivel az intézményirányítási modell felállításához a Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzatának és intézményrendszerének teljeskörű ismerete szükséges. A projekt kapcsán a következő adatgyűjtési módszerekkel élünk:

1. Interjúzás

Az interjúk keretében előre megfogalmazott, de az interjúalanyok ki nem küldött kérdések alapján gyűjtöttünk adatot az intézmény működéséről, és problémáiról. Az interjúkat a következő kérdések irányították:

- Milyen intézményekkel, társaságokkal rendelkezik az Önkormányzat?
- Az intézmények és társaságok hogyan kapcsolódnak a szervezetbe, vezetés és beszámolás tekintetében, a felelősség tekintetében, valamint a pénzügyi-gazdasági folyamatok kapcsán?
- A pénzügyi, vagyoni és humán erőforrásokkal való gazdálkodás kinek a hatáskörébe tartozik?
- Milyen munkamegosztás van az irodák között – intézményvezetési szempontból? Van-e probléma ezzel kapcsolatban? Látnak-e megoldást a problémára? Ha igen, miért nem lett megvalósítva?
- Van-e a teljes önkormányzati intézményi struktúrára vonatkozó közös beszerzés, központosított szolgáltatás-vásárlás?
- Ön szerint hatékonyan működik a szervezet? Hol lehetne javítani a hatékonyságon?

Az interjúalanyok a Polgármesteri Hivatal aljegyzője, óvoda intézményvezetője, a CNÖ elnöke, védőnők, és a Településgazdálkodási Kft. ügyvezetője.

2. Kérdőív, adattáblák feltöltése

Az előre elkészített táblázatokat a meglévő dokumentumok adatai alapján feltöltöttük, és a hiányzó adatokat az illetékes személyek pótolták. Az alapvető adatok és adattáblák a következők voltak:

- feladatkataszter, (feladatok: kötelező, önkéntes, szervezeti forma)
- létszám, bér és költségvetési adatok,
- intézmények épületeinek műszaki és gazdasági adatai, kapacitások

- önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok adatai,
- egyes költségvetési sorok mélyebb elemzése,
- szerződések feldolgozása,
- önkormányzati üzemeltetés és karbantartás intézményekhez rendelése,
- egyes eszköz és leltár adatok feldolgozása.

3. Dokumentumelemzés

Feldolgoztuk a Tiszaalpár Nagyközség honlapján (<http://www.tiszaalpar.hu/>) rendelkezésre álló dokumentumokat, illetve ezeket kiegészítve a nem nyilvános dokumentumokat bekértük és megvizsgáltuk. Ilyen dokumentumok voltak:

- önkormányzat működését szabályozó jogszabályok
- önkormányzati iratok: alapító okirat, szabályzatok, rendeletek, utasítások.

4. Benchmark, összehasonlító adatok feldolgozása

Az „ÁROP-1.A.5 – Szervezetfejlesztés a konvergencia régióban lévő önkormányzatok részére” című pályázat során, szervezetünk 15 különböző településsel dolgozik együtt, így megismerve azok a felépítését, működését benchmark adatokat képeztünk az adatok viszonyítása, összehasonlítása érdekében. A minta, 15 az ország középső, keleti és nyugati felén található, különböző méretű, szervezeti felépítésű Önkormányzatából áll össze. Ezenkívül a KSH területi adatait is feldolgoztuk és bemutattuk a tanulmányban.

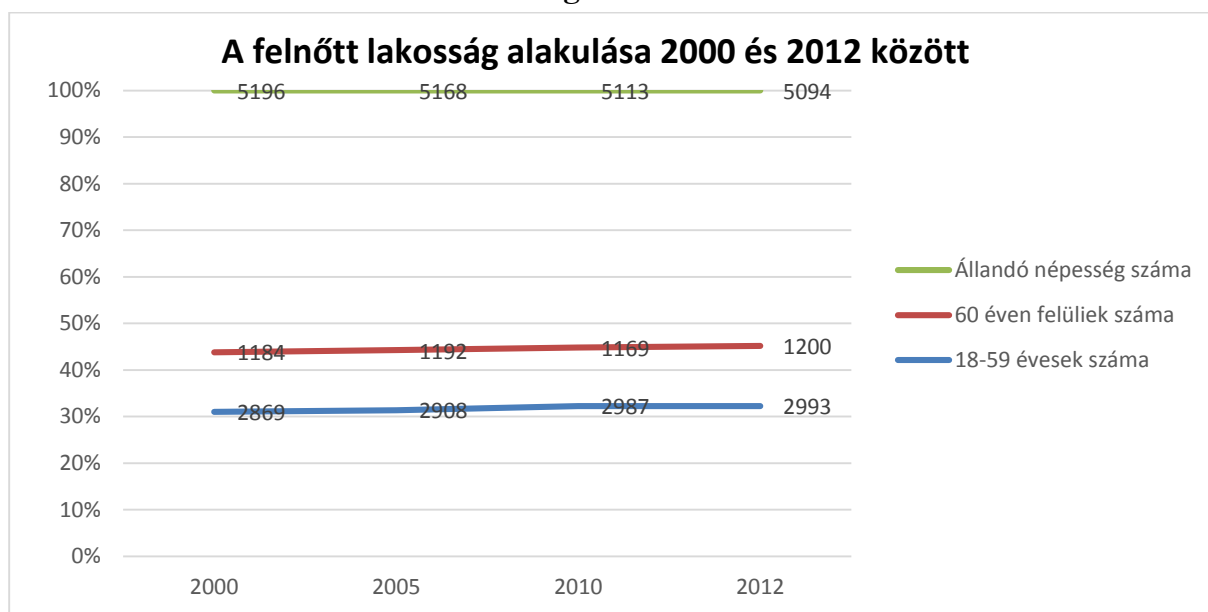
IGÉNYBEVÉTELI ADATOK ÉS TRENDEK

A fejezet célja, hogy bemutassa a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) népességi és népmozgalmi adatai alapján azokat az igénybevételi adatokat és trendeket, amelyek Tiszaalpár Nagyközséggel kapcsolatban felmerülnek. Ezeket a háttér információkat érdemes megismerni annak érdekében, hogy milyen igények fognak felmerülni a jövőben az Önkormányzat tevékenységével kapcsolatban. Ez megjelenhet a Hivatal esetében bizonyos ügyek számának, gyakoriságának növekedése, vagy épp ellenkezőleg csökkenése tekintetében. Az intézmények esetében férőhelybővítés, vagy épp kihasználtság csökkenésében.

Várható ellátási igényváltozás

Az első diagram a felnőtt lakosság alakulásának tendenciáját mutatja be 2000 és 2012 időszakra vonatkozóan.

1. ábra a felnőtt lakosság alakulása 2000 és 2012 között



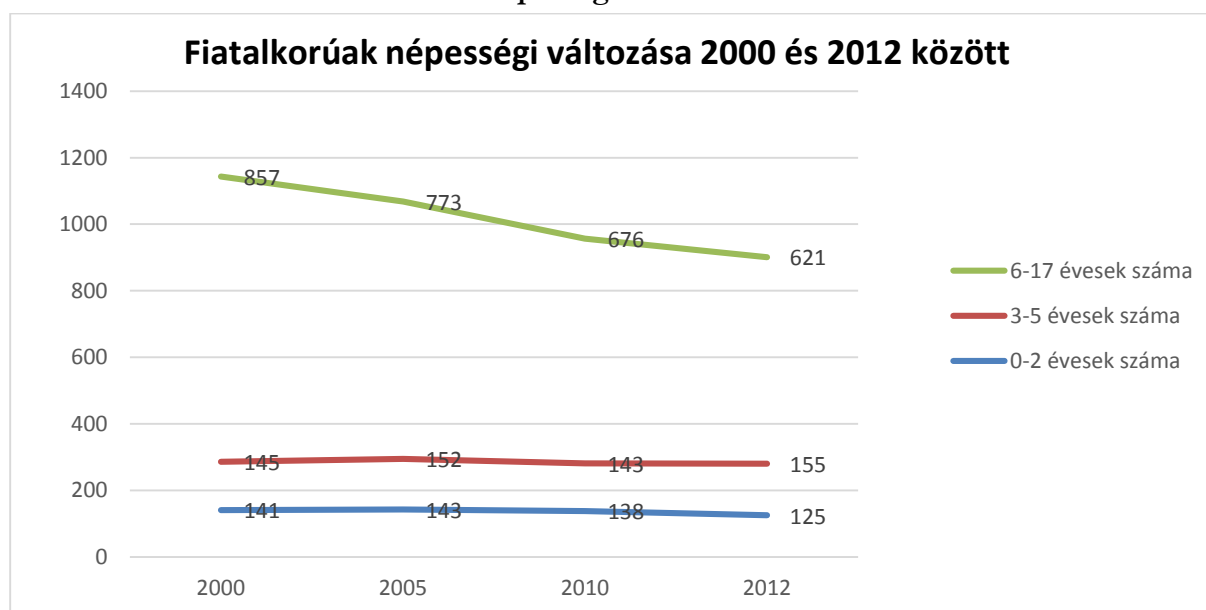
Az állandó népesség 2000 és 2012 között csökkenő tendenciát mutat. Míg 2000-ben 5196 főt számláltak, 2012-ben ez a szám már csak 5094 fő, ez 2%-os csökkenést mutat.

A 18-59 évesek számát illetően a vizsgált időszakban kismértékű növekedés tapasztalható, míg 2000-ben 2869 fő volt az ebbe a korosztályba eső lakosok száma, 2012-ben ez a szám 2993 főre emelkedett. Ez a változás 1,04%-os emelkedést jelent. Ez az Önkormányzat szempontjából a potenciálisan a Hivatalban ügyet intéző ügyfélkör növekedését is jelenti. Az aktív korúak kismértékű emelkedése előnyös Tiszaalpár gazdaságát tekintve.

Ezzel egy időben a 60 éven felüliek száma 1,01%-ot növekedett 1184 főről, 1200 főre, 2000 és 2012 között. Kisebb mértékben emelkedett tehát a 60 éven felüli lakosság, mint a 18-59 korosztályba tartozók. A jövőben a nyugdíjas korú lakosság számának növekedésével gondolnunk kell az ezzel járó többletterhekre, melyet az aktív munkavállalási korú lakosságra ró.

A fiatalok népességi változását megvizsgálva 2000 és 2012 közötti időszakban a következő tendencia rajzolható fel a diagram szerint.

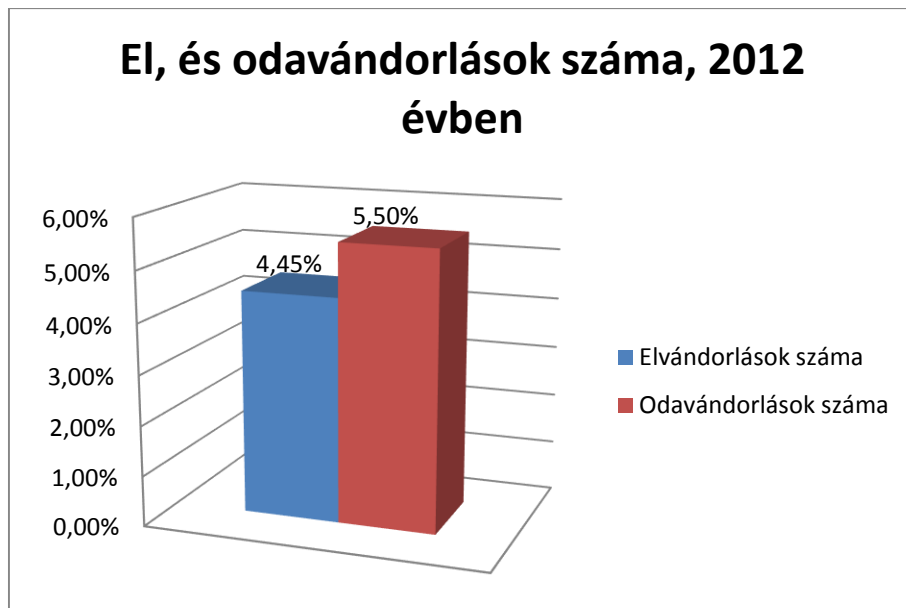
2. ábra fiatalok népességi változása 2000 és 2012 között



A 6-17 éves korosztály lélekszáma jelentős csökkenést mutat a vizsgált időszakban: 12 év alatt 857 főről 621 főre csökkent, amely 28%-os csökkenést jelent. Ez leginkább a köznevelési, oktatási intézmények részére fontos visszajelzés. Ezzel szemben a 3-5 évesek száma 2000-hez képest némileg emelkedett, de az ötéves ciklusokat tekintve minimális ingadozás látható. Ez leginkább az óvodák férőhely kihasználtságát befolyásolja. A 2012-es adat a 2005-ben mért lélekszámhoz közelít. A 0-2 évesek száma 2000 és 2010 között együtt mozgott a 3-5 évesek számával, 2010 és 2012 között vált némileg szét, mivel a 0-2 évesek száma ebben az időszakban csökkent 143 főről 125 főre. A mért időszakban ez a legalacsonyabb lélekszám a 0-2 éves korosztályt illetően.

Az el- és odavándorlások tekintetében 2012 évet vizsgálva a következő a százalékosan kifejezett adatok az alábbi diagram szerint.

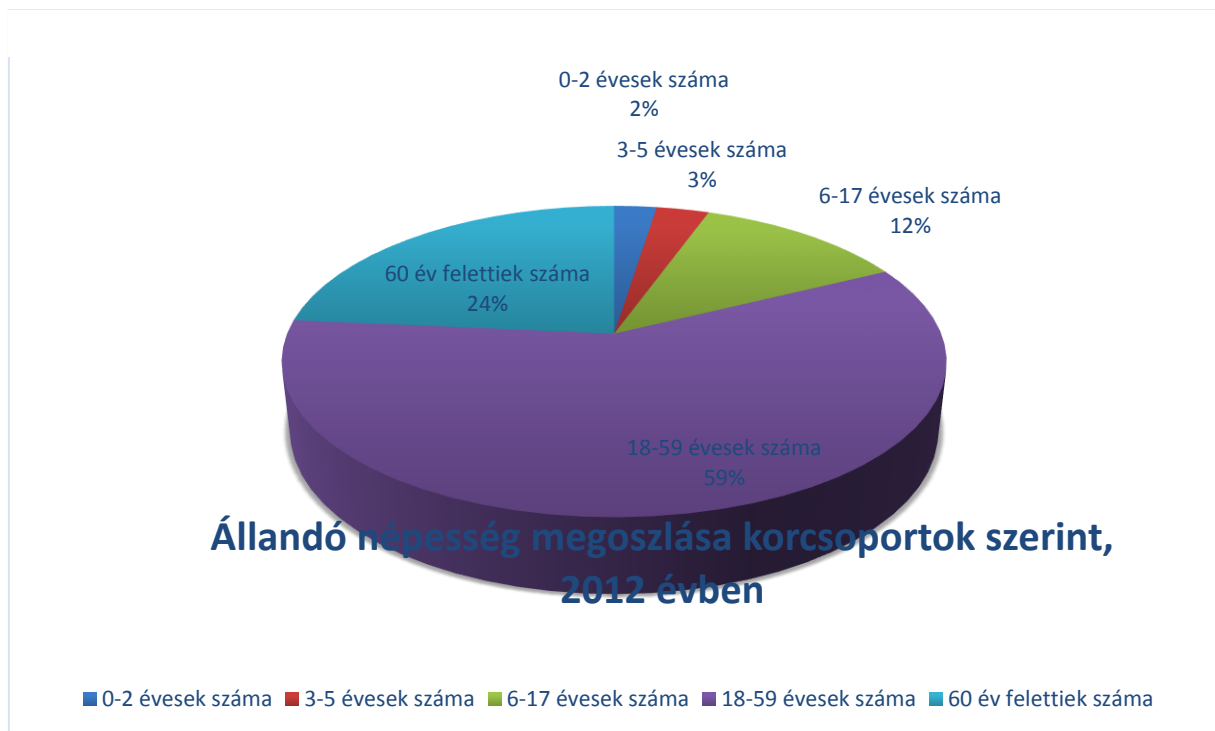
3. ábra el- és odavándorlók száma 2012 évben



Az odavándorlók száma 1,05%-kal több, mint az elvándorlók száma. 2012-es évet vizsgálva tehát ez a lakosság növekedését is előidézhetheti, ha hosszútávon is nagyobb arányt fog képviselni az oda- mint az elvándorlók aránya.

A 2012-es népességadatok szerint korcsoport szerinti megoszlást is elemeztük.

4. ábra állandó lakosság megoszlása korcsoportok szerint



A lakosság legnagyobb része, azaz 59%-a, a 18-59 éves közötti korosztályba tartozik, vagyis aktív korú. 24%-a, azaz a lakosság közel $\frac{1}{4}$ -e 60 év feletti. Ez a szociális intézmények feladatellátást, férőhely kihasználtságát nagymértékben befolyásolhatja, a lakosságban ilyen nagy mértékben jelen levő 60 éven felettiek száma. A 6-17 éves korosztály az állandó lakosság 12%-a, ennél jóval kisebb a 3-5 évesek száma, 3%, és a 0-2 évesek száma is 2%.

Összefoglalva elmondható, hogy az Önkormányzat területén folyamatos, kis mértékű csökkenő lakosságszámmal lehet számolni, melyen belül az iskoláskorú gyermekek száma kiemelkedő. Az elvándorolók száma kismértékben alacsonyabb, mint az odavándorlóké. Legnagyobb arányt az aktív korúak képviselik a lakosságon belül, a 60 éven felettiek száma is jelentős.

HELYZETELEMZÉS

Ágazat-specifikus elemzés

Alaptevékenységnek definiálunk minden olyan alapokiratban megjelölt államháztartási szakfeladati besorolással rendelkező tevékenységet (szakfeladatot), amelyet az Önkormányzat, a Hivatal és az intézmények közfeladatként ellátnak. Ezen tevékenységek alól kivételt képeznek azok az alaptevékenységként megjelölt feladatok, melyek a fő ellátási terület kiszolgálják (például a közétkeztetés, bérbeadás, üzemeltetés). Továbbiakban az alaptevékenység fókuszának tekintjük annak feltárását, hogy a bemutatott várható lakossági igényváltozásokat a meglévő intézményrendszer lefedi-e, így képes-e kielégíteni a lakosság igényeit.

Jelenlegi Intézményrendszer

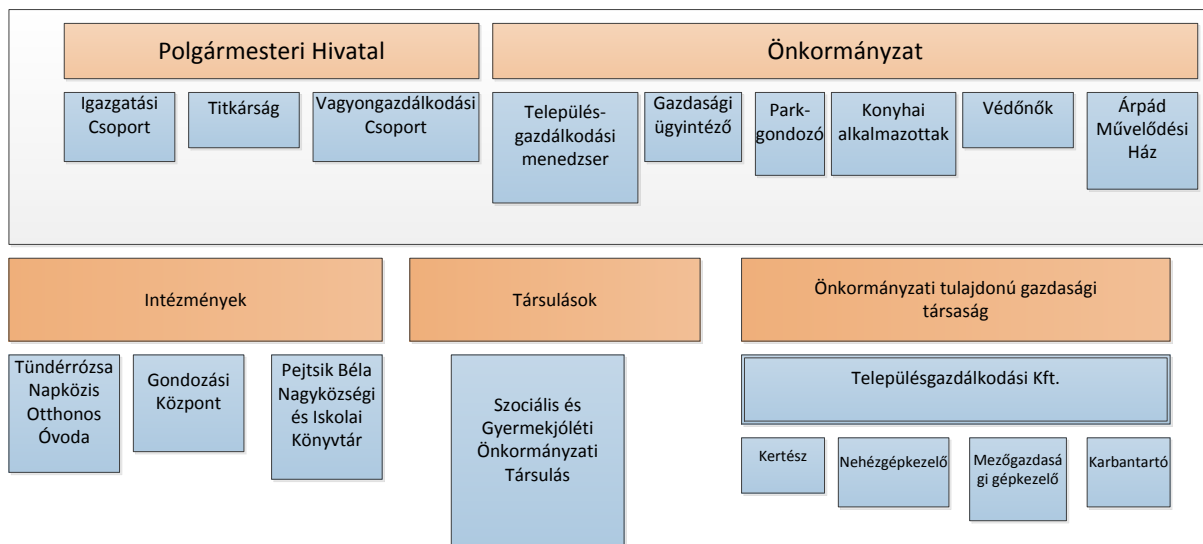
A fejezetben Tiszaalpár Nagyközség Önkormányzatának jelenlegi intézményrendszere kerül bemutatásra. A fejezet végigvezet az önkormányzati intézményrendszer saját fenntartású intézményein és bemutatja az intézmények kapcsolódását a szakirodákkal.

Az Önkormányzat szervezetrendszere a Polgármesteri Hivatalból, valamint az önkormányzati fenntartású intézményekből és egy önkormányzati tulajdonú társaságból áll. Emellett Tiszaalpár egyetlen társulás tagja: Szociális és Gyermekjóléti Társulásnak. A feladatok ellátásához a tényleges létszám – főfoglalkozású, teljes munkaidejű foglalkoztatottakra átszámítva – az intézmények esetében 45 fő, a Polgármesteri Hivatal esetében 18,5 fő, a közfoglalkoztatottak állománya pedig 43 fő.

A következő ábra Tiszaalpár Nagyközség Önkormányzat szervezeti felépítését mutatja be.

5. ábra Tiszaalpár Nagyközség Önkormányzat szervezeti felépítése

Önkormányzati szervezeti felépítés

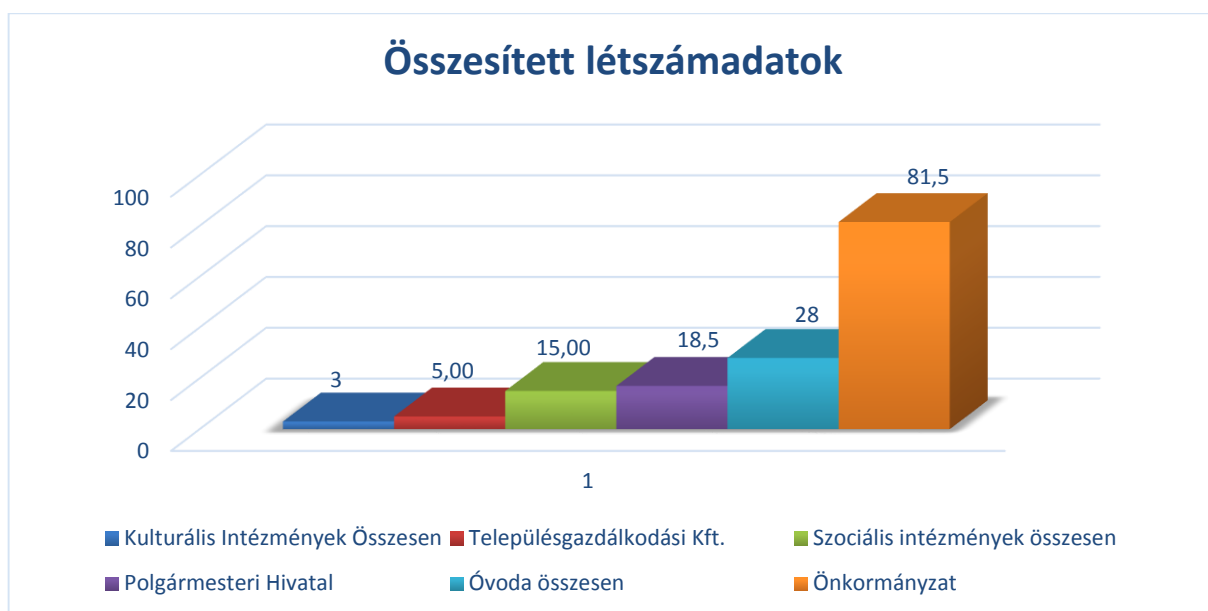


Az önkormányzat az alábbi területeken rendelkezik önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó szervezetekkel, költségvetési intézményekkel.

Intézmények	Költségvetési szervek száma (db)
Köznevelési intézmények (üzemeltetés)	1 db
Óvoda	1 db
Szociális intézmények	1 db
Egészségügyi intézmények	1 db
Kulturális intézmények	1 db
Egyéb	-

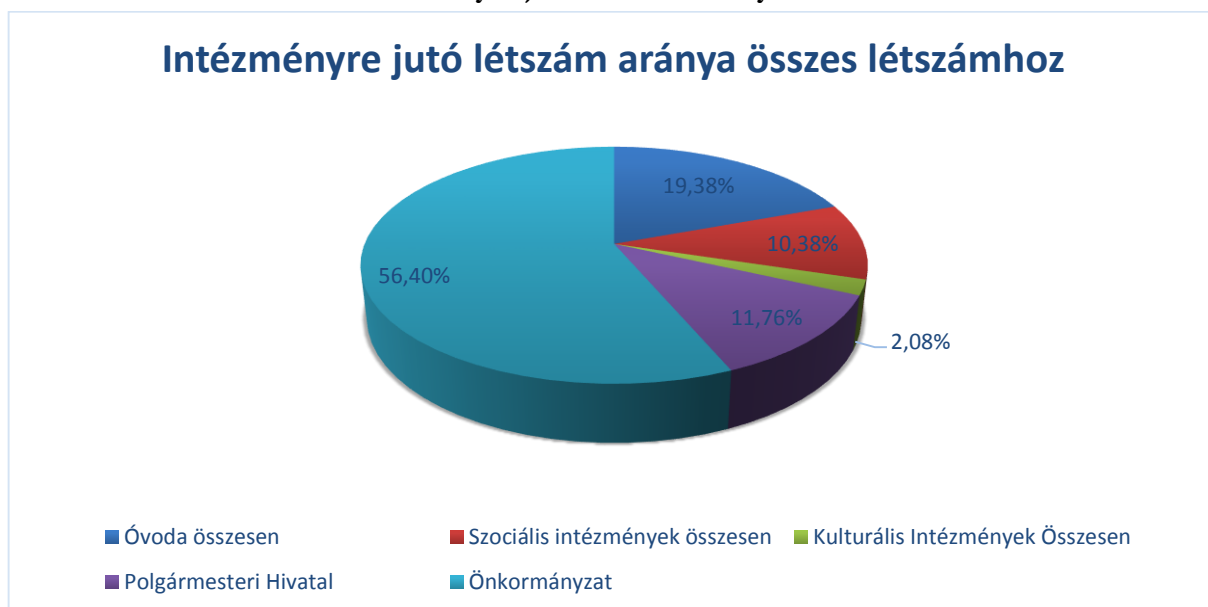
A következő halmozott diagram intézménytípusonként tartalmazza az összlétszámot, ehhez hozzáadtuk az önkormányzat egyedüli 100%-ig saját tulajdonú gazdasági társaságát a Településgazdálkodási Kft-t. Az Önkormányzat kifejezés a diagramban nem az egész intézményrendszert jelenti, hanem különálló feladatokat ellátó egységként került feltüntetésre. Többek között a közfoglalkoztatottak számát is beleszámoltuk.

6. ábra összesített létszámadatok



A fenti összesített adatokból kiszámoltuk, hogy az adott intézménytípus az összes létszámhoz viszonyítva milyen arányt képvisel. Ezt mutatja be a következő diagram.

7. ábra intézményre jutó létszám aránya



A közfoglalkoztatotti létszám miatt az Önkormányzat képvisel legnagyobb arányt, amit az óvoda majd a Hivatal követ.

Az alábbi diagram intézménytípusonként összesíti a létszámadatokat funkciók, státuszok szerint. A rendelkezésünkre bocsátott létszámadatokat bontottuk meg 4 különböző kategóriába:

1. vezetői beosztásban lévők létszáma,
2. alaptevékenységet ellátó munkatársak létszáma,
3. gazdasági és egyéb adminisztrációs tevékenységet ellátó munkatársak létszáma
4. üzemeltetési feladatokat ellátó munkatársak létszáma.

Az ábra jól szemlélteti a különböző munkaköröket betöltő dolgozók megoszlási arányát az egyes intézmények között. A gazdasági tevékenységet és az üzemeltetési feladatokat ellátó munkatársak száma és egyes intézményekben való megjelenése a létesítménygazdálkodás témakörben részletesen bemutatásra kerül.

Az Önkormányzat esetében az állományba nem tartozók között jelenítettük meg a közfoglalkoztatotti létszámot. A kulturális intézmények esetében az alacsony létszám miatt tér el a többi intézménytől a diagram képe.

8. ábra intézményi létszámarány funkcióként



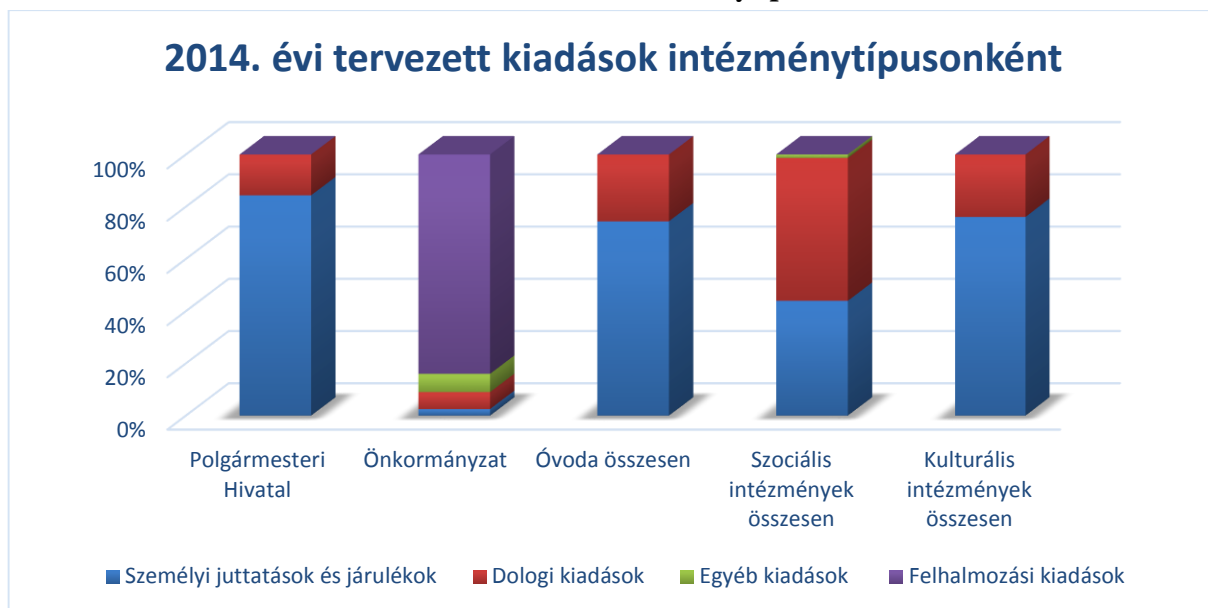
Mivel az intézmények önállóan működő költségvetési szervek az óvodatitkár kivételével a gazdasági és egyéb adminisztrációs tevékenységek nem jelennek meg az intézmények létszámában. Üzemeltetéssel, karbantartással foglalkozó személyzet, az óvoda, a szociális intézmények és az önkormányzat esetében is jelen van.

Az intézmények költségeinek összehasonlítására alkalmasak a következő diagramok, melyekben a 2013 és 2014. évi tervezett kiadásokat tudjuk összehasonlítani az egyes intézményeknél a kiadások típusa szerinti megoszlásban. Az egészségügyi intézményről nem állnak rendelkezésre adatok, így az óvoda, a szociális és kulturális intézmények adatait elemezzük a továbbiakban. A védőnői szolgálatot két védőnő látja el, akik nincsenek külön intézményhez rendelve, az Önkormányzathoz tartoznak jogilag. A háziorvosi és fogászati alapellátást feladat-ellátási szerződés keretében látják el az orvosok.

9. ábra 2013. évi kiadások intézménytípusonként



10. ábra 2014. évi tervezett kiadások intézménytípusonként



2013 és 2014 tervezett kiadása arányait illetően a Hivatal esetében nem történt számottevő változás. Az Önkormányzat esetében csökkent az egyéb kiadások aránya és növekedett a dologi kiadásoké. Az óvoda esetében a személyi kiadások emelkedtek, viszont a dologi kiadások csökkentek, hasonlóan alakult a kulturális intézmények kiadásai is. A szociális intézmények esetében pedig a dologi kiadások emelkedtek.

A kiadások közül a személyi jellegű kiadásokat kiemelve kiszámoltuk az 1 alkalmazottra jutó személyi kiadásokat a 2014-es tervezett adatok szerint. Ez a Polgármesteri Hivatalban a legmagasabb, amely relatíve magas, mivel más bértáblával dolgoznak a többi intézményhez képest, így eltérést tapasztaltunk. Ez a tendencia általában igaz az önkormányzatokra. Az Önkormányzat értéke azért olyan alacsony, mert vetítési alapját tekintve tartalmazza a közfoglalkoztatottak létszámát is.

11. ábra 1 alkalmazottra jutó személyi kiadások



Megállapítások:

1. Intézményi létszám összetétel

Az intézményi létszámarányokat megvizsgálva azt tapasztaltuk, hogy az intézmények esetében az óvodatitkár kivételével nem jelennek meg gazdasági és egyéb adminisztrációs feladatokat ellátó munkatársak, mivel az intézmények önállóan működőek. Üzemeltetéssel, karbantartással foglalkozó személyzet, az óvoda, a szociális intézmények és az önkormányzat esetében is jelen van.

2. Intézményi kiadások

2013 és 2014 tervezett kiadása arányait illetően a Hivatal esetében nem történt számottevő változás. Az önkormányzat esetében csökkentek az egyéb kiadások aránya és növekedett a dologi kiadásoké. Az óvoda esetében a személyi kiadások emelkedtek, viszont a dologi kiadások csökkentek, hasonlóan alakult a kulturális intézmények kiadásai is. A szociális intézmények esetében pedig a dologi kiadások emelkedtek.

1 alkalmazottra jutó személyi kiadásokat 2014-es tervezett adatok szerint a Polgármesteri Hivatalban a legmagasabb, 3673,53 eFt.

ÁGAZAT-SPECIFIKUS TEVÉKENYSÉGEK BEMUTATÁSA

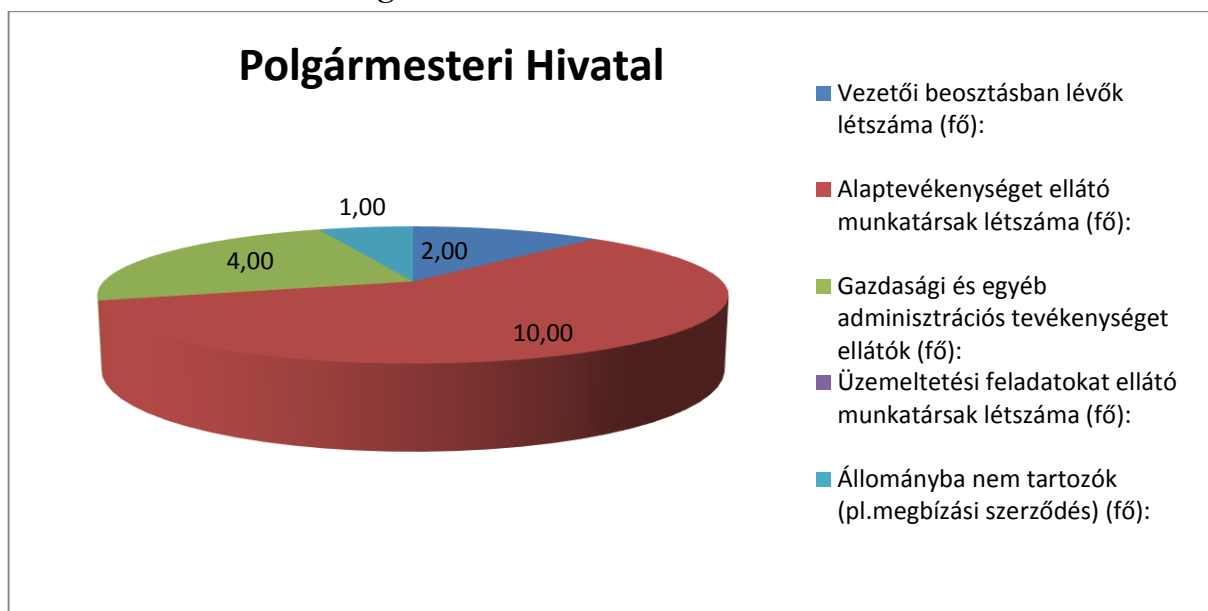
Jelen fejezet célja Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat 100%-os tulajdonában lévő intézmények és gazdasági társaságok bemutatása funkcionális tevékenységük szerint. Ezek alapján kerülnek csoportosításra a Nagyközség intézményei és gazdasági társaságai.

Önkormányzati fenntartású intézmények és bemutatásuk

Polgármesteri Hivatal

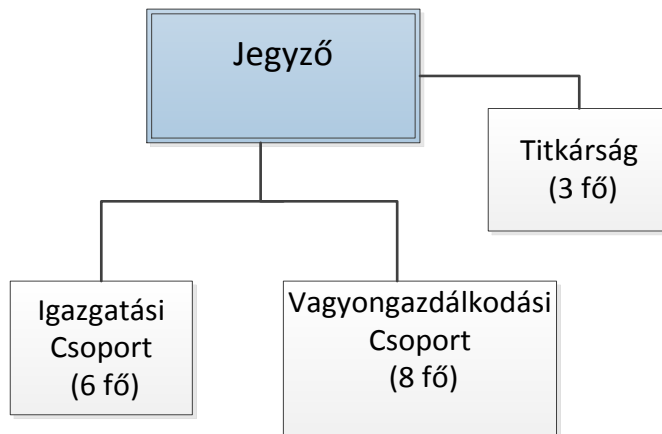
A Polgármesteri Hivatal önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv. A Polgármesteri Hivatal 3 irodából áll: Igazgatási Csoportból, Vagyongazdálkodási Csoportból és a Titkárságból. A két csoport élén csoportvezető áll. A Polgármesteri Hivatal létszámadatai, a státuszok, és funkciójuk szerint a következő megoszlást mutatják.

12. ábra Polgármesteri Hivatal létszámadata



A leírtak szerint Tiszaalpár Polgármesteri Hivatal szervezeti ábrája a következő:

13. ábra Tiszaalpár Polgármesteri Hivatal Szervezeti ábrája



Az egyes irodák tevékenységét a jegyző felügyeli. A Polgármesteri Hivatal irodáinak tevékenységét az alábbi táblázat foglalja össze.

Polgármesteri Hivatal feladata

Irodák	Feladata - SZMSZ
Igazgatási Csoport	
közterületfelügyelő	közterület felügyelet
anyakönyvezető	anyakönyvezetés és szociális ügyintézés (önkormányzati segély, rendszeres- kiegészítő gyermekvédelmi támogatások, temetési segély)
szociális ügyintéző	foglalkoztatást helyettesítő támogatás
igazgatási csoportvezető	adósságkezelési ügyek
szociális ügyintéző	lakásfenntartási ügyek, hagyaték, BURSA Hungarica ösztöndíj,
Titkárság	
kommunikációs ügyintéző	jegyzőkönyvvezetés, közművelődési feladatok
titkársági ügyintéző	iktatás, pályázati megvalósítások, képviselő- testületi és bizottsági ülések anyagainak előkészítése
emberi erőforrás ügyintéző	munkaügyi feladatok (az egész önkormányzati humán erőforrásra)

Vagyongazdálkodási Csoport	
pénztáros	kifizetések, befizetések, utalás
analitikus	nyilvántartások vezetése
főkönyvelő	teljes önkormányzati könyvelés és havi illetve negyedéves, éves beszámolók elkészítése
vagyongazdálkodási ügyintéző	adóbehajtás
vagyongazdálkodási ügyintéző	közművekkel kapcsolatos ügyek, önkormányzati ingatlanok, önkormányzati vagyon
vagyongazdálkodási ügyintéző	építésügyi és településfejlesztési feladatok
adóügyi ügyintéző	gépjármű,- helyi iparűzési adó
vagyongazdálkodási csoportvezető	költségvetés készítés, adatszolgáltatás, MÁK-al kapcsolatos kapcsolattartás

A Hivatal alaptevékenysége kapcsán az ügyintézéshez kapcsolódóan ügyforgalmi statisztikából képzett adatokat elemeztük. Megvizsgálva ezeket a következő megállapításokra jutottunk, 2013-ban 5197 darab ügy jutott a Hivatalban dolgozó 16 fő ügyintézőre. Az egy főre jutó ügyek száma így átlagosan 325 darab.

Az adatbekérés során a Hivaltól a következő ügytípusokra, ügyiratokra vonatkozó adatsorok érkeztek be, amit az alábbi táblázatban összesítettünk.

Látható, hogy ügykategóriánkénti, ügytípusonkénti ügyszámok jelentősen eltérnek egymástól és az átlagtól is. Az értékek szórása tehát nagy. Az eltérés az ügyek jellegéből, előfordulás gyakoriságából is adódik.

Ügyek	ügyintézők létszáma (fő)*	2013 éves ügyszám (db)**	ügyintézőre jutó ügyszám
Törzskar	16	-	-
Adóigazgatási ügyek	1	1406	1406,00
Építéshatóság	1	85	142,00
Ipari igazgatás		5	
Kereskedelmi igazgatás		52	
Környezetvédelmi hatósági ügyek	1	26	38,00
Közterület-felügyelet, katasztrófavédelem		12	
Oktatás, közművelődés és sport	1	108	108,00
Általános igazgatás (anyakönyv, hatóság, stb.)	1	112	599,00
Egészségügy, szociális és gyermekvédelmi ügyek		487	
Szociális igazgatás	2	1969	984,50

Ügyek	ügyintézők létszáma (fő)*	2013 éves ügyszám (db)**	ügyintézőre jutó ügyszám
Településüzemeltetés	önkormányzati feladat		
Sportügyek	1	1	73,00
Földművelésügy		37	
Vízügy		9	
Közlekedési igazgatás		26	
Vagyongazdálkodás	5	15	3,00
Munkaügy, humán erőforrás	1	30	30,00
Egyéb támogató területek	2	817	408,50
Összesen	16	5197	324,8125

Legtöbb ügy az adóigazgatási ügytípusba sorolható, így az adóigazgatási ügyintézőre jut legtöbb ügy egy évben, összesen 1406 darab.

Átlagosan a 15 önkormányzat esetében az ügyintézőre jutó lakosok száma 371 fő. KSH adatokat felhasználva elmondható, hogy Tiszaalpár esetében az ügyintézőre jutó lakosok száma 2012-es állandó lakosság adatait felhasználva 307,88 lakos. Ezzel a 15 önkormányzat ügyintézőre jutó lakosok számát tekintve az átlag alatt helyezkedik el. Átlagosan az ügyintézőkre jutó ügyszám 339,28 darab. Tehát Tiszaalpár ebből a szempontból is az átlag alatt helyezkedik el, mivel ez Tiszaalpár esetében 325 ügy.

Megállapítás

1. Ügyintézők leterheltsége

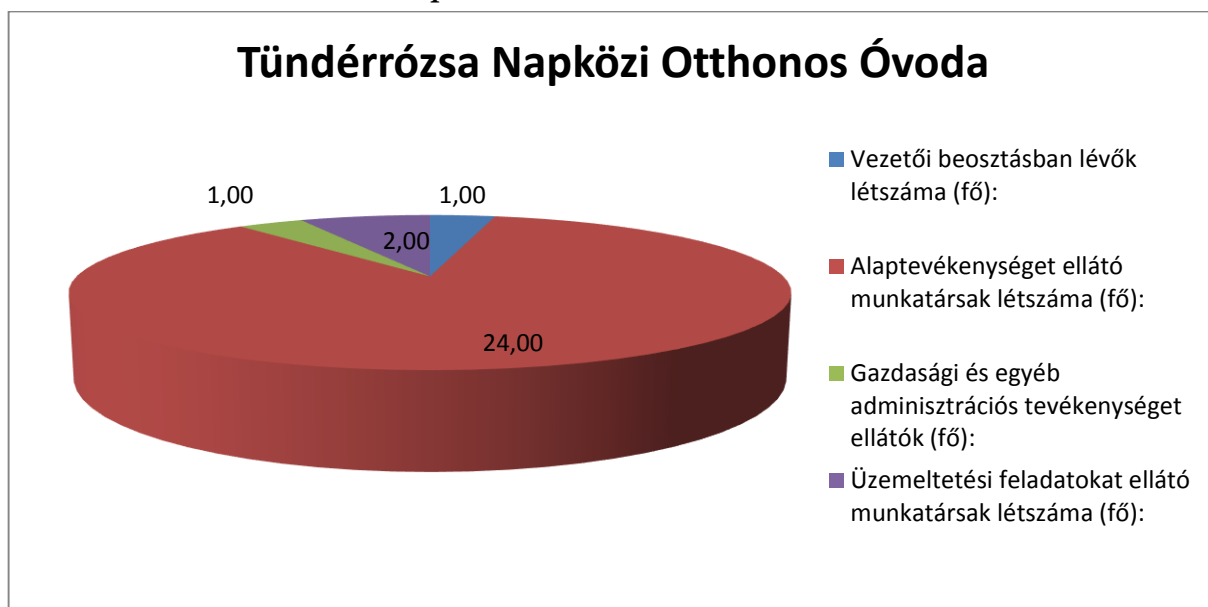
A Hivatal alaptevékenységét tekintve a legtöbben az adóigazgatási ügyeket intézték a Hivatalba 2013-ban. Mivel ezt egy ügyintéző látja el, így az adóigazgatási ügyintézőre jutott a legtöbb ügy. Viszont Tiszaalpáron az ügyintézőre jutó lakosok számát, és az átlagosan az ügyintézőkre jutó ügyszám tekintetében az átlag alatt helyezkedik el.

Bölcsődei és óvodai ellátás intézményei

Az önkormányzat egy óvodával, a Tündérrózsa Napközis Otthonos Óvodával rendelkezik. A nagyközség szempontjából bár nem az önkormányzat intézménye, de a bölcsődés és óvodás korú gyermekek ellátásában részt vesz az Aprajafalva Közhasznú Egyesület által működtetett Eperke Családi Napközi. Nagyságrendileg 1,8 millió Forinttal támogatja az Önkormányzat éves szinten a családi napközit.

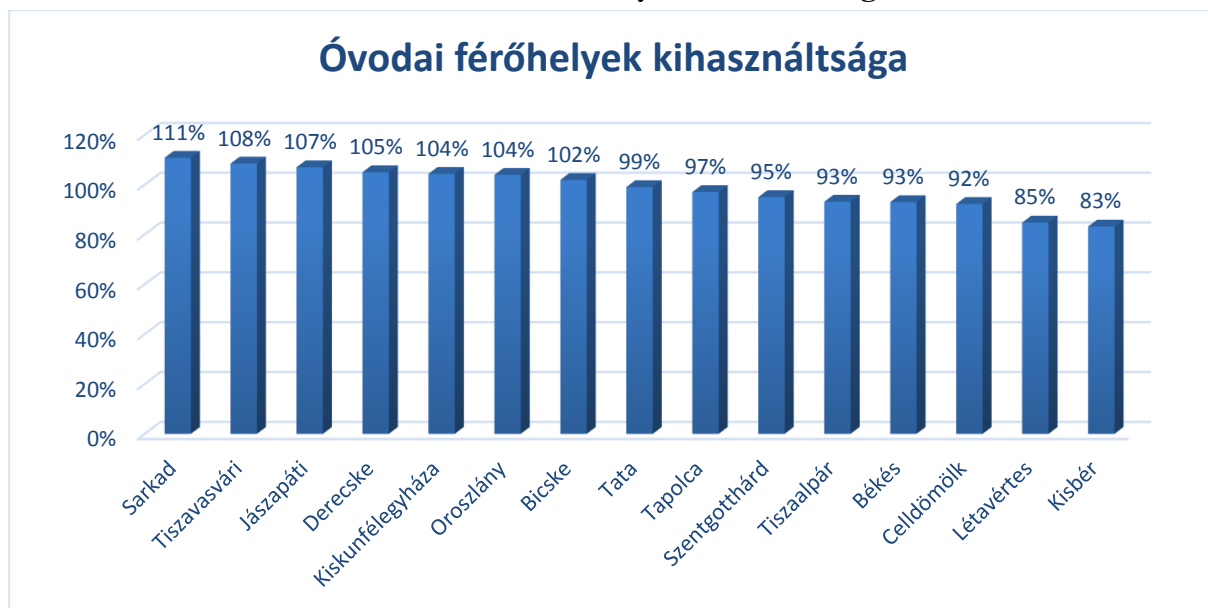
Az óvoda létszámadatainak megoszlása funkciók, státuszok szerint megvizsgáltuk. Az óvodának egy intézményvezetője van, tehát kizárólag 1 fő, aki vezető beosztásban van. A munkatársak 85,71%-a alaptevékenységet lát el.

14. ábra Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvoda létszámadata



A 15 általunk vizsgált önkormányzattal összehasonlítva az óvodai férőhelyek kihasználtsága tekintetében 2012-es KSH adatok szerint Tiszaalpár, bár az átlag alatt helyezkedik el, a diagramon látható, hogy szinte minden településen több mint 90%-os a kihasználtság. A 90%-osnál magasabb kihasználtságú települések közé tartozik Tiszaalpár is, ahogy az alábbi diagramból is jól kirajzolódik. Tehát a 3-5 évesek számának növekedése visszaköszön az óvodai férőhelyek magas kihasználtságában.

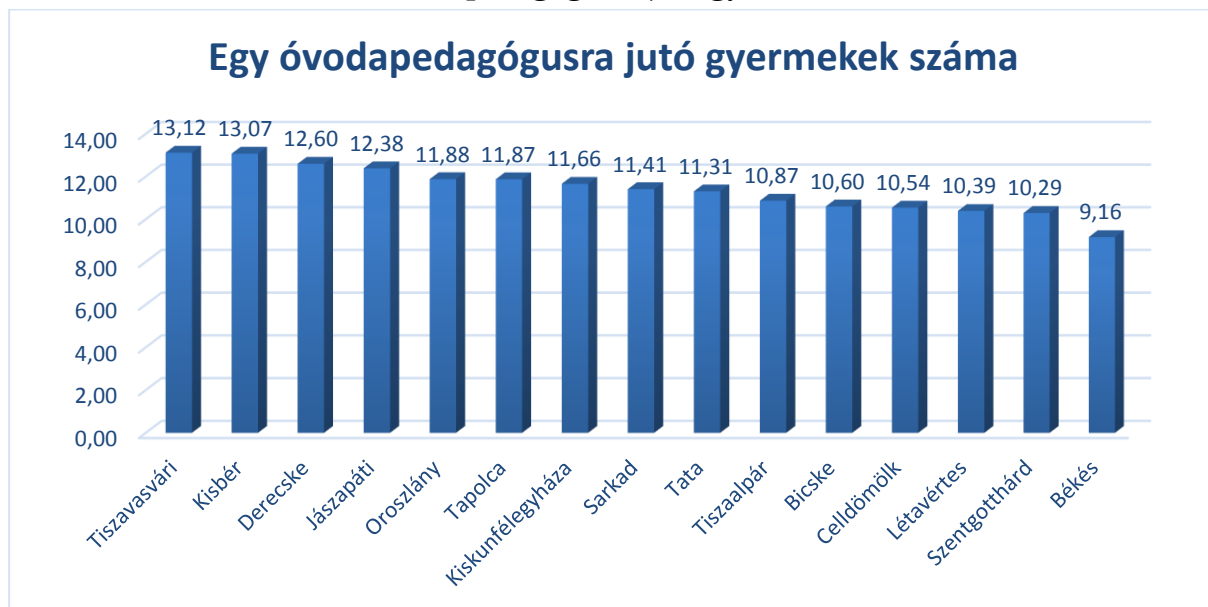
15. ábra óvodai férőhelyek kihasználtsága



forrás: 2012-es KSH adatok

Az egy óvodapedagógusra jutó gyermekek számáról a következő diagram ad összefoglaló képet a 15 önkormányzat tekintetében. Ez Tiszaalpáron 10,87 fő, amely átlag alatti érték. A kihasználtsággal is összefüggésben van.

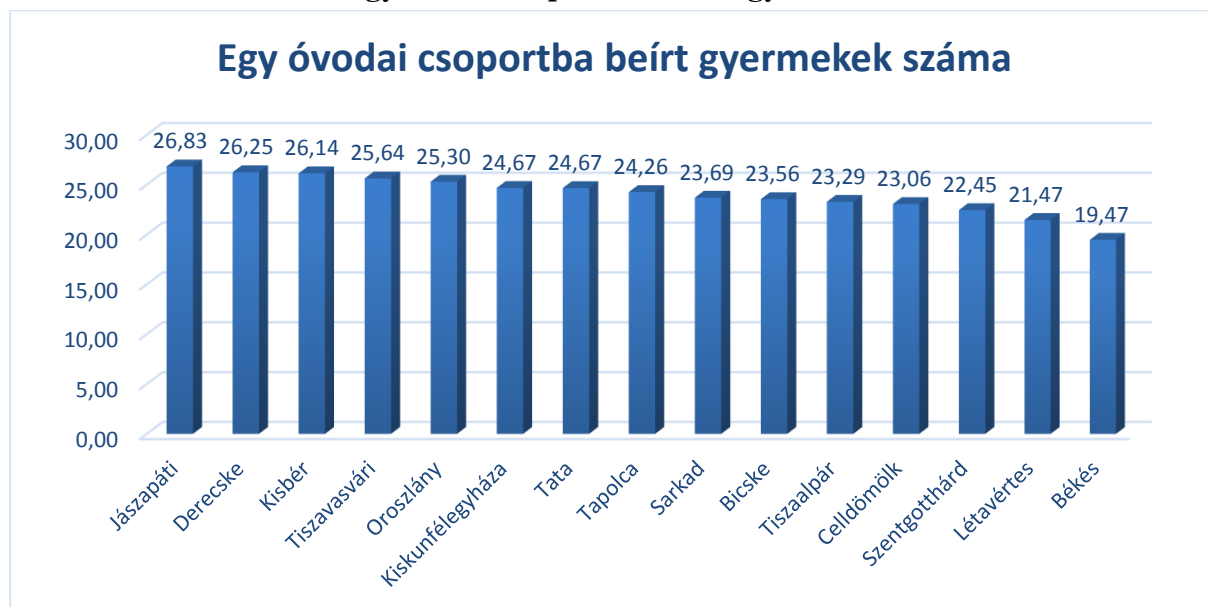
16. ábra óvodapedagógusra jutó gyermekek száma



forrás: 2012-es KSH adatok

Az óvodai csoportokba tartozó gyermekek számát is megvizsgálva a következő helyet foglalja el Tiszaalpár. A diagram szerint, 23,29 gyermek tartozik statisztikailag egy csoportba. Ez a szám csak 2-3 fővel alacsonyabb, mint az élmezőny. Ez is tükrözi, hogy milyen magas az átlagos kihasználtság, és hogy ettől Tiszaalpár sem tér el nagymértékben.

17. ábra egy óvodai csoportba tartozó gyermekek száma



forrás: 2012-es KSH adatok

Az óvodára vonatkozó kihasználtság adatokat 2012-re és 2013 időszakra vonatkozóan a következő táblázat mutatja be:

Intézmény és telephely	Csoport-szám	Gyermek-szám 2012	Gyermek-szám 2013	Férőhely	Építmény (hasznos nm)	Építmény (légméter)	Épület energetikai besorolása (betűjel)	Fűtés típusa	Csoportra jutó terület	Gyermekekre jutó terület
Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvoda	7	175	174	175	1600	4800	n.i.	gázkazán és fa aprítékos kazán	228,57	9,14

A jelenleg 7 csoporttal működő 175 férőhelyes intézmény kihasználtsága csaknem maximális, ahogy azt a KSH adatai is alátámasztják. A 2011-ben épült épület energetikailag korszerű, ebből adódóan még nem szorult felújításra, de karbantartási költségei azért felmerülnek. Ezek a kiadások az intézmény költségvetésében szerepelnek. Egyéb és felhalmozási kiadásokat nem terveztek a 2014-es költségvetésbe, és 2013-ban sem jelent meg a kiadások között. 2012-ben is csupán 235e Ft volt.

2014-es kiadások nagy része, több mint 70%-a személyi juttatások és járulékok, és kisebb része dologi kiadások. Átlagos személyi kiadás az óvodában 2904,4 eFt. Ez a benchmark adathoz képest magasabb, mivel az átlag 2537,55 eFt az óvodák esetében. Ez a magas átlagos személyi kiadás az óvodapedagógusok magas átlagéletkorából, és a juttatási rendszerből adódik.

Óvodai gyerekekre jutó kiadások aránya 859,5 eFt, ami az átlag felett (635,9 eFt) helyezkedik el. Ez az eltérés összefüggésben van az átlagosnál magasabb személyi kiadásokkal is. De megjegyezhető, hogy máshol meg többet költenek a dologi, felújításra, azonban még sincs jelentős átlagtorzító hatása.

Gyermekekre vetített szakmai anyag ára 690 Ft, az 1080 Ft-os átlag alatt helyezkedik el. Kis értékű tárgyi eszközök tekintetében az óvodás gyermekekre arányosítva 794 Ft, ezzel jóval az átlag (1940Ft) felett van. Ezzel összefüggésben az alapterületre vetített kis értékű tárgyi eszközök aránya is az átlag felett van 8600 Ft, az átlagérték pedig 3400 Ft.

Családi napközi vagy bölcsőde létrehozásának feltételei

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat esetében fókuszként merült fel a családi napközi vagy a bölcsőde létrehozásának vizsgálata, mivel a gyerekszám megnövekedett, és növekedő tendenciát mutat. A védőnők személyes megkérdezése alapján a megkérdezettek hozzávetőleg 50%-a igényt tartana bölcsődére a védőnők szerint. Bár az adatok összegyűjtése, kiértékelése nem tételesen történt, így nem ad megfelelő és pontos információt a ténylegesen jelentkező igényekről. Az alfejezet célja a szakmai és tárgyi feltételek bemutatása.

Bölcsőde létrehozásának és működtetésének szabályai

Bölcsőde létrehozásával kapcsolatban a következő táblázat bemutatja a személyi feltételekre vonatkozó törvényi előírásokat.

BÖLCSŐDE - 15/1998. (IV.30.) NM rendelet 1.sz. melléklete alapján		
Munkakör	Előírt létszám	Megjegyzés
kisgyermeknevelő	2 fő/csoport	-
orvos	havi 4 óra / csoport	-
intézményvezető	1 fő / intézmény	-
gazdasági vezető	1 fő / int.	létszámuk fenntartói döntés alapján kerül meghatározásra
élelmezésvezető		
tejkonyhavezető		
kisgyermek nevelő plusz létszám	2 fő plusz	5 vagy több gyermekcsoport esetén
szaktanácsadó	1 fő / int.	egyesített bölcsődei intézményben
Csoport létszám		1 csoport = max. 12 fő; 1 csoport (2 évesnél idősebb) = max. 14 fő; 1 csoport (integrált) = max. 10 fő; 1 csoport (SNI) = max. 6 fő)

A bölcsőde a családban nevelkedő – 20 hetestől 3 éves korú – gyermekek gondozását, nevelését biztosítja. A bölcsődei csoportszoba hasznos alapterülete gyermekenként legalább 3 négyzetméter.

Eddig áttekintettük a jogszabályi leírásokat, ezen túl meg tudjuk nézni, hogy más településen hogy alakulnak a kiadások a benchmark adataink alapján.

A bölcsődei gyerekekre jutó kiadások tekintetében 9 önkormányzathoz hasonlítva átlagosan egy évre ezer forintban számolva 821,99 Ft. Átlagos személyi kiadás egy bölcsőde esetében az általunk használt benchmark adatokból számolva 2087,22 eFt. Bölcsődei gyerekekre jutó dologi kiadások pedig 577,38 eFt.

Családi napközi szabályozása

A családi napközi létrehozásával kapcsolatban a személyi feltételekre és tárgyi feltételekre vonatkozó törvényi előírásokat is a 15/1998. (IV. 30.) NM rendelet 1. számú melléklete tartalmazza.

Családi napközi az ellátható gyermekek száma a jogszabályban meghatározottak szerint a családi napközi szolgáltatást nyújtó személy:

- családi napközit működtetők felkészítő tanfolyamával rendelkező személy vagy
- családi napközit működtetők felkészítő tanfolyamán túl egyéb szakképesítéssel rendelkező, a fenntartó döntése alapján egyéb munkakörben foglalkoztatott nevelő, vagy kisgyermeknevelő, vagy segédgondozó

Családi napközi hálózat családi napközis koordinátor létszáma fenntartói döntés alapján kerül megállapításra.

A családi napköziben az ellátást nyújtó személy saját otthonában, vagy erre a célra kialakított családi környezetben fogadja a 20 hetes – 14 éves gyermekeket.

A családi napközi feladatainak ellátására csak száraz, világos, jól szellőztethető és fűthető épület vagy lakás alkalmas. A gyermekek által napközben használt szobát, illetve foglalkoztatót úgy kell kialakítani, hogy az adott életkorú gyermekek igényeit, szükségleteit kielégítse. A szolgáltatás nyújtásával azonos időben a helyiség más célra nem használható. A szoba, illetve foglalkoztató hasznos alapterülete legalább 2 négyzetméter/gyermek, de összességében legalább 12 négyzetméter.

Az egy épületben működő családi napközik közül legfeljebb három használhatja közös helyiségként a konyhát és a fürdőszobát, feltéve, hogy azok tárgyi feltételei megfelelnek az Intézet módszertani útmutatójában foglaltaknak.

Ha a családi napköziben 3 évesnél fiatalabb és 3–14 éves kor közötti gyermekeket is elhelyeznek, az 1 éves kor alattiak részére elkülönített játszó- és öltözőhelyet kell kialakítani.

Megállapítás

A jelenleg 7 csoporttal működő 175 férőhelyes óvodai intézmény kihasználtsága csaknem maximális 2012-es KSH adatok és a 2013-as gyereklétszám alapján is. A 2011-ben épült épület energetikailag korszerű, ebből adódóan még nem szorult felújításra. De karbantartási költségeik ettől függetlenül felmerülnek. Egyéb és felhalmozási kiadásokat nem terveztek a 2014-es költségvetésbe, és 2013-ban sem jelent meg a kiadások között. 2012-ben is csupán 235 eFt-ot érte el.

A bölcsőde kialakítására szigorúbb feltételek vonatkoznak, mind személyi mind tárgyi feltételek esetében a családi napközéhez hasonlítva. A bölcsőde kizárólag 20 hetestől 3 éves korú gyermeket, míg a családi napközi 20 hetestől 14 éves korú gyermeket láthat el.

Szociális intézmények

A szociális gondozás feladatait a Gondozási Központ látja el, a családsegítést és gyermekjóléti feladatokat pedig társulás formájában a Szociális és Gyermekjóléti Önkormányzati Társulás (Nyárlőrinc, Lakitelek, Tiszaalpár).

A Gondozási Központ létszámadatát, funkciók és státusz szerinti megoszlását a következő diagram mutatja be. Az intézmény élén egy intézményvezető áll, tehát vezető beosztású. A dolgozók 53%-a pedig az alaptevékenységet látja el. Mint önállóan működő költségvetési intézmény nem rendelkezik gazdasági és egyéb adminisztrációs alkalmazottal.

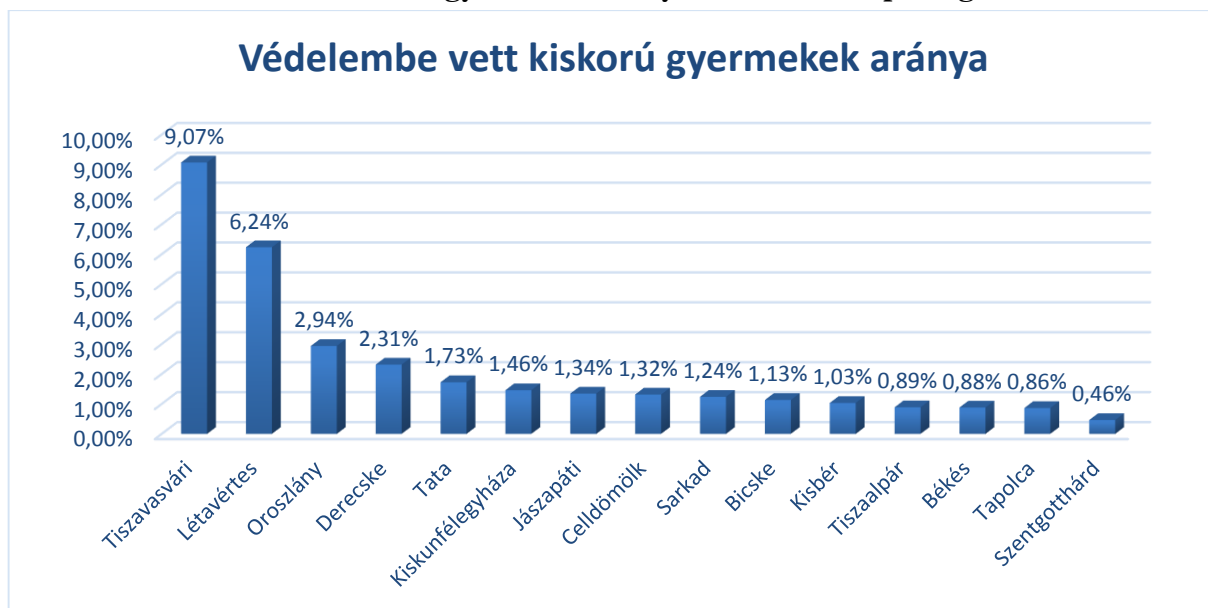
18. ábra Gondozási Központ létszámadat



A családsegítés és gyermekjóléti feladatok ellátásához háttér információként szolgálnak a következő statisztikai adatok.

A védelembe vett kiskorú gyermekek arányát a 0-17 éves népességhez viszonyítva az alábbi diagramban foglaltuk össze. Tiszaalpár esetében 0,89%, mely adattal az utolsó harmadban helyezkedik el a többi önkormányzathoz képest. Ezen adat szempontjából az alacsony érték előnyös Tiszaalpár szempontjából.

19. ábra védelembe vett kiskorú gyermekek aránya a 0-17 éves népességben



forrás: 2012-es KSH adatok

A veszélyeztetett kiskorúak aránya a 0-17 éves népességben még kisebb, mint a védelembe vett kiskorúak aránya, amely 3,11%. A kiválasztott települések benchmark adatai közül Tiszaalpárnál csak Bicske esetében kisebb ez az arányszám.

20. ábra veszélyeztetett kiskorú gyermekek aránya a 0-17 éves népességben



forrás: 2012-es KSH adatok

A tartósan bentlakásos és átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények kihasználtsága 99%, ami átlagot adja. A magas kihasználtság összefüggésben van az állandó lakosság kormegoszlásával. A 2012-es KSH adatok szerint a lakosság közel ¼-e 60 év feletti, és számuk 2000-2012 időszakot tekintve növekvő tendenciát mutat.

21. ábra tartósan bentlakásos és átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények kihasználtsága



forrás: 2012-es KSH adatok

Ezek a trendek nem csak Tiszaalpäron azonosíthatók be. Mind a 15 vizsgált önkormányzatban a kihasználtság igen magas az általános demográfiai tendenciák miatt, az elöregedő társadalom és annak következményei köszönnek vissza a bentlakásos és átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények kihasználtsága tekintetében.

Ugyancsak a szociális intézményrendszer feladatához köthető az étkeztetés. A szociális étkeztetésben részesülők arányát a következő diagram mutatja be.

22. ábra szociális étkeztetésben részesülők aránya



forrás: 2012-es KSH adatok

Szociális étkeztetéshez Tiszaalpáron a népességből mindösszesen 2,46 %-a jut hozzá. Ezzel az értékkel Tiszaalpár az első harmadba tartozik a 15 önkormányzathoz viszonyítva. Ezzel az átlag feletti. A szociális étkeztetés feladatellátásában is tükröződik a 60 éven felettiek magas aránya.

A szociális intézmények kiadásait tekintve elég nagy arányt képviselnek a dologi kiadások (55%), a személyi kiadások mellett. Felhalmozási kiadások nem jelennek meg 2014-es költségvetésben, és minimális a mértéke, alig 2% az egyéb kiadásoknak.

Átlagos személyi kiadás Tiszaalpáron a szociális intézmények esetében 2143,53 eFt, ami a benchmarkhoz képest átlag (2343,65 eFt) alatti érték. Az ellátottakra jutó egyéb anyag ára 8,83 eFt, míg a szakmai anyag ára 0,08 e Ft, kis értékű tárgyi eszközök pedig 9,84 eFt, alapterületre vetítve 0,49 eFt.

Megállapítás

A szociális intézmények kihasználtsága is maximális a KSH adatok alapján. Ez leginkább a tartósan bentlakásos és átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények kihasználtságában köszön vissza. A szociális étkeztetésben részesülők aránya is az átlagosnál magasabb. A védelembe vett kiskorú gyermekek aránya hasonlóan a veszélyeztetett kiskorúak arányához alacsony.

Egészségügyi intézményrendszer

A felnőtt- és gyermek háziiorvosi ellátás és ügyelet speciális intézmény-típusként jelentkezik, tekintettel arra, hogy nem egységes, intézményi szervezetben működő szervezetek alkotják, hanem egyedi háziiorvosi praxisok, amelyek 2 felnőtt és 1 gyermek háziiorvosi szolgálat keretében működnek. A gyermekorvosok munkáját 1 védőnői szolgálat támogatja, mint ahogy azt a szociális intézmények esetében említésre került.

Az egészségügyi intézményrendszer ellátási és telephelyek szerinti adatait a következő táblázat mutatja be.

Ellátó	Telephelyek	Orvos (fő)	Asszisztensek (fő)	Heti rendelési idő (óra)*	Területi ellátási kötelezettség - fő
FOGLALKOZÁSEGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÁS	6066 Tiszaalpár, Mátyás király u. 2.	1	2	20	80
ISKOLAEGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÁS	6066 Tiszaalpár, Alkotmány utca 7/A.	1	1	5	951
FOGORVOSI ALAPELLÁTÁS	6066 Tiszaalpár, Alkotmány utca 7/A.			20	5161
HÁZI GYERMEKORVOSI SZOLGÁLAT	6066 Tiszaalpár, Alkotmány utca 7/A.	1	1	15	760
HÁZIORVOSI SZOLGÁLAT - FELNŐTT	6066 Tiszaalpár, Szt. Imre tér 18	1	1	25	2239
HÁZIORVOSI SZOLGÁLAT - FELNŐTT	6066 Tiszaalpár, Ady Endre u. 61.				
HÁZIORVOSI SZOLGÁLAT - FELNŐTT	6066 Tiszaalpár, Mátyás király u. 2.	1	2	20	2162
VÉDŐNŐI SZOLGÁLAT	6066 Tiszaalpár, Alkotmány utca 7/a.	2	nem releváns	18	18 év alatti lakosok
ELLÁTÁS ÖSSZESEN		7	7		

A 10 000 felnőttkorú lakosra jutó háziiorvosok száma Tiszaalpáron nem túl magas, 4,8 fő. Ez a Békésen számolt adatokkal megegyezik, ahogy a diagram mutatja.

23. ábra 10 000 lakosra jutó házi orvosok száma



forrás: 2012-es KSH adatok

A kiskorúak tekintetében ez az arány sokkal magasabb, a 10 000 kiskorú lakosra jutó gyermekorvosok száma 11 fő, ugyanúgy, mint Békésen és Celldömölkön. De ezen érték esetében is az átlag alatt helyezkedik el a kiválasztott önkormányzatokkal összehasonlítva.

24. ábra 10 000 lakosra jutó gyermek házi orvosok száma



forrás: 2012-es KSH adatok

Az egy felnőtt lakos háziiorvosi ellátásban 1 év alatt Tiszaalpár esetében 9 alkalommal részesült, ami átlagon felülinek mondható.

25. ábra egy felnőtt lakos háziiorvosi ellátásban részesüléseinek száma egy év alatt



forrás: 2012-es KSH adatok

Egy háziiorvosra jutó esetek száma egy évre vetítve 18 779 eset Tiszaalpáron. A következő diagram szerint tehát magas a háziiorvosra jutó esetek száma. Ezzel az első 3 település között van. Ez összefüggésben van azzal is, hogy 10 000 felnőtt vagy kiskorúra alacsony számú háziiorvos jut.

26. ábra egy háziiorvosra jutó esetek száma



forrás: 2012-es KSH adatok

A házi gyermekorvosra jutó esetek számát illetően is a benchmark adatok tekintetében az elsők között szerepel Tiszaalpár 9761 esettel. Ezek alapján a házi orvosok nagyjából 40 esetet kezelnek egy nap.

27. ábra egy gyermekorvosra jutó esetek száma



forrás: 2012-es KSH adatok

Átlagosan egy 18 év alatti lakos házi gyermekorvosi ellátásban 11 alkalommal részesül. E tekintetben is az elsők között Tiszaalpár szerepel, összhangban a gyermekorvosra jutó esetek számával, ami összefüggésben van az alacsony 10 000 kiskorúra jutó gyermekorvosok számával. Az általunk kiválasztott önkormányzatok benchmark adatait a következő diagram ábrázolja.

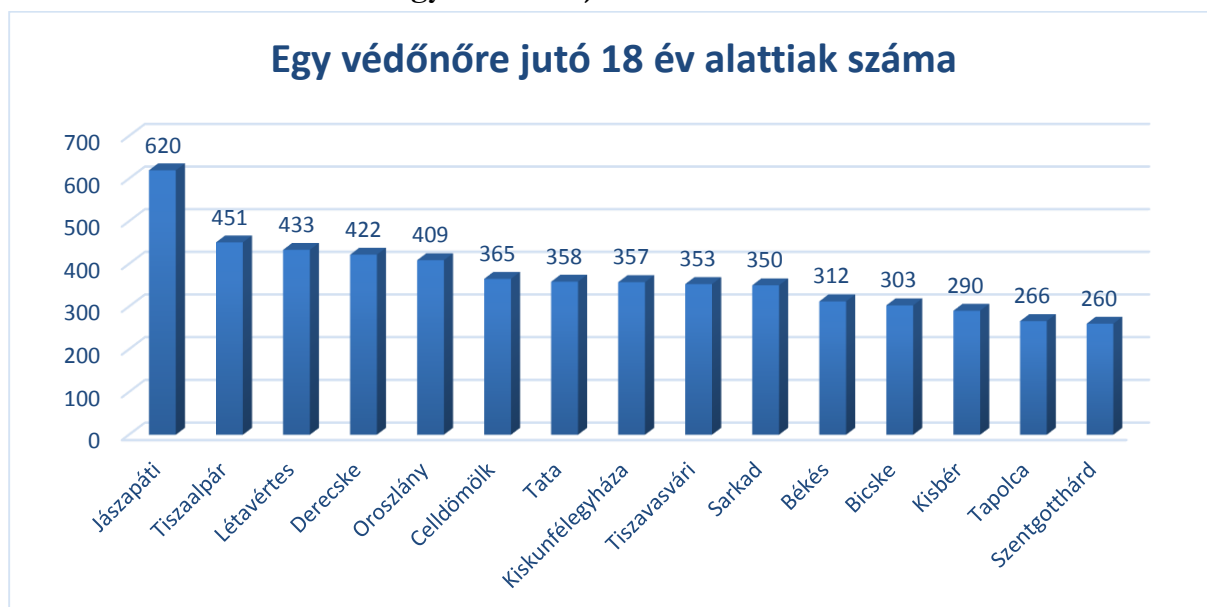
28. ábra 18 év alatti lakos házi gyermekorvosi ellátásban részesüléseinek száma



forrás: 2012-es KSH adatok

A védőnői szolgálatot 2 védőnő látja el Tiszaalpáron, szervezetileg az önkormányzat alá tartoznak. A védőnői szolgálathoz kapcsolódóan az alábbi diagramban ábrázoltuk az egy védőnőre jutó 18 év alattiak számát.

29. ábra egy védőnőre jutó 18 éven alattiak száma



forrás: 2012-es KSH adatok

Tiszaalpáron ez az érték igen magas, 451 fő. Bár Tiszaalpár nagyközség, a 15 önkormányzathoz képest kis lélekszámú, a védőnők kapacitáskihasználtsága magasabb, mint a nagyobb lélekszámú településeken, városokban. A védőnőknél megjelent gyermekek számát az állandó lakosság korcsoportos megoszlása is befolyásolja. Drasztikusan csökkent a 6-17 évesek száma, és a 0-2, 3-5 éves korú gyerekek száma minimálisan nőtt.

Megállapítás

Tiszaalpáron a 10 000 felnőttkorú és a 10 000 kiskorúra jutó házi és gyermekorvosok száma alacsony, részben emiatt a házi és gyermekorvosokra jutó esetek száma magas.

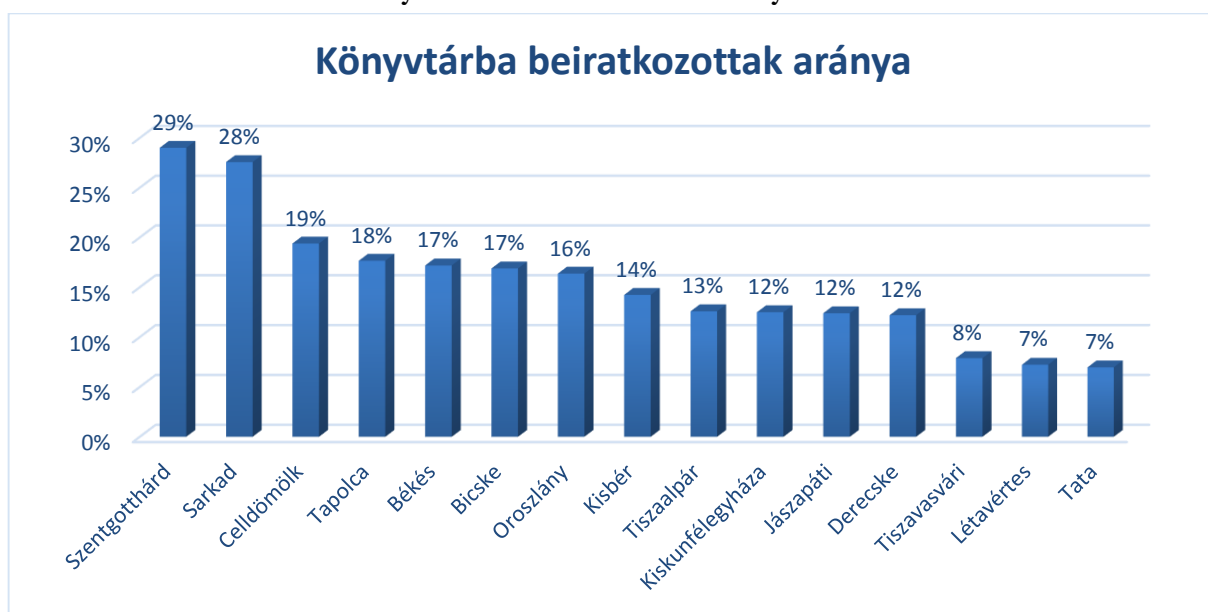
Tiszaalpáron az egy védőnőre jutó 18 éven alattiak száma magas, 451 fő. Bár Tiszaalpár nagyközség, a 15 önkormányzathoz képest kis lélekszámú, a védőnők kapacitáskihasználtsága magasabb, mint a nagyobb lélekszámú településeken, városokban.

Kulturális intézmények

A közművelődési és sport feladatokat az Árpád Művelődési Ház és a Pejtsik Béla Nagyközségi és Iskolai Könyvtár látja el. Az Árpád Művelődési Ház költségvetése az önkormányzati költségvetésben jelenik meg, összesen egy alkalmazottal, tehát nem önálló intézmény. Ellenben a Pejtsik Béla Nagyközségi és Iskolai Könyvtár önállóan működő és gazdálkodó intézmény, egy vezető beosztású és egy alaptevékenységet ellátó munkatárssal.

Tevékenységei bemutatásához a könyvtárba beiratkozottak arányát tudjuk megjeleníteni.

30. ábra könyvtárba beiratkozottak aránya



forrás: 2012-es KSH adatok

A lakónépesség könyvtárba beiratkozott aránya Tiszaalpáron 13%, mely az átlag alatti értéknek bizonyul.

A könyvtár 2014. évi kiadásait tekintve több mint 70%-a a kiadásainak személyi jellegű, a többi pedig dologi kiadás formájában tervezték. A benchmark adatokról, valamint a többi intézménytípushoz viszonyítva megállapítható, hogy az átlagos személyi kiadása a kulturális intézmények 789,33 eFt, a legalacsonyabb az intézménytípusok között. A benchmark átlagértékhez képest is az átlag alatt van, ami 2485 eFt. A felhalmozási kiadások aránya 3,12%. A beiratkozottakra jutó egyéb anyag ára 0,16 eFt, a tárgyi eszközök aránya pedig 0,55 eFt, alapterületre vetítve pedig 1,54 eFt.

Megállapítás

A közművelődési és sport feladatokat az Árpád Művelődési Ház és a Pejtsik Béla Nagyközségi és Iskolai Könyvtár látja el. Létszámát és költségvetését tekintve is a legalacsonyabb az intézménytípusok között. Minimális humán erőforrás kapacitással látják el a felmerülő feladatokat.

A kulturális intézmények tekintetében a könyvtárba beiratkozottak aránya szerint Tiszaalpár az átlag alatt helyezkedik el.

Az önkormányzat gazdasági társasága

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat 100%-os tulajdonrészrel rendelkező gazdasági társasága a Településgazdálkodási Kft. A társaság irányítása az Önkormányzat megítélése szerint további fejlesztési lehetőségeket rejt magában. Elsődleges célként fogalmazható meg a Hivatal, az intézmények és a társaság működésének eredményesebb koordinációja, a feladatok és hatáskörök világos és racionális telepítése, a hatékonyabb és vezetői szemléletű információáramlásra épülő irányítási modell kialakítása és az irányítás hivatalon belüli ésszerű megszervezése. A Tiszaalpár Nagyközség Önkormányzatának kizárólagos tulajdonában álló Kft. tevékenységi körébe tartozik a települési zöld terület karbantartás, útjavítások, gléderezések és mezőgazdasági feladatok megvalósítása, továbbá a Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvoda kivételével az intézmények karbantartási tevékenységeinek végzése is.

Foglalkoztatottak létszáma 5 fő. A funkciók szerinti megoszlása pedig a következő állapítható meg.

Az ügyvezetőn kívül a többi munkatárs a Kft. profiljából adódóan üzemeltetéssel, zöldterület karbantartással foglalkozik. Az eszközeit tekintve termelő gépekkel és berendezésekkel rendelkezik.

TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGEK ELEMZÉSE

Jelen fejezet célja annak bemutatása, hogy Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat intézményei és gazdasági társasága részére milyen módon biztosítják a feladataik ellátásához szükséges támogató tevékenységeket. Elemzésünk során elsőként bemutatjuk a támogató tevékenységek ellátásának irányítási-szervezési modelljeit, ezen belül külön kitérve a létesítménygazdálkodásra. Az elemzés során arra a kérdésre keressük a választ, hogy az intézmények, feladatellátók milyen módon látják el támogató tevékenységeiket és ezt milyen hatékonysággal, eredményességgel teszik. A támogató tevékenységek munkafolyamatának vizsgálata előtt átfogó képet adunk az intézményrendszer támogató tevékenységei ellátásának szervezeti struktúrájáról, azaz összefoglaljuk mely tevékenységet mely szervezeti egység, intézmény vagy külső szolgáltató végez. Ezt követően feltárjuk a folyamatokat, rávilágítunk a problémára és szükség szerint javaslatot teszünk a struktúra, illetve a folyamatok módosítására.

Az intézményirányítási modell céljai

Az intézményirányítási modell célja, hogy elvi szinten szabályozza az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal (továbbiakban: Hivatal) és az intézmények kapcsolatát, a Hivatal által gyakorolt intézményirányítási tevékenységet, valamint az intézmények által ellátott alaptevékenységek és az alaptevékenységek megfelelő ellátása érdekében végzett támogató tevékenységek szervezeti struktúráját.

Intézményirányítási modell alatt az alábbi elemek elvi szintű szabályozását értjük:

- A Hivatal által végzett intézményirányítási tevékenység;
- Az önkormányzati intézmények alap- és támogató tevékenységei ellátásának szervezeti struktúrája és a támogató szolgáltatások megszervezésének és ellátásának módja, ezen belül kiemelten a létesítményüzemeltetési tevékenységek ellátása
- Az önkormányzat többségi tulajdonában álló gazdasági társaságok irányítása;

Jelen fejezetben röviden összefoglaljuk a fenti pontok mentén a lehetséges modellek fő fajtáit, Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat által jelenleg alkalmazott modellt és a modell szintű változtatásokra vonatkozó tanácsadói javaslatokat. A modellek bemutatása értelmezési keretként szolgál, ez alapján összefoglaló jelleggel értékeljük a városban jelenleg alkalmazott modellt. Jelen tanulmány további részeiben azokra a részterületekre fogunk fókuszálni, amelyek esetében a modell felülvizsgálata vagy továbbfejlesztése szükséges.

Az intézményirányítási modellek értékelésekor az intézményirányítási modell céljait vesszük figyelembe, és azt értékeljük, hogy a jelenlegi modellek mennyiben teljesítik ezeket a célokat. Az intézményirányítási modell céljai értelmezésünkben:

- Eredményesség és hatásosság: a modellnek azt kell biztosítania, hogy az Önkormányzat által ellátott kötelező és önként vállalt, intézmények útján ellátott tevékenységek társadalmi – azaz a lakosoknál jelentkező – haszna maximális legyen. Az eredményesség része értelmezésünkben a méltányosság is, azaz a társadalmi (nem pénzügyi) szempontok figyelembevétele a társadalmi eredmény maximalizálása érdekében.
- Hatékonyág: a modellnek biztosítania kell az „érték a pénzért” elv érvényesülését, az adófizetők pénzével való gondos gazdálkodást, ennek érdekében pedig a ráfordított erőforrásokkal elérhető maximális teljesítmény és szolgáltatási, feladatellátási színvonala biztosítását.
- Gazdaságosság: a modellnek az eredményesség-méltányosság és hatékonyság szempontjai mellett a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával kell biztosítania a tevékenységek ellátását, amely jelenti egyrészt a költségvetési keretek betartását, valamint a felesleges erőforrás-felhasználás, a megtakarítási lehetőségek feltárását.
- A fenti hármas szempontrendszer mellett peremfeltételként említendő meg a feladatellátás biztonságosságának, folyamatosságának garانتálása és a szabályosság biztosítása, amely szempontok a hatékonyság és gazdaságosság rovására ellenőrzési pontok, tartalékok beépítését jelentik.

Feladatmegosztás

A feladatmegosztás a hatáskörök meghatározását és a konkrét feladatokra történő lebontását jelenti. A feladatmegosztás szempontjából 3 feladatcsoport különböztetünk meg.

- Irányítási feladatok (intézmények közötti irányítási, koordinációs feladatok).
- Szakmai feladatok (közfeladat ellátásához kapcsolódó alaptevékenységek, döntéshozói, felügyeleti feladatok).
- Támogató feladatok (intézmény működtetéséhez elengedhetetlen tevékenységek, infrastrukturális, gazdasági és egyéb adminisztrációs feladatok).

Az Önkormányzat feladatmegosztását tekintve az irányítási feladatok a Hivatalnál összpontosulnak. A Hivatal és az intézmények egymással közvetlenül kommunikálnak, napi kapcsolatban vannak. Az Önkormányzat a szakmai feladatok ellátásához szabad kezlet ad az intézményvezetőknek, akik önállóan dönthetnek a közfeladataik ellátásához kapcsolódó kérdésekben, a Hivatalnak véleményező, jóváhagyó szerepe van. A támogató feladatok ellátása változó, egyrészt részt vesznek benne külső szolgáltatók, az intézmények saját munkatársai, és a Településgazdálkodási Kft. is, profiljához illő feladatok kapcsán.

A Polgármesteri Hivatal intézményirányítási tevékenysége

A Hivatal intézményirányítási tevékenysége elméleti szinten operatív, stratégiai, és szerződéses típusú irányításként határozható meg:

- Operatív irányítás esetén a Hivatal közvetlenül irányítja az intézményt, amely jellemzően önálló gazdálkodással és döntéshozatallal nem rendelkezik és ebben az esetben a Hivatal ellát operatív funkciókat is az intézmények tervezésével, működésével kapcsolatban.
- A stratégiai irányítás esetében az intézmény irányítása önálló, a napi működésbe a Hivatal nem involválódik, ugyanakkor szakmai-pénzügyi kérdésekben időszakos (éves, féléves, esetleg negyedéves) egyeztetés, beszámolás valósul meg,
- A stratégiai irányítás altípusa, a stratégiai-pénzügyi irányítás esetében az intézmény vezetése a szakmai kérdésekben önállóan dönt, a pénzügyi területen azonban a Hivatal az éves költségvetés meghatározása mellett a költségvetés felhasználása felett is szoros kontrollt gyakorol.
- A szerződéses típusú irányítás esetében a Hivatal a feladat-ellátásához szükséges forrásokat az intézmény rendelkezésére bocsátja és a feladat-ellátás előírt követelményeit ellenőrzi időszakosan. A Hivatal hatásköre a feladatátadás módjának és követelményeinek, valamint díjának meghatározására terjed ki, de az intézmény működését pénzügyileg és szakmailag a beszámolási kötelezettségen túl nem kontrollálja.

Tiszaalpár Nagyközség Önkormányzat esetében vegyes irányításról beszélhetünk. Az intézmények önálló gazdálkodással nem rendelkeznek. Az intézmények szolgáltatják az alapadatokat, de a Hivatal készíti el magát a költségvetést, elemzéseket, kimutatásokat, szoros kapcsolatban állnak a Vagyongazdálkodási csoportvezetővel és az emberi erőforrás ügyintézővel. Az interjúkból kiderült, hogy az intézményvezetők a napi szintű döntéseket önállóan hozzák meg, a Hivataltól függetlenül, de jelen van a Hivatal véleményező, jóváhagyó szerepe is a szakmai kérdésekben. Mindemellett folyamatos a pénzügyi kontroll, a költségvetés-tervezés és a beszámolás rendszeresen és részletesen történik.

Önkormányzati többségi tulajdonú gazdasági társaságok irányítása

Az önkormányzati társaságok irányítása tekintetében az Önkormányzat gyakorolhatja a tulajdonosi jogokat közvetlenül az operatív feladatokat a Hivatal útján ellátva, vagy dönthet az irányítási funkciók egy gazdasági társaságra telepítéséről is. A társaságok irányítására több szervezeti megoldás is kínálkozik. Ezek a megoldások ma a hazai gyakorlatban is ismertek:

- Egységes vállalat

- Törzsház-konzern
- Holding-konzern
- Közös beszerzés és közös szolgáltatások

Egységes vállalat

Egységes vállalat akkor alakítható ki, ha az egyesítésbe bevonni kívánt minden vállalatban az Önkormányzatnak 100 százalékos tulajdonrésze van. Egységes vállalat esetében a jelenlegi társaságok egyetlen gazdasági társaságba kerülnek, a társaságok jogi önállósága megszűnik. Amennyiben ezzel nem rendelkezik, akkor a szükséges részesedéseket meg kell szerezni.

Törzsház-konzern

Egy kis létszámú, csak irányítással foglalkozó vállalat helyett a vállalatok egyik meghatározó tagja vezeti a társaságokat, amely a csoport irányítása mellett megőrzi alaptevékenységét is. Ebben az esetben az irányító társaság kettős funkcióval bír: egyrészt a társaság keretein belüli alaptevékenysége, másrészt jogilag önálló vállalatok irányítását végzi.

Holding

Az irányító társaság kizárólag a tagvállalatok irányítását végzi, alaptevékenységet nem végez. Minden alaptevékenységet végző gazdálkodó egység jogi önállósággal bír.

A fenti modellek tekintetében elmondható, hogy az 1990-es évek végétől a legtöbb megyei jogú városban és más, közepes méretű településen is megvizsgálták az önkormányzati társaságok hatékonyabb irányításának lehetőségeit, amely általában valamely fenti modell bevezetésével végződött (pl. Miskolc Holding, Debreceni Vagyonkezelő Zrt.). Ezen átalakítások során az irányítás és a támogató tevékenységek közös szervezésből eredő előnyöket jelentős részben realizálták.

Közös beszerzés és közös szolgáltatások

Ebben az esetben valódi irányítási funkciók áthelyezéséről nem beszélhetünk, a társaságok ugyanakkor beszerzési közösségként egyes szolgáltatásokat együttesen vehetnek igénybe és belső szolgáltatásokat közösen szervezhetnek, amely általában abban nyilvánul meg, hogy adott tevékenységet szolgáltatásként az egyik társaság látja el a többiek részére

Tiszaalpár esetében az Önkormányzat tulajdonában egy társaság van, melynek száma és mérete miatt holding szervezet létrehozása nem indokolt, hasonló okok miatt nem releváns a törzsház funkció kialakítása sem. Elméleti lehetőség a társaságok egységes vállaltba való összeolvasztása, amely az irányítással kapcsolatos költségek csökkentését és az egységes irányítás lehetőségét eredményezné, jelentős szinergiákat ugyanakkor nem lehet realizálni.

Fejlesztési irány – két (vagy több) társaság működése esetén

- Javasoljuk, hogy a társaságok támogató szolgáltatásaikat közösen szerezzék be, ami kiterjed a könyvviteli feladatok ellátására, a társaságok által használt létesítmények üzemeltetésével kapcsolatos szolgáltatásokra, az informatikai szolgáltatásokra és a jogi szolgáltatásokra.
- Javasoljuk, hogy a társaságok működésükről rövid, standard, havi és negyedéves beszámolót készítsenek („egylapos” beszámoló), amelyet küldjenek meg az Hivatal kijelölt felelőse részére.
- Javasoljuk, hogy negyedévente a társaságok működését röviden értékeljék és egyeztessék a társaságok közötti, valamint az egyéb önkormányzati és a társaságok tevékenysége közötti összehangolási lehetőségeket.

Intézményirányítási szervezeti modellek

A vállalatirányítási modellekhez hasonlóan az intézmények irányításának modelljei is kialakultak Magyarországon, sőt komoly előképekre tekinthetnek vissza. Összességében az intézményi struktúrát illetően azonban jellemzően a vállalatok átalakítását követően, a gazdasági és finanszírozási válság, a közszolgáltatások jelentős átalakítása, kapcsán került sor változtatásra számos településen. Az egységes intézményirányítás elméleti modelljei a következők:

- hivatali-politikai irányítási modell;
- egységes intézményirányítási központ modell;
- ágazati intézményirányítási központ modell.

Az intézményirányítási modellek alkalmazhatóságát az alábbi szempontok alapján értékeljük:

- Az intézmények politikai, stratégiai és szakmai, operatív irányítása váljon szét.
- Legyen egyértelmű az önkormányzati szervek közötti feladat- és hatáskör-elhatárolás.
- Kerüljenek kihasználásra az intézmények közös működéséből eredő szinergiák.
- Az intézmények világos profillal működjenek, amely lehetővé teszi egyértelmű elvárások és szabályok rögzítését, és ennek megfelelően rendelkezzen minden vezető egyértelmű felelősséggel.
- A működés finanszírozható és az erőforrások felhasználása hatékony legyen.

Hivatali-politikai irányítási modell

A modellben az egyes szakmai területek, ágazatok (például köznevelés, kultúra, egészségügy stb.) összefogása a Hivatal, valamint stratégiailag az önkormányzat felsővezetése szintjén történik, úgy, hogy mind a hivatali, mind az intézményi, mind a vállalati közreműködőket az adott szakstratégia megvalósítása érdekében egységesen koordinálják, kontrollálják.

Az egységes intézményirányítási központ modellje

A modellben az intézmények egységes irányítása egy önkormányzati központtal valósul meg, amely intézményi formában működik. Jellemzője, hogy az intézményi központ minden intézmény vonatkozásában egységes irányítást valósít meg, az intézményi központ alá tartozik valamennyi költségvetési intézmény. Feladatai a költségvetés-tervezéstől a szakmai koordinációig terjedhetnek és ágazatonként eltérőek lehetnek, de elsősorban a gazdasági adminisztrációra és esetlegesen a létesítményüzemeltetésre fókuszálnak.

Intézményi központ a legtöbb közepes vagy nagyobb települési önkormányzat esetében működik. Az intézményi központok jellemzően a 60-as, 70-es években létrejöttek, számos esetben pedig a 80-as években került sor arra, hogy a központok tevékenysége egy-egy ágazat helyett a teljes intézményhálózatot vagy annak jelentős részét lefedte. A központok leginkább elterjedt elnevezése a gazdasági műszaki ellátó szervezet, azaz GAMESZ.

Az ágazati intézményirányítási központok modellje

A modellben az intézmények egységes irányítása több intézményi központtal valósul meg, amelyek ágazati szinten valósítják meg az egységes irányítást, elsődlegesen tehát ágazat-függő az irányítás.

Mivel az intézményi központok egy ágazathoz tartozó intézményi kört menedzselnek, ezért elvben centralizálhatóak az alaptevékenységet érintő egyes szakmai feladatok is. Az intézményi központok irányítási, beszerzési és támogató szolgáltatási feladatokat is ellátnak.

Tiszaalpár Önkormányzatára a hivatali-politikai irányítási modell jellemzőit véltük felfedezni. Az Önkormányzat méretéből, intézmények számából adódóan a többi modell kialakítása nem releváns Tiszaalpár esetében.

Szakmai irányítás

Az intézményirányítási központhoz hasonlóan a szakmai (alap) tevékenység vonatkozásában is beszélhetünk:

- jogi személyként és szakmailag is önállóan működő intézményekről (amelyek gazdaságilag ugyanakkor tartozhatnak egy ágazati központ irányítása alá)
- szakterületenként integrált intézmények, amely esetben települési (önkormányzati) szinten egy vagy több integrált intézmény működik, több tagintézménnyel és/vagy telephellyel
- az előbbi modell kiterjesztéseként szakterület-csoportonként integrált intézmény működik több tagintézménnyel és/vagy telephellyel
- a fentieknek egy lehetséges variációja, ha a gazdasági adminisztrációs, üzemeltetési, humánügyi feladatokat nem egy önkormányzati szinten egységes intézményirányítási központ látja el, hanem az integrált intézmény a saját tagintézményei számára

Az integrált intézmény létrehozásának előnyei:

- Az intézmény vezetési (irányítási) és a gazdasági adminisztrációval kapcsolatos költségei és erőforrás-igénye csökken
- A korábbi intézmények, ill. a tagintézmények szakmai tevékenysége könnyebben összehangolható, a szakmai erőforrásokat hatékonyabban lehet felhasználni, összességében nő a szolgáltatás színvonala (pl. pedagógiai program egységesítése, szakmai képzésekre több lehetőség, erőforrás jut, kulturális programok, lehetőségek összekapcsolása stb.)
- Az intézmény irányítása a Hivatal oldaláról egyszerűbb, kevesebb szereplővel szükséges a rendszeres kapcsolattartás, kevesebb a kontrollra és kontrolling tevékenységre fordított erőforrás

Integrált intézményekre minden településen találunk példát. A kisebb településeken az integráció mértéke általában nagyobb és jellemző a települések közös feladatellátása is. A nagyobb településeken, kerületekben a szakterületileg vagy egymással összefüggő szakterületenként integrált intézmények jellemzők (pl. egyesített szociális intézmény, egyesített óvoda és bölcsőde).

Az Önkormányzat költségvetési szerveinek jelenlegi jogállása önálló jogi személy. Az Áht. korábban, az önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv és az önállóan működő

költségvetési szerv definíciókat használta, melynek módosítása alapján azonban ezek a kategóriák nem alkalmazhatók. Ezen kategóriák ugyanakkor jól definiálták a költségvetési szervek gazdasági működését, ezért jelen dokumentumban ezen fogalmakat használjuk az önálló gazdasági szervezettel rendelkező vagy nem rendelkező szervezetek megjelölésére.

Az önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv saját költségvetéssel rendelkezik, önálló gazdálkodási jogköre és felelőssége van. Alaptevékenységét önállóan látja el azzal, hogy ezen belül a kormányrendeletben foglaltak szerint gondoskodik fizikai (technikai) segítő feladatai ellátásáról, illetve rendelkezhet pénzügyi és számviteli szervezeti egységgel. Az önállóan működő költségvetési szerv elsősorban szakmai célú költségvetési keretekkel rendelkezik, amelyek felett kötelezettségvállalási, teljesítésigazolási joggal és felelősséggel bír. A szakmai alapfeladata ellátásához szükséges szakmai szervezeti egységgel (egységekkel) rendelkezik; ezenkívül egyes adminisztratív, szellemi támogató feladatokat is - e célt szolgáló külön szervezeti egység nélkül - elláthat.

Tiszaalpáron jelenleg az önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó intézmények működése a jellemző.

Támogató szolgáltatások megszervezésének modellje

A támogató szolgáltatások körébe az alábbi tevékenységeket értjük:

- **Gazdasági és egyéb adminisztrációs tevékenységek:**

- pénzügy-számvitel
- bérszámfejtés, munkaügyi adminisztráció
- készlet- és eszközgazdálkodás, pótlás
- egyéb adminisztráció

- **Szakértői támogató tevékenységek:**

- energetika
- munka- és egészségvédelem
- pályázatmenedzsment
- közbeszerzés (beszerzés)
- minőségfejlesztés, minőségbiztosítás
- jogi képviselet
- továbbképzés, fejlesztés

- **Létesítményüzemeltetési tevékenységek:**

- takarítás
- karbantartás-felújítás
- portaszolgálat, telefonközpont

- őrzés-védelem
- gondnokság
- raktározás
- szállítás és gépjármű-üzemeltetés:
 - gépjármű-üzemeltetés
 - szállítás, kézbesítés, anyagbeszerzés
- informatika
- vagyonkezelés, beruházás-fejlesztés:
 - vagyongazdálkodás, ingatlanhasznosítás, bérbeadás
 - ingatlanfejlesztés, beruházás
- egyéb támogató szolgáltatások:
 - mosatás
 - élelmezés
 - egyéb üzemeltetés.

A támogató tevékenységeket illetően általában célszerű azon tevékenységek közös megszervezése, melyek elvégzése nem igényel speciális ágazati szakmai, piaci, technikai stb. ismereteket, kompetenciát, nem igényel fokozott helyismeretet, standardizálhatók és a tevékenység közös megszervezése megtakarítással vagy egyéb, nem számszerűsíthető előnnyel jár, mint például a szolgáltatás színvonalának javulása és az egységes fejlesztés és szabályozás lehetőségének megteremtése.

A támogató tevékenységek közös megszervezése a következő lehetséges szolgáltatásszervezési modellek alapján valósulhat meg:

- Intézményirányítási központon belüli szolgáltató egységek;
- Közös szolgáltató központ (önkormányzati gazdasági társaság);
- Piaci szolgáltató vállalatok

A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok című tanulmányban bemutattuk azt a kérdőíves felmérést, amely során a Hivatal munkatársait és az intézményvezetőket kérdeztük a támogató tevékenységek, különösképpen a létesítménygazdálkodás ellátásával való elégedettségükről. A feladatellátókat mind az intézményvezetők, mind a Hivatal dolgozói vegyesen értékelték.

Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzatra vonatkozóan az alábbi táblázat ábrázolja azokat az intézményeket és gazdasági társaságokat melyek ellátják a támogatói tevékenységeket.

Támogató tevékenységek	Ellátó intézmény
Humán adminisztráció	PMH
Gazdasági adminisztráció	PMH
Létesítményüzemeltetés	PMH, Intézmények, Településgazdálkodási Kft. Külső szolgáltatók
Beszerzések	PMH, Intézmények
Étkeztetés	Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat
Belső ellenőrzés	külső szolgáltató
Jogi tevékenység	PMH, Külső szolgáltatók
Pályázati tevékenység	PMH, Külső szolgáltatók

A rendelkezésünkre álló információ alapján megállapítható, hogy számos támogató tevékenység esetében a Hivatal jelenik meg. Emellett a legtöbb intézmény saját munkatársaira, vagy külső szolgáltatókra és a Településgazdálkodási Kft-re is támaszkodik a támogató feladatok ellátása során. A továbbiakban intézménytípusonként elemezzük a feladatellátás módját az üzemeltetési, létesítményüzemeltetési feladatokra koncentrálnak.

A létesítményüzemeltetés irányítási modellje

A létesítménygazdálkodás és üzemeltetés kapcsán meg kell különböztetnünk az ingatlangazdálkodást és a létesítménygazdálkodást. Az ingatlangazdálkodást két fő funkcióra osztjuk: az ingatlanok hasznosítására és fejlesztésére, amelyek pénzügyi és szociális céllal párosulnak.

A létesítménygazdálkodás, mint szervezeti funkció feladata, hogy optimális szinten biztosítsa az egész szervezet, jelen esetben az önkormányzat és intézményei létesítménygazdálkodási szolgáltatások iránti szükségletének kielégítését, azaz a szervezet főtevékenységének zavartalan működését. A szervezetek által igénybevett létesítménygazdálkodási szolgáltatások köre magában foglalja az épületekhez, az infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatásokat és az emberekhez, a közvetlen munkavégzéshez kapcsolódó szolgáltatásokat (pl. étkeztetés, munkahelyi egészség, informatika). Általános probléma, hogy egy adott intézményben nyújtott különféle szolgáltatások ellátása (a bútor, a számítógép, a telefon, a helyiség, a takarítás, az étkeztetés, stb) különálló szervezetekhez tartoznak, illetve egy szervezet esetében sem kapcsolódik össze szervesen ezek biztosítása. Az eredményes létesítménygazdálkodásnak több előfeltétele van, úgy mint:

- kidolgozott létesítménygazdálkodási stratégia, összhangban a szervezet saját stratégiájával;

- pontosan meghatározott hatáskörök és felelősségek, áttekinthető és szabályozott folyamatok és belső szabványok és előírások;
- kontrolling, ellenőrzési és minőségbiztosítási rendszerek működtetése.

A létesítménygazdálkodás értékelését alapvetően a fenti szempontok mentén végezhetjük el. A fenti előfeltételek teljesülését a létesítménygazdálkodás funkciói mentén lehet értékelni.

A létesítménygazdálkodás alapvető funkciói:

- stratégiai és operatív tervezés;
- szolgáltatások megvalósítása;
- ellenőrzés, valamint a kontrolling.

Az egyes funkciók biztosításának modelljét ismertetjük szervezeti szempontból és bemutatjuk, hogy jelenleg a Tiszaalpáron alkalmazott rendszer hogyan viszonyul ehhez a modellhez és ennek alapján milyen fejlesztési célok fogalmazhatók meg modell vagy elvi szinten.

Általánosságban három szerepet lehet elkülöníteni a szolgáltatási tevékenységek nyújtása kapcsán:

- Irányító szerep: aki meghatározza a rendszer működési szabályait;
- Eszközgazdai szerep: aki adott eszközök (ingatlanok) tulajdonosaként jár el, s az irányító által meghatározott szabályok szerint rendel meg munkákat;
- Műszaki szolgáltató szerep: aki a megrendelt tevékenységeket a meghatározott szabályoknak megfelelően nyújtja.

A Polgármesteri Hivatal (irányító) szerepe:

- Tulajdonolja az eszközöket (eszközök, ingatlanok).
- Meghatározza a következő évre rendelkezésre álló felújítási, karbantartási, üzemeltetési kereteket és rendelkezik az üzemeltetési, karbantartási keret felett.
- Felelős a szakmai követelmények meghatározásáért és az eszközök állapotáért.
- Felelős a műszaki szolgáltatások megfelelő időben való megrendeléséért, ideértve az átalánydíjas szerződések megkötését is.

A Hivatalon belül javasoljuk ellátni a műszaki és szolgáltatási kontrollinghoz kapcsolódó feladatokat, amely a következőket foglalja magában:

- Szakmai tervezés (karbantartási stratégia kialakítása, feladatok rangsorolási, osztályozási rendszerének kialakítása (pl. kockázatok alapján, vagy műszaki mutatók segítségével);
- Módszertani útmutatás és szabványok (tervezési útmutatás és koordináció, beszámolási rendszer, folyamatok és szabályzatok, projektmenedzsment);

- Minőségi követelmények meghatározása a szolgáltatók felé, ideértve a belső szolgáltatókat vagy saját erőforrással ellátott tevékenységeket biztosító szervezeti egységeket;
- Kontrolling, elemzés, értékelés.

A műszaki és szolgáltatási kontrolling feladatok esetén a műszaki szolgáltató szervezetnek és a Hivatal intézményeinek is vannak feladatai, hiszen részt vesznek a tervezésben és a beszámolásban is.

A műszaki szolgáltató szervezet szerepe:

- A tőle megrendelt munkákat a kiválasztott vállalkozóknak adja ki vagy azokat saját munkatársaival elvégzteti;
- Felelős a munka lebonyolításáért;
- Felelős az alvállalkozók által végzett munka ellenőrzéséért és minőségéért;
- Gazdálkodik a rendelkezésére álló (saját) kapacitásokkal.

Tiszaalpáron jelenleg vegyes modell működik az Önkormányzat/Hivatal és a Településgazdálkodási Kft. eltérő funkcióinak köszönhetően. Az Önkormányzat esetében az irányítói és eszközgazda szerepet a Hivatal tölti be. A műszaki szolgáltató szerep ettől elkülönül, utóbbit jelenleg az Önkormányzat, az egyes intézmények, a Településgazdálkodási Kft. valamint külső szolgáltatók látják el.

Üzemeltetési feladatok ellátásnak módja intézménytípusonként

A létesítményüzemeltetés és a közös beszerzés értékelése céljából összeállítottunk egy kérdőívet, amely az intézményvezetők részére szólt. Egyrészt igyekeztük megtudni az intézmények véleményét arról, hogy egyes karbantartási és üzemeltetési szolgáltatással mennyire elégedettek, másrészt pedig azt, hogyan oszlik meg az egyes szolgáltatók és intézmények között a feladatok ellátása. Az elégedettségre vonatkozó felmérés részletes kiértékelését a Támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmányban, Az intézményi kérdőív eredményeinek bemutatása fejezetben összefoglaltuk.

Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvoda

Tiszaalpáron az óvoda esetében a következőképpen alakul az üzemeltetési feladatok ellátása.

Üzemeltetési feladatok ellátásának módja					
	Nincs /nem megoldott	Saját munkatárs	Önkormányzat munkatársa	Intézmény külső szolgáltatója	Önkormányzat külső szolgáltatója
Takarítás		X			
Hibaelhárítás		X		X	
Tervezett karbantartás		X		X	
Épületgépészet, fűtés		X		X	
Zöldfelületek, épületen kívüli területek, hóeltakartás		X	X		
Portaszolgálat	X				
Informatikai szolgáltatások					X
Telekommunikációs szolgáltatások			X	X	
Irodai környezet és eszközök				X	
Munkahelyi étkeztetés			X		
Gépjárművek biztosítása	X				
Munkahelyi biztonság és egészség					

Az óvodában a takarítást a dajkák és a 6 órában foglalkoztatott karbantartó végzi, tehát nincs külön munkatárs, aki kizárólag a takarítással foglalkozna. A feladatmegosztás úgy van kialakítva, hogy a csoportszobák fel vannak osztva a dajkák között, hogy melyik szoba takarításáért ki a felelős. A hóeltakarítás szintén a dajkák vagy a karbantartó feladata, attól függően, hogy a havat mikor kell eltakarítani (munkavállaló munkaideje szerint). A hibaelhárítás folyamata kapcsán a hibát az épületben dolgozók jelzik a karbantartó felé. A hibaelhárítás folyamatába akkor kapcsolódik az intézmény külső szolgáltatója, ha az adott hiba elhárítása meghaladja a karbantartó szakértelmét. Ha külső szolgáltatótól rendelik meg a szolgáltatást, akkor az intézményvezető rendeli meg a szolgáltatást elsősorban telefonon keresztül, vagy ha nincs rá mód email formájában. A szolgáltató általában visszajelzi, hogy a hibát mennyi időn belül tudja elhárítani. A teljesítés leigazolása is

elsősorban az intézményvezető feladata, távolléte esetén a karbantartó illetve az óvoda titkár is jogosult.

Tervezett karbantartás az óvodában működtetett kazán esetében van, éves ütemterv szerint. Erre létezik külön szervizkönyv, amiben nyilvántartják ezeket. Udvari játszótér esetében 4 évenként szükséges átfogó vizsgálatot tenni, de törvényi előírás szerint negyedéves, havi és napi ellenőrzés is van.

Felújítási, beruházási feladatokat eddig nem kellett prioritizálnia az intézménynek, mivel az épület korszerű. Az óvodavezető szerint a többi intézménnyel nem szükségszerű, hogy együttműködjön, vagy igazodjon hozzájuk, az Önkormányzattal, mint fenntartóval konzultál. Évente kétszer gyűjtenek információt az üzemeltetési feladatok végrehajtásáról. Először januárban, az éves költségvetés tervezése, elkészítése kapcsán, majd május júniusban, ami pedig a nyári felújításokra vonatkozik. Ezeket az adatokat külön nem tartják nyilván.

Zöldfelületek karbantartása kapcsán a fűnyírás tekintetében fordul elő, hogy az önkormányzat segítségét kéri, de ez ad-hoc jellegű és nem előre tervezett. Viszont problémát jelent, hogy ezeket a feladatokat csak külső segítséggel tudják elvégezni, mivel saját kapacitásuk erre nem elegendő.

A munkahelyi érkeztetést az Önkormányzat saját konyháján keresztül látják el, a humán és adminisztrációs feladatokat az óvodatitkár látja el. A napi logisztikai és egyéb feladatokat, ügyintézés céljából az intézményvezető saját gépkocsiját használja.

Gondozási Központ

A Gondozási Központ esetében a következőképpen néz ki az üzemeltetési feladatok ellátása.

Üzemeltetési feladatok ellátásának módja					
	Nincs /nem megoldott	Saját munkatárs	Önkormányzat munkatársa	Intézmény külső szolgáltatója	Önkormányzat külső szolgáltatója
Takarítás		X			
Hibaelhárítás			X	X	
Tervezett karbantartás			X		
Épületgépészet, fűtés				X	
Zöldfelületek, épületen kívüli			X		

területek, hóeltakartás					
Portaszolgálat	X				
Informatikai szolgáltatások					X
Telekommunikációs szolgáltatások				X	
Irodai környezet és eszközök		X			
Munkahelyi étkeztetés					X
Gépjárművek biztosítása			X		
Munkahelyi biztonság és egészség					X

A takarítást saját munkatársuk révén látják el, külön alkalmaznak takarítót, és egy képesítés nélküli ápolót, takarítót is a feladatok ellátása céljából.

A hibaelhárítás kapcsán az intézmény külső szolgáltatója és egyéb szervezet munkatársa is részt vesz. A tervezett karbantartást is valamely egyéb szervezet munkatársa révén látják el. A kérdőívől kiderült, hogy a folyamat során kikéri az intézményvezető véleményét a felújítások és a tervezett karbantartások kapcsán is.

Az intézményi zöldfelületekért az önkormányzat a felelős. Portaszolgálat nincs kialakítva. Informatikai szolgáltatások az intézmény, telekommunikációs szolgáltatások ellátásához az önkormányzat külső szolgáltatóját veszik igénybe. Irodai környezet és eszközök kialakítása az intézmény saját hatáskörében oldja meg. Munkahelyi étkeztetést az önkormányzat külső szolgáltatója látja el. Gépjárművekért az önkormányzat, a munkahelyi biztonságért és egészségért az önkormányzat külső szolgáltatója a felelős.

Pejtsik Béla Nagyközségi és Iskolai Könyvtár

A könyvtár esetében a következőképpen néz ki az üzemeltetési feladatok ellátása.

Üzemeltetési feladatok ellátásának módja					
	Nincs /nem megoldott	Saját munkatárs	Önkormányzat munkatársa	Intézmény külső szolgáltatója	Önkormányzat külső szolgáltatója
Takarítás			X		
Hibaelhárítás				X	X
Tervezett karbantartás			X	X	X
Épületgépészet, fűtés				X	X
Zöldfelületek, épületen kívüli területek, hóeltakaírtás			X		
Portaszolgálat	X				
Informatikai szolgáltatások			X	X	
Telekommunikációs szolgáltatások				X	
Irodai környezet és eszközök				X	
Munkahelyi étkeztetés	X				
Gépjárművek biztosítása	X				
Munkahelyi biztonság és egészség				X	X

A takarítást az Önkormányzat saját erőforrással látja el, jelenleg közfoglalkoztatott révén történik. A takarítás időpontjait az Önkormányzat munkaszervezésért felelős alkalmazottjával egyeztetik. A takarítás minőségével kapcsolatban és a váratlan esemény esetében is őt keresik meg. Az intézmény takarítása magában foglalja az udvar és a járda tisztántartását is. Szabályozás tekintetében az intézményvezető szerint rendszeresebbé kellene tenni a takarítást, és a zárva tartási időre korlátozni, azaz a szakmai feladatok ellátásával nagyobb mértékben összehangolni. A takarítás elvégzése során az intézményben saját készítésű takarítási naplót vezetnek (ki, mikor, milyen időtartamban végezte a takarítást).

A hibaelhárítás folyamata ugyanúgy működik, mint ahogyan az óvodánál is. Aki észleli a hibát, tájékoztatja az intézmény vezetőjét. Az intézményvezető jelenti be a hibát, vagy az Önkormányzat felé, vagy külső szolgáltatónak, általában telefonon vagy email formájában. A

hibaelhárítás általában a helyszínen történik, így az elhárításáról személyesen győződhet meg az intézmény képviselője. A teljesítést munkalap aláírásával igazolja az intézmény vezetője.

Kisjavítási feladatokat általában helyi szakemberekkel, amennyiben szükséges a fenntartó alkalmazottaival látják el.

A karbantartás, felújítás az intézmény költségvetésében szerepel, az intézmény a dologi kiadások terhére a következő feladatokat látja el.

- tervszerű megelőző karbantartás: érintésvédelmi bejárás; kémények felülvizsgálata; gázkonvektorok ellenőrzése, javítása; villámvédelmi ellenőrzés
- a fentiek során jelentkező javítások
- eseti jellegű karbantartás: (zárcserék, kisértékű asztalosmunkák stb.)

Megállapítások

Az intézményvezetők részéről a feladatellátás módjában egyáltalán nem jelenik meg a Településgazdálkodási Kft. mint szereplő, csak kizárólag az önkormányzat munkatársai. Pedig a zöldfelületek karbantartása a Kft profilja között szerepel és a humán erőforrás kapacitással is rendelkezik. A hibaelhárítás folyamatai egységesen működnek, viszont nincsen írásban szabályozva, szokásjog alapján működnek, elfogadható minőségben.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

1. Önkormányzati fenntartású családi napközi, vagy bölcsődelétrehozásának lehetőségei

Megoldandó probléma

Tiszaalpár Önkormányzat esetében fókuszként merült fel a családi napközi vagy bölcsőde létrehozásának lehetősége, mivel jelenleg nincs ilyen önkormányzati fenntartású intézmény Tiszaalpáron. A tárgyi és a személyi feltételek bemutatásra kerültek a helyzetelemzés kapcsán. Összefoglalva elmondható, hogy a bölcsőde kialakítására szigorúbb feltételek vonatkoznak, mind személyi, mind tárgyi feltételek esetében a családi napközihöz hasonlítva.

Javaslat leírása

Tiszaalpár Nagyközség Önkormányzata családi napközi létrehozására lehetőségét három helyszínen vizsgálta meg, az elemző anyagot, bevontuk a vizsgálati körbe és felülvizsgáltunk:

- Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvodán belül családi napközi létrehozása
- Tiszaalpár, Alkotmány u. 18. szám alatti szolgálati lakás kialakítása
- Tiszaalpár Munkácsy utca, régi bölcsőde épületének felújítása

Az óvodában történő családi napközi létrehozása a kihasználatlan nevelőszoba miatt merült fel.

Előnye:

- minimálisak a kialakításhoz szükséges beruházási költségek,
- óvoda 2011-ben épült új építésű épület, energetikailag korszerű
- a nagyközség 2 játszóteréhez közel van, ami a gyermekek szempontjából vonzó

Hátránya:

- a kialakításra rendelkezésre álló terület egyetlen szabad helység, korlátozott férőhely

- óvoda építésével kapcsolatos pályázat miatt 1 évig még nem lehet létrehozni az óvodán belül családi napközit, jelenleg még nem megvalósítható

Az Alkotmány utca 18. szám alatti szolgálati lakásban történő családi napközi létrehozása is költséghatékony lehetőség.

Előnye:

- működtetési költségei alacsonyak
- nincs szükség az épület nagy volumenű felújítására, tehát minimalizálhatóak a kezdeti beruházás költségei
- 2-3 családi napközi létrehozására alkalmas

Hátránya:

- jelenleg az Eperke Családi Napközi (EPERKE CSANA) van az épületben elhelyezve, ha itt alakítanának ki önkormányzati fenntartású családi napközit, akkor a jelenlegi más épületben történő elhelyezéssel is tervezni kell
- nincs a közvetlen közelében játszótér, így nem oldható meg a gyerekek szabad levegőre engedése,

A Munkácsy utcában lévő épület korábban bölcsődeként üzemel.

Előnye:

- az épületet a felújítás révén újra kihasznált lenne, nem állna üresen az önkormányzati tulajdonú épület

Hátránya:

- kezdeti beruházás költségei magasak, az épületére közel 2 millió forintot kell beruházni
- a nagy épületet pedig nem feltétlenül tudják gazdaságosan kihasználni
- nincs a közelében játszótér

Az étkeztetés ellátását mind a három lehetőség esetében Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat konyhája tudná biztosítani.

Jelenlegi tényállás szerint Tiszaalpár Nagyközségi Önkormányzat Képviselő-testülete 2014. június 4-én tartott ülésén tárgyalta a családi napközi létrehozásának feltételeit, a döntés szerint nem alapít önkormányzati fenntartású családi napközit, hanem az eddigiekhez hasonlóan önkormányzati

támogatást biztosít az Apraja Falva Közhasznú Alapítványnak az Eperke Családi Napközi működtetéséhez.

2. Javasolt intézményirányítási modell

Megoldandó probléma

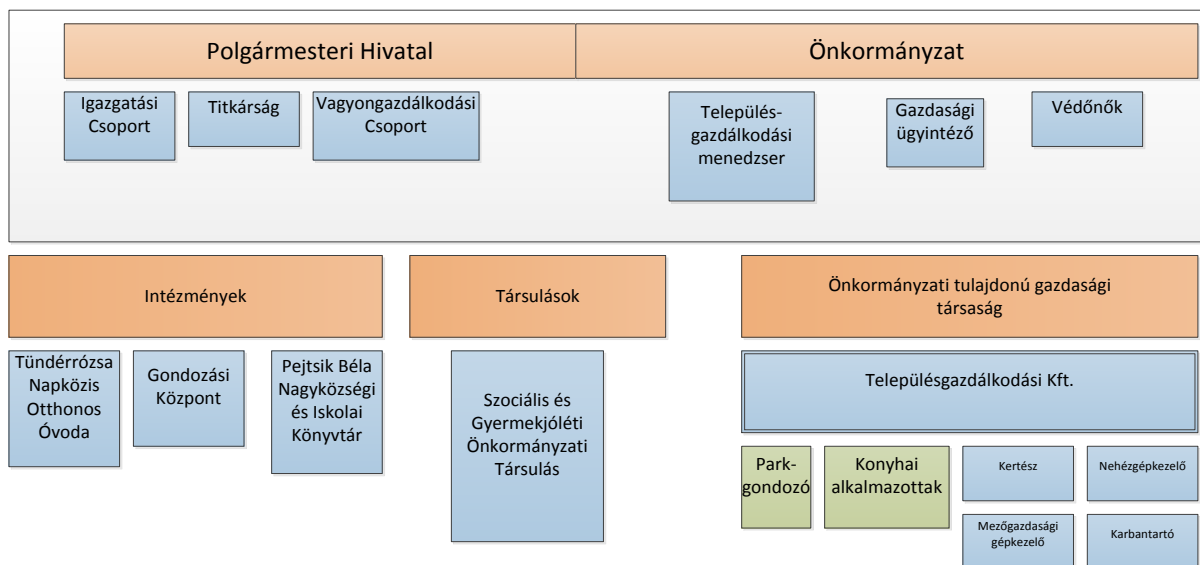
Tiszaalpár Önkormányzat esetében fókuszként merült fel a Településgazdálkodási Kft. vizsgálata, mely feladatok csoportosíthatók át a Kft-be, és ez hogyan érinti a jelenlegi intézményirányítást. Mivel az Önkormányzat és a Kft. profilja között is szerepel zöldfelületek karbantartása. Az intézményvezetők szemszögéből nem különül le az Önkormányzat és a Kft. feladatellátása.

Javaslat leírása

Javasoljuk a jelenleg az önkormányzat alkalmazásában álló 2 fő szakmunkás, zöld terület karbantartásban résztvevő munkatárs jogfolytonos átadását a Településgazdálkodási Kft. részére, hogy ezzel a feladatellátás áttekinthetőbbé váljon. Javasoljuk megvizsgálni a jelenleg önkormányzati feladatok között szerepeltetett óvodai, iskolai, intézményi és szociális étkeztetés átszervezését is a Kft. keretein belülre. Ezáltal létrejövő megváltozott intézményirányítási modellt a következő ábra szemlélteti. Zöld színnel jelöltük a változtatásokra tett javaslatot a modellben.

31. ábra javasolt új modell

Javaslat intézményirányítási modellre



A modell előnyei:

- a takarítási, étkeztetési funkciók centralizáltságából fakadó méretgazdaságossági előnyök kihasználhatók:
- a karbantartók közös koordinációja révén az intézményvezetők szükségleteire rugalmasabban tud reagálni a Kft., mivel egy vezető irányítás alá kerülnek, tehát homogénné válik az irányítás
- a karbantartók kapacitása hatékonyabban kihasználható, megszervezhető, ellenőrizhető

Továbbá javasoljuk a Településgazdálkodási Kft. rendelkezésére álló gépek bérbeadását bevételszerzés céljából, valamint az Önkormányzat tulajdonában álló jelentős mértékű mezőgazdasági földterületek műveltetésének feladatkörét szintén a Kft. tevékenységi körei közé beilleszteni. Ezáltal a közétkeztetés zöldség gyümölcs alapanyagainak megtermelésében részt tudna venni, azaz nőne a közétkeztetésbe bevont helyi termelők aránya és a Kft. eszközparkjának kihasználtsága.

VÁLTOZÁSVEZETÉSI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS FELADATOK

Mára a szervezetekben a változás mindennapi tényezővé vált, mivel a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása folyamatos célkitűzés, a szűkös erőforrásoknak köszönhetően. Ebből adódóan a változásvezetésnek széleskörű elméleti és gyakorlati háttere ismert. A változtatások során inkrementális és radikális változásvezetési stratégiák alkalmazása lehetséges, a változás mértékének függvényében.

Az intézményirányítási modell felépítéséhez megfogalmazott javaslatok általában kismértékű és kevés számú szervezeti jellemzők változtatására irányultak, mivel az inkrementális stratégiák jobban befogadhatóak az önkormányzatok működésében. Tiszaalpár esetében is az Önkormányzati fenntartású családi napközi, vagy bölcsőde létrehozásával kapcsolatban általánosan javasoljuk a fokozatosság elvét alkalmazni a bevezetés tekintetében, azaz a munkavállalói létszám és a beruházási költségek minimalizálását a kezdeti szakaszban. Ezáltal tapasztalat halmozódik fel a településen kialakuló valós igényekről, és rugalmasan tudnak reagálni a változásokra, mind növekvő mind csökkenő gyermekszám esetén.

A dokumentumban megfogalmazott változtatások folyamatokban és struktúrában mennek végbe, általában több önkormányzati szereplőt és szervezeti egységet érintve. Így kiemelt figyelmet érdemel a változtatások kommunikációja, hogy elkerüljük az információhiányból adódó bizonytalanságot és az érintettek alacsony együttműködési hajlandóságát.

A változtatással kijelölt célállapot elérését követően fontos azt megszilárdítani, azaz a változást intézményesíteni, beépíteni szükséges az összes érintett szervezeti folyamatba.

A projekt logikájából adódóan a változáskezeléshez és kommunikációs tevékenységekhez ütemtervet kell készíteni, mely a projekt továbbhaladása során készül majd el. Ennek kapcsán meg kell vizsgálni, hogy az Önkormányzat által elfogadott javaslatok milyen belső feladatok elvégzését igénylik. Ilyen területek lehetnek – a teljesség igénye nélkül - a következők:

- önkormányzati rendeletek és egyéb jogszabályi vonatkozások,
- belső szabályzatok javítása, kiegészítése, elkészítése,
- munkakörök pontosítása, felelősök, bérezés rendezése,
- munkajogi kérdések kezelése,
- költségvetési struktúra, módosítása,
- üzemeltetés, eszközök felülvizsgálata.

Az intézményirányítási modell tanácsadói javaslatainak ütemezése:

Javaslat	Felelős	Határidő
önkormányzat alkalmazásában álló 2 fő szakmunkás, zöld felület karbantartásban résztvevő munkatárs jogfolytonos átadása a Kft. részére		
önkormányzati feladatok között szerepeltetett óvodai, iskolai, intézményi és szociális étkeztetés átszervezése is a Kft. keretein belülre		
a Kft. rendelkezésre álló gépek bérbeadása		
az Önkormányzat tulajdonában álló jelentős mértékű mezőgazdasági földterületek műveltetésének feladatkörét szintén a Kft. tevékenységi körei közé beilleszteni		
Tündérrózsa Napközi Otthonos Óvodán belül családi napközi létrehozása		
Tiszaalpár, Alkotmány u. 18. szám alatti szolgálati lakás kialakítása		
Tiszaalpár Munkácsy utca, régi bölcsőde épületének felújítása		