



Aszód Város Önkormányzata

## Intézményirányítási modell javaslat

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. október



MAGYARY  
PROGRAM



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI



## Kiindulási adatok, információk a team-munka alapján

A feladat-ellátással kapcsolatban megírt tanulmányunkban részletesen bemutattuk és elemeztük a város intézményeinek működését, szakmai munkáját pedig a lakossági kutatás tanulmányban foglaltuk össze. Figyelembe véve azt a tényt, hogy Aszód város mérete nem indokol nagy intézményi összevonásokat és központi döntési folyamatokat, vizsgáltunk meg annak lehetőségét, milyen legyen a javasolható intézményirányítási modell.

Ehhez azonban előzetesen értékelni kellett a jelenlegi képviselő-testületi, polgármesteri irányítási funkciókat. A város képviselő-testülete rendszeres időközönként beszámoltatja intézményeit, köztük a két, pályázatban is vizsgált szervezetet. Áttekintve az elmúlt évek beszámolóit, úgy gondoljuk, az intézmények működése alapvetően a szakmai követelményeknek megfelelő. Amin fejleszteni kellene, azok a hatékonyság és a gazdaságos működés szempontjai. Itt azonban határt szabnak a rendelkezésre álló lehetőségek, s ezt a képviselő-testület is minden évben tudomásul vette.

Aszód Város intézményeinek összevonását, illetve további tagoltságát oly módon kell értelmeznünk, hogy annak csak akkor van értelme, ha a jelenlegi szűkös erőforrásokat a megváltozott vezetői – intézményi irányítás hatékonyabbá tudná tenni a vezetői szintek összevonásával, a vezetői információk egy személyhez rendelésével. Ehhez a döntéshez a vezetői team-mel áttekintettük, milyen lehetséges intézményirányítási formák jöhetnek szóba.

## Intézményirányítási modell lehetséges formái

A válaszadási folyamat elején tisztázni szükséges, hogy milyen modell lehetőségek állnak rendelkezésre a jelenlegi önkormányzati intézményi hálózat figyelembe vételével, mérlegelni szükséges a lehetséges alternatívákat. Bemutattuk, hogy jelenleg három lehetséges modell terjedt el a hazai önkormányzatok intézményirányítási modelljét tekintve, melyek a hatékonyság és eredményesség kérdését a feladat-ellátási rendhez illesztve alakultak ki. Ezek a következők:

- Nincs intézményi integráció: Az intézmények önálló vezetéssel, az összes irányítási funkciót figyelembe véve (szakmai, gazdasági, ellenőrzési, kapcsolattartási, kommunikáció, stb.) saját szakemberekkel, vezetőkkel rendelkeznek.
- Közepes mértékű integráció: Azonos működési területen dolgozó intézmények egy intézményként történő összevonása, amikor az irányítási

funkciókat az összeolvadó intézmények vonatkozásában egy vezetői szint látja el.

- **Teljes integráció:** Egy intézményen belül kerülnek összevonásra az összes városi közszolgáltatási feladatok, azokon belül is a kötelező és önként vállalt tevékenységek ellátására szerveződött intézmények. Egy vezetés látja el az összes intézmény szakmai, pénzügyi irányítását.

Ez a három önkormányzati irányítási modell a közszolgáltatás-fejlesztés és racionalizálás, valamint az ezekhez kapcsolódó szervezési és irányítási szempontok figyelembe vételével alakultak ki. A magyarországi tapasztalatok az azonos nagyságú városok tekintetében is eltérőek, mivel ezeket kötelezően elrendelni, de még javasolni sem lehet, mert minden esetben az adott város meghatározott intézményeinek kijelölt vezetőit kell értékelni, rajtuk keresztül a szakmai és gazdasági működést. Ez által nem jelenthető ki, hogy ami a szomszédos városban jó és megfelelő, az a vizsgált településen is hatékony és megtakarításokat eredményező.

Ezeket a rendező elveket vettük figyelembe az említett intézmények szervezeti egységeinek irányítási tevékenységeinek áttekintése és gazdasági eredményeinek vizsgálata során. Az alábbi értékelési szempontok figyelembe vételével team-munka keretében alakítottuk ki tanácsadói álláspontunkat. Az önkormányzattal történő kommunikáció a dokumentumok bekérését és áttanulmányozását követően az alábbi alaphelyzetet jelölte ki, melyre döntést a vezetői team-mel az önkormányzat hozott.

#### **Vizsgáltuk a szakmai feladat-ellátást:**

- Városi szinten, az önkormányzat költségvetésén keresztül, valamint az intézmény költségvetését is megvizsgálva tervezhető és a lakosság visszajelzése alapján hatékony szolgáltatási folyamatot valósítanak meg.
- A szervezet a területi kiegyenlítés elvéhez illeszkedő, mert a hozzárendelt létszámkeretek biztosítják a teljes körű ellátottság megvalósítását.
- Az önkormányzat és az intézmény közösen határozza meg fejlesztéseit, melyek összehangoltak és átgondoltak.
- A közszolgáltatások és feladatok ellátása a lakosság által visszaigazoltan megfelelő színvonalú.

### **Elemeztük a gazdaságos működést:**

- A város által igényelt szolgáltatási nagyságrendhez igazodó – bár javasolható fejlesztés - az intézmények szervezete (létszáma) és az általuk használt infrastruktúra.
- Az intézmények munkatársai, vezetői között párhuzamos feladat-ellátást nem találtunk, biztosított a hatékony működés.

### **Vizsgáltuk a szolgáltatás-fejlesztés lehetőségeit:**

- A jelenleg használt infrastruktúra jelentősebb szolgáltatás-fejlesztést nem tesz lehetővé, szükséges az infrastruktúra közeljövőben történő fejlesztése.
- A jelenlegi árbevétel eredményező szolgáltatások köre nem bővíthető.
- A szervezetek hatékony működése belső átcsoportosításokkal, új szervezeti struktúra kialakításával már nem fokozható.

### **Vizsgáltuk az irányítás, ellenőrzés kereteit és módszereit:**

- A szakmai irányításhoz szükséges vezetői kompetenciák rendelkezésre állnak.
- A vezetők által, a kis irányított létszámok miatt a tevékenységek könnyen átláthatóak, szervezhetőek.
- A szervezeteken belüli emberi kapcsolatokra építeni lehet az egyre növekvő lakossági igények kielégítése során.

Láthatóan az éves költségvetés keretein belül hatékonyan működő intézmények, a szervezeti ábrákban meghatározott szakmai keretek belül jól szervezettek, a munkatársi kör az adott feladat-ellátáshoz elegendő kompetenciával rendelkezik.

## **Eredmények, konklúziók**

### **Az önkormányzati feladatok kiszervezésével kapcsolatosan kijelölt szervezetek dokumentumainak és gazdálkodással összefüggő adatainak átvizsgálása során az alábbiak állapíthatók meg:**

- Az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatellátása érdekében célhoz kötötten az elmúlt több mint 20 évben folyamatosan alapított nonprofit gazdasági társaságokat, költségvetési intézményeket. A gazdasági társaságok és költségvetési intézmények által ellátott közhasznú feladatokhoz szükséges forrásokat az önkormányzat költségvetésében biztosítja, a gazdasági társaságok pedig üzleti tervükben, a költségvetési intézmények éves költségvetésükben évenként tervezik.

- A szociális ellátásban és a közművelődésben működő intézmények (Aszód Városi Kulturális Központ, Gyermekétkeztetési Intézmény), mint önálló gazdálkodást folytató költségvetési intézmények végzik tevékenységüket. A 2012-2013. év vonatkozásában megállapítható, hogy a működéssel összefüggő kiadások és bevételek nem, vagy alig hasonlíthatók össze. Ennek okai a két gazdasági év eltérő nyilvántartási módjában találhatók. Javasolt a gazdálkodási adatok összehasonlíthatóságának érdekében azonos tartalmú nyilvántartási rendszer alkalmazása.
- A szociális ellátásban és a közművelődésben működő intézmények (Aszód Városi Kulturális Központ, Gyermekétkeztetési Intézmény) bontott kiadásai alapján nem állapítható meg az, hogy az ellátási körükbe tartozó feladataikat hatékonyan látják-e el. Ennek megállapítására további adatok biztosítása és vizsgálata javasolt.
- A szociális ellátásban és a közművelődésben működő intézmények (Aszód Városi Kulturális Központ, Gyermekétkeztetési Intézmény) emberi erőforrásokkal kapcsolatos gazdálkodás – a rendelkezésre álló adatok alapján – hatékony és megfelelő.
- Az Aszód Városi Kulturális Központ SZMSZ mellékleteként meghivatkozott Működési engedély nem állt rendelkezésre jelen tanulmány elkészítése során. Ha valóban nem rendelkezik az intézmény működési engedéllyel, akkor javasolt az alapító okirat és az SZMSZ módosítását elvégezni.
- Az intézmények beszerzési tevékenységének vizsgálatát nem sikerült teljes körűen elvégezni, de az megállapítható, hogy az alkalmazott formszerződések az általános információk kivételével nem tartalmaznak a tényleges tárgyra vonatkozó információkat. Javasolt a beszerzési tevékenység felülvizsgálata és a megváltozott jogszabályi környezetnek megfelelő szerződéstípusok bevezetés és használata.

**A fentiek figyelembe vételével tanácsadói álláspontunk, hogy a jelen legi intézményirányítási modellt megváltoztatni nem szükséges, tehát a két intézményt külön-külön vezetői által irányítottan kell hagyni, összevonásukra racionális érv nem mutatható be.**