

# Az önkormányzatra és az intézményrendszerre vonatkozó intézményi modell – Helyzetfelmérés

Gyöngyös Város Önkormányzata

2014. június 30.

# Tartalomjegyzék

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Bevezetés                              | 3  |
| 2     | Helyzetelemzés                         | 4  |
| 2.1   | A helyzetelemzés célja és módszertana  | 4  |
| 2.2   | Átfogó helyzetkép                      | 6  |
| 2.3   | Operatív irányítás jelenlegi rendszere | 11 |
| 2.4   | Támogató folyamatok bemutatása         | 11 |
| 2.4.1 | Gazdasági és humán adminisztráció      | 12 |
| 2.4.2 | Beruházás és fejlesztés                | 12 |
| 2.4.3 | Beszerezés                             | 12 |
| 2.4.4 | Létesítménygazdálkodás                 | 13 |
| 2.4.5 | Likviditásmenedzsment                  | 14 |
| 3     | A helyzetfelmérés megállapításai       | 15 |

## 1 Bevezetés

Az ÁROP-1.A.5 azonosítószámú projektek megvalósításának célja a megváltozott önkormányzati feladatkörök – amely a polgármesteri hivatalok, az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében is változásokat tesz szükségessé – felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.

Cél továbbá az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt.

Jelen tanulmányban ennek megfelelően az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatos szervezeti leképeződést vizsgáljuk, **az önkormányzatra és az intézményrendszerére vonatkozó intézményi modellt** térképezzük fel, a jelenlegi helyzet bemutatásával. Ennek megfelelően a tanulmány alapot képez továbbá az **Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozásához** is.

A felülvizsgálat módszerének alapja a dokumentumelemzés, vagyis az intézmények kapcsolódó anyagainak, alapdokumentumainak áttekintése, rendszerezése, és az ebből fakadó tisztázandó kérdések és következtetések összeállítása. Ezt egészítette ki a személyes interjúzás, melynek keretében előre meghatározott kérdések mentén az intézmények vezetői és a Polgármesteri Hivatalköztisztviselői további, mélyebb betekintést tudtak nyújtani a dokumentumokban nem fellelhető működési elvekről.

A felülvizsgálat nem készülhetett volna el a Gyöngyösi Polgármesteri Hivatal, az önkormányzati intézmények munkatársainak aktív támogatása nélkül. Ezúton fejezzük ki köszönetünket a tanulmány elkészítésében közreműködő minden hivatali és intézményi szakembernek.

## 2 Helyzetelemzés

### 2.1 A helyzetelemzés célja és módszertana

E fejezet célja azon területek rövid áttekintése, amelyek a Gyöngyös Város Önkormányzatának fenntartásában levő intézményeknek a működését és együttműködését, valamint az Önkormányzattal való kapcsolatát érintik. Azokat a pontokat gyűjtöttük össze, amelyeken véleményünk szerint az Önkormányzatnak beavatkozási lehetősége van a hatékonyabb működés érdekében. A fejezetben felvázolt helyzetkép jelenti a viszonyítási pontot javaslataink megfogalmazásához, mely mind az intézményirányítási modellek bemutatásához, mind pedig a feladat ellátási- és finanszírozási modell kidolgozásához alapot nyújt.

A helyzetelemzéshez szükséges információkat vezetői interjúk, az intézmények által rendelkezésünkre bocsátott adatok segítségével, valamint önkormányzati és intézményi dokumentumok elemzésével gyűjtöttük össze.

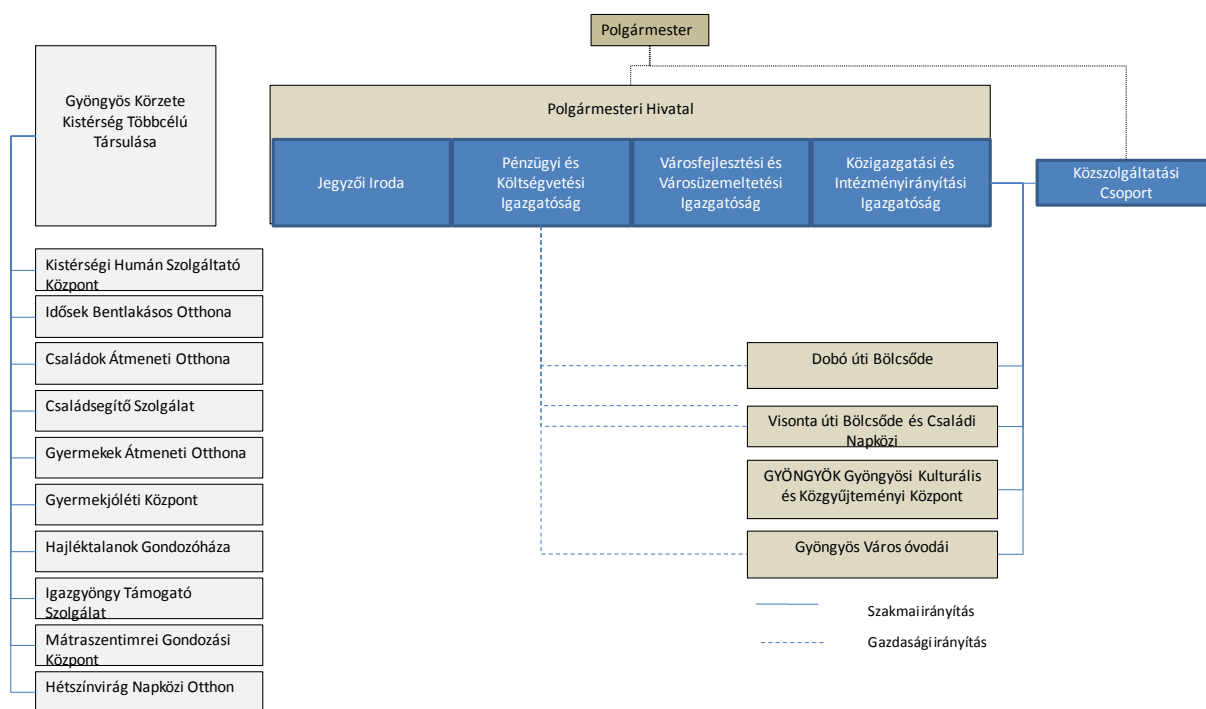
A helyzetelemzés jellegét tekintve kvalitatív, kiemelt megállapításainkat azonban a költségvetési beszámolókból található, illetve a vezetői interjúkon megismert számadatokkal támasztjuk alá.

A vizsgálatba bevont intézmények a következők:

| Intézmény neve                                 |
|--|
| Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi        |
| Dobó úti Bölcsőde                              |
| Gyöngyös Város Óvodái                          |
| Gyöngyösi Kulturális és Közgyűjteményi Központ |
| Kistérségi Humán Szolgáltató Központ           |

A kistérségi feladatellátást csupán az önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódóan vizsgáljuk, részletesebb elemzésére nem térünk ki. Jelen elemzésünkben nem vizsgáljuk ugyanakkor a Közszolgáltatási Csoportot, mely jelenleg – más megoldás híján – az Önkormányzathoz rendelve, közvetlenül a polgármesternek alárendelve működik. A Közszolgáltatási Csoport helyzetének vizsgálata és a működésére vonatkozó javaslatok megtétele „Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata” feladatcsoport keretén belül valósul meg.

Az intézmények és az Önkormányzat, valamint a Polgármesteri Hivatal kapcsolatrendszerét a következő ábra szemlélteti:



**A dokumentumelemzés és a lefolytatott vezetői interjúk alapján néhány fontos, átfogó megállapítást már a helyzetelemzés elején megtehetünk:**

- A 2007-ben történt szervezeti átalakítások és a 2013-as oktatási rendszert érintő átalakítás eredményeként a város jelenleg 4 intézménnyel rendelkezik.
- Az Önkormányzat nem rendelkezik egészségügyi intézménnyel, ezért a védőnők és az Anyatejűjtő Állomás dolgozói (Köszolgáltatási Csoport) közvetlenül a Polgármesternek alárendelve működnek.
- Az intézményvezetők a jelenlegi rendszert (részben önálló működés) működését lassúnak találják, ám abban egyetértenek, hogy a város finanszírozási helyzete miatt a gazdálkodáspolitikai szigorítása a szükségszerű lépés volt.

Vizsgálatunkat az önkormányzati intézmények működési folyamatainak áttekintésével kezdjük. Három szintre bontjuk fel az intézmények tevékenységeit, amelyek a következők:

- vezetői szinten végzett operatív irányítás;
- alaptevékenységek;
- és az alaptevékenységek folytatásához szükséges támogató tevékenységek végzése.

Az intézmények működésének vizsgálata az **alapfolyamatok** vizsgálatával kezdődik, amelyet pontosan az Alapító Okirat rögzít. Ez definiálja az intézmény tevékenységi körét, amely egyrésztől törvényileg meghatározott, másrésztől önként vállalt.

**Támogató folyamat**nak nevezünk minden olyan tevékenységet, amely az alapfolyamat tevékenységeinek folyamatos biztosítását eredményezi. A tárgyi és szellemi infrastruktúra biztosítása és adminisztrációja, a gazdálkodási és beszámoló készítési kérdések tartoznak ide.

**Az irányítási folyamatok** közé tartozik a szervezet operatív irányítása, a vezetői és a stratégiai szintű döntések meghozatala, amelyek többek között az alapfolyamatok súlyozásának jövőbeli változását eredményezik. Ez magába foglalja a Polgármesteri Hivatal irányító szerepét is. A megvalósíthatósági tanulmány annyiban terjed ki a Polgármesteri Hivatalra, amennyiben a feladatellátás során

kapcsolódási pont merül fel, a jelenlegi vizsgálat tárgyát azonban nem képezi a Polgármesteri Hivatal szervezetének felülvizsgálata.

Az intézményeket fenntartójuk szerint két csoportba sorolhatjuk: (1) az önkormányzati fenntartású intézmények és (2) társulás útján fenntartott intézmények. A helyzetelemzés elvégzése során az az egyik vizsgálati szempontunk, hogy a vezetői és támogató területeken elvégzett feladatok különböznek-e a két intézménytípus esetében. Megvizsgáljuk, hogy rendelkeznek-e a támogató területeken dolgozó alkalmazottak olyan ágazat vagy intézmény specifikus tudással, amelyek nélkülözhetetlenek a folyamatos munkavégzés során, ugyanakkor nehezen elsajátítható. Elemezzük az egyes támogató folyamatok résztvevőit is, amelyek adott speciális esetben az alaptevékenységtől elválaszthatatlanok, és így az alaptevékenység részének tekintünk.

Az elemzés fő nehézségét a vizsgálandó kérdések sokrétűsége adja. A vizsgálat egyik dimenziójában található a 4+10 intézmény, amelyet két kategóriába szűkítettünk, a második dimenzióban található a támogató tevékenységek területei. **Az összehasonlíthatósághoz további részfolyamatokat kell tekintenünk**, mint például az infrastruktúragazdálkodás során a takarítás vagy karbantartás.

Az elemzés elvégzése során figyelemmel kell lenni arra, hogy a jövőbeli működtetés sikertényezője a munkatársak kiválasztása központi és intézményi szinten, ami pedig hatással lehet a megvalósítási alternatívára. Ennek érdekében a javaslatok megfogalmazása alapot nyújt „Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése” tanulmány megállapításaihoz.

## 2.2 Átfogó helyzetkép

Gyöngyös Város Önkormányzata 2004-ben valósította meg a kiskincstári rendszert, azóta részben önálló intézményekkel rendelkezik. 2013. január 1-jén az oktatási rendszer átalakításának keretében a korábban önkormányzati fenntartásban lévő közoktatási intézmények a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásába és működtetésébe kerültek..

A következő táblázatban összesítve olvasható az intézmények alaptevékenysége:

| Intézmény neve                                 | Alaptevékenység   |
|--|---|
| Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi        | Gyermekek napközbeni ellátása és bölcsődei ellátás 20 hetes kortól 3 éves korig, valamint családi napköziben történő nappali felügyelet, gondozás, nevelés. |
| Dobó úti Bölcsőde                              | Gyermekek napközbeni ellátása és bölcsődei ellátás 20 hetes kortól 3 éves korig.  |
| Gyöngyös Város Óvodái                          | Óvodai nevelés, ellátás, sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelése, ellátása.   |
| Gyöngyösi Kulturális és Közgyűjteményi Központ | Kulturális műsorok, rendezvények, kiállítások szervezése, közművelődési tevékenységek és  |

| Intézmény neve                       | Alaptevékenység  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | támogatásukés kiegészítő szolgáltatások biztosítása. Könyvtári szolgáltatások, múzeumi gyűjteményi és kiállítási tevékenységek.  |
| Kistérségi Humán Szolgáltató Központ | Szociális (szociális étkeztetés, házi segítségnyújtás, időskorúak, fogyatékkal élők, pszichiátriai és szenvedélybetegek nappali ellátása, támogató szolgáltatás, közösségi ellátások, jelzőrendszeres házi segítségnyújtás, családsegítés, hajléktalanok ellátása) és gyermekjóléti feladatok (gyermekjóléti központ, családok és gyermekek átmeneti otthona) megszervezése, koordinálása a Gyöngyös Körzete Kistérség Többcélú Társulását alkotó települések területén. |

Az intézmények fő tevékenységcsoportjait és működésük értékelését a következők szerint mutatjuk be:

#### **Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi**

Tevékenységi kör: Az intézmény alapfeladata a napközbeni és bölcsődei ellátás, valamint családi napközi működtetése. Az 1972-ban alapított intézmény, 2011 óta 4 db családi napközit is működtet, ellátva a városban képződött igényeket. Az intézménymind összesen 78 férőhellyel rendelkezik. Ebből 56 férőhely bölcsődei, valamint 3 x 5, és további 1 x 7 családi napközis. A bölcsőde az alapellátáson túl szolgáltatásként tanácsadással, időszakos gyermekfelügyelettel, játék- és eszközkölcsonzéssel is segítheti a családokat.

Létszám, szervezet: Az intézményben dolgozók száma 23 fő. Az étkeztetési feladatokat 1 fő étkeztetésvezető látja el. Az intézményt 1 fő intézményvezető vezeti, 8 fő gondozónő valamint az 1 fő családi napközis állandó helyettes és 4 fő családi napközis feladatokat ellátó személy munkáját 4 takarítónő, 2 fő szakács és 2 fő konyhai kisegítő támogatja.

Gazdálkodás, hatékonyság: Az intézmény saját konyhával rendelkezik, mely a bölcsőde mellett a közvetlenül szomszédos óvoda részére is biztosítja az étkeztetést. A konyhai kapacitás (250 adag) meghaladja a bölcsőde és az óvoda ellátásához szükséges mennyiséget, így 50 adag szociális étkeztetésbe kerül. Ennek nettó bevétele éves szinten (a költségeket leszámítva) kb. 2 millió forint, amely az intézmény bevétele.

Infrastruktúra: A bölcsőde integrált intézményként működik, székhelyén bölcsődei és telephelyén családi napközis ellátási formával.

#### **Dobó úti Bölcsőde**

Tevékenységi kör: A bölcsőde a gyermekjóléti alapellátás része, a családban nevelkedő - 20 hetestől - 3 éves korú - gyermekek napközbeni ellátását, szakszerű gondozását és nevelését végző intézmény.

Az alapellátáson túl játszócsoportos, és időszakos gyermekfelügyeleti szolgáltatást is biztosítanak.

Létszám, szervezet: Az intézményben dolgozók létszáma 42 fő. Az intézményvezető munkáját 1 fő élelmezésvezető segíti. Az alapfeladatokat végző munkatársak száma 23 fő, mellettük 7 fő takarítónő és 10 fő konyhai dolgozó dolgozik.

Gazdálkodás, hatékonyság: Székhelyén és telephelyén, saját konyhával rendelkezik, mely a bölcsőde mellett a közvetlenül szomszédos óvoda részére is biztosítja az étkeztetést.

Infrastruktúra: A bölcsőde székhelyén jelenleg 110 férőhellyel rendelkezik. Négy gondozási egységgel, és nyolc csoportszobával működik. A telephelyén további 26 férőhely áll rendelkezésre egy gondozási egységként 2 csoportszobában.

### **Gyöngyös Város Óvodái**

Tevékenységi kör: Az óvodában közel 1000 gyermek óvodai nevelése folyik. Jelenleg két kiemelt területe van a fejlesztési munkának: az egészség-nevelés és mozgás, valamint az anyanyelvi nevelés.

Létszám, szervezet: Az intézményben dolgozók létszáma egyidejűleg 184 fő, melyből 89 fő az alapfeladatot végző óvodapedagógus. Az intézményvezető munkáját 3 intézményvezető-helyettes segíti, akik maguk is csoportban dolgozó óvónők. Emellett 3 csoportonként 1 fő pedagógiai asszisztens dolgozik az intézményben, összesen 14 fő. Az alapfeladat támogatását 43 fő dajka és 20 fő konyhai dolgozó segíti. Az egyéb feladatokat 5 fő fűtő és 9 fő rehabilitációs foglalkoztatott látja el.

Gazdálkodás, hatékonyság: Az óvoda 9 tagóvodával működik, melyek integrációja 2007-ben valósult meg. A tagóvodai struktúra a helyettesítések, továbbképzések szempontjából hatékony feladatellátást biztosít, az eltelt időszakban a rendszer olajozott működése is megvalósult.

Infrastruktúra: Az óvoda 9 tagóvodája a székhelyen valamint 8 telephelyen működik. 3 óvoda a bölcsődével egy épületben helyezkedik el.

### **Gyöngyösi Kulturális és Közgűjteményi Központ (GYÖNGYÖK)**

Tevékenységi kör: A GYÖNGYÖK az alábbi intézményegységek keretében látja el feladatait<sup>1</sup>:

GYÖNGYÖK Mátra Művelődési Központ – feladata különböző előadások, hangversenyek, koncertek, művészeti kiállítások, találkozók, fesztiválok, irodalmi estek, filmklubok szervezése, hagyományőrző közösségek működtetése, az ünnepek kultúrájának gondozása. Emellett a városi ünnepek, rendezvények szervezője, lebonyolítója.

GYÖNGYÖK Vachott Sándor Városi Könyvtár – általános gyűjtőkörű, nyilvános, városi B típusú könyvtár, mely felnőtt olvasószolgálat, zenei részleggel, helyismereti részleggel, feldolgozó részleggel és gyermekkönyvtárral rendelkezik.

GYÖNGYÖK Fiókkönyvtár

---

<sup>1</sup> GYÖNGYÖK alapító okirata, SZMSZ-e alapján



GYÖNGYÖK Herman Lipót festőművész állandó kiállítása – a Munkácsy-díjas festőművész Gyöngyös város tulajdonát képező hagyatékának őrzése, gondozása, az állandó kiállítás működtetése, megismertetése az érdeklődőkkel.

GYÖNGYÖK Huszár Lajos Éremtár – a Gyöngyös város tulajdonában lévő éremgyűjtemény gondozása, kiállítása és bemutatása állandó jelleggel.

GYÖNGYÖK Családi Intézet – a családi rendezvények (házasságkötések, gyászszertartások), névadók, állampolgári eskütetelek színvonalas lebonyolításának színtere.

GYÖNGYÖK Ifjúsági Szolgáltató és Tanácsadó Iroda – a gyermek és ifjúsági korosztály számára kialakított tér. A diákokat segíti a pályázati lehetőségek, európai önkéntes szolgáltatások, ifjúsági csereprogramok, diákmunkák, kortárs képzésekkel kapcsolatos jelentkezésekben, tennivalókban. Több civil ifjúsági közösség működéséhez helyet teremt.

Létszám, szervezet: Az intézményben dolgozók létszáma 36 fő. A közgyűjteményi és rendezvényszervezői feladatokat 20 fő látja el. Emellett a gazdasági, ügyviteli feladatokat 9 fő, a műszaki, technikai feladatokat 8 fő végzi.

Gazdálkodás, hatékonyság: Az intézmények közül egyedül a GYÖNGYÖK rendelkezik gazdasági vezetővel.

Infrastruktúra: Az intézményegységek számához igazodva a székhelyén és 6 telephelyen látja el a feladatokat az intézmény.

Az alaptevékenységek és az intézmények működésének átfogó értékelése után a következő táblázatokban bemutatásra kerülnek az intézmények méretével, személyi jellegű kiadásaival és működési tevékenységével kapcsolatos információk:

#### Az intézmények méretére vonatkozó információk

| Intézmény neve                                 | Alkalmazottak száma<br>(előírányzat) |                                    | Összes kiadás (előírányzat)<br>(eFt) |                |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|----------------|
|  | 2012                                 | 2013                               | 2012                                 | 2013           |
| Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi        | 24 (+1<br>részmunkaidős)             | 24                                 | 79 061                               | 77 830         |
| Dobó úti Bölcsőde                              | 39 (+2<br>részmunkaidős)             | 39 (+2<br>részmunkaidős)           | 129 603                              | 123 132        |
| Gyöngyös Város Óvodái                          | 161 (+9<br>részmunkaidős)            | 173 (+10<br>részmunkaidős)         | 610 344                              | 604 567        |
| Gyöngyösi Kulturális és Közgyűjteményi Központ | 32 (+4<br>részmunkaidős)             | 32 (+4<br>részmunkaidős)           | 186 203                              | 185 612        |
| <b>Összesen</b>                                | <b>256 (+16<br/>részmunkaidős)</b>   | <b>268 (+16<br/>részmunkaidős)</b> | <b>1 005 211</b>                     | <b>991 141</b> |

*Forrás: 2012. és 2013. évi beszámoló excel melléklete*

| Intézmény neve                                 | Alkalmazottak száma (12.31-én betöltött álláshelyek száma) |                                | Összes kiadás (teljesítés) (eFt) |                |
|--|--|--------------------------------|----------------------------------|----------------|
|  | 2012   | 2013                           | 2012                             | 2013           |
| Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi        | 24 (+1 részmunkaidős)                                      | 23                             | 76 701                           | 77 329         |
| Dobó úti Bölcsőde                              | 39 (+3 részmunkaidős)                                      | 39 (+3 részmunkaidős)          | 127 547                          | 122 990        |
| Gyöngyös Város Óvodái                          | 162 (+9 részmunkaidős)                                     | 173 (+9 részmunkaidős)         | 612 358                          | 603 704        |
| Gyöngyösi Kulturális és Közgyűjteményi Központ | 31 (+4 részmunkaidős)                                      | 33 (+3 részmunkaidős)          | 176 619                          | 182 428        |
| <b>Összesen</b>                                | <b>256 (+17 részmunkaidős)</b>                             | <b>268 (+15 részmunkaidős)</b> | <b>993 225</b>                   | <b>986 451</b> |

Forrás: 2012. és 2013. évi beszámoló excel melléklete

A gyöngyösi intézményekben 2013-ban 268 fő teljes munkaidős és 15 fő részmunkaidős munkatárs fő dolgozott, amely az előző évihez képest közel 4%-os növekedést jelent. A létszámnövekedés az óvodáknál jelentkezett, a többi intézménynél közel állandó maradt a létszám. A létszám növekedése ellenére az összes kiadás kis mértékben csökkent.

#### Az intézmények személyi jellegű kiadásainak aránya az összes kiadáshoz viszonyítva

| Intézmény neve                                 | Személyi jellegű kiadás (járulékokkal együtt)/összes kiadás (%) |      |
|--|---|------|
|  | 2012  | 2013 |
| Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi        | 64  | 60   |
| Dobó úti Bölcsőde                              | 67  | 66   |
| Gyöngyös Város Óvodái                          | 70  | 74   |
| Gyöngyösi Kulturális és Közgyűjteményi Központ | 60  | 59   |

A személyi jellegű kiadások aránya az egyes intézmények költségösszetételében az alábbiak szerint változott: a bölcsődék és a GYÖNGYÖK esetében kis mértékben csökkent, az óvoda esetében növekedett.

Az intézményüzemeltetés racionalizálása vizsgálata során a költségcsökkentés mellett fontos szerepet játszik az intézmények saját bevételeinek a szerepe az önkormányzati támogatás csökkenthetőségében.

#### Az intézmények költségvetésének bevételi oldala (teljesítés)

| Intézmény neve                          | Összes bevétel (eFt) |        | Saját bevétel (eFt) |        | Saját bevétel/összes bevétel (%) |      |
|---|----------------------|--------|---------------------|--------|----------------------------------|------|
|   | 2012                 | 2013   | 2012                | 2013   | 2012                             | 2013 |
| Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi | 21 566               | 21 068 | 15 652              | 15 336 | 73                               | 73   |

|   |                |                |               |               |           |           |
|---|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------|-----------|
| Dobó úti Bölcsőde                                 | 33 168         | 33 606         | 21 159        | 22 255        | 64        | 66        |
| Gyöngyös Város Óvodái                             | 76 684         | 85 249         | 21 284        | 24 423        | 28        | 29        |
| Gyöngyösi Kulturális és<br>Közgyűjteményi Központ | 37 661         | 38 686         | 35 255        | 34 640        | 94        | 90        |
| <b>Összesen</b>                                   | <b>169 079</b> | <b>178 609</b> | <b>93 350</b> | <b>96 654</b> | <b>55</b> | <b>54</b> |

*Forrás: 2012. és 2013. évi beszámoló excel melléklete*

Az intézmények összességének kb. fele saját bevétel, a többi jellemzően az ételmezési bevételből származik. A legnagyobb arányú ételmezési bevétele az óvodának van, ezért esetükben a saját bevétel aránya alacsonyabb.

### 2.3 Operatív irányítás jelenlegi rendszere

A közoktatási intézmények a Klebelsberg Intézményfenntartó Központhoz kerültek 2013. január 1-jén, melynek következtében 1 fő intézményi referens a Polgármesteri Hivataltól átkerült az Intézményfenntartó Központ Gyöngyösi Tankerületéhez. Továbbá a járás kialakításával további 1 fő intézményi referens és 1 fő adminisztrátor távozott. Az Polgármesteri Hivatal Közigazgatási és Intézményirányítási Igazgatóságánál maradt intézmények szakmai irányítását jelenleg 4 fő ügyintéző és 1 fő adminisztrátor (egyéb munkaköri feladatai mellett) végzi.

Az önkormányzati fenntartásban levő intézmények – a GYÖNGYÖK kivételével – önállóan működő intézmények, így a pénzügyi-gazdasági folyamataikról a Polgármesteri Hivatal Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóságán keresztül naprakész információkat kapnak a városvezetők. Ezt erősíti az az intézkedés is, miszerint az intézményi költségvetés elfogadása mellett az intézményvezetői kötelezettségvállalások jóváhagyása eseti jelleggel, alpolgármesteri szinten történik. Ez a kézzivezérelt működés a több körös jóváhagyási folyamat miatt az átfutási időt jelentősen növeli.

Az intézmények havi rendszerességgel, Excel táblázatokban kapnak információkat a költségvetésük aktuális állapotáról.

### 2.4 Támogató folyamatok bemutatása

A **támogató tevékenységeket** a következő csoportosításban vizsgáljuk:

1. **gazdasági és humánadminisztráció;**
2. **beruházás és fejlesztés;**
3. **beszerzés;**
4. **létesítménygazdálkodás;**
5. **likviditásmenedzsment.**

### 2.4.1 Gazdasági és humán adminisztráció

A gazdasági és humán adminisztráció olyan folyamatok összességét jelentik, amelyek egymásra épülve, egymásba ágyazva jelennek meg. A következő fő folyamatokat különböztetünk meg: költségvetés-tervezéssel és módosítással kapcsolatos feladatok, beszámolóval kapcsolatos tevékenységek, főkönyvi és analitikus könyvelés, házipénztári és pénzkezelési tevékenység, vagyongazdálkodás, bérmunkaüggyel kapcsolatos folyamatok, szabályzatok készítése, kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés, teljesítések igazolása.

A munkaüggyel kapcsolatos feladások elkészítése az intézmények szintjén bonyolódik, de a bérszámfejtés már központilag történik a Magyar Államkincstár szervezeti egységében.

Az informatikai támogatottság a pénzügyi területen igen alacsony fokú.

A gazdasági adminisztrációra vonatkozóan megállapítható, hogy az már jelenleg is központosítva kerül ellátásra, a Polgármesteri Hivatal keretein belül. Ez a feladatellátási forma megfelelő, alacsony költséggel bír, problémát a folyamatok lefutásának időigényében látunk.

### 2.4.2 Beruházás és fejlesztés

A lefolytatott interjúk alapján megállapítható, hogy az intézmények szintjén a beruházás-fejlesztésre vonatkozóan nem jelenik meg külön kapacitás, azt a Fenntartó központosítva végzi.

A beruházásra vonatkozó kiadások szintje minimális, 2012. évben a GYÖNGYÖK esetében merült fel, összesen 3,7 millió Ft értékben. Emellett pályázati forrásból összesen csaknem 200 millió Ft-ot költött az Önkormányzat a Fecske Úti tagóvoda és a Polgármesteri Hivatal energetikai korszerűsítésére, a Mátra Művelődési Központ tetőfelújítására és a Dobó Úti Bölcsőde fejlesztési munkáira.

### 2.4.3 Beszerzés

A minden intézményben szükséges anyagok (tisztító-, takarítószer, nyomtatványok, irodai eszközök, stb.) beszerzése intézményenként, önállóan történik, közös beszerzésre nem került eddig sor.

Az intézmények összessége (valamint a Polgármesteri Hivatal<sup>2</sup>) esetében beszerzendő általános anyagok listáját a következő táblázat tartalmazza, hozzárendelve a kapcsolódó kiadásokat is.

| Beszerzés tárgya                   | Összesített adatok<br>(2012, eFt) |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Anyagbeszerzés összesen</b>     | <b>47 501</b>                     |
| Irodaszer, nyomtatvány beszerzése  | 12 775                            |
| Könyv beszerzése                   | 1 091                             |
| Folyóirat beszerzése               | 1 331                             |
| Egyéb információhordozó beszerzése | 61                                |
| Tüzelőanyagok beszerzése           | 0                                 |
| Hajtó- és kenőanyagok beszerzése   | 4 752                             |
| Szakmai anyagok beszerzése         | 4 673                             |

<sup>2</sup> A beszerzések vonatkozásában az intézményeket együtt vizsgáljuk a Polgármesteri Hivatallal, mivel a szinergiák kihasználása ebben az esetben magasabb megtakarítási potenciált rejt magában.

| <b>Beszerezés tárgya</b>                                | <b>Összesített adatok<br/>(2012, eFt)</b> |
|---|---|
| Kisértékű tárgyi eszközök, szellemi termékek beszerzése | 4 659                                     |
| Munkaruha, védőruha, formaruha, egyenruha beszerzése    | 2 045                                     |
| Egyéb anyagbeszerzés                                    | 16 114                                    |
| <b>Kommunikációs szolgáltatás összesen</b>              | <b>41 458</b>                             |
| Nem adatátviteli célú távközlési díjak                  | 7 911                                     |
| Adatátviteli célú távközlési díjak                      | 4 628                                     |
| Egyéb kommunikációs szolgáltatások                      | 28 919                                    |
| <b>Létesítmény üzemeltetés összesen</b>                 | <b>425 546</b>                            |
| Gázenergia-szolgáltatás díja                            | 35 613                                    |
| Villamosenergia-szolgáltatás díja                       | 82 291                                    |
| Távhő- és melegvíz-szolgáltatás díja                    | 20 816                                    |
| Víz- és csatornadíjak                                   | 9 699                                     |
| Karbantartási, kisjavítási szolgáltatások kiadásai      | 27 863                                    |
| Egyéb üzemeltetési, fenntartási szolgáltatási kiadások  | 249 264                                   |
| <b>Egyéb szolgáltatás</b>                               | <b>22 662</b>                             |
| Pénzügyi szolgáltatások kiadásai                        | 22 662                                    |

*Forrás: 2012 Éves beszámoló összesítő riport*

A fenti táblázatból kiolvasható, hogy a beszerzés-ellátás területén a legnagyobb tételt a létesítményüzemeltetéssel kapcsolatos kiadások jelentik.

#### **2.4.4 Létesítménygazdálkodás**

A létesítménygazdálkodás esetében a következő folyamatokat különböztetjük meg: takarítás, karbantartás, fűtés, kertgondozás, mosás-konyhai kisegítő feladat.

Megállapítható, hogy az egyes tevékenységek között átfedések vannak, egy-egy dolgozó több feladatot is végez. Ez a kapacitások kihasználásának magasabb szintjét eredményezi.

Takarítás: A feladatot az óvodák esetében a dajkák, a bölcsődék esetében takarítónők végzik..

Karbantartás: A karbantartói feladatok jellemzően időszakosan merülnek fel. Ennek következménye az, hogy a karbantartási feladatokat ellátók más tevékenységeket is végeznek munkaköri leírásuk szerint.

Fűtés: A város helyzetéből adódóan az intézmények fűtését az óvodák esetében nem távfűtési rendszerrel oldják meg, hanem arra külön munkaerőt foglalkoztatnak.

Mosás, konyhai kisegítés: Az óvodák, bölcsődék esetében olyan speciálisan beágyazódik az alapfeladatok közé, hogy az alaptevékenység részeként kell kezelni a feladatot. Az intézmények egy részében főzőkonyha működik.

A következő táblázat összefoglalóan mutatja be az intézményekben dolgozó támogató tevékenységeket folytató munkatársak létszámát.

**Létesítménygazdálkodási feladatokat végző munkatársak létszáma (2013, fő)**

| <b>Intézmény</b>                               | <b>Takarítás</b> | <b>Karbantartás,<br/>fűtés</b> | <b>Konyhai<br/>feladatok</b> | <b>Egyéb<br/>kiszegítő</b> | <b>Összesen</b> |
|--|------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Visonta úti Bölcsőde és Családi Napközi        | 4                |                                | 4                            |                            | <b>8</b>        |
| Dobó Úti Bölcsőde                              | 7                |                                | 10                           |                            | <b>17</b>       |
| Gyöngyös Város Óvodái                          | 9 dajka          | 5                              | 20                           | 43                         | <b>77</b>       |
| Gyöngyösi Kulturális és Közgyűjteményi Központ |                  |                                |                              | 8                          | <b>8</b>        |
| <b>Összesen</b>                                | <b>20</b>        | <b>5</b>                       | <b>34</b>                    | <b>51</b>                  | <b>110</b>      |

A létesítménygazdálkodást végző munkatársak létszáma nem túlzott a feladat méretéhez viszonyítva.

#### **2.4.5 Likviditásmenedzsment**

**A pénzforgalom kezelése jelenleg központosított a kis-kincstár rendszer üzemeltetésén keresztül.**

Az intézmények költségvetésének átlagosan kétharmadát a személyi jellegű kiadások adják, amelyek kifizetése időben jól meghatározott és a közalkalmazotti jogviszony stabilan tervezhető alkalmazotti létszámot eredményez.

Az intézmények számára nagyfokú biztonságot jelent, hogy kiadásaiért az önkormányzat nyújt fedezetet. A saját bevételeknek a fenntartó szándéka szerint a működési költségekhez kell hozzájárulnia.

Az intézményeknél képződő maradvány arányaiban nem jelentős, az intézmények jellemzően nem halmoznak fel beszerzésre és felújításra, hanem az éves működési költségeiket saját bevételeikkel kiegészítve biztosítják az éves működés fedezetét. Ez alapján megállapítható, hogy az intézményeknél nem marad lekötött pénz, így az esetleges közös számlán magasabb kamatot hozó banki befektetések sem jellemzőek.

A likviditásmenedzsment vizsgálata során megállapítottuk, hogy sem jelentős pénzmaradvány, sem jelentős egyenleg nem keletkezik a működés során, és ezek éven belüli változása, ingadozása sem jelentős. A likviditás tervezése jól kiszámítható tételekből áll össze, ami további pénzgazdálkodási tevékenységet nem igényel.

### 3 A helyzetfelmérés megállapításai

Az öt vizsgált terület közül megállapíthatjuk, hogy a gazdasági és humán adminisztráció, a beruházás és fejlesztés és a likviditás menedzsment jelenleg is központosított. A beszerzési feladatokat a Polgármesteri Hivatal végzi, azonban a közös beszerzésből fakadó megtakarítási potenciál jelenleg nincs kihasználva. A további fejlesztések irányát az intézményi feladatellátás központi szervezésében látjuk, amelyet részletesebben a javaslatokat összefoglaló tanulmányunkban mutatunk be.

A helyzetelemzés megállapításait továbbgondolva az intézményi modellek felvázolása során ennek következtében hatékonysági tartalékokat a létesítményüzemeltetés és beszerzés központi szervezésében látunk. A beszerzések, közbeszerzések esetében bemutatjuk a központosítási lehetőségeket és megállapítjuk azokat a speciális, egyedi igényeket, amelyek esetében nincs gazdasági racionalitása a központi feladatszervezésnek, illetve a központosítás nem jár mérhető költségmegtakarítással.