



Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

4200 Hajdúszoboszló, Hősök tere 1.

**2. - Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. március - június



## Tartalom

1.	Köszönetnyilvánítás az együttműködésért.....	3
2.	Dokumentumelemzés, fejlesztési irányelvek meghatározása .....	4
2.1.	Az önkormányzati feladatok felülvizsgálatával kapcsolatos hatékonyság- vizsgálat folyamat-optimalizálása .....	8
2.2.	A kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok – célok – felülvizsgálata	10
2.3.	Tanácsadói módszertan.....	18
3.	Az önkormányzat által kiszervezett feladatok áttekintése.....	21
3.1.	Tanácsadói – team munka és személyes interjúk lefolytatása.....	21
3.2.	A kijelölt kiszervezett tevékenységek dokumentumelemzése, megállapítások	21
4.	Szakmai, vezetői interjúk tapasztalatai, team munka .....	51
5.	Fejlesztést támogató lakossági kutatási adatok .....	51
5.1.	A Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt. lakossági kutatásának eredményei	52
5.2.	A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ lakossági kutatásának eredményei .....	55
5.3.....	Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ lakossági kutatásának eredményei .....	57
6.	A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ Intézményirányítási modell	60
6.1.	Kiindulási adatok, információk a team-munka alapján .....	60
6.2.	Intézményirányítási modell lehetséges formái .....	62
6.3.	Eredmények, konklúziók.....	67

## 1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Dr. Vincze Ferenc címzetes főjegyző úr által kijelölt szakmai team-nek a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

*Köszönjük együttműködésüket!*



## 2. Dokumentumelemzés, fejlesztési irányelvek meghatározása

A 2013. január 1-jét követően megváltozott feladat-ellátási rendszer a projekt kezdésére már kész helyzetet és tényt rögzít az önkormányzat – intézmények – gazdasági társaságok vonatkozásában. Tanácsadóink, annak érdekében, hogy ne csak kész tényeket rögzítsenek a későbbi elemzési szakaszban, a team-mel való együttműködés során áttekintették, dokumentum-elemzés fázisába beemelték a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program szakmai céljaival szoros összhangban álló ÁROP-1.2.18 Szervezetfejlesztési Program keretében a folyamatok – önkormányzati feladatok elemzésével kapcsolatos ajánlásokat.

A dokumentum-elemzésbe bevont módszertanok segítségével nemcsak a Controll Holding Zrt. tanácsadói, hanem a projektbe bevont folyamatokon keresztül az érintett intézmények is szakmai támogatást kaptak, hogy miként kell folyamataikat feltérképezni, felmérni, hogy azokból konklúziók segítségével olyan ténymegállapítások szülessenek, amelyek a kiszervezett tevékenységek megerősítését, illetve az új, kiszervezhető önkormányzati feladatok kijelölését eredményezik.

Számos, a tanácsadói partnerkörünkben megtalálható önkormányzatnál is tapasztalható olyan tévhitet kell lebontani, amely a kiszervezhető feladatok tekintetében az elmúlt évtizedben mindennemű szakmai megalapozottság nélkül e tevékenységre ráragadt. Ilyen például az önkormányzaton kívül végrehajtott feladatok, azaz kiszervezett tevékenységek mindig hatékonyabban és olcsóbban hajthatók végre, mintha azt az önkormányzat belső szervezeti keretein végezzük el. Ezek a sokszor meggondolatlan külső vagy belső tanácsadói javaslatra létrejött szerkezeti átalakítások, azaz kiszervezések jelentős mértékben rontották a teljes önkormányzati folyamat- és vagyongazdálkodás területén a hatékonyságot. Az egyszerű szolgáltatási tevékenységek kiszervezett pozíciói is a jelen kormányzati ciklusban politikai és szakmai vezetői megbízással dolgozók számára újabb és újabb kérdéseket vetettek fel és számos önkormányzatnál látjuk a kiszervezett feladatok „visszarendeződését”: az önkormányzati felügyelet és monitoring funkciók alá történő rendeződését. Feltehetjük a kérdést, hogy ezek a „Szervezd ki, majd hozd vissza!” akciók költségei miként terhelik az önkormányzatot, de rájöttünk arra, felesleges néhány területen a racionalitást keresni, hiszen nem minden esetben az önkormányzat saját döntése volt az adott ki- vagy visszaszervezéssel kapcsolatos döntés meghozatala. Ezért is hoztunk az önkormányzat szakmai együttműködő team-jével közös döntést arra vonatkozóan, hogy jelen tanulmány kereteit felhasználva olyan általános, és a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési

Programban is támogatott módszertani fejlesztést kell először végrehajtani, ami az elkövetkező időszak tudatos és tervszerűen végrehajtandó folyamat-monitoring tevékenységéből indul ki és ezáltal rákényszeríti az önkormányzaton belül és a vele együttműködő külső intézmények és gazdasági társaságok vezetőit is az elemzésekre épülő döntések meghozatalára.

Azok a folyamatok, amelyek az önkormányzati folyamatokat felépítik, ugyanolyan eszközzel és módszertannal felülvizsgálhatóak, mint bármely más szolgáltatói tevékenység, tehát jól dokumentálható, a döntési folyamatok előkészítettsége ezáltal elvárható és a meghozott döntések könnyen visszaellenőrizhetőek. Ezt a vezetés – szervezéssel foglalkozó szakmai PDCA folyamatként azonosítja be, de ha nem kívánunk ilyen tudományos keretek között maradni, akkor is fontos, hogy az önkormányzati feladatok tekintetében a hatékonyságot, mint a legfontosabb mozgató elemét a tevékenységek ki- vagy visszaszervezésének, rögzítsük. Ehhez azonban a legfontosabb, hogy az önkormányzati feladatok átalakításával kapcsolatban a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatoknál mindig legyen meghatározva és legalább képviselő-testületi szinten megtárgyalva és döntéssel alátámasztva a

**„konkrétan definiált és egyértelműen, azaz mérhetővé tett önkormányzati feladatcél”.**

Ha meghatároztuk a mérhető célt, akkor hozzá kell rendelni a hatékonyság-elemzés módszertanát, melyet belső vagy külső szervezeti támogatással végre kell hajtani és vissza kell csatolni a folyamatot elindító képviselő-testület felé.

Mielőtt azonban a konkrét önkormányzati feladatok felülvizsgálatával foglalkoztunk, a velünk együttműködő szakmai team-mel áttekintettük az elmúlt időszak legfontosabb strukturális átalakításait, melyek érintették a közszolgáltatások ellátási rendszerét. Már a '90-es években nyilvánvalóvá vált, hogy az önkormányzatok által végzendő lakossági szolgáltatások kizárólag önkormányzati (kölségvetési) kereteken belül nemcsak azért nehezen teljesíthetőek, mert egyre komolyabb szakmai felkészültséget és igen jelentős eszköz- és forrásigényt kell biztosítani, hanem azért is, mert ésszerűtlen módon megnövelte volna az önkormányzati létszámot a polgármesteri hivatalban. Ezért az elmúlt évtizedekben folyamatosan – szakmai álláspontunk szerint tervezetlenül – az önkormányzatok a valós vagyoni helyzetüktől függően képviselői kreativitáshoz illeszkedően próbálkoztak újabb és újabb szervezeti formákat létrehozni a közfeladat-ellátás rendszerében. Ezt a legtöbb esetben késve, a jogalkotás, illetve a szakirányú törvények megalkotása segítette, támogatta, de a kezdeményező-készségben az önkormányzatok mindig megelőzték a jogalkotót.

Talán ennek is köszönhető az elmúlt időszak számos, ma már bírósági szakaszban lévő peres eljárása, amikor valós vagyonszétválást, a közösség érdekeivel való szembenállást és a gazdaságtalan működést külön-külön vagy együttesen fel lehetett tárni. Vannak természetesen a mi partnerkörünkben is üdítő kivételek: Debrecen, Győr, Veszprém, stb., akik az önkormányzati önállóságukat felelősen alkalmazva, gazdasági lehetőségeikhez illeszkedő mértékben a város közzolgáltatási és üzemeltetési kereteit először koncepcionálisan megfogalmazták, majd a képviselő-testülettel megtárgyalták és ezt követően hozták létre azokat a formákat és lehetőségeket, melyek a mai időpontig is igazoltan helyes döntést és gyakorlatot jelentettek.

Általánosságban a magyar közigazgatás közzolgáltatási szervezeti feltételei lassan és térségektől függően, néha alig-alig változóan használták ki azokat a lehetőségeket, melyek a gazdaságosság, a racionalizálhatóság szempontjai mellett jelentek meg. Tanácsadóként úgy látjuk, hogy az önkormányzatok jelentős része nem értette és ez alapján nem is volt képes felmérni saját erőforrásait, amely alapján döntési helyzetbe hozhatta volna saját magát. Ezért a kötelező és nem kötelező önkormányzati feladatok közül a közzolgáltatás mértékét és módját hagyományos, „ha a szomszéd városban jó, nálunk is működik” elven szervezte meg.

A Controll Holding Zrt. gazdaságelemző közgazdasági csoportja évekkel ezelőtt publikálta szakmai véleményét, hogy ezek a folyamatok nemcsak a lakosság teherbíró képességének vizsgálata szempontjából hátrányosak, hanem a település lakosságmegtartó, versenyképességi, foglalkoztatáspolitikai szempontjai miatt is. Ezért is furcsálljuk, hogy még 2014-ben is találhatóak olyan önkormányzatok, akik terveiket, elképzeléseiket nem foglalják össze gazdasági programban, pedig ez az önkormányzati törvényből és a hozzá kapcsolódó hatásköri törvényből szükségszerűen levezethető volna.

A minőségbiztosítási rendszerek önkormányzatoknál történő bevezetése, mely a Controll Holding Zrt. szakértői által 1996-tól Veszprém városában kutathatóan jelen van, rávilágított még arra a problémára is, hogy a helyi közzolgáltatások minősége sokszor függ az ellátó szervezettől, de néha még annak a vezetőváltások miatt igazolhatóan az egyszemélyi vezetés felkészültségétől is. Az önkormányzati kör a kötelező és önként vállalt feladatokat a lakosság elégedettség-vizsgálatán keresztül csak ott végezte tervszerűen, ahol auditált, az ISO 9001 szabványra visszavezethető irányítási rendszer működött. Ahol ennek híján volt a jegyző vagy polgármester, ezek a feladatok elmaradtak és csak egy gyenge „szervezeti és működési szabályzat módosításokba” torkollott a város szervezetfejlesztése és feladatátrendezése.

Pedig a gazdasági kényszerhelyzet az önkormányzatok jelentős részét 2002. után rákényszerítette volna, hogy a kötelező és önként vállalt közszolgáltatási folyamataikat racionalizálják és olyan működési keretekbe hozzák, melyek egyrészt szolgálják a lakosság egyre növekvő elvárásainak teljesítését, másrészt az önkormányzat szűkülő költségvetési lehetőségeihez illeszkedő közterheket jelentsenek. Az Ötv. keretjelleget szabályozta az önkormányzatok által ellátott feladatokat, de annak módjára és mértékére már helyi, a sajátosságokhoz illeszkedő megoldások telepítését rendeli el.

Ahogy az előző gondolatokban már összefoglaltuk, partnerkörünk önkormányzataira ezek a negatív tendenciák nem voltak jellemzőek. Többben a szektorban elsőként az általuk vagy velük közösen megalkotott gazdasági programokból építkezően, tervszerű programba foglalták a kötelező és önként vállalt feladatok gazdasági társaságokba, illetve intézményekbe történő kiszervezésének és áthelyezésének forgatókönyvét. A jelenlévő gazdasági kényszer hatására a jó és rossz megoldások, a jól és rosszul működő kft-k és rt-k, de még a hatékonyan vagy rosszul működő intézmények is vegyesen, egymással párhuzamosan működve is jelen voltak. 2002. évtől kezdődően a Controll Holding Zrt. referenciái között is láthatóan egyre több önkormányzat kereste szakértőink segítségét, hogy működési és gazdasági átvilágítással tárjuk fel a jelenlegi rendszer gyenge pontjait és határozzuk meg az ésszerűség irányába tett intézkedések sorát. Az önkormányzati törvény szabályozása, különösen a kisebb városoknál a feladat- és hatáskörök telepítését kevésbé értelmezett feltételek és korlátok közé helyezte.

A polgármesteri hivatalok valamennyi önkormányzati méretnagyságnál jelentős gazdaságirányító és szervező funkciót látnak el. Az új szakmai átcsoportosításokat követően az egyes feladat- és tevékenység csoportokban megváltozott súllyal vannak jelen. A klasszikus igazgatás, település-üzemeltetés, egészségügyi és szociális ellátás, valamint közművelődés területén sem alakultak ki olyan általános rendező elvek, amelyek Záhonytól Csornáig egységes működési modellt mutatott volna fel. Ennek hiányában a képviselői kezdeményező-készség, illetve a más városok gyakorlata alapján szerveződött meg az önkormányzati feladatellátás rendszere, ezért most az ÁROP projekt teljesítése során is megbízóinknál a legkisebb összehasonlíthatóság felületeit sem találjuk meg. Még a méretnagyságban is egyforma városoknál is nehéz összehasonlítani a múzeum működését vagy a könyvtár üzemeltetését, mert a keretlétszámoktól az ellátott feladatok nagyságrendjéig számos olyan eltérő vonás mutatkozik, amely akadályozza az objektív összehasonlíthatóságot és sajnos ezáltal az országos szintű benchmark adatbázis készítését is.

Ha ehhez a kaotikus állapothoz hozzá tesszük, hogy az utolsó évtized működési gyakorlatában az önkormányzatok gyakran menekültek az „ÖNHÍKI” védőernyője alá, belátható, mennyire nehéz azt eldönteni, hogy a kiszervezett feladatok közül melyekre mondhatunk biztonsággal igent, ha azokat a folyamatokat és rajta keresztül az ellátott feladatokat az önkormányzat 2014-ben saját működési keretein belül kívánja végrehajtani. Tanácsadóinknak ezért a leghasznosabb munkamódszere a team munka volt, mikor is az összes érintett egy asztalhoz ültetésével a munkatársi létszámtól az ellátott feladaton át a használt vagyontárgyakig és eszközökig át lehetett beszélni a végzett feladatot és szakmai javaslatot lehetett megfogalmazni az önkormányzathoz vagy az önkormányzattól történő ki- vagy beszerzésre.

Mindezeket a folyamatokat, melyek az önkormányzatok pénzügyi területeit érintették, bonyolították az elmúlt évek társulásokkal kapcsolatos kezdeményezései, hiszen az önkormányzati társulások vonatkozásában az önálló döntési helyzetek nem minden önkormányzati érdektől mentesen, sokszor a racionalitással szemben születnek meg.

## **2.1. Az önkormányzati feladatok felülvizsgálatával kapcsolatos hatékonyság-vizsgálat folyamat-optimalizálása**

A közszolgáltatási folyamatok hatékonyságának növelése érdekében a módszertani útmutató hat elemre bontotta fel a betartandó lépéseket. Ezek a következők:

1. eredményesen végrehajtott feladat-átalakítás
2. gazdaságosan lebonyolított és eredményeket felmutató ki- vagy visszaszervezett önkormányzati feladat
3. hatásosan végrehajtott ki- és visszaszervezés, mely gazdaságilag is eredményes az önkormányzat számára
4. biztonságosan végrehajtott ki- vagy visszaszervezett folyamat, mely támogatja a meglévő szervezeti struktúra működését
5. felülyelhető kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladat-elemzés, melynek minden lépése a képviselő-testület és polgármesteri hivatal számára elérhető és érthető
6. alkalmazkodó kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok, melyek nem statikusak, hanem a jogszabályi és működési környezethez folyamatosan igazodó működést valósítanak meg.



Az elmúlt közel 20 év önkormányzati feladatait tekintve nem tudatosan építkező jelzõt használ az önkormányzati feladatok kiszervezésével kapcsolatban. Ezt tanácsadói tapasztalatunk megerõsíti, hiszen ha az elemzések elõzõ pontokban megfogalmazott gondolataihoz nem illeszkedik például egy lakás- vagy helyiséggazdálkodás tevékenysége, akkor miként várható el attól a külsõ intézményi vagy gazdasági társaságtól, hogy folyamatosan eredményeket tudjon felmutatni a lakásvagyon hasznosításával és eredményes vagyongyarapításával kapcsolatban. Ezért szakmailag támogatunk az önkormányzatnál minden olyan lépést, mely a végrehajtott intézkedések szervezethez és feladathoz való jobb beazonosítását visszavezetik a bevont személyzet humán-erõforrás kapacitásának felülvizsgálatára, mert ez a tevékenység úgymond elõfeltétele annak, hogy az adott önkormányzattól elkerülõ, külsõ megvalósításba vont tevékenység hatékonyabbá, gyorsabbá váljon. Problémásnak tapasztaltuk még, – szintén az elõzõ hat pontban felsoroltak miatt – hogy a kiszervezéssel kapcsolatos folyamatok hatékonyság-vizsgálatát több önkormányzat elvégezte, de a visszacsatolást nem hajtotta végre. Számos olyan, jelenleg is aktuális témát érintve találkozunk hiánnyal, mint például a rezsicsökkentéshez kötõdõ közmûvek ár- és költség-kalkulációja, vagy a közfoglalkoztatással kapcsolatos belsõ városi szintû költségek megjelenése, de ugyanilyen problémás a közétkeztetés költségszerkezetének a vizsgálata, ha annak minden adata visszaellenõrizhetetlen a bevont külsõ partnerek adatszolgáltatási hiányosságai miatt. Ezért is tartjuk az önkormányzati feladatok tekintetében a felülvizsgálatunk egyik legfontosabb elemének, hogy azok a folyamatok, melyek kiszervezésre kerültek, jól alátámasztható szerzõdésekkel, költség-analitikával, stb. legyenek igazolt minõségûek, a hatékonyság-javulás legyen dokumentált, a HR gazdálkodás illeszkedjen az elvégzendõ feladatok speciális elvárásaihoz.

Ha ezeket a rendezõ elveket a közigazgatás folyamatainak felülvizsgálatánál jelen önkormányzati feladatok áttekintése során is a hatékonyság szempontjait figyelembe véve végezzük el, akkor a folyamatok és tevékenységek egyszerűsítése, a hozzáadott értéket nem képezõ feladatok feltárása, illetve az erõforrás-gazdálkodással kapcsolatos anomáliák felszínre hozatala segít a 2014 – 2020. EU-s pályázati ciklus pályázati erõforrásainak még hatékonyabb feldolgozásában és az adott önkormányzati feladathoz hozzárendelhetõ belsõ és külsõ pénzügyi – gazdasági támogatások hatékonyabb felhasználásában.

Fontos szempontnak kell az elkövetkezõ években is tekinteni, hogy a 2013. január 1-jén végrehajtott önkormányzati feladat-átalakítás jelentõs mértékben csökkentette a polgármesteri hivatalok humán erõforrás kapacitását. Számos értékelõ anyagot olvastunk az elmúlt években, melyek pontatlanul definiálják a feladat-ellátással kapcsolatos belsõ erõforrás igényeket.

A Controll Holding Zrt. tanácsadói közel 900 önkormányzat szervezetfejlesztési projektjeivel kapcsolatban állva szinte napi, heti szinten szembesültek azokkal a problémákkal, melyek a jegyző túlterhelésén keresztül a teljes hivatali szervezet túlterhelését is eredményezték. A járási hivatalokba átszervezésre került munkaerő pótlása nem történt meg. Tanácsadóink tudnak azonosulni azzal a megfogalmazott elvárással, hogy az elkerült munkaerőt nem kell pótolni, de a jelenlegi önkormányzati feladat-ellátási területeket tekintve néha szükséges „kilóra megvett” munkaerő és dolgozó kéz, mert a feladatok végrehajtása ráégt az amúgy is túlterhelt hivatali szervezetre. Márpedig ha ez az állítás igaz és a Controll Holding Zrt. mérései ezt igazolják – ezeknél az önkormányzatoknál teljesen felesleges kiszervezett feladatok hatékonyság-vizsgálatának eredményei alapján olyan tanácsadói javaslatot megfogalmazni, amely a feladat önkormányzati és hivatali keretek közé történő „visszaszervezését” fogalmazza meg, mert a szűkített létszámmal, jelentős terheléssel működő polgármesteri hivatal képtelen a visszahozott feladatokat hatékonyan és minőségi követelményeket betartva ellátni.

**Ezek voltak tehát azok az alap rendező elvek, amelyek a fejlesztési dokumentum elemzését követően a velünk együttműködő szakértőknek, belső munkatársaknak információként átadásra kerültek és tanácsadóink végigbeszélték és közösen értelmezték, mihez van értelme hozzákezdeni és mihez nem.**

## **2.2. A kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok – célok – felülvizsgálata**

Mielőtt áttekintenénk a város közszolgáltatási struktúráját, szükséges annak közös értelmezése, hogy az önkormányzat, mint közszolgáltatásra kötelezett, miként látja el ezt a szolgáltatást saját maga, vagy esetleg kiszervezéssel intézményei vagy gazdasági társaságai útján.

Az önkormányzat általi működtetés az egyes szolgáltatási típusoknál a közfeladat-ellátást végezheti a teljes folyamatra, illetve a folyamat egyes résztevékenységeire. Amikor az önkormányzati kör lehetőséget kapott közszolgáltatásainak kiszervezésére, az alábbiakat kellett figyelembe venni és kell most is, amikor láthatóan újragondolásra kerülnek az önkormányzatnál maradt, vagy tőle kiszervezett feladatok. Ez a napi gyakorlatban az érintett partnerkörünknel azt jelentette, hogy a közszolgáltatás biztosítására kötelezett önkormányzat nem saját erőforrásaira támaszkodott intézményei vagy egyéb költségvetési szervei segítségével és folyamatokba történő bevonásával, hanem az általa elvégzendő kötelező közszolgáltatási tevékenységet a közszolgáltatást végző esetében közbeszerzési eljárás keretében választotta ki vagy e tevékenység

ellátására célzottan gazdasági társaságot alapított. Néhány helyen találkoztunk tanácsadói munkánk során azzal is, hogy a kötelező feladat ellátására, annak átadására megállapodást kötött vagy az önkormányzati törvény adta lehetőségek figyelembe vételével társult formában oldotta meg a közszolgáltatások ellátását.

A pályázati szempontok figyelembe vételénél költség-haszon elemzést említ az önkormányzat, ezért röviden áttekintettük, miként valósult ez meg a feladatok kiszervezésénél, új szolgáltató szervezetekhez történő hozzárendelésnél vagy alapításnál.

A közbeszerzés útján történő közszolgáltatásra kötelezett közszolgáltatói kiválasztást az ellátásra alapított gazdasági társasággal vagy szerződéses formában oldhatja meg az önkormányzat. Ez esetben és ezt a jó gyakorlatot jelen önkormányzati gyakorlatban is láttuk – a közbeszerzési eljárás részletesen tartalmazta az ellátandó feladat leírását, a hozzá rendelhető személyi és szervezeti kereteket. A legfontosabb kiválasztási szempontnak a legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatást tekintették. Ezen kiválasztási módot – tanácsadói oldalról – költség-haszon oldalról támogatni tudjuk, hiszen a közbeszerzési törvény rendelkezései és az adott szolgáltatástípushoz rendelt jogszabályi előírások megfelelő és garanciát adó közszolgáltatást végzőt eredményeznek a minden szabályt betartott közbeszerzési eljárás során.

A folyamatot lezárandóan a képviselő-testület minden kiszervezett önkormányzati feladatot jelen önkormányzatnál is megtárgyalt és áttekintett. Vita és egyeztetés során megállapodtak, hogy határozott vagy határozatlan időre történjen a közfeladat kiszervezése, így lehetőséget adtak a jogi keretek fenntartásán keresztül ellentétes irányú gazdasági és városüzemeltetési érdekek esetén a közszolgáltatás önkormányzati szinten történő visszaszervezésére.

Szintén költség – haszon elemzés szempontjából tartjuk fontosnak megemlíteni az adott közszolgáltatási feladatra célirányosan létrehozott gazdasági társaságokat, akik egy meghatározott szolgáltatás nyújtására kötelezettek. Ilyen tevékenységet találtunk például a településtartási feladatok ellátásában és a köztemetők fenntartásában.

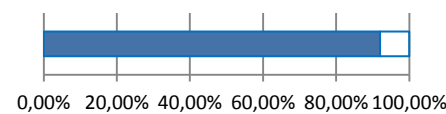
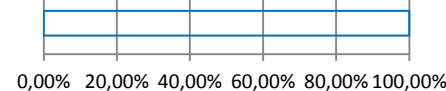
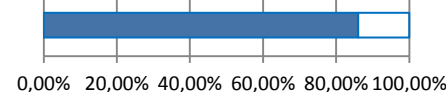
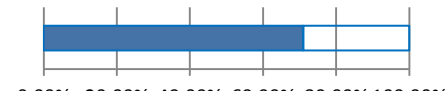
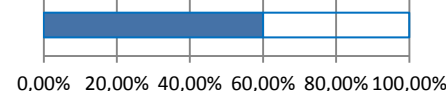
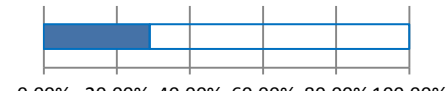

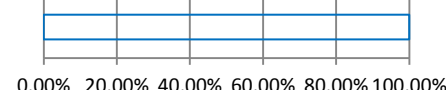
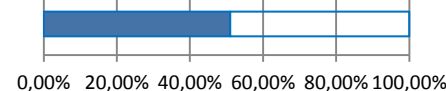
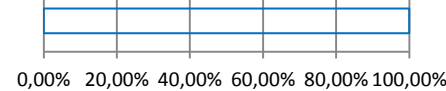
A városüzemeltetés és működtetés tevékenységét átvizsgálva találkoztunk olyan megoldással is, amikor a közfeladatok ellátását megállapodás útján elvégzendő közfeladat vagy közszolgáltatás formájában oldotta meg az önkormányzat. Ennél a kiválasztási folyamatnál is alkalmazták a közfeladat pontos leírását, hozzárendelték a képviselő-testület által elfogadható mértékű „díjazást”, ezzel biztosították, hogy a város költségvetéséhez a megfelelő költség – haszon hánynados optimális szinten tartható legyen. Ilyen feladatok például az alapellátással összefüggő szerződéses kapcsolatok.

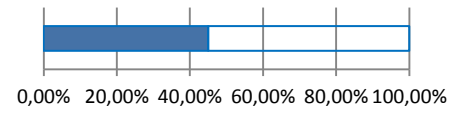
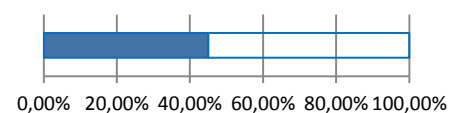
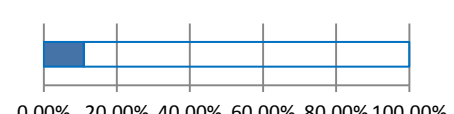
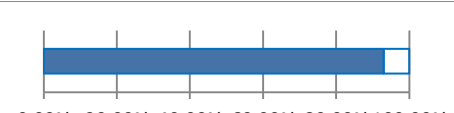
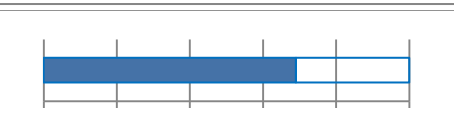
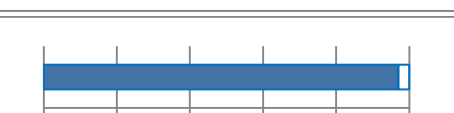
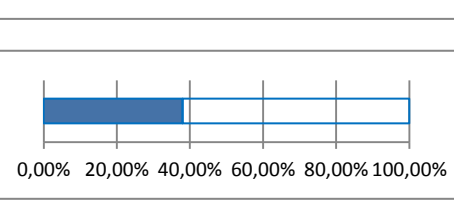
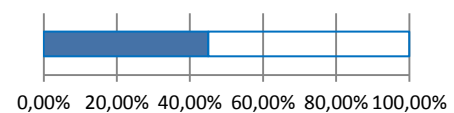
Jelen ÁROP pályázattól függetlenül már 2011. évben tapasztaltuk, hogy az előző gondolatokban rögzített megoldási alternatívák széles körű elterjedését némi tétovázást követően a visszarendelés irányába tett lépésekkel azonosíthattuk be. Azaz felvetődött annak a kérdésnek az ismételt eldöntése, hogy saját maga az önkormányzat képes-e ellátni az adott közszolgálati feladatokat, vagy sem. Számos, a gazdasági és politikai retorikában megjelenő negatív hír azonban a képviselő-testületeket és a politikai szerepvállalókat bátor döntésekre sarkallotta, és hozzányúltak olyan, eddig tiltott területekhez, mint például a víziközmű szolgáltatás, hulladékszállítás, stb.

Látható, hogy a hazai és nemzetközi befektetők által évtizedekkel ezelőtt üzemeltetésbe vont területek profit termelő képessége felkeltette az érdeklődését az önkormányzat gazdálkodását irányító vezetőknek, mert ha egy nemzetközi befektetői csoport képes nyereségesen működtetni például egy víziközmű szolgáltatást, miért ne tudná azt maga az önkormányzat is hasonló költség – haszon kereteken belül tartani? A vizsgált önkormányzatoknál természetesen a rendelkezésre álló adatok és információk (árbevétel, nyereség szintek, vagyontárgyak, tárgyi eszközök, humán erőforrás, pályázati források, stb.) ki kell, hogy egészüljenek az adott közszolgáltatási feladatra jellemző kihasználtsági és eredményességi mutatókkal, ár-érték arányokkal és minden olyan indikátorral, ami az adott lakossági szolgáltatási követelményekhez illeszkedően az önkormányzat erőforrásaira támaszkodik.

Tanácsadóink ezért a fenti gondolatok mentén gyűjtötték és elemezték információikat és a velünk együttműködő szakértői team-mel vezetői megbeszéléseket folytattunk le abból a célból, miként lehet gazdaságosabban működtetni az adott közszolgáltatást és kihez rendeljük hozzá annak irányítását, ellenőrzését.

Dokumentum-elemzésünk következő „szakmai stációja” annak beazonosítása, hogy melyek azok a tevékenységek, melyek a jelenlegi önkormányzati partnerkörünk és az elmúlt közel húsz éves önkormányzati együttműködésünk benchmark adatbázisa alapján kiemelhetőek és országosan reprezentatívak. Hangsúlyozzuk; ez a saját mérési és adatgyűjtési rendszerünkben 2013. december 31-i állapotot tükrözi, de arra vonatkozóan jó iránymutatást ad, miként vélekednek az önkormányzatok a 2013. január 1-jét követően kiszervezett és kiszervezhető feladatok gyakorlati végrehajtásáról.

Önkormányzatoknál maradt feladatok (kiszervezhető tevékenységek)	A kiszervezés aránya saját adatbázisból (%)
Településfejlesztéssel, településrendezéssel, településüzemeltetéssel (köztemetők, közvilágítás, kéményseprés, stb.) kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Óvodai ellátással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Szociális, gyermekvédelmi és gyermekjóléti szolgáltatásokkal és ellátásokkal kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Egészségügyi alapellátással (háziorvosi, fogorvosi, stb.), egészséges életmód segítését célzó szolgáltatásokkal, környezetegészségüggyel (pl. rágcsáló és rovarirtás) kapcsolatos feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Kulturális szolgáltatással (könyvtár, múzeum, közművelődés, előadóművészet támogatás, stb.) kapcsolatos feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás, víziközmű szolgáltatás, szennyvízelvezetés, -kezelés, -ártalmatlanítás (csatornaszolgáltatás) szolgáltatásaival kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Lakás- és helyiséggazdálkodással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelemmel kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Közreműködés a település közbiztonságának biztosításában	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Helyi közfoglalkoztatással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>

Önkormányzatoknál maradt feladatok (kiszervezhető tevékenységek)	A kiszervezés aránya saját adatbázisból (%)
Helyi adóval, gazdaságszervezéssel és turizmussal kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Sport, ifjúsági ügyekkel kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Nemzetiségi ügyekkel kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Helyi közösségi közlekedés biztosítással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Hulladékgazdálkodással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Távhő-szolgáltatással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
Kistermelők, őstermelők jogszabályban meghatározott termékeinek értékesítési lehetőségeinek és hétvégi árusításának biztosításával kapcsolatos önkormányzati feladatok	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>
A hajléktalanná vált személyek ellátása, rehabilitációja	 <p>0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%</p>

Látható, hogy a benchmark adatbázisunkban vannak „sláger” területek, melyhez az elmúlt évtizedben, különösen az elmúlt években előszeretettel nyúltak hozzá önkormányzataink. Tanulmányunkban ezen területek mentén haladva szeretnénk közösen dolgozni szakértői team-ünk, intézményi partnereink munkatársaival, hogy megállapíthassuk, melyek azok a konkrét, a város működésére jellemző kiszervezett feladatok, melyekhez elemzést célszerű hozzárendelni, hogy azok eredményei alapján újragondolható legyen az elmúlt években végrehajtott fejlesztési tevékenység.

Törekedtünk a gyakorlatias alkalmazhatósághoz illeszkedő és mindkét fél számára elfogadható módszertan kialakítására, amelynek nemcsak egyszerűnek kell lenni, hanem a folyamat végén olyan fejlesztési javaslatokat és / vagy döntési dokumentumokat kell előállítani, melyekkel egy esetleges visszaszervezéssel kapcsolatos önkormányzati döntési folyamatot megalapozhatunk.

Mint minden folyamatnál, így a közigazgatás szolgáltatási tevékenységeinél is fontos az ellenőrizhetőség, monitoringozás. Ezek vagy beépültek az önkormányzat által működtetett ISO 9001 szabványt (vagy ehhez hasonlóan felépített bármely más VIR-t) feldolgozó rendszerre, vagy alkalmaznak olyan, a visszacsatolásra alkalmas belső önkormányzati, hivatali rendszert, mely a gazdasági tevékenység által támogatottan szoftverrel vagy anélkül segíti a folyamatokat.

Kidolgozott közös módszertanunk a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programhoz illeszkedően, valamint az ÁROP-1.2.18 módszertani ajánlásait figyelembe vevő fejlesztési elemeket, alkalmazható eszközöket és tanácsadói gyakorlatunkból nyerhető tudást közösen kezel.

Kijelöltük, milyen módszertanokat tartunk jónak a már kiszervezett szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatára.

Ahhoz, hogy a módszertant a velünk együttműködő team tagok a magukévá tehessék, fontosnak éreztük a folyamatba bevont intézmények és / vagy gazdasági társaságok összehasonlíthatóságának megteremtését, illetve az ún. jó gyakorlatok közös feldolgozását és megismertetését. A közös dokumentum- és folyamat elemzés során rájöttünk a hivatal – intézmény – gazdasági társaságok együttműködésének bonyolult rendszerére, melyet mi, külső tanácsadók a folyamatos napi kapcsolat hiánya miatt csak ilyen, szoros együttműködésre kényszerítő projekt során ismerhetünk meg. A közigazgatás szervezeti egységeinek élén dolgozó vezetők és különösen a jegyző, valamint a tevékenység előkészítő jellegén keresztül a döntési folyamatok élén megtalálható képviselő-testület és különösen a polgármester számtalan lakossági és központi közigazgatási kritikát kell, hogy elszenvedjen, amikor a közigazgatás általános szolgáltatói teljesítményét az elvárthoz képest támadják. Ugyanígy problémaként azonosítjuk, hogy nemcsak a folyamatos támadás, hanem a közigazgatás elvárás-környezetét és állandó tevékenységét változtatják hol központi jogszabályok, hol helyi rendeletek útján. Mindez a két negatív hatás a szervezeten belül dolgozó munkatársi körre rákényszeríti a folyamatos alkalmazkodást az új és racionális feladatok végrehajtásában ugyanúgy, mint a meggondolatlan, pazarló tevékenységeknél.

Tehát a legrosszabb működési feltételek között kell most, 2014-ben megtalálnunk a helyes utat, hogy nem feszítve meg a politikai és szakmai elvárások húrját a választás évét tekintve annyira, hogy az esetleg a későbbi fejezetekben bemutatandó fejlesztési javaslatainkat már a leírás pillanatában blokkolja, hanem együttműködést, támogatást kérve az önkormányzat vezetésétől, az intézményvezetőktől, az esetleges pozitív hatások elindítása miatt.

A folyamatok és ezáltal az önkormányzati feladatok felülvizsgálatánál az önkormányzat saját dokumentációs rendszerén

- Szervezeti és Működési Szabályzat
- belső utasítások
- szabályzatok
- önkormányzati feladat átadásával kapcsolatos szerződések

kívül az alábbi legfontosabb jogszabályok által megfogalmazottakat kell figyelembe vennünk:<sup>1</sup>

- *A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.);*
- *A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvénnyel összefüggő átmeneti, módosuló és hatályát veszítő szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. törvény;*
- *Egyes vagyonyilatkozat-tételi kötelezettségekről szóló 2007. évi CLII. törvény;*
- *A nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1995. évi CXXV. törvény;*
- *Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény;*
- *A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet;*
- *A közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról szóló 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet;*
- *A közszolgálati tisztviselők személyi irataira, a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók személyi irataira és a munkaügyi nyilvántartásra, a közszolgálati alapnyilvántartásra és közszolgálati statisztikai adatgyűjtésre, valamint a tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról szóló 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet;*
- *A közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetről, a közszolgálati tisztviselőt és a munkáltatót terhelő egyes kötelezettségekről, valamint a távmunkavégzésről szóló 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet;*

---

<sup>1</sup> ÁROP-1.2.18 Módszertani ajánlás



- *közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet;*
- *A közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet;*
- *Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.);*
- *A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény;*
- *Az állami vagyronról szóló 2007. évi CVI. törvény;*
- *A nemzeti vagyronról szóló 2011. évi CXCVI. törvény*
- *Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet;*
- *Az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII.24.) Korm. rendelet;*
- *Az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet;*
- *Az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet (hatálybalépés időpontja: 2014. január 1.);*
- *A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet;*
- *A közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény;*
- *Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet (hatályba lépés időpontja: 2013. július 1.);*
- *A Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóságról szóló 53/2011. (III. 31.) Korm. rendelet;*
- *Az állami vezetők és az államigazgatási szervek köztisztviselői számára biztosított juttatásokról és azok feltételeiről szóló 192/2010. (VI.10.) Korm. rendelet;*
- *A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény;*
- *A megyei önkormányzatok konszolidációjáról, a megyei önkormányzati intézmények és a Fővárosi Önkormányzat egyes egészségügyi intézményeinek átvételéről szóló 2011. évi CLIV. törvény;*
- *A járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény;*
- *Az államigazgatási szervezetrendszer átalakításáról szóló 1007/2013. (I.10.) Korm. határozat;*
- *A kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet;*
- *Az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről szóló 212/2010. (VII.1.) Korm. rendelet;*
- *Magyar Program 12.0.*

### 2.3. Tanácsadói módszertan

A Controll Holding Zrt. tanácsadói már a 2013-ban elindított programalkotás szakaszában is módszertani ajánlásokat dolgoztak ki annak érdekében, hogy az elemzések és kutatások, amelyeket a megvalósítás során fel lehet használni, áttekinthetőek legyenek és a bevezetésük illeszkedjen az önkormányzati kör tudásszintjéhez és módszertanok ismeretéhez.

Az előző fejezetben megfogalmazott gondolatokhoz és tanácsadói javaslatokhoz illeszkedően ennél a szakmai lépésnél is az a szándék vezérelte tanácsadói csoportunkat, hogy olyan módszertanokkal elemezzük jelen esetben például a kiszervezett önkormányzati feladatok végrehajtásával kapcsolatos lakossági elégedettségeket, folyamatok lépéseinek kidolgozottságát, amelyek egyszerűek és könnyen megtaníthatóak a velünk együttműködő munkatársaknak.

A hatékony konzultációs folyamatokhoz szükséges a felülvizsgálatba vont intézmény vagy gazdasági társaság adott folyamatának gyors felmérése, értékelése és elemzése, hogy ezáltal már az első hónapokban konkrét beavatkozásokat várhassunk el a felülvizsgált szervezettől.

Nem kívántunk eltérni a folyamatok felülvizsgálatánál azoktól a nemzetközi gyakorlatoktól, amelyeket leggyakrabban alkalmaz a szervezetfejlesztő szakma, ezért is foglalkozunk a Lean menedzsmenttel, a 6 Sigma módszerrel és a Kaizen minőségfejlesztési módszertannal, amelyet az ÁROP-1.2.18 módszertani ajánlásai is az alkalmazható eszközök közé emeltek.

A Lean menedzsmenttel a közigazgatás szolgáltatási folyamatait, az önkormányzati feladatokat lehet egyszerűsíteni és gyorsítani oly módon, hogy az összes tevékenységet feldolgozzuk a működés során meglévő veszélyforrások, folyamat problémák feltárásával.

A 6 Sigma módszertan viszonylag kevésbé került alkalmazásra az eddigi közigazgatás-fejlesztés tanácsadói eszköztárában, bár hasznos, hiszen a közszolgáltatási folyamatok tevékenységeinek végrehajtása során előforduló hibák, folyamat-eltérések csökkentésére fókuszál, ezáltal eredményesebbé teszi a folyamat gyengeségeinek feltárását.

A Kazien eszköztár alkalmazását is fontosnak tartottuk és ezért rögzítjük a későbbi alkalmazhatóság miatt, mert a folyamatosan változó közigazgatási szolgáltatási környezet rákényszeríti a hivatal vezetését a folyamatos fejlesztésre és ennél a módszertannál a polgármesteri hivatal szervezetén belüli érintettek bevonása, a team munka különös erővel van jelen.

A megyei jogú városoknál végrehajtott komplex szervezetfejlesztési projektjeink során a Lean és a 6 Sigma módszerek együttes használatával voltunk képesek a legtöbb bevezethető és kielmzett problémát a hivatal- és önkormányzat vezetőnek bemutatni, de ugyanilyen fontosnak érezzük team munkán keresztül a Kaizen módszerek önkormányzatoknak történő megtanítását is.

Az önkormányzat támogató infrastruktúrájának és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatának dokumentum-elemzési szakaszában fontos még kiemelni a fejlesztés minden fázisában jelenlévő és velünk együttműködő szakmai team fontosságát. Az előző – 2008 – 2011 – ÁROP projekt ma már elemezhető problémája volt, hogy a bevont munkatársi kör szűkössége miatt a projekt zárását követően hamar „elhalt” vagy nagyon átalakult a projekt a bevont munkatársak túlterheltsége vagy a feladatoktól való elfordulása miatt. Ezt elkerülendő a team munkák támogatásával, „erőltetésével” képesek voltunk elkerülni a végrehajtás hónapjai alatt az érdektelenséget és a feladatoktól való elfordulást.

Az önkormányzati feladatok felülvizsgálatának módszerében alkalmaztuk az ötlépéses, egymásra épülő tanácsadói módszertant, mely a következő szinteken határozta meg az adott közszolgáltatási tevékenység felülvizsgálatát az új feladat-ellátási rendben:

### **1. A kiszervezett folyamat átvilágítása és értékelése**

Az önkormányzat és a Controll Holding Zrt. közös szakértői team-je a rendelkezésre álló összes dokumentumot felülvizsgálja, legyen az alapítói okirat, szerződés, vagy SZMSZ és azokból kiemelten elemzte azokat a folyamatokat, amelyek a kiszervezés előtt az önkormányzat feladataként az önkormányzat szervezeti keretein belül voltak és vizsgáltuk azt is, hogy a kiszervezést követően milyen folyamat elemek változtak meg és azoknak a változásoknak mik voltak az indítékai.

A szolgáltatási igény beazonosítását a szükséges és elégséges, valamint a rendelkezésre álló és fejlesztendő infrastruktúrát közös tanácsadói team-ünk felülvizsgálja a szerződéses kapcsolatok egyidejű áttekintésével.

### **2. Felülvizsgált önkormányzati feladatok és folyamatok fejlesztése**

A közös szakértői team ha szükséges, vizsgálja és elemzi a meghozott kiszervezéssel kapcsolatos döntések megalapozottságát, a működés tapasztalatait, az esetlegesen fellelhető kutatási dokumentumokat.

### **3. A kiszervezett folyamatok felmérése és elemzése**

A 2013-ban kiírt ÁROP szervezetfejlesztési pályázat (9) fejlesztési elemének – a lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatással kapcsolatos elégedettségéről és a felmerülő igényekről, a lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése – segítségével a kiszervezett folyamat lakossági és / vagy önkormányzati elégedettségének beazonosítása, felmérése és / vagy a kutatás eredményeinek visszacsatolása. Tanácsadóink a jelenlegi folyamat fontosabb lépéseit és / vagy szerződéses dokumentációit és / vagy folyamatleírásait közösen, az önkormányzat által kijelölt munkatársakkal, illetve az érintett szervezeti egységek kijelölt szakértőivel elemzik és meghatározzák, teljesültek-e az önkormányzati feladatok átalakításánál kitűzött, a kiszervezett önkormányzati feladatra megfogalmazott szakmai célok.

### **4. A kiszervezett folyamat értékelése, fejlesztési javaslat hozzárendelése**

Az átalakított önkormányzati feladatok elmúlt években végrehajtott szervezeti intézkedéseit, jelen esetben a kiszervezett önkormányzati feladatok felülvizsgálatát, akkor célszerű elemzés alá vonni, ha kellő nyitottságot tapasztalunk a szakmai és politikai döntéshozók irányából a tanácsadói javaslat elfogadására, de legalábbis annak értékelésére. Ezért munkánk végeredményeként a folyamatra vonatkozó javaslatot a velünk együttműködő önkormányzati team-mel átbeszéljük és a vezetés elé tárjuk.

### **5. A kiszervezett folyamatok monitoringozása**

Amennyiben az előző folyamatlépésnél közös szakértői team-ünk azt a javaslatot fogalmazza meg, hogy a kiszervezett és szerződéses kapcsolattal külső szervezethez vagy intézményhez rendelt feladatot az önkormányzat vezetésének újra kell gondolnia, akkor a szakmai koncepciónk megfogalmazható az adott folyamat új szervezeti keretek között történő átsorolásában, vagy esetleg az önkormányzat jelenlegi szervezeti körébe történő visszaszervezéssel.

Ezeket a döntési pontokat a velünk együttműködő és jegyző által irányított szakértői team-mel részletesen feldolgozzuk és döntés-előkészítő anyag formájában képviselő-testület elé tárjuk.

### 3. Az önkormányzat által kiszervezett feladatok áttekintése

#### 3.1. Tanácsadói – team munka és személyes interjúk lefolytatása

A Hivatalt vezető jegyző irányításával létrejött team a 2. fejlesztési célterület előző gondolatokban rögzített általános közszolgáltatásokra vonatkozó kereteit megismerve megtárgyalta tanácsadónk irányításával a város közszolgáltatási tevékenységének ki-, illetve visszaszervezési kérdéseit.

A vezetőkkel történt személyes megbeszélés, majd egy bővebb team munka keretében három alkalommal folytattunk egyeztetést és tényfeltárást arról, hogy a város tekintetében a törvényi keretek által biztosított közszolgáltatási feladatok mely gazdasági társaság, intézmény vagy önkormányzatnál maradt feladattal írhatók le 2014. évben. A team-mel egyeztetetten a felülvizsgálatba bevont kiszervezett tevékenységekkel kapcsolatosan az alábbi dokumentumokat kértük be és kaptuk meg átvizsgálásra:

- Alapító okirat, társasági szerződés és/vagy cégkivonat
- Szervezeti és Működési Szabályzat és/vagy Ügyrend
- 2011-2013. évi gazdálkodási tevékenységről készített iratok (közhasznúsági jelentés, mérleg és eredmény-kimutatás, beszámoló, felügyelőbizottsági jelentés)

**A konzultáció eredményeként az önkormányzati feladat-ellátási rendszerben kiszervezett tevékenységet ellátók közül felülvizsgáltuk:**

- Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt.
- Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ
- Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ

#### 3.2. A kijelölt kiszervezett tevékenységek dokumentumelemzése, megállapítások

Az önkormányzati feladatok kiszervezésével kapcsolatos, az előző pontban bemutatott team munka eredményeként az önkormányzat és a közfeladat ellátásában dolgozó gazdasági társaságok és intézmények közül az önkormányzat által az alábbiak kerültek kijelölésre és általunk felülvizsgálatra:

Cég: Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt.  
Feladatok: Ingatlankezelés, köztisztasági szolgáltatás, szilárd hulladékkezelés, teljes körű temetkezési szolgáltatás, piacok-, parkolók üzemeltetése, közterületek hasznosítása, belvízrendezés, utak-, járdák-, zöldfelületek fenntartása, állategészségügyi-, gyepmesteri szolgáltatás.

Cég: Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ  
Feladatok: Hajdúszoboszló, Hajdúszovát és Nagyhegyes települések lakosainak szociális és egészségi ellátása

Cég: Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ  
Feladatok: köznevelési intézmények feladatellátását szolgáló ingó és ingatlan vagyon működtetése

A kiszervezés felülvizsgálata egyrészt a kijelölt szervezetek működésével összefüggő dokumentumok átvizsgálását, másrészt azok gazdálkodási adatainak elemzését jelenti, s ezeket az információkat egészítette ki az egyes tevékenységek ellátásával kapcsolatban tanácsadóink által elvégzett közszolgáltatási elégedettségi vizsgálat, kutatás.

## **DOKUMENTÁCIÓ ÁTVIZSGÁLÁS**

Az önkormányzat által a kiszervezés felülvizsgálatára kijelölt szervezeteket érintően - a működési dokumentumok átvizsgálása céljából - az alábbi iratok bekérésére került sor:

- Alapító okirat, társasági szerződés és/vagy cégkivonat
- Szervezeti és Működési Szabályzat és/vagy Ügyrend
- 2011-2013. évi gazdálkodási tevékenységről készített iratok (közhasznúsági jelentés, mérleg és eredmény-kimutatás, beszámoló, felügyelőbizottsági jelentés)

A dokumentáció átvizsgálással összefüggésben társaságunkhoz az alábbi iratok érkeztek, illetve váltak hozzáférhetővé:

*Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt-t érintően:*

- alapító okirat, cégkivonat
- városüzemeltetéssel összefüggő szerződések
- 2012 és 2013. évi beszámoló, mérleg és eredmény-kimutatás

*Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központot érintően:*

- alapító okirat (a testületi döntés jegyzőkönyve alapján)
- Szervezeti és Működési Szabályzat
- 2013. évi intézményi beszámoló

*Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ*

- alapító okirat
- Szervezeti és Működési Szabályzat
- 2013. évi intézményi beszámoló

**A dokumentáció átvizsgálás során az alábbiak kerültek megállapításra:**

***Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt.***

Alapító okirat, cégkivonat (cégtörténet)

A Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Rt. 1991. augusztus 26-án átalakulással jött létre, jogelődje a Városgazdálkodási Vállalat volt, melynek jogelődjét, a Köztisztasági Vállalatot 1950. május 5-én alapították. A Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Rt. Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának 100 %-os tulajdona.

Hajdúszoboszló város Képviselőtestületének 79/2011.(IV.28) számú határozata alapján a 2012. január 01-i időponttal Hajdúszoboszlói Közüzemi Kft. beolvadt a Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Zrt-be. A Hajdúszoboszlói Közüzemi Kft. is 100 %-os Önkormányzati tulajdonban volt, így a tulajdonosi jogokat Hajdúszoboszló város Képviselőtestülete egyedül gyakorolja tovább. A társaság neve jogszabályi megfelelés alapján 2013. december 1-től Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt-re változott (a továbbiakban: Társaság).

A Társaság fő tevékenysége a köztisztaság és településtisztaság biztosítására irányuló a települési szilárd és folyékony hulladékkal összefüggő feladatok ellátása.

A Társaság tevékenységei (nem teljes körűen):

- ingatlan és házkezelési feladatok (bérlemény-szolgáltatás, központi fűtés, ingatlan értékesítés),
- köztisztasági feladatok (közterületek tisztántartása, síkosság-mentesítés)
- inert hulladéklerakó üzemeltetése

- hulladékszállítási tevékenység (kukás és konténeres hulladékszállítás, szelektív hulladékgyűjtés, lomtalanítás, hulladékgazdálkodási telep üzemeltetése)
- temetkezési szolgáltatás (temető és ravatalozó üzemeltetése és fenntartása, temetkezési szolgáltatás, kegyeleti áruk értékesítése)
- egyéb városüzemeltetési feladatok (belvíz elvezetése, belvízi csatornák fenntartása, helyi utak fenntartása, zöldterület gondozása, állategészségügyi feladatok ellátása)
- piacok, vásárok üzemeltetése
- parkolók üzemeltetése
- telephely hasznosítása
- egyéb városüzemeltetés (távhőszolgáltatás)
- bér munkák, egyéb szolgáltatások

A Társaságnál közgyűlés nem működik, a közgyűlés jogait az alapító gyakorolja, amelyről írásban értesíti a Társaság vezérigazgatóját.

A Társaság vezető tisztségviselője a vezérigazgató. A Társaság vezérigazgatója 2012. január 1-től Nyéki István.

A vezérigazgató feladatai és hatásköre:

- intézi a társaság ügyeit és képviseli a társaságot,
- gondoskodik a társaság üzleti könyveinek szabályszerű vezetéséről,
- elkészíti a társaság mérlegét és vagyonkimutatását,
- köteles az alapító kérésére információt adni, betekintést nyújtani az üzleti könyvekbe, iratokba
- munkáltatói jogokat gyakorol a társaság dolgozóival szemben.

A vezérigazgató képviseleti módja önálló.

A vezérigazgató tevékenységét 3 tagú felügyelő bizottság és a könyvvizsgáló ellenőrzi.

A Társaság jegyzett tőkéje 360.600 eFt, amely 3606 db, egyenként 100 eFt-os névre szóló részvényre oszlik.



## Városüzemeltetéssel összefüggő szerződések

Hajdúszoboszló Város Önkormányzata (a továbbiakban: Önkormányzat) és a Társaság között:

- 2002. július 12-én közszolgáltatási szerződés jött létre Hajdúszoboszló város belterületén található **köztemető üzemeltetésére**. A szerződés meghatározza az üzemeltetésben érintett épületeket és az üzemeltetés konkrét feladatait. A szerződés 1. számú melléklete meghatározza az üzemeltetéssel kapcsolatos számviteli szabályokat. A végzett tevékenységet az Önkormányzat a szerződésben meghatározott módon finanszírozza.
- 2004. július 26-án szolgáltatási szerződés jött létre Hajdúszoboszló város belterületén keletkező **csapadékvíz elvezetésével**, illetve az elvezető csatornák fenntartására. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű díjat fizet.
- 2004. július 26-án szolgáltatási szerződés jött létre Hajdúszoboszló város **közterületeinek tisztántartására**. A szerződés 1-3. számú melléklete meghatározza a kézi és a gépi úttisztítás módját, helyét és gyakoriságát. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű díjat fizet.
- 2004. július 26-án szolgáltatási szerződés jött létre Hajdúszoboszló város belterületén található **parkok fenntartására**. A szerződés 1. számú melléklete meghatározza a parkfenntartási munkálatok helyét, módját és gyakoriságát. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű díjat fizet.
- 2008. március 11-én érvényes közszolgáltatási szerződés jött létre korszerű **állati hulladékkezelő telep üzemeltetésére**. A szerződés 1. számú melléklete az állati hulladékkezelésben érintett egyéb önkormányzatok (Nagyhegyes, Ebes, Hajdúszovát, Nádudvar, Kaba) egyetértési nyilatkozatait tartalmazza. A végzett közszolgáltatásért a szerződés 2. számú mellékletében meghatározott összegű közszolgáltatási díjat fizet az Önkormányzat.
- 2009. március 10-én érvényes vállalkozási szerződés jött létre a Hajdúszoboszlón található **játszóterek fenntartási, karbantartási munkálatainak** elvégzésére. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2010. április 23-án érvényes vállalkozási szerződés jött létre a Hajdúszoboszlón Hajdúszoboszló város **belterületi útjai, parkolói, kerékpárútjai, járdái, terei karbantartását**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.

(Megjegyzés: A 2014. márciusi szerződés alapján módosítani kellett volna a kerékpárutak fenntartására vonatkozó részt.)

- 2012. december 24-én érvényes közszolgáltatási szerződés jött létre Hajdúszoboszló város közigazgatási belterületére vonatkozóan a **települési hulladékok gyűjtésére, szállítására, kezelésére és komplex hulladékgazdálkodási telep** működtetésére. A szerződés 1. számú melléklete meghatározza a közszolgáltatás elvégzésének formáit (kukás, kiskonténeres, zsákos gyűjtés és lomtalanítás) és módját (szelektív és nem szelektív gyűjtés), valamint a hulladékgazdálkodási telep működésére (hulladék átrakó, hulladék udvar, komposztáló) vonatkozó alapvető szabályokat.
- 2014. március 31-én érvényes vállalkozási szerződés jött létre a Hajdúszoboszló belterületén található **rekultivált hulladéklerakók fenntartására**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március 31-én érvényes vállalkozási szerződés jött létre a Hajdúszoboszló belterületén található **utcabútorok fenntartására**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március 31-én megállapodás jött létre a Hajdúszoboszló belterületén található **sétányok vagyonőrzési** feladatainak elvégzésére. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű díjat fizet.
- 2014. március 31-én érvényes vállalkozási szerződés jött létre a Hajdúszoboszló belterületén található önkormányzati tulajdonban lévő **szőkőkutak üzemeltetésére**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március hónapban vállalkozási szerződés jött létre Hajdúszoboszló város területén lévő közterületeken az **allergén növények irtását**, ezen belül első sorban a parlagfű irtására. A szerződés meghatározza az allergén növények irtásának módját és gyakoriságát. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március hónapban vállalkozási szerződés jött létre Hajdúszoboszló belterületi útjai mellett, közterületein, kerékpárútjai mentén található **száraz és veszélyes fák kivágását**. A szerződés meghatározza a fakivágás műszaki és egyéb követelményeit. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március hónapban vállalkozási szerződés jött létre Hajdúszoboszló **külterületi föld- és stabilizált utak fenntartását**. A

végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.

- 2014. március hónapban vállalkozási szerződés jött létre Város Önkormányzata kezelésében lévő külterületi utakon az **illegális hulladéklerakók felszámolását**, elhagyott hulladékok begyűjtését. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március hónapban vállalkozási szerződés jött létre Hajdúszoboszló város **kerékpárútjainak fenntartását**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március hónapban vállalkozási szerződés jött létre Hajdúszoboszló belterületén az úttorkolatokban és útkereszteződésekben, a **kilátási háromszögbe nőtt növényzet eltávolítására**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. március hónapban vállalkozási szerződés jött létre Hajdúszoboszló területén, az önkormányzati úthálózaton létesített, **forgalomirányító fényjelző készülékek üzemeltetési és javítási munkáinak elvégzésére**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. április 8-án érvényes vállalkozási szerződést kötött Hajdúszoboszló belterületén végzendő **komplex szúnyog- és rágcsálóirtási, valamint egyéb növényvédelmi feladatok** elvégzésére. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű költségvetést biztosít.
- 2014. április 9-én megállapodott a Szent István parkban található **Harangok háza felépítmény üzemeltetésére és fenntartására**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű költségvetést biztosít.
- 2014. április 9-én megállapodott a **települési szilárd hulladékok szállítására**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű támogatást biztosít.
- 2014. április 9-én megállapodott a **komplex hulladékgazdálkodási telep üzemeltetésére és fenntartására**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű költségvetést biztosít. (Megjegyzés: A 2012.12.24-én kötött szerződést módosítását is bele kellett volna foglalni a szerződésbe.)
- 2014. április 9-én érvényes vállalkozási szerződés jött létre a Hajdúszoboszló belterületén található **mobil WC üzemeltetését**. A

végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.

- 2014. áprilisban vállalkozási szerződés jött létre a Hajdúszoboszló belterületén található állami tulajdonú **Magyar Közút Nonprofit Zrt. által nem kezelt utak fenntartását**. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű vállalkozói díjat fizet.
- 2014. április 19-én megállapodott **az inert hulladéklerakó üzemeltetésére**. A szerződés 1. számú melléklete meghatározza az üzemeltetésre, működtetésre vonatkozó szabályokat. A végzett tevékenységért az Önkormányzat meghatározott összegű támogatást biztosít.

### 2012 és 2013. évi beszámoló, mérleg és eredmény-kimutatás

A Társaság megalakulásától fogva eleget tett az alapító okiratban szereplő azon kötelezettségének, hogy az éves beszámoló jelentést készít.

A 2012. és 2013. év vonatkozásában rendelkezésre bocsátott iratokból megállapítható, hogy az éves beszámolók tartalmazzák:

- az üzleti jelentést
- a számviteli beszámolót,
- a kiegészítő mellékletet,
- a vezérigazgató javaslatát az eredmény felhasználására,
- a teljességi nyilatkozatot és a független könyvvizsgálói jelentést
- a felügyelő bizottság jelentését,
- a következő év beruházási és üzleti tervét,
- a határozati javaslatot

Az alapító Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának képviselő testülete a Társaság 2012. évi beszámolóját a 47/2013. (IV.18.), a 2013. évi beszámolóját a 62/2014. (IV.24.) Képviselő-testületi határozatával elfogadta.

### ***Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ***

#### Alapító okirat (kivonat a 2008.XI.24-i Kvt. jegyzőkönyvből)

Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának képviselő testülete 2008. november 24-én a 323/2008. (XI.24.) Kvt. határozatával – a Gondozó Központ egyidejű megszüntetése mellett - hozta létre a Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központot (a továbbiakban: Központ), amely 2008. december 31-el kezdte meg működését.

Az alapító a Központ fő tevékenységeként személyes gondoskodást nyújtó:

- szociális alap-ellátásokat (étkeztetés, házi segítségnyújtás, jelzőrendszeres házi segítségnyújtást, nappali ellátást az idősek klubjában, támogató szolgáltatást, családsegítést), illetve
- gyermekvédelmi alapellátást (gyermekjóléti szolgáltatások)

határozott meg.

A Központ ellátási területeként az alábbiakat határozta meg:

- Az étkeztetés, házi segítségnyújtás, családsegítés, nappali ellátás, gyermekjóléti szolgáltatás vonatkozásában Hajdúszoboszló Város, Hajdúszovát Község és Nagyhegyes Község közigazgatási területe.
- Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás vonatkozásában Hajdúszoboszló Város, Ebes Község, Hajdúszovát Község, Nagyhegyes Község közigazgatási területe.
- Támogató szolgáltatás működtetése esetében Hajdúszoboszló Város közigazgatási területe.

A Központ egyéb üzletszerű tevékenységeket nem végezhet.

A Központ gazdálkodása megszervezésének módjára tekintettel önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkező költségvetési szerv (intézmény).

A Központ vezetőjét a fenntartó pályázati eljárás alapján bízza meg öt év időtartamra. A Központ vezetője Zabos Péterné intézményvezető.

Az intézményvezető feladatai és hatásköre:

- Vezeti az intézményt,
- Felelős az intézmény szabályszerű működéséért, így különösen a szervezeti egységek szakmai tevékenységéért, az intézmény gazdálkodásáért.
- Gyakorolja a hatályos jogszabályokban meghatározott munkáltatói jogokat az intézmény alkalmazottaira vonatkozóan, az intézménybe történő dolgozók és szakdolgozók kinevezése és felmentése, az esetleges fegyelmi eljárás megindítása és lefolytatása hatáskörébe tartozó feladat.
- Irányítja, összehangolja a vezetők, valamint a hozzájuk tartozó dolgozók munkáját, különös tekintettel a szervezeti egységek közötti együttműködés munkamegosztás és munkavégzés hatékonyságára,

- A Társulási Tanács és a települési önkormányzatok által meghatározott szempontok szerint biztosítja az intézmény működéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételeket, a magas szintű szakmai tevékenység folytatását,
- Elkészíti az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzatát, segítséget nyújt a szakmai vezetőknek, a szakmai program, a házirendek és egyéb szükséges szabályzatok elkészítésében.
- Meghatározza a közvetlen irányítása alá tartozó alkalmazottak munkaköri leírását.
- Közreműködik a Közalkalmazotti Szabályzat elkészítésében.
- Az intézmény vezetője irányítja és ellenőrzi az intézményben dolgozó szakdolgozók és dolgozók szakmai munkáját, munkafegyelmét, és az etikai követelmények betartását, meghatározza munkarendjüket.
- Közvetlenül irányítja és ellenőrzi a szakmai egységek vezetőinek munkáját. Végzi a panaszok és közérdekű bejelentések kivizsgálását, melynek alapján a szükséges intézkedést megteszi.
- Kapcsolatot tart a karitatív szervezetekkel, vállalatokkal, vállalkozásokkal, egyénekkal, egészségügyi- és szociális intézményekkel, a gondozottak, az ellátást igénybe vevők hozzátartozóival.
- Szervezi és támogatja az alapítványok létrehozását, segítséget nyújt ajándékok, felajánlások hasznosításában.

A Központ Hajdúszoboszlón, Hajdúszováton és Nagyhegyesen működtet telephelyeket.

A Központ köteles éves intézményi beszámoló jelentést készíteni.

A Központ felügyeleti szerve Hajdúszoboszlói Kistérségi Többcélú Társulás Társulási Tanácsa

#### Szervezeti és Működési Szabályzat

A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ Szervezeti és Működési Szabályzatát - a többszöri módosításokkal egységes szerkezetben - a Hajdúszoboszló Kistérségi Többcélú Társulás Társulási Tanácsa a 2013. február. 28-i HKTT határozatával jóváhagyta.

A Szervezeti és Működési Szabályzat (a továbbiakban: Szabályzat) meghatározza a Központ:

- általános rendelkezéseit (az intézmény célját, főbb adatait, működési területét jogállását, képviselőjét, szakágazati besorolását, stb.)
- az intézmény feladatát és szervezeti felépítését (általános feladat, tevékenységi kör, a feladatok telephelyenkénti megoszlását, szervezeti tagolódását és a szervezeti egységek főbb feladatait, az egyes szervezeti egységek által végzett főbb feladatok leírását)
- működésére vonatkozó alapelveket, a vezetők és dolgozók jogait és kötelezettségeit, a kapcsolattartás módját, az intézmény munkatervét, a szakmai programot és házirendet, az ügyfélfogadás rendjét)
- belső működésre vonatkozó szabályokat (munkaviszonyra vonatkozó előírások, kapcsolattartás és kommunikáció szabályai, munkaidő és szabadság meghatározása, munkabér és egyéb juttatások szabályozása, ügyiratkezelés, gazdálkodás rendje, belső ellenőrzés, helyettesítés rendje)

A Szabályzat az alábbi mellékletekkel rendelkezik:

- Az intézmény feladat és hatásköre
- Az intézmény szervezeti felépítése
- A veszélyeztetettséget észlelő és jelző rendszer működési szabályzata
- Munkaköri leírások
- Az intézmény létszám és képesítési követelményei
- Az illetménypótléokra jogosultak köre
- Munkaruha juttatás
- Munka és balesetvédelmi szabályzat
- Tűzvédelmi szabályzat
- Önkormányzati és Társulási határozatok
- Az intézmény szakmai programja és házirendjei
  - Az intézmény szakmai programja
  - Házirendek Hajdúszoboszló, Hajdúszovát)
- A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ éves munkaterve
- Belső szabályzatok
  - Számlarend
  - Számviteli politika
  - Eszközök és források értékelési szabályzata
  - Bizonylati szabályzat

- A folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE) rendszerének szabályzata (ellenőrzési nyomvonal, kockázatkezelés szabályzata, szabálytalanságok kezelése)
- Gazdasági ügyrend
- Pénzkezelési szabályzat
- Felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályzata
- Leltározási szabályzat
- Iratkezelési szabályzat
- Informatikai biztonsági szabályzat
- Vagyonvédelmi szabályzat
- Kötelezettségvállalási szabályzat
- Önköltség számítási szabályzat
- Gépjármű üzemeltetési szabályzat
- Vagyonnyilatkozat tételi szabályzat
- Gyakornoki szabályzat
- Működési engedélyek
- Vezetői intézkedések

#### 2013. évi intézményi beszámoló

A Központ megalakulásától fogva eleget tett az alapító okiratban szereplő azon kötelezettségének, hogy éves intézményi beszámolót készít.

A 2013. év vonatkozásában rendelkezésre bocsátott iratokból megállapítható, hogy az éves intézményi beszámoló tartalmazza:

- az elemi költségvetési beszámolót,
- szöveges kiértékelést.

#### ***Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ***

##### Alapító okirat

Hajdúszoboszló Város Önkormányzata 2012. december 20-án a 182/2012. (XII. 20.) számú képviselő testületi határozatával létrehozta a Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központot (a továbbiakban: HIK).

A HIK közfeladata Hajdúszoboszló Város Önkormányzata által működtetett intézményekkel összefüggő:

- működtetési feladatokat:
  - a köznevelési közfeladat-ellátás céljait szolgáló ingatlanok üzemeltetése, karbantartása a hatályos köznevelési, tűzvédelmi, munkavédelmi és egészségügyi előírások szerint,



- az ingatlanok vagyonvédelme,
- a köznevelési feladatok megfelelő színvonalú és biztonságos ellátásának biztosítása, ezen belül különösen:
  - a köznevelési intézmények működéséhez szükséges eszközök, taneszközök, anyagok, áruk, szolgáltatások megrendelése, átadás-átvétele, raktározása, készletek pótlása;
  - a köznevelési intézmény alapító okiratában foglalt feladat ellátásához szükséges technikai berendezések működtetése, karbantartása;
  - a 2013. január 1-jei leltár szerint a működtető tulajdonában lévő taneszközök javítása, karbantartása;
  - a köznevelési közfeladat-ellátáshoz szükséges eszközök beszerzése;
  - a köznevelési intézmény épülete állagának megóvása;
  - az ingó és ingatlan vagyon működtetésével összefüggő közterhek, költségek, díjak viselése, személyi feltételek biztosítása;
  - az iskolaszék, az óvodaszék, a szülői szervezet, továbbá az iskolai, kollégiumi diákönkormányzat működési feltételeinek biztosítása.
- vagyonkezelői feladatokat.

A HIK fenti tevékenységeken túl vállalkozási tevékenységet nem folytat.

A HIK illetékessége a Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának közigazgatási területére terjed ki.

A HIK önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv.

A HIK vezetője az igazgató, akit Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának Képviselő-testülete bíz meg nyilvános pályázat útján. A HIK vezetője megalakulásától kezdve Lukács Sándor.

A HIK igazgatójának feladata:

- Ellátja a Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ vezetését.
- Szervezi és koordinálja az intézményműködtető központ munkáját jogszabályi változásoknak megfelelően.
- Irányítja az igazgatóhelyettes és a közvetlen irányítása alá tartozó alkalmazottak munkáját.
- A Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ tevékenységi körébe tartozó ügyekben önállóan, egyéni felelősséggel dönt, a hatályos jogszabályi keretek figyelembevételével.

- Elkészíti, vagy elkészítteti az intézmény gazdálkodási szabályzatait. A munkavégzéssel összehangoltan karbantartja a kialakított szabályzatokat.
- Meghatározza az intézmény feladat-ellátásának biztosításához szükséges munkaköröket és a munkakörökben elvégzendő feladatokat.
- Gyakorolja a HIK dolgozói felett a munkáltatói jogokat. A munkavállalók feladat és hatáskörét munkaköri leírásban határozza meg.
- Létrehozza és biztosítja a biztonságos munkavégzés feltételeit.
- Gondoskodik a feladatellátás rugalmas viteléről.
- Felelős az intézmény költségvetési előirányzatainak betartásáért, a gazdálkodás és működtetés ésszerű takarékos viteléért.
- Szervezi az intézmény alkalmazottainak továbbképzését.
- Gondoskodik a HIK materiális és immateriális erőforrásainak hatékony felhasználásáról, gyarapításáról.
- Gondoskodik a feladatellátás rugalmas viteléről.
- Gondoskodik a HIK, mint intézmény, valamint a feladat-ellátási körbe tartozó intézmények működési, számviteli, gazdálkodási és információs rendjének megszervezéséről.
- Biztosítja a mindazon információk szolgáltatását a feladat-ellátási körbe tartozó intézmények és fenntartójuk részére, melyek szakmai tevékenységük viteléhez, jogszabályban meghatározott feladataik elvégzéséhez szükségesek.
- Gondoskodik az önkormányzati és egyéb igazgatási szervek információs igényeinek kielégítéséről, a jogszabályokban meghatározott információs és adatszolgáltatási kötelezettségek figyelembevételével.
- Az önkormányzati döntések előkészítéséhez, bizottsági, vagy képviselőtestületi előterjesztések készítéséhez adatokat szolgáltat, a feladatkörébe tartozó ügyekben előterjesztést készít.
- A HIK kezelésében lévő épületek, berendezések, tervszerű karbantartásának biztosítása érdekében éves karbantartási tervet készít.
- Előkészíti az éves felújítási tervet a működtetett épületekre vonatkozóan.
- Megszervezi és működteti a HIK belső ellenőrzési rendszerét, biztosítja a tulajdon védelmét.
- Értékeli a külső és belső ellenőrző szervek, személyek által elvégzett vizsgálatok megállapításait és intézkedik a feltárt hiányosságok megszüntetése érdekében.
- Az intézményvezető felelős minden vállalt feladat elvégzéséért.

## Szervezeti és Működési Szabályzat

Hajdúszoboszló Város Képviselőtestülete a 6/2014. (I.30.) számú Képviselőtestületi határozatával jóváhagyta a Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ Szervezeti és Működési Szabályzatát.

A Szervezeti és Működési Szabályzat (a továbbiakban: Szabályzat) meghatározza a HIK:

- általános rendelkezéseit (az intézmény célját, főbb adatait, működési területét jogállását, képviseletét, szakágazati besorolását, stb.)
- feladatát és szervezeti felépítését (általános feladat, tevékenységi kör, a feladatok telephelyenkénti megoszlását, szervezeti tagolódását és a szervezeti egységek főbb feladatait, az egyes szervezeti egységek által végzett főbb feladatok leírását)
- működésére vonatkozó szabályokat (testületek, értekezletek, a képviselet és kapcsolattartás szabályait, a munkarendet és a helyettesítés rendjét, a belső ellenőrzés szabályait, a kiadmányozás és hozzáférés szabályait)
- ügyviteli tevékenységének szabályait (pénzkezelés szabályait)

A Szabályzat melléklete a HIK szervezeti felépítése. A Szabályzat az alábbi függelékkel rendelkezik:

- Kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés rendjének szabályzat.
- Pénzkezelési szabályzat
- Számviteli politika
- Számlarend
- Ügyrend
- Leltározási és Leltárkészítési Szabályzat
- Eszközök és források Értékelési Szabályzata
- Felesleges Vagyontárgyak Hasznosításának, Selejtezésének Szabályzata
- Önköltség Számítási Szabályzat
- Élelmezési Szabályzat
- Gépjárművek igénybevételeinek, használatának és költségelszámolásának szabályzata
- Iratkezelési Szabályzata
- Adatvédelmi és Számítástechnikai Szabályzat
- Munkavédelmi Szabályzat
- Tűzvédelmi Szabályzata
- Ellenőrzési nyomvonal és kialakításának rendje

- Munkaköri leírások
- Közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézkedési szabályzata
- Belföldi és külföldi kiküldetések elrendelésének és lebonyolításának szabályzata
- Vezetékes és rádiótelefonok használatának szabályzata
- Bizonylati Szabályzat
- Belső kontrollrendszer szabályzata

#### 2013. évi intézményi beszámoló

A Központ megalakulásától fogva eleget tett az alapító okiratban szereplő azon kötelezettségének, hogy éves intézményi beszámolót készít.

A 2013. év vonatkozásában rendelkezésre bocsátott iratokból megállapítható, hogy az éves intézményi beszámoló tartalmazza az elemi költségvetési beszámolót, ugyanakkor a kiegészítő mellékletet nem.

#### **GAZDASÁGI HATÉKONYSÁG VIZSGÁLATA**

Az önkormányzat által a kiszervezés felülvizsgálatára kijelölt szervezeteket érintően - a gazdasági hatékonyság vizsgálata céljából - az alábbi iratok bekérésére került sor:

- 2011-2013. évi gazdálkodási tevékenységről készített mérleg és eredmény-kimutatás, beszámoló, felügyelőbizottsági jelentés, üzleti terv

A gazdasági hatékonysággal összefüggésben társaságunkhoz az alábbi iratok érkeztek, illetve váltak hozzáférhetővé:

*Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt-t érintően:*

- 2012 és 2013. évi beszámoló, mérleg és eredmény-kimutatás

*Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központot érintően*

- 2013. évi beszámoló jelentés

*Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ*

- 2013. évi beszámoló és főkönyvi kivonat (szöveges melléklet nélkül)

**A gazdasági hatékonyság vizsgálata során az alábbiak kerültek megállapításra:**

***Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt***

A Társaság jogszabályokban és az alapító okiratában előírt kötelezettségének – üzleti jelentést is tartalmazó éves beszámoló készítése – minden alkalommal, határidőre eleget tett.

A Társaság induláskori alaptőkéje 62.300 eFt volt, amelyet az alapító több lépcsőben megemelt. A 2014-ben rendelkezésre álló adatok szerint a Társaság jegyzett tőkéje 360.600 eFt, amely 3606 db, egyenként 100 eFt-os részvényből áll.

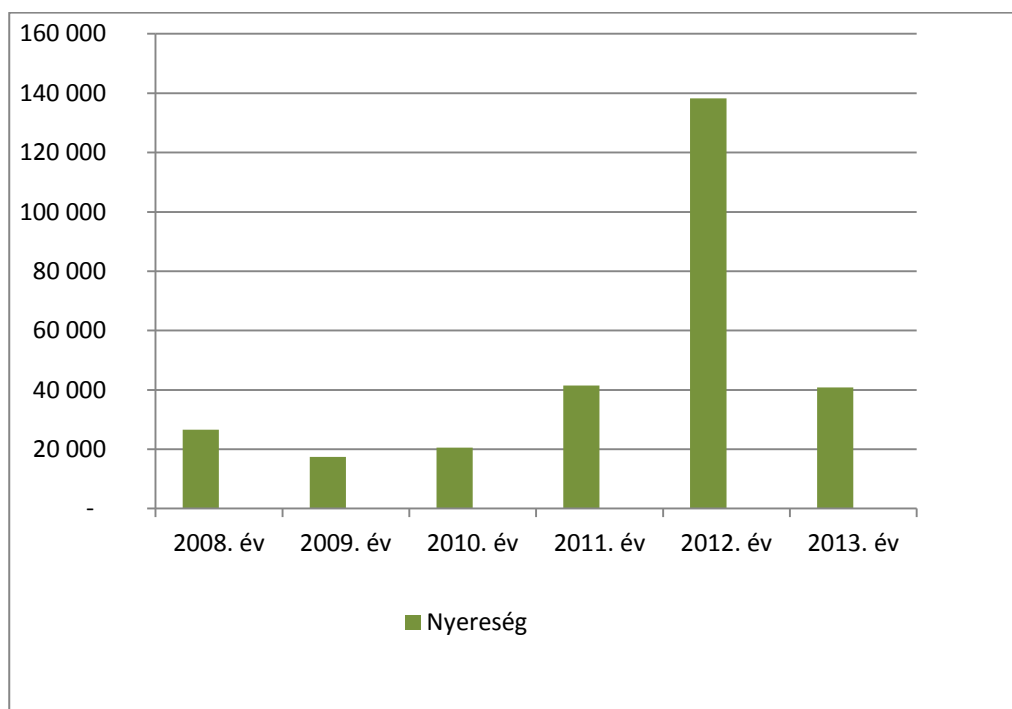
A gazdálkodással összefüggésben a Társaság 2011-2013. év fő adatai a következőképpen alakultak:

<b>Megnevezés</b>	<b>2011. év</b>	<b>2012. év</b>	<b>2013. év</b>
Eszközök	618.888	1.398.994	1.419.204
Források	618.888	1.398.994	1.419.204
Saját tőke	554.198	1.166.059	1.206.925
Bevétel	682.319	1.456.359	1.019.933
Kiadás	640.819	1.318.139	979.066
Eredmény	41.500	138.220	40.867
Létszám (fő)	99	137	95

*adatok eFt-ban*

A 2012. év adatainál látható szignifikáns emelkedés a Hajdúszoboszlói Közüzem Kft. beolvadásának köszönhető. A 2013. évre rögzített adatok a beolvadást követő tevékenység racionalizálási intézkedések eredményét tükrözi.

## Eredmények alakulása 2008-2013. között



A grafikon adataiból megállapítható, hogy a Társaság 2008-tól kezdődően eredményesen – minden gazdasági évben nyereségesen - végezte tevékenységeit. A 2012. évben a Társaság vezetésének tudatos és hatékony gazdálkodása, valamint a kínálkozó munkalehetőségek kihasználása eredményeképpen az adózott eredmény mintegy 97.000 Ft-tal haladta meg a 2011. évi bázist. A 2013. év eredményében bekövetkezett változása a víz- és csatorna szolgáltatás kiválásával, a szükséges beruházások elvégzésével, illetve a hulladékszállítási díjak csökkentésével magyarázható.

2012 és 2013. évi üzleti terv és tény adatok összehasonlítása

Megnevezés		2012 terv	2012 tény	Index	2013 terv	2013 tény	Index
<b>BEVÉTELEK</b>							
	Alaptevékenységek						
	ingatlankezelés	35.650	36.359	102 %	34.120	32.940	97 %
	közterületek tisztántartása	37.795	37.795	100 %	42.000	42.000	100 %
	inert hulladéklerakó működtetése	7.300	7.380	101 %	7.300	5.727	78 %
	hulladékgyűjtés és kezelés	210.781	220.426	105 %	213.380	221.143	104 %
	temető szolgáltatás	62.400	71.992	115 %	70.600	69.671	99 %
	egyéb városüzemeltetés	868.549	854.331	98 %	324.215	348.289	107 %
	Egyéb tevékenységek	340.745	410.930	121 %	349.385	466.997	134 %
	Bevételek összesen	1.563.220	1.639.213	105 %	1.041.000	186.747	114 %
<b>KIADÁSOK</b>							
	Anyag jellegű ráfordítások						
	anyagköltség	372.532	374.351	100 %	259.000	231.292	89 %
	igénybe vett szolgáltatások	322.976	276.452	86 %	176.075	224.015	127 %
	egyéb szolgáltatások	15.700	14.474	92 %	7.300	9.372	128 %
	elábé	22.000	90.533	412 %	92.200	159.386	173 %
	közvetített szolgáltatások	105.000	58.434	56 %	20.000	42.788	214 %
	Személyi jellegű ráfordítások						
	bér	363.029	331.308	91 %	240.000	224.941	94 %
	személyi jellegű ráfordítások	32.688	47.951	147 %	37.000	41.974	113 %
	járulékok	109.500	99.519	91 %	69.000	63.779	92 %
	Értécsökkenés	81.350	82.245	101 %	62.000	72.969	118 %
	Aktivált saját teljesítményérték	0	-5.800	-	0	-2.215	
	Egyéb ráfordítások	58.445	116.119	199 %	68.150	74.837	110 %
	Kiadások összesen:	1.483.220	1.485.586	100 %	1.030.725	1.143.138	111 %
<b>EREDMÉNY</b>							
	Adózás előtti eredmény	80.000	153.627	192 %	10.275	43.629	425 %

adatok eFt-ban

A táblázatban rögzített adatokból megállapítható, hogy a 2012. évi üzleti tervezés sokkal pontosabb volt, mint a 2013. évben. A tervezési probléma visszavezethető a 2013. évben sorra került víz- és csatornaszolgáltatással kapcsolatos kiszervezés körülményeire. Ugyanakkor a két év vonatkozásában az is megállapítható, hogy a kiadások alakulása a bevételek szintje alatt maradtak, ami a folyamatos vezetési kontroll eredménye.

#### Létszám- és bérgazdálkodás

Megnevezés	2012. év	2013. év	Változás
Átlagos állományi létszám	135 fő	93 fő	-31 %
Bér	331.308 eFt	224.941 eFt	-32 %
Személyi jellegű juttatás	29.094 eFt	28.294 eFt	-3 %
Átlagbér	204.511 Ft/hó/fő	201.560 Ft/hó/fő	-1 %
Átlagos személyi jellegű juttatás	17.959 Ft/hó/fő	25.353 Ft/fő/hó	+41 %

2013-ban a 30 %-os létszámcsökkenést a víz- és csatornaszolgáltatás kiszervezése okozta. A Társaságnál jól láthatóan nem került sor indokolatlan bérfejlesztésre, hiszen az átszervezést követően az átlagbér – a személyi állomány összetételének változása miatt – inkább kis mértékben csökkent. Ugyanakkor az egyéb személyi juttatások (étkezési hozzájárulás, betegszabadság, végkielégítés, természetbeni juttatás, balesetbiztosítás, stb.) egy főre jutó összege jelentősen megnövekedett.

#### Fontosabb hatékonyságra vonatkozó mutatószámok alakulása 2008-2013. között

	2008. év	2009. év	2010. év	2011. év	2012. év	2013. év
Árbevétel	595.978	610.194	652.321	682.319	1.456.359	1.019.933
Adózott eredmény	26.591	17.391	20.507	41.500	138.220	40.867
Befektetett eszközök	334.340	333.618	304.452	326.990	478.022	433.397
Forgóeszközök	197.492	224.918	266.947	282.293	909.132	976.056
Követelések	22.550	18.468	22.363	19.397	264.565	240.078
Pénzeszközök	39.996	83.416	174.167	185.684	487.669	405.313
Eszközök összesen	548.145	571.730	581.936	618.888	1.398.994	1.419.204
Saját tőke	474.801	492.191	512.698	554.198	1.166.059	1.206.925
Mérleg szerinti eredmény	26.591	17.391	20.507	41.500	138.220	40.867
Rövid lejáratú kötelezettségek	46.393	51.652	44.427	43.386	147.478	146.271
Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0	0.	0	0	0
Kötelezettségek	46.393	51.652	44.427	43.386	147.478	146.271
Eladósodottság	10%	10%	9%	8%	13%	12%
Jövedelmezőség	4,46%	2,85%	3,14%	6,08%	9,49%	4,00%
Fizetőképesség	4,26	4,35	6,01	6,51	6,16	6,67%

adatok eFt-ban



A 2013. év eredményeinek tükrében látható, hogy a Társaság adózott eredménye, jövedelmezősége és eladósodottsága csökkent, ugyanakkor fizetőképesség növekedett. Figyelemre méltó a Társaság eszközeinek folyamatos növekedése, amely a nyereség folyamatos visszaforgatására és géppark feladatokhoz kapcsolódó fejlesztése miatt jelentkezett.

### **Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ**

Az Intézmény a jogszabályokban és az alapító okiratában előírt kötelezettségének – éves intézményi beszámoló készítése – minden alkalommal, határidőre eleget tett.

A gazdálkodással összefüggésben az Intézmény 2013. év fő adatai a következőképpen alakultak:

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Teljesítés	Változás
<b>BEVÉTELEK</b>			
Saját bevétel	83.602	84.781	+1,4 %
Átvett pénzeszköz	99.873	112.423	+12,6 %
Pénzmaradvány	0	8.434	0
Támogatás	110.350	130.394	+18,2 %
Összesen:	293.825	336.032	+14,4 %
<b>KIADÁSOK</b>			
Személyi juttatás	124.751	138.028	+10,6 %
Járulékok	30.546	32.724	+7,1 %
Dologi kiadások	138.528	164.963	+19,1 %
Felhalmozás	0	317	0
Összesen:	293.825	336.032	+14,4 %
Létszám (fő)	64 fő	64 fő	0

*adatok eFt-ban*

Az Intézmény felügyeletét gyakorló Hajdúszoboszlói Kistérségi Többcélú Társulás Társulási Tanácsa a 2013. év során 4 alkalommal módosította az előirányzatot, döntően a normatívák változása miatt.

### Személyi juttatások alakulása 2013-ban

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesülés	Teljesítés %
Rendszeres szem. juttatás	110.269	113.319	111.258	98 %
Munkavégzéshez kapcs. juttatás	0	4.798	4.798	100 %
Sajátos juttatások	2.280	4.271	2.896	68 %
Költségtérítések	9.819	12.190	8.993	74 %
Külső személyi juttatások	2.383	2.956	2.621	89 %
Egyéb juttatások	0	494	494	100 %

Összesen:	124.751	138.028	131.060	95 %
Járulékok	30.546	32.724	32.314	99 %
Összesen:	155.297	170.752	163.374	96 %

*adatok eFt-ban*

Az Intézmény személyi juttatásaira vonatkozó eredeti előirányzat a 2013. év során 10,6 %-al került megemelésre, amelynek oka a kötelező bérkompenzáció, TÁMOP-os munkaerő alkalmazása, illetve a korábbi pénzmaradványhoz kapcsolódó tételek voltak.

A személyi juttatások esetében keletkezett 5 %-os megtakarítás az alkalmazottak betegségeivel összefüggő táppénz, illetve a részmunkaidős foglalkoztatás miatt jelentkezett.

#### Dologi kiadások alakulása a 2013. évben

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesülés	Teljesítés %
Készletbeszerzés				
Élelmiszer	0	0	0	
Gyógyszer	55	55	3	5 %
Irodaszer	932	2.032	1.026	50 %
Könyv, folyóirat, egyéb	165	378	234	62 %
Hajtó- és kenőanyag	1.623	2.871	1.836	64 %
Szakmai anyag	58	166	166	100 %
Kisértékű tárgyi eszköz	925	3.275	1.964	60 %
Munkaruha, védőruha	62	1.588	1.588	100 %
Egyéb	1.089	3.068	1.597	52 %
Kommunikációs szolgáltatások	1.783	2.678	2.492	93 %
Vásárolt szolgáltatások				
Élmezés	35	433	469	108 %
Bérelti és lízing díjak	210	210	109	52 %
Szállítás	205	412	395	96 %
Gáz	3.043	2.324	2.225	96 %
Villamos energia	1.366	1.562	1.562	100 %
Víz és csatorna	273	298	296	99 %
Karbantartás	965	2.793	1.527	55 %
Egyéb üzemeltetés	871	3.551	2.439	69 %
Szakmai és más. szolgáltatások	93.065	99.504	98.566	99 %
Egyéb	0	2.218	2.232	101 %
Kiküldetés, reprezentáció, reklám	266	343	225	66 %
Szellemi tevékenységek	0	278	360	129 %
Adók, illetékek, díjak	31.537	34.872	34.584	99 %
Egyéb dologi kiadások	0	54	53	98 %
Összesen:	138.528	164.963	155.948	95 %

*adatok eFt-ban*

Az Intézmény által dologi kiadásokra tervezett eredeti előirányzata az év során 19 %-al kerültek módosításra, amelynek oka a normatíva változása, a 2011. évi alulfinanszírozás rendezése, illetve saját hatáskörben a bevételi többlet beemelése volt.

A dologi kiadások 60 %-át képező szakmai és vásárolt közszolgáltatások felhasználása az előirányzatnak megfelelően alakult, míg a kisebb részarányt képező tételek esetében jól megfigyelhető a költségtakarékos gazdálkodás.

Az Intézmény az év során az ilyen típusú kiadások (pl. irodaszer, könyv folyóirat beszerzés, hajtó és kenőanyag, karbantartás, stb.) esetében igyekezett a lehető legnagyobb megtakarítást elérni.

### Kiadások 2013. évi alakulása tevékenységenként

Megnevezés	Munkahelyi étkeztetés	Általános igazgatási tevékenység	Idősek nappali ellátása	Gyermekjóléti szolgáltatás	Szociális étkeztetés	Házi segítségnyújtás	Családsegítés	Támogató szolgáltatás	Közfoglalkoztatás	Összesen
Személyi juttatások		15.541	9.747	25.156	18.750	30.068	16.565	11.415	3.818	131.060
Járulékok		3.987	2.330	6.596	3.722	7.744	4.448	2.970	517	32.314
Dologi kiadások										
Készletbeszerzés		1.189	1.170	993	1.616	808	1.439	1.199		8.414
Kommunikációs szolgáltatások		516	390	539	695	78	201	73		2.492
Szakmai szolgáltatások	1.791	4.468	2.893	1.082	97.586	386	1.145	465	4	109.820
Kiküldetés, reprezentáció, reklám		104		112	5		3	1		225
Szellemi tevékenységek				360						360
Egyéb kiadások		322	131	376	517	527	252	869		2.941
Adók, illetékek, ktgv-i befizetések	484	1.022	1.142	720	26.932	263	646	434		31.643
Működési kiadások összesen:	2.275	27.149	17.803	35.934	149.823	39.874	24.699	17.426	4.339	319.322
Felhalmozás				159			158			317
Kiadások összesen	2.275	27.149	17.803	36.093	149.823	39.874	24.857	17.426	4.339	319.639
A tevékenység részaránya az összes kiadási előirányzat %-ban.	0,7 %	8,5 %	5,6 %	11,3 %	46,8 %	12,5 %	7,8 %	5,4 %	1,4 %	100 %

adatok eFt-ban

Az intézmény legnagyobb volumenű szakmai feladata a szociális étkeztetés, amely a kiadások 46,8 %-át öleli fel. A szociális étkeztetésben az készletek vásárlása a szakmai dologi szolgáltatások 88,9 %-át teszi ki. További elemzésnek nyújtana témát egy saját konyha működtetése és a vásárolt szolgáltatás hatékonyságának összehasonlítása. A házi segítségnyújtás és a gyermekjóléti szolgáltatások nagyon munkaigényesek, a személyi juttatásokkal kapcsolatos kiadások 42 %-át jelentik.

### Létszám és bérgazdálkodás alakulása 2013-ban

Megnevezés	Létszám fő	Személyi juttatás eFt/év	Átlagbér Ft/fő/hó
Igazgató	1	3.099	258.250
Vezető	7	17.952	213.714
A-B fizetési osztály	2	2.618	109.000
C-D fizetési osztály	27	39.796	112.827
E-J fizetési osztály	27	44.778	138.204
Összesen:	64	108.243	-
Közfoglalkoztatott	4	3.015	-
Összesen:	68	111.258	-

Az Intézmény költségvetési létszámkerete 64 fő, amely teljes egészében betöltésre került. Az Intézmény dolgozói közalkalmazottak, akiknek a besorolása a vonatkozó törvényi meghatározásnak megfelelő átlagbéreket tükröz.

### **Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ**

Az Intézmény a jogszabályokban és az alapító okiratában előírt kötelezettségének – éves intézményi beszámoló készítése – minden alkalommal, határidőre eleget tett.

A gazdálkodással összefüggésben az Intézmény 2013. év fő adatai a következőképpen alakultak:

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Teljesítés	Változás
<b>BEVÉTELEK</b>			
Működési bevétel	206.008	205.582	-0,2 %
Támogatás	439.231	446.865	+1,7 %
Összesen:	645.239	652.634	+1,1 %
<b>KIADÁSOK</b>			
Személyi juttatás	176.968	173.541	-2,0 %
Járadékok	46.723	42.554	-9,0 %
Dologi kiadások	421.548	390.473	-7,4 %
Felhalmozás	0	14.401	0
Összesen:	645.239	620.969	-3,8 %
Létszám (fő)	101	101	0

*adatok eFt-ban*

Az Intézmény bevételei az eredeti előirányzatnak megfelelően alakultak (+1,1 %), ahol a kisebb működési bevétel elmaradása (-0,2 %) saját hatáskörben tett előirányzat módosítással, illetve az irányító szervezeti támogatási előirányzat

(+1,1 %) növekedéssel lett kiegyenlítve. A kiadások tekintetében a szervezet jól láthatóan törekedett a kiadások költségtakarékos visszafogására (-3,8 %).

#### Személyi juttatások alakulása 2013-ban

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesülés	Teljesítés %
Rendszeres szem. juttatás	152.809	139.263	137.260	-1,4 %
Munkavégzéshez kapcs. juttatás	709	10.918	10.728	-1,7 %
Sajátos juttatások	9.141	6.502	5.302	-18,5 %
Költségtérítések	14.309	15.682	15.617	-0,4 %
Külső személyi juttatások	0	4.556	4.556	0
Egyéb juttatások	0	59	78	+ 32,2 %
Összesen:	176.968	176.980	173.541	-2,0 %
Járadékok	46.723	43.487	42.554	-2,2 %
Összesen:	223.691	220.467	216.095	-2,0 %

*adatok eFt-ban*

Az Intézmény személyi juttatásaira vonatkozó eredeti előirányzat a 2013. év során 2,0 %-al került csökkentésre, amelynek oka nem ismert.

A személyi juttatások esetében keletkezett 1,4 %-os megtakarítás az alkalmazottak betegségeivel összefüggő táppénz miatt jelentkezett.

#### Dologi kiadások alakulása a 2013. évben

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesülés	Teljesítés %
Készletbeszerzés				
Élelmiszer	177.759	177.759	173.791	98 %
Gyógyszer	150	150	64	43 %
Vegyszer	215	136	58	43 %
Irodaszer	2.000	1.442	1.442	100 %
Könyv, folyóirat, egyéb	0	337	337	100 %
Hajtó- és kenőanyag	243	209	209	100 %
Kisértékű tárgyi eszköz	8.291	4.806	4.806	100 %
Munkaruha, védőruha	3.652	3.611	3.611	100 %
Egyéb	14.896	12.693	12.695	100 %
Kommunikációs szolgáltatások	2.300	2.300	2.359	102 %
Vásárolt szolgáltatások				
Élelmezés	8.484	8.484	4.188	49 %
Bérleti és lízing díjak	2.462	66	0	0
Szállítás	0	129	130	100 %
Gáz	59.567	59.909	52.263	87 %
Villamos energia	20.616	20.832	12.817	62 %
Távhő- és melegvíz	8.744	8.744	6.793	78 %
Víz és csatorna	5.037	5.299	5.299	100 %
Karbantartás	7.692	13.545	13.545	100 %

Egyéb üzemeltetés	3.738	5.106	5.106	100 %
Egyéb	500	1.525	1.525	100 %
Kiküldetés, reprezentáció, reklám	0	0	21	0
Adók, illetékek, díjak	94.702	93.125	84.979	91 %
Egyéb dologi kiadások	500	659	659	100 %
Összesen:	421.548	424.643	390.473	92 %

*adatok eFt-ban*

Az Intézmény által dologi kiadásokra tervezett eredeti előirányzata az év során csak kis mértékben, összességében 1 %-al kerültek módosításra. Az előirányzat módosítások saját hatáskörben történtek.

A dologi kiadások 42 %-át képező élelmiszer beszerzés felhasználása az előirányzatnak megfelelően alakult, míg az építmény üzemeltetéssel kapcsolatos tételek (villamos energia, távhő) esetében jól megfigyelhető a költségtakarékos gazdálkodás. Az Intézmény az év során az ilyen típusú kiadások (pl. irodaszer, kis értékű tárgyi eszköz, ételmezési szolgáltatás, stb.) esetében igyekezett a lehető legnagyobb megtakarítást elérni.

## Kiadások 2013. évi alakulása tevékenységenként

Megnevezés	Kollégiumi szálláshely	Iskolai étkeztetés	Kollégiumi étkeztetés	Munkahelyi étkeztetés	Egyéb vendéglátás	Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység	Építményüzem eltetés	Összesen
Személyi juttatások	200	83.151	0	8.092	530	24.617	56.951	173.541
Járadékok	0	20.500	0	1.934	148	6.404	13.568	42.554
Dologi kiadások								
Készletbeszerzés	637	94.805	18.559	12.974	52.811	5.502	11.725	197.013
Kommunikációs szolgáltatások	0	0	0	0	0	447	1.912	2.359
Szakmai szolgáltatások	872	837	4.517	2.162	2.559	3.679	87.039	101.665
Kiküldetés, reprezentáció, reklám	0	0	0	0	0	18	3	21
Egyéb különféle kiadások	0	1.142	0	179	12	2.968	3.623	7.924
Egyéb kiadások	0	0	0	0	0	49	610	659
Általános forgalmi adó	159	23.701	4.640	3.244	14.259	1.486	29.566	77.055
Különféle ktgv-i befizetések	0	0	0	539	0	0	3.238	3.777
Működési kiadások összesen:	1.868	224.136	27.716	29.124	70.319	45.170	208.235	606.568
Felhalmozás	0	8.575	2.525	0	0	1.462	1.839	14.401
Kiadások összesen	1.868	232.711	30.241	29.124	70.319	46.632	210.074	620.969
A tevékenység részaránya az összes kiadási előirányzat %-ban.	0,3 %	37,5 %	4,9 %	4,7 %	11,3 %	7,5 %	33,8 %	-

adatok eFt-ban

Az intézmény legnagyobb volumenű szakmai feladatai az iskolai étkeztetés és az építményüzemeltetés, amely a kiadások 71,3 %-át ölelik fel. A étkeztetési feladat során az élelmiszerek vásárlása a tevékenység összes kiadásának 44,5 %-át teszi ki. Az étkeztetéssel összefüggő személyi juttatások és járulékaik, az összes személyi juttatásokkal kapcsolatos kiadások 52,6 %-át jelentik. Az épületüzemeltetési tevékenységen belül a vásárolt szakmai szolgáltatások a tevékenység működési kiadásaink 41,8 %-át, a személyi juttatások és járulékaik a 33,9 %-át képezik. A felhalmozási kiadások aránya az összes kiadáson belül 2,3 %, ami valószínűleg a „tűzoltó” jellegű pótlásokra elégséges.



### Létszám és bérigazdálkodás alakulása 2013-ban

Megnevezés	Létszám fő	Személyi juttatás eFt/év	Átlagbér Ft/fő/hó
Igazgató	2	7.361	306.708
Vezető	0		
A-B fizetési osztály	71	88.193	103.513
C-D fizetési osztály	16	24.369	126.922
E-J fizetési osztály	11	16.523	125.174
Összesen:	100	136.446	-
Egyéb	1	814	-
Összesen:	101	137.260	-

Az Intézmény költségvetési létszámkerete 101 fő, amely teljes egészében betöltésre került. Az Intézmény dolgozói közalkalmazottak, akiknek a besorolása a vonatkozó törvényi meghatározástól eltérően alakul. Ennek további vizsgálata, elemzése szükséges.

#### **Megállapítások, javaslatok**

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

1. Az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatellátása érdekében célhoz kötötten az elmúlt több, mint 20 évben folyamatosan alapított nonprofit gazdasági társaságokat. A gazdasági társaságok által ellátott közhasznú feladatokhoz szükséges forrásokat az önkormányzat költségvetésében biztosítja, a gazdasági társaságok pedig üzleti tervükben évenként tervezik.
2. A megalakulást követő években az alapító önkormányzat gyakran nyújtott a gazdasági társaságoknak tagi kölcsönöket, egyéb kölcsönöket, törzstőke vásárlásokat veszteségeik fedezetére. Jelen vizsgálat időszakában erre már nem kerül sor, a társaságok önfenntartóvá, nyereségessé váltak. A szerződésen alapuló közhasznú tevékenységek ellátásának kivételével egyéb támogatás nyújtására nem kerül sor.
3. Az önkormányzati tulajdonú cégeknek nagy szerepe van a helyi foglalkoztatásban, és a városi fejlesztések megvalósításához kapcsolódó pályázatokban. Az alapító a pályázatok megvalósításban egyre hatékonyabban vonja be a kiszervezésével kapcsolatosan kijelölt szervezeteket.

4. A település-üzemeltetésben működő Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt. a kiszervezések és átalakulások során teljes körűen végzi a közszolgáltatási feladatokat. Az alaptevékenységen túl végzett feladatok (központi fűtés, inert hulladéklerakó működtetése, konténeres törmelékszállítás, komplex hulladékgazdálkodási telep működtetése, távhőtermelés és szolgáltatás) esetében megállapítható, hogy a tényleges költségek fedezetét biztosító árbevétel nem realizálható, azokat a szervezet – tulajdonosi döntés alapján – kizárólag a szolgáltatás teljes körűségének biztosítása céljából végzi. Ugyanakkor az eredményes gazdálkodás következtében a Társaság az alap és egyéb tevékenységből származó többletbevételei és hatékony költséggazdálkodásának köszönhetően el tudja látni.
5. A település-üzemeltetésben működő Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt. működése gazdaságos, értékarányos, megfelelő. A társaság 2012-2013-as években végrehajtott költségcsökkentő intézkedései – a kormányzati rezsicsökkentésre vonatkozó elképzelések és döntésekkel párhuzamba állítva is – biztosítják a további működés feltételeit.
6. Az alapító önkormányzat a felügyelő bizottságokon keresztül sikeresen érvényesíti a tulajdonosi jogait a Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt.-ben. A felügyelő bizottság éves ügyrend alapján elvégzett tevékenységükön keresztül hatékonyan ellenőrzik a társaság működését, biztosítva ezzel az alapító kiszervezéssel összefüggő alapvető elvárásainak teljesülését.
7. A Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt. gazdálkodása – tekintettel arra, hogy saját tőkéje nem csökkent, illetve évek óta nyereséges – megfelelő. A kiszervezett tevékenységekkel összefüggésben meglévő tapasztalatok azt mutatják, hogy a más önkormányzatoknál gyakori működési bizonytalanságokra, rosszul szervezett és irányított feladatellátásra visszavezethető gyakori tőkeemelések itt nem tapasztalhatók.
8. A szociális ellátó és az intézményműködtető szervezetek (Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ, Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ), mint önálló költségvetési gazdálkodást folytató intézmények végzik tevékenységüket. A 2012-2013. évek vonatkozásában megállapítható, hogy a működési költségek szigorú vezetői döntések következtében összességében a módosított előirányzatoktól 3-5 %-al alacsonyabb szinten teljesültek.
9. A szociális ellátó és az intézményműködtető szervezetek tevékenységekre bontott kiadásai alapján megállapítható, hogy a szervezetek az ellátási körükbe tartozó feladataikat hatékonyan látják el.

10. Az intézményműködtető szervezet elsődleges feladatként ellátja valamennyi Hajdúszoboszló közigazgatási területén működő állami fenntartású köznevelési intézménnyel tanulói jogviszonyban álló tanulónak az étkeztetését. Jelen állapot szerint 2800 fő főzőkapacitással rendelkező 5 főzőkonyha üzemeltetése tartozik a feladatkörébe. A központ létrehozásával jelentős hatékonyság javulást és költségcsökkentést értek el (kevesebb ételmezésvezető, racionálisabb nyersanyag beszerzés).
11. A szociális ellátó szervezet emberi erőforrásával kapcsolatos gazdálkodásának hatékonyságára vonatkozó megállapítások megtételéhez további vizsgálat javasolt.

#### **4. Szakmai, vezetői interjúk tapasztalatai, team munka**

Az önkormányzat a projekt megkezdésekor vezetői team-et hozott létre, mely a jegyző felhatalmazásával az összes fejlesztési célterületre vonatkozóan dokumentumbekérési és feladat-meghatározási joggal bírt. A team munka során beazonosított és a tanulmány előző fejezetében bemutatott szakmai tevékenységek gazdasági áttekintését a vezetők által számunkra rendelkezésre bocsátott dokumentumok alapján végeztük el.

Előre egyeztetett időpontokban, három team ülés során pontosítottuk a kutatás irányát, majd a későbbiekben tanácsadóink munkaanyagok szintjén e-mail-en kommunikálta a vezetés által kijelölt munkatársakkal.

A tanulmány munkaanyag szintű 1.0 verziója a szakmai team elé került, akik a leírtakat értelmezték, véleményezték és záró team ülés keretében személyes konzultáció során rögzítettük azokat az igényeket, melyeket a végleges, jelen tanulmány tartalmilag magában hordoz.

#### **5. Fejlesztést támogató lakossági kutatási adatok**

A projekt megkezdésekor szintén rögzítésre kerültek a kiszervezett önkormányzati feladatokkal kapcsolatos területek és az ezek elemzését és kutatását szolgáló kérdéscsoportok. A kérdőíves, anketőrök által történő kutatás a kijelölt közszolgáltatási területekhez eredményes volt, a nagyfokú lakossági aktivitás és az általuk megfogalmazott javaslatok miatt. A három kiszervezett és felülvizsgált szervezet vezetőjével történt megegyezés alapján a 9-es fejlesztési célterületnél mért és kutatott lakossági elégedettségvizsgálatokat kiegészítettük, s ezáltal új kérdőíveket hoztunk létre. Az eredményeket az alábbiakban mutatjuk be.

## 5.1. A Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt. lakossági kutatásának eredményei

A szervezet vezetőjével történt konzultáción megismerhettük, hogy a vezetés az alapítástól kezdődően kiemelten kezeli a lakossági vélemények, javaslatok összegyűjtését, feldolgozását és azok eredményeinek vezetői munkába történő visszacsatolását. Az előző pontokban bemutatott dokumentum-elemzést, mely kiterjedt az alapítástól a működés felülvizsgálatára, kiegészítettük az információgyűjtést az alábbi kérdőívvel:

**1. Milyenek értékeli a Hajdúszoboszló Városgazdálkodási Nonprofit Zrt. közszolgáltató szolgáltatásainak színvonalát? (1 – nagyon elégedetlen, 6 – nagyon elégedett)**

Szolgáltatási terület	1	2	3	4	5	6
Ingatlankezelés						
távhőszolgáltatás						
településtisztaság, köztisztaság						
szilárd hulladékkezelés						
temetkezés						
piac működtetése						
parkolók üzemeltetése						
parkfenntartás, parkgondozás						
utak, járdák fenntartása						
állategészségügyi és gyepmesteri szolgáltatás						
állati hulladékkezelő telep üzemeltetése						



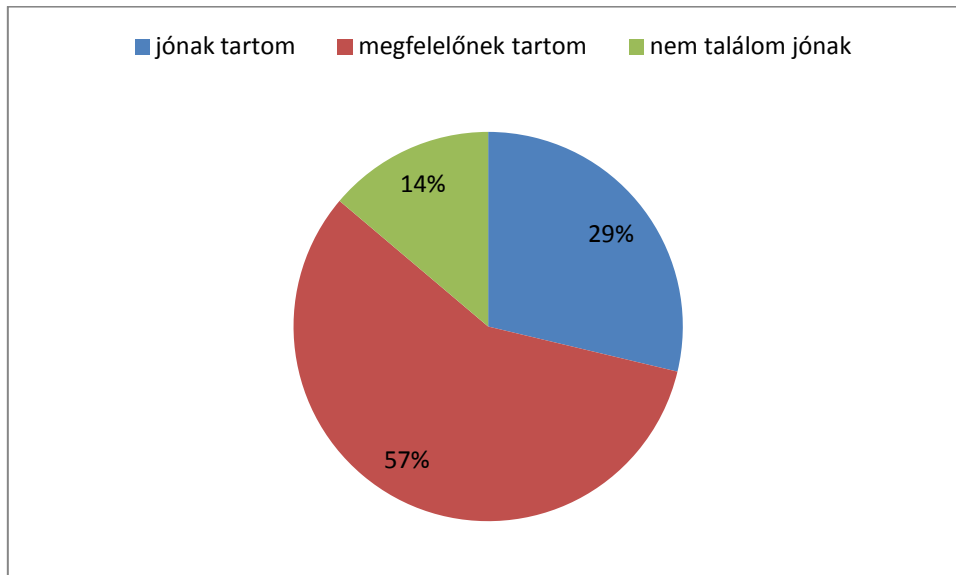
**2. Mennyire elégedett a Hajdúszoboszlói Városgazdálkodási Nonprofit Zrt. a közelmúltban megvalósult legfontosabb beruházásaival? (1 – nagyon elégedetlen, 6 – nagyon elégedett)**

Beruházások	1	2	3	4	5	6
Zöldségpiac átépítése						
Parkoló-, sétányok-, térkő burkolatok építése						
A régi „szeméttelep” rekultivációja						
Gyepmesteri telep építése						
Új hulladékgyűjtők és köztisztasági járművek						
Szelektív hulladékgyűjtés bevezetése, 3 frakciós gyűjtőszigetek						



**3. Milyenek ítéli meg a [www.hszoboszlovgrt.hu](http://www.hszoboszlovgrt.hu) honlapon a közérdekű adatok, hírek elérhetőségét, használhatóságát, naprakészségét?**

- Jónak tartom, mert azokat az információkat, amikre szükségem van, megtalálom.
- Megfelelőnek tartom a közérdekű információk megfogalmazását, érthetőségét.
- Nem találok jónak, mert hiányosak az információk.

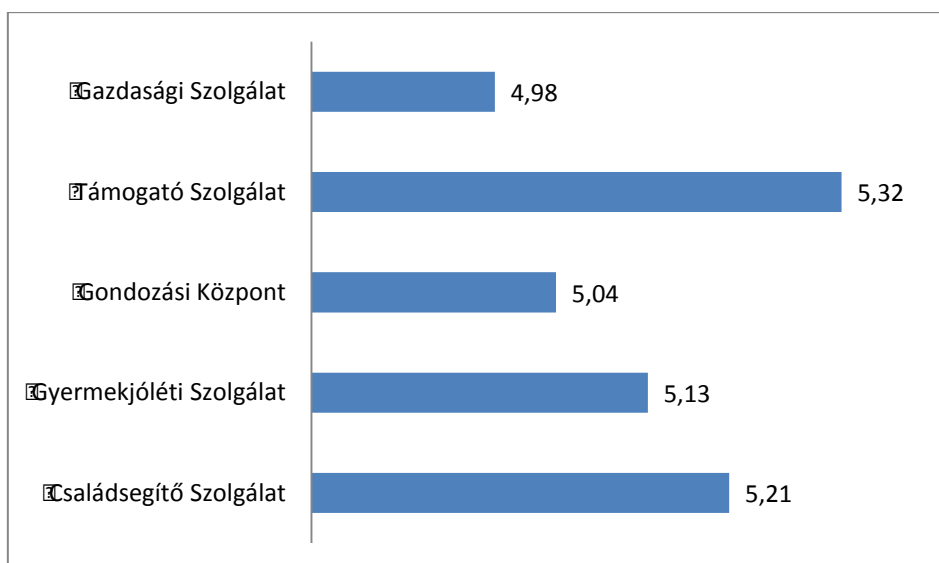
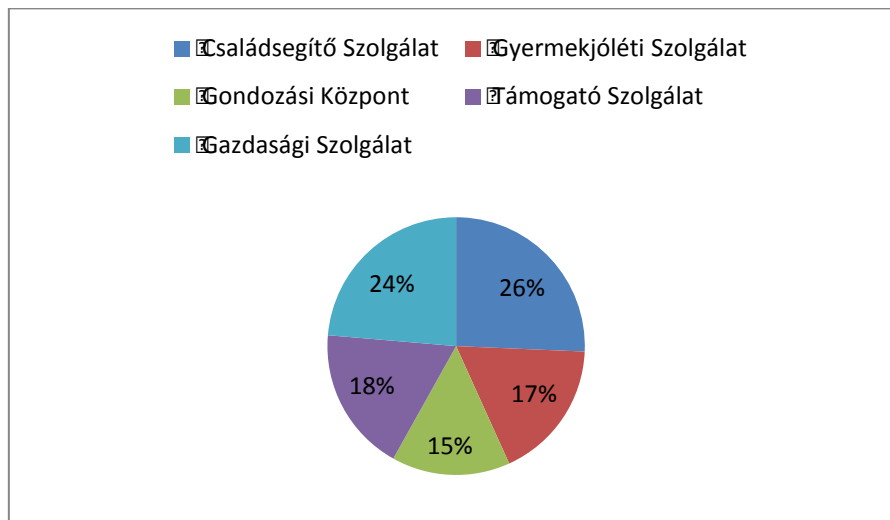


## 5.2. A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ lakossági kutatásának eredményei

A Szolgáltató Központ vezetőjével történő megbeszélés alapján világossá vált, hogy vannak olyan ügyfél-elégedettségi kérdések, melyeket teljes körűen a 9-es célterület kutatása nem fedett le. Ezért kiegészítettük a kérdőívet, melyet az alábbiakban mutatunk be:

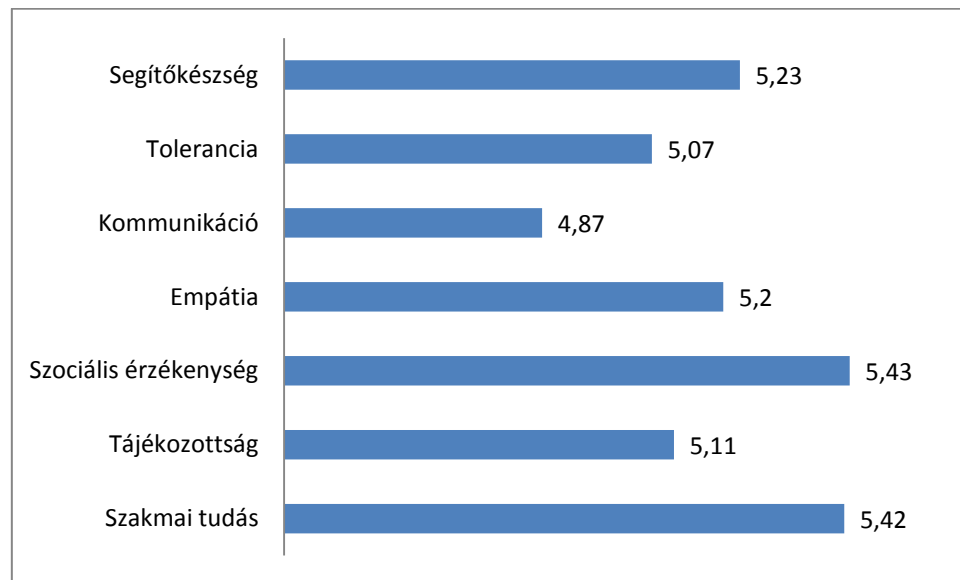
### 1. A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ mely egységével került már kapcsolatba? Mennyire volt elégedett a kapott szolgáltatásokkal? (1 – nagyon elégedetlen, 6 – nagyon elégedett)

- Családsegítő Szolgálat
- Gyermekjóléti Szolgálat
- Gondozási Központ
- Támogató Szolgálat
- Gazdasági Szolgálat



## 2. Hogyan értékeli a Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ munkatársait?

Jellemzők	Elégedettség mértéke (1 – nagyon elégedetlen, 6 – nagyon elégedett)					
	1	2	3	4	5	6
Szakmai tudás						
Tájékozottság						
Szociális érzékenység						
Empátia						
Kommunikáció						
Tolerancia						
Segítőkézség						





### 5.3. Hajdúszoboszlói Intézményműködtető Központ lakossági kutatásának eredményei

A vezetővel történt megbeszélésen megfogalmazódott az az igény, hogy a Központ tevékenységének elégedettségvizsgálatát két kérdőív összeállításával tegyük teljessé. Kérdőívet fogalmaztunk meg a közétkeztetéssel kapcsolatosan, illetve az Intézményműködtető Központ egyéb tevékenységeivel kapcsolatban, melyeket az alábbiakban mutatunk be:

#### KÖZÉTKEZTETÉS

1. Kérjük, mondjon véleményt az alábbiakról. A megfelelő helyre tegyen X-et!

Mennyire elégedett...	Elégedettség mértéke (1 – nagyon elégedetlen, 6 – nagyon elégedett)					
	1	2	3	4	5	6
az ételek minőségével?						
az ételek mennyiségével?						
az ételek változatosságával?						
az ételek egészségességével?						
a menü összeállításával?						
a zöldség és gyümölcs mennyiségével?						



**2. Kérjük, mondjon véleményt az alábbiakról. A megfelelő helyre tegyen X-et!**

Mennyire elégedett...	Elégedettség mértéke (1 – nagyon elégedetlen, 6 – nagyon elégedett)					
	1	2	3	4	5	6
az ételek kiadásának kulturáltságával?						
A konyhai, éttermi eszközök minőségével?						
a konyha és az étkező környezeti kultúrájával?						
a munkatársaink viselkedésével?						
munkatársaink segítőkészségével?						



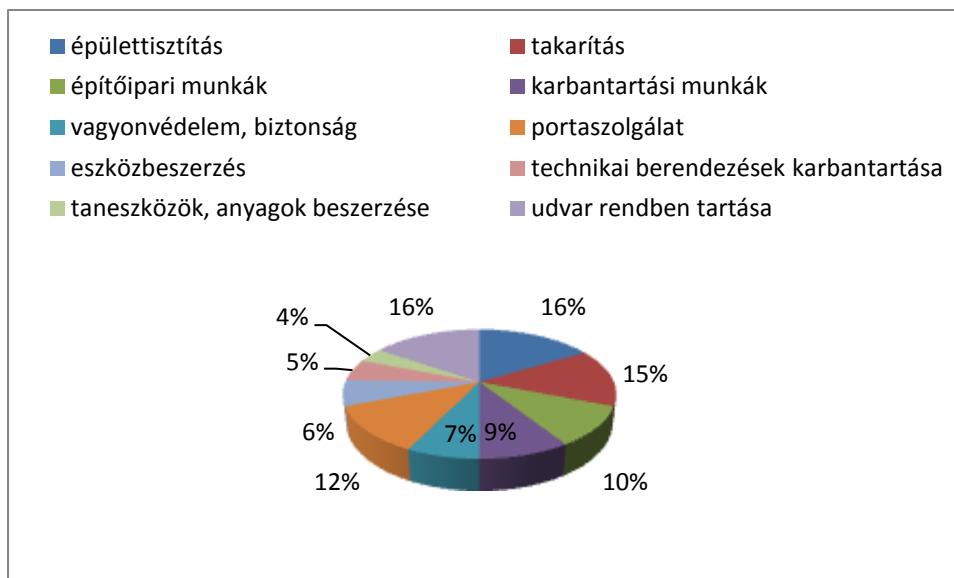
**3. Egyéb észrevétel, javaslat, szolgáltatásunkkal kapcsolatban:**

- több gyümölcs, párolt zöldség a gyerekeknek
- kevesebb só, cukor használata

**ÜZEMELTETÉS**

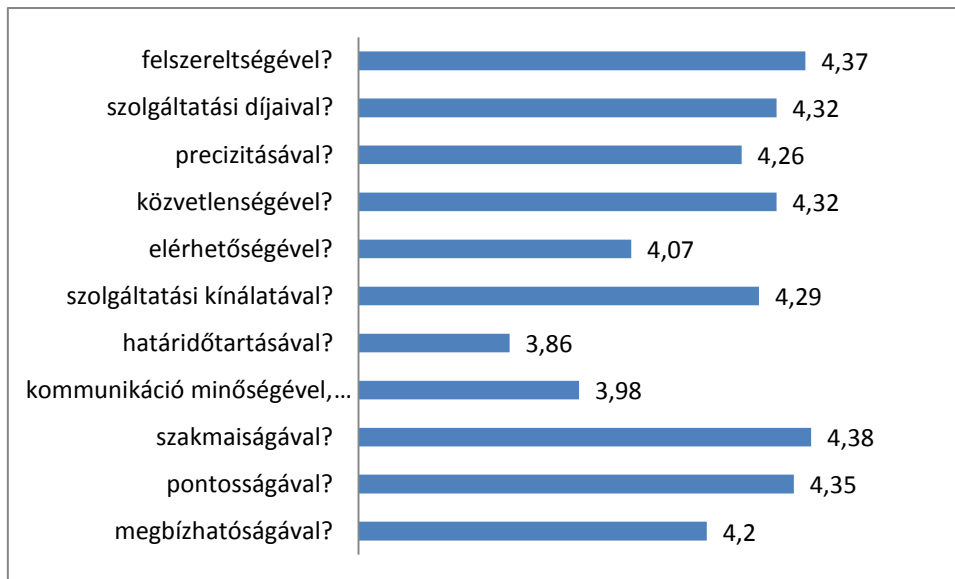
**1. Az alábbiakban cégünk jelenlegi főbb szolgáltatásai lesznek felsorolva. Kérem, jelölje be, melyek azok a szolgáltatások, amelyeket ismer!**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> épülettisztítás          | <input type="checkbox"/> eszközbeszerzés                              |
| <input type="checkbox"/> takarítás                | <input type="checkbox"/> technikai berendezések karbantartása         |
| <input type="checkbox"/> építőipari munkák        | <input type="checkbox"/> taneszközök, anyagok beszerzése, raktározása |
| <input type="checkbox"/> karbantartási munkák     | <input type="checkbox"/> udvar rendben tartása                        |
| <input type="checkbox"/> vagyonvédelem, biztonság |   |
| <input type="checkbox"/> portaszolgálat           |   |



2. Kérem, értékelje, mennyire volt elégedett az cégünk...? (1 – nem elégedett, 5 teljes mértéken elégedett)

	1	2	3	4	5
megbízhatóságával?					
pontosságával?					
szakmaiságával?					
kommunikáció minőségével, gyakoriságával?					
határidőtartásával?					
szolgáltatási kínálatával?					
elérhetőségével?					
közvetlenségével?					
precizitásával?					
szolgáltatási díjaival?					
felszereltségével?					



## 6. A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ Intézményirányítási modellje

### 6.1. Kiindulási adatok, információk a team-munka alapján

A kiszervezett és kiszervezhető feladatok áttekintése során kiemelt hangsúlyt kap a Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ működésének áttekintése, gazdasági háttérének elemzése. Ezeket az elemzési szempontokat a team-munka eredményeként az előző fejezetekben foglaltuk össze.

Az önkormányzat pályázata tartalmazta még egy olyan feladat elvégzését is, mely az intézmény irányításával kapcsolatban a kérdést oly módon fogalmazza meg: kell-e, szükséges-e az irányítási rendszeren változtatni.

A kérdés megválaszolásához vezetői team-munka keretében áttekintettük, hogy a jelenlegi működés modelljéből adódóan, az általános hazai intézményirányítási problémák megjelennek-e vagy attól eltérően, normális és átlátható működést valósítanak meg. Megállítottuk, hogy az intézmény funkcionálisan és strukturálisan jól tagolt, ezáltal lehetőség nyílik a szakszerű és magas színvonalú, ezáltal átlátható és tervezhető működtetés megvalósítására.

A Szolgáltató Központ az alábbi tevékenységeket nyújtja a feladat-ellátási rendjéhez illeszkedően, mely az intézmény SZMSZ-ében jól megfogalmazott:

- családsegítés
- gyermekjóléti szolgálat
- étkeztetés
- házi segítségnyújtás

- nappali ellátás - idősek klubja
- támogató szolgáltatás

A 64,5 fő munkatárs tevékenysége munkaköri leírások szintjén jól szabályozott, párhuzamosságok nem találhatók meg az egyes tevékenységeket ellátó munkatársak napi tevékenységei között.

A szakmai feladatok megszervezése figyelembe veszi az ellátandó szociális feladat szakmai elvárásait, melyet az intézmény vezetését ellátók, valamint az egyes területek vezetői napi rutin szintjén szabályoztak és valósítanak meg. Az ellátandó kötelező feladatok tekintetében az elmúlt években jelentősebb, az ellátottak és/vagy önkormányzat irányából érkező reklamáció és panasz nem volt, ami megint csak visszaigazolása a jelenlegi irányítási modell megfelelőségének.

A területi kiegyenlítés elve, a városon belüli kapacitás szabályozása érvényesül, a vezetői team munka során, valamint az áttekintett dokumentumok alapján ellátatlan területet és tevékenységet nem találtunk.

Az állami normatívák elmúlt évi folyamatos rendezése, több esetben emelése, az adott szakfeladatok ellátásához elegendő volt, de az önkormányzatnak jelentős forrás-kiegészítést kellett végrehajtania.

Saját bevételeik az egyes szolgáltatási tevékenységekhez az önkormányzat által meghatározott keretek figyelembe vételével képződtek, amelyek szintén segítették az intézmény működését. Szükséges annak végiggondolása, hogy a költségvetési szempontból, a térítési díjak megállapításánál az éves infláció mértékéhez, illetve a rezsicsökkentés lehetőségeit kihasználva új díjtáblázat szülessen.

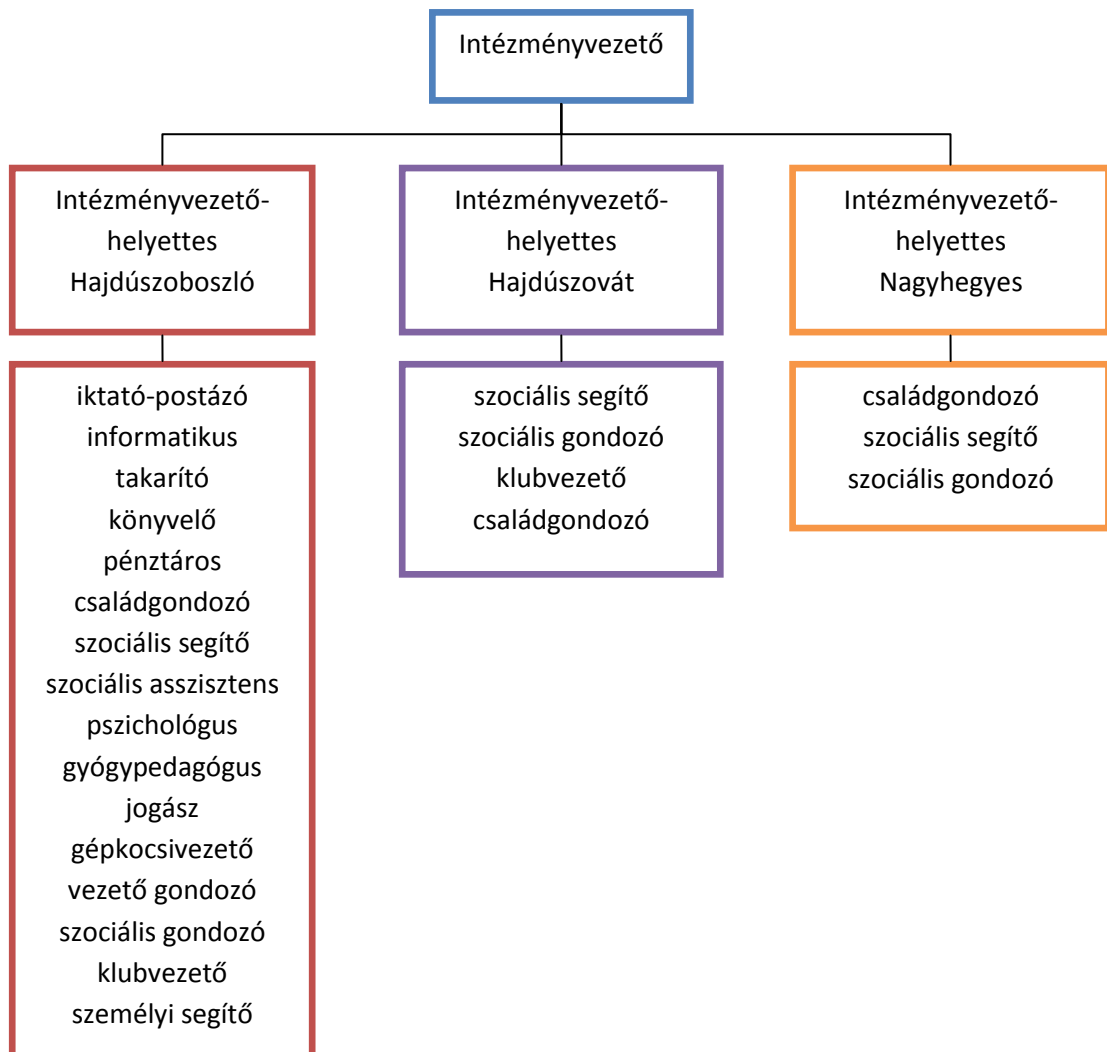
A feladat-ellátásra biztosított infrastruktúra megfelelő, annak működtetése a jelenlegi gazdasági lehetőségekhez illeszkedő mértékű. Az infrastruktúra kihasználtsága optimális.

Az intézmény humán-erőforrás kapacitása megfelelő, a 64,5 fő létszám a hozzárendelt szociális feladatok ellátásához megfelelő. Az SZMSZ-ben leírtak alapján a jelenlegi vezetők, ügyintézők, segítők megfelelő végzettséggel és szakismerettel rendelkeznek.

## 6.2. Intézményirányítási modell lehetséges formái

A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ az önkormányzat által alapított intézményként betölti szerepét és küldetését. Az önkormányzat felé történő beszámolók, valamint a lakossági kutatás eredményeinek feldolgozása is visszaigazolják az intézmény vezetésének törekvését a hasznos, fenntartható működés vonatkozásában.

A jelenleg érvényes SZMSZ az alábbi szervezeti kereteket és működést írja le:



Részletesebben:

### Szakmai létszám bemutatása

Hajdúszoboszló			
Ellátás megnevezése	Személyi feltétel		
	Létszám	Munkakör	Szakképzettség
<b>Központi irányítás:</b>	9 fő		
<b>Ebből:</b>	1 fő	intézményvezető szociális tanácsadó – Családsegítő Szolgálat	pedagógus, mentálhigiénikus, pedagógus és szociális szakvizsga (idősek szociális ellátása)
<b>Székhely - Kossuth u. 15.</b>			
- Titkárság	(1 fő)	intézményvezető helyettes	diplomás ápoló, szociálpolitikus
	0,5 fő	informatikus-iktató	informatikus (tér)
	1 fő	takarító, mosó	B általános
	1 fő	takarító	szakmunkásképző
- Gazdasági Szolgálat	1 fő	gazdaságvezető	egyetem, regisztrált mérlegképes könyvelő - államháztartási szak
	1 fő	könyvelő	főiskola, mérlegképes könyvelő
	1 fő	gazdasági ügyintéző	mérlegképes könyvelő
	1 fő	penztáros / analitikus könyvelő	közgazdasági szakközépiskola főiskola – munkajogi szakon
<b>Családsegítés</b>	1 fő	szolgálatvezető	szakvizsgázott szociális munkás
	3 fő	család gondozó	szociálpedagógus
	1 fő	család gondozó	szociális munkás
	(1 fő)	szociális tanácsadó (intézményvezető)	pedagógus, mentálhigiénikus
	1 fő	szociális-asszisztens	gyógynevelési asszisztens
<b>Gyermekjóléti szolgáltatás</b>	1 fő	szolgálatvezető	szakvizsgázott szociális munkás
	3 fő	család gondozó	szociálpedagógus
	1 fő	család gondozó	mentálhigiénikus
	1 fő	család gondozó	pedagógus, szociális menedzser, mentálhigiénikus
	1 fő	család gondozó-asszisztens	pedagógiai asszisztens
	0,75 fő	pszichológus	pszichológus
	0,5 fő	gyógynevelési asszisztens	gyógynevelési asszisztens
	0,25 fő	jogász	jogász
<b>Gondozási Központ - Bocskai u. 35.</b>			
<b>Étkeztetés</b>	1 fő	szociális segítő	szociális munkás
	2 fő	szociális segítő	szociális gondozó és ápoló
	1 fő	szociális segítő	szoc. gyermek és ifj. véd. ügyintéző
	0,75 fő	szociális segítő	gyógynevelési asszisztens
	1 fő	szociális segítő	szociálpolitikus
	0,5 fő	szociális segítő	informatikus
	1 fő	gépkocsivezető	B kategóriás jogosítvány
<b>Házi segítségnyújtás</b>	1 fő	vezető gondozó	általános ápoló
	7 fő	szociális gondozó	szociális gondozó és ápoló
	2 fő	szociális gondozó	szociális gondozó és szervező
	2 fő	szociális gondozó	érettségi
<b>Nappali ellátás - Idősek Klubja</b>	1 fő	klubvezető	szociális gondozó és ápoló
	1 fő	szociális gondozó	szociális gondozó és ápoló

	1 fő	szociális gondozó	általános ápoló és asszisztens
	0,75 fő	karbantartó	szakmunkás
<b>Támogató szolgáltatás</b>	1 fő	szolgáltatvezető	szociálpedagógus
	2 fő	személyi segítő	szociális gondozó és ápoló
	1 fő	személyi segítő	szociális gondozó és szervező
	2 fő	gépkocsivezető	B kategóriás jogosítvány
<b>Hajdúszoboszló összesen:</b>	<b>51 fő</b>		

<b>Hajdúszovát</b>			
Ellátás megnevezése	Személyi feltétel		
	Létszám	Munkakör	Szakképzettség
<b>Gondozási Központ - Ady Endre u. 2.</b>			
Étkeztetés	1,25 fő	szociális segítő	szociális gondozó és szervező
Házi segítségnyújtás	2,75 fő	szociális gondozó	szociális gondozó és ápoló
Nappali ellátás - Idősek Klubja	1 fő	szociális gondozó	szakvizsgázott szociális munkás intézményvezető-helyettes
<b>Ellátottak számára nyitva álló helyiség - Hősök tere 1.</b>			
Családsegítés	1 fő	család gondozó	szociálpedagógus
Gyermekjóléti szolgáltatás	2 fő	család gondozó	szociálpedagógus
<b>Hajdúszovát Összesen:</b>	<b>8 fő</b>		

<b>Nagyhegyes</b>			
<b>Ellátottak számára nyitva álló helyiség - Alkotmány u. 5.</b>			
Ellátás megnevezése	Személyi feltétel		
	Létszám	Munkakör	Szakképzettség
Házi segítségnyújtás	2,75 fő	szociális gondozó	szociális gondozó és ápoló
Családsegítés	1 fő	család gondozó	óvodapedagógus, gyermek, ifjúság és családvédelem
Gyermekjóléti szolgáltatás	1 fő	család gondozó	
Étkeztetés	0,75 fő	szociális segítő	penzügyi, számviteli ügyintéző
<b>Nagyhegyes összesen:</b>	<b>5,5 fő</b>		
<b>Az intézmény összlétszáma:</b>	<b>64,5 fő</b>		

A vezetői team-munka során feltárt információk alapján kijelenthető, hogy a jelenlegi szervezeti struktúra az alapvető szakmai és finanszírozási szempontokat figyelembe veszi, ezáltal a tulajdonosi (fenntartói) igényeket a működtetés és az ellenőrzés vonatkozásában is biztosítja.

A team-munka keretében az általunk áttekintett pénzügyi és szakmai beszámolók, valamint a működést leíró dokumentumok figyelembe vételével vizsgálunk és elemeznünk kellett a vélemények összegyűjtésén keresztül, valamint tanácsadóink javaslatit figyelembe véve, hogy az alábbi kérdés miként válaszolható meg:



## Szükséges-e új intézményirányítási modellt bevezetni a Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központban?

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: A városban működő 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: E városon belül egy intézményben kerülnek összevonásra az összes városi közszolgáltatási feladatok (városi holding!), 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 a Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ a 64,5 fős szervezeti egységének 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:**

- Az SZMSZ-ben leírtak alapján a funkcionális és szakmai területek a Központ vezetője alatt, a szervezeti ábrában bemutatott módon hatékonyan és jól működik.
- Városi szinten, az önkormányzat költségvetésén keresztül, valamint a Központ költségvetését is megvizsgálva tervezhető és a lakosság visszajelzése alapján hatékony szolgáltatási folyamatot valósítanak meg.
- A szervezeti ábrában rögzített tagoltság a területi kiegyenlítés elvéhez illeszkedő, mert a hozzárendelt létszámkeretek biztosítják a teljes körű ellátottság megvalósítását.
- Az önkormányzat és a Központ közösen határozza meg fejlesztéseit, melyek összehangoltak és átgondoltak.
- A közszolgáltatások és feladatok ellátása a szociális alapszolgáltatások, a gyermekjóléti alapellátás és az egészségügyi gondozás területeit tekintve is a lakosság által visszaigazoltan megfelelő színvonalú.

#### **Elemztük a gazdaságos működést:**

- A város által igényelt szolgáltatási nagyságrendhez igazodó a Központ szervezete (létszáma) és az általa használt infrastruktúra.
- A Központ munkatársai, vezetői között párhuzamos feladat-ellátást nem találtunk, biztosított a hatékony működés.
- Az állami normatívának folyamatosan emelkedő szintje sem volt képes azt elérni, hogy az önkormányzat a nyújtott szolgáltatáshoz támogatást adjon. Az önkormányzati támogatás mértéke jelentős.

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

- A jelenleg használt infrastruktúra jelentősebb szolgáltatás-fejlesztést nem tesz lehetővé.
- A jelenlegi árbevétel eredményező szolgáltatások köre nem bővíthető.
- A szervezet 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 szervezeten belüli emberi kapcsolatokra építeni lehet az egyre növekvő lakossági igények kielégítése során.

Az áttekintett négy vizsgálati, elemzési tevékenységet feldolgozó team-munka eredménye alapján kijelenthetjük, hogy:

- az intézmény a szolgáltatásait mind szakmai, mind pénzügyi szempontból jól megtervezte, folyamatosan egyeztetve a fenntartó Hajdúszoboszlói Kistérségi Többcélú Társulással,
- új intézményirányítási modell kialakítását takarékosági vagy szervezeti hatékonyság növelése nem indokolja,
- a szervezeten belüli vezetői kompetenciák erősek, kidolgozottak, emberi és szakmai kapcsolatokra épülők.

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

### 6.3. Eredmények, konklúziók

Mint ahogy az előző pontokban bemutattuk, részletesen áttekintettük az önkormányzat vezetői team-je által rendelkezésünkre bocsátott dokumentumokat, melyek teljes körűen bemutatták az önkormányzati alapítású intézmény működését, szakmai feladatait, gazdasági eredményeit. Ezeket az információkat egészítettük ki lakossági kutatással, melynek eredményei jelen tanulmányunkban feldolgozva, szintén megerősíti az intézmény működéséről kialakult jó képet.

Az új intézményirányítási modell kialakításánál – ha egy egyáltalán szóba jöhet – a jó és helyes gyakorlat és a lakossági támogatás mellett elvárásként fogalmazódik meg, hogy az alábbi néhány kérdéskörben közös konszenzusos döntést hozzon a fenntartó és az intézmény. Ezeket a kérdéseket alaposan körbejárva az alábbi eredményeket rögzítettük:

- **A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ, mint intézmény összevonásra kerülhet bármely más hajdúszoboszlói intézménnyel a jelenlegi szakmai munkája, lakossági elfogadottsága és közfeladatainak ellátása tekintetében?**

Tanácsadói álláspontunk, mely megegyezik a vezetői team véleményével, hogy a jelenlegi működés szervezeti keretei költséghatékonysági

szempontokat is figyelembe véve, nem teszi indokolttá a más intézménnyel való integrációját.

- **A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ jelenlegi fő tevékenységei fognak bővülni az elkövetkező években, nem ismerve a törvényi szabályozás változását?**

Az önkormányzat és tanácsadóink álláspontja megegyezik abban, hogy a jelenlegi ismeretek alapján az intézmény tevékenysége nem fog bővülni, ezért sem infrastrukturálisan, sem szervezeti kereteit, vezetőit nem érinti jelentős változtatás.

- **Az intézmény vezetői és munkatársi körét képzettség, szakmai tapasztalat alapján kell-e változtatni?**

Megvizsgálva a rendelkezésünkre bocsátott HR dokumentációkat, a jelenleg vezetés és a munkatársi kör színvonalas munkáját, a tevékenységükhöz illeszkedő és meghatározott végzettségekkel és szakmai tapasztalattal látják el.

- **Az intézmény az önkormányzat és a fenntartó Társulás szakmai elvárásainak megfelelően működik?**

Az elmúlt évek intézményi beszámolóit az önkormányzat képviselő-testülete megfelelőnek találta és elfogadta. Szakmai kritikát nem fogalmaztak meg.

- **Az emelkedő állami normatíva fedezi az intézmény szakmai tevékenységének magas színvonalú ellátását?**

Jelenlegi ismereteink alapján, valamint a költségvetések áttekintése után, szakmai álláspontunk szerint fedezni fogja az állami normatíva a tevékenységek magas színvonalú ellátását, bár valószínűsíthető, hogy önkormányzat által ki kell egészíteni a költségvetést.

- **Az intézmény humán-erőforrása a fenntartó Hajdúszoboszlói Többcélú Kistérségi Társulás számára elfogadható? Véleményük szerint van létszámtartalék a szervezetben? (létszám, szervezeti struktúra, stb.)**

A Társulás véleménye megegyezik tanácsadóink véleményével. Az intézmény létszáma hatékonyan és jól működik, takarékos költségstruktúrával mellett.

**Tanácsadói javaslat: A Hajdúszoboszlói Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ jelenlegi szervezeti és működési kereteinek változatlanul hagyása mellett intézmények összevonását, integrációját nem tartjuk szükségesnek. A jelenlegi működési modell megváltoztatását sem gazdasági, sem működési, sem lakossági vélemények nem indokolják, mivel fő tevékenységi területein a jelenlegi vezetés az általa irányított szervezeten keresztül megfelelő költséghatékonysággal és kiváló szolgáltatással végzi napi tevékenységét.**