



ÁROP-1.A.5-2013-2013-0084

SOLTVADKERT VÁROS INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELLJE TANULMÁNY

Budapest, 2014. június 15.



Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló.....	2
2. Az önkormányzati feladatokról és intézményekről általában.....	3
3. Soltvadkert Város intézményei.....	10
3.1 Önkormányzati fenntartású intézmények.....	10
3.1.1 Soltvadkerti Óvodák és Bölcsőde	10
3.1.2 Egyesített Szociális Intézmény.....	10
3.1.3 Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Szabadidő Központ.....	13
3.2 Önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok	14
4. A jelenlegi intézményirányítási rendszer áttekintése	15
4.1 Javaslatok az intézményirányítási rendszer fejlesztésére	15
4.1.1. HOLDING.....	18
4.1.2 KONSZERN	19
4.1.3 EGYSÉGES INTÉZMÉNY	20
4.2 Shared Service Center (SSC)	21

1. Vezetői összefoglaló

A soltvadkerti helyi szervezetfejlesztési projekt támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok elnevezésű tevékenységéhez kapcsolódóan a NexCon Kft. jelen tanulmányban felvázolja az önkormányzat intézményirányítási modelljének legfőbb elemeit, elveit.

Az általános helyzetfelmérést követően sor kerül a város gazdasági társaságainak és intézményeinek rövid bemutatására, majd a felmerülő fejlesztési alternatívák részletezésére, előnyeik és hátrányaik értékelésére.

A kidolgozott intézményirányítási modellben felvázolt alternatívák a következőkben összegezhetők:

- Holding-szerű működés kialakítása,
- Konzern-szerű struktúra létrehozása, működtetése,
- Egységes intézmény alapítása.

Javasoljuk továbbá, hogy a fenti alternatíváktól függetlenül kerüljön bevezetésre a Shared Service Center (SSC) rendszer. A kiépítést követően ez virtuális szervezatként, formális munkarenddel működhet, miközben a hivatal szervezeti egységei szolgáltatóvá válnak az intézményekkel való kapcsolattartásban is.

2. Az önkormányzati feladatokról és intézményekről általában

Az önkormányzati intézmények jogállása, működése az elmúlt néhány évben jelentősen megváltozott. Ennek egyik első lépése 2012. január 1-én a megyei önkormányzati feladatok és intézmények, valamint a megyei és fővárosi kórházak állami kézbe vétele, majd május 1-jétől a fekvőbeteg szakellátás közvetlen állami feladat-ellátási körbe vonása volt. Ennek következtében a kórházak és fekvőbeteg ellátó intézmények egységes irányítása, finanszírozása jelenleg már a Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet (GYEMSZI) keresztül valósul meg.

Az állami és önkormányzati feladatmegosztás területén ennél is jelentősebb változást hozott a 2013. év, amely komplex módon újradefiniálta az intézményfenntartással kapcsolatos feladat- és hatásköröket, felelősséget. Ennek a változásnak a főbb irányai a következők voltak:

- a Möt. a korábbi szabályozáshoz képest gyökeresen más struktúrát és feladatmegosztást vázolt fel a helyi önkormányzatok intézményfenntartó feladatainak visszaszorításával,
- a járási kormányhivatalok létrehozása általánosságban is átalakította az igazgatási felelősség rendszerét,
- a köznevelési és szociális ellátás szervezése, finanszírozása terén az állami szerepvállalás jelentősen megerősödött,
- a járó beteg szakellátás állami kézbe került,
- az önkormányzati feladatok köre döntően a valós helyi szervezést igénylő feladatokra koncentrálódott.

A helyi önkormányzatok elsődleges feladatai a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény szerint:

- a települések mindennapjait érintő feladatok (például: településfejlesztés, településüzemeltetés, hulladékgazdálkodás, közfoglalkoztatás stb.),
- az óvodai ellátás biztosítása,
- szociális és gyermekjóléti szolgáltatások, ellátások,
- az egészségügyi alapellátás (házi orvosi, fogorvos stb.), a környezet-egészségügy (pl.: köztisztaság, rovarirtás stb.),
- az egyes kulturális szolgáltatások (könyvtár, közművelődés, előadó-művészet támogatása, stb.).

A feladat-ellátás rendszerének átalakulásával csökkent a normatív finanszírozás szerepe is, a támogatások egy része feladatalapúvá vált. Kiemelt célkitűzés volt, hogy az állam az önkormányzati feladatok megvalósításához, közszolgáltatások nyújtásához nagyobb mértékben, ugyanakkor a „pazarlás” lehetőségét a lehető legnagyobb mértékben kizárva járuljon hozzá. Az állam a kötelező minimum szint finanszírozását biztosítja, és lehetőséget ad az önkormányzatok számára, hogy saját bevételeik terhére ennél magasabb színvonalú szolgáltatást nyújtsanak.

A tavalyi év – önkormányzati intézményeket is érintő – legfontosabb változásai a következők voltak:



1. A települési **jegyzők igazgatási feladatai** részben átkerültek a járásokhoz, az államigazgatás szervezetrendszerébe. Ilyen például:
 - az okmányirodai ügyintézés,
 - a gyámhatósági ügyek,
 - az időskorúak járadékával, ápolási díjával, és a közgyógyellátással kapcsolatos ügyek.
2. Az **oktatás, köznevelés** területén:
 - az iskolai szakmai feladatok (és bizonyos esetekben a működtetés is) államigazgatási feladattá vált,
 - az óvodák fenntartása önkormányzati feladat maradt.

Az óvodák tekintetében a fenntartás teljes egészében önkormányzati feladat maradt, míg az általános iskoláknál felelősségük a működtetésig terjed. Utóbbi intézmények egységes szakmai irányítása és fenntartása az államhoz került.

3. Külön szükséges kiemelni a **gyermekétkeztetés** szerepét, amely minden esetben helyi önkormányzati feladattá vált.

Érdekes, ugyanakkor sok gyakorlati problémával járó kérdés, hogy elvált egymástól a fenntartás és működtetés fogalma:

- a) A fenntartás kötelezettsége a köznevelési intézmények működéséhez szükséges összes feltétel biztosítását, és ezzel együtt az irányítási jogosítványok gyakorlását is állami feladattá teszi.
- b) A működtetés ezzel szemben a fenntartás részterületének tekinthető, hiszen a szakmai munka alapját képező tárgyi feltételeknek (épületüzemeltetés) és a tárgyi feltételekhez kapcsolódó személyi feltételeknek a biztosítása önkormányzati és részben állami feladat.

A fenntartó állam jogkörébe tartozik minden érdemi szakmai döntés (pl.: intézmény létesítése, átszervezése, megszüntetése, az intézmény költségvetésének, térítési díjainak meghatározása, intézményvezető kinevezése stb.).

Az állami feladatok ellátása a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ közreműködésével történik. Állami feladat az intézmények szakmai irányítása, az ilyen jellegű feladatok ellátása, a pedagógusok foglalkoztatása, a szakmai munkát segítő dologi kiadások biztosítása.

A működtetés keretében a települési önkormányzat saját forrásai terhére biztosítja a köznevelési feladat ellátásához szükséges tárgyi feltételeket, továbbá az ingó és ingatlan vagyon működtetésével összefüggő személyi feltételeket. Gyakorlatban a működtetés az üzemeltetést jelenti (rezsi, takarító, gondok stb.) és nem adja meg az önkormányzatnak a szakmai ügyekbe való érdemi beleszólás jogát.

A 3000 fő feletti települések felmentést kérhetnek a működtetési feladatok alól a szükséges gazdasági és jövedelemtermelő képesség hiánya miatt. Míg a 3000 fő alatti települések vállalhatják a működtetést, az ahhoz szükséges gazdasági és jövedelemtermelő képesség megléte esetén. A működtetés joga, illetőleg kötelezettsége minden egyes, a településen működő intézményre vonatkozik.

A köznevelési intézmény működtetése keretében a működtető települési önkormányzat kötelezően felel az állami intézményfenntartó központ részére ingyenesen használatba adott minden olyan dolog működképességéért, üzemszerű használatának biztosításáért, amely a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat tulajdonában van és a köznevelési intézményt működtető települési önkormányzat finanszírozási körébe tartozik.

A köznevelési intézményt működtető települési önkormányzatnak a köznevelési intézmény működtetésével összefüggő bevételeit és kiadásait azon az alapfeladaton (szakfeladaton) kell kimutatnia a könyvvizsgálata során, amelyre a ráfordítás történik, illetve amelyhez kapcsolódóan a bevételt elérte.

A települési önkormányzati társulás állami köznevelési alapfeladatot 2013. január 1-jétől nem láthat el. Eddig az időpontig a társulási megállapodásokat módosítani kellett, az abban részt vevő feleknek el kellett számolniuk egymással.

Az intézmények a Klebelsberg Intézményfenntartó Központba való „beolvadással” kerültek állami fenntartásba, így a KLIK alapvetően jogutód lett (kivéve az önkormányzati működtetéssel kapcsolatos jogviszonyoknál).

- Az ingó- és ingatlanvagyon az önkormányzat tulajdonában maradt, vagy a KLIK ingyenes vagyongazdálkodásába (ha működtető), esetleg használatába (ha nem működtető) került 2013. január 1-jétől az intézményben folyó köznevelési tevékenység végéig.
- Az önkormányzatoknál dolgozó, „fenntartási” feladatokat ellátó személyek a KLIK alkalmazásába kerültek (képesítési feltételek itt is vizsgálandók).
- A fenntartói feladatokat szolgáló vagyon a KLIK ingyenes használatába került.
- EU-s pályázatok: a projektek feladatai attól függően mozogtak, hogy azok infrastruktúrafejlesztést, vagy szakmai, tartalmi feladatot (vagy mindkettőt) céloztak-e.

Az óvodák fenntartásához kételemű támogatás került kialakításra:

- Óvodapedagógusok és segítőik bértámogatása,
- Óvodaműködtetési támogatás (az „egyéb” munkatársak béréhez, szakmai-dologi kiadásokhoz, épület és infrastruktúra működtetéséhez) – gyermeklétszám alapján.

Ezen túlmenően:

- Gyermekétkeztetési támogatás, és a
- társulások által fenntartott óvodákba bejáró gyermekek utaztatásának támogatása is jár az önkormányzatoknak.

A közoktatási intézményeket működtető önkormányzat által megoldandó feladatok:

- a személyi és tárgyi feltételek biztosítása,
- ingatlan, ingó vagyon üzemeltetése, karbantartási feladatok ellátása,
- gyermekétkeztetés és mindezek anyagi háttérének biztosítása.

Fontos kérdés az ingatlanokkal kapcsolatosan a felújításon és karbantartáson felül, a napi üzemeltetés, a rezszi költségek biztosítása, a takarékos gazdálkodásra ösztönzés. E kérdés felmerülhet abból a szempontból, hogy az esetleges érdekkörök szétválnak, hiszen az intézmények vezetői feletti munkáltatói jogokat nem a működtető gyakorolja, így az ingatlan használatával kapcsolatos tevékenységre csak közvetett ráhatása van. Az intézményvezetők takarékos, költségcsökkentő gazdálkodásra ösztönzése szempontjából megoldást jelenthet, ha munkájuk értékeléséhez a működtetőtől kért, takarékos gazdálkodásra vonatkozó véleményezés kapcsolódik.

A napi üzemeltetési feladatok része a takarítás, a gondnoki feladatok ellátása, a folyamatos kapcsolat biztosítása az intézményvezetővel, amelynek kereteit és garanciáit az együttműködési megállapodás adja meg. Ezen kívül az SZMSZ-ek jelentősége is felértékelődik.

Az ingó vagyon üzemeltetése felöleli a taneszközök, az irodaszerek, a nyomtatványok, a számítógéppark, az iskolai könyvtárak működésének biztosítását. E tevékenységi kör gyakorlásánál kiemelten kell kezelni a leltárak pontosságát, a leltárfelelősség kérdését, amelyet szintén a már többször említett megállapodásokban kell rögzíteni.

Legfőbb célkitűzés, hogy az ország bármely területén élő gyermek számára adott legyen a megfelelő körülmények, feltételek közötti tanulás, felnőtté válás. Az ingó vagyon részei a taneszközök. Ezek minősége és megléte is várhatóan az önkormányzat gazdasági helyzetétől függ majd. A Klebelsberg Intézményfenntartó Központ természetesen koordinálhatja ezeket kérdéseket, amelyekre egységesített együttműködési megállapodásokat készített elő.

A működtetőnek gondoskodnia kell még az iskolaszék, a szülői szervezet, a diákönkormányzat működési feltételeiről is. E szervezetek léte az intézmény szakmai munkáját támogatja. A párhuzamosság kérdése azért nem merül itt fel igazán, mert a működtetés tárgyi feltételeit biztosítja az önkormányzat. Így ezek a szervezetek az üléseikhez szükséges termet, irodaszereket kapják a működtetőtől.

A gyermekek neveléséhez szorosan kapcsolódó tevékenység a gyermekétkeztetés, amely továbbra is önkormányzati feladat. Ezen a területen továbbra is lehetőséget kell adni az intézményvezetőnek a napi-havi menü összeállítására, az ételek minőségi, mennyiségi ellenőrzésére és a vélemények egyeztetésére. Mindezekhez az anyagi háttérrel az önkormányzat biztosítja.

Fentiek alapján jól látható, hogy a köznevelés, és annak működtetéséért való felelősség kettéválik, tehát ennek megfelelően kell készíteni az éves költségvetéseket is. Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV törvény 2012 januárjától előírja intézményenkénti adószám és számlaszám használatát. A szakfeladat-rend intézményenként elkülönül ugyan, de a fenntartói és működtetői elkülönülés egy törzsszámon nehezen oldható meg a jelenlegi szabályozás alapján. Párhuzamosságok jelentkezhetnek például a személyi juttatásoknál (fenntartónál a pedagógus bér, a működtetőnél például a takarító bére), felújításoknál, nagy értékű tárgyi eszközök beszerzésénél.

A költségvetés alapvetően meghatározza egy intézmény létét, jövőjét. Az intézményi költségvetésekben a legjelentősebb tétel – a személyi juttatásokon felül – az ingó és ingatlan vagyon működtetése, tehát jelentős eszköz, és egyben feladat, felelősség maradt az önkormányzatok kezében a közneve-

lés körében. Így például az önkormányzat műszaki szakembereinek kell meghatározni az ingatlanokkal kapcsolatosan a karbantartási tevékenység fő irányait.

A folyamatos működésen felül is létezik olyan megoldandó feladat, amelyből az önkormányzat nem léphet ki. Ilyen például a már nyertes pályázat megvalósítása, elszámolása.

A köznevelési feladatokhoz nagyon szorosan kapcsolódik a pedagógus továbbképzés, a taneszközök, segédeszközök, a mindennapos testnevelést segítő sporteszközök beszerzése, amely gyakran pályázati úton történik. Az intézmények ebből eredő kötelezettségei továbbra is fennállnak. Azok, amelyek a pedagógusok személyéhez kötődnek – náluk maradnak, míg az eszközökkel kapcsolatos kötelezettségvállalások a működtető önkormányzathoz kerülnek. Az elszámolás, utánkövetés időszakára a követendő magatartást az együttműködési megállapodásokban kell rögzíteni.

Az önkormányzatoknak lehetnek egyéb támogatási döntései a közoktatás sajátosságainak egyedivé tételére vonatkozóan. Például, ha a képviselő-testület fontosnak tartja, hogy a település iskoláiban minden gyermek megtanuljon úszni, vagy valamilyen nyelvet tanulhasson – egyedi megállapodások alapján erre továbbra is lehetőség van.

Problémák merülnek fel az intézményfenntartó társulásokban működtetett iskolákkal kapcsolatban. Több kisebb település a törvényben előírt, oktatással kapcsolatos kötelező feladatait társulás formájában teljesítette, olyan formában, hogy ezeket az iskolákat a nagyobb település működtette. A működéshez természetesen az igénybevétel arányában a társult települések hozzájárultak. A 3000 fő lakosság alatti önkormányzatok kötelező feladatai közül a köznevelés kötelező jellegének megszűnésével, e feladatok ellátására alakult társulások is megszűntek. Az épület a tulajdonosnál marad az ahhoz kapcsolódó működtetési feladatokkal együtt. Nehéz helyzetbe hozza ez a működtető önkormányzatokat. Erre a helyzetre megoldás, hogy a működtető önkormányzat gazdasági helyzetére hivatkozva bejelenti: nem tudja vállalni adott oktatási intézmény működtetését.

A fentiek és jelenlegi ismereteink alapján megállapíthatjuk, hogy minden nyitott, vagy egyedi kérdés együttműködési megállapodásokban, szerződésekből rendezhető.

Szociális, gyermekvédelmi ellátás:

- egyes segélyek és szakellátási feladatok állami feladattá váltak,
- az alapszolgáltatások és az idős, hajléktalan tartós bentlakás önkormányzati feladat maradt.

Az állam átvette a gyermekvédelmi, a fogyatékos és pszichiátriai/szenvedélybeteg szakosított bentlakásos ellátásokat.

Az intézmények fenntartását az EMMI által létrehozott Szociális- és Gyermekvédelmi Főigazgatóság végzi. A közneveléssel ellentétben itt a feladat teljes vertikumában az állam felelősségébe került, tehát a szakmai feladatellátás és a működtetés egysége fennmarad, a vagyon is „mozog”. Az önkormányzatnál maradnak: a segélyek, az alapellátások, az idősek és hajléktalanok szakosított bentlakásos ellátása.

Az önkormányzatnál korábban fenntartói feladatokat ellátók a fenti Főigazgatóság állományába kerültek, kormányzati szolgálati jogviszony keretében dolgoznak tovább.

Az önkormányzati feladatok finanszírozása e területen a következőképpen alakul:

- a) *Segélyezési feladatok támogatása:*
 - egyes jövedelempótló ellátások (csak erre a célra felhasználható),
 - hozzájárulás a pénzbeli szociális feladatokhoz (szociális területek között átcsoportosítható).
- b) *Szociális alapszolgáltatások és gyermekjóléti alapellátások támogatása:* „belül” is átcsoportosítható, és a szakellátásra is fordítható.
- c) *Szakellátás támogatása:* kizárólag a támogatással érintett intézményekre fordítható (belső átcsoportosítás lehetséges).

Az önkormányzatoknál marad a segélyezés:

A járáshoz kerülő segélyek kivételével maradnak

- a jegyzői segélyek és
- a méltányossági segélyek (egyszerűsödik).

A finanszírozás alapelvei változatlanok (a konkrét összegek változtak):

- Egyes jövedelempótló támogatások kiegészítése,
- Hozzájárulás pénzbeli ellátásokhoz.

Szociális és gyermekvédelmi ellátás: alapellátás. Az alapelvek változatlanok, a konkrét összegek változtak.

Idősek és hajléktalanok szakosított bentlakásos ellátása:

Feladatalapú finanszírozás jellemzi:

- Szakmai dolgozók bértámogatása,
- Intézményi működtetési támogatás.

A kiadások összegét csökkenti a személyi térítési díjából származó (becsült) bevétel, az *Intézmény-üzemeltetési támogatás maximális összege*.

Lényeges alapelvek:

- integrált intézmények esetén csak a kapcsolódó ellátottak, kiadások és bevételek,
- bázis alapú tervezés: a 2012. év jelenti az alapot,
- külső szerv (pl.: GESZ) által teljesített kiadások is figyelembe vehetők,
- elkülönített nyilvántartás – fokozott ellenőrzés.

A bértámogatás és az intézmény-üzemeltetési támogatás az intézmény működtetésére fordítható.

Egészségügyi ellátás:



A járó beteg szakellátás 2013. május 1-től átkerült az önkormányzatoktól állami fenntartásba.

Kultúra és közművelődés:

Egymással ellentétes folyamatok zajlottak (állam/önkormányzatok):

- megyei múzeumi igazgatóságok törzsintézményei: a megyeszékhely megyei jogú városokhoz (kivétel: Pest megyében Szentendre, Komárom-Esztergom megyében Tata),
- a múzeumi tagintézmények: az illetékes települési önkormányzathoz,
- a megyei könyvtárak: a megyeszékhely megyei jogú városokhoz (kivétel: Pest megyében Szentendre),
- az átadás törvényből eredő kötelezettség,
- a vagyont illetően a tulajdoni viszonyok nem változtak,
- KIM – EMMI – önkormányzat megállapodások születtek.

Az előadó-művészeti szervezetek továbbra is támogatottak. Differenciált, kötött támogatás jár a színházak, zenekarok, énekkarok számára.

Központosított előirányzatok:

- a könyvtári és közművelődési érdekeltség-növelő, múzeumi szakmai támogatás,
- az „ART” mozi hálózat digitális fejlesztésének támogatása,
- A pécsi Zsolnay Kulturális Negyed és a Kodály Központ működésének támogatása.

Az eddig leírtak alapján egyértelműen látható, hogy az intézményi feladatok összetettek, a fenntartói és működtetői jogosultságok, kötelezettségek sokszor közel sem egyértelműek.

3. Soltvadkert Város intézményei

Soltvadkert Város Önkormányzata az elmúlt időszakban törekedett saját szervezetének és az általa fenntartott intézményeknek a racionalizálására. Ennek eredményeként az önkormányzat fenntartásában 3 intézmény működik:

- Soltvadkerti Óvodák és Bölcsőde,
- Egyesített Szociális Intézmény,
- Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Szabadidő Központ.

10

3.1 Önkormányzati fenntartású intézmények

Soltvadkert Város Önkormányzatának folyamatos törekvése az intézményrendszer egységesítése, lehetőség szerinti integrálása. Ennek következtében a város két helyi önkormányzati fenntartású intézménnyel rendelkezik. Ezek:

- a Soltvadkerti Óvodák és Bölcsőde, valamint
- az Egyesített Szociális Intézmény.

3.1.1 Soltvadkerti Óvodák és Bölcsőde

Az önkormányzati fenntartású Soltvadkerti Óvodák és Bölcsőde két óvodai tagintézménnyel rendelkezik. Ezek az alábbiak:

- I. sz. Óvoda (6230 Soltvadkert, Arany J. u. 5-7.)
- II. sz. Óvoda (6230 Soltvadkert, Bocskai u. 28.)

A hivatal koordinálja az intézmény működését, folyamatosan ellenőrzi, hogy az tagóvodák a nevelési programjukban és éves munkatervükben megfogalmazottak szerint végzik-e szakmai tevékenységüket. Az intézményi munkatervék és költségvetések közötti egyezőséget is vizsgálják.

Adatszolgáltatást végeznek az Oktatási Hivatal felé a hátrányos helyzetű (HH) és halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) gyermekek számát illetően.

A tagóvodákban évente, átlagosan 240-250 gyermek nevelési feladatait látják el, 12 csoportban.

2007 szeptemberétől az I. sz. Óvodában bölcsődei csoport is indult.

3.1.2 Egyesített Szociális Intézmény

Soltvadkert Város Önkormányzat Egyesített Szociális Intézménye a következő alapellátási tevékenységeket látja el:

- étkeztetés,
- házi segítségnyújtás,
- nappali ellátás-idősek klubja,



- családsegítő szolgáltatás,
- gyermekjóléti szolgáltatás.

Étkeztetés

Ennek keretében a legalább napi egyszeri meleg étkezésről gondoskodnak azok számára, akiknek életkora, egészségi állapota vagy szociális helyzete azt indokolja. Az étel elfogyasztására lehetőség van helyben, elvihető vagy lakásra kiszállítható. A szolgáltatás üzemeltetése munkanapokon történik. A szolgáltatás térítési díj köteles.

11

Házi segítségnyújtás

Ez a gondozási forma – az igénybevevő szükségleteinek megfelelően – az önálló életvitel fenntartását saját lakókörnyezetben biztosítja. Ennek keretében gondoskodnak azokról, akik otthonukban önmaguk ellátására saját erőből nem képesek és róluk nem gondoskodnak, valamint állapotukból adódóan az önálló életvitellel kapcsolatos feladataik ellátásában segítséget igényelnek. A szolgáltatás üzemeltetése munkanapokon történik. A szolgáltatás térítési díj köteles.

Nappali ellátás – idősek klubja

A klub az ellátást igénybevevők részére szervez szociális, egészségi, mentális állapotuknak megfelelő, a napi élettevékenységet segítő közösségi szolgáltatásokat. Igénybe vehető mentálhigiénés tanácsadás, szabadidős foglalkoztatás, hivatalos ügyek intézésében való segítség, az egészségügyi ellátáson belül rendszeres vérnyomás és testsúlymérés, igény szerint vércukormérés. A szolgáltatás üzemeltetése munkanapokon történik. A szolgáltatás térítésmentes, étkeztetés igénybevétele esetén térítési díj köteles.

Családsegítő szolgáltatás

A település teljes lakosságára kiterjedő szolgáltatás. A szociális vagy mentálhigiénés problémák, illetve egyéb krízishelyzetek miatt segítséget igénylő személyek, családok számára az ilyen helyzethez vezető okok megelőzése, a krízishelyzet megszüntetése és feloldása, valamint az életvezetési képesség megőrzése céljából nyújtott szolgáltatás. A családsegítő szolgálat a gyermekjóléti szolgálattal együtt aktívan részt vesz szabadidős programok szervezésében. A szolgáltatás működtetése az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzatának megfelelően történik. A szolgáltatás térítésmentes.

Gyermekjóléti szolgáltatás

Aktív támogatás a gyermekek egészséges testi, lelki fejlődésében, elsősorban a családban történő nevelés elősegítésével. Hatékony segítségnyújtás a veszélyeztetettség megelőzésében, a kialakult veszélyeztetettség megszüntetésében, valamint a családjából kiemelt gyermek visszahelyezésében. A szolgáltatás működtetése az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzatának megfelelően történik. A szolgáltatás térítésmentes.



A fentiekből jól látható, hogy az Egyesített Szociális intézmény tevékenységi területe Soltvadkert lakosságának jelentős részét érinti a gyermekektől az idős emberekig.



3.1.3 Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Szabadidő Központ

Az intézményt alkotó alegységek a következők:

- a művelődési ház épülete – beleértve a könyvtárat, a mozit, a kiállító és klubtermeket;
- sportcsarnok, amelyben sport- és kulturális, valamint egyéb rendezvényeket szerveznek (pl.: bálók);
- a régi művelődési ház épülete faházzal, amely irodáknak, kluboknak és kisebb alkalmi kirakodóvásároknak ad helyet;
- Nagy-Pál István Helytörténeti Gyűjtemény a Rácsos iskola épületében.

3.2 Önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok

1. **Vadkert Komszolj Kft.** – Soltvadkert Város városüzemeltetési feladatainak jelentős részét ez a kizárólagos önkormányzati tulajdonú cég látja el.
2. **Körösvíz Kft.** – Soltvadkert Önkormányzata mellett 17 másik önkormányzat tulajdona, amely 19 település vízműveit üzemeltette a térségben. A vízi közművekkel kapcsolatos állami szabályozás változásával párhuzamosan a cég súlya jelentősen lecsökkent.
3. **Biztonság Soltvadkert Vagyonvédelmi Kft.** – A társaság feladatai: vagyonvédelmi szolgáltatás, segélyhívás és riasztási rendszerek üzemeltetése.

4. A jelenlegi intézményirányítási rendszer áttekintése

Az intézmények működésének alapküldetésait felülvizsgálva, interjúkat folytatva megállapítottuk, hogy az intézmények közötti, továbbá az önkormányzat és intézményei közötti elvárt együttműködés keretében megfogalmazható feladatok hatékony ellátása érdekében vannak tartalékok, azaz érdemes áttekinteni mely „megmaradt” feladatok végezhetőek eredményesebben.

Az intézményekkel kapcsolatos feladatok elsősorban beszerzési, kintlévőség-kezelési, üzemeltetéshez kapcsolódó energetikai, az alapfunkciókkal összefüggő szolgáltatás-nyújtási, ügyfél- és partner-támogató (szülői, gondozotti, látogatói stb.) folyamatok, pénzügyi-, jogi- és HR kérdéseket érintő témák, amelyeket a hivatalon belül több szervezeti egység kezel, az intézmények egymás között elsősorban informális jelleggel tájékoznak.

Az intézmények alapító dokumentumait megismerve megállapítható, hogy nem alakult ki egységes irányítású szervezeti működés.

4.1 Javaslatok az intézményirányítási rendszer fejlesztésére

A stratégiai menedzsment bevezetése az önkormányzatnál és intézményeiben az integrált irányítási- és ellenőrzési rendszer megteremtése érdekében.

Az integrált irányítási rendszer a városok előtt álló kihívások hatékonyabb és proaktív módon történő kezelésének egyik módja. A gyorsan változó körülmények miatt a jól szervezett közép- és hosszú távú tervezés jelentős hatékonyságot növelő tényező. Teljesítményt fokozó, látható és mérhető eredményeket hoz. A ciklikus irányítás által lehetőség nyílik arra, hogy időben be lehessen avatkozni az új információk, adatok birtokában. Segít a településeknek az intézkedések végrehajtásában, a különféle szektorok közötti konszenzusok megteremtésében, a közös helyi- és globális célokért, a fenntartható fejlődés elősegítéséért folytatott munkában a településen belüli, valamint a települések közötti együttműködések létrehozásával.

A stratégiai menedzsment megteremti a **SZOLGÁLTATÓ VÁROS** kialakításának a lehetőségét, mely az állampolgárok, vállalkozások, az önkormányzat és intézményei munkatársainak elégedettség mérésére alapozott szervezettefejlesztési beavatkozások (elsősorban folyamatfejlesztés és szervezeti kultúra-fejlesztés) által hozzájárulhat az értékalapú társadalom megteremtéséhez. A modell a közszolgáltatók emberközpontúságára, szakmai hitelességére, a közszolgáltatást nyújtók és a közszolgáltatást igénybevevők partnerségére helyezi a hangsúlyt a helyi társadalomban. A modellt működtető városban a városvezetés partnerré tud válni a közszolgáltatói kultúra minőségi fejlesztésében, függetlenül azok tulajdonosi háttértől, nem direkt módszerekkel ösztönözve azok együttműködését. Az állampolgári részvétel érzésének erősítése, a nyílt párbeszéd, a településen élők véleményének figyelembevétele fejlesztően hat. A modell alkalmazása egy speciális eszköz a „Jó Állam” helyi társadalom szintjén történő speciális leképezésére.

Az integrált irányítási rendszer modelljét a stratégiai menedzsment működtetése eredményezi, melynek lépései:

- helyzetelemzés,
- célmeghatározás,
- stratégiaalkotás és elfogadása,
- a stratégiai akciók végrehajtása, nyomon-követés,
- értékelés, visszacsatolás.

16

Mindeközben folyamatos a kommunikáció, a partnerek bevonása a döntéshozatalba, megvalósításba, értékelésbe.

A stratégiai menedzsment keretében létrejövő/aktualizált stratégiai dokumentumok számos uniós fejlesztés bemeneti feltételei és egyben kijelölik a településfejlesztés irányait rövid-, közép- és hosszú távon. A szakpolitikai típusú stratégiai dokumentumokon kívül kiemelt figyelmet kell fordítani az önkormányzat-hivatal-intézmények együttműködését leíró szervezeti stratégiákra. Ezek a dokumentumok tartalmazzák a hatékony munkavégzés feltételeit összefoglaló módszereket, amelyek egyike a szervezeti teljesítménymérő rendszer (BSC). Ezt érdemes és célszerű kialakítani az intézményekre vonatkozóan is, továbbá a rövid távú gazdálkodás-fejlesztés kérdései közé szükséges beemelni a pénzügyi mutatók rendszerének kialakítását. Az ilyen mutatók egyéb előnyeik mellett segítik az önkormányzati költségvetés tervezését is. Segítségükkel választ kaphatunk arra, hogy a költségvetési év során az adott intézmény hogyan, milyen hatékonysággal használja fel eszközeit.

A rövid távú pénzügyi – gazdálkodási, fejlesztési tervek közé be kell illeszteni:

- az intézményi működés likviditási mutatóit;
- az eladósodottsági mutatókat;
- a hatékonysági mutatókat.

A hivatal és az önkormányzati intézmények belső fejlesztésre irányuló stratégiai akciói lehetnek:

- a működési folyamatok fejlesztése, újraszervezése (költségcsökkentés, hatékonyságnövelés),
- a kihelyezés (outsourcing),
- a hatékony emberi erőforrás gazdálkodás (SEEM = Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment),
- az informatikai fejlesztések (pl.: VIR).

A stratégiai menedzsment előnyei:

A stratégiai tervezés legfőbb előnye a forrásfelhasználás hosszútávon történő optimalizálása. További előny, hogy a tervezés hosszabb távú stabilitást, kiszámíthatóságot is jelent, a lakosságot bevonva – a helyiek úgy érezhetik, jobban beleszólhatnak középtávú jövőjük alakításába. Ez erősebb kötődést adhat, és növelheti a közösségi részvétel iránti igényt a társadalomban. Egy valódi, a lakosságot bevonó tervezési folyamat jobban legitimálja azokat a projekteket, amelyekre a forrásokat elköltik.

Az egységes stratégiai terv komolyabb alkupozíciót javító eszköz. Ha az önkormányzat több fejlesztési forrásért lobbizik, ha befektetőt, magántőkét kíván a településen lekötni, akkor van mire hivatkoznia. Éppen azért, mert a gazdasági életben oly elterjedt a stratégiakészítés, a piaci szférával való tárgyalás során megfelelő partnerként jelenik meg az önkormányzat, a cégek, vállalkozások könnyebben megtalálják vele a közös hangot.

A stratégiai tervezés módszertanilag rugalmas, ami azt jelenti, hogy egy kisebb önkormányzat jelentősen kisebb erőbefektetéssel tudja elkészíteni terveit.

A stratégia mérhetőséget, visszacsatolást biztosít, ami segít feltárni folyamatosan a további fejlesztési lehetőségeket (BSC bevezetése).

A gazdasági- és politikai változások a stratégiai dokumentumok lehető leggyorsabb áttekintését, felülvizsgálatát indokolják. Az ezen dokumentumokba foglalt céljelölések ismeretében meg lehet rajzolni azokat a kereteket, amelyek a megvalósítás hatékonyságát segítik: a végleges szervezeti struktúrákat, működési folyamatokat, személyi- és technikai feltételeket. A stratégiai menedzsment lehetővé teszi, hogy rövid-, közép- és hosszú távon át lehessen gondolni az elérendő célokat, a hozzájuk vezető utat, és az eredmények értékelésével a következő, vagy éppen folyamatban levő fejlesztéseket még hatékonyabbá, eredményesebbé lehessen tenni.

Az intézményirányítási modell végső formájának kialakításához a jelenleg ismert, hatályos jogszabályok szerinti feladat portfóliót számba vettük, ezt a stratégiai célokkal összhangba kell hozni és a különböző időtávokhoz mérhető eredményeket lehet rendelni. Ezt követően át kell tekinteni a feladatellátáshoz jelenleg rendelkezésre álló infrastrukturális hátteret, a feladatellátást támogató külső- és belső erőforrásokat (szakértelem, technikai feltételek, pénzügyi feltételek).

A következő lépés az intézményi költségvetés és beszámoló, valamint a külső szerződések és azok teljesítésének vizsgálata.

Ezt követően javaslat születik az irányítási modellbe bevonandó intézmények, társaságok körére.

A jelenleg hatályos jogszabályok és stratégiai dokumentumok alapján az új irányítási modellbe a “teszt időszak” alatt

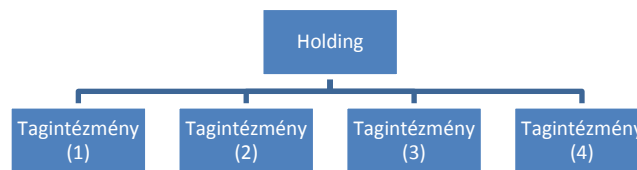
- az önkormányzati fenntartású intézményeket és
- az önkormányzat által működtetett intézményeket vonnánk be.

A munkafolyamatok tekintetében kiemelt területek: az üzemeltetési folyamat és az információ-áramlási folyamat.

A következőkben néhány példát mutatunk be az egységes intézményirányítás megoldási lehetőségeire.

4.1.1. HOLDING

A holding-vezetés kizárólag a tagintézmények irányításával foglalkozik. Minden alaptevékenységet végző gazdálkodó egység jogi önállósággal bír. A Holding egy olyan irányító szervezet, amely kizárólag a vagyonkezelés eszközeivel befolyásolja az irányított intézményeket, vagyis közgyűlés, taggyűlés, felügyelő bizottságok stb. fórumokon keresztül avatkozik be a szervezetek életébe.



Alapvető feladata a kritikus erőforrások és döntési folyamatok kézbentartása, valamint az összintézményi tevékenység pozitív befolyásolása.

A Holding irányítási feladatai:

- Vagyonkezelői funkciók: vagyonkezelés, tőkebefektetés.
- Pénzügyi funkciók: banki kapcsolattartás, pénzügyi részvétel, intézménycsoportra kiterjedő forrás-, tőke és likviditástervezés.
- Stratégiai funkciók: tulajdonosi, intézménycsoport szintű stratégiai és tagintézményi célok összehangolása, fejlesztési és beruházási súlypontok meghatározása, kiemelt fejlesztési és beruházási projektek irányítása, stratégiai humán erőforrás menedzsment, közös arculat alakítása.
- Operatív funkciók: csoport szintű tervezési, beszámolási és teljesítménymérési rendszerek működtetése (controlling), szinergia-menedzselés (kiemelt beszerzések koordinálása, központosított pénzügyi folyamatok menedzselése), belső és külső kommunikáció, szolgáltatások szervezése és nyújtása a tagok számára (könyvvizsgálat, könyvelés, jogi képviselet, tanácsadás, informatika).

A Holding szervezet megvalósítása esetén első lépésként az irányító intézményt szükséges kialakítani. Ez történhet új intézmény alapításával, vagy egy meglévő intézmény kijelölésével, melyből a tevékenységek és a vagyon a későbbiekben kiszervezésre kerül.

Az új intézmény alapítása gyorsabb és a kiszervezésből adódó vagyonmozgások miatt kevésbé költségigényes, mintha egy meglévő intézményt jelölnénk ki irányító szervezetként.

Az egységes irányítás megoldási lehetőségeinél is ismertetett előnyök – melyek többségében valamennyi típus esetében elérhetők – közül kiemeljük:

- a szervezeti transzparenciát, a független területek „torzításmentes” önálló értékelési lehetőségét, amely az egységes irányítás esetében kevésbé érvényesül, esetleg sérülhet, valamint
- e forma biztosítja leginkább a független, területek alaptevékenységtől tehermentesített irányítását is.

A hátrányok közül kiemelendő, hogy

- a szervezeti átalakítás területén csak részleges racionalizálás valósítható meg – vezetői, középvezetői szinten fennmaradnak az átfedések, továbbá
- a holding típusú irányítás esetén a vezető funkciók és testületek redundanciája irányítási-koordinációs nehézségeket, növekvő, bár centralizált adminisztrációt eredményezhet.
- A tulajdonosi jogok gyakorlásával kapcsolatos hátrány, hogy a tulajdonosi kontroll csak az irányító intézményen keresztül érvényesül, mivel a holding elhatárolja a tulajdonosi képviselőket a tagintézményektől.
- a vezető testületek és középvezetők szintjén fennmaradó többlet, valamint a holding szervezet működéséhez szükséges asszisztencia és tárgyi eszköz igény miatt a holding működése költségigényesebb, mint az egységes intézményé.

A holding típusú irányítás esetében a pénzügyi előnyök úgynevezett cash-pool vagy interest-pool szolgáltatás igénybevételével érhető el.

Az együttes beszerzés logisztikai racionalizálása érdekében központi „beszerzési egység” létrehozása szükséges, amely Soltvadkert Önkormányzata esetében a feladat egy munkatárs munkakörébe való beépítéssel is történhet. Fő feladata a szervezeti egységeknél felmerült beszerzési igények felkutatása, a beszállítók versenyeltetése, a lehető legjobb ajánlat kiválasztásának előkészítése.

A szervezet-átalakítás során elérhető részleges eredmények, valamint a modell kialakításának és működésének várható költségei miatt a holding létrehozását nem javasoljuk!

4.1.2 KONSZERN

A konszern vezetése kettős irányítási szerepet lát el. Egyrészt hagyományos intézményvezetési, másrészt konszernirányítási funkciót. Stratégiai feladata a tagok irányítása – a holding irányítási feladatainál felsoroltak szerint. Elsősorban egymáshoz kapcsolódó területek esetén alkalmazzák.

A törzsház-konzern egy átmeneti forma, ahol a meglévő intézmények közül – jogi kereteik megőrzésével – irányítóként kijelölésre kerül egy szervezet, amely kettős funkciót lát el. Stratégiai feladata a tagintézmények irányítása, operatív irányítási feladatkörében pedig vezeti az intézményben megtalálható tevékenységeket.

A holding szervezethez képest a törzsház-konzern típusú egységes irányítás minimális költséggel kialakítható. Az alapítási költségeken túl – mivel a szervezeti keretek azonnal rendelkezésre állnak – nem merülnek fel az új szervezet kialakításával kapcsolatos humán és iroda kialakítási költségek. Előny továbbá, hogy a „helyismeret” és kapcsolatrendszer gyors beilleszkedést biztosít.

A holdingnál is említett vezetői funkciókon és a testületek redundanciáján, irányítási-koordinációs nehézségein, a vezetői, középvezetői szinten fennmaradó átfedéseken és a tulajdonosi kontroll nehezebb érvényesülésén túl e formánál reális veszély, hogy az irányító intézmény vezetése túlterheltté válik, valamint, hogy érdekei előtérbe helyeződnek a tagintézményi érdekekkel szemben, és ezzel a

tagintézmények eltávolodása, ellenállása válik jellemzővé az irányításra kijelölt „központi intézmény-nyel” szemben.

Az egységes irányításból adódó pénzügyi, beszerzési, csoportszintű gazdasági adminisztráció és egyéb közösen végezhető tevékenységek racionalizálásával, valamint az adóoptimalizálással elérhető előnyök a holdingnál leírt módon érhetők el.

4.1.3 EGYSÉGES INTÉZMÉNY

A tagintézmények beolvadása, vagy összeolvadása egy intézménybe, jogi önállóságuk egyidejű megszűnésével történik. Beolvadás esetén a beolvadó intézmények megszűnnek és vagyonuk az átvevő (önkormányzat által kijelölt, jelenleg működő) intézményre, mint jogutódra száll át. Összeolvadás esetében az egyesülő intézmények megszűnnek, és vagyonuk az átalakulással létrejövő új intézményre, mint jogutódra száll át.

Az egységes intézményeken belül egységek kerülnek kialakításra az egyes tevékenységek ellátására, egyetlen kiszolgáló apparátussal.

Az egységes irányítás lehetséges modellje:



4.2 Shared Service Center (SSC)

A stratégiai menedzsment működtetését az intézmények irányában javaslatunk szerint az SSC felállítása jelentené.

A Shared Service Centerek (SSC) kialakítása révén, virtuális szervezetként, formális munkarenddel – szolgáltatóvá válnak a hivatal szervezeti egységei az intézmények felé. A rendszer kialakítása nem igényel nagy beavatkozást, mert a hivatal jelenlegi működése megteremti az alapokat a fejlesztéshez.

Az SSC-k fejlesztés után képesek gyorsítani a folyamatokat, csökkenteni tudják a bürokráciát, mert feladat alapon, horizontális szervezeti síkon, projekt jelleggel működnek.

Folyamatosan – a folyamatokkal és a szervezettel egységben – szükséges fejleszteni az infrastruktúrát.

Az SSC kialakításának előnyei:

- az egységes irányítási (Shared Service Center) jellegű működési modell megvalósítására a hivatal szervezeti egységei nagyrészt alkalmasak;
- az SSC-k koordinációjára érdemes a jelenlegi legtöbb intézményi kapcsolattal rendelkező szervezeti egységet kijelölni;
- az SSC-k kialakításánál elsődlegességet és másodlagosságot érdemes definiálni; az elsődleges SSC az intézményekre közvetlen hatással bíró szervezeti egység lehetne, míg a másodlagos (háttér) SSC-k a kiszolgáló szervezeti egységek pl.: az informatika, a jog és a HR.

A rendszer lényege, hogy az intézmények körében egységes irányítást végző szervezet jöjjön létre. Az irányító szervezet rendszeresen, a jelenleginél gyakrabban koordinálja az intézményeket, így a vezetők és az önkormányzat számára olyan információk állnak rendelkezésre, amelyek – szükség esetén – időben történő beavatkozást tesznek lehetővé.

Az egységes irányítási rendszer bevezetése az alábbi előnyökkel jár:

- az irányító szervezet egységes tervezési és beszámolási rendszert működtet, így a valós teljesítmények átláthatóvá és összevethetővé válnak;
- az egységes irányítás révén a közös működésből származó gazdasági megtakarítások elérhetőek, amelynek eredményeként olcsóbban tudnak működni az intézmények;
- az egységes irányítás következtében a korábbi gazdálkodó egységek beszámolási kötelezettsége növekszik, miközben szakmai alapfeladataik tekintetében autonómiájuk megmarad;
- a gazdálkodó egységek – az egységes irányítás alá vont intézmények – közösen szervezik meg, vagy szerzik be kívülről a támogató szolgáltatások egy részét, az egységes irányítást végző szervezet a közös beszerzésekre vonatkozó döntést hozza meg, valamint annak koordinációját végzi

A közös szolgáltatások tervezett területei:



- beszerzés,
- gazdasági adminisztráció,
- létesítmény-üzemeltetés,
- informatika,
- HR,
- jog,
- pályázatkezelés, projektmenedzsment.

Az intézmények általában erős aktivitásra képesek, de a finanszírozási rendszer miatt jelentős veszteségeik vannak. A legnagyobb probléma azonban az alulf finanszírozottság. A veszteség kezelésének manapság népszerű módja az irányítási struktúra reformálása, a szervezethez javítása, a költségek csökkentése és bizonyos tevékenységek kiszervezése.

Fontos, hogy az önkormányzat intézményei negyedéves vagy ennél sűrűbb gyakorisággal, egyfajta kontrolling-rendszerben feladat- és pénzügyi mutatókat szolgáltatassanak az önkormányzat felé. Ezzel az egyszerű megoldással a jegyző és a polgármester számára a negatív tendenciák, a romlás egyértelmű jeleit mutató működés időben kiderülhetne. Eddig ezt a típusú szakmai és gazdálkodási kontrolling szolgáltatást még kevésbé vették igénybe a közszférában, pedig a versenyszférában jelentős hagyományai vannak.

Mit kell tudnia egy pénzügyi kontrolling rendszernek? Főképpen azt, hogy hogyan tegye átláthatóvá és kontrollálhatóvá az önkormányzatok működését, és ennek keretében hogyan mutassa be, hogy mi és mibe kerül, illetve milyen hatékonysággal működik (milyen társadalmi hasznossággal működik). Ugyanakkor a pénzforgalmi szemléletű szabályozás mellett fokozatosan ki kell alakítani az üzemgazdasági szemléletű gazdálkodást, láthatóvá kell tenni a közszolgáltatások kiterjedtségét, a bevételekkel való gazdálkodás eredményességét. Mérhetővé kell tenni továbbá, hogy a különböző közszolgáltatási feladatok milyen eredménnyel hasznosulnak. Törekedni kell arra, hogy a jelenlegi önkormányzati finanszírozás a feladatfinanszírozó szerephez közelítsen.

Az egységes irányítás egyrésztől közös célrendszert, központilag koordinált fejlesztéseket, másrésztől szakmailag kontrollált pénzügyi tervezést és rendszeres beszámoltatást, végül pedig egyes feladatok olcsóbb és hatékonyabb ellátását jelenti. A méretgazdaságossági előnyök forrása mindenképp a közös beszerzés, ahol az érdemleges (üzemanyag, gépkocsi, papír-írószer, számítástechnika, biztosítás, telekommunikáció) és a támogató szolgáltatások (gazdasági adminisztráció, bérügyvitel, informatika, számlázás-behajtás) egy helyen szervezhetők.

Az intézményirányításban érintett szereplők:

- az Önkormányzat (kiemelten a polgármester) és
- a polgármesteri hivatal (jegyző, Önkormányzati Gazdálkodási és Adó Csoport, Igazgatási-Hatósági Csoport).

Az érintettek köréből is következik, hogy a modell kialakításában a stratégiai szintű- és az operatív szintű együttműködéseknek is kiemelt jelentősége van. Stratégiai szinten elsősorban a célkitűzés, az akciók tervezése, a rendszerek kialakítása, az erőforrás-elosztásról szóló döntések tekintetében van feladat. Operatív szinten pedig magának a modellnek a bevezetése, működtetése, a visszacsatolások alapján folyamatos fejlesztése a feladata.

Stratégiai versenyelőnyt jelent az önkormányzatok számára az európai uniós források felhasználására fordított kiemelt figyelem és felkészültség. Az intézményi fejlesztésekhez is folyamatos forrást biztosítanak majd a 2014-2020-as Operatív Programok, ezért erre tudatosan érdemes készülni. A stratégiai menedzsment erre is a legmegfelelőbb irányítási lehetőséget jelenti.

Javasoljuk az intézményeknél – természetesen az egyedi sajátosságokra figyelemmel, a jogszabályi kereteken belül – az egységes bér és ösztönző rendszer kialakítását, a vezetők részére az eredmények fokozását biztosító prémium feltételek meghatározását.

Az intézmények finanszírozási rendszerét jellemző alapértékek:

- Rendszerszemlélet – részletesen feltárja a feladatokat, és azokat hozzá is rendeli az erőforrásokhoz, de úgy, hogy közben biztosítja az intézményi autonómiát;
- egzakt hatékonysági mutatókkal és indikátorokkal dolgozik,
- informatikai támogatással készül,
- biztosítja az esélyegyenlőséget (az intézmények között is!), az összehasonlíthatóságot, az áttekinthetőséget, elszámoltathatóságot, és visszajelzést biztosít a minőségirányításnak.

A problémák sokszínűsége ellenére vannak ismétlődő és mindenütt előforduló konkrét részletek. Ezek az alábbiak:

- a jól definiált, koherens adat-együttes,
- a szabványos és kontrollált információgyűjtés,
- az egységes információfeldolgozás,
- az egységes elveken nyugvó közoktatási finanszírozási rendszer,
- az értékelő, elemző rendszer.

Az adatigények kezelése, hasznosítása intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer alkalmazásával lehetséges.

Általános jelenség, hogy az intézmények felügyeletét ellátó szervek közötti információ áramlás nem tudja betölteni az irányítási jellegű beszámolási funkciót. A szakterületek által kért információk inkább statisztikai jellegűek, mint irányítási típusúak, a bemutatott számokhoz ritkán kapcsolódik elemzés és intézkedési javaslat, kontextusba helyezésük is esetleges (évek közötti összehasonlítás, intézmények közötti összehasonlítás, tendenciák kimutatása), elsősorban a jogszabályi kötelezettségek teljesítését célozza. További probléma, hogy a szakterületi adatok és a pénzügyi adatok mind időben, mind a beszámolók típusát illetően elválnak egymástól, ezért azokat egy időben és egy helyen nem lehet

bemutatni. Mindezekon túl a beszámolás gyakorisága (éves vagy negyedéves), gyakran változó tartalma is nehezé teszi az időben történő beavatkozást, az adatok összehasonlíthatóságát.

A probléma kezelése érdekében erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer bevezetése szükséges. A rendszernek támogatnia kell az önkormányzatot az intézmények önállóságával, esetleges összevonásával, átszervezésével, az ellátandó feladatokkal, a dolgozói létszámmal stb. kapcsolatban meghozandó előzetes döntéseiben. Lehetőség nyílik az egyes intézmények költségvetésének feladat-orientált, költséghatékony folyamat-tervezésére, illetve a feladatellátás különböző szintjein szimulációk és statisztikák villámgyors készítésére, döntési alternatívák modellezésére. Követelmény, hogy a rendszerben szinte valamennyi költségvetési, vagy személyzeti következménnyel járó vezetői döntési alternatíva eredménye azonnal megjeleníthető legyen. Olyan központi tervező, elemző és monitoring eszköz alkalmazása szükséges, amely a megjelölt ágazatokban részletesen feltárja a fenntartó számára beazonosítható valamennyi feladatot és a feladatokhoz irányadó jogszabályokat, valamint a beépített mérőszámokat, a normák és feladatmutatók alapján azokhoz optimális költségkereteket rendel. A rendszer kiépítése jelentősen támogatná a stratégiai menedzsment működtetését.