

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS** elemzéséről
Budapest, 2010. június 7.



Visszajelző dokumentáció

FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL

készített

***FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ
KAPCSOLATTARTÁS***

elemzéséről

2010. JÚNIUS 7.

Visszajelző anyag

Fertőd Polgármesteri Hivatala

részére

a **Corporate Values Kft.**

által készített

Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás

elemzéséről

Helyszín:

Fertőd

Időtartam:

2010. május 3 – 2010. június 7.

Szervezetfejlesztő:

Szertics Gergely

Tartalomjegyzék

<u>1 A FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSÉNEK HELYE A FEJLESZTÉSBN</u>	4
1.1 A SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG ELŐZMÉNYEI	4
1.2 A SZERVEZETFEJLESZTÉS SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN	4
1.3 A PROJEKT SORÁN VÁLLALT FELADATOK	6
1.4 A PROJEKT SORÁN VÁLLALT INDIKÁTOROK	7
1.5 AZ EDDIG MEGVALÓSULT SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGEK INTÉZMÉNYI KAPCSOLATTARTÁSRA VONATKOZÓ TANULSÁGAI	8
1.6 A FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSÉNEK TARTALMA ÉS MENETE	9
<u>2 A FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS FŐBB TERÜLETEINEK ÁTTEKINTÉSE 10</u>	
2.1 PÁLYÁZÁS	10
2.2 KONCEPCIÓK	11
2.3 KÖLTSÉGVETÉS-KÉSZÍTÉS	11
2.4 FINANSzíROZÁS, SZÁMLAKIFIZETÉS	12
2.5 TAGINTÉZMÉNYI RENDSZER – ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉS ÉS ADATSZOLGÁLTATÁS	13
<u>3 A KAPCSOLATTARTÁS FEJLESZTÉSÉNEK FÓKUSZTERÜLETEI</u>	14
3.1 FINANSzíROZÁS	14
3.1.1 JELENLEGI HELYZET	14
3.1.2 BENCHMARK ADATOK	15
3.1.3 FEJLESZTÉSI JAVASLATOK	16
3.2 ADATSZOLGÁLTATÁS	21
<u>4 ÖSSZEFOGLALÁS</u>	28
<u>5 MELLÉKLET: JAVASLAT AZ INTÉZMÉNYI KÉSZPÉNZHASZNÁLAT ÉS KIFIZETÉS MÓDJÁRA VONATKOZÓAN</u>	29

1 A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzésének helye a fejlesztésben

1.1 A szervezetfejlesztési tevékenység előzményei

Az Európai Unió 2008-ban meghirdetett ÁROP (Államreform Operatív Program, ÁROP–1. A.2/A–2008. „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése”) programja keretében Fertőd Önkormányzata pályázati támogatást nyert a Polgármesteri Hivatal hatékonyságának javítását célzó szervezetfejlesztési tevékenység lefolytatására.

A tevékenység pályázatban meghatározott célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

A fejlesztési folyamat Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás elemzési lépésének keretében készült ez a visszajelző anyag, amely a pályázati tevékenységek közül lefedi az Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás átvilágítását, átstrukturálását, amely a következő ÁROP modul tartalmazza: 1h, az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe.

1.2 A szervezetfejlesztés során alkalmazott módszertan

A projektben alkalmazott fejlesztési módszertan kialakítása során nagy figyelmet fordítottunk az alábbi tényezőkre:

- - EU által meghatározott pályázati célok
- - A magyar köz- és államigazgatási rendszer sajátosságai
- - A közigazgatási szervezetfejlesztési projektek eredményei, tapasztalatai
- - A szervezetfejlesztés általános elvei

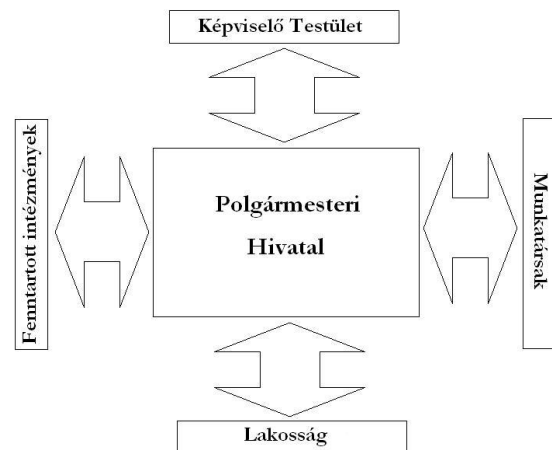
Az ezek alapján kidolgozott és a közigazgatási sajátosságokra adaptált módszertan a teljesítményprizma szemléletét alkalmazva közelíti a hivatalok működéséhez, amely módszertan a

magyar és a külföldi szervezetfejlesztési szakirodalomban egyaránt a közigazgatás fejlesztéséhez ajánlott és ahhoz leginkább illeszkedő szemlélet.

A modell szerint akkor működik jól egy polgármesteri hivatal, ha össze tudja hangolni a következő 5 területét:

- *Érintettek elégedettsége*: Mik az érintettek elvárásai?
- *Érintettek hozzájárulása*: Mivel támogatják (vagy támogathatnák) az érintettek a hivatal működését?
- *Stratégia*: Milyen stratégiával tudunk megfelelni az érintettek elvárásainak úgy, hogy megkapjuk az érintettektől a megfelelő támogatást?
- *Folyamatok*: Milyen folyamatok szükségesek a stratégiai célok megvalósításához?
- *Képességek*: Milyen képességek szükségesek a folyamatok működtetéséhez, fejlesztéséhez?

Az alábbi ábra szemlélteti, hogy a fejlesztés során milyen érintetti környezetben vizsgálódunk. Az érintettek köre ennél szélesebb, azonban az itt megjelöltek azok, akik a Hivatal működése szempontjából a leglényegesebbek, és akikre a Hivatal működése a legnagyobb hatással van. Ide sorolhatók még az állami felügyelő szervek, a városi civilek, illetve az itt megjelölt érintettek is tovább szegmentálhatók a helyi viszonyoknak megfelelően. Az érintettek pontos, és a helyi viszonyokra adaptált térképét a fejlesztés egy későbbi lépésében, a stratégiai workshopon készítjük el a vezetőkkel közösen.



A stratégia megalkotása során a hivatal vezetői megismerik az érintettek elvárásait a Hivatallal szemben, elkészítjük a fent már említett érintett térképet. Miután pontos képet kaptak a vezetők arról, hogy milyen elvárási környezetben vannak jelen, megalkotják azt a stratégiát, ami alapján ezeknek az elvárásoknak meg tudnak felelni.

A szervezet működésének mélyebb vizsgálata során különböző módszerekkel azt nézzük meg, hogy a szervezet jelenlegi folyamatai mennyire támogatják a kitűzött stratégia megvalósulását, hol kell ezeken a folyamatokon változtatni, vagy milyen új folyamatokat kell létrehozni ahhoz, hogy a stratégiát támogató szervezeti működés alakuljon ki.

Ehhez kapcsolódóan tárjuk fel azokat a személyi kompetenciákat, amelyek ezen folyamatok működtetéséhez szükségesek és a képzések során ezek elmélyítésére vagy kialakítására törekszünk.

1.3 A projekt során vállalt feladatok

Fertőd Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban Hivatal) a következő tevékenységekre kérte fel a Corporate Values Kft.-t:

1. *Diagnosztika:* Egy olyan mérőszámokkal ellátott helyzetkép kialakítása (visszajelző dokumentáció), amely megmutatja a szervezeti elakadásokat, felveti a problémákat és azok összetevőit, meghatározva ezzel a specifikus fejlesztési irányokat (mérőszámokkal együtt). A Visszajelző anyag tartalmazza a módszertani javaslatokat a problémák kezeléséhez. A Visszajelző anyagot közösen dolgozzuk fel a vezetőkkel.
2. *Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás:* Az önkormányzat főfolyamatainak pontos leírása (mérőszámokkal együtt), fejlesztendő területeinek elemzése (hatékonyságvesztés a folyamatban), és a folyamatfejlesztési lépések kidolgozása. Javaslatétel pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozására.
3. *Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás:* Folyamattérkép és leírás elkészítése.
4. *Public Relations, Disszemináció és Partnerségépítés:* Az informatikai és kommunikációs rendszer fejlesztése, kommunikációs térkép.
5. *Balanced Score Card:* A stratégiai céllebontás lehetőségét biztosító BSC (Balanced Score Card) mutatószámrendszer felállítása
6. *Önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében:* Egy olyan dokumentáció összeállítása, amely a következőket tartalmazza: Az Önkormányzat fejlesztési stratégiái (milyen dokumentumok határozzák meg a fejlesztéseket, ezek időtávja, elfogadása, stb.); A fejlesztési dokumentumokban foglalt projektek és ÚMFT pályázati lehetőségek térképe; A fejlesztési dokumentumokban foglalt projektek és egyéb pályázati lehetőségek térképe; Az Önkormányzat esetleges további fejlesztési lehetőségei; Költségvetési vonatkozások; Cselekvési és ütemterv (a projektek előkészítéséhez szükséges lépések meghatározása, felelősök és határidők kijelölése).
7. *Önkormányzat civil stratégiájának elkészítése:* Egy dokumentáció, mely szabályozza az önkormányzati civil kapcsolatok rendszerét, a polgármesteri hivatal által fenntartott kapcsolati háló működtetését, a civil szervezetek bevonását a döntéshozatali folyamatokba, ennek eljárásrendjét, a civil szervezetek önkormányzat általi támogatásának eszközeit, formáját. Illetve egy adatbázis összeállítása, amely a településen működő civil szervezeteket,

képviselőiket, elérhetőségüket, fontosabb adataikat, tevékenységi körüket, és a kommunikációs felületeiket (pl. rendezvényeik, honlapjuk, stb.) tartalmazza.

1.4 A projekt során vállalt indikátorok

A projektben a következő indikátorok teljesítését vállaltuk:

- a Hivatal főállású munkavállalóinak legalább a 60%-a részt vegyen a szervezetfejlesztésben 2009-ben;
- legalább 1 szervezeten belüli eljárást felülvizsgálunk, ezek közül legalább 1-t átalakítunk 2009-ben, és további 3-t 2010-ben;
- 2010-ben legalább 20 partnere vegyen részt a szervezetfejlesztésben.

A pályázatban foglaltak szerint erre összesen 25 tanácsadói nap áll a rendelkezésünkre a következő bontás szerint:

Tevékenység	Tanácsadói napok száma
Diagnosztika	3
Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás	3
Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás	3
Public Relations, Disszemináció és Partnerségépítés	6
Balanced ScoreCard	4
Önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében:	3
Önkormányzat civil stratégiájának elkészítése	3
<i>Összesen</i>	25

Mennyiben teljesítettük a szerződésben vállaltakat?

Tevékenység	Felügyelt intézmények
Felkészülés	1 nap
Helyszínen töltött tanácsadás	1 nap
Dokumentum- és adatelemzés	0 nap
Visszajelző dokumentum elkészítése	1 nap
Összesen	1 nap
<i>Szerződésben előírányzott napok száma</i>	3 nap
<i>Elszámolt tanácsadói napok száma</i>	3 nap

Jelen tanulmányban	
...vizsgált folyamatok száma	1
...átalakított folyamatok száma	1

1.5 Az eddig megvalósult szervezetfejlesztési tevékenységek intézményi kapcsolattartásra vonatkozó tanulságai

A Fertődi Polgármesteri Hivatalnak összesen négy felügyelt intézménye van. A velük való kapcsolattartás a pénzügyi osztály felelőssége, akik napi kapcsolatban állnak az intézmények vezetőivel.

A **diagnózis** eredményei alapján a tájékoztatással, és a döntésekbe való bevonással elégedetlenek az intézmények vezetői, e területeken a kapcsolattartás fejlesztésre szorul.

A **főfolyamat-elemzés** tanulságai szerint a kapcsolattartás jelenleg még nem teljesen kiforrott, több területen tisztázatlanok a felelősségi viszonyok (pl. adatgyűjtés, ellenőrzés). Így sok olyan feladat van, melyet a pénzügyi osztály végez el, bár nem egyértelmű, hogy neki kellene megcsinálni. Ez a helyzet részben annak köszönhető, hogy a közelmúltban csatlakozott a fertődi fenntartáshoz több kisebb iskola is, akikkel való kapcsolattartás még fejleszthető.

Az intézményekkel való kapcsolattartás, ügyintézés folyamatait illetően az alábbi célkitűzések fogalmazódtak meg az eddigi szervezetfejlesztési lépések során:

Kommunikáció

- rendszeres, tartalmas információáramlás jól kialakított kommunikációs csatornák mentén;
- rendszeres intézményvezetői értekezlet;
- kapcsolattartói feladatok külön pozícióban történő ellátási lehetőségének elemzése;
- a honlapon felületet biztosítani intézmények összefogásának, civil szervezeteknek;

Feladatkiosztás

- intézményi feladatok áttekintése (Melyek igényelnek közvetlen hivatali kapcsolattartást, vagy felügyeletet? Melyeket lehet önállóan, rendszeres hivatali ellenőrzés mellett megoldani, kihasználva az új informatikai rendszer adta lehetőségeket?);
- feladatok és felelősségek egyértelmű tisztázása;
- kiszámítható intézményi feladatok (világos kommunikációs folyamatok mentén könnyebb az intézményeknek is betervezniük az ellenőrzéseket és adatszolgáltatásokat);

- intézményekkel kapcsolatos adatmenedzsment világosabb, átláthatóbb, egységes szoftverben kezelése informatikai fejlesztés révén;

Igényegyeztetés

- intézményi igények átláthatóbbá tétele;
- tájékoztatás, döntésekbe való bevonás fokozása.

1.6 A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzésének tartalma és menete

A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás modulban a fejlesztési folyamat célja az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának megvizsgálása és korszerűsítése, és ehhez kapcsolódóan az intézményektől érkező visszacsatolások beépítése a Hivatal működésébe.

A fejlesztési modul céljainak megfelelően a felügyelt intézmények képviselőivel egy egynapos workshop keretében tekintettük át a Hivatallal való együttműködés legfőbb kérdéseit és gördülékenyebbé tételének lehetőségeit. A műhelymunkán a Hivatal oldaláról a jegyző, illetve a pénzügyi osztályvezető vettek részt.

Az áttekintett kérdésekből kiválasztottuk azokat a területeket, melyek a legaktuálisabbak, illetve amelyeken az előrelépés belső fejlesztésekkel lehetséges (elsősorban külső peremfeltételektől, illetve partnerektől függ). A kiválasztott fejlesztési területeken részletesen elemeztük a jelen helyzet nehézségeinek megoldási lehetőségeit, összehasonlítottuk más önkormányzatok gyakorlatából származó (benchmark) megoldásokkal, majd mindezek alapján javaslatot tettünk adott terület fejlesztésre.

2 A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás főbb területeinek áttekintése

A kapcsolattartásról összességében elmondható, hogy a felügyelt intézmények alapvetően önállóan működnek. Bár a korábbi szervezetfejlesztési tevékenység során megfogalmazódtak a Hivatallal való kommunikációt illetően fejlesztési célkitűzések, e terület jelenleg is alapvetően jól működik, a fontos kérdéseket a felek megbeszélések keretében tisztázzák.

A fenntartói döntések háttérének áttekintését és azok elfogadását segíti, hogy a négy intézményvezetőből kettő jelenleg képviselő testületi tag. Hasonlóképpen, a másik két intézmény esetében is jó együttműködés valósul meg, az önkormányzat által meghatározott irányvonalak mentén. Például a központi támogatások csökkenése kapcsán elmondható, hogy az intézményvezetők belátják és elfogadják a megszorítások szükségességét, igyekeznek az adott helyzetben a lehető legtöbbet tenni az intézmények fenntartásáért.

Ehhez nem a hagyományos, elsősorban szakmai kérdésekre koncentrááló intézmény-irányításra van szükségük, hanem egyfajta menedzsment-szemléletre, az intézmény működésének átfogóbb kezelésére, amely magába foglalja a forrásszerzés különböző módjait (pl. pályázás, alapítványok létrehozása), illetve azok kreatív megtervezését. Az intézményvezetők jelenleg is ebben a szemléletben végzik tevékenységüket, amely az önkormányzatot is segíti a fenntartásban.

Mіндеzen pozitív jelenségek mellett bizonyos területeken jelentkeznek nehézségek, elakadások. Ezek feltárása érdekében jelen modul keretében a Hivatal és az intézmények vezetőivel közösen áttekintettük a kapcsolattartás meghatározó területeit, keresve azokat a pontokat, melyeken az együttműködés a leghatékonyabban, belső intézkedések által fejleszthető.

2.1 Pályázás

Az intézmények fenntartása a központi támogatások csökkenésével nehezebbé vált, így a működési és fejlesztési költségek fedezésére alternatív megoldásokat is szükséges számításba venni. Ennek egyik módja a pályázati úton történő forrásszerzés, melynek során az intézményeknek az alábbi nehézségekkel kell szembenéznük:

- A pályázati kiírások csak nagyon kicsi, illetve nagyon nagy volumenű fejlesztésekre vonatkoznak. Az intézményvezetők mindig egyeztetnek a pályázaton való elindulás lehetőségeit illetően a pénzügyi osztállyal. Sokszor a pályázatok önrész hiányában nem kerülnek benyújtásra.
- A közelmúltban előfordult olyan eset, melynél a már megnyert pályázatot újra kellett írni, mert a kiíró szerv utólag módosította a tartalmi elvárásokat.
- A pályázati kiírásokon való elindulásnak sokszor előfeltétele, hogy adott témát illetően elfogadott koncepcióval rendelkezzen a település, illetve az intézmény. A különböző szakterületeken (pl. esélyegyenlőség, környezetvédelem) a koncepciók szerkezete jelenleg nem egységesen, központilag meghatározott – nincsenek olyan uniformizált tervek, sablonok, melyek mintájára a helyi koncepciót el lehetne készíteni. Ezért szükség van más települések elkészült koncepcióinak áttekintésére, a tartalmi és a formai elvárásokat illetően azonban ezek nem nyújtanak biztos információt.

Mіндеzen tényezők kevésbé küszöbölhetőek ki szervezet-átalakítási eszközökkel, inkább külső peremfeltételekből adódnak, illetve a pályázás kapcsán jelenleg is jól működik a kooperáció a Hivatal és az intézmények között, ezért ezen területen nem javaslunk fejlesztéseket.

2.2 Koncepciók

A pályázatokon való indulás mellett más szempontból is szükséges az intézményi működésre vonatkozó koncepciók létrehozása. Az intézményvezetők proaktívan vesznek részt a folyamatban: ötleteik és elképzeléseik alapján kidolgozzák a koncepciókat, illetve biztosítják a koncepció megvalósításának pénzügyi feltételrendszerét. E területen gördülékeny az együttműködés az önkormányzat és az intézmények között.

2.3 Költségvetés-készítés

A tervezés folyamata az érintettek számára egyértelmű, a költségvetés rendszere megfelelő mértékben átlátható. Az intézményvezetők a közelmúltban részt vettek költségvetés tervezésével kapcsolatos képzésen, amely összetettebb rálátást biztosít számukra a költségvetés-készítés folyamataira és szempontjaira. E területen is inkább az önkormányzat hatáskörén kívül álló peremfeltételek kezelése jelent kihívást:

- A 2010. évi költségvetés tervezésének alapjául szolgáló országos keretszámokat 2009-ben későn hozták nyilvánosságra, így a tervezés mind a Hivatal, mind az intézmények számára csak késve, az utolsó pillanatban vált lehetővé.
- A központi támogatás mértéke jelentősen csökken – érdekes ennek adat ennek kapcsán, hogy 2002-ben 185 000 Ft/fő volt a normatíva összege, melynek inflációval növelt értéke 300 000 Ft/fő körül lenne, jelenleg azonban ez az összeg 132 000 Ft/fő. Az elvonásokból fakadó működési hiány kezelésének feladatát az önkormányzat előírás szintjén az intézmények hatáskörébe helyezte. Korábban említettük, hogy az intézményvezetők között vannak testületi tagok, melynek következtében e döntés szükségessége átlátható az intézmények számára is, igyekeznek a rendelkezésre álló kereteken belül gazdálkodni, alternatív forrásszerzési lehetőségeket felkutatni.

2.4 Finanszírozás, számlakifizetés

A felügyelt intézmények nem önállóan gazdálkodó szervként működnek együtt az önkormányzattal. A költségvetés tervezésénél a működési költségek kalkulációját az intézmények önállóan végzik el, a pénzügyi osztály pedig ellenőrzi azt. A költségvetés végrehajtása kapcsán jelenleg nincs egységes rendszer, folyamat kialakítva az intézmények számára.

Az intézmények működési kiadásainak finanszírozása – általánosságban véve – többféle módon történhet:

- utófinanszírozással (a benyújtott számla összegét az önkormányzat utólag juttatja el az intézmény részére);
- előleg-kéréssel (az intézmény meghatározott célra kér előleget az önkormányzattól);
- házipénztár révén (adott keretösszegű készpénz-ellátmány, melyet az intézményi felelős kezel, az intézmény belátása szerint gazdálkodik belőle).

A jelenlegi finanszírozási rendszerben az alábbi pontokon tapasztalható nehézségek:

- Utófinanszírozás esetén a tapasztalatok szerint a közüzemi díjak fizetése gördülékenyen zajlik, egyéb év közbeni kifizetések folyamata lassabb.
- A szociális intézmény esetén, ahol utófinanszírozás működik, minden számlát a polgármester hagy jóvá, hiányzása esetén több napig nem történik előrelépés adott

ügyben. A folyamatot lassítja az önkormányzat és az intézmény távoli elhelyezkedése, így kisebb számlák benyújtásához is állandó ingázásra van szükség.

- Az óvoda esetében az előleg havi keretösszege 30 000 Ft. A tagintézmények igényeinek felülvizsgálata előleg-kérés esetén két hetes átfutási idővel történik, ami meglehetősen hosszú. Kisebb összegű számlák esetén az átutalás helyett a készpénzes kifizetés működik, amely szükségessé teszi a telephelyek közötti ingázást.
- Az átutalásos fizetés mind az intézmény, mind az önkormányzat számára egyszerűbb, gyorsabb folyamat, ezért intézményi vásárlásoknál a cél az átutalásos fizetés arányának növelése. Ezt akadályozza azonban, hogy az üzletek az eddig kialakult kép, a fizetéssel kapcsolatos nehézségek miatt nem hiteleznek az intézmények számára.

A finanszírozás az egyik terület, melyre a fejlesztési javaslatok kidolgozásánál fókuszáltunk, az ezzel kapcsolatos megfontolásokat a tanulmány következő fejezetében mutatjuk be.

2.5 Tagintézményi rendszer – érdekérvényesítés és adatszolgáltatás

A közoktatási feladatok ellátására több település társulási megállapodást kötött, melynek Fertőd a központja: itt találhatóak az anyaintézmények mind az iskola, mind az óvoda esetében.

Az **érdekérvényesítés** a társulási feladat-ellátás egyik problematikus kérdése: alapvetően együttműködő, mégis konkurens önkormányzatokról van szó. A tagtelepülések érdeke néha ellentétes a gesztor településével, ezért igyekeznek a meghatározott kereteket tágítani. A megállapodások érvényesítése (például hogy nem megfelelő osztálylétszámok esetén automatikusan a gesztor településre kerüljenek a tanulók) néha konfliktusokhoz vezet.

Megoldási javaslat:

Erre a problémára a társulással vállalt kötelezettségek és felelőségekről, az egyes települések stratégiai elképzeléseiről való rendszeres egyeztetés jelenthet megoldást.

Fejlesztendő terület még az **adatszolgáltatás**, melyben az információ-áramlás torzításainak kiküszöbölése jelenti az egyik legfőbb kihívást. Emellett az esetlegesen előforduló hibák számon kérhetősége és következményeinek viselése jelenleg nem egyértelműen tisztázott.

Ezzel a témakörrel a dokumentum következő fejezetésben részletesen is foglalkozunk.

3 A kapcsolattartás fejlesztésének fókuszterületei

A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás legfőbb kérdéseinek áttekintése alapján két terület bontakozott ki, melyeken a hatékonyság belső fejlesztések révén javítható: a finanszírozás, illetve az adatszolgáltatás kérdésköre.

Mindkét terület kapcsán először röviden összefoglaljuk a megoldandó problémát, majd benchmark adatok összegzésével bemutatjuk más települések gyakorlatát az adott problémakör kezelésére, melyek potenciálisan Fertődön is átültethetők a gyakorlatba, a helyi viszonyokra történő adaptálással. Mindezek alapján javaslatot teszünk a lehetséges megoldási módokra, fejlesztési irányokra.

3.1 Finanszírozás

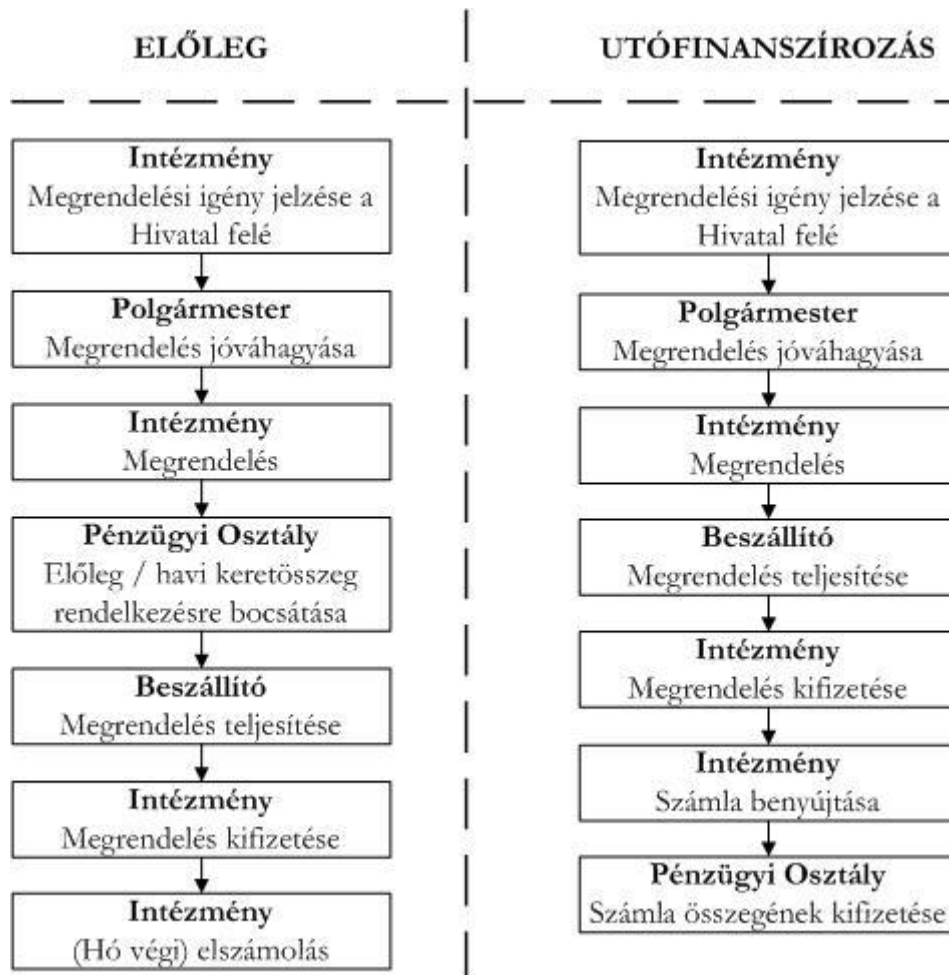
3.1.1 Jelenlegi helyzet

Az éves költségvetés végrehajtásakor az intézmények működési költségeinek finanszírozására az önkormányzattal való folyamatos egyeztetésre van szükség, mivel nem önállóan gazdálkodó szervként működnek. E területen az alábbi nehézségek jelentkeznek, melyeket a tanulmány előző fejezetében áttekintettünk:

- A finanszírozás folyamata nem egységes az intézményeknél.
- Utófinanszírozás esetén a kifizetések folyamata lassabb. A legkisebb számlákhoz is a legfelsőbb vezető (polgármester) jóváhagyása szükséges.
- Előleg-kérés esetén is a tagintézmények igényeinek felülvizsgálata meglehetősen hosszú átfutási idővel működik.
- Kisebb összegű számlák esetén a készpénzes fizetés szükségessé teszi a telephelyek közötti ingázást.
- Az átutalásos fizetés egyes esetekben azért nem valósul meg, mert az üzletek az eddig kialakult kép miatt, a fizetéssel kapcsolatos nehézségek nem hiteleznek az intézmények számára.

Egy korábbi vizsgálatában az Állami Számvevőszék javasolta, hogy minden intézmény estén hozzanak létre házipénztárt, ez azonban pénzügyi végzettségek hiányában nem mindenhol megoldható.

A számlakifizetés folyamatának jelenlegi ábrája:



3.1.2 Benchmark adatok

A számlák kifizetése egy szakmailag önálló, gazdaságilag központosított intézménynél legtöbbször konfliktusokkal terhelt.

Megállapodások a folyamat érintettjei között

A számlakifizetés rendjével kapcsolatban a fő nehézsége más településen a hosszas adminisztrációban jelentkezett: sok érintettnek kell aláírni azt, hogy elfogadja, engedélyezi egy-egy számla kifizetését. Ebből adódóan előfordultak késedelmes, illetve pénzügyi szempontból nem

optimálisan ütemezett számlakifizetések. A megoldást a folyamat tisztázása jelentette, melyben az érintettek megállapodásokat kötöttek annak működtetéséről a következő kérdésekben:

- Mennyi időn belül történik a hivatalon belül a szabályosan beérkező számlák kifizetése?
- Mennyi időn belül vállalják az intézményvezetők a hozzájuk beérkezett, kifizetendő beérkező számlák eljuttatását a pénzügyi osztályra?

A kapcsolat részletes szabályozása

Az alábbi dokumentum egy példát mutat be, melyben az intézményi gazdálkodás rendszerét egységesíti a település, önállóan gazdálkodó intézmények esetében:

http://kozvetetel.dokumentumtar.hu/pecelph/dokumentumok/pecelph_szerv_dontesei_749.doc

3.1.3 Fejlesztési javaslatok

A finanszírozásban felmerült nehézségek kezelésére a fenti megfontolások alapján az alábbi területeken javaslunk fejlesztéseket:

- egységes pénzkezelési rendszer kialakítása;
- átutalással történő fizetések arányának növelése;
- számlakifizetés folyamatának fejlesztése.

A konkrét megoldási lehetőségeket az alábbiakban részletezzük.

3.1.3.1 Egységes pénzkezelési rendszer kialakítása

A finanszírozás kapcsán javasoljuk a működési kiadások kifizetési folyamatának egységesítését az összes intézménynél.

Annak érdekében, hogy az intézmények gördülékenyen tudják működésükkel kapcsolatos megrendeléseket intézni, célszerű az engedélyeztetési folyamatot egyszerűsíteni, gyorsítani. Emellett fontos, hogy a fenntartói kontroll továbbra is hatékonyan megvalósulhasson az intézményi kiadások ellenőrzése kapcsán.

Megoldást jelenthet adott havi keretösszeg meghatározása, melyet előlegként minden intézmény felvehet működési költségeinek fedezésére, s amelyről hó végén nyújt be összegző elszámolást. Emellett meghatározható bizonyos határérték is, amely feletti összegű számlát mindenképpen jóvá kell hagyatni előzetesen a fenntartóval, még akkor is, ha kifizetése egyébként fedezhető a

havi keretösszegekből. A havi keretösszeg túllépése esetén minden számlát külön-külön kell jóváhagyni a fenntartóval.

Az elszámolás pontossága érdekében bevezethető az alábbi eljárási rend: amennyiben az elszámolásban hiba merül fel, úgy a következő hónapban félhavi keretösszeg áll az intézmények rendelkezésére, melyről két hét után kell beszámolniuk, majd a hónap második felében kapják meg a keretösszeg maradék részét. Amennyiben a kétheti elszámolások pontosak, két hónap után visszaáll az eredeti, vagyis a havi keretösszeg-havi elszámolás rendszere.

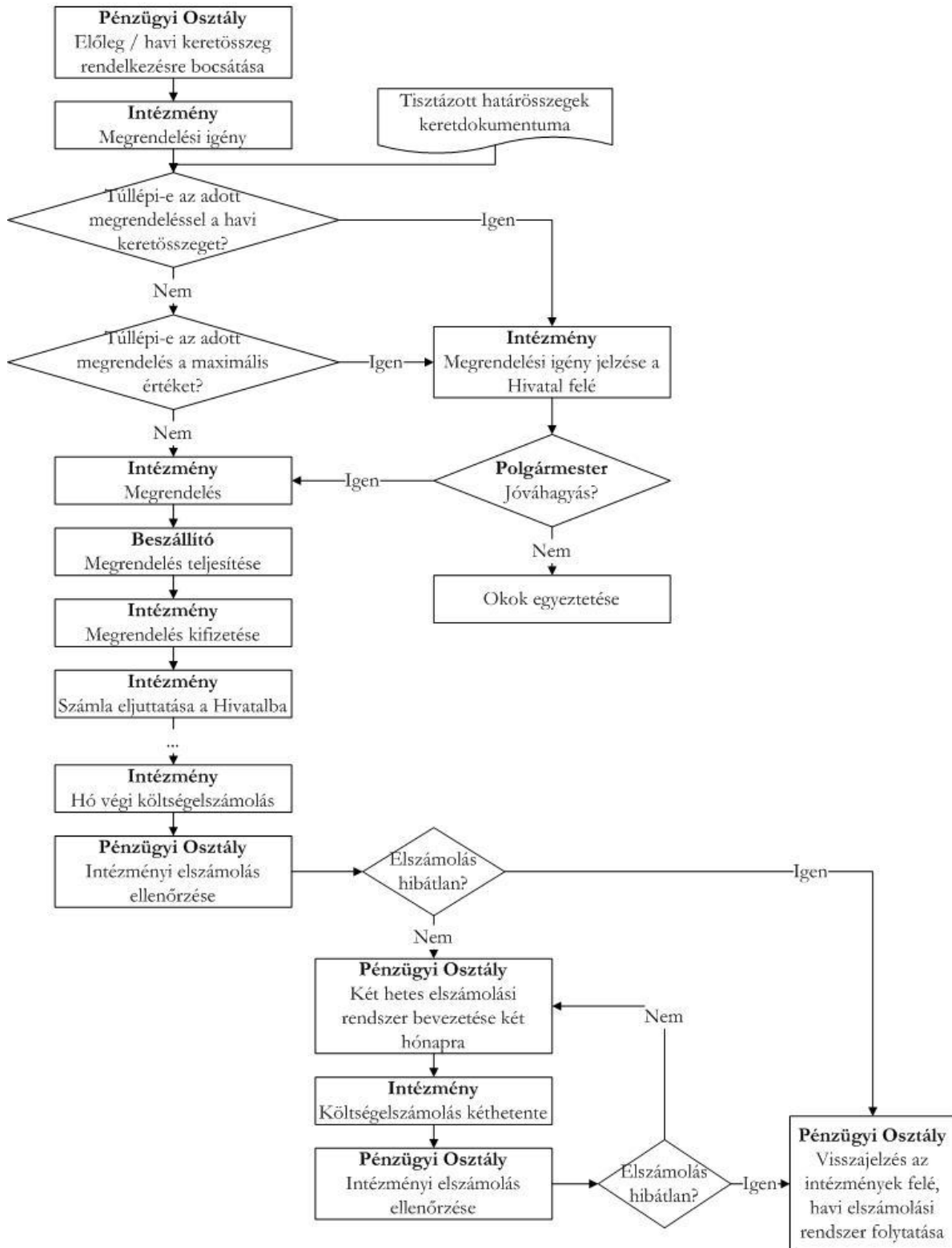
Ezen megoldás bevezetéséhez a fenntartónak a kiadások eddigi áttekintése alapján át kell gondolnia, milyen havi keretösszeg és számla-határérték esetén egyszerűsödik ténylegesen a finanszírozás folyamata, ami mellett biztosítható az intézményi kiadások hatékony ellenőrzése is. Az újonnan kialakított folyamatot fontos egyértelműen kommunikálni az intézmények felé, egyeztető fórumot összehívni az esetlegesen felmerülő kérdések megbeszélésére.

A bevezetés javasolt lépései a következők:

1. Egyeztető ülés az intézményekkel
 - a. az új finanszírozási rendszerrel kapcsolatos célkitűzések, illetve a rendszer tervezett működési mechanizmusának ismertetése
 - b. a felmerülő kérdések tisztázása
 - c. javaslatok bekérése (amennyiben felmerülnek)
2. Végleges döntés felépített rendszer működési kérdéseiről (pl. havi keretösszeg meghatározása, bevezetés időpontjának kitűzése)
3. Első hónap végén az elszámolások ellenőrzése
4. Egyeztető ülés az intézményekkel
 - a. kölcsönös visszajelzés, beszámoló a tapasztalatokról, a kialakított rendszer értékelése
 - b. elvárások és működési rend pontosítása (amennyiben szükséges)
5. Módosítások bevezetése (amennyiben szükséges)
6. Egyeztető ülés az intézményekkel a módosítási javaslatok értékelésére

A tanulmány mellékletében található javaslat összegzi az intézményi készpénzhasználat és kifizetés módjaira vonatkozó javaslatainkat, melyek bevezetése átalakítja, egységesíti a számlafizetés folyamatát is.

A számlakifizetés folyamatának jövőbeli ábrája demonstrálja, milyen folyamat mentén működhet, egységesedhet az intézmények havi finanszírozása a változtatási javaslatok bevezetésével:



3.1.3.2 Átutalással történő fizetések arányának növelése

Az üzletekben történő vásárlások átutalással való rendezése hozzájárulhat a finanszírozás folyamatának egyszerűsítéséhez. Ennek kapcsán három olyan fő területet határoztunk meg, melyek segíthetik az átutalással történő fizetések arányának növelését.

- **Megállapodások az utólagos utalásról**

Az egyik legfőbb kérdés az üzletek biztosítása az önkormányzat fizetőképességéről. Ennek eszköze lehet például olyan önkormányzati nyilatkozat kiállítása, melyben egyértelműen meghatározott, hogy mennyi időn belül vállalja az önkormányzat a számla kifizetését, amennyiben az üzlet hitelez valamely intézménye számára. Azokban az üzletekben, melyekben rendszeresen vásárolnak az intézmények, az üzletvezetővel való személyes egyeztetés és az önkormányzati nyilatkozat kiállítása megoldást jelenthet. A megkötött megállapodás függvényében a vásárolt eszközök listája hó végén egy összegben is kiegyenlítésre kerülhet, a boltban és az intézményben vezetett nyilvántartások összevetése alapján.

- **Tervezett, beszállítóval egyeztetett beszerzések**

Másik megoldási lehetőség az intézményi kiadások tervezése, a következő hónapban esedékes beszerzések blokkosítása, a szükséges eszközök egyszerre történő beszerzése. Beszerzési terv készítésével kiszámíthatóvá válik, illetve csökkenthető az előleg-kérések száma, illetve kevesebb számlát szükséges a fenntartóhoz bevinni jóváhagyásra.

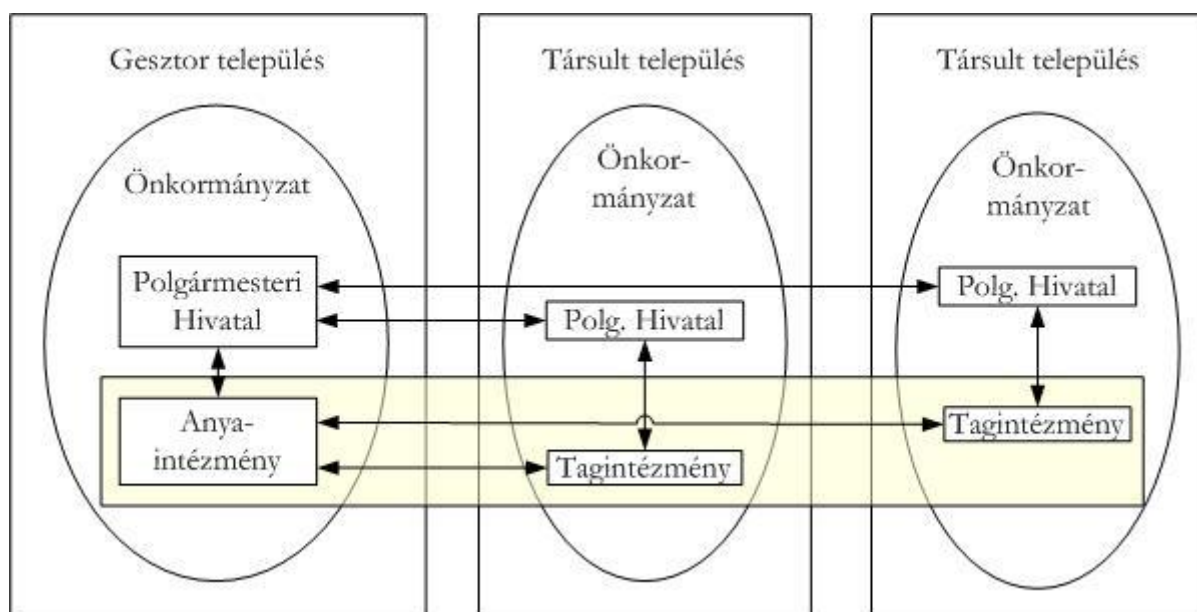
- **Összevont beszerzések**

Nagyobb tételben megrendelt áruk (pl. összes felhasznált papír, nyomtatók és faxok kellékei, tisztítószer) esetén közbeszerzési eljárás keretében is megállapodást köthet az önkormányzat a beszállítóval a fizetés módját és rendszerét illetően, ami szintén hozzájárul a finanszírozás folyamatának egyszerűsítéséhez, árkedvezmény esetén a működési kiadások csökkentéséhez.

3.2 Adatszolgáltatás

A főfolyamat-elemzésnél már kiderült, hogy a társulási rendszerben a kapcsolattartás metodikája jelenleg még nem teljesen kiforrott, a feladat-ellátás kapcsán még több területen tisztázatlanok a felelősségi viszonyok. A társulás különböző településein lévő tagintézményekre többirányú kapcsolattartási feladat hárul: egyrészt függenek a gesztor település önkormányzatától és annak anyaintézményétől, másrészt saját településének önkormányzata felé is tartoznak kötelezettségekkel.

Adatszolgáltatási kérdések kapcsán a társulási rendszerből fakadó feladat- és felelősségmegosztás, illetve pontos információáramlás megvalósítása jelent kihívást a Hivatal számára. Ehhez több szereplő közötti hatékony megvalósítására van szükség. A kommunikációnak jól kell működnie a gesztor település és a társult intézmények települési önkormányzata, az anyaintézmény és a tagintézmények, illetve az intézményi alegységek és telephelyük önkormányzata között. Ezeket a kapcsolódásokat az alábbi ábrán nyilakkal tüntettük fel:



3.2.1.1 Jelenlegi helyzet

Jelen helyzetben az adatszolgáltatási kötelezettséget a tagintézmények elsődlegesen az anyaintézmény, illetve Fertőd, mint gesztor település önkormányzatának polgármesteri hivatali felé teljesítik. Amennyiben Fertőd Polgármesteri Hivatalának adatot kell szolgáltatnia valamely külső szerv felé, azt a fertődi anyaintézménytől kéri be. Az anyaintézmény felelős a helyes adatok

szolgáltatásáért, melyeket adott esetben a tagintézményektől szerez be. Ugyanakkor nincs egyértelműen tisztázva, melyik település illetve intézményegység a felelős pontatlan adatok esetén a következmények (pl. normatíva-visszafizetés) vállalásáért.

A másik lényegi kérdés az információk teljes körű, pontos megosztásával kapcsolatos. Az adatszolgáltatással kapcsolatos információáramlásban jelenleg másodlagos helyre szorúlnak a társult települések önkormányzatai, illetve előfordul, hogy torzítottan érkeznek hozzájuk bizonyos információk.

Az intézményi kiadások finanszírozása kapcsán már korábban megfogalmazódtak változtatásra irányuló törekvések, melynek eredményeként a társult önkormányzatok új rendszert vezetnek be: gyermekszám-arányosan osztják meg a települések között a működési kiadásokat (korábban a kiadások felét Fertőd fedezte, a maradékot egyenlő arányban osztották el a többi település között). Ettől a megoldástól azt remélik, hogy a finanszírozás igazságosabb és átláthatóbb lesz a társult települések önkormányzatai számára.

3.2.1.2 Benchmark adatok

A következőkben röviden áttekintjük, milyen gyakorlat alakult ki az adatszolgáltatás kapcsán felmerült kérdésekben más települések, társulások önkormányzatainál. Az alábbi témakörökben gyűjtöttünk megoldási módokat, bevált gyakorlatokat:

- Intézményfinanszírozás
 - költségek megosztása
- Adatszolgáltatás
 - felelősségi viszonyok meghatározása
 - információs rendszer létrehozása
 - közös adatbázis létrehozása

Intézményfinanszírozás – költségek megosztása

Kistérségi társulások esetén a közös fenntartású közoktatási intézmény működési kiadásainak települések közötti megosztásának többféle módja létezik a gyakorlatban:

www.okm.gov.hu/kozoktatas/kisterseg-071207

„A közös költségekhez való hozzájárulás szabályainak megállapításában eltérő megoldások születtek. Az egyik megoldás, amikor az egyes önkormányzatok az intézmény teljes költségvetését veszik alapul és a központi költségvetés által nem fedezett részt gyermekarányosan osztják szét. A

másik megoldás, hogy az egyes tagönkormányzatokhoz tartozó gyermekek, tanulók után lehívható normatívákat veszik alapul és az ezen felüli hiányzó részt kell a tagönkormányzatok gyermekarányosan hozzátenni. Előfordul azonban a lakosságszám arányos hozzájárulás fizetés.”

Adatszolgáltatás – felelősségi viszonyok meghatározása

Társult intézmények esetén az adatszolgáltatás kapcsán a felelősségi viszonyokat illetően szintén többféle megoldást alakítottak ki a különböző települések – ezekből válogattunk néhány jellemző példát:

http://fadd.hu/kozerdeku/isk_tars_megall.pdf

13.) A| társult önkormányzatok megállapodnak, hogy a normatíva igényléshez szükséges adatszolgáltatást a települési önkormányzatok nyújtják. Amennyiben Fadd Nagyközség Önkormányzatának adatszolgáltatásból eredően állami normatíva visszafizetési kötelezettsége vagy kára keletkezne, (az állami normatíván felüli részt) azt a hibás adatot szolgáltató települési önkormányzat köteles megtéríteni a visszafizetési kötelezettséget megállapító jogerős határozat kézhezvételét, illetőleg a kár megállapítását vagy Fadd Nagyközség Polgármesteri Hivatalának Pénzügyi Csoportvezetője által megküldött elszámolást követő 15 napon belül.

http://public.baranya.hu/kozgyules/2009_06/kokonyos.pdf

„A normatív támogatások, valamint más 2009. június 30.-áig benyújtott pályázati támogatások elszámolása tekintetében felek megállapodnak abban, hogy bármely esetleges jövőbeni ellenőrzés, elszámolás során jelentkező különbözet, illetve visszafizetési kötelezettség tekintetében a támogatás igénylője és felhasználója a kötelezett időbeli korlátozás nélkül.”

http://5mp.eu/fajlok/csengerujfalu1/j081204n_www.5mp.eu_.doc

„Porcsalma Nagyközség Önkormányzat Képviselő-testülete gondoskodik a társulási megállapodás alapján a Magyar Köztársaság éves költségvetéséről szóló törvényben foglalt normatív állami támogatás, illetve az esetleges kiegészítő támogatások igényléséről, az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény és a végrehajtására vonatkozó egyéb jogszabályok szerint, illetőleg ugyanezen jogszabályok szerinti elszámolásáról, a normatív támogatási igény felméréséről, az igénybejelentés, esetlegesen a lemondás határidőben történő benyújtásáról. Az ezzel kapcsolatos mulasztásból eredő jogi és gazdasági következmények Porcsalma Nagyközség Önkormányzat Képviselő-testületét terhelik.”

Adatszolgáltatás – információs rendszer létrehozása

Térségi szinten lehetséges olyan komplex információs rendszer létrehozása, melyben több feladat ellátásához szükséges információk állnak rendelkezésre. Ilyen módon lehetővé válik a társulási

rendszer minden szereplőjének (gesztor önkormányzat, társult önkormányzatok, anyaintézmény, tagintézmények) gyors, pontos és teljes körű informálása. Egy ilyen rendszer kiépítésével kapcsolatos társulási megállapodás tartalmának áttekintése szempontokat és ötleteket adhat a saját rendszer kialakításához.

www.mako.hu/files/Tarsulasi_megallapodas.doc

„IX. ADATSZOLGÁLTATÁSI-TÁJÉKOZTATÁSI-INFORMÁCIÓS RENDSZER

1. § (1) A Többcélú Társulás térségi feladat-ellátási feladatkörébe tartozó programozási, tervezési feladatainak ellátásához, az ágazati, szakmai programok, tervek megalapozása érdekében információs térségi adatbázist alakít ki, tart karban, működtet folyamatosan.

(2) Az adatbázis alap/törzsadattárának kialakításához, folyamatos karbantartásához, adatgyűjtéséhez, adatfeldolgozásához, adatelemzéséhez a társulást alkotó települési önkormányzatok adatszolgáltatást nyújtanak.

2. § A Többcélú Társulás térségi informatikai rendszere keretében:

- a társulás tájékoztatási rendszerét
- ágazati információs rendszereket működtet.

3. § A térségi és ágazati tájékoztatási és információs rendszerek szolgáltatást nyújtanak a települési önkormányzatok képviselő-testületeinek.

4. § Ágazati információs rendszerek:

- a) intézményi (közoktatási, szociális) információs rendszer,
- b) közigazgatási információs rendszer (hatósági statisztikai adatszolgáltatási, egyéb, elektronikus ügyfél tájékoztatási rendszer,
- c) településrendezési, településfejlesztési, területfejlesztési információs rendszer,
- d) környezetvédelmi információs rendszer,
- e) pályázatfigyelési rendszer.”

Adatszolgáltatás – közös adatbázis létrehozása

A gyors, biztonságos, pontos és költséghatékony információcsere megteremtése egy komplex információs rendszer kiépítése helyett egy olyan központi adatbázis létrehozásával is lehetséges, melybe minden információnak kizárólag egyszer szükséges felkerülnie, és onnantól mindenki számára az elvárt formában visszakereshetővé válik.

Az adatszolgáltatási folyamatok átfutási idejét lerövidítő és a hibázás esélyét csökkentő adatbázisok kidolgozását már több önkormányzat elkezdte, így a közigazgatásban már elérhető azzal kapcsolatos tapasztalatok, melyek egy ilyen adatbázis felépítésében és bevezetésében nyújthatnak segítséget.

Az információcserét meggyorsító adatbázis létrehozása az alábbi szempontok mentén történhet:

- Az adatbázis javasolt alapja egy olyan on-line internetes felület, amely előre paraméterezett adatmezőket tartalmaz. Az adatfeltöltést minden adattípus esetében az az intézmény/tagintézmény végzi, ahol az adat keletkezik, ezáltal először rendelkezésre áll. (Amennyiben a tagintézmény kompetenciáját meghaladja az adatok elvárt rendszerességben történő felvitele, időszakos diákmunkatársak bevonása javasolt a probléma orvoslására.)
- Az adatbázisból előre beépített riportok (jelentések) generálhatók le, amelyek szerkeszthető Excel formátumban tartalmazzák a kért adatokat. Fontos követelmény az adatbázisra vonatkozóan, hogy mind az adatmezők száma és paraméterei, mind pedig a riportok száma korlátlanul bővíthető és változtatható legyen, hogy a törvényi változásokat és a helyi igények folyamatos változását követni tudják.
- Az adatbázisból a szükséges jelentések generálása akárhányszor elvégezhető mindazon intézmények munkatársai számára, akik ahhoz megfelelő jogosultsággal rendelkeznek. A rendszer kezeléséhez többszintű hozzáférési rendszer kialakítása javasolt, amely behatárolja, ki milyen adatokat rögzíthet, ill. milyen riportokhoz (jelentésekhez) férhet hozzá. Az adatbázisra vonatkozó adatvédelmi szabályzat kialakítása és érvényesítése révén megelőzhető az illetéktelen adatszerzés és felhasználás.
- A közös, ám megfelelő jogosultságszabályozással részekre osztott adatbázis lehetővé teszi, hogy az adatokhoz minden illetékes személy hozzáférjen, az új adatok késedelem nélkül, már a rögzítés pillanatától elérhetőek legyenek a rendszerben. Az integrált rendszer képessé tehető arra, hogy a kitöltetlen adatkérő lapokkal kapcsolatban figyelmeztetést küldjön előre beállított e-mail címekre, és nyomon kövesse a kitöltés állapotát.
- A hozzáférés érdekében az adatbázist közös hálózaton keresztül kell az érintettek számára elérhetővé tenni. Az adatbázist érdemes internetes felületen kialakítani, hogy szükség esetén az adatbevitel és lekérdezés bárholnan megvalósítható legyen a megfelelő azonosítási lépések megtétele után. Amennyiben ez szükséges a rendszerbe különféle hivatalos statisztikai adatlapok legyenek feltölthetők, amelyekbe a megfelelő adatok

automatikusan átkerülnek, így gyakorlatilag elküldésre kész állapotba hozza őket a rendszer.

- Az adatbázissal kapcsolatosan fontos követelmény, hogy az adatok mindig az aktuális állapotot mutassák, így ennek karbantartása elsődleges fontosságú az adatbázis jó működéséhez. A rendszeres frissítés, felülvizsgálat minimalizálja a tévedések lehetőségét, és segíti, hogy a használók hiteles információforrásnak tekintsék.
- Az adatbázis, mint eszköz bevezetésénél szükséges, hogy minden érintett áttekintést kapjon az adatbázis működéséről, jelentőségéről, fenntartásának rendszeréről. Ennek leghatékonyabb formája a rövid szóbeli ismertető, majd néhány kérdés révén a megértés ellenőrzése. Ezen lépést az adatbázisról készített tájékoztató leírás kiegészítheti, de nem helyettesítheti.
- Az adatok típus szerint szegmensekbe rendezhetők. Ez nem csak a keresést segíti, hanem a fenntartást is. Az egyes adatszegmensekhez felelősök rendelhetők, így egyértelművé válik, ki felé kell az adatmódosulást jelezni, illetve új adatokat szolgáltatni. A témafelelősök egyúttal a naprakészség és frissítésért is felelősek a hozzájuk tartozó adatszegmensben. Az alábbi táblázat egy lehetséges adatstruktúrát mutat:

Témakörök	Létszám adatok
<ul style="list-style-type: none"> • Gyerekek/dolgozók/ellátottak összes adata • EÜ adatok a gyerekekre vonatkozóan • Szociális nyilvántartás <ul style="list-style-type: none"> ○ Prevenációs események • Étkezési adatok • Műszaki adatbázis, tervtár • Nagyösszegű eszközök (amortizáció) • Pályázati nyilvántartás • Közbeszerzési nyilvántartás • Pályázók (HR) nyilvántartása • Továbbképzési adatok • Költségvetés változásai 	<ul style="list-style-type: none"> • nyitó létszám adott év január 1-én • munkajogi létszám (az állományban lévők GYES-en, stb. lévők is) • költségvetési engedélyezett létszámkeret • átlagos statisztikai állományi létszám (ténylegesen munkát végzők) • engedélyezett álláshely • pedagógus munkakörben (fő) • nem pedagógus munkakörben (fő)

Bevételek	Kiadások
<ul style="list-style-type: none"> • Intézményi működési bevételek • Támogatásértékű működési célú bevételek (államháztartáson belülről) • Működési célú pénzeszköz-átvétel összesen (államháztartáson kívülről) • Támogatásértékű felhalmozási célú bevételek (államháztartáson belülről) • Felhalmozási célú pénzeszköz-átvétel összesen (államháztartáson kívülről) • Önkormányzati támogatás 	<ul style="list-style-type: none"> • Személyi juttatások • Járulékok (TB, munkaadói járulék, eü. hozzájárulás) • Dologi és egyéb folyó kiadások • Ellátottak pénzbeni juttatása • Beruházási kiadások • Felújítási kiadások

3.2.1.3 Fejlesztési javaslatok

Az adatszolgáltatás kapcsán felmerült nehézségek kezelésére a fenti megfontolások alapján az alábbi fejlesztési lépéseket javasoljuk:

- Egységes adatkezelési rendszer megtervezése, ami átláthatóvá teszi a majdani adatszolgáltatási folyamatokat
- Adatszolgáltatás felelősségi viszonyainak tisztázása, egyeztetési folyamat eredményeképpen közös megállapodás kialakítása a társult önkormányzatokkal és a tagintézményekkel.
- Társult önkormányzatok bevonása az adatszolgáltatás folyamatába, olyan megoldások kidolgozása, melynek révén pontos információk biztosíthatók számukra.
- Egységes adatkezelési rendszer kiépítése (információs rendszer, adatbázis létrehozásával), melynek révén a sokszereplős kommunikációs folyamat egyszerűsíthető, az adatszolgáltatás folyamata meggyorsítható, pontossága növelhető. A kialakítás során a benchmark adatoknál összefoglalt szempontrendszer érvényesítése.

Mіндеzen fejlesztésekhez első lépésben a rendelkezésre álló személyi és anyagi erőforrások áttekintése szükséges, megfelelő feltételek esetén pedig részletes akcióterv kidolgozása a kiválasztott fejlesztési irány megvalósítására.

4 Összefoglalás

A tanulmányban Fertőd Polgármesteri Hivatalának felügyelt intézményekkel való kapcsolattartását vizsgáltuk meg. Az elemzés alapját a szervezetfejlesztési tevékenység korábbi lépései során az intézményi kapcsolattartásra vonatkozó megállapítások és célkitűzések, illetve az intézmények és a Hivatal vezetőivel szervezett egynapos workshop adta.

Összességében megállapíthatóak az alábbi **erősségek**, melyekre alapozva a kapcsolattartás tovább fejleszthető:

- a felügyelt intézmények alapvetően önállóan működnek;
- az intézményvezetők a szakmai irányításon túl sikeresen működnek menedzseri szemléletben is, proaktív hozzáállással segítik az intézmények fenntartását;
- jó együttműködés valósul meg a Hivatal és az intézmények között, jellemzően elfogadják a fenntartói döntéseket, belátják azok szükségességét.

Mindezek mellett bizonyos területeken jelentkeznek **elakadások**. A feltárt nehézségek kezelésére más önkormányzatok gyakorlatából származó benchmark adatok vizsgálatának figyelembe vételével tettük meg fejlesztési javaslatainkat. Az egyes területeken az alábbi fejlesztési lépéseket javasoljuk:

Intézmény-finanszírozás

- egységes pénzkezelési rendszer kialakítása, a számlakifizetés folyamatának egységesítése
- átutalással történő fizetések arányának növelése;

Adatszolgáltatás

- felelősségi viszonyainak tisztázása a társult önkormányzatokkal és a tagintézményekkel;
- társult önkormányzatok bevonása az adatszolgáltatás folyamatába;
- egységes adatkezelési rendszer kiépítése (például információs rendszer, adatbázis létrehozásával).

Szertics Gergely
szervezetfejlesztési tanácsadó

Corporate Values

Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.

5 Melléklet: Javaslat az intézményi készpénzhasználat és kifizetés módjára vonatkozóan

Egységes előleg-fizetési rendszer

Az év közbeni intézményi kiadások finanszírozási folyamatának egységesítése érdekében a készpénzhasználat és kifizetés módjaira vonatkozó szabályoknak a következőket javasoljuk:

- Minden hónapban kapjon 30 000 Ft előleget minden intézmény, amelynek felhasználásáról a hó végén kell elszámolnia. A keretösszeg az átmeneti likviditási feladatok áthidalását szolgálja, annak elköltéséről nem kell tételesen engedélyt kérni.
- Az előleget mindig hó elején, az előző havi ellenőrzött elszámolás után adja ki a pénzügy.
- Amennyiben az intézmény 20 000 Ft-nál nagyobb, egyösszegű kiadást tervez, úgy a kiadásról előzetes polgármesteri engedély szükséges.
- Amennyiben a havi intézményi kiadások összege túllépi a rendelkezésre álló keretet, minden további kifizetéshez, illetve azok megelőzéséhez polgármesteri engedély szükséges.

Az ellenőrzés módja

Az állandó előleg biztosítása nagyobb önállóságot jelent, az intézmények számára, ezért szükség lehet megfelelő ellenőrzési rendszer kiépítésére annak érdekében, hogy az intézményi kiadások továbbra is a kívánt mértékben követhetőek és kontrollálhatóak legyenek a Hivatal számára. Ennek megoldására az alábbiakat javasoljuk:

- Minden hónap utolsó munkanapjáig az intézmény kimutatást készít a havi keretösszeg felhasználásáról az alábbi bontásban:

Dátum	Kiadás	Számla száma	Vásárolt tétel(ek) megnevezése	Havi kiadások összesen

- A kimutatást legkésőbb a tárgyidőszakot követő hónap első munkanapjáig eljuttatja a Pénzügyi Osztály részére, a kifizetéseket igazoló számlákkal együtt.
- A Pénzügyi Osztály a rendelkezésére bocsátott adatok alapján ellenőrzi az elszámolást.
- Amennyiben az elszámolás hibát tartalmaz, a következő két hónapban egységesen a meghatározott keretösszegek fele igényelhető kéthetente az intézmények számára, melyről kéthetente elszámolást készítenek.
- Amennyiben az elszámolások pontossága megfelelő, két hónap után az eredeti, hó eleji előleg – hó végi elszámolás rendszere áll vissza.

Az új rendszer bevezetése

A bevezetés javasolt lépései a következők:

1. Egyeztető ülés az intézményekkel
 - a. az új finanszírozási rendszerrel kapcsolatos célkitűzések, illetve a rendszer tervezett működési mechanizmusának ismertetése
 - b. a felmerülő kérdések tisztázása
 - c. javaslatok bekérése (amennyiben felmerülnek)
2. Végleges döntés felépített rendszer működési kérdéseiről (pl. havi keretösszeg meghatározása, bevezetés időpontjának kitűzése)
3. Első hónap végén az elszámolások ellenőrzése
4. Egyeztető ülés az intézményekkel
 - a. kölcsönös visszajelzés, beszámoló a tapasztalatokról, a kialakított rendszer értékelése
 - b. elvárások és működési rend pontosítása (amennyiben szükséges)
5. Módosítások bevezetése (amennyiben szükséges)
6. Egyeztető ülés az intézményekkel a módosítási javaslatok értékelésére

Az új rendszerre tett javaslat folyamatát a következő ábra mutatja be:

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS** elemzéséről
 Budapest, 2010. június 7.

