



Aldebrő Körjegyzőség szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



9. célterület

**A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére
irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása**

Folyamatleírás

Átfutási idő elemzés

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



1. Bevezetés

A szervezet átalakítási programok kidolgozásánál és megvalósításánál a költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működés elérése a célunk.

A szervezet átalakítás megvalósítása érdekében először meg kell ismernünk a közintézményeket, majd különböző módszerekkel fel kell mérnünk az adott szervezet hatékonyságát, hogy felszínre kerüljenek a felesleges, veszteséges folyamatok és a kihasználatlan emberi erőforrások.

Módszerek a hatékonyság mérésére:

- 1) Átfutási idő elemzés
- 2) Kompetencia mátrix – Polgármesteri Hivatal

A módszerek segítségével megvizsgáljuk a közintézmények működését. Felfedezzük a kihasználatlan emberi erőforrásokat és a holtidőket, melyek javításra szorulnak.

A megvalósításnál az átfutási és holt idők csökkentése, a folyamatok egyenletes áteresztőképességének a biztosítása a cél. Így eredményképpen csökken a folyamatokon belüli várakozási idő, ezzel a hivatal jelentős költségeket takarít meg. Az intézkedések a hivatalt és intézményeit érintik.

Az új módszerek elsajátítására a dolgozóknak 1 napos workshop-ot tartottunk, így a gyakorlatban is tudják majd alkalmazni a módszereket.

A programok kidolgozása előtt át kell tekintenünk az intézmények szervezeti felépítését, működését és feladatait.

2. Közintézmények bemutatása

2. 1. Polgármesteri Hivatal

Polgármester: Farkas László Márton

Alpolgármester: Gyetvai Árpád

Testületi tagok: Gecse István, Uzelman Zoltán, Inklovics László, Helgert Balázs, Birgenstok István, Macz Péter

Szakmai hivatalvezető: Gulyás Imre körjegyző

Ügyintézők: Szabóné Tolnai Magdolna igazgatási előadó, Lipkovics Lászlóné gazdasági előadó Szalai Sándorné gazdálkodási előadó, Nagy Józsefné adóigazgatási előadó.

Aldebrő és Tófalu községek körjegyzőséget alkotnak, melynek székhelye Aldebrő, így a körjegyzőség két település ügyeit intézi.

Szabóné Tolnai Magdolna hatósági előadó igazgatási, mezőgazdasági, állategészségügyi, egészségügyi, szociálpolitikai, ügyirat kezelési és egyéb hatósági feladatokat lát el. Szakképesítése: érettségi, közigazgatási alapvizsgára, anyakönyvi szakvizsgára kötelezett. Besorolása: előadó. Feladatkörei: igazgatási hatáskörök, szociális és egészségügyi, gyámügyi hatósági feladatok, önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok, egyéb hatósági ügyintézői feladatok. Kiadományozási joggal nem rendelkezik.

Nagy Józsefné adóigazgatási előadó adóigazgatási, ipari, kereskedelmi igazgatási, anyakönyvvezetői, népesség nyilvántartási és marhalevél kezeléssel kapcsolatos államigazgatási feladatokat lát el. Iskolai végzettsége: érettségi. Köztisztviselői besorolása: főelőadó. Feladatkörei: adóigazgatási feladatok, ipari és kereskedelmi igazgatási feladatok, anyakönyvvezetői és népesség nyilvántartási feladatok, marhalevél kezelésével kapcsolatos feladatok.

Szalai Sándorné gazdálkodási előadó gazdálkodási, társadalombiztosítási, vagyon nyilvántartási feladatokat lát el. Iskolai végzettsége: érettségi, közgazdasági szakközépiskola. Köztisztviselői besorolása: főelőadó. Feladatkörei: gazdálkodási feladatok, társadalombiztosítási, közszolgálati nyilvántartási feladatok, továbbá Aldebrő-Tófalu Általános Művelődési Központ gazdálkodási feladatainak ellátása.

Lipkovics Lászlóné gazdálkodási előadó gazdálkodási, társadalombiztosítási, közszolgálati nyilvántartási és anyakönyvvezetői feladatokat lát el. Iskolai végzettsége: érettségi, közgazdasági szakközépiskola. Köztisztviselői besorolása: főelőadó. Feladatkörei: gazdálkodási feladatok, társadalombiztosítási, közszolgálati nyilvántartási, anyakönyvvezetői feladatok.

A szervezeti és működési szabályzatban rögzítettek szerint az önkormányzat fő funkciói a faluközösség érdekeinek a szem előtt tartásával, a lehető legszélesebb nyilvánosságot biztosítva intézi a közösség ügyeit, gondoskodik a közszolgáltatásokról és

minden tevékenysége Aldebrő fejlődésére, gyarapodására, az itt lakók életminőségének javulására irányul.

Általánosságban elmondható, hogy a hivatal dolgozói nagy tapasztalattal rendelkeznek az ügyfélszolgálati munkában, általában a végzettségüknek megfelelő posztot töltenek be a hivatalban, és a hosszú helyi szolgálati idő miatt rendkívül tájékozottak a település közügyeit tekintve. Mindenki teljes munkaidőben dolgozik, illetve a körjegyzőség kis szervezeti létszámát figyelembe véve, összeszokott munkatársakról van szó.

A hivatal létszáma viszonylag kicsi, mindössze 4+2 fő, ennek következtében nem beszélhetünk valódi szervezeti struktúráról. Egyes ügyintézési területek személyekhez kötöttek, illetve némi átfedéssel helyettesítik egymást az ügyintézők. A körjegyzőséget a 4 ügyintéző működteti, akik már több éve (évtizede) dolgoznak az adott területen és nagy tapasztalattal bírnak a helyi viszonyok, emberek és ügyek terén. A társadalmi és igazgatási ügyekkel 1 hatósági előadó foglalkozik, a gazdálkodási és költségvetési ügyekkel 2 ügyintéző, gazdálkodási előadó, míg az adózással kapcsolatos, ipari és kereskedelmi ügyekről szintén 1 fő gondoskodik. Az önkormányzatok kezelésében lévő intézmények közül a Teleház, a Gondozási Központ, az Általános Művelődési Központ illetve az általános iskola emelhető ki.

2. 2. Iskola-társulás: Tarnavölgye Általános Iskola

A kevés gyereklétszám miatt össze kellett vonni a Tófaluban, Kápolnán, Feldebrőn és Aldebrőn működő iskolákat, a központ pedig Aldebrő lett. A társulás csak látszólagos, hiszen a pedagógusok az eredeti helyükön maradtak, bár helyettesítés szempontjából mobilisak. Azzal, hogy mindenki maradt a helyén a lakosság nagy részét megkímélték az utazásból adódó anyagi kiadásoktól és időbeli veszteségektől.

Az iskola feladata az iskolai nevelés-oktatás a többi funkció által nem zavart feltételeinek biztosítása. Az iskola felelős a gyermekek, tanulók testi, értelmi, érzelmi, erkölcsi fejlődéséért, a gyermek- és tanulói közösség kialakulásáért és fejlődéséért. A gyermek személyiségének fejlesztésében együttműködik a szülővel. Az általános iskolában alapfokú nevelés-oktatás folyik. A tanuló az érdeklődésének, képességének és tehetségének megfelelően felkészül középiskolai, illetve szakiskolai továbbtanulásra, valamint a társadalomba való beilleszkedésre.

Az iskola feladata továbbá az önkormányzati célkitűzésekkel összhangban a községek (Aldebrő, Kápolna és Tófalu) népességmegtartó képességének erősítése, az oktatási, közművelődési és sportolási lehetőségek magas szintű biztosítása révén.

Szervezeti egységeket tekintve az intézmény székhely intézményre és tagintézményekre tagolódik. A székhely intézménynél, Aldebrőn megtalálható mind az alsó mind a felső tagozat. Az egyik tagintézményben szintén található alsó és felső tagozat, de csak 6. osztályig. A másik tagintézmény csak alsó tagozattal rendelkezik.

Az iskolában fakultatív hit és vallásoktatás is történik. A székhely intézményben napközis otthon is működik két csoportban; I. csoport: 1-3 osztályos tanulók, II. csoport: 4-6 osztályos tanulók. A tagintézményekben a szülők kérésétől függően elsősorban 1-4. osztályos tanulóknak szerveznek napközit. Az iskolában a tanórákon kívüli szervezett foglalkozási formák, szabadidős tevékenységek lehetségesek, mint például szakkörök, énekkar, diáksportkör, tanfolyam, tanulószoba, korrepetálás, tanulmányi és sportversenyek, kulturális rendezvények, könyvtárlátogatás.

Az iskola vezetője szervezeti felépítését nézve az intézmény igazgatója. Az igazgató alatt állnak a tagintézmény vezetők és az igazgató helyettes, majd az alsós, felsős munkaközösség vezetők és a diákönkormányzat vezetője. Őket követik a beosztott nevelők. Az iskolatitkár és a technikai dolgozók az igazgatónak felelnek.

A közoktatási intézmény vezetője felelős az intézmény szakszerű és törvényes működéséért, gyakorolja a munkáltatói jogokat, és dönt az intézmény működésével kapcsolatban minden olyan ügyben, amelyet jogszabály vagy kollektív szerződés (közalkalmazotti szabályzat) nem utal más hatáskörbe. A dolgozók foglalkoztatására és munkakörülményeire vonatkozó kérdések tekintetében jogkörét jogszabályban előírt egyeztetési kötelezettség megtartásával gyakorolja. A közoktatási intézmény vezetője képviseli az intézményt. Jogkörét esetenként vagy ügyeknek meghatározott körében helyettesére vagy a tagintézmény-vezetőre, vagy az intézmény más alkalmazottjára átruházhatja. Feladatkörébe tartozik különösen: a nevelőtestület vezetése; a nevelő és oktató munka irányítása és ellenőrzése; a nevelőtestület jogkörébe tartozó döntések előkészítése, végrehajtásuk szakszerű megszervezése és ellenőrzése; a rendelkezésre álló költségvetés alapján a nevelési oktatási intézmény működéséhez szükséges személyi és

tárgyi feltételek biztosítása; az iskolaszékkal, a munkavállalói érdekképviseleti szervekkel és a diákmozgalommal való együttműködés; a nemzeti és iskolai ünnepek munkarendhez igazodó méltó megszervezése.

Az igazgató feladatait közvetlen munkatársa az igazgatóhelyettes és a tagintézmény-vezetők közreműködésével látja el. A tagintézmény-vezetők és az igazgatóhelyettes munkájukat munkaköri leírásuk valamint az intézményvezető közvetlen irányítása mellett végzik. Az igazgatóhelyettes és a tagintézmény-vezetők megbízását a tantestületi véleményezési jogkör megtartásával az igazgató adja. A megbízás határozatlan időre szól. Az igazgatóhelyettes és tagintézmény-vezető feladat-, és hatásköre, valamint az egyéni felelőssége mindazon területre kiterjed, melyet munkaköri leírása tartalmaz.

Az igazgatót akadályoztatása esetén – az azonnali döntést nem igénylő kizárólagos hatáskörében, valamint a gazdálkodási jogkörbe tartozó ügyek kivételével – teljes felelősséggel az igazgatóhelyettes, vagy a tagintézmény-vezetők helyettesítik. Az igazgató tartós távolléte esetén ők gyakorolják a kizárólagos jogköröként fenntartott hatásköröket is. Tartós távollétnek minősül a legalább kéthetes, folyamatos távollét. Mindhárom vezető távolléte esetén – az igazgatót – az általa esetenként megbízott alkalmazott helyettesíti. Az intézmény vezetője, vagy helyettese és a tagintézmény-vezető a Házirendben foglaltak szerint, illetve amíg valamilyen tanulói foglalkozás van, köteles az intézményben és a tagintézményben tartózkodni.

A nevelési-oktatási intézményben dolgozó pedagógus munkaideje a kötelező órákból, valamint a nevelő-, oktató munkával, vagy a szakfeladatának megfelelő foglalkozással összefüggő feladatok ellátásához szükséges időből áll. A pedagógus napi munkarendjét, a felügyeleti és a helyettesítési rendet az igazgatóhelyettes és a tagintézmény-vezetők az igazgató felügyeletével állapítják meg. Az intézmény nevelőtestülete – „a nevelési - oktatási intézmény pedagógusainak közössége, nevelési és oktatási kérdésekben az intézmény legfontosabb tanácskozó és határozathozó szerve” – nevelési-oktatási kérdésekben, az intézmény működésével kapcsolatos ügyekben, valamint a törvényben és más jogszabályokban meghatározott kérdésekben döntési, egyébként véleményező és javaslattevő jogkörrel rendelkezik.

A nem pedagógus közalkalmazottak munkarendjét a Munka Törvénykönyve és a Közalkalmazottak Jogállásáról Szóló Törvény rendelkezéseivel összhangban az intézményvezető állapítja meg az intézmény zavartalan működésének érdekében.

A kapcsolattartás formái a különböző értekezletek, megbeszélések, fórumok, stb. A teljes alkalmazotti közösség gyűlését az intézményvezető akkor hívja össze, amikor ezt jogszabály előírja, vagy az intézmény egészét érintő kérdések tárgyalására kerül sor.

A tanulók szüleit az intézmény köteles rendszeresen tájékoztatni és visszajelzést adni tanköteles gyermekük tanulmányi előmeneteléről és az iskolában tanúsított magatartásáról. Ezért az iskola a tanév során előre meghatározott, az általános munkaidőn túli időpontban szülői értekezleteket és fogadóórákat tart. Ezen túlmenően valamennyi pedagógus köteles a tanulóra vonatkozó minden érdemjegyet és írásos bejegyzést az osztálynaplón kívül a tanuló ellenőrzőjében is feltüntetni.

Az iskolát a külső kapcsolatokban az igazgató képviseli. Az igazgató és helyettese továbbá, a tagintézmény-vezető a vezetői feladatmegosztás szerint tartanak kapcsolatot a külső szervekkel.

2. 3. Óvoda-társulás: Tündéerkert Óvoda (Általános Művelődési Központ)

Az óvodáknál szintén összevonásokat hajtottak végre a kevés gyerekszámra való tekintettel. Erdőtelek, Kompolt, Kápolna és Aldebrő által fenntartott óvoda központja Kápolnára került.

Az óvoda fő feladata hogy felkészítse a gyermekeket az iskolára, ezen felül fontos feladat még a készségfejlesztés, a kötődés, a mások iránti tisztelet, az élménybefogadás, a kifejezés képességének a fejlesztése és az érzelmi zavarok tompítása.

2. 4. Gondozási Központ

A településen a szociálisan rászorultak ellátása érdekében Gondozási Központ jött létre. Az idősgondozás is társulásban működik, Füzesabony, Dormánd, Tófalu és Aldebrő településekkel.

A mikrotársulás szociális feladatok ellátására alakult meg. A Gondozási Központ biztosítja a nappali ellátást, a szociális étkezést és a házi segítségnyújtást.

3. Átfutási idő elemzés

Az átfutási idő az amikor az inputból output lesz. Mivel az átfutási idő elemzést leginkább a termelésben alkalmazzák, ezért nehéz dolgunk van a közintézmények elemzésénél. Átfutási idő elemzésnél egy folyamat akkor mondható jónak, hatékonynak, ha az értékteremtő idő és a teljes eltelt idő hányadosának az értéke minél nagyobb, minél jobban közelít 1-hez.

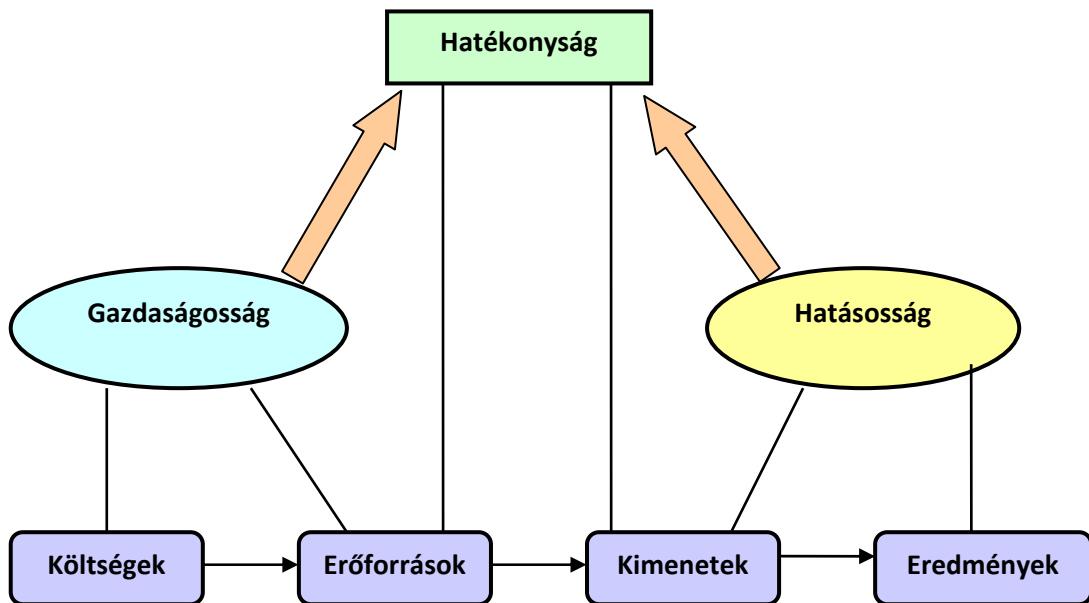
A szervezetek feladatai, tevékenységi körük, működésük áttekintése után így a feladatokhoz tartozó költségeket és a szervezetek hatékonyságát kell megvizsgálunk.

Vizsgálni kell az önkormányzat pénzügyi teherbíró képességét. Az önkormányzati saját erő csökkentésének érdekében meg kell vizsgálni az iskola, és az óvoda kihasználtságát, társulási működtetését. Mennyire magas a tanulólétszám? Mennyire tudja kihasználni az önkormányzat az ebből a forrásból származó anyagi és településfejlesztési előnyöket? Mi sarkallja az önkormányzat által fenntartott közintézményeket a költségek megfontoltabb felhasználására?

A hatékonyság és eredményesség mérésére teljesítményértékelő rendszereket használnak, azonban ezek hatékonysága közintézmények esetén megkérdőjelezhető. A közintézmények pénzbeli, azaz anyagi hasznát nehéz meghatározni. Ezért a költséghatékonyság felmérése helyett, az eredményességet növelő intézkedéseket vizsgáljuk. A hivatal esetében azt nézzük milyen mértékben képes ellátni feladatait, célkitűzéseit és melyek a megszüntetésre váró, felesleges folyamatok. Az iskola és az óvoda eredményessége, ha megvalósítja szakfeladatait és kielégíti a lakosság igényeit.

Az 1. ábrán látható az eredményességet mérő folyamat a hatékonyságra ható tényezőkkel. A hatékonyságot két tényező befolyásolja, a gazdaságosság és a hatásosság. A gazdaságosságot a költségekkel és a költségekhez rendelkezésre álló erőforrásokkal tudjuk mérni. Mivel a közintézmények nonprofit szervezetek ezért a gazdaságosság lényege nem a profit szerzés hanem a költségminimalizálás. A hatékonyság lényege hogy a rendelkezésre álló erőforrásokból minél több kimenet legyen. Ha a kimenetekből eredmények születnek akkor válik hatásossá egy folyamat. Tehát az eredmények mennyisége és minősége szabja

meg a hatásosság mértékét. A közzintézményeknél leginkább a hatásosság jelenti a hatékonyságot, de a költségminimalizálás sem elhanyagolható feladat.



1. ábra. Aldebrő közzintézményeinek eredményességét mérő folyamat a hatékonyságra ható tényezőkkel.

3. 1. A közzintézmények hatékonysága, eredményessége

A közzintézmények eredményességének mérése az alábbi szempontok alapján lehetséges:

- Szabályszerű-e a működés?
- Milyen mértékben teljesíti a feladatait?
- Milyen a megelégedettség a tevékenységével kapcsolatban?

3. 1. 1. Polgármesteri Hivatal

A hivatal dolgozói elmondták, hogy a szervezet véleményük szerint sem a legmodernebb módszerekkel és eszközökkel működik, azonban Aldebrő kis település státuszából következőleg a néhány ügyintéző éppen elég a hivatalos ügyek, a települést érintő változások kezeléséhez. Hatékonyságukkal elégedettek, bár hozzátették, hogy a modernebb eszközállomány és egyszerűbb jogszabályi környezet segítené tevékenységüket. Korábban nem tudtak lépéseket tenni a hiányos eszközállomány és a kis településeket hátrányosan érintő tényezők ellen. Tevékenységüket a hivatal SzMSz-én kívül kevésbé befolyásolja hivatalos és elfogadott szabályozás. A munkatársak napi beosztását,

tevékenységük rendszerét a személyes közlések, a rutin teendők és ad hoc jellegű feladatok szabják meg. A szervezet átalakítására átfogó programot még nem fogadtak el, sem akcióterv, sem bármely egyéb dokumentum nem került meghatározásra eddig. A dolgozók véleménye szerint mindig az aktuális feladatokkal foglalkoznak és nem érnek rá átgondolni működési körülményeiket, illetve nincs meghatározva az a személy, akinek feladata lehetne a szervezet működésének belső akadályait feltérképezni, illetve megoldani.

Egy hasonló program célkitűzéseit nehezen tudták megfogalmazni. Inkább azt hangsúlyozták, mi lenne fontos a hatékonyabb működéshez. Az eredményesebb működés első és legfontosabb akadályának a rendszeres és néha súlyos hiányt a bevételi oldalon. A szervezet költségeit nem tudja tovább növelni, viszont a meghatározott feladatok teljesítése további kiadásokat és időbefektetést szab meg számukra. Másik jelentősebb pont az eszközpark hiányosságai. Ahogy mondták, modern működéshez, modern eszközökre lenne szükség. A mindennapos ügyintézési folyamatok elvégzésre kerülnek, de veszélybe kerülhet az alapfeladatok ellátása is a forráshiány következtében. Tettek intézkedéseket a költséghatékony működés érdekében, azonban véleményük szerint nem lehet tovább csökkenteni a kiadásokat. Nehezen bár, de megfogalmaztak két területet: a személyes megkeresésekkel és az emberekkel való személyes foglalkozás plusz kiadásait (amely a kistelepülési léttel jár), illetve a központilag (államilag) meghatározott jegyzői és önkormányzati teendők csökkentését. Bár ezt elsősorban idősporoló, időbeli hatékonyságot növelő céloknak tekintik. Az átfutási idők csökkentésének említése nyomán egyetértettek abban, hogy sokat lendít munkájukban, ha csak a meghatározott feladatkörükkel tudnak foglalkozni és nem kell egyéb, ad hoc jellegű munkákat végezniük. Aldebrő és Tófalu települések kettős feladatot mérnek a dolgozókra, amelyet az ügyintézési idő megosztásával tudnak csak megoldani. Szívesen hallanának ötletekről, módszerekről, amelyek segítenék őket a feladataik elaprózódásának csökkentésében és az egyes feladatokra fordított idő csökkentésében, bár jelenlegi technikáikkal is elégedettek.

A költséghatékonyág kifejezett módon nem jelent meg mint prioritás a település stratégiájában. Főleg az infrastruktúra fejlesztése, az egészséges környezet és emberek, illetve a turisztikai potenciál növelése jelenik meg fő célkitűzésként. Az Általános Művelődési Központ területén és a Gondozóháznál is inkább a költséges infrastrukturális beruházások és nem a szervezet átalakítása jelenik meg. A hivatal szolgáltatásainak fejlesztéséről szóló pont

sem említi költséghatékonyságot. A költséghatékonyság mindössze az energiafelhasználás racionalizálása pontban jelenik meg.

A Polgármesteri Hivatal eredményes működéséhez elengedhetetlen a költségek minél hatékonyabb felhasználása és az önkormányzati hozzájárulás, az egyéb támogatások igénybe vételének mértéke és felhasználása is.

3. 1. 2. Általános Iskola – Óvoda

Az oktatási intézményeknél a költséghatékonyság, a kapott normatíva hatékony felhasználása mellett a humán fejlesztések is nagyon fontosak. Az oktatási intézmények teljesítménymérésénél inkább a hatékonyság jelenti a hatékony működést és az eredményességet. Az osztály- és csoportlétszámok meghatározásánál a törvényi kereteken belül a megfelelő gazdaságos intézményi működtetésre is törekedni kell.

A költséghatékonyság érdekében meg kell vizsgálnunk, hogy az intézmények hatékonyan használják-e fel a normatívát és lehet-e ezen javítani. A 2009. évi, közoktatási jogcímen igénybe vett normatív hozzájárulásokhoz kapcsolódó adatszolgáltatás hitelesen alátámasztásra került a 2010. április 26-i helyszíni belső ellenőrzés során. Az ellenőrzésre átadott nyilvántartások és dokumentumok megfelelő adattartalommal álltak rendelkezésre.

Az Általános Művelődési Központ az óvodai nevelést székhelyén részben osztott csoportok szervezésével (kis-középső, nagy-középső) biztosítja. A létszámadatok összevetése az ellenőrzés során megtörtént a felvételi és a mulasztási naplóban szereplő adatokkal, eltérés nem került megállapításra. A költségvetési törvény előírása szerint azon gyermekek is beszámíthatók a normatív támogatásra való jogosultság körébe, akik a statisztikában ugyan még nem szerepelnek, de 2009. december 31-ig betöltik a 3. életévüket, és egyben ezen időpontig az óvodai nevelést is igénybe veszik. Az intézménynél azonban ilyen eset nem fordult elő. Az óvodában a vizsgált időszakban nem volt sajátos nevelési igényű gyermek.

Az általános iskola székhelyén az iskolai oktatást 8 évfolyam, egyik tagintézményében 1-6 évfolyam, illetve másik tagintézményében 1-4 évfolyam szervezésével biztosítja. A helyszíni ellenőrzés a tanulói létszámadatok tekintetében eltérést nem állapított meg, saját döntésű magántanulói státusszal a 2009. október 1-i statisztika időpontjában összességében 2 tanuló rendelkezett, akiket minden normatív jogcímnél figyelmen kívül kell hagyni. A

napközis foglalkozás szervezését az iskola székhelyén éves viszonylatban négy, tagintézményei esetében kettő, illetve egy vegyes csoport kialakításával biztosítja. A napközis foglalkozások jogcímén az önkormányzat 12 hónapra igényelte a normatív hozzájárulást. A Köznevelési Törvényben meghatározott időkeret minimális 75 %-át megtartva folytatók a napközis foglalkozásokat, így nem volt szükség az éves átlagléttszám felezésére. Az iskolánál 15 főt soroltak a sajátos nevelési igényű tanulók kategóriájába. Az SNI státuszú gyermekek 2-es és 3-as szorzóval szerepelnek az osztálylétszámot tekintve, így a normatíva is e szerint alakul. SNI státuszú gyermekek után kétszer vagy háromszor annyi normatíva jár az intézménynek, mint a normális nevelési igényű gyermekek után.

Az intézményi társulásba járó gyerekek, tanulók után járó normatív hozzájárulást a székhely település igényelheti, a jogcímre való jogosultsággal kizárólag a társult településekről járó gyerekek, tanulók rendelkeznek. A statisztikai létszámadatból levonásra kerül a társult településeken kívülről járó gyerekek, illetve tanulók létszáma.

A hátrányos helyzetű gyermekek kedvezményes óvodai és iskolai étkeztetésben részesülnek. A hátrányos helyzetű tanulóknak pedig tankönyvellátási támogatást is juttat az önkormányzat.

Mivel egy társulásról van szó, ezért az önkormányzatoknak nem külön-külön kell költeni egy-egy intézmény fenntartására, hanem együttes erőből. A hatályos jogszabályok, s évente a Magyar Köztársaság költségvetéséről szóló törvény pedig külön kiegészítő normatívákat biztosít a közös fenntartású intézmények működtetésére, ahol a kihasználtsági mutatóknak is fontos szerepe van.

4. Kompetencia mátrix – Polgármesteri Hivatal

A kompetencia mátrix a kihasználatlan emberi erőforrások feltérképezésére irányul. Mivel a hivatalban csak négy ügyintéző és a körjegyző dolgozik, s ebből kifolyólag valódi szervezeti struktúráról sem beszélhetünk, így igazán kihasználatlan emberi erőforrások sincsenek.

A kompetencia mátrixból – 1. táblázat – megtudhatjuk az egyes dolgozók eredményességét és az egyes feladatkörökhöz tartozó rugalmasságot, azaz a dolgozók szakértelmét a feladatokhoz.

A táblázatból kitűnik, hogy Gulyás Imre körjegyző három területet kivéve mindegyik szakterülethez 100 %-ban ért, 91 %-os az eredményessége. Szabóné Tolnai Magdolna hatósági előadó hét feladatkörben jártas, eredményessége 36 %. Nagy Józsefné adóigazgatási előadó szakértelme is hét szakterületre terjed ki 34 %-os eredményességgel. Szalai Sándorné gazdasági előadó eredményessége 23 %, négy feladatkör szakértője. Lipkovics Lászlóné gazdasági előadó szintén négy szakterülethez ért, és az ő eredményessége is 23 %-os.

Ha az egyes feladatkörökhöz tartozó rugalmasságot nézzük, akkor ez az érték a gazdasági szakterületen a legmagasabb, 65 %. Ezt követi az anyakönyvvezetői terület 60 %-kal, aztán a társadalombiztosítási és közszolgálati feladatkörök 50-50 %-kal, majd a mezőgazdasági szakterület 45 %-kal. A gazdasági területhez mind az öten értenek valamilyen mértékben, és az anyakönyvvezetői feladatokhoz is négyen. Minden szakterülethez legalább két ember ért általában 88 %-os, de minimum 75 %-os rugalmassággal, így a helyettesítésekkel sincs gond.

A hivatalban dolgozó hatósági előadó és adóigazgatási előadó eredményessége jobb, mint a két gazdasági előadó eredményessége, azonban meg sem közelítik a körjegyző eredményességét, aki szinte mindegyik terület szakértője. A két gazdasági előadó eredményessége nem éri el a 30 %-ot sem. Ez annak tudható be, hogy hatáskörük csak kisebb területre korlátozódik. A gazdasági terület viszont sok területhez kapcsolódik közvetett módon, így a szűk kompetencia-határok nem fejezik ki pontosan, milyen terheltség mellett dolgoznak a gazdasági terület szereplői. Továbbá a hivatali tevékenységeken átnyúló felelősségük is kiemeli munkájukat. A létszám leépítése semmiképpen nem célra vezető,

hiszen így is túl sok feladat hárul egy-egy emberre. Ebből adódóan több munkafolyamat létezik, melyekre nem fordítanak kellő időt, így nem végeznek el megfelelő alaposan.

A jegyző sok irányú tapasztalata és a hivatal szempontjából nélkülözhetetlen szerepe mellett látnunk kell, hogy a 91%-os eredményesség azt jelenti, hogy az ügyek 91%-ért felelős is egyben, ezért rendkívül leterheltnek minősíthető. Javasoljuk tehát, hogy a szervezet fejlesztése során vegyék figyelembe a munkatársak jobb feladatmegosztását, az egyetlen vezető tehermentesítését.

5. Javaslatok

Az interjú során kialakult kisebb beszélgetések során az alábbi veszélyeket találták elkerülendőnek a célterület kapcsán:

- 1) A költséghatékonyság növelése ne lehetetlenítse el a hivatal és a közintézmények munkáját.
- 2) Ne szabjon további időbefektetéssel járó feladatokat, hanem inkább keresse meg azokat a réseket, melyek eddig akadályozták az átfutási idő csökkentését és a magasabb szintű működés növelését.
- 3) Ne szelektáljon az egyes intézmények között, egységes programot dolgozzon ki a település intézményeire, amennyiben ez lehetséges. A program megvalósítását viszont intézményfüggően hajtsa végre.

A beszélgetések során az alábbi lehetőségek fogalmazódtak meg:

- 1) Az intézmények hatékonyabb gazdálkodása jelentős életszínvonal emelkedést jelent a település számára, a tekintetben, hogy megfelelően képes gondoskodni az idősekről és hátrányos helyzetűekről, illetve a fiatalok tanulási lehetőségei megmaradnak a településen.
- 2) Megszűnnek a pénzgazdálkodási gondok, az intézmények költségvetési stabilitása állandósul.
- 3) A költséghatékonyság növelésével felszabadulnak a nagyobb költségigényű fejlesztések számára intézményi források.

5. 1. Brainstorming

5. 1. 1. Polgármesteri Hivatal

- A pénzbeli és időbeli veszteséges folyamatok megszüntetése javítana a hivatali szervezet hatékonyságán, eredményességén.
- A már említésre került eszközök modernizációja is sokat lendítene a fejlődésen.
- Az ONR szoftver használata sok problémát megoldana:
 - A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködést javítja

- A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalát növeli
 - Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátását javítja (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)
 - Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása.
 - A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata.
 - Közbeszerzési eljárások lebonyolítása
- Javasoljuk további 4 órás munkakörök bevezetését és a munka átszervezését. Mivel a hivatalban a dolgozói létszám így is szinte minimális, ezért a létszámcsökkentés nem javasolt. Még egy ügyintéző felvétele sem célra vezető, költségkímélő megoldás. Hanem a dolgozók feladatkörének az átszervezése javasolt, hogy a feladatok ne aprózódjanak el.
- Az ügyfélmentes nap bevezetése nagyban növelné a hivatal eredményességét.
- Ezen felül teljesítményértékelő rendszer bevezetését javasoljuk. Az eljárást nem elég elfogadni, végre is kell hajtani. A teljesítményértékelő rendszer megvalósulása a kulcsa az eredményes működésnek. A rendszer bevezetésével indikátorok fognak rendelkezésünkre állni és az így felszínre került hatékonytalan és felesleges folyamatok javításra kerülnek, a szükséges, hatékony folyamatok pedig továbbfejlesztésre. Csökkennek a holtidők és így az átfutási idők is. Sajnos a teljesítményértékelés napi gyakorlatba való bevezetése nem mindig valósul meg kellő mértékben.
- Javasoljuk az irodában a takarékosagot: például a papírfelhasználásban – két oldalas nyomtatás illetve egyéb helyben meghatározott módszerekkel.
- Javasoljuk a Lean Menedzsment 5S módszereinek bevezetését az irodában öt lépésben: szétválogatás, elrendezés, takarítás, rendszerezés, fenntartás.
- Nagyon fontosnak tartjuk az energiahatékonysághoz vezető kezdő lépések megtételét pl. energiatakarékos izzók vásárlása és használata, nyílászárók cseréjéhez támogatások pályázati úton történő elnyerése, átgondolt és

költséghatékony beszerzés megvalósítása (szabályozott keretrendszer szerint).

5. 1. 2. Általános iskola

- A települések iskoláinak összevonásával, az iskolatársulás létrejöttével az önkormányzat bónusz pénzekhez jut. Azonban a társulás egyelőre csak látszólagos, hiszen az iskola székhely intézményből és tagintézményekből áll. Javasoljuk az iskolatársulás ne csak látszólagos társulás legyen, hanem valósuljon meg a valódi társulás. Ez azt jelentené, hogy csak egy pedagógus gárdával és egy fenntartandó épülettel rendelkezne a társulás. A koncentrált, egy intézményben ellátott feladatok sokkal hatékonyabbak a szétaprózott, tagintézményekben a dologi és közüzemi kiadások terén. Így az épület karbantartási, üzemeltetési költségek csak egy intézményre, épületre korlátozódnának. Bár a települések ragaszkodnak tagintézményeikhez, de a tényleges összevonással az önkormányzatok sok pénzt megspórolnának. S mivel az iskolatársulásban részt vevő települések egymás szomszédságában helyezkednek el, ezért a lakosságnak sem jelente nagy mértékű plusz kiadásokat az utazás.
- Az iskola honlapjának létrehozása sokat lendítene az iskola ember vonzó hatásán és javítana a kommunikációs csatornákon is.
- Nagyon fontos, hogy az iskola vezetősége folyamatosan tartsa a kapcsolatot az önkormányzattal.
- A költséghatékonyság, azaz a nonprofit szervezeteknél a költségek minimalizálása érdekében javasoljuk, az iskolában előforduló esetleges vagy az iskola körüli munkákat a gyerekek szülei segítségével oldják meg.
- Az energiahatékonyság terén is van mit javítani a hivatalnak.
 - Javasoljuk pályázatok benyújtását, melyek megújuló energiaforrásokra irányuló támogatásokat nyújtanak.
 - Energiatakarékos izzók használatával is sok költséget megspórolnának.

5. 1. 3. Óvoda

- Az óvodánál is javasoljuk a látszólagos társulás helyett a valódi társulás létrejöttét a költségek csökkentése érdekében.
- Költséghatékonyság, költségminimalizálás terén sokat lendítene a kiadások csökkentésén, ha a vásárlás mindig egyszerre nagy tételben történne pl. ágyneműk, mosószeres stb. egyszeri, nagykereskedelmi áron történő beszerzése.
- Egy honlap létrehozása, mivel Általános Művelődési Központról van szó, nagyot lendítene az iskola kommunikációján. Így a település ember és tőke vonzó képessége is jelentősen növekedhet.
- Itt is nagyon fontos az energiahatékonyság:
 - Megújuló energiaforrások felhasználására vonatkozó pályázatok benyújtása lenne célra vezető az óvodánál is.
 - Energiatakarékos izzók használatával is csökkentenének a kiadásokon.
- Az polgármesteri hivatallal való folyamatos kapcsolattartás itt is elengedhetetlen.

5. 2. Megtérülési mátrix

A megtérülési mátrix segít rámutatni arra, mely ötleteket a legelőnyösebb megvalósítani a javaslatok közül. Megmutatja, hogy az egyes teendők mekkora befektetéssel, költséggel és/vagy erőfeszítéssel járnak és milyen mértékben térülnek meg, azaz mennyire magas előnyök származnak belőlük.

A Polgármesteri Hivatalnál a megtérülési mátrix – 2. táblázat – az ONR szoftver használatát tartja a legelőnyösebbnek alacsony költségek és erőfeszítések mellett. A teljesítményértékelő rendszer bevezetése is kifizetődő. Az irodai eszközök modernizációja már magasabb költségekkel jár, de nagy előnyöket is jelent a hivatal munkájában. A 4 órás munkaidő, az ügyfél mentes nap bevezetéséhez és a munka átszervezéséhez alacsony költségekre és erőfeszítésekre van szükség, és elegendő előnyökkel jár a megvalósításhoz. Az energiahatékonyságra fordított költségek egyenesen arányosak a megtérüléssel, ezzel is

érdemes foglalkozni. Bár az irodai takarékoság jár a legkevesebb megtakarítással és előnnyel, ez a legkifizetődőbb.

5. 2. 1. Polgármesteri Hivatal

ELŐNY	Magas	ONR szoftver	Teljesítményértékelő rendszer	Eszközök modernizációja
	Közepes	4 órás munkaidő és átszervezés	Energiahatékonyság	
	Alacsony	irodai takarékoság		
Polgármesteri Hivatal		Alacsony	Közepes	Magas
		KÖLTSÉG/ERŐFESZÍTÉS		

2. táblázat. Megtérülési mátrix – Polgármesteri Hivatal

5. 2. 2. Általános Iskola

ELŐNY	Magas	Szülői segítség	Valódi társulás	Pályázat - megújuló energia
	Közepes	Iskola honlapjának létrehozása	Energiahatékonyság	
	Alacsony	Kapcsolat a hivatallal		
Általános Iskola		Alacsony	Közepes	Magas
		KÖLTSÉG/ERŐFESZÍTÉS		

3. táblázat. Megtérülési mátrix – Általános Iskola

Az iskolánál – 3. táblázat – az iskola körüli munkákhoz a szülői segítség igénybevétele eredményezi a legnagyobb megtérülést. A valódi társulás megvalósítása már nagyobb erőfeszítéseket igényel, ugyanakkor nagyon nagy előnyökkel jár, hiszen egy épület

fenntartása sokkal olcsóbb, mint a székhely intézmény és tagintézmények fenntartása. Olyan pályázat beadása és elnyerése, amely megújuló energia felhasználását célozza fűtésre vagy elektromos áram előállítására, a megvalósításnál egyszeri nagyobb kiadást jelentene, de hosszútávra megoldást biztosítana az ilyen jellegű anyagi kiadások megszüntetésére. Az iskola honlapjának elkészítése nem túl költséges feladat, ugyanakkor több pozitívumot teremt az iskola számára, hiszen új kommunikációs csatornát teremt, és növeli az intézmény ember vonzó képességét. Az energiahatékonyságról ugyanaz mondható el, mint a Polgármesteri Hivatalnál. A hivatallal való kapcsolattartás pedig elengedhetetlen, alap dolog.

5. 2. 3. Óvoda

ELŐNY	Magas	Honlap létrehozása	Valódi társulás	Pályázat - megújuló energia
	Közepes	Vásárlás nagy tételben	Energiahatékonyság	
	Alacsony	Kapcsolat a hivatallal		
Óvoda		Alacsony	Közepes	Magas
		KÖLTSÉG/ERŐFESZÍTÉS		

4. táblázat. Megtérülési mátrix – Óvoda

Az óvodánál – 4. táblázat – a legkisebb költségekkel jár és legnagyobb előnyöket adja egy honlap létrehozása. Mivel egy Általános Művelődési Központról beszélünk, természetesen egy újabb, látványos kommunikációs csatorna létrehozásával az intézménynek nem csak az ember vonzó képessége, hanem a tőkevonzó képessége is növekedne. A valódi társulás nem túl nagy erőfeszítéssel itt is nagy költségektől kímélné meg az intézményt. Az óvoda úgy, mint az iskola, szintén pályázhatna megújuló energia felhasználásra irányuló pályázatra. Az egyszeri nagy tételben való vásárlás sem túl nagy erőfeszítés, ezzel sok utazást és útiköltséget lehet spórolni. Az energiahatékonyságról itt is érdemes elgondolkozni. A kapcsolat tartás a hivatallal ugyan úgy alap dolog és elengedhetetlen óvodánál, mint az iskolánál.

6. Utószó

Megbeszéltük az önkormányzattal, hogy tevékenységeiket javaslataink szerint átszervezik, illetve megkezdik a szervezet átalakítását a hatékonyabb működés érdekében.