



Visszajelző dokumentáció

## HÓDMEZŐVÁSÁRHELYI POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL

készített

# *FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKKEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁSRÓL*

2009. NOVEMBER 25.

# Visszajelző anyag (részlet)

**Hódmezővásárhely Polgármesteri Hivatala**

részére

a **Corporate Values Kft.**

által készített

**Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásról**

## 1. A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás folyamatai

A Hivatal által felügyelt intézményeknek két csoportja van: részben önálló és önálló intézmények. A megkülönböztetés alapja a gazdasági függőség és a felügyelet mértéke.

A részben önálló intézményeknek a költségvetése az önkormányzattól függ, tőlük kapják a működésükhöz szükséges források legnagyobb részét. A beszámolóikat a Hivatal készíti el, amihez előírja az intézmények számára, hogy milyen információkat szolgáltatassanak. Az intézmények feletti szakmai felügyeletet különböző felettes szervek gyakorolnak.

Az önálló intézmények közös jellemzője, hogy költségvetésükkel az év során önállóan gazdálkodnak, ami a központi normatívákból és az önkormányzattól kapott forrásokból tevődik össze. Az intézmények a működésükhöz igényelhetnek az önkormányzattól további támogatást, aminek a felhasználásáról negyedévente jelentéseket kell tenniük. Az önálló intézmények az éves beszámolójukat a Hivatal által jelzett módon állítják össze, amit a Hivatal becsatol az önkormányzat beszámolójába.

A finanszírozási lehetőségek között a pályázati források is rendelkezésre állnak. Az önálló és a részben önálló intézmények esetében is igaz, hogy bizonyos forrásokért az intézmények az önkormányzattal közösen, bizonyos esetekben pedig vagy az intézmény, vagy maga az önkormányzat pályáz, attól függően, melyik előnyösebb.

A workshop során kirajzolódtak a finanszírozással, az együttműködéssel és a feladatok risztázottságával kapcsolatos fókuszok, amelyekben további információkat gyűjtöttünk személyes interjúk keretében. A Kincstár csoport, a Jogi iroda és a Városüzemeltetési csoport vezetőivel végignéztük azokat a folyamatokat, amelyek mentén a felügyelt intézményekkel összekapcsolódnak. Emellett megkerestük a két felügyelt intézmény, a Kapcsolat központ és a Városellátó vezetőjét is, hogy teljes képet kapjunk a fontosabb folyamatok mentén a kapcsolatokról.

A workshop, illetve az interjúk tanulságai alapján azt állapíthatjuk meg, hogy a Hivatal nagyon jól szervezeten, megoldás orientáltan működteti a kapcsolatait a felügyelt intézményeivel. Nagyméretű hivatalként rengeteg intézményesített konfliktus van a rendszerben, de ezeknek a korlátoknak a tudatában igyekeznek a Hivatal dolgozói minden aktuális kihívásra és helyzetre

megfelelő választ adni. A folyamatok közül mindkét intézmény típus esetén kiemeltük a példaértékűen jól működő, és a nehézségekbe ütköző folyamatokat.

A Hivatal és a felügyelt intézmények közötti együttműködésben a leginkább jól működő folyamat a költségvetés kialakítása. Ehhez közigazgatási legjobb gyakorlatként is tekinthető a módszer, ahogyan a Hivatal összegyűjti az intézményektől a szükséges adatokat. Mind az önálló, mind a részben önálló intézményekkel gördülékenyen működik ez a terület, így ezeket, mint példaértékű folyamatokat mutatjuk be.

A Hivatal és a felügyelt intézmények számára is a kapcsolattartásban a legtöbb tisztázatlanság a karbantartási, felújítási munkálatok témájában, illetve a városüzemeltetéssel kapcsolatban mutatkozik. Ezeknél a folyamatoknál felvázoljuk a jelenlegi állapotokat, megvizsgáljuk az elakadásokat, és javaslatot teszünk a folyamatok módosítására.

## 1.1 Részben önálló intézmények

A következőkben bemutatjuk az önkormányzat részben önálló intézményeivel való kapcsolattartás folyamatait. Először általánosságban tekintünk rá a kapcsolattartásra és a folyamatokra, majd a workshop és a hivatali munkatársakkal tartott interjúk információit felhasználva kiemelünk két folyamatot, amit részletesebben körbejárunk. Az egyik folyamat közigazgatási legjobb gyakorlatként emelkedik ki: ez a felügyelt intézményekkel való együttműködés a költségvetés összeállításában. A másik folyamat a felügyelt intézmények által használt ingatlanok karbantartása és felújítása, melyet nehézségei miatt tartottunk fontosnak megvizsgálni.

A költségvetés kialakításánál megnézzük, hogy a folyamat lépései során miből adódik az együttműködés gördülékenysége és közigazgatási legjobb gyakorlatként való megjelenése. A karbantartások és felújítások folyamatainál megvizsgáljuk, milyen keretek között működnek most a folyamatok, ez hogyan alakult ki és mik hatnak rá. Leírjuk a jelenlegi folyamatokat, illetve, hogy milyen nehézségeket, elakadásokat tapasztalnak az érintettek, majd erre változtatási javaslatokat gyűjtünk össze, ami alapján felrajzoljuk a módosított folyamatokat.

## 1.1.1 A részben önálló intézményekkel való kapcsolattartás folyamatai

Hódmezővásárhely önkormányzatához a következő részben önálló intézmények tartoznak:

Oktatási intézmények:

- Óvodák
  - Brunszvik Teréz
  - Exner Leó
  - Herman Alice
  - Janikovszky Éva
- Általános iskolák
  - Aranyossy Ágoston
  - Liszt Ferenc
  - Péczely Attila
  - Szent István
  - Varga Tamás
- Középfokú oktatási intézmények
  - Hódmezővásárhelyi Integrált Szakképző Központ
  - Németh László
  - Vásárhelyi Cseresnyés Kollégium

Egyéb intézmények

- Mezei őrszolgálat és külterületi koordinációs központ
- Szikáncsi részönkormányzat

A részben önálló intézmények több szálon keresztül kapcsolódnak a Hivatalhoz, ami elsősorban abból adódik, hogy gazdaságilag az önkormányzattól függenek. Ezekben a folyamatokban a Hivatal különböző osztályai és csoportjai (Oktatási csoport, Jogi csoport, Kincstár csoport, Városüzemeltetési és városfejlesztési csoport) működnek együtt egymással és az intézmények vezetőivel és gazdasági osztályaival, hogy megfelelően kialakítsák, működtessék a folyamatokat, elérjék azok célját.

A Hivatal és a részben önálló intézmények között szoros, napi szintű a kapcsolattartás. Maga a kommunikáció és az információ több csatornán keresztül is áramlik, megjelenik mind a formális (email, telefon, levél), mind az informális (személyek kapcsolattartás, megkeresés) csatorna

A kapcsolattartás a következő folyamatok mentén történik:

- Beszámoló készítés
- Előirányzat módosítás
- Gazdálkodás
- Információ- és adatszolgáltatás
- Karbantartás, felújítás
- Költségvetés kialakítása
- Közbeszerzések
- Munkajogi kérdések
- Pályázás

Az interjúk során részletesen betekintést nyertünk ezekben a folyamatokba, illetve a folyamatokon keresztül a Hivatal és a felügyelt intézmények közötti együttműködésbe. Így választottuk ki a költségvetés kialakítását, mint a kapcsolattartás szempontjából gördülékeny, jól szervezett folyamatot, illetve a karbantartási, felújítási munkák folyamatait, ahol a legtöbb félreértést, súrlódást említették az alanyok.

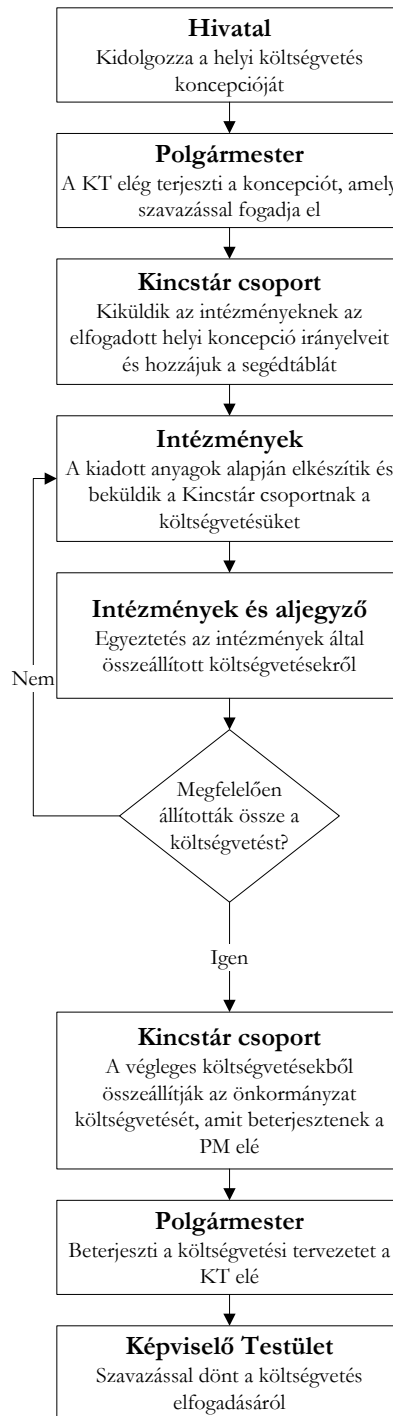
### **1.1.2 Kiemelten jól működő folyamat: költségvetés elkészítése**

A költségvetés kialakításának alapját képezi a költségvetési törvénytervezet, illetve a Kincstár csoport által előkészített, és a képviselő testület által jóváhagyott helyi koncepció.

A költségvetés kialakításához a Kincstár csoport kiküldi a felügyelt intézményeknek a koncepcióban megfogalmazott irányelveket, amely alapján várja az intézményektől a tervezeteiket. A költségvetés összeállításának támogatása érdekében a Kincstár csoport kidolgozott az évek során egy beképletezett excel táblát, amit minden évben aktualizálnak a jogszabályi változásoknak és a saját módosításoknak, elfogadott koncepciók irányelveknek megfelelően. Ezt a táblát szintén kiküldik az intézményeknek, akiknek a költségvetési tervezeteik elkészítéséhez csak fel kell tölteniük az adataikkal az excelt, és visszaküldeni a Hivatalnak.

Miután beérkeztek a tervezetek a Hivatalba, elkezdődik az egyeztetés az intézmények és a Hivatal között. Ezeken az egyeztetéseken az aljegyző és a kincstár csoport vezetője minden intézmény vezetőjével és gazdasági ügyintézőjével találkozik, és átnézik, hogy mit terveztek be az intézmények, illetve, hogy a koncepciónak megfelelően állították-e össze a tervezetüket. Ezeken az egyeztetéseken jegyzőkönyv is készül, amelyben rögzítik az ellenőrzés eredményeit, és ennek megfelelően, amelyik intézménynél szükséges, javítást állapítanak meg.

Miután minden megfelelően összeállított költségvetési tervezet beérkezik a Hivatalhoz az intézményektől, a Kincstár csoport elkészíti az önkormányzat összesített rendelet tervezetét, amit beterjeszt a polgármester elé. A polgármester ezt a tervezetet terjeszti be a képviselő testület elé. A képviselő testület szavazás során fogadja el, és ennek megfelelően gazdálkodik az önkormányzat a következő évben.



1. ábra Költségvetés kialakítása

A költségvetési tervezet összeállításának folyamata során kifejezetten olajozottan működik az intézményekkel való kapcsolattartás és együttműködés. Ezt nagyban elősegíti a Kincstár csoport által kidolgozott, az intézmények számára a tervezetek összeállításához kiküldött excel tábla. A tábla komoly segítséget jelent az intézményeknek a tervezeteik összeállításához, nagymértékben leegyszerűsíti és egyértelművé teszi a feladatot. Ezen kívül a Hivatal munkáját is segíti a táblák használata, hiszen már rögtön olyan formában és azokat az információkat kapják meg az

intézményektől, ami a képviselő testület elé benyújtandó rendelet tervezet összeállításához megfelelő. Nem csak a költségvetés kialakításakor, hanem a későbbi gazdálkodás során is használja a Hivatal a táblákat, azoknak a felhasználásával tudja a Kincstár csoport nyomon követni, hogy melyik intézmény mit tervezett, és mennyit költ.

A kapcsolattartás és együttműködés gördülékenysége mutatkozik meg továbbá az aljegyzővel folytatott egyeztetéseken is, ahol az intézmények a Hivatallal közösen tudják átnézni a tervezeteiket, illetve leellenőrizni, hogy megfelelően állították-e össze. Ez további segítség az intézményeknek a Hivatal részéről, ami biztosítja a folyamatos, személyes kapcsolatot, és a pontos, precíz munkavégzést.

## 1.2 Önálló intézmények

A fejezetben bemutatjuk a Hódmezővásárhely önkormányzatához tartozó önállóan gazdálkodó intézményekkel való kapcsolattartás folyamatait általánosságban, ezt követően pedig kiemelünk két folyamatot. A folyamatok kiválasztásánál, akárcsak a részben önálló intézmények esetében, a workshop és a Hivatali munkatársakkal készített interjúk információira és tapasztalataira támaszkodtunk. Az egyik itt is egy kiemelkedően jól működő, példaértékű folyamat: a Kapcsolatközpont támogatásának kialakítása, a másik pedig egy nehézségekkel, elakadásokkal működő folyamat: a városüzemeltetés.

A Kapcsolatközponttal való együttműködés esetén bemutatjuk a költségvetési támogatás folyamatának lépéseit, és kiemeljük a folyamatban megvalósuló példaértékű erősségeket. A nehézségekkel terhelt városüzemeltetés folyamatánál megvizsgáljuk a folyamat működési kereteit, felrajzoljuk a jelenlegi folyamatot és az abban található elakadásokat, ezt követően pedig változtatási javaslatokat teszünk a kapcsolattartás folyamatára, és felrajzoljuk a változtatásoknak megfelelően módosított folyamatot.

### 1.2.1 Az önálló intézményekkel való kapcsolattartás folyamatai

Hódmezővásárhely önkormányzatához jelenleg a következő önállóan gazdálkodó intézmények tartoznak:

- Erzsébet Kórház
- Hivatásos Önkormányzati Tűzoltóság

- Tornyai János Múzeum és Közművelődési Központ
- Németh László Városi Könyvtár
- Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok (Városellátó Kft., Hódmenza, stb.)

Az önálló intézmények sokkal kevesebb szálon kapcsolódnak össze a Hivatallal, mint a részben önálló intézmények. A kapcsolattartási folyamatokban részt vesznek az érintett intézmények gazdasági osztályai, a Hivatal részéről pedig a vezetőség, a Jogi csoport, illetve a Kincstár csoport. A kapcsolat ezek között az intézmények és a Hivatal között inkább lazának nevezhető, nem napi szintű, de általánosságban jól működő.

A kapcsolattartás a következő folyamatok mentén történik:

- Beszámoló készítés
- Előirányzat módosítás
- Fenntartói döntések
- Információ- és adatszolgáltatás
- Költségvetés készítés
- Pályázás
- Támogatásigénylés

Mindkét általunk kiválasztott és a továbbiakban bemutatott folyamat a támogatásigényléssel kapcsolatos.

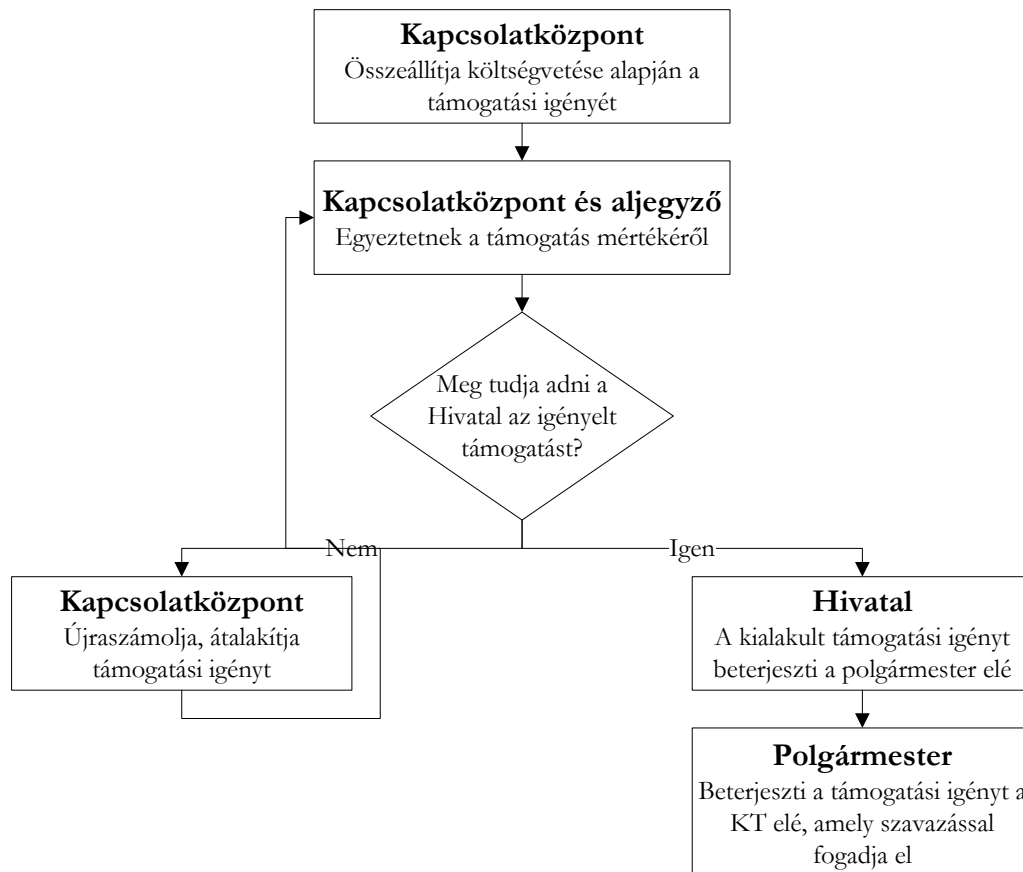
## **1.2.2 Kiemelten jól működő folyamat: Kapcsolatközpont költségvetési támogatásának kialakítása**

A Kapcsolat Központ 21 szakfeladatot lát el, 20 telephelyen. Ezzel Hódmezővásárhely második legnagyobb intézménye. 2006 júliusától működik az intézmény ebben a formában. A kistérségi fenntartásból adódóan az intézmény a működéséhez több önkormányzattól kapja a szükséges támogatást, de a legnagyobb és legjelentősebb ezek közül Hódmezővásárhely önkormányzata. A hódmezővásárhelyi önkormányzat ennek tudatában felelősen vesz részt a társulásban.

A Kapcsolatközpont az önkormányzatoktól igényelt támogatásához először összeállítja a szakfeladataira és telephelyeire településenként lebontott költségvetését, az állami normatívák

alján. Ennek megfelelően kirajzolódik számukra, hogy mekkora összeget igényelnek a működésükhöz a Hivataloktól.

Miután összeállt a költségvetési tervezetük, elindul az egyeztetés az önkormányzatokkal. Hódmezővásárhely esetében ez az aljegyzővel és a pénzügyi bizottsági üléseken történik meg. Az aljegyző és a Kapcsolatközpont vezetője az első egyeztetésen átnézik a Kapcsolatközpont igényét, és megnézik az önkormányzat lehetőségeit. Amennyiben a kért támogatást az önkormányzat nem tudja megadni, abban az esetben a Kapcsolatközpont átdolgozza a költségvetését. Az egyeztetés addig folytatódik, amíg ki nem alakul a megfelelő támogatás. A kölcsönös megállapodásnak megfelelő támogatási igényt ezután a Kapcsolatközpont benyújtja a Hivatalnak, és a képviselő testület szavazással fogadja el.



6. ábra A Kapcsolatközpont költségvetési támogatásának kialakítása

A támogatás igénylési folyamat során a Kapcsolatközpont rendkívüli mértékű partnerséget és együttműködést tapasztal a hódmezővásárhelyi Hivatal részéről. Mindkét fél nagy szervezet, ezért a rendszereikben sok a beépített korlát. Ennek ellenére mindketten megoldás-orientáltan tárgyalnak, és az adott helyzetben a lehetőségeket keresik. Ez a racionalizálást és az optimális,

fenntartható működési módok megtalálását ösztönzi a résztvevőkben. Az együttműködésükre jellemző, hogy kölcsönösen segítik egymást, megelőlegezik a szívességeket, és ez kifizetődő számukra, mert tudják, hogy számíthatnak a másokra, bízhatnak egymásban. Ezzel a hozzáállással és működési móddal válik ebben a folyamatban a kapcsolattartás példaértékűvé.