

SÜLYSÁP VÁROS ÖNKORMÁNYZATA SZERVEZETFEJLESZTÉSE ÁROP-3.A.2-2013-2013-0052

SZAKMAI ÉSTÁMOGATÓ FOLYAMATOK FELÜLVIZSGÁLATA

2014. NOVEMBER

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló	3
2. Bevezetés	4
3. Törvényi változások	4
4. A felmérés módszertana	5
5. A jelenlegi helyzet bemutatása	5
5.1. Az önkormányzat és a városüzemeltetési tevékenység ellátásának szabályozása	5
5.2. A TÁVÜSZ Kft. folyamatai	7
6. Javaslatok a folyamatok szabályozására	9
6.1. Tervezési folyamat	9
6.2. Beszerzési folyamat	13
6.3. Szerződéskötés-szerződések végrehajtása	17
Mellékletek	27

1. Vezetői összefoglaló

Sülysáp Város Önkormányzata az ÁROP-3.A.2. „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban levő önkormányzatok számára” című pályázat keretében 21.900eFt támogatást nyert az önkormányzat szervezetfejlesztésére. A szervezetfejlesztési szakértői tevékenység egyik kiemelt részét képezi az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatosan a szakmai és a támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata.

Az elemzés módszerül iratelemezést, illetve vezetői mélyinterjúkat használtunk. Az elemzés fókuszál a városüzemeltetési tevékenység, illetve a Sülysáp Város Önkormányzata tulajdonában lévő TÁVÜSZ Kft. (továbbiakban: Kft.) tevékenységéhez kapcsolódó folyamatok szolgáltak.

A Kft. által feladat-ellátási szerződés keretében végzett városüzemeltetési tevékenységek elemzése rávilágított arra, hogy az egyes tevékenységek műszaki tartalma nem kellően körülhatárolt, az azokhoz kapcsolódó ráfordítások mértéke nem kellően megalapozott, nincs egyértelmű ráfordítás elhatárolás az egyes tevékenységek között. Összességében megállapítható, hogy a városüzemeltetéshez kapcsolódó folyamatok szabályozása, leírása hiányzik, továbbá nincs egyértelmű nevesített felelőse az egyes kiszolgáló tevékenységeknek, illetve a teljes kiszolgáló rendszer üzemeltetésének a Polgármesteri Hivatalon belül.

A Kft. tevékenységének végzése, ellenőrzése és felügyelete során az önkormányzat tulajdonosi és megrendelői funkciók keverednek. A társaság jóval kevésbé van kitéve a piaci folyamatoknak, körülményeknek, kevésbé költségérzékeny. Ennek javítása érdekében, illetve azért, hogy a rendelkezésre álló erőforrások kihasználtsága javuljon, valamint az erőforrás felhasználás mértéke csökkenjen, a következő folyamatok szabályozására, átszervezésére tettünk javaslatot a Kft.-nél.

1. tervezési folyamat;
2. beszerzési folyamat;
3. szerződéskötés-szerződések végrehajtása

2. Bevezetés

Sülysáp Város Önkormányzata az ÁROP-3.A.2. „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban levő önkormányzatok számára” című pályázat keretében 21.900 eFt támogatást nyert az önkormányzat szervezetfejlesztésére. A pályázat végrehajtásához kapcsolódó szakértői feladatok ellátására a város közbeszerzési eljárást írt ki, melyet az AGORA Oktatási Intézet Kft. nyert el.

A szervezetfejlesztési szakértői tevékenység egyik kiemelt részét képezi az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatosan a szakmai és a támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, valamint a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata. Mindezekre azért van szükség, hogy a megváltozott feladatok tükrében az önkormányzat rugalmasabban tudja alakítani a település és az intézmények működését, illetve a tulajdonában álló gazdasági társaság működtetése során a város üzemeltetése minél hatékonyabb legyen.

Az elvégzett szakértői vizsgálatok eredményeit a jelenlegi helyzetre és a fejlesztési javaslatokra vonatkozóan jelen tanulmány tartalmazza, azonban ezeknek a vizsgálatoknak az eredményei szervesen beépülnek a továbbiakban a támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok, illetve a TÁVÜSZ Kft. feladat ellátási és finanszírozási modelljébe is. Az elemzés fókuszál az önkormányzat vezetőivel közösen egyeztetve a városüzemeltetési tevékenység került megnevezésre. Jelen tanulmány szervesen kapcsolódik ugyanezen ÁROP projekt keretében elkészült támogató infrastruktúrát és szerződéses kapcsolatokat vizsgáló tanulmányhoz, az abban meghatározott fejlesztési javaslatokra épít.

3. Törvényi változások

Az Államreform Operatív Program keretében 2007-2010. között több száz települési önkormányzat nyert szervezetfejlesztésre vissza nem térítendő támogatást. Időközben az új önkormányzati törvény következtében a helyi önkormányzatok feladata, jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-től.

Ennek következtében az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladatai visszaszorultak, és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el. Ez a megváltozott feladat struktúra megköveteli a korábbi szervezeti, intézményi struktúra, illetve a munkaerő kapacitás gazdálkodás felülvizsgálatát, továbbá a munkatársak település-menedzsmenttel kapcsolatos ismereteinek, készségeinek fejlesztését. Ugyanakkor kiemelten fontos az is, hogy az önkormányzat és az általa ellátott közszolgáltatások működőképessége, megfelelő színvonala folyamatosan biztosítható legyen, az ügyfélkapcsolatok fennmaradjanak, fejlődjenek.

Az ÁROP 3.A.2 pályázat célja éppen az, hogy a szükséges változások felmérésében, megtervezésében, valamint azok megvalósításában segítséget nyújtson a települési önkormányzatok számára, továbbá támogassa a megváltozott feladatstruktúrához kapcsolódó költségcsökkentési, hatékonyságnövelési lehetőségek kiaknázását, a működési és szolgáltatási kínálat fennmaradásában. A pályázat a következő főbb beavatkozási területekre fókuszál:

- szervezet;
- feladat;
- eljárás;

- személyzet.

A fenti beavatkozási területek közül a szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata az **eljárás beavatkozási területhez** tartozik. Az önkormányzatok a jogszabályi keretek között maguk határozzák meg belső szervezeti felépítésüket.

4. A felmérés módszertana

A szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata során a jelenlegi helyzet felmérésére kétféle módszer került alkalmazásra:

- iratelemzés;
- mélyinterjú a vezetőkkel.

A szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálatának első lépése volt a rendelkezésre bocsátott iratok áttekintése és elemzése, melynek célja a jelenlegi kötelező és önkéntesen vállalt önkormányzati feladatok megoldási módjainak, valamint az önkormányzat és intézményei, illetve külső szervezetek közötti feladatmegosztás megismerése, továbbá jelenlegi megoldások jogszabályi, szerződéses szabályozási megoldásának megértése, és az értékeléshez szükséges szempontok kialakítása volt. Az iratok közül a legfontosabbak voltak az önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzata, a Polgármesteri Hivatal Ügyrendje (Szervezeti és Működési Szabályzata), illetve az intézmények alapító okiratai, valamint az intézményekkel és egyéb szervezetekkel kötött szerződések és megállapodások.

A városüzemeltetési tevékenység, az egyes intézmények és a TÁVÜSZ Kft-nek ezzel kapcsolatos tevékenységeinek és a működés mélyebb megismerése, az egyes tevékenységek, folyamatok elemzése érdekében a polgármesterrel, illetve a jegyzővel, valamint a polgármesteri hivatal munkatársaival és a Kft. vezetőjével személyes, illetve telefonos mélyinterjút készítettünk. Ennek során már figyelembe vettük az iratelemzésből származó információkat is.

A folyamatok ábrázolására BIZAGI ProcessModeler szoftvert alkalmaztuk, mely az üzleti folyamatok ábrázolását és modellezését is lehetővé teszi.

5. A jelenlegi helyzet bemutatása

5.1. Az önkormányzat és a városüzemeltetési tevékenység ellátásának szabályozása

Az önkormányzat döntése alapján önálló gazdasági társaságot hozott létre egyes városüzemeltetési tevékenységek ellátására. A TÁVÜSZ Kft. jogelődje a Faluszolga Kft. (továbbiakban: Kft.) 1993. november 4-én kezdte meg tevékenységét. A Kft. döntően Sülysáp önkormányzatának városüzemeltetési feladatainak ellátására, a város gazdasági, infrastrukturális és kulturális fejlesztésére. A társaság alapítója és 100 %-os tulajdonosa Sülysáp Város Önkormányzata, jegyzett tőkéje 3.000 eFt (melyből 2.900 eFt pénzbeli hozzájárulás, míg 100 eFt nem pénzbeli hozzájárulás), székhelye: Sülysáp, Szent István tér 1., telephelye: Sülysáp, Vasút u. 152.

A 2013. évi adatok alapján tevékenységét 28 fővel, mint állandó létszámmal, illetve időszakos jelleggel, közmunkásokkal látja el.

A Kft. tevékenységét az Alapító Okirat és a Sülysáp Város Önkormányzatával kötött feladat ellátási és közszolgáltatási szerződések szabályozzák.

A Sülysáp Város Önkormányzatával kötött feladat-ellátási, illetve közszolgáltatási szerződés alapján a Kft. tevékenységei – melyekhez az önkormányzat támogatást nyújt – a következők:

- feladat-ellátási megállapodás alapján:
 - egészséges ivóvíz ellátáshoz kapcsolódó karbantartás, felújítás;
 - településrendezés;
 - helyi közutak és közterületek fenntartása;
 - településtisztaság biztosítása;
 - vízrendezés és vízelvezetés;
 - intézményi karbantartási munkák;
 - intézményüzemeltetés;
 - informatikai feladatok ellátása;
 - kommunikációs feladatok ellátása;
- közszolgáltatási szerződés alapján:
 - szennyvízkezelési közszolgáltatás biztosítása (lakossági és közületi kommunális szennyvíz összegyűjtése, szállítása és az önkormányzat tulajdonában lévő települési szennyvízleürítőben való elhelyezése).

A feladat-ellátási szerződés elemzése alapján megállapítható volt, hogy:

- **A Kft. által végzendő tevékenységek műszaki, szakmai tartalma nem részletezett**, lényegét tekintve **nem tisztázott**, továbbá **hiányzik az egyes tevékenységek elvégzésének gyakorisága is**.
- A társaság nem rendelkezik olyan üzleti tervvel, amiből egyértelműen, világosan kitűnnének az adott évre vonatkozóan tervezett tevékenységek, azok bevételei és ráfordításai. **Nem ismert** az sem, hogy **az a tervdokumentum, ami alapján a társaság a tevékenységét végzi**, milyen műszaki alapokon nyugszik, és **annak rendszeres, évenkénti felülvizsgálatának módja érdemben nem tisztázott**.
- A tevékenységek elemzése során komoly problémát jelent az, hogy a külső szemlélő számára **nem követhetők a tevékenységek kiadási tételei, fajlagos költségei**, illetve csak **résben feleltethetők meg a műszaki tartalmak és a ráfordítások**.
- Az előzőekből következően nem található meg a szerződésben az sem, hogy **miként és milyen formában állapítják meg** azt, hogy az **adott tevékenység, rész-tevékenység elvégzésre került**, az azokhoz felhasznált ráfordítások arányban álltak-e a tervezettel (költség-hatékonysági követelmény teljesítése), illetve az elvégzett munkát milyen formában igazolják le.
- A támogatási szerződés nem tartalmazza az év közbeni tevékenység elvégzéséről szóló beszámolási kötelezettséget, a jelenlegi dokumentumok alapján **a szolgáltatást megrendelő önkormányzatnak év közben nincs ráhatása a tevékenységek végzésére, azoknak a változó körülményekhez való igazítására**, csak az üzleti év végével tudja a támogatási összeget módosítani.
- **Nem tisztázott** továbbá az sem, **hogy az önkormányzattal**, mint a szolgáltatás megrendelőjével **milyen formában tartja a kapcsolatot a Kft. az operatív működés során**, miként jelzik egymás felé a tevékenység ellátásával kapcsolatos információkat, esetleges problémákat.

A városüzemeltetési tevékenység megrendelői képviselőit az önkormányzat részéről a Sülysápi Polgármesteri Hivatal látja el. A hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának (SZMSZ) III. fejezete 7. pontja rögzíti az egyeshivatali szervezeti egységek feladatait. Ezek közül a támogató infrastruktúrához, illetőleg a vagyongazdálkodáshoz kapcsolódóan az került szabályozásra, hogy a hivatalon belül az Önkormányzati Iroda látja el ezeket a tevékenységeket, és ennek keretében koordinálja a Hivatal beszerzéseit (pl. irodaszerek), illetve kapcsolatot tart a TÁVÜSZKft-vel a szerződésben meghatározott feladatok keretein belül. Az Önkormányzati Irodán belül ezeket a feladatokat a beruházási és műszaki ügyintéző végzi. Munkaköri leírása értelmében a település üzemeltetéséhez és fejlesztéséhez kapcsolódó testületi döntéseket készíti elő, illetve hajtja végre, melynek része a városüzemeltetéshez tartozó szerződéstervezetek összeállítása.

Az Adó- és Pénzügyi Iroda az SZMSZ III. fejezete 7. pontja értelmében a kötelezettségvállalásokról nyilvántartást vezet, továbbá közreműködik a szerződések előkészítésében, vezeti azok nyilvántartását, illetve a hozzájuk kapcsolódó határidő nyilvántartást, azonban az iroda munkatársainak munkaköri leírásaiban a szerződések nyilvántartása külön feladatként nem szerepel.

Összességében megállapítható, hogy a városüzemeltetéshez kapcsolódó folyamatokszabályozása, leírása hiányzik, továbbá nincs egyértelmű nevesített felelőse az egyes kiszolgáló tevékenységeknek, illetve a teljes kiszolgáló rendszer üzemeltetésének a Polgármesteri Hivatalon belül.

5.2. A TÁVÜSZ Kft. folyamatai

Az adott gazdasági társaság által végzett tevékenységtől függetlenül általában az alábbi megbontás szerint csoportosíthatók a főbb folyamatok:

- tervezés (üzleti terv);
- működési feltételek biztosítása:
 - anyagi eszközök;
 - munkaerő;
 - pénz;
- termelési-értékesítési folyamat;
- igazgatási tevékenység, adminisztráció.

A tervezési folyamat a következő lépésekből áll:

- tervkoncepció meghatározása;
- adatgyűjtés;
- tervszámítások elvégzése;
- tervegyeztetés;
- terv elfogadása;
- végrehajtás ellenőrzése, elemzése

A működési feltételek biztosítása főfolyamat a következő elemekből áll:

- anyagi eszközök biztosítása:
 - anyagbeszerzés;
 - anyag- és raktárgazdálkodás;
 - irodai berendezések, műszerek, számítógépek javítása, karbantartása;
 - technológiai utasítások elkészítése, jóváhagyása, kiadása;
- munkaerő biztosítása:
 - SZMSZ, az egyes munkakörökhöz kapcsolódó munkaköri leírások elkészítése, a munkakörökkel szemben támasztott kompetenciák meghatározása;
 - munkaerő felvétele;
 - munkaerő betanítása és fejlesztése;
 - teljesítményértékelési rendszer működtetése;
 - munkaruha, védőruha biztosítása;
 - munkaviszony megszüntetése;
- pénzeszköz biztosítása:
 - likviditási terv készítése;
 - külső források biztosítása;
 - partnerek fizetőképességének vizsgálata (biztosítékok);
 - partnerek fizetőképтелensége esetén intézkedés;
- termelési-értékesítési folyamat:
 - műszaki és kapacitásadatokat alapján információgyűjtés, piackutatás;
 - felmérés, műszaki előkészítés;
 - gazdaságossági számítások elvégzése;
 - ajánlattétel, megrendelés elfogadása;
 - szerződés megkötése;
 - szerződés teljesítése;
 - szerződés ellenértékének kiszámlázása;
 - szerződés ellenértékének behajtása;
 - utókalkuláció, közgazdasági elemzés;
 - szavatossági igények rendezése;
 - árkialakítás;
 - árérvényesítés;
 - költséggyűjtés és feladás (termelés elszámolása);
- igazgatási tevékenység, adminisztráció:
 - témakör szerint a szabályozási igény felvetése;
 - utasítás szakmai összeállítása;
 - utasítás szövegének végleges megállapítása;
 - utasítás kiadása, kézbesítése;
 - utasítás nyilvántartásba vétele, megőrzése;
 - utasítás karbantartása.
 - iratkezelés, irattárazás;
 - rendészeti, munkavédelmi, tűzvédelmi, környezetvédelmi tevékenységek ellátása.

A TÁVÜSZ Kft., mint az önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaság esetében a sajátosságot az jelenti, hogy **a tulajdonosi és megrendelői funkciók keverednek az önkormányzat keretein belül**, továbbá az is, hogy a legnagyobb megrendelője egyben a tulajdonosa is. Ebből következően jóval **kevésbé van kitéve a piaci körülményeknek**, hiszen mindenképpen számíthat megrendelésre. Ugyanakkor az önkormányzat szempontjából – mint minden megrendelő oldaláról- **az elsődleges költséghatékonysági szempontok mellett további foglalkoztatási, szociális kérdések is szerepet játszanak, melyek a gazdálkodási tevékenységek hatékonyságát, így végső soron az önkormányzat városüzemeltetési tevékenységét rontják**. Ebből következően **olyan folyamatok kialakítására van szükség a Kft-n belül**, melyekkel a költséghatékonysági feltételek kedvező irányba befolyásolhatók, ugyanakkor a társaság és az önkormányzat számára sem járnak többlet-erőforrások bevonásával, sőt éppen ellenkezőleg, **az igénybe vett erőforrásokat csökkentik**.

A másik kiemelt cél annak biztosítása, hogy a megrendelő önkormányzat az elvégzendő munka kalkulációja és végrehajtása során is érdemi, beavatkozó helyzetben legyen, ne pedig csak a végrehajtást követően szembesüljön azzal a körülménnyel, hogy a megrendelt munka sem minőségben, sem határidőben, sem pedig értékben nem felel meg az előre elhatározottaknak.

A harmadik cél, hogy olyan folyamatokat kell kialakítani, melyekkel a társaság a továbbiakban bővíteni tudja tevékenységét a külső megrendelők számára is, gazdaságosan, a piaci körülményeket figyelembe vevő módon.

Az előzetes vizsgálatok alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy **a jelenlegi helyzetben lényegesen több az ad hoc jellegű városüzemeltetési munkavégzés, mint ami indokolt lenne**. Ez azzal jár, hogy az **erőforrások folyamatosan átcsoportosításra kerülnek, nem lehet biztosítani a hatékony kihasználtságukat**, továbbá a **gyakori fel- és levonulások miatt többlet-költségek merülnek fel**, melyek jelentősen torzítják az adott munkára ténylegesen ráfordítandó költségeket.

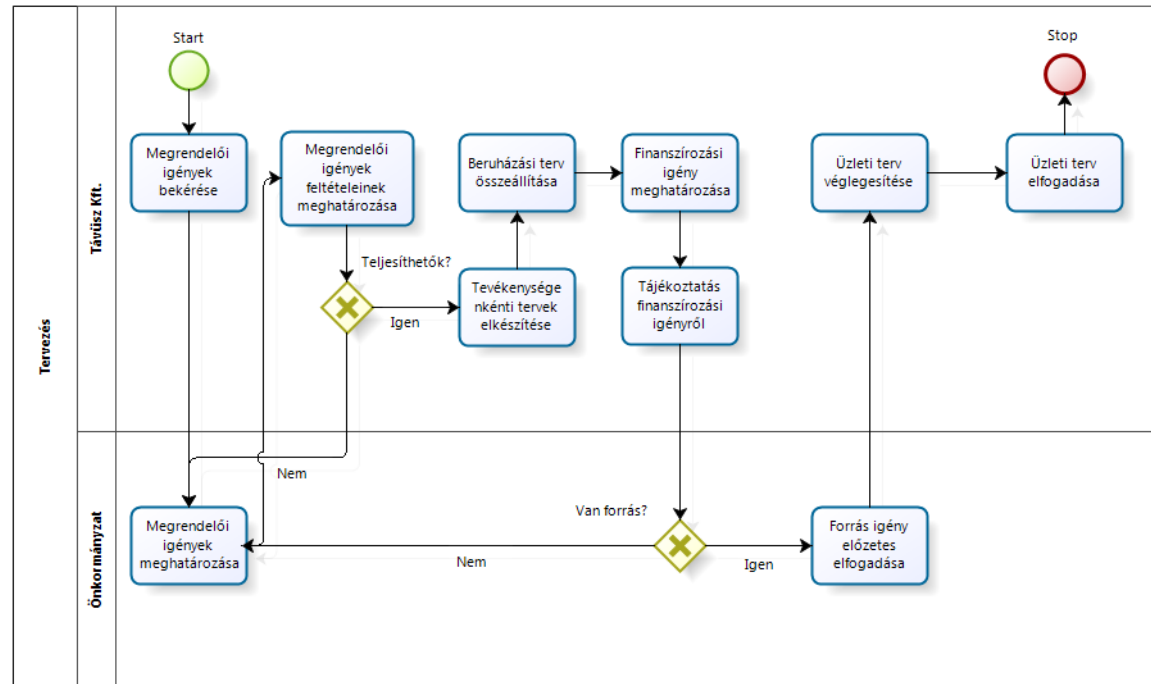
6. Javaslatok a folyamatok szabályozására

Az előzőekben leírtak alapján – figyelemmel a TÁVÜSZ Kft-nél jelenleg is meglévő folyamatokra, illetve egyes rész-folyamatokra – a következő főbb folyamatok szabályozása indokolt, a hatékonyabb gazdálkodást biztosítása érdekében:

4. tervezési folyamat;
5. beszerzési folyamat;
6. szerződéskötés-szerződések végrehajtása

6.1. Tervezési folyamat

A tervezési folyamat a Kft. esetében az éves, havi és heti tervezési feladatok ellátását foglalja keretbe. A tervezés folyamat főbb lépéseit az éves üzleti terv esetében az alábbi **1. számú ábra** mutatja be.



Powered by
bizagi
Modeler

1. ábra
A tervezési folyamat

1. Megrendelői igények bekérése

A tervezési folyamat első lépéseként az önkormányzattól, mint megrendelőtől be kell kérni a megrendelői igényeket. Ezek jellegüket tekintve kettősek: egyrészt a korábbi időszakokkal megegyező jellegű tevékenységek, másrészt új, az adott tervezési időszakra jellemző, egyedi, nem ismétlődő feladatok is lehetnek. Ezt a lépést célszerű még a tárgyévet megelőző év november végéig írásos formában bekérni az önkormányzattól. Ebben a lépésben javasolt azt is meghatározni, hogy melyek azok a korábbi megrendelői igények, melyek végrehajtása bármely oknál fogva a következő évre húzódik át, és ennek milyen kiadási-költségvetési vonzata van, mind az önkormányzat, mind pedig a Kft. vonatkozásában.

2. Megrendelői igények meghatározása

Az önkormányzat –figyelemmel az adott év gazdálkodására, az elmaradó megrendelésekre, illetve a felmerült lakossági és intézményi igényekre – a prioritások meghatározásával összeállítja a megrendelői igényeket az elkövetkező időszakra vonatkozóan a tárgyévet megelőző év december 15-ig.

3. Megrendelői igények feltételeinek vizsgálata

A Kft. munkatársai a megrendelői igények és a rendelkezésre álló erőforrások alapján tevékenységenként egyedileg vizsgálják meg azt, hogy milyen feltételek szükségesek a megrendelői igények teljesítéséhez, illetőleg ezek közül van-e olyan feltétel, mely nem áll rendelkezésre, beszerzése, illetve biztosítása lényegesen meghaladja-e a Kft. erőforrásait, és ebből következően kizárja a megrendelői igény teljesíthetőségét. A feltételek vizsgálatának határideje a tárgyév január 15.

Amennyiben az elvégzett elemzések alapján a Kft. kizáró feltételeket észlel, akkor erről az előzőekben meghatározott határidőig értesíti az önkormányzatot. Az értesítésben részletesen indokolni kell az adott megrendelői igényhez kapcsolódó feltételeket, illetve azok teljesíthetőségével kapcsolatos megfontolásokat, illetve elvégzett előzetes erőforrás biztosíthatósági körülményeket. Az önkormányzat ebben az esetben dönt a megrendelői igények módosításáról, illetőleg amennyiben az igény teljesítése feltétlenül szükséges, úgy az erőforrás biztosítás módját is meghatározza a Kft. számára, legkésőbb a tárgyév január 31-ig.

4. Tevékenységenkénti tervek elkészítése

A megrendelői igények teljesíthetőségét követően a Kft. elkészíti az egyes tevékenységek terveit. A tevékenységenkénti rész-terveknek tartalmazniuk kell:

- a tevékenységek műszaki tartalmát (miből, mennyit), jellemző paramétereit¹;
- a tevékenységekhez kapcsolódó közvetlen ráfordításokat:
 - anyag jellegű ráfordítások: ezen belül:
 - anyagköltségek;
 - közvetített szolgáltatások;

¹Amennyiben több, műszakilag elhatárolható részből álló tevékenységről van szó, akkor valamennyi rész-tevékenységre meg kell határozni a műszaki tartalmat.

- személyi jellegű ráfordítások:
 - bérköltség;
 - egyéb személyi jellegű kifizetések;
 - bérjárulékok;
- az adott tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó gépek, berendezések időarányos értékcsökkenését;
- a tevékenység végrehajtásához szükséges beruházási igényeket.

A tevékenységi tervek elkészítésének határideje a tárgyév február 10-e.

5. Beruházási terv összeállítása

A beruházási terv az egyes tevékenységek végrehajtásához kapcsolódó beruházási igények, illetve a Kft. működésének biztosításához tartozó egyéb beruházási igények összesítéséből, valamint a beruházások bekerülési értékének biztosításához szükséges belső és külső forrás igények meghatározásából, valamint az egyes beruházások időbeli lebonyolításának határidő tervéből áll. A beruházási terv összeállításának határideje a tárgyév február 10-e.

6. Tájékoztatás finanszírozási igényről

A tevékenységenkénti tervek, valamint a beruházási terv alapján a Kft. tárgyév február 10-ig tájékoztatja az önkormányzatot a finanszírozási igényről.

Amennyiben az önkormányzat a finanszírozási igényt előzetesen elfogadja, úgy a Kft. folytatja tovább a tervezési tevékenységet. Amennyiben az önkormányzat a finanszírozási igényt előzetesen nem fogadja el, úgy akkor dönt arról is, hogy mely területen módosítja a megrendelői igényeket. Az önkormányzat a finanszírozási igény elfogadását, illetve a megrendelői igény módosítását legkésőbb tárgyév február 20-ig közli a Kft.-vel.

7. Üzleti terv véglegesítése

A finanszírozási igény biztosítása esetén a Kft. tárgyév február végéig véglegesíti az üzleti tervét. Ebben már mindazon további tevékenységek ráfordításait fel kell tüntetni, melyek nem kapcsolódnak közvetlenül az egyes tevékenységekhez, azonban ezek nélkül a Kft. nem tudna működni (pl. értékesítés, igazgatás, stb.) Amennyiben a módosított megrendelői igények miatt szükség van az üzleti terv újratervezésére, úgy azt legkésőbb március 5-ig kell elvégezni.

8. Üzleti terv elfogadása

Az üzleti tervet a Kft. legfőbb szerve fogadja el legkésőbb a tárgyév március 15-ig.

A tervezési folyamat következő lépése a havi és heti tervek összeállítása. Ebben az esetben a legfontosabb, hogy az egyes tevékenységek esetében külön-külön kell a terveket elkészíteni, majd azok erőforrás igényét meghatározni. Az ügyvezető kötelezettsége az egyes rész-tervek közötti összhang biztosítása és a leghatékonyabb erőforrás felhasználás megszervezése.

Az elfogadott havi tervek alapján az egyes tevékenységek operatív irányítását végző személyek végzik a heti tervek összeállítását.

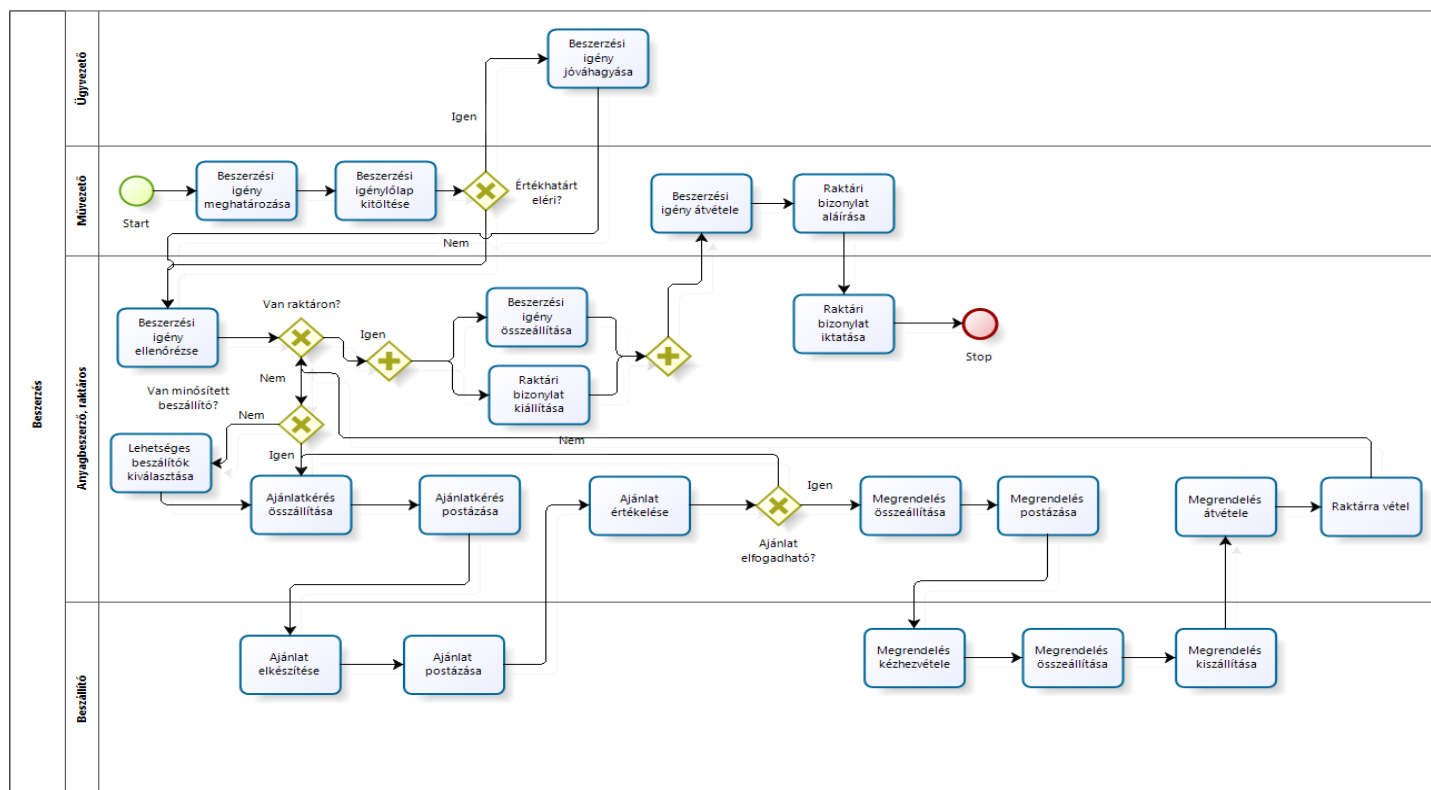
A havi tervek elkészítésének határideje a tárgyhót megelőző hónap 25. napja. A havi tervet a Kft. ügyvezetője köteles megküldeni tájékoztatásul a Sülysápi Polgármesteri Hivatal illetékes ügyintézőjének, elektronikus formában.

A heti tervek elkészítésének határideje a tárgyhetet megelőző hét utolsó munkanapja. A heti tervet a Kft. ügyvezetője köteles megküldeni tájékoztatásul a Sülysápi Polgármesteri Hivatal illetékes ügyintézőjének, elektronikus formában.

A megrendelői igények teljesítésének ellenőrzési alapjául a havi, illetve heti tervek szolgálnak.

6.2. Beszerzési folyamat

A beszerzési folyamat főbb lépéseit az alábbi 2. számú ábra mutatja be. A folyamat egyes lépéseit az alábbiakban lehet összefoglalni.



2. ábra
A beszerzési folyamat

1. Beszerzési igény meghatározása

A beszerzési folyamat kulcseleme a beszerzési igények meghatározása. Ennek keretében a Kft. művezetője meghatározza a havi, heti tervekre alapozva, hogy mely tevékenységekhez milyen anyagokra van szükség. Az egyes tevékenységekhez kapcsolódón összeállított anyagigényt ezt követően összesíti, majd a korábbi beszerzési adatokra alapozottan meghatározza a beszerzendő anyagok várható bekerülési költségét.

2. Beszerzési igénylőlap kitöltése

A beszerzési folyamat rendszerezettségének biztosítása érdekében a művezető kitölti az ún. beszerzési igénylőlapot, melynek tartalmaznia kell a beszerezni kívánt anyagokat tételes mennyiségi, minőségi bontásban, a legkorábbi és legkésőbbi szállítási, illetve felhasználási időt, továbbá a várható bekerülési költségeket. Amennyiben a beszerezni kívánt anyagok mennyisége heti bontásban nem éri el az 500 eFt-ot, úgy a művezető jogosult a beszerzési igénylőlap aláírására. Az aláírást követően az igénylőlapot eljuttatja az anyagbeszerző számára. Amennyiben a beszerzési érték meghaladja a heti 500.000 Ft-ot, úgy az igénylőlapot az ügyvezetőnek kell továbbítani.

3. Beszerzési igény jóváhagyása

Az 500 eFt-ot meghaladó egyedi értékű heti beszerzések esetében kizárólag az ügyvezető jogosult a beszerzési igényt jóváhagyni a beszerzési igénylőlapon. A beszerzési igénylőlapot aláírást követően eljuttatja az anyagbeszerző számára.

4. Beszerzési igény ellenőrzése

Az anyagbeszerző a kézhez vett igénylőlapo(ka)t megfelelőség, olvashatóság és kitöltés szempontjából ellenőrzi, összegzi a hasonló jellegű megrendeléseket, majd ennek alapján ellenőrzi az, hogy az igényelt anyagok, alkatrészek, stb. rendelkezésre állnak-e a raktárban.

5. Beszerzési igény összeállítása, raktári bizonylat kiállítása

Az anyagok raktárkészletben való rendelkezésre állása esetén az anyagbeszerző, raktáros összeállítja a megrendelést, és ezzel egyidejűleg kitölti a raktári kiadási bizonylatot is, és egyben tájékoztatja a művezetőt az anyagok rendelkezésre állásáról.

6. Beszerzési igény átvétele

A művezető a részére összeállított anyagokat tételesen átveszi, ellenőrzi.

7. Raktári bizonylat aláírása

A tételes átvételt követően a művezető a raktári kiadási bizonylatot aláírja, és átadja az anyagbeszerző, raktáros számára.

8. Raktári bizonylat iktatása

Az aláírt raktári kiadási bizonylatot az anyagbeszerző, raktáros arra rendszeresített mappába lefűzi, iktatja.

9. Ajánlatkérés összeállítása

Amennyiben az adott anyagokra, alkatrészekre vonatkozó a Kft. rendelkezik minősített beszállítóval, akkor a beszállítóval egyeztetett formanyomtatványon az anyagbeszerző összeállítja az ajánlatkérést a megrendelői igényen szereplő tételekre vonatkozóan.

10. Lehetséges beszállítók kiválasztása

Amennyiben a Kft. a megrendelői igényre vonatkozóan nem rendelkezik minősített beszállítói körrel, úgy a rendelkezésre álló adatok, információk birtokában kiválasztja a lehetséges beszállítókat. A beszállítóknak meg kell felelni a Kft. által támasztott követelményeknek, továbbá az adott anyagra, alkatrésze vonatkozó megrendelői követelményeknek is.

11. Ajánlatkérés postázása

Az ajánlatkérés postázása a beszerzési folyamat keretében az ajánlat beszállító számára történő eljuttatását jelenti. A beszerzés egyértelműsége érdekében kizárólag írásos formában lehet ajánlatot kérni, melyet levélben, faxon vagy e-mail-ben kell bekérni. Amennyiben az adott alkatrésze, anyagra vonatkozóan több minősített beszállító is van, akkor az ajánlatkérést valamennyi minősített beszállító részére meg kell küldeni. Nem minősített beszállítók esetében annyi beszállítótól kell ajánlatot kérni, hogy legalább három érvényes ajánlat érkezzen be.

Kivételes gyorsasággal történő intézkedés szükségessége esetén (pl. káresemény elhárítása), illetve abban az esetben, ha az adott anyag, alkatrész kizárólag egy beszállítótól szerezhető be, vagy más beszállítótól való beszerzése aránytalanul növelné meg a beszerzési időt, az ügyvezető eseti kizárólagos engedélyével egy beszállítót is meg lehet keresni ajánlatkéréssel.

12. Ajánlat értékelése

A beérkezett ajánlatokat az anyagbeszerző értékeli. Amennyiben az ajánlat nem egyértelmű, vagy a beszerzendő alkatrész bonyolultsága megköveteli, úgy jogosult a művezető segítségét igénybe venni az ajánlat értékelése során. Amennyiben az ajánlat nem felel meg a megrendelői követelményeknek, úgy az ajánlatkérést pontosítja, illetőleg új ajánlatkérést állít össze, és ismételten megküldi a beszállító számára. (ld. 9. - 11. pont).

13. Megrendelés összeállítása

Amennyiben a beszállító ajánlatok értékelés alapján az anyagbeszerző meghatározta a legmegfelelőbb ajánlatot, úgy összeállítja a megrendelést.

14. A megrendelés postázása

A megrendelés postázása kizárólag írásos formában történhet, levélben, faxon vagy e-mail-ben kell kiküldeni.

15. Megrendelés átvétele

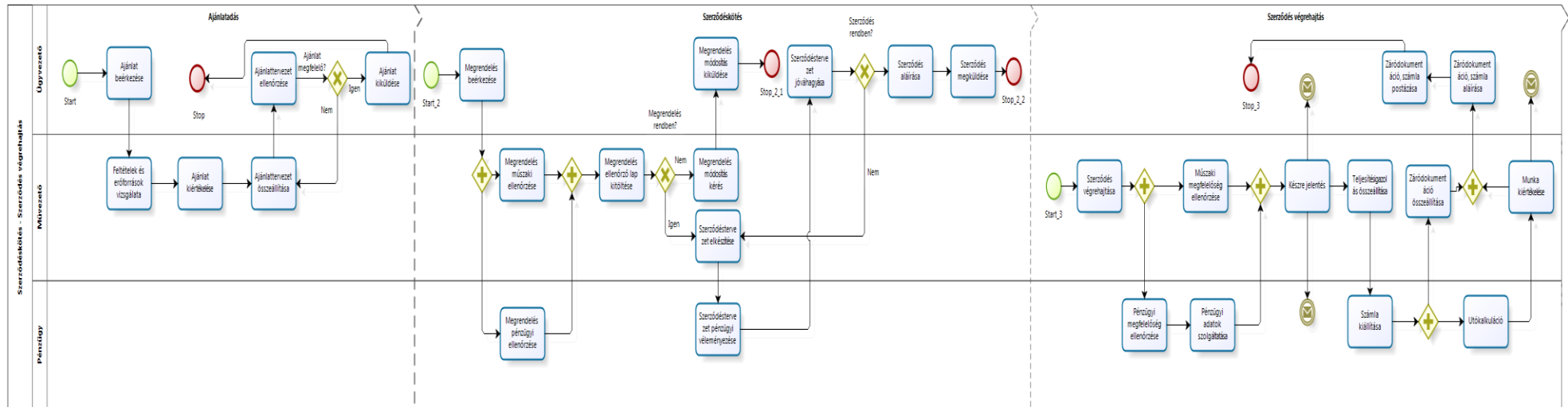
A megrendelés átvétele történhet a beszállító, illetve a Kft. telephelyén, szállítás függvényében. A megrendelt anyagot, alkatrészt tételesen ellenőrizni kell, a szállítólevél, számla vagy egyéb bizonylat aláírása kizárólag a tételes ellenőrzést követően végezhető el.

16. Raktárra vétel

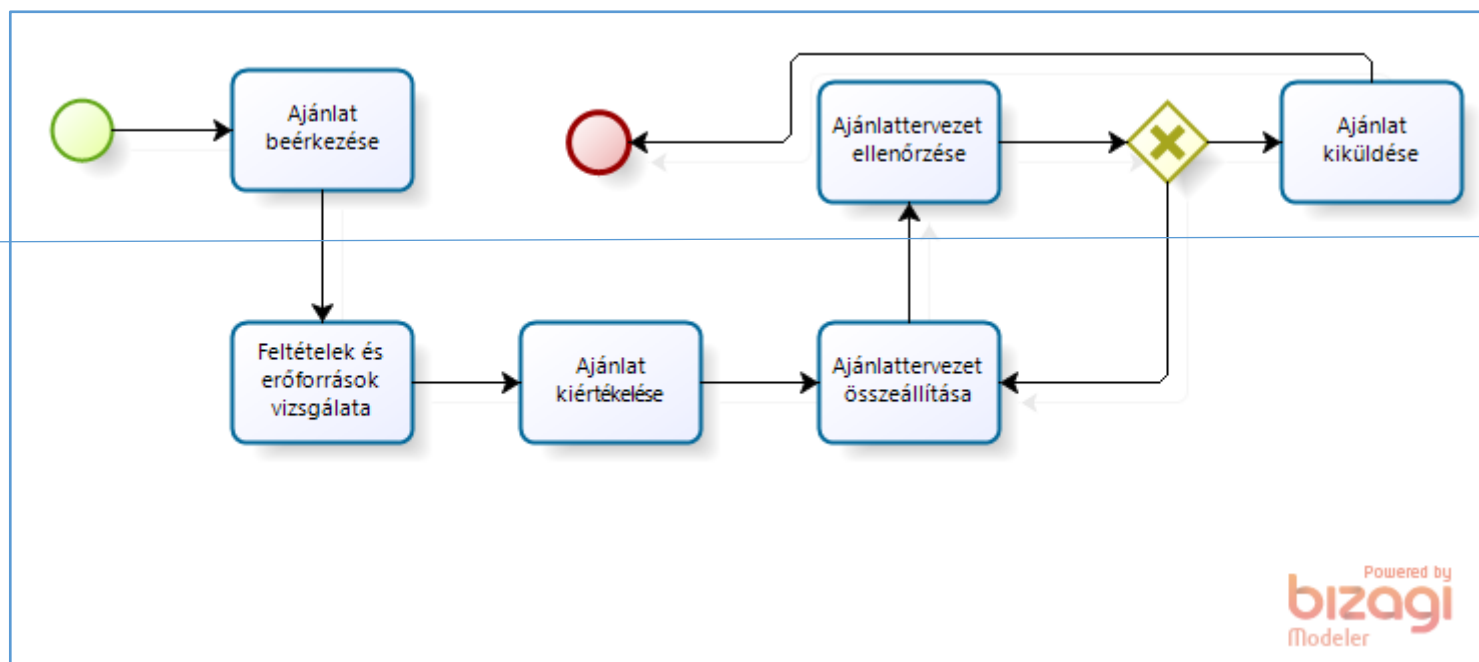
A raktárra vétel során az anyagbeszerző, raktáros a szállítási bizonylat(ok) (szállítólevél, számla, stb.) alapján raktárra veszi a beszerzett anyagot, alkatrészt, és kiállítja erről a raktári bevételi bizonylatot. A raktárra vételt követően az 5.- 8. pont szerint történik a folyamat végrehajtása.

6.3. Szerződéskötés-szerződések végrehajtása

A szerződéskötési-szerződés végrehajtási folyamat összefoglaló folyamatát a 3. számú ábra tartalmazza, míg az egyes részfolyamatokat főbb lépéseit a 4-6. számú ábra mutatja be. A folyamat egyes lépéseit az alábbiakban lehet összefoglalni.



3. ábra
A szerződéskötési, szerződés végrehajtási folyamat



4. ábra
Az ajánlatadási folyamat

1. Ajánlat beérkezése

Az ajánlat beérkezését követően az ügyvezető ellenőrzi annak egyértelműségét, a társaság működési körébe tartozását. Amennyiben szükséges, úgy további információkat kér be az ajánlatkérőtől az ajánlat egyértelmű megfelelésének biztosítása érdekében, majd továbbítja azt a művezető számára.

2. Feltételek és erőforrások vizsgálata

A művezető első lépésben ellenőrzi az ajánlatban foglalt feltételeket, illetve a meglévő erőforrásokat, azok kapacitáskihasználtságát és korlátait.

3. Ajánlat kiértékelése

A feltételek elemzését követően a művezető kiértékeli az ajánlatot, meghatározza a végrehajtáshoz szükséges műszaki feltételeket, azok munkaigényét, illetve az ezekhez tartozó ráfordítás igényt, továbbá azon munkanemeket, ahol alvállalkozó bevonása szükséges. Ez utóbbi esetben az alvállalkozóktól ajánlatot kér a munka elvégzésére.

4. Ajánlattervezet összeállítása

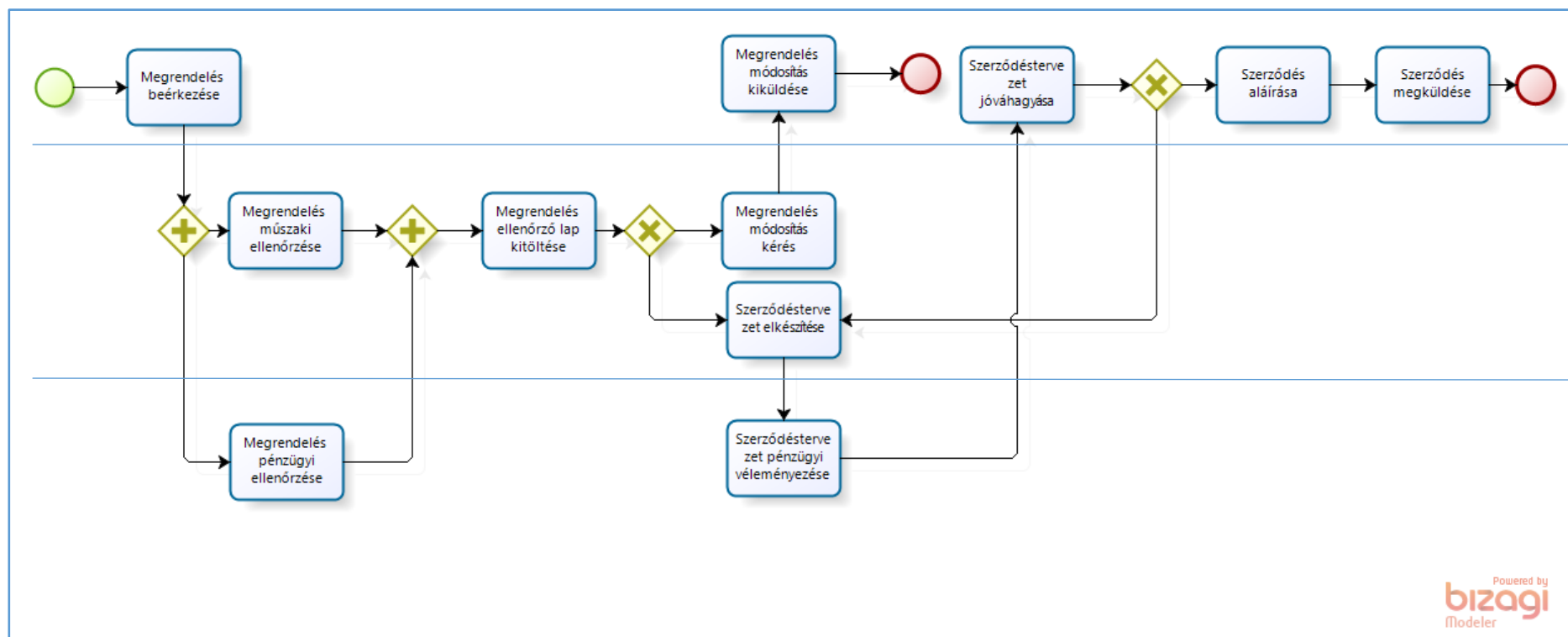
A saját munka és az alvállalkozói ajánlatok alapján a művezető összeállítja az ajánlat tervezetét, meghatározza az ajánlati árat, az ajánlat érvényességi és egyéb feltételeit, illetve az ajánlat legkésőbbi kezdési időpontját, mellyel a megrendelő által elvárt teljesítési határidő biztonsággal betartható.

5. Ajánlat tervezet ellenőrzése

Az ügyvezető ellenőrzi a művezető által elkészített ajánlat tervezetet, mind szakmai tartalom, mind pedig formai szempontból. Amennyiben bármilyen okból az ajánlatot módosítani kell, úgy a módosítással érintett részekre vonatkozó utasítással együtt visszaadja azt a művezetőnek.

6. Ajánlat kiküldése

Az ajánlat megfelelősége esetén az ügyvezető aláírja az ajánlatot, majd a megrendelőnek továbbítja azt írásos formában, levélben faxon vagy e-mail-ben.



5. ábra
A szerződéskötési folyamat

1. Megrendelés beérkezése

Az ügyvezető a beérkező megrendelést a kiküldött ajánlat alapján áttanulmányozza, meghatározza a megrendelés ütemezését, majd átadja azt műszaki-szakmai és pénzügyi ellenőrzésre.

2. Megrendelés műszaki ellenőrzése

A megrendelés műszaki ellenőrzés során az ajánlatban foglalt erőforrások ismételt meglétét kell ellenőrizni, továbbá azt is, hogy ezek kapacitáskihasználtsága az ajánlattól eltelt időszakban nem változott-e meg, nem szükséges-e további erőforrások, alvállalkozók bevonása.

3. Megrendelés pénzügyi ellenőrzése

A megrendelés pénzügyi ellenőrzése magában foglalja az ajánlatban megadott pénzügyi feltételek ellenőrzését, a szükséges pénzügyi feltételek rendelkezésre állásának igazolását.

4. Megrendelés ellenőrző lap kitöltése

A megrendelés ellenőrző lapot a művezető tölti ki a műszaki-szakmai és pénzügyi ellenőrzés alapján. Itt kell megadni azt is, hogy az ajánlat és a megrendelés között van-e bármilyen ellentmondás, illetve mi az az esetleges többlet megrendelői feltétel, ami az ajánlatban foglaltak szerint nem teljesíthető.

5. Szerződéstervezet elkészítése

Valamennyi műszaki-szakmai és pénzügyi feltétel megléte esetén a művezető elkészíti a megadott minta szerződések alapján a szerződés tervezetét, és megküldi azt a pénzügyre véleményezésre.

6. Megrendelés módosítás kérése

Amennyiben a megrendelés ellenőrző lap alapján a megrendelést módosítani kell, úgy a művezető elkészíti a megrendelés módosítási tervezetet, melyet megküld az ügyvezető számára.

7. Megrendelés módosítás kiküldése

Az ügyvezető a megrendelés módosítási javaslatot ellenőrzi, majd amennyiben azzal egyetért, úgy kiküldi a megrendelő számára.

8. Szerződéstervezet pénzügyi véleményezése

A művezető által megküldött szerződéstervezet a pénzügy véleményezi, egyben meghatározza azokat a pénzügyi bizonylatokat, adatokat, melyeket elkülönítetten kell gyűjteni az adott megrendelés teljesítésének pénzügyi nyomon követéséhez, számlázásához, illetőleg utókalkulációjához. A véleménnyel ellátott szerződéstervezetet megküldi az ügyvezető számára.

9. Szerződéstervezet jóváhagyása

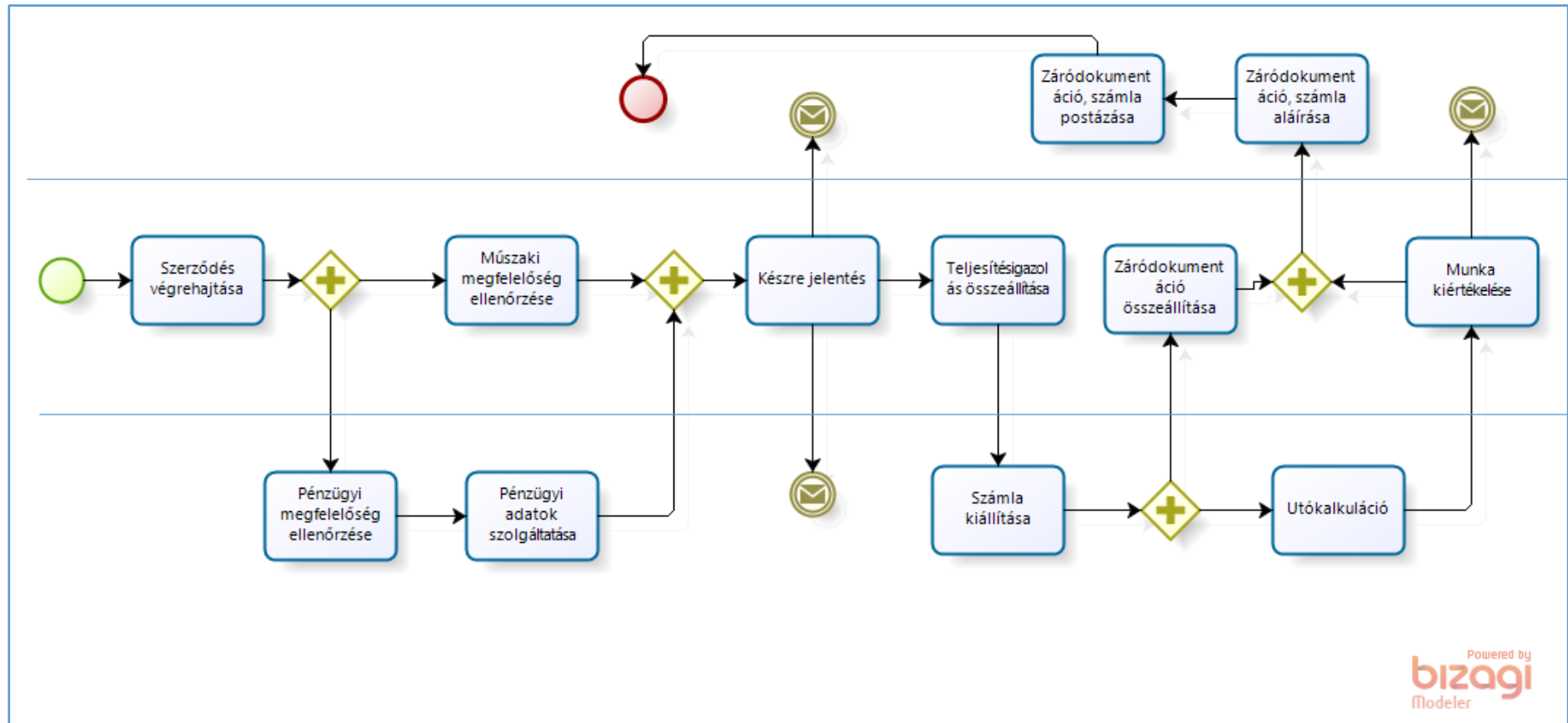
Az ügyvezető a megküldött szerződéstervezet áttanulmányozása alapján dönt annak jóváhagyásáról, illetve módosításáról. Amennyiben módosítást lát szükségesnek, úgy a módosítási igény megjelölésével visszaadja azt a művezetőnek.

10. Szerződés aláírása

Az ügyvezető a szerződéstervezet megfelelősége esetén aláírja a szerződést, ezzel kötelezettséget vállalva a megrendelés teljesítésére.

11. Szerződés megküldése

Az aláírást követően az ügyvezető a megrendelőnek postán továbbítja a szükséges szerződéses példányokat úgy, hogy abból legalább 2 példány legyen a Kft. részére visszaküldve.



6. ábra
A szerződés végrehajtási folyamat

1. Szerződés végrehajtása

A szerződés végrehajtását a művezető irányítja. Ennek keretében operatíván dönt az egyes munkanemekről, az erőforrások igénybeviteléről, átcsoportosításáról, illetve adatokat szolgáltat a szerződés pénzügyi teljesítésének ellenőrzéséhez.

2. Műszaki megfelelés ellenőrzése

A műszaki megfelelés ellenőrzése során a művezető egyrészt az elvégzett munka szakmai-műszaki minőségi követelményeinek való megfelelést, másrészt a szakmai munka időbeli elvégzését ellenőrzi. Amennyiben bármilyen tekintetben eltérést észlel a tervezetthez képest, úgy dönt a szükséges beavatkozásokról.

3. Pénzügyi megfelelés ellenőrzése

A pénzügyi megfelelés ellenőrzése során a pénzügy azt vizsgálja a részére a művezető által megküldött adatszolgáltatás alapján, hogy az egyes tevékenységi elemek pénzügyi ráfordításai időarányosan az előzetesen tervezetteknek megfelelően alakulnak-e, hol, milyen költségnemeknél milyen eltérések vannak.

4. Pénzügyi adatok szolgáltatása

A pénzügyi adatok szolgáltatása keretében a pénzügy egyrészt az adott tevékenységhez kapcsolódó elszámolásokat továbbítja a művezető számára, másrészt pedig a pénzügyi megfelelés ellenőrzésének eredményeit.

5. Készre jelentés

A készre jelentés a művezető feladata és kötelezettsége. Ez azt jelenti, hogy a munka a szerződésben meghatározott műszaki tartalommal elkészült, további műszaki jellegű tevékenység nem szükséges. A készre jelentést a megrendelő felé írásban kell jelezni, egyben elektronikus levélben a munka elkészültét az ügyvezető és a pénzügy felé is jelezni kell.

6. Teljesítési igazolás kiállítása

A készre jelentés és a munka megrendelői átvétele után a művezető kiállítja a teljesítési igazolást, a szerződésben meghatározott módon és kellékekkel, majd továbbítja azt a pénzügy felé.

7. Számla kiállítása

A pénzügy a megküldött teljesítési igazolás alapján elkészíti a számlát, és megküldi azt a művezető számára.

8. Utókalkuláció

A pénzügy a rendelkezésre álló adatok, illetve a közvetett költségek felosztása alapján elkészíti a munka utókalkulációját, melyben az egyes munkanemekre vonatkozóan meghatározza a következő munkák során érvényesítendő egységárakat, majd megküldi azt a művezető számára.

9. Záró dokumentáció összeállítása

A művezető a számla és egyéb szakmai-műszaki adatok, dokumentáció alapján összeállítja a záró dokumentációt.

10. Munka kiértékelése

Az utókalkuláció alapján a művezető elkészíti a munka kiértékelését, melyben a szakmai megvalósítás, a felmerült problémák és elhárításuk, illetve a költségkeretek és árszint betartását értékeli, melyet elektronikus formában megküld az ügyvezető számára.

11. Záró dokumentáció aláírása

Az ügyvezető a záró dokumentációt, annak áttanulmányozását követően aláírja, mellyel egyben a Kft. részéről lezárja a szerződéses kötelezettséget.

12. Záró dokumentáció, számla postázása

A záró dokumentációt, illetve az elvégzett munkáról szóló számlát az ügyvezető postázza a megrendelő felé, a szerződésben meghatározott példányszámban.

Budapest-Sülysáp

.....
Farkas Endre önkormányzati üzletág vezető

.....
Pintér Tamás ügyvezető igazgató

Mellékletek

1. melléklet

TÁVÜSZ Kft. (Faluszolga Kft.) értékeléséhez felhasznált dokumentumok

Sor-szám	Dokumentum megnevezése
1	Alapító okirat
2	Egyszerűsített éves beszámoló (mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet) 2011. évre
3	Záró főkönyvi kivonat 2011. évre
4	Független könyvvizsgálói jelentés 2011. évre
5	Egyszerűsített éves beszámoló (mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet) 2012. évre
6	Záró főkönyvi kivonat 2012. évre
7	Független könyvvizsgálói jelentés 2012. évre
8	Egyszerűsített éves beszámoló (mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet) 2013. évre
9	Záró főkönyvi kivonat 2013. évre
10	Független könyvvizsgálói jelentés 2013. évre