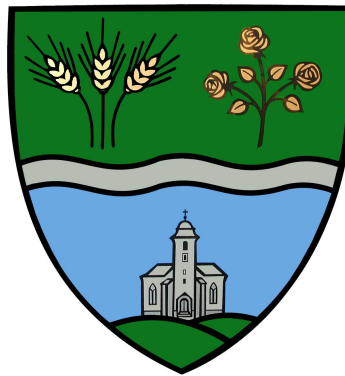


# SÜLYSÁP VÁROS ÖNKORMÁNYZATA

## SZERVEZETFEJLESZTÉSE

### ÁROP-3.A.2-2013-2013-0052



**Intézményirányítási modell bevezetése**

**2014. december**

# TARTALOMJEGYZÉK

|                                                  |          |
|--------------------------------------------------|----------|
| <b>1. Javaslatok.....</b>                        | <b>3</b> |
| 1.1. Szerződés előkészítés, szerződéskötés ..... | 3        |
| 1.2. Szerződések nyilvántartása .....            | 5        |
| 1.3. Szerződések kezelése.....                   | 5        |
| <b>2. Megtett intézkedések.....</b>              | <b>8</b> |

## 1. Javaslatok

Az elkészült tanulmányok rámutattak arra, hogy a szerződések kezelése tekintetében nincs olyan probléma, amely konkrétan gátolná a munkavégzést, azonban vannak olyan területek, melyekkel az egységes szempontú kezelés hatékonyabb szervezeti működést eredményez. Az előzetes elemzések alapján ún. „intézményirányítás modellt” kell kidolgozni, amiben részletesebb leírásra kerül az, hogy miként kell módosítani a jelenlegi gyakorlaton ahhoz, hogy hatékonyabb, eredményesebb működést tegyen lehetővé. A szerződésmenedzsment szervezeti és informatikai háttere ezt a célt szolgálja.

A szakértők véleménye ugyanakkor az, hogy a javaslatok megvalósítása lényeges időigénnyel is járhat, ráadásul az egyes feladatok megvalósítása más feladatok elvégzésének függvénye, ezért a teljes rendszer bevezetése csak 6-9 hónapos időtávon belül realizálható.

### 1.1. Szerződés előkészítés, szerződéskötés

A szerződések döntő többségében az önkormányzati akarat megnyilvánulásai, melyeket a Polgármesteri Hivatalban készítenek elő. A tanulmány szerint a hivatali struktúrán belül javasolt létrehozni egy olyan **projekt jellegű csoportot** (kvázi szervezeti egységet), amelynek feladata – függetlenül az egyes szerződések értékhatárától – egyfajta jogi szakmai felügyeletet gyakorlása a szerződések teljes élettartamára vonatkozóan. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a szerződések előkészítése során nem szükséges a szerződés tartalma szerinti műszaki és pénzügyi szakértelem. Az ehhez szükséges humán erőforrás rendelkezésre állását a humán erőforrás kapacitás gazdálkodási tanulmány keretében külön vizsgáljuk.

A szerződések kezelése elsősorban jogi jellegű feladat, míg az azt megelőző beszerzési, közbeszerzési folyamat a jogi ismeretek mellett további ágazati szakmai és pénzügyi ismereteket követel meg. Ebből a szempontból elkülöníthető lenne két csoport is: egyrészt az, amelyiknek a feladata lenne a szerződések előkészítése, monitoringja,

másrészt az, amely pedig a szerződéskötési eljárásokat lebonyolítaná. A Polgármesteri Hivatal erőforrásainak szűkösségére tekintettel javasolt egy csoport létrehozása.

A szerződéses projektcsoport tehát teljes rálátással és kontrollal bírna valamennyi, az önkormányzat kiadási oldalához tartozó szerződésre. Itt érdemes megfontolni azt is, hogy a teljes rálátás érdekében ugyanezen csoport ne gyakoroljon-e felügyeletet a bevételi oldalra vonatkozó szerződések felett is. Esetünkben ez azt jelenti, hogy amennyiben a hivatal munkatársa, vagy az adott szervezeti egység feladatként kapja egy adott szerződés elkészítését, akkor a felelősnek haladéktalanul fel kell vennie a kapcsolatot a szerződéses projektcsoport vezetőjével a szükséges teendő meghatározása érdekében. Ebben az esetben a szerződés szakmai felelősének elsődleges feladata, hogy részletesen, világosan és egyértelműen meghatározza azokat a szakmai követelményeket, melyeket a szerződés tárgyában, illetve a teljesítéssel szemben támaszt, illetve a szerződés egyéb lényeges elemeire (ár, határidő, stb.). A projekt csoport állandó tagjai mellett az adott szerződésért felelős munkavállaló is projekt tagként vehet részt, ezzel is biztosítva a nagyobb elkötelezettséget és előkészítést.

Egyszerűbb szerződések esetében természetesen elvárható, hogy a szakmai előkészítő az szerződésminták felhasználásával már félkész tervezetet terjeszt a projektcsoport elé, míg bonyolultabb, nagyobb pénzügyi kihatással járó szerződések esetében a projektcsoport szerepe lényegesen hangsúlyosabb. Mindkét esetben ki kell hangsúlyozni azt a körülményt, hogy az önkormányzati döntés előkészítése, illetve a döntés megszövegezése során kiemelt figyelmet kell annak is szentelni, hogy az adott kérdésben melyek az önkormányzat céljai, és melyek azok az elvárások, melyeket teljesíteni kell.

A szerződések megkötése nemcsak a konkrét aláírási pillanatot, hanem azt a folyamatot, hogy miként készül el a végső szövegtervezet, és hogyan kerül aláírásra a szerződés. Természetesen ebben már beleértendő az is, hogy a szerződő partnerrel folyamatosan fenn kell tartani a kapcsolatot, kivéve, ha a versenyeztetési/közbeszerzési szabályok szerint történik a szerződés szövegének elkészítése. Ez utóbbi esetben a szerződést az ajánlatkérőnek kell lényegében véve teljes egészében elkészíteni, a bírálati szempontként szereplő adatok, információk kivételével.

Ennek alapján indokolt lehet a végső szerződéstervezeten a szakmai előkészítést végző köztisztviselő szignójának a feltüntetése is. Ez azért javasolt, mert amennyiben az aláírás

előtt még kérdés merülne fel, úgy azonnal meg lehet találni azt, aki a válaszokat meg tudja adni, nem is beszélve arról, hogy ez több év távlatában még sokkal nehezebb.

A szerződésekből legalább eredeti 2 példányt javasolt a Polgármesteri Hivatalban tartani, melyekből egy példányt az irattárban vagy az Önkormányzati Irodán kell tartani, míg a másik példányt a jelenlegi szabályozásnak megfelelően a Adó- és Pénzügyi Irodán.

## 1.2. Szerződések nyilvántartása

A jelenlegi szabályozás értelmében a szerződések nyilvántartása az Adó- és Pénzügyi Iroda feladata, ahol a nyilvántartás vezetése folyamatos. Az egységes nyilvántartás érdekében javasolt a **szerződéseknek egységes, külön iktatószámon való kezelése**, a könnyebb kezelhetőség érdekében. Itt kell felhívni a figyelmet arra, hogy vannak olyan szerződések, amelyeknek nincsen külön kifizetési igénye, pénzmozgás nem kapcsolódódik hozzá (pl. együttműködési megállapodások), ezért ebben az esetben már nehezebb a visszakereshetőség biztosítása. A könnyebb hozzáférhetőség biztosítása érdekében javasolt továbbá a **szerződések szkennelése és elektronikus nyilvántartása** is, azonban ennek a megoldása meghaladja jelen tanulmány kereteit.

Javasolt továbbá a jelenlegi szerződéses nyilvántartást olyan módon kiegészíteni, hogy az egyes szerződések lejáratához kapcsolódó olyan határidő is kerüljön beépítésre, mellyel a szerződés módosítás, az esetleges lejáratot megelőző új szerződéskötési előkészítés ideje is beépítésre kerül, ezzel is biztosítva a zavartalan működést.

## 1.3. Szerződések kezelése

Az egyes szerződések teljesítéséért önkormányzati részről elsődlegesen az illetékes szakmai egység a felelős. Ennek keretében javasolt az, hogy a szakmai felelős határozza meg a szerződés ellenőrzési időpontjait, illetve az adott időponthoz tartozó ellenőrzendő műszaki tartalmat, és ezt egy egységes nyilvántartási rendszerbe vigye fel. Az Önkormányzati Iroda tartja továbbiakban a kapcsolatot a vállalkozóval, és ellenőrzi a szerződés teljesítését, végrehajtását. Az előző javaslatokra tekintettel indokolt azt is szabályozni, hogy a szerződés jellegére tekintettel a végrehajtás menetéről milyen

időszakonként köteles tájékoztatni a szerződéses projektcsoport tagjait, akkor is, ha a végrehajtással nincs különösebb probléma. Vélelmezett szerződésszegés esetén mindenképpen indokolt a projekt csoport ülésének összehívása és részletes tájékoztatása, a további teendők tisztázása érdekében.

A szerződések teljesítésének igazolását a Süllyápi Polgármesteri Hivatal Gazdasági Ügyrendje szabályozza. A szabályzat megfelelően rendelkezik a teljesítésigazolás módjáról, itt elsősorban azt indokolt átgondolni, hogy teljesítésigazolásnak pontosan mi legyen a tartalma, különösen a nagyobb, illetve támogatott projektek esetében.

A kisebb értékű beszerzések esetében véleményünk szerint a továbbiakban is fenntartható az a gyakorlat, hogy azok ún. "megrendelő" kitöltésével kerülnek elfogadásra, illetve beszerzésre. Ezenél nyilvánvaló az, hogy a szükséges költségvetési fedezet rendelkezésre áll. Ebben az esetben döntés kérdése, hogy érdemes-e esetlegesen a megrendelővel érintett tételek esetében a szerződéses értékhatár csökkentése vagy sem. Pusztán a célszerűségi és időbeli lebonyolítási kérdésekre tekintettel vélhetően jelentősen megnövelné az ügyintézés idejét ez a megoldás, és hátráltatná a napi munkavégzést.

Javasolt továbbá az előzőekben meghatározott projektcsoportnak a nagyobb közbeszerzésekhez, projektekhez kapcsolódóan való működtetése. Jelenleg a város nagyobb projektjeinek fejlesztései a Polgármesteri Hivatalon belül több szakemberhez is tartoznak, azonban mindegyikük csak egy-egy kisebb részletét ismeri.

Ebből következően más-más egységeknél lehetnek a projekt iratai, ami a későbbi visszakeresést is megnehezíti, továbbá külső szakértők bevonása esetén ez még nehezebb lehet. Emellett a Hivatalban nem lesz olyan személy, aki az elejétől végi ismeri az adott projektet, az abban foglalt komplexebb folyamatokat. Több esetben is előfordult, hogy a pályázatírók a sikeres pályázat érdekében ragaszkodtak a megadott indikátorok maximumához, miközben a nyertes pályázat esetén az önkormányzatnak kellett biztosítania ezeket olyan többlet-ráfordítással, melyekhez szükséges erőforrásokkal nem kalkuláltak a projekt tervezése során.

A projekt menedzsment team működtetésével kikerülhetők azok a problémák, hogy az önkormányzat nem kap időben adatszolgáltatást a projekt helyzetéről, illetve a tájékoztatás nem teljes körű, ezért az előkészítés és a végrehajtás során nem megfelelő

döntések születnek, melyeknek költségvetési vonzata lehet. Ez akár a támogatás elnyerését, akár részleges visszafizetését, megvonását, akár a későbbiekben az utóellenőrzést követő szabálytalansági eljárásokban és büntetésekből nyilvánulhat meg.

## 2. Megtett intézkedések

A javaslatok megvalósítása érdekében egyrésztől kijelölésre került a szerződéseket felügyelő, kezelő projektcsoporthoz, mely átvezetésre került az SZMSZ-en és a munkaköri leírásokon.

Másrésztől beszerzésre és beüzemelésre került egy feladatkezelő szoftver, mely alkalmas a szerződések rögzítésére és nyomon követésére. A beszerzett hivatali feladatkezelő rendszer hatékonyan támogatja a vezetői értekezletek, önkormányzati koncepciók, stratégiák, pályázatok és a napi gyakorlatból adódó feladatok követését. Segítségével a feladatok, szerződések nyilvántartása és kezelése egyszerűvé válik.

A rendszer webes felületen keresztül, bejelentkezést követően érhető el és a funkcióit a különböző jogosultsági szinteknek megfelelően érhetik el a felhasználók. A feladatok státusz szerint különböző színekkel lettek megjelölve, ezzel is segítve azok áttekintését.

A rögzítési folyamat feladat vagy részfeladat létrehozásával kezdődik. A feladat típusának, a felelős osztály, személy és tisztségviselő valamint a feladatot végrehajtó személy megadását lenyíló lista segíti. A felelős osztályok, azok csoportjai és munkatársai külön felületen rögzíthetők.

Sülysáp, 2014. december



Horinka László  
polgármester



Tóth Krisztina  
jegyző