

SÜLYSÁP VÁROS ÖNKORMÁNYZATA

SZERVEZETFEJLESZTÉSE

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0052



**A projekt eredményeit és a megvalósítás
tapasztalatait összegző beszámoló**

2014. december

TARTALOMJEGYZÉK

1. Előzmények	4
1.1. Pályázat célja és intézkedési területei	5
1.2. Süllysap Város Önkormányzata szervezetfejlesztési előzményei.....	6
2. Süllysap Város Önkormányzata pályázati célkitűzései	8
2.1. A pályázati projekt elindítását megalapozó körülmények.....	8
2.2. A szervezetfejlesztési projekt célja	9
2.3. A projekt kapcsolódása a szervezeti stratégiához	9
2.4. A projekt által szükségszerűen érintett területek	11
2.5. Az önként vállalt tevékenységek.....	11
2.6. A pályázati projekt tartalma.....	12
2.7. A projekt keretében tervezett eredménytermékek	15
3. ÁROP-1.A.2. számú A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című nyertes pályázatban vállalt intézkedések felülvizsgálata	16
3.1. A projektelem célja	16
3.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	17
3.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	19
4. A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata...	20
4.1. A projektelem célja	20
4.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	20
4.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	22
5. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszútávú opcióinak és stratégiájának kidolgozása	26
5.1. A projektelem célja	26
5.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	26
5.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	30

6. Feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása	33
6.1. A projektem célja	33
6.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	33
6.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	35
7. A települési közszolgáltatások összehangolása az állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával	36
7.1. A projektem célja	36
7.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	36
7.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	39
8. Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer.	42
8.1. A projektem célja	42
8.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	42
8.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	43
9. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata	45
9.1. A projektem célja	45
9.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	45
9.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	46
10. Polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának felülvizsgálata	49
10.1. A projektem célja	49
10.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan	49
10.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai	51
11. Összegzés	53

1. Előzmények

Az Államreform Operatív Program keretében 2007-2010. között több önkormányzatok számára elérhető szervezetfejlesztési pályázati konstrukció is megvalósult (ÁROP-1.A.2 A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése, ÁROP-3.A.1 A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép-magyarországi régióban).

A tervezett új fejlesztésekre vonatkozóan fontos figyelembe venni, hogy az önkormányzatok feladatköre, jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-jével, amikor a járási kormányhivatalok is megkezdték működésüket lezárva a megyei kormányhivatalok megalakulásával megkezdett közigazgatási átalakítást. Ez egyrészt azt jelenti, hogy az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat és hatáskörei jelentősen visszaszorulnak és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé fog eltolódni. A feladatok és hatáskörök átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok fokozott figyelmet fordítsanak a település-menedzsment gyakorlat, valamint a munkatársak ezzel kapcsolatos készségeinek fejlesztésére. Másrészt az átalakuló szervezet felépítésével, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztésével fontos a polgármesteri hivatalok működés folytonosságának biztosítása, az átalakítás során és azt követően a folyamatok zökkenőmentes működtetéséhez, a működési színvonal és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése és az ezzel kapcsolatos jó gyakorlatok és módszerek adaptálása.

Fentiekén túl az önkormányzatok egyre több új feladattal és egyre nagyobb kihívásokkal szembesültek.

- a világszintű gazdasági recesszió következtében visszaesett gazdasági teljesítményből adódó foglalkoztatási problémák;
- a társadalmi konfliktusok megelőzésének, kezelésének fokozódó szükségessége;
- a lakosságmegtartás kihívásai;
- a humánszolgáltatások újraszervezésének új körülményei;

- az uniós fejlesztési források pályázásához és szakszerű, hosszú távon is hatékony felhasználásához szükséges új feladatkörök;
- bizonyos településméretek esetében (járás, kistérség) komplex szolgáltatások megszervezésének szükségessége akár az államigazgatás rendszerének közvetlen fenntartói szerepvállalásával, akár a civil szféra bevonásával;
- helyi stratégiai programok kidolgozásának egyre növekvő jelentősége (jogsabályi kötelezettség, fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés)

A Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (MP 12.0) 2.2. „Illeszkedés az önkormányzati reformhoz” című pontja fejti ki, hogy az önkormányzatok világa jelenleg mélyreható változásokon megy keresztül. *„Az Országgyűlés elfogadta a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvényt (Mötv.), amely újragondolja az önkormányzatok köz- és államigazgatási feladatellátását, az állami felelősségi köröket az önkormányzatok irányában, valamint az önkormányzatok intézményi feladatellátását. A Mötv. (...) költségtakarékos, feladatorientált rendszert épített ki, amely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre. A közjogi rendszer egészére kiható jelentőséggel bír a jóhiszemű, rendeltetésszerű joggyakorlás elvének és a kölcsönös együttműködés kötelezettségének rögzítése. Elvi jelentőségű újdonság, hogy (a Mötv.) öngondoskodást, a közösségi feladatokhoz való hozzájárulást is előír. Új elem továbbá a település önfenntartó képességének erősítésére, a helyi erőforrások feltárására, kiaknázására, az öngondoskodás elvének érvényesítésére vonatkozó előírás. A Mötv. új alapokra helyezi az önkormányzatok gazdálkodásának, finanszírozásának rendszerét is. A feladatfinanszírozás rendszerének kialakítása a 2013. évi költségvetés tervezésével egyidejűleg zajlik.” (MP. 12.0 12-13. oldal)*

1.1. Pályázat célja és intézkedési területei

A pályázat a Magyar Programban foglalt célokkal összhangban két célt tűzött ki az önkormányzatok fejlesztése területén:

- Az Önkormányzati törvény és a Járási törvény rendelkezéseinek megfelelően megváltozik az önkormányzatok feladatköre, amely a polgármesteri hivatalok, az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében is változásokat tesz szükségessé – a pályázat egyik célja a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.
- Az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt.

A korábbi projektek tanulságaiból kiindulva és pozitív tapasztalatait továbbfejlesztve jelen pályázati konstrukció keretében konkrét, jól körülhatárolható fejlesztési intézkedések végrehajtására lehetett pályázni a Magyar Program **szervezet beavatkozási területéhez, feladat beavatkozási területéhez, eljárás beavatkozási területéhez és személyzet beavatkozási területéhez** kapcsolódóan.

1.2. Süllyap Város Önkormányzata szervezetfejlesztési előzményei

Süllyap Város Önkormányzata 2008. évben 20.000.000 Ft támogatást nyert az ÁROP-2007-3-A-1/A. pályázat megvalósítására. A projekt keretében felülvizsgálatra került a polgármesteri hivatal szervezeti működése. A döntési mechanizmus korszerűsítése témakörében áttekintették az általános döntési kompetenciákat, a belső szervezeti egységek közötti együttműködést és koordinációt.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása feladatcsoport keretében új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák kerültek bevezetésre [projektszemlélet, feladatfinanszírozás, nullbázisú költségvetés], továbbá a stratégia költségvetés alapjait is elsajátították az érintettek.

A partnerség erősítése témakörben Információs Központot alakítottak ki, PR-szakreferens került alkalmazásra, valamint internet alapú technikák bevezetésére is sor került a helyi igények mind teljesebb körű felmérése érdekében.

A projekt szervesen kapcsolódik Süllyáp Város Önkormányzata korábbi AROP projektjéhez, annak továbbfejlesztését szolgálja az időközben bekövetkezett változásokhoz adaptálva. A program kapcsolódik továbbá a Településfejlesztési Stratégia [76/2008. (III. 17.) ÖKT hat.], a Szolgáltatástervezési Konceptió [47/2009. (III. 19.) ÖKT hat.], a Közfoglalkoztatási Terv [46/2009. (III. 19.) ÖKT. hat.], a Közoktatási Fejlesztési és Intézkedési Terv 2008-2013. [298/2007. (XII. 17.) ÖKT hat.], valamint a Gazdasági Program [309/2007. (XII. 17.) ÖKT hat.] megvalósításához.

2. Süllyap Város Önkormányzata pályázati célkitűzései

2.1. A pályázati projekt elindítását megalapozó körülmények

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény és a járások kialakításával összefüggő módosítások rendelkezéseinek megfelelően 2013. január 1-jével megváltozott az önkormányzatok feladatköre. Az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorultak és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el.

Az államigazgatási feladatok döntő részét átvette a járási hivatal, az állam átvette az alapfokú oktatási intézmények fenntartását, ugyanakkor a Móra Ferenc Általános Iskola és a Szent István Általános Iskola működtetéséhez szükséges forrásokat továbbra is az önkormányzatnak kell biztosítania. Az önkormányzat biztosítja a továbbiakban is a 4 tagóvodából álló összevont óvoda és a közelmúltban épített bölcsőde működtetését. A kistérségi családsegítő szolgálat központja Süllyap lett.

A város dinamikus fejlődését elsődlegesen a fővároshoz közeli elhelyezkedése biztosította, melyhez hozzájárultak a kiépített közművek, infrastruktúra, továbbá a helyi munkahelyek száma is fejlődött.

Az ÁROP pályázat megvalósítását követően - különösen a megváltozott feladatstruktúrához, és a város fejlődéséhez kapcsolódóan - nem kerültek felülvizsgálatra a projekt előkészítése, megalapozása során tett előfeltevések, az ezek alapján megvalósított intézkedések, illetve az intézkedések eredményei, ami elengedhetetlenül szükségessé teszi az újabb szervezetfejlesztési projekt megvalósítását, melyről előzetes döntés született az önkormányzatnál.

Az önkormányzat költségvetésében az állami támogatási rész feladatfinanszírozású lett, ami a további gazdálkodási feladatok lényeges racionalizálását követeli meg.

Az önkormányzat tevékenységének súlypontja a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés és közműfejlesztés felé tolódott el, melynek

szervezeti elemei, formája és gyakorlata nem alakult ki a polgármesteri hivatal működésében.

Ugyancsak szükséges, hogy a településmenedzsment ismeretek, szolgáltató ismeretek és attitűd mind a hivatal, mind pedig a tulajdonában lévő nonprofit társaság napi gyakorlatába épüljön be, a munkatársak eszerint végezzék tevékenységüket.

Az önkormányzat és a polgármesteri hivatal jelenleg nem rendelkezik ezekkel az ismeretekkel, ezért mindenképpen szükséges szakmai segítség ahhoz, hogy tevékenységét és gazdálkodását át tudja alakítani.

Ugyanakkor alapvető fontosságú az az igény is, hogy mindezen változások úgy menjenek végbe a polgármesteri hivatal működésében, hogy azok ne akadályozzák a folyamatos munkavégzést, és a stratégiai céljait elérő, fenntarthatóan és költséghatékonyan működtethető önkormányzati működést alapozzon meg.

Sülysáp Város Önkormányzata döntött arról, hogy a fentiekben részletezett indokok alapján szervezetfejlesztési projektet indít, melyhez támogatást az ÁROP-3.A.2-2013. számon megjelent pályázat keretében igényel.

2.2. A szervezetfejlesztési projekt célja

- a) Sülysáp Város Önkormányzata megváltozott feladataihoz kapcsolódóan a szervezeti változások felmérése, megtervezése és megvalósítása, illetve az elért eredmények visszacsatolása és fenntartása, fejlesztése a hatékony önkormányzati működési és szolgáltatási struktúra fenntartása és fejlesztése érdekében;
- b) A megváltozott feladatstruktúrához (kötelező és önként vállalt) adaptált költségstruktúra kialakítása, a szükséges, és a további időszakban is fenntartható költségcsökkentési, hatékonyságnövelési intézkedések megalapozása és végrehajtása.

2.3. A projekt kapcsolódása a szervezeti stratégiához

A bevezetőben megfogalmazott változások a polgármesteri hivatalok és az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében is változásokat

tettek szükségessé. A pályázat célja az volt, hogy járuljon hozzá a szükséges változások felméréséhez, megtervezéséhez, megvalósításához, és támogatása az eredmények visszacsatolását.

A projekt három szervezeti és településfejlesztési stratégia céljaihoz kapcsolódott:

- a) Süllyap Nagyközség településfejlesztési stratégia 2007-2013
- b) Süllyap Nagyközség Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése 2009-2013
- c) Környezetvédelmi Program 2009-2014

Süllyap Nagyközség településfejlesztési stratégia 2007-2013

A stratégia keretében meghatározásra kerültek a település legfontosabb céljai és az arra irányuló feladatok, a terület felhasználás, gazdaság, közlekedés és szociális területeken, valamint a polgármesteri hivatal szervezeti működése, a döntési mechanizmus korszerűsítése. Ehhez kapcsolódik a célok felülvizsgálata (1. tevékenység), a belső szervezeti egységek közötti együttműködés és koordináció, a partnerség erősítése érdekében tervezett feladatok (2. A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata), valamint a települési stratégiák és a költségvetési gazdálkodás felülvizsgálata [3. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása).

Süllyap Nagyközség Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése 2009-2013

A feladatok és hatáskörök átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzat fokozott figyelmet fordítson a település-menedzsment gyakorlat, valamint a munkatársak ezzel kapcsolatos készségeinek fejlesztésére. A folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztésével fontos a polgármesteri hivatalok működésének folytonosságának biztosítása, a működés és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése. [4. Feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása, 12. Polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának felülvizsgálata)

Környezetvédelmi Program 2009-2014

Az Önkormányzat felelősségi körébe tartozó területeken meghatározza azokat a célokat, amelyek hozzájárulnak a település környezeti minőségének javításához, az ehhez szükséges eszközöket, erőforrásokat és az intézkedések ütemezését.

A program alapján, az egyes területeken összehangolt rövid távú intézkedési tervek kidolgozása válik lehetővé, melyhez jól illeszkednek jelen projekt települési közszolgáltatási (5. tevékenység), illetve az intézményi erőforrások optimalizálása [6. tevékenység]

2.4. A projekt által szükségszerűen érintett területek

Valamennyi átfogó szervezetfejlesztés elengedhetetlen része a szervezet jelenlegi állapotának felmérése, szervezeti diagnózis felállítása. Ugyancsak fontos az is, hogy az átfogó fejlesztés során a meglévő stratégiát felül kell vizsgálni, új, a jelenlegi helyzetre és körülményekre adaptált stratégiát kell kialakítani, továbbá meg kell fogalmazni az önkormányzat számára a stratégia megvalósításához szükséges legfontosabb intézkedéseket, stratégiai projekteket. Mindezek együttes megvalósításához olyan képzési programot kell végrehajtani, mely az ezekhez szükséges ismereteket át tudja adni az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és önkormányzati intézmények vezetői számára.

Ezek szükségesek mindahhoz, hogy olyan szervezeti változtatásokat lehessen végrehajtani, amelyek az önkormányzat alapvető stratégiai céljait szolgálják.

A szervezetfejlesztési projekt további lényeges eleme a képzési feladatok egyéni, a személyes hatékonyság fejlesztését szolgáló része.

2.5. Az önként vállalt tevékenységek

1. A települési közszolgáltatások összehangolása az állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával.
2. Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer.
3. Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről.

4. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata.

A projekt hozzájárul továbbá az önkormányzat költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatásához annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatás kínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyen részt.

2.6. A pályázati projekt tartalma

1. Az ÁROP-2007-3-A-1 A projekt keretében meghatározott előfeltevések, megtett intézkedések és létrehozott eredmények áttekintése.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, dokumentációk, folyamatok áttekintése, értékelése

Területi hasznosulás: az önkormányzat közigazgatási területe

2. A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok egységes, jó gazda szemléletű felülvizsgálatával felmérni a lehetséges költségcsökkentési, hatékonyságnövelési lehetőségeket és meghatározni az ezekhez szükséges szervezeti változásokat, az egységesebb település-menedzsment kialakítása.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, szerződött

Területi hasznosulás: intézmények, gazdasági társaságok az önkormányzat közigazgatási területe, adott infrastruktúrák esetében

3. A fenntartható költségvetési egyensúly és a településfejlesztési célkitűzések összhangjának biztosítása, a települési stratégia és a stratégiai dokumentumok költségvetési vonzatainak, valamint a feladatok átalakulásából származó valós költségek meghatározása, a finanszírozási költségek csökkentése, az önkormányzat gazdálkodásának lehetséges költségcsökkentési, hatékonyságnövelési beavatkozásainak meghatározása.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, önkormányzati intézmények, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság, további önkormányzatok, kistérségi társulás, javaslatok kidolgozása, véleményezése, értékelése

Területi hasznosulás: önkormányzat közigazgatási területe, a kistérségi társulás közigazgatási területe

4. Az étkeztetéssel kapcsolatos feladatok ellátásának és finanszírozási modelljének kidolgozása.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, önkormányzati intézmények, további önkormányzatok, kistérségi társulás, modell javaslatok kidolgozása, véleményezése, értékelése

Területi hasznosulás: az önkormányzat közigazgatási területe, a kistérségi társulás közigazgatási területe

5. Széleskörű, alapos és célirányos információgyűjtés és elemzés a lakossági közszolgáltatásokkal kapcsolatban, a szükséges változtatások megalapozása, illetve a változások eredményének lakossági elégedettségre gyakorolt hatásának mérése érdekében. A nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók által biztosított közszolgáltatások összehangolása a lakossági igényekkel, a szolgáltatási színvonal.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, nem önkormányzati szolgáltatásnyújtó gazdasági társaságok, szolgáltatásokkal szembeni elvárások és teljesítési feltételek meghatározása, együttműködési lehetőségek feltárása

Területi hasznosulás: az önkormányzat közigazgatási területe, a szolgáltatásnyújtók által ellátott terület

6. A fejlesztés célja olyan egységes önkormányzati iktatási-pénzügyi-számviteli informatikai rendszer bevezetése, mellyel a döntés-előkészítési, döntési és végrehajtási feladatok támogatása a jelenleginél jóval hatékonyabban valósítható meg, és alapul szolgál az e-közigazgatási tevékenységhez.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, önkormányzati intézmények, elvárások megfogalmazása, a szoftver betanulása, működtetése és alkalmazása

Területi hasznosulás: az önkormányzat közigazgatási területe

7. A szolgáltató önkormányzati misszió elérését szolgáló egységes szolgáltatói folyamatszervezés és attitűd kialakítása, a TÁVÜSZ Kft. és a polgármesteri hivatal kiszolgáló tevékenységekkel kapcsolatos folyamatainak átalakítása, optimalizálása.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, önkormányzati intézmények, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság, a folyamatok felülvizsgálata

Területi hasznosulás: az önkormányzat közigazgatási területe

8. A Szervezeti és Működési Szabályzat alapján a munkaköri leírásokkal összhangban, a munkakörök értékelése és munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák feltárása. A teljesítmény és a munka értékelésének rendszeressé tétele, a tapasztalatok visszacsatolása az egyéni és szervezeti fejlődés érdekében. A teljesítményorientáció tudatosítása és erősítése.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, önkormányzati intézmények, munkaköri leírások felülvizsgálata, kompetencia térképhez szükséges információk átadása, feladat-felelősség-hatáskör meghatározása

Területi hasznosulás: az önkormányzat közigazgatási területe

9. Az egyes intézkedések nyomon követésével biztosítani a szervezetfejlesztési projekt céljainak megvalósítását, a rendelkezésre álló erőforrások hatékony, célzott felhasználásának biztosítása, az időbeli ütemezés és a rendelkezésre álló költségkeretek betartása.

Együttműködés szintje: önkormányzat, polgármesteri hivatal, feladatok, határidők követése

Területi hasznosulás: az önkormányzat közigazgatási területe

2.7. A projekt keretében tervezett eredménytermékek

- 1 db ÁROP-2007-3-A-1/A projekt megvalósulását bemutató tanulmány,
- 1 db támogató infrastruktúrát bemutató tanulmány,
- 1 db intézményirányítási modell,
- 1 db hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány,
- 3 db rövidtávú költségcsökkentési opció megvalósításából származó megtakarítás felmérése,
- 1 db a megváltozott feladatellátást lekövető, jóváhagyott belső szabályzat az étkeztetésre,
- 1 db feladat-ellátási és finanszírozási modell az étkeztetésre,
- 1 db tanulmány a nem önkormányzati közszolgáltatások összehangolására,
- 1 db igény, modul és funkció specifikáció,
- 1 db ajánlati felhívás és ajánlati dokumentáció,
- 1 db vállalatirányítási program,
- 2 db személyes megkérdezéssel minta 500 főn, 1000 (2 x 500) db kitöltött kérdőív és
- 2 db lakossági kérdőív kiértékelő tanulmány,
- 1 db online adatgyűjtés összesítés és kiértékelés,
- 3 db átszervezett és elfogadott folyamat,
- 1 db tematikus képzés 20 fő részére,
- 1 db megvalósíthatósági tanulmány,
- 1 db kompetencia térkép,
- 1 db tematikus képzés,
- 2 db időközi előrehaladási jelentés,
- 1 db zárójelentés

3. ÁROP-1.A.2. számú A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című nyertes pályázatban vállalt intézkedések felülvizsgálata

3.1. A projektelem célja

Sülysáp önkormányzata 2008 évben 20.000.000 Ft támogatást nyert az ÁROP-1.A.2. pályázat megvalósítására. A projekt keretében felülvizsgálatra került a polgármesteri hivatal szervezeti működése. A döntési mechanizmus korszerűsítése témakörében felülvizsgálatra került az általános döntési kompetencia, a belső szervezeti egységek közötti együttműködés és koordináció.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása feladatcsoport keretében új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák kerültek bevezetésre (projektszemlélet, feladatfinanszírozás, null-bázisú költségvetés), továbbá a stratégia költségvetés alapjait is elsajátították az érintettek.

A partnerség erősítése témakörben Információs Központot alakítottak ki, PR-szakreferens került alkalmazásra, valamint internet alapú technikák bevezetésére is sor került a helyi igények mind teljesebb körű felmérése érdekében.

A pályázat megvalósítását követően – különösen a megváltozott feladatstruktúrához kapcsolódóan nem kerültek felülvizsgálatra projekt előkészítése, megalapozása során tett előfeltevések, az ezek alapján megvalósított intézkedések, illetve az intézkedések eredményei, ami elengedhetetlenül fontos az újabb szervezetfejlesztési projekt megvalósításához.

E területen a feladat az ÁROP-1.A.2. projekt keretében meghatározott előfeltevések, megtett intézkedések és létrehozott eredmények áttekintése volt.

A projekt keretében végrehajtandó főbb intézkedések a következők voltak:

1. A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítésének vizsgálata és működésének optimalizációja.
2. Az önkormányzati intézmények felülvizsgálata, korszerű település-üzemeltetési és –fejlesztési program kidolgozása.

3. A Polgármesteri Hivatal ügyintézési eljárásrendjeinek és ügyfélszolgálati tevékenységének felülvizsgálata.
4. Szervezeti és Működési Szabályzat felülvizsgálata.
5. Projektszemlélet erősítése önkormányzati döntéshozók és intézményvezetők képzése révén.
6. Költségvetési eljárásrend felülvizsgálata.
7. Gazdálkodási eljárásrend felülvizsgálata.
8. Településfejlesztési stratégia felülvizsgálata.
9. Szakpolitikai koncepciók felülvizsgálata.
10. Közbeszerzési eljárásrend felülvizsgálata.
11. Pénzügyi és költségvetési végrehajtási ellenőrzés felülvizsgálata.
12. Helyi Kommunikációs Stratégia kialakítása.

3.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

A döntési mechanizmus korszerűsítése témakör vizsgálata:

1. az előfeltevések áttanulmányozása, az azóta eltelt időszakkal való összevetése, az eltérések meghatározása;
2. a vállalt intézkedések teljesítésének időbeli vizsgálata, az esetleges eltérések meghatározása, az eltérések okainak feltárása, a további önkéntes intézkedési módosítások vizsgálata;
3. a vállalt eredmények teljesítésének időbeli vizsgálata, az esetleges eltérések meghatározása, az eltérések okainak feltárása.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása témakör vizsgálata:

1. az előfeltevések áttanulmányozása, az azóta eltelt időszakkal való összevetése, az eltérések meghatározása;
2. a vállalt intézkedések teljesítésének időbeli vizsgálata, az esetleges eltérések meghatározása, az eltérések okainak feltárása, a további önkéntes intézkedési módosítások vizsgálata;

3. a vállalt eredmények teljesítésének időbeli vizsgálata, az esetleges eltérések meghatározása, az eltérések okainak feltárása.

A partnerség erősítése témakör vizsgálata:

1. az előfeltevések áttanulmányozása, az azóta eltelt időszakkal való összevetése, az eltérések meghatározása;
2. a vállalt intézkedések teljesítésének időbeli vizsgálata, az esetleges eltérések meghatározása, az eltérések okainak feltárása, a további önkéntes intézkedési módosítások vizsgálata;
3. a vállalt eredmények teljesítésének időbeli vizsgálata, az esetleges eltérések meghatározása, az eltérések okainak feltárása.

Az ÁROP-1.A.2. projekt kapcsán valamennyi témakör esetében áttanulmányozásra kerültek a pályázati dokumentációk, az időközi és zárójelentések, továbbá az elkészített tanulmányok, szabályzatok. Ezután megtörtént a követő jelentések, eredmények vizsgálata, azok összehasonlítása a tervezett értékekkel. A szakértői vizsgálat során külön hangsúlyt fektettünk arra, hogy az elért eredmények időbeli változását, illetve azok fenntartását milyen körülmények, változások befolyásolták. Ugyancsak meghatározásra kerültek az eltérések okai, azok amelyeket külső körülmények befolyásoltak, és azok is, amelyek a hivatali szervezet működési problémáiból adódtak.

Az egyes témakörök kapcsán a polgármester, jegyző és az illetékes érintett egységek vezetőinek és kollégáinak bevonásával kérdőíves személyi interjú készült, aminek keretében az elért eredményekhez, azok fenntartásához és fejlesztéséhez való szubjektív elemek, illetve a javasolt módosítások kerültek feltárásra. Kiemelt figyelmet fordítottunk a kérdőíves interjúban arra is, hogy a feladatok megváltozásából adódóan milyen korrekciók szükségesek az elkészült anyagokban, illetve a jelenlegi ÁROP projekt mely elemei kapcsán lehetséges ezeknek a módosításoknak az elvégzése.

A vizsgálatot követően a szakértők által összeállításra került a korábbi ÁROP projekt megvalósulását bemutató tanulmány, melyet a polgármester és a jegyző együttesen fogadott el.

3.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

A projektem kapcsán részletesen áttekintésre kerültek az egyes intézkedések keretében a szakértők által tett megállapítások, fejlesztési javaslatok, illetve az ezek eredményeként elfogadott módosított, illetve újra elkészített dokumentumok, valamint képviselő-testületi határozatok. Mindezek alapján a következő megállapítások születtek:

A korábbi ÁROP projekt keretében elvégzett szervezetfejlesztési intézkedések mindegyike megvalósult a projekt befejezésére.

A szervezetfejlesztést végző szakértők alapos, körültekintő munkát végeztek, a javaslatok szakmaisága, alátámasztottsága kiváló, a munka dokumentálása jónak tekinthető.

Az egyes elvégzett intézkedése csak részben tekinthetők eredményesnek, mivel azok nagyobb része mára már elavultnak tekinthető, a folyamatos jogszabályi változások, illetve az önkormányzati feladatkörök 2013. január 1-ét követő változására tekintettel, vagyis nem a szakértői munka nem megfelelő színvonalára vezethetők vissza.

A szakértők által megfogalmazott eljárásrendi javaslatok módosítása azóta is folyamatosan történik, az ott meghatározott struktúrában.

Az önkormányzat vezetése legeredményesebbnek a településüzemeltetés átalakítását, az ahhoz kapcsolódó városüzemeltetési, karbantartási informatikai alkalmazás bevezetését és működtetését, továbbá az eljárásrendek felülvizsgálatát ítélte.

A jelenlegi ÁROP projekt keretében folyó szervezetfejlesztési tevékenység szakmai szempontból alapozhat az önkormányzati intézmények átvilágítására, a polgármesteri hivatal működésének optimalizációjára, illetve az eljárásrendek kidolgozására. Ugyanakkor a megváltozott önkormányzati feladatok mélyebb, stratégiai szemléletű, tulajdonosi és üzemeltetői ismeretek megvalósítására, elsajátításának beépítésére kell, hogy fókuszáljanak, melyekkel a folyamatosan változó jogszabályi környezet ellensúlyozható, és az önkormányzat számára hosszabb időtávon is fenntartható, hatékonyabb működés biztosítható, a lakosok elégedettsége mellett.

Az intézkedések fenntarthatósága – részben a megváltozott jogszabályi környezet, részben a rendelkezésre álló erőforrások beszűkülése miatt – csak kicsiny mértékben volt biztosítható, döntő többségében érdemi változtatásokat kellett végrehajtani.

4. A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

4.1. A projektetem célja

Az önkormányzati feladatok átalakulásából fakadóan csak részlegesen történt meg a támogató infrastruktúra, intézmények és az önkormányzat tulajdonában lévő TÁVÜSZ Kft. tevékenységének, illetve az ezek működését meghatározó szerződések felülvizsgálata, különös tekintettel a településüzemeltetési, karbantartási, takarítási, gondnoksági és iskolaüzemeltetési tevékenységekre. Ez a körülmény azonban jelentős mértékben hátráltatja az egységes szemléletű önkormányzati gazdálkodást és költséghatékonyság megvalósítását.

A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok egységes, jó gazda szemléletű felülvizsgálatával felmérni a lehetséges költségcsökkentési, hatékonyságnövelési lehetőségeket és meghatározni az ezekhez szükséges szervezeti változásokat, az egységesebb település-menedzsment kialakítása.

4.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

Az egyes támogató és kiszolgáló infrastrukturális területek jelenlegi helyzetének felülvizsgálata:

1. a támogató és kiszolgáló területek meghatározása az önkormányzati feladatok és a polgármesteri hivatal SZMSZ-e alapján;
2. a támogató és kiszolgáló területek munkavégzését meghatározó jogi keretek (jogszabályok, utasítások, előírások és szerződések) áttekintése;
3. a munkavégzés módjának felmérése;
4. a támogató és kiszolgáló területeken feladatokat végző, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság (TÁVÜSZ Kft.) tevékenységének átvilágítása.

A támogató és kiszolgáló infrastrukturális területek módosítása:

1. a kiszervezett és kiszervezhető területek, az azok hatékonyságát mérő adatok, valamint a kiszervezéssel elérhető eredmények meghatározása;
2. a kiszervezhető területek irányítására, feladat ellátására vonatkozó javaslatok kidolgozása;
3. a kiszervezhető területek és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működésnek vizsgálata, a szükséges szervezeti módosítások meghatározása;
4. a kiszervezéssel kapcsolatos jogi és szerződéses viszonyok főbb elemeinek meghatározása;
5. a kiszervezéshez kapcsolódó költség-haszon elemzés elvégzése;
6. a feladatvégzést támogató új intézményirányítási modell kidolgozása.

A projektelem megvalósítása a támogató és infrastrukturális területek meghatározása alapozta meg a hivatal működési rendjét szabályozó SZMSZ áttekintésével, illetve a polgármesterrel, jegyzővel és az SZMSZ-ben meghatározott főbb egységek vezetőivel készített interjúkkal. Az esetleges ellentmondások alapján újabb pontosításra került sor a polgármesterrel és a jegyzővel, majd a területek véglegesítésére. Ezután az egyes területekhez kapcsolódó jogszabályok, belső előírások és szerződések áttekintése történt meg a hivatal adatszolgáltatása alapján külső szakértők bevonásával. A jelenlegi tevékenységek, a megváltozott tevékenységi struktúra és a jogi keretek alapján meghatározásra kerültek mindazon területek, ahol beavatkozásra van szükség.

A következő lépcsőben megtörtént az egyes területeken történő munkavégzés felülvizsgálata az adott területen dolgozó polgármesteri hivatali munkatársak bevonásával, annak érdekében, hogy feltárásra kerüljenek azok a további körülmények, szervezeti, humán erőforrásra visszavezethető okok is, amelyek az írásos szabályzattól való esetleges eltéréseket indokolják.

Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság tevékenységének felülvizsgálata a társaság vezetőivel készített mélyinterjúkra, az alapító okiratok és az eltelt három év beszámolóinak és üzleti jelentéseinek áttanulmányozásán alapul. Egyúttal vizsgálat alá került az is, hogy a jelenlegi feladatellátáshoz megfelelő dokumentálás kapcsolódik-e, akár az érintett szervezetek között, akár az egyes szervezeteken belül. A felülvizsgálat során

külön figyelmet szenteltünk annak, hogy a megváltozott feladatokból adódóan milyen változások várhatók a gazdasági társaságnál, és ezeknek milyen költségvetési vonzata van az önkormányzatnál.

A kiszervezett és kiszervezhető területek, illetve azok hatékonyságát mérő mutatószám(ok) meghatározása az önkormányzat és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság vezetőinek bevonásával megtartott egyeztetés keretében történt meg. Ezt követően a megvalósíthatónak minősített intézkedések esetében egyedileg történt meg a hivatal, illetve a kijelölt gazdasági társaság illetékes munkatársai bevonásával az egyes intézkedések hatékonyságának vizsgálata. Ezt követően szakértői segítséggel a hivatali vezetők jóváhagyásával megtörtént a kiszervezhető területek és azok önkormányzati gazdasági társasághoz, illetve más társasághoz való hozzárendelése, valamint a szükséges szervezeti módosítási igények feltárása.

A kiszervezhető feladatok meghatározását követően szakértői segítséggel megtörtént az azokkal elérhető költségmegtakarítás vizsgálata, a pénzügyi költségek és hasznok meghatározása, külön-külön a belső és külső végrehajtás esetét vizsgálva, önálló szakértői tanulmány keretében.

A támogató és kiszolgáló infrastrukturális területeken megváltozó feladatok és tevékenységek új, egységes szemléletű intézményirányítási modell elkészítését tették szükségessé, melynek részei a tevékenységek, az azokért felelős hivatali szervezeti egységek, intézmények, illetve külső gazdasági társaságok, az irányítást lehetővé tevő eszközök, eljárások meghatározása. A szakértői tanulmány tervezetét két külön egyeztetés keretében tárgyaltuk meg, a hivatali szervezet, illetve a külső intézmények vezetőivel, majd ezután került véglegesítésre és jóváhagyásra a hivatal vezetése által.

4.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

A szerződéses kapcsolatok terén áttekintésre kerültek az önkormányzat által ellátandó kötelező és önként vállalt feladatok, azok ellátásának módja és az ellátó szervezet.

A szerződések esetében áttekintésre és véleményezésre kerültek a közszolgáltatási szerződések, az önkormányzat szakmai tevékenységeinek támogatásához igénybe vett vállalkozókkal kötött szerződések, valamint az önkormányzat és intézményei, illetve a város üzemeltetéséhez kapcsolódó további szerződések. Több szerződés esetében megállapítható volt, hogy azok műszaki, szakmai tartalma nem kellő részletezettséggel került kidolgozásra, továbbá hiányoztak, vagy csak elhanyagolható mértékűek voltak a szerződést biztosító mellékkötelezettségek, melyek a szerződés nem megfelelő teljesítése esetében érvényesíthetők.

A szerződéses folyamatok elemzése érdekében áttekintésre került a Süllyápi Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata. Az elemzés alapján megállapításra került, hogy nincs olyan szabályozás, mely a teljes szerződéses folyamatot magában foglalná, az egyes szervezeti egységek számára csak egy-egy részfeladat került meghatározásra.

A támogató infrastruktúra esetében javaslattételre került sor az egyedi szerződések módosítására, javítására, illetve a szerződések előkészítésére és egységesen alkalmazandó szerződéses iratminták összeállítására mind a versenyeztetési eljárás, mind pedig a közbeszerzési eljárás keretében. Felmerült továbbá a beszerzési terv részletesebb formában való elkészítésének igénye, éppen az egybeszámítási kötelezettségek figyelembe vétele érdekében.

Az intézményirányítási modell keretében a szerződésmenedzsment folyamat teljes körű megvalósítására készült javaslat, melyben részletesen meghatározásra kerültek a szerződések előkészítéséhez, a szerződéskötéshez, azok nyilvántartásához, illetőleg a szerződések kezeléséhez kapcsolódó feladatok és megoldások. Ezek közül a legfontosabbnak egy olyan projekt jellegű szervezet kialakítását, amely a teljes szerződéses életciklust felöleli a Polgármesteri Hivatalon belül.

A javaslatok megvalósítása céljából a Polgármesteri Hivatal SZMSZ-ébe bekerült a szerződéskövető projektcsoporth kialakítása, és eszerint módosításra került az érintett dolgozók munkaköri leírása is. Illetőleg a pályázati projekt keretében beszerzésre került egy feladatkezelő rendszer (szoftver), amelyben a szerződések adatai felvihetők, és biztosítja a nyomon követést mind a felelősök, mind pedig a vezetők részére.

Ezt követően részletesen elemzésre került a TÁVÜSZ Kft. (Faluszolga Kft.) tevékenysége és gazdálkodása a rendelkezésre bocsátott beszámolók alapján. A gazdálkodásra vonatkozóan megállapításra került, hogy a társaság a befektetett eszközállományának működőképességét fenntartotta, azonban érdemben nem fejlesztette. A Kft. csak részben rendelkezik a tevékenysége végzéséhez szükséges eszközökkel, mivel az 1 éven túl szolgáló eszközök aránya alig 56 %-os. A mérleg forrásoldalának elemzése alapján megállapítható volt, hogy a saját tőke mértéke jóval magasabb, mint a kötelezettségeké, vagyis a társaság kevésbé van rászorulva arra, hogy külső forrásból finanszírozza tevékenységét.

A társaság eredményességének elemzése során megállapításra került, hogy a bevételek összességében közel 40 %-kal csökkentek a 2011. évi bázishoz képest, az eredményessége is 45 %-kal romlott a bázishoz képest, és ennek következtében az eredmény összességében nem képez kellő alapot a társaság eszközállományának megújításához. Ennek azonban nagyon is gyakorlatias oka van: 2012-től jogszabályi változások következtében kikerült a Kft. feladatai közül az ivóvíz-szolgáltatás biztosítása, ami jelentős bevételkiesést eredményezett.

A Kft. gazdálkodását összességében értékelve megállapítható volt, hogy az stabil alapokon nyugszik, jövedelmezően működik, azonban eszközállományának aránya a tevékenység méretéhez képest alacsony, és alacsony eredményessége nem nyújt lehetőséget az érdemi tevékenységbővítésre. A társaság által végzett tevékenységek esetében megállapítható volt, hogy ezeknél világos, egyértelmű műszaki tartalom nem került megfogalmazásra.

A TÁVÜSZ Kft. működésének fejlesztése, illetve a hatékonyabb városüzemeltetési tevékenység kialakítása érdekében javaslat született a teljes szerződéses rendszer átgondolására és átalakítására olyan módon, hogy egyértelműen követhető legyen a társasággal szemben az egyes tevékenységekben elvárt műszaki tartalom, illetve jogok és kötelezettségek. Ugyancsak kiemelten fontos gazdálkodás ellenőrzése és fejlesztése érdekében az egyes főbb tevékenységi körökhöz kapcsolódó fajlagos költségek, illetve egységnyi díjtételek meghatározásra kerüljenek, majd pedig évenkénti rendszeres felülvizsgálatra.

A társaság további tevékenységének fejlesztéséhez szükséges emberi-, gépi és pénzügyi erőforrásokat biztosítani kell, ezekre ugyancsak javaslat készült. Kiemelten fontos továbbá a Kft. egyes folyamatainak megerősítése a stabilabb, hatékonyabb és fenntarthatóbb működés biztosítása érdekében. Ezek a folyamatok a tervezés, humánerőforrás-menedzsment, hatékony költséggazdálkodás, kontrolling rendszer kiépítése.

A tanulmányban javaslat készült a Kft. finanszírozási modelljére is, mely az üzemeltetési költségeket és a fejlesztések finanszírozását szolgálja.

A javaslatok megvalósítása érdekében tulajdonosi utasítás készült az ügyvezető részére a szükséges intézkedések megvalósítására.

5. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszútávú opcióinak és stratégiájának kidolgozása

5.1. A projektetem célja

Az önkormányzati feladatok 2013. évi átcsoportosítása jelentős feladat elé állította Süllyap Város Önkormányzatát a működés fenntarthatóságának biztosítása, és a gazdasági program fejlesztési pontjainak végrehajtása tekintetében. A 2013. év elején megtörtént az egyes feladatcsoportok átvilágítása, és ennek eredményeként azok átcsoportosítása, ugyanakkor a város stratégiai dokumentumainak (Településfejlesztési Stratégia [76/2008. (III. 17.) ÖKT hat.], Szolgáltatástervezési Konceptió [47/2009. (III. 19.) ÖKT hat.], Közfoglalkoztatási Terv [46/2009. (III. 19.) ÖKT. hat.], Közoktatási Fejlesztési és Intézkedési Terv 2008-2013. [298/2007. (XII. 17.) ÖKT hat.], Gazdasági Program [309/2007. (XII. 17.) ÖKT hat.], Közoktatási és Esélyegyenlőségi Intézkedési Terv 2007-2013. [12/2008. (I. 21.) ÖKT hat.], Önkormányzati Közoktatási Minőségirányítási Program [74/2011. (V. 12.) ÖKT hat.], Környezetvédelmi Program 2009-2014. [18/2012. (II. 15.) ÖKT hat.]) a gazdálkodásra gyakorolt hatásainak vizsgálata nem történt meg érdemben. Ugyancsak nem valósult meg a módosult feladat ellátáshoz kapcsolódó feladatalapú költségvetés kidolgozása sem.

A projektetem célja tehát a fenntartható költségvetési egyensúly és a településfejlesztési célkitűzések összhangjának biztosítása, a települési stratégia és a stratégiai dokumentumok költségvetési vonzatainak, valamint a feladatok átalakulásából származó valós költségek meghatározása, a finanszírozási költségek csökkentése, az önkormányzat gazdálkodásának lehetséges költségcsökkentési, hatékonyságnövelési beavatkozásainak meghatározása volt.

5.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

A települési stratégia meghatározása:

1. a stratégiához szükséges vezetői ismeretek elsajátítása;

2. a stratégiaalkotáshoz szükséges stratégiai menedzsment ismeretek elsajátítása;
3. települési stratégia meghatározása;
4. stratégiai intézkedések meghatározása;
5. projektmenedzsment ismeretek elsajátítása;
6. stratégiai projektek meghatározása.

Súlysáp stratégiai dokumentumainak áttekintése:

1. a konkrét fejlesztési elképzelések költségvonzatainak meghatározása;
2. a fejlesztések időbeli ütemezésének áttekintése;
3. a fejlesztések egymáshoz való kapcsolódásának áttekintése;
4. a fejlesztések prioritásának meghatározása.

A hivatal működésének funkcionkénti költségvetésének áttekintése:

1. a funkciók és feladatok meghatározása;
2. a funkciókhoz, feladatokhoz kapcsolódó fajlagos költségmutatók begyűjtése;
3. előzetes feladatalapú költségvetés összeállítása;
4. a jelenlegi és a tervezett költségvetés eltéréseinek elemzése;

A finanszírozási helyzet áttekintése:

1. az önkormányzat jelenlegi finanszírozásának felmérése (folyószámla, hitelek, megtakarítások);
2. a fejlesztési elképzelések és a fenntartható működéshez szükséges kiadások mértékének meghatározása;
3. finanszírozási igények felmérése;
4. lehetséges finanszírozási módok meghatározása;

A lehetséges költségcsökkentési, hatékonyságnövelési megoldási opciók meghatározása:

1. forrásteremtési és költséghatékonysági módszertan elsajátítása képzési program keretében;
2. a fejlesztési elképzelések időbeli változtatásából, módosulásából származó költségcsökkentések meghatározása;

3. a működés racionalizálásából, a feladatok átgondolásából származó költségcsökkentési, hatékonyságnövelési lehetőségek meghatározása;
4. a finanszírozási lehetőségek megváltoztatásából származó költségcsökkentési lehetőségek meghatározása;
5. a rövid távú költségcsökkentési lehetőségek megvalósítása.

A települési stratégia meghatározása elengedhetetlenül szükséges a szervezetfejlesztési projekt egészének egységes szemléletű megvalósításához. A „Sikeres Település Program” keretében komplex képzési formában történt meg a stratégiaalkotás. Ennek során első lépésként a vezetői ismeretek és stratégiai menedzsment ismeretek interaktív átadása történt meg a település és a polgármesteri hivatal vezetői számára, majd ezt követően közös programként került sor a stratégia és a stratégiai projektek meghatározására, 10-15 fővel, közös műhelymunka keretében.

Ezután projektmenedzsment ismeretek átadására került sor, ugyancsak a fenti érintettek számára, ahol elsődlegesen a stratégiai intézkedésekre fókuszálva közös, kiscsoportos munka keretében 4-6 stratégiai projekt kidolgozása történt meg, melyek közül az egyik a jelen szervezetfejlesztési projekt részletes megtervezését és kommunikációját foglalta magában.

A stratégiai dokumentumok áttekintése során az illetékes területek vezetőivel megtörtént a dokumentumokban meghatározott fejlesztési igények időbeli meghatározása, valamint a gazdasági vezetőkkel az ahhoz szükséges pénzügyi fedezetek becsült mértékének meghatározása. Ezt követően workshop keretében meghatároztuk az önkormányzati vezetőkkel (polgármester, jegyző, az érintett területek vezetői, képviselők) a feladatok egymáshoz való viszonyát, illetve prioritását.

Ezután következett a polgármesteri hivatal SZMSZ-ének áttekintése, a funkciók, feladatok definiálása a jegyzővel közösen. Ennek alapján a gazdasági egység bevonásával az egyes funkciókhoz megtörtént az azokat jellemző főbb mutatók meghatározása a jelenlegi működési adatok alapján, valamint annak meghatározása is, hogy ezek a korábbi 3 év tapasztalatai alapján miként változtak. Erre alapozva prognózis készült a következő 3 évre,

mely a mutatók változását rögzíti. A prognózisra alapozva 3 éves gördülő költségvetési terv készült a hivatal működésére. Az elkészült tervet a hivatal munkatársai áttekintették, és annak elfogadását követően összevetették a 2013. évi költségvetéssel, illetve a 2014. évi költségvetési koncepcióval. Az egyes funkciók eltéréseinek elemzésével kialakultak azok a beavatkozási területek, ahol megoldást kellett találni a fenntartható költségvetési egyensúly biztosítására.

A gazdasági egység általi adatszolgáltatásra, valamint a szakértői csoport által összeállított kérdőívekre érkező válaszokra alapozva feltárássra került a város finanszírozási helyzete, azaz milyen feladatokat milyen forrásból fedez, milyen banki kapcsolatai vannak, milyen finanszírozási költségekkel dolgozik. A fentebb meghatározott finanszírozási igények, illetve a település saját bevételeinek prognózisa és az állami támogatás várható mértékének meghatározását követően cash flow alapon összeállításra került a várható finanszírozási igény időbeli mértéke. Az egyes feladatok jellegére tekintettel meghatározásra került továbbá a finanszírozás módja is feladatonként, illetve feladatcsoportonként.

A stratégiai projektekhez kapcsolódó lehetséges források bevonásához szükséges forrásteremtési ismeretek, illetve a költségcsökkentés LEAN módszertan szerinti lehetőségeinek átadása tanfolyam keretében történt 20-25 fő számára, a hivatal, az intézmények és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság vezető munkatársainak bevonásával.

Többkörös elemzést követően a szűkített és költségvetési vonzattal ellátott opciók közül az összevont munkacsoport határozta meg, hogy mely opcióknak milyen prioritása, időbelisége van a város működésében, fejlesztésében.

A döntést követően összeállításra került az alternatívák listája, rövid-, közép- és hosszútávon, valamint kiválasztásra kerül a három leghatékonyabb rövidtávú megoldás. Ezeket a megoldásokat külön szabályozás keretében vezetik be a hivatal működésében. A feladatok költségvonzatait a számviteli bizonylatok alapján havonta összesítik, majd három hónapot követően kiértékelik, hogy a tervezett költségcsökkentés és a tényleges

költségcsökkentés miként alakult. Amennyiben lényegi eltérést tapasztalnak, úgy meghatározzák a szükséges beavatkozásokat és módosítják a kapcsolódó szabályzatokat.

5.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

Sülysáp Város Önkormányzatának költségcsökkentési és hatékonyságnövelési lehetőségeinek vizsgálata során áttekintésre került az önkormányzat és intézményei gazdálkodása. Ez egyrészt jelentette a 2013. és 2014. évi elemi költségvetési beszámolókat, illetve elemi költségvetések elemzését. Az eszköz- és forrásoldali változásokat elemezve megállapítást nyert, hogy mindkét oldali változások döntően kedvezőnek tekinthetők. Az eszközök változása során a mérlegfőösszeg 2012-ről 2013-ra mindössze 0,24 %-kal, 3.548.238 eFt-ról 3.539.780 eFt-ra csökkent. Ez annak volt köszönhető, hogy miközben a befektetett eszközök mintegy 3,94 %-kal növekedtek a bázisévhez viszonyítva, addig a forgóeszközök 28,69 %-kal csökkentek. A források esetében a saját tőke mértéke a mérlegfőösszeghez viszonyítva mintegy 33,97 %-kal emelkedett a bázisévhez viszonyítottan, aránya a mérlegfőösszeghez viszonyítva 60,42 %-ról 81,14 %-ra nőtt. A tartalékok mértéke a bázisévhez viszonyítva 15,64 %-kal csökkent, így aránya a forrás struktúrában 5,94 %-ról 5,01 %-ra mérséklődött. 2013-ban a kötelezettségek 58,95 %-kal csökkentek a források között. Az eszközoldalon kedvezőtlen tendenciát a követelés állomány, és ezen belül a vevők állományának növekedése, valamint a pénzeszközök csökkenése jelent, melyet és a hosszú lejáratú kötelezettségek és a rövid lejáratú kötelezettségek csökkenése képesek ellensúlyozni. A mérleg szerkezete összességében a stabilitás felé változott, fenntartható gazdálkodási struktúrát vetít előre.

Sülysáp Város Önkormányzatának költségvetési bevételeit áttekintve megállapítható volt, hogy a 2014. évi bevételi előirányzat főösszege lényegesen alacsonyabb, a 2013. évinél mintegy 18,27 %-kal. A kiadásoknál ez a tendencia hasonló a bevételekéhez, vagyis a 2014. évi kiadási előirányzat alacsonyabb a 2013. évinél, azonban a csökkenés mértéke kisebb, mint a bevételeknél, mindössze 2,75 %-os a bázishoz viszonyítva. Ez azt jelenti, hogy a bevételek csökkenése magasabb mértékű volt a kiadásokénál, azonban ez döntően a felhalmozási bevételek csökkenéséből, azaz a pályázatokhoz kapcsolódó bevételek csökkenéséből adódott. A csökkenés még nem akkora mértékű, hogy veszélyeztetné a

működőképességet. A bevételi tételek esetében mindkét évben a működési bevételek képezték a bevételek lényeges többségét (61,24 %, illetve 77,32 %), és a 2014. évi előirányzatban a működési bevételek aránya 16 %-kal magasabb, mint a bázisévben. A felhalmozási bevételek aránya a bázisévhez viszonyítva közel 11 %-kal csökkent, és a finanszírozási bevételek aránya is mintegy 5 %-kal csökkent, ami a hitelfelvételek csökkenéséből adódik. A kiadási tételeknél az arányok a működési kiadások tekintetében a bázishoz viszonyítottan 7,88 %-kal növekedtek, és ezzel ellentétes irányban, de nagyobb mértékben, közelítőleg 20 %-kal csökkent a felhalmozási kiadások aránya. A felhalmozási kiadások csökkenését ellensúlyozta még a finanszírozási kiadások növekedése, aminek mértéke meghaladta a 12 %-ot. A bevételi-kiadási főbb kategóriák változásai alapján levonható az a következtetés, hogy a város önkormányzatának költségvetése összességében stabilnak tekinthető, lényegi finanszírozási kockázat nem észlelhető, ugyanakkor az érdemi tartalékképzés hiánya évközi problémákat okozhat.

A saját bevételek a város bevételeinek 2013-ban a 17,12 %-át adták, míg a 2014. évi költségvetésben ez az arány már 26,60 %-ot képvisel. Ez az emelkedés mindenképpen kedvező irányúnak tekinthető.

Ezután intézményi szinten kerültek vizsgálatra a költségvetések, mind a kiadási, mind pedig a bevételi tételek. A költségvetések alapján meghatározásra kerültek azok a rövid-, közép- és hosszú távú feladatok, melyekkel a költségvetés stabilitását biztosítani lehet. Ezek a következők:

Intézmény	Rövidtáv	Középtáv	Hosszútáv
Süllyáp Város Önkormányzata	- humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata - beszerzési társulás létrehozása - nem kötelező önkormányzati feladatok társadalmasítása	- intézményi alapítványok létrehozása - közvilágítás korszerűsítése - e-ügyintézés bevezetése	- energetikai korszerűsítési program megvalósítása - önkormányzati sportlétesítmények üzemeltetésébe TAO bevonása - intézményi telephelyek összevonása
Polgármesteri Hivatal	- beszerzési társulás létrehozása	-	-
Csicsergő Napköziotthonos Óvoda	- beszerzési társulás létrehozása - létszámkeretek felülvizsgálata	-	- tagóvodák összevonása egy intézménybe (ld. fentebb)
Gólyahír Bölcsőde	- beszerzési társulás	-	- központi nevelői

	létrehozása - létszámkeretek felülvizsgálata		intézmény kialakítása (ld. fentebb)
Wass Albert Művelődési Központ és Könyvtár	- beszerzési társulás létrehozása	-	-
Gondozási Központ	- beszerzési társulás létrehozása	-	- központi szociális- egészségügyi intézmény kialakítása (ld. fentebb)
Központi Konyha	- beszerzési társulás létrehozása	-	- saját termények alkalmazása
Távüst Kft.	- beszerzési társulás létrehozása		- gépállomány megújítása

E javaslatok közül a rövidtávúak bevezetésre kerültek. A beszerzési társulás az önkormányzat és a polgármesteri hivatal, valamint az intézmények között bizonyos területeken megvalósult, illetve bővítése folyamatban van.

A bölcsőde és az óvoda létszámkeretének felülvizsgálata a költségvetés tervezését megelőzően megtörtént azonban egyik intézmény esetében sem volt lehetőség racionalizálásra. A bölcsőde esetében ismételten megnőtt a beíratott gyermekek száma, az óvodában pedig 2015. szeptember 1-jével 3 éves kortól áll be az óvodakötelezettség, így számítani kell a gyermeklétszám megnövekedésére.

A nem önkormányzati feladatok társadalmasítása rövid távon nem volt megoldható, hiszen ez a civil szervezetek megfelelő időben történő felkészítését igényli.

Végül vizsgálatra kerültek a teljes intézményrendszerben determináltnak tekinthető kiadások, illetve az önkormányzat hatáskörében álló bevételi lehetőségek. Az elemzés alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy a teljes feladat ellátási struktúra determináltságának aránya igen magas, meghaladja a 100 %-ot, ami azt jelenti, hogy a felhalmozási kiadások esetében kevesebbet fordítanak a beruházásokra, felújításokra, mint ami szükséges lenne. A determinálható bevételek meghatározását követően megállapítható, hogy mintegy 651 mFt-os külső költségvetési forrás bevonása szükséges ahhoz, hogy az intézményrendszer a determináltnak tekinthető kiadásait fedezni tudja, ami megközelítőleg 33 %-os fedezettségnek felel meg, ami alacsonynak tekinthető az önkormányzati gyakorlatban. Ezt a külső forrást az állami költségvetés biztosítja önkormányzati támogatások, feladatfinanszírozás formájában, valamint a szerződés alapján további önkormányzatok biztosítják.

6. Feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása

6.1. A projektelelem célja

Az önkormányzati feladatok átcsoportosításából adódóan jelentősen megváltozott Süllyap önkormányzatának gyermek- és felnőtt étkeztetéssel kapcsolatos tevékenysége. Az átalakuló feladatokhoz kapcsolódó szervezeti változások ad hoc módon, nem feltétlenül a leghatékonyabb és az ellenőrzést biztosító módon kerültek átvezetésre. Nem került megvizsgálásra a hivatal és az intézmények viszonya, továbbá nem történt meg megfelelően a feladatok felülvizsgálata, összehangolása sem.

Az elérendő cél az étkeztetéssel kapcsolatos feladatok ellátásának és finanszírozási modelljének kidolgozása volt.

6.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

Az étkeztetési feladatok, valamint a hivatal ezekkel kapcsolatos feladatainak áttekintése:

1. az étkeztetési feladatok áttekintése;
2. az egyes feladatokhoz rendelt mutatók meghatározása;
3. a mutatókhoz kapcsolódó fajlagos költségek meghatározása;
4. a hivatal étkeztetéshez kapcsolódó feladatainak, a felelős egységeknek és a döntéshozatal módjának áttekintése

Feladat-ellátási modell kidolgozása:

1. a megváltozott hivatali feladatok átdolgozása, az ebből adódó hatásköri, felelősségi és döntéshozatali eljárások szabályzatba foglalása az étkeztetés területén;
2. az egyes intézményekhez kapcsolódó feladatok egységesítési lehetőségeinek feltárása, javaslat kidolgozása az egységesítésre;

3. a hivatal és az egyes intézmények kapcsolódásainak meghatározása, intézményi feladat-ellátási modell kidolgozása;

Finanszírozási modell kidolgozása:

1. az egyes intézmények fajlagos mutatói alapján költségvetés készítése;
2. az egyes feladatok kiszervezéséből, összevonásából adódó gazdasági lehetőségek meghatározása;
3. külső bevételek növelését szolgáló marketing lehetőségek felmérése, illetve az azokból származó bevétel növekedés meghatározása;
4. finanszírozási modell kidolgozása.

Az étkeztetési feladatok áttekintése a hivatal munkatársainak adatszolgáltatása, illetve az étkeztetést ellátó intézményekkel megkötött szerződések alapján történt. Az étkeztetési fajlagos mutatók és fajlagos költségek meghatározása az érintett intézmények vezetőinek, illetve a polgármesteri hivatal illetékes munkatársainak bevonásával történt, külön megbeszélésen.

Ezt követte a hivatal SZMSZ-ének áttekintése a megváltozott étkeztetési feladatokhoz kapcsolódóan, a feladat-felelősség-hatáskör mátrix összeállítása és döntési mechanizmus feltárása az interjúkon elhangzottak figyelembevételével. Az egységes feladatspecifikációra tekintettel az SZMSZ módosítására javaslat készült, mely a megváltozott feladat-felelősség-hatáskört mutatja be, továbbá az ehhez szükséges döntési mechanizmusokat.

Az egyes lehetőségek megvalósíthatóságának, előnyeinek és hátrányainak meghatározása intézményenkénti, majd összevont workshop keretében történt, figyelemmel hasonló méretű más önkormányzatok gyakorlatára (best practice), majd a megváltozott feladatokból adódó új feladat-ellátási modell került kidolgozása külön-külön az étkeztetésre vonatkozóan.

Ennek részét képezte a megváltozott munkakörök elemzése interjú és szabályzat áttanulmányozással, majd ezt követően a munkaköri leírások aktualizálása a megváltozott feladatellátási modellnek megfelelően.

A feladat-ellátási modell alapján szakértői munka keretében javaslat került kidolgozásra a feladatok összevonásából, kiszervezéséből adódó költségcsökkentésre, annak mértékének meghatározása összevont megbeszélés keretében történt.

A feladatok egységesítéséből, összevonásából, kiszervezéséből, illetve a saját bevételek növeléséből adódó új finanszírozási modell került kidolgozásra.

6.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

Sülysáp Város Önkormányzata a közétkeztetési és szociális étkeztetési feladatok ellátására önálló költségvetési intézményt hozott létre Központi Konyha néven. Az intézmény kapacitása 700 adag/nap. A 2013. évi adatok alapján az intézmény 12 fővel működik, mintegy 93 %-os kapacitáskihasználtsággal. Az elvégzett elemzés alapján megállapítható volt, hogy az étkeztetési folyamat a jogszabályi változásokat lekövette, lényegében kialakult eljárások, megoldások vannak, melyek esetében apróbb pontosítások, finomítások szükségesek.

A vizsgálatot követően javaslatlételre került sor az étkeztetéshez kapcsolódóan:

- a meglévő étkezési normák felülvizsgálatára a jogszabályi változásoknak megfelelően a gyermekétkeztetésben;
- saját termények alkalmazásának bevezetésére az alapanyag költségek optimalizálása érdekében;
- a havi előretervezésre és étlapkészítésre a nagyobb mennyiségű anyagbeszerzésből adódó fajlagos anyagköltségek csökkentése érdekében;
- a konyhatechnikai eszközök hároméves tervszerű, megalapozott fejlesztésére;
- az ételkiszállításhoz további szállítójármű beszerzését;
- az étkeztetéshez kapcsolódó célszoftver alkalmazását.
- Az étkeztetés elszámolásához kapcsolódóan javasoltuk azt, hogy:
- az étkeztetési számlákat a Központi Konyha állítsa ki;
- legyen lehetőség biztosítva a Központi Konyhán a számlák befizetésére;
- az általános iskolások esetében a nyilvántartáshoz és elszámoláshoz egyéni nyilvántartási megoldásokat alkalmazzanak, melyek az igénybe vevőt egyértelműen azonosítják a további elszámolások érdekében.

7. A települési közszolgáltatások összehangolása az állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával

7.1. A projektelelem célja

Az önkormányzati feladatok átrendeződése, a kormányzati döntések következtében átalakuló közszolgáltatások illetve azok önkormányzati felügyeletének igénye együttesen olyan mértékű változást idéznek elő, melyekre mindenképpen reagálni szükséges. Ugyanakkor – éppen a széles érintett lakossági kör miatt - mindenképpen szükséges megalapozni azt, hogy milyen módon szükséges a közszolgáltatásokba beavatkozni azért, hogy a végső felhasználók által támasztott igényeket ki lehessen elégíteni.

Sűrűség lakói számára nyújtott közszolgáltatások egy részét nem a település tulajdonában lévő szolgáltatók nyújtják, így az önkormányzatnak direkt módon nem áll módjában befolyásolni a szolgáltatások végzését. Az önkormányzati egységes szemléletű feladatellátás és szolgáltatásnyújtás ugyanakkor megköveteli azt is, hogy ezeknek a szolgáltatásoknak is megtörténjen a felülvizsgálata és összehangolása, különös tekintettel a hulladékgazdálkodás, víz és szennyvízkezelés, folyékony települési hulladék szállítása, közművelődési feladatok ellátása.

A projektelelem egyik célja a széleskörű, alapos és célirányos információgyűjtés és elemzés volt a lakossági közszolgáltatásokkal kapcsolatban, a szükséges változtatások megalapozása, illetve a változások eredményének lakossági elégedettségre gyakorolt hatásának mérése érdekében, továbbá a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók által biztosított közszolgáltatások összehangolása a lakossági igényekkel, a szolgáltatási színvonal megtartása melletti költséghatékonyság biztosítása érdekében.

7.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

A kérdőíves interjú összeállítása:

1. a vizsgálandó közszolgáltatások körének meghatározása;

2. az egyes közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség mérésére alkalmas kérdések körének meghatározása;
3. az elégedettségi és igényfelmérési kérdések megfogalmazása;
4. a kérdések tesztelése próbasokaságon (érthetőség, egyértelműség, konzisztencia, stb. szempontból).

A kérdőíves interjú lebonyolítása:

1. a lakossági kör szokásai alapján az interjú helyek meghatározása;
2. az interjút végzők betanítása;
3. az interjúk lebonyolítása;

Az interjúk kiértékelése:

1. az interjúk kérdéseinek és válaszainak összesítése;
2. a válaszok értelmezése, a szükséges beavatkozási területek meghatározása;
3. a pontosítandó, további témák körének meghatározása;

A vizsgálandó közszolgáltatások körének meghatározása az önkormányzat vezetőivel eszközölt személyes interjúk keretében történt, figyelemmel az önkormányzat által kötelezően nyújtandó, illetve választott feladatokra is. Az egyes közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség felmérését lehetővé tevő kérdések körének meghatározása a polgármesteri hivatal illetékes egységeinek vezetőinek, illetve a közszolgáltatást végző gazdasági szervezetek vezetőinek bevonásával kialakított workshop keretében történt. Az elégedettségre vonatkozó eldöntendő, illetve ordinális skálán meghatározható kérdések mellett az igények meghatározására alkalmas kifejtő kérdések köre is definiálásra került. A kérdések tesztelése a szakértők által kiválasztott 30 fős mintasokaságon történt. A szükséges kérdésmódosításokat követően véglegesítésre került a kérdőív. A kiválasztott kérdezőbiztosok számára 4 órás tanfolyamon betanításra került a kérdőív, az egyes kérdésekhez kapcsolódó kitöltési lehetőségek, az esetleges hibás válaszok, magatartások kezelése, és kiosztásra kerülnek a megbízólevelek. A város lakosság száma, illetve a kérdőíves kérdezés statisztikai hibahatára tekintettel 600 fős mintán a kérdezőbiztosok elvégzik az interjúkat.

A kérdőívek összesítésre, kiértékelésre kerülnek az anonimitás egyidejű biztosítása, illetve fenntartása mellett. A kiértékelés során valamennyi közszolgáltatással kapcsolatos elégedettségi mutatót megvizsgálták a statisztikai minta főbb jellemzői (nem, életkor, végzettség) szerint csoportosítva, és az elvárt értékekre is tekintettel meghatározták a beavatkozási területeket is, melyek az ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében, vagy a hivatal döntése alapján egyedileg fejlesztendő.

A pályázati előírások szerinti 8 hónapot követő ismételt kérdőívezés ugyanazon módszerrel történt, mint az első esetben. A kiértékelés során ugyanakkor meghatározásra kerültek azok a területek, témák is, melyek nem adtak elegendő alapot a változtatásra, illetve további pontosításra szorulnak. Ezeket a kérdésköröket megismételt workshop keretében véglegesítették a szakértők a polgármesteri hivatal vezetőivel.

A nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók által biztosított közszolgáltatások áttekintése:

1. a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók felmérése;
2. a szolgáltatásnyújtók által biztosított szolgáltatási kör meghatározása;
3. a szolgáltatásokkal kapcsolatos állampolgári szempontok körének meghatározása;
4. az egyes szolgáltatások állampolgári szempontokkal kapcsolatos állapotának felmérése.

Az elvárt állampolgári igények és a jelenlegi helyzet elemzése:

1. az igények és jelenlegi helyzet közötti eltérések meghatározása;
2. az igényekhez vezető lépések körének, feltételeinek és időtávjának meghatározása;
3. javaslat az egyes lépések megtételére, a különböző közszolgáltatások összehangolására, lehetséges egységesítésekre.

A nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók körének felmérése az önkormányzat vezetőivel történt személyes interjúk, az egyes szolgáltatók részére megküldött egyedi kérdőívre

érkezett válaszok, illetve a szolgáltatók vezetőivel történt személyes interjún elhangzottak alapján történt.

A szolgáltatásokkal kapcsolatos állampolgári igények körének meghatározása a polgármesteri hivatal, illetve a szolgáltatásnyújtó szervezetek vezetőinek bevonásával tartott megbeszélés keretében zajlott, illetve a lakossági igények felmérését szolgáló kérdőíves interjún meghatározott szempontok szerint valósult meg. Az igények általános, kiszolgáló- és szolgáltatásspecifikus csoportosításban kellett meghatározni.

Ezután az igények, elvárások és az egyes jelenlegi közszolgáltatások egyedi értékelését kellett elvégezni szakértői munka keretében, a szolgáltatók ügyfélszolgálati, minőségbiztosítási adatszolgáltatására, illetve a lakossági kérdőíves felmérésre alapozva.

A következő lépésben szakértői tanulmány keretében összehasonlításra kerültek az egyes szolgáltatásnyújtók és szolgáltatások a velük szemben támasztott állampolgári igények, illetve a tényleges szolgáltatási színvonal. Ezt követően a szolgáltatásspecifikus javítási lehetőségek az egyes szolgáltatásnyújtó szervezetek illetékes munkatársainak bevonásával tartott tárgyalásokon, míg az általános és kiszolgáló tevékenységek a polgármesteri hivatal és a szolgáltatásnyújtók vezetőinek bevonásával rendezett megbeszélés keretében kerültek meghatározásra.

Az egyes lépésekhez szükséges erőforrások felmérése, azok időbeliségének, egymásra épülésének vizsgálata azok igénykielégítési sorrendjének, illetve érintettségi körének meghatározása alapján történt meg. Ennek alapján szakértők bevonásával összeállításra került az egyes szolgáltatások összehangolására vonatkozó javaslat, mely valamennyi érintett szolgáltatásnyújtó számára megküldésre kerül.

7.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

A közszolgáltatási szerződések áttekintését követően megállapítható volt, hogy a következő közszolgáltatások ellátása nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával történik:

- közvilágítás;
- kéményseprés;
- orvosi szolgáltatások;

- vízellátás, szennyvízkezelés;
- hulladékkezelés.

A közszolgáltatásokkal kapcsolatos I. ütemű ügyfélelégedettségi felmérés keretében az adott szolgáltatás lakosság szempontjából való fontosság és az azzal kapcsolatos elégedettség kiértékelése során megállapítható volt, hogy

- a válaszadók számára legfontosabb az egészségügyi ellátás, mellyel csak a tizennegyedik helyen elégedettek;
- a hetedik legfontosabb a közvilágítás, mellyel összességében az ötödik helyen elégedettek;
- a közüzemi vízellátás a második helyen, míg a közüzemi csatornahálózat csak a tizenötödik helyen fontos, míg az ötödik helyen elégedettek a vízellátással, és a tizenötödik helyen a csatornarendszerrel;
- a hulladékgazdálkodási tevékenység a tizenhetedik helyen fontos, és a tizedik helyen elégedettek a lakosok;
- a tömegközlekedés (helyi és helyközi viszonylatban) a tizennegyedik helyen fontos a válaszadók számára, ugyanakkor a második helyen elégedettek vele.

Ezután ismételt kérdőívezést végeztünk, melyben a konkrét nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók által nyújtott közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségi és fejlesztési területeket kívántuk elemezni. Ennek eredményeként megállapítható volt, hogy a lakosság számára a szolgáltatás szempontjából a következő főbb megfeleléségi szempontok fontosak:

1. megfelelő szolgáltatási minőség;
2. rendelkezésre állás;
3. elérhetőség, helyi iroda;
4. megfelelő kommunikáció.

A szolgáltatókkal történt egyeztetés eredményeként megállapítható volt, hogy a fejlesztési területekkel egyetértettek. A szolgáltatási problémák főbb okaiként a következőket jelölték meg:

1. regionális rendszerek működtetésének gazdaságossági elvárásai és a helyi szolgáltatás nyújtásból fakadó ellentmondások;
2. a lakossági, önkormányzati információk sem mennyiségben, sem minőségben sem pedig időben nem állnak rendelkezésre;
3. nem kellően pontosak a szolgáltatással kapcsolatos önkormányzati elvárások;
4. alacsony lakossági fizetési hajlandóság;
5. rezsicsökkentés.

A fenti vizsgálatokra alapozottan az egyes közszolgáltatások egyedi fejlesztésére tett javaslatok a következők:

- az egészségügyi szolgáltatásra vonatkozó fejlesztési folyamat megindítása;
- a helyi tömegközlekedés fejlesztésére vonatkozó projekt megindítása;
- a csatornarendszer megújítására vonatkozó fejlesztési terv kidolgozása a szolgáltatóval közösen;
- a hulladékgazdálkodási rendszer házhoz menő szelektív hulladék gyűjtésére vonatkozó fejlesztési folyamatának megindítása,
- a közvilágítás fejlesztésére vonatkozó projekt megindítása.

A közszolgáltatások összehangolása érdekében javasolt az alábbiak megfontolása:

- egységes ügyfélszolgálati iroda létrehozása a TÁVÜSZ Kft. épületében;
- közös közszolgáltatási kommunikációs terv és kiadványok elkészítése, megjelentetése;
- az egyes közszolgáltatások felelőseinek meghatározását a polgármesteri hivatal keretein belül;
- az egyes közszolgáltatásokra vonatkozó lakossági és önkormányzati igények meghatározását, pontosítását.

8. Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer

8.1. A projektelelem célja

Sülysáp Polgármesteri Hivatala több, az adott szakterületen alkalmazott informatikai rendszerrel is rendelkezik (pl. EKO-STAT), azonban az ezekben tárolt információk csak az adott szakterület számára hozzáférhetőek elektronikus formában. A költséghatékonysági lépések végrehajtásához, illetve az önkormányzati döntések végrehajtásának egységes nyomon követéséhez szükséges vezetői pénzügyi-számviteli információs rendszer nem áll rendelkezésre.

A fejlesztés célja olyan egységes önkormányzati iktatási-pénzügyi-számviteli informatikai rendszer bevezetése, mellyel a döntéselőkészítési, döntési és végrehajtási feladatok támogatása a jelenleginél jóval hatékonyabban valósítható meg, és alapul szolgál az e-közigazgatási tevékenységhez.

8.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

Az egységes rendszerrel szemben támasztott igények meghatározása:

1. a rendszerrel szemben támasztott igények meghatározása;
2. a rendszer főbb moduljainak meghatározása, az egyes modulok főbb funkcióinak definiálása.

A rendszer beszerzése:

3. a pályázati felhívás elkészítése;
4. a pályázat meghirdetése;
5. a pályázatok értékelése;
6. szerződéskötés a nyertes pályázóval
7. a szoftverrendszer leszállítása és telepítése
8. testreszabás, tesztelés.

A projekt keretében megtörtént az egyes hivatali egységekben alkalmazott informatikai rendszerek áttekintése vezetői interjúkkal, illetve az informatikus bevonásával. Ezt követően az önkormányzat és a hivatal vezetőinek bevonásával brain storming keretében megtörtént a rendszerrel szemben támasztott igények meghatározása. A különböző igényeket ezután külön értekezlet keretében értékelték ugyanazon résztvevők, majd informatikai szakértő bevonásával megtörtént a főbb modulok és azok főbb funkcióinak definiálása.

Az igények specifikálását követően meghirdetésre került a szoftverbeszerzési pályázat. A pályázatok értékelését a hivatal munkatársaiból és az informatikai szakértőből álló munkacsoport végezte, akik javaslatot tettek a döntésre képviselő-testület által felhatalmazott a polgármester számára.

A döntést követően megtörtént a szerződéskötés a nyertes ajánlattevővel. A szoftvert a szerződés alapján leszállításra és betanításra került, jelenleg tesztüzem módban működik. Ennek során történik annak testreszabása is.

8.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

A beszerzett hivatali feladatkezelő rendszer hatékonyan támogatja a vezetői értekezletek, önkormányzati koncepciók, stratégiák, pályázatok és a napi gyakorlatból adódó feladatok követését. Segítségével a feladatok 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.

Egy új feladat létrehozásakor e-mailben értesítést kap a feladat felelőse a feladat kiírásáról annak végrehajtási határidejével. Ezután lehetőség van a feladatok kiszignálására, módosítására, státuszának állítására, a teljesítés visszajelentésére.

A határidő lejárta előtt a felelős személyek újabb e-mail értesítést kapnak, amennyiben a feladatot még nem végezték el.

A feladatokhoz projekt csoportok, személyek, dokumentumok, fotók, hivatkozások kapcsolhatóak, valamint lezárt állapotban archiválhatóak.

Kiegészítő funkció a listák készítése határidőn belüli, határidőn túli, felelős szervezeti egységenkénti valamint érintett tisztségviselők szerinti feladatokról.

9. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

9.1. A projektelelem célja

Sülysáp Önkormányzata a feladatátcsoportosítás és költségracionalizálás érdekében létrehozta a Faluszolga Kft.-t (ma: TÁVÜSZ Kft.), mint a működést kiszolgáló szervezetet, melynek feladata a hivatal és intézményeinek egységes alapon történő kiszolgálása. A létrehozott szervezetben azonban nem történt meg a támogató folyamatok átgondolása, újraszervezése, illetve annak illesztése is hiányzik a hivatal működtetéséhez.

A projektelelem célja a szolgáltató önkormányzati misszió elérését szolgáló egységes szolgáltatói folyamatszervezés és attitűd kialakítása, a Kft. és a polgármesteri hivatal kiszolgáló tevékenységekkel kapcsolatos folyamatainak átalakítása, optimalizálása volt.

9.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

A TÁVÜSZ Kft. és a polgármesteri hivatal folyamatainak átalakítása:

1. a TÁVÜSZ Kft. folyamatainak átvilágítása, a legfontosabb folyamatok meghatározása;
2. a polgármesteri hivatal kiszolgáló tevékenységekkel kapcsolatos folyamatainak meghatározása;
3. 3 db kiválasztott folyamat átszervezése, a változtatással járó erőforrásigény csökkenés mértékének meghatározása;
4. a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata, módosítási javaslat elkészítése;

A szolgáltatói attitűd kialakítása:

1. a TÁVÜSZ Kft. és a hivatal érintett munkatársai kompetenciáinak felmérése;
2. a szolgáltatói attitűdhez szükséges igények felmérése;
3. oktatási tematika összeállítása;
4. a szükséges készségek oktatás keretében történő elsajátítása.

A TÁVÜSZ Kft. és a polgármesteri hivatal folyamatainak átalakítása első lépéseként áttanulmányozásra kerültek a TÁVÜSZ Kft. és a polgármesteri hivatal SZMSZ-e és szabályzatai. A lényegi folyamatok áttekintése vezetői és személyzeti interjúk alapján és a szabályzatok és a tényleges folyamatok közötti ellentmondások feltárása útján történt.

Ezt követte a legfontosabb 5 folyamat meghatározása, azok szabályozottságának, egyértelműségének és erőforrásigényének meghatározása vezetői megbeszélés, majd azt követően szakértői munka keretében. A legnagyobb erőforrás igényrel járó 3 folyamat szakértői átszervezése LEAN módszertanra alapozva történt, figyelemmel a hozzáadott értéket teremtő és nem tartalmazó elemekre, továbbá az egyes elemek lehetséges költség- és veszteségcsökkentési megoldásaira. Az egyes folyamatelemek áttekintésére, a költség-és veszteségcsökkentésre külön-külön megbeszélés szolgált.

Ezután az átszervezés eredményét szabályzatban rögzítik, melyet az illetékes döntéshozó elfogad. A szabályzatok bevezetését követően 3 hónapon keresztül megtörténik az erőforrásigény csökkenés meghatározása, illetve a további fejlesztendő elemek vizsgálata.

A szolgáltatási, szolgáltatói kompetenciák kérdőíves és interjúk felmérése a vezetők által meghatározott személyzet körében történt, amit az interjúk és kérdőívek kiértékelése, a szükséges fejlesztendő egyéni kompetenciák meghatározása követett.

A szükséges kompetenciák, illetve ügyintézői csoportok és kompetenciaszintek meghatározása workshop keretében a TÁVÜSZ Kft. vezető munkatársainak, illetve a polgármesteri hivatal munkatársainak bevonásával történt.

A projektem 3 napos oktatással zárult 20 fő számára.

9.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

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 született javaslat a Kft.-nél:

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

A továbbképzési program „Egyéni jövőkép és készségfejlesztés a szervezeti stratégiával összhangban” címmel zajlott, személyes készségfejlesztés témában.

A program a személyes jövőkép alkotását célozta a megváltozott szervezeti stratégiával összhangban, fókuszálva a szolgáltatói attitűdre és az önkormányzatok megváltozott feladatkörére.

Az egyéni készségfejlesztési elemek középpontjában a személyes jövőkép kialakítása állt, a szervezeti jövőképpel összhangban, emellett az ügyfélszolgálati, asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztését is érintette.

A képzés eredményeképpen a résztvevők segítséget kaptak abban, hogy kialakítsák saját személyes jövőképüket, s ezen belül gondolják át, mit szeretnének elérni az önkormányzaton belül, milyen ambícióik vannak, amelyeket szeretnének megvalósítani az - közigazgatási átalakulásból fakadó új kihívásokkal megküzdő – önkormányzatoknál; hogy eredményesebben tudjanak reagálni a lakossági igényekre, és ezáltal növelni az állampolgárok elégedettségét és hűségét, támogatva önkormányzatuk misszióját; képesek legyenek ügyfelek érdekeit is figyelembe véve eredményesen képviselni a mögöttük álló szervezetük (önkormányzat) érdekeit; könnyebben létesítsenek kapcsolatot ügyfeleikkel/lakossággal, és gördülékenyebbé váljon velük az együttműködés, a megoldatlan konfliktusaik száma csökkenjen. A képzés elvégzésével a résztvevők gyakorlatot és fejlettebb kompetenciákat szereztek ahhoz, hogy megértsék és kezeljék a

munkakörükben előforduló társas és feladathelyzeteket; hogy tudatosíthassák a munkakörükhöz szükséges társas kompetenciáik jelenlegi szintjét és meghatározzák saját fejlődésük céljait és irányait; hogy megismerjék a konfliktus fogalmát, ismerjenek meg konfliktuskezelési stílusokat, tudják, mikor melyik a legeredményesebb, és képesek legyenek a helyzetnek legmegfelelőbbet használni. Ismerjék a saját jellemzőiket a témában, lássanak új módokat is.

A képzés eredményeképpen nőttek a dolgozók kommunikációs ismeretei, fejlődtek készségei a következő területeken: verbális és non-verbális kommunikáció, a közlés és befogadás, a kommunikáció hitelessége, a hazugság felismerése, a szimpátia és ellenszenv non-verbális jelei, asszertív kommunikáció.

10. Polgármesteri hivatalok és települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának felülvizsgálata

10.1. A projektelem célja

A megváltozott és átalakult feladatstruktúra más kompetenciákat és szakértelmet kíván Süllyap Polgármesteri Hivatala munkatársaitól. Az elmúlt években megtörtént az egyes feladatcsoportok átvizsgálása, azonban a munkakörök értékelésére, a kompetenciák vizsgálatára és ennek megfelelően a teljesítményértékelő rendszer kiépítésére nem került sor.

A településen élők bizalma az önkormányzat sikeres működésével őrizhető meg, ehhez nélkülözhetetlen a munkatársak elkötelezett hozzáállása, professzionális szakértelme. A hatékonyabb működés érdekében, kiemelt szerepet kell szánni a munkatársak kompetencia alapú teljesítményértékelésének, fejlesztésére, motiválására és ezzel párhuzamosan a leginkább megfelelő szervezeti kultúra, légkör kialakítására.

A projektelem célja a Szervezeti és Működési Szabályzat alapján a munkaköri leírásokkal összhangban, a munkakörök értékelése és munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák feltárása. A teljesítmény és a munka értékelésének rendszeressé tétele, a tapasztalatok visszacsatolása az egyéni és szervezeti fejlődés érdekében. A teljesítményorientáció tudatosítása és erősítése.

10.2. Elvégzett feladatok és az alkalmazott módszertan

Munkakörök elemzése:

1. Munkakörök elemzése az SZMSZ és a munkaköri leírások alapján.
2. A feladatok végrehajtásához szükséges kompetenciák, a tudásra, a problémamegoldásra és a felelősségre vonatkozó információk azonosítása.
3. A szervezeti célok egyéni szintre történő lebontása, munkakörökhöz tartozó mérőszámok kialakítása.

Kompetenciatérkép kialakítása:

1. A kompetenciák meghatározása és definiálása.
2. A munkaköri követelmények és teljesítményelvárások kidolgozása.
3. A munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák személyekhez illesztése.
4. Munkaköri követelmények, teljesítményelvárások kidolgozása.

Hiányzó kompetenciák esetén a munkatársak (tovább)képzése:

1. Az érintett munkavállalói kör és a megfelelő képzési területek azonosítása.
2. A szükséges készségek oktatás keretében történő elsajátítása.

A munkakörelemzést külső és belső szakértők bevonásával, előre meghatározott munkakör-elemzési technikák alkalmazásával végeztük. A munkakör értékelés kialakítása személyes interjúk és online kérdőív formájában valósult meg, lehetőséget biztosítva a teljes munkavállalói állomány elérésére.

A kompetencia térkép kialakítása személyes interjúk és workshop formájában valósult meg, melyeken, a területért felelős vezetők és szakértők vettek részt, lehetőséget biztosítva a szélesebb résztvevői kör bevonására, és ezáltal az elköteleződés erősítésére. A kompetenciatérkép alapján került sor az egyes munkaköri követelmények, teljesítményelvárások kidolgozására.

A teljesítményértékelés segítségével a szervezet visszajelzést ad alkalmazottai teljesítményéről. Ennek során rendszeresen és módszeresen kell értékelni, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. Ez természetesen nem csak egyszeri feladat, ki kell építeni a rendszeres mérés-értékelés rendszerét. A teljesítményértékelés folyamata egy teljesítményértékelő beszélgetéssel zárul, melynek célja, hogy az értékelő és az értékelt megállapítsák, mennyiben sikerült elérni a kitűzött célokat és levonják a tanulságokat.

Az értékelések eredményeként rajzolódott ki, hogy melyik munkatársat milyen szakterületen (pl. ügyfélszolgálati, asszertív kommunikációs, informatikai, stresszkezelési

stb.) javasolt fejleszteni annak érdekében, hogy munkáját hatékonyabban tudja végezni. Azon munkavállalók esetében, akik már 15-20 éve a szakmájukban dolgoznak - az esetek egy részében ugyanazon pozícióban – fenyegeti leginkább a kiégés veszélye. Számukra a Nemzeti Közzolgálati Egyetemmel egyeztetve, szükség szerint kiégési képzésen való részvételi lehetőséget kell biztosítani 3 csoportban maximum 20 fős csoportokban.

10.3. Elért eredmények és a megvalósítás tapasztalatai

A Süllyási Polgármesteri Hivatal szervezeti működés alapjául szolgáló Szervezeti és Működési Szabályzatot áttanulmányozva megállapítható, hogy a hivatal létszáma: 22 fő + a jegyző. A munkaköri leírások hiánytalanul megvannak mind a három szervezeti egység esetében. A rendelkezésünkre álló adatok alapján, az SZMSZ-ben meghatározott szervezeti létszámhoz képest két munkakörrel bővült az állomány.

Általánosságban elmondható, hogy a munkaköri leírások nem tartalmazzak minden szükséges elemet ahhoz, hogy a humán erőforrással kapcsolatos feladatoknál alkalmazhatók legyenek, bizonyos elemeiben frissítésre szorulnak. A különböző irodák formailag és tartalmilag is nagyon hasonló munkaköri leírásokkal rendelkeznek. A legtöbb esetben a munkakört betöltő személyhez igazították a tartalmat és nem fordítva. Ezen felül a helyettesítési feladatok kizárólag hierarchia szintenként lefelé delegálhatók. Ennek megfelelően többek között sem a jegyző, sem az irodavezetők nem helyettesíthetnek ügyintézőket.

Elkészült egy ún. kompetencia-térkép, mely a jegyző, az irodavezetők és osztályonként néhány további munkakör betöltéséhez szükséges ún. „küszöb” kompetenciákat tartalmazza.

A szervezeti kapacitás kihasználtságot alapvetően kétféle módon vizsgálta a kérdőív: a munkaidő kihasználás tekintetében, valamint a túlterheltség vonatkozásában. Az elemzés főbb megállapításai a következők voltak:

- a Hatósági Iroda munkaidő megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy ennél a szervezeti egységnél a legmagasabb az ügyfélfogadás aránya;

- az Adó- és Pénzügyi Iroda esetében a legkevesebb idő telik el felesleges várakozással a feladatvégzés közben és itt a legmagasabb a szakmai tevékenység aránya;
- az Adó- és Pénzügyi Iroda esetében a válaszadók 33 %-ban vélik úgy, hogy az értekezletek tartása egyáltalán nem jellemző;
- a szervezeti egységek közötti együttműködést az Önkormányzati Iroda munkatársai érzik a leghatékonyabbnak (a nagymértékben jellemző és teljes mértékben jellemző válaszok aránya 80 %);
- az Adó- és Pénzügyi Iroda esetében jellemző leginkább az időszakos túlterheltség;
- a folyamatos munkateher az Önkormányzati Irodán a legnagyobb, 80 %-ban vélik úgy, hogy nagymértékben jellemző rájuk;
- az Adó- és Pénzügyi Iroda valamint a Hatósági Iroda munkatársainak válaszai alapján ezekre a szervezeti egységre a legjellemzőbb (100%), hogy a munkatársaiknál nincs leterheltebb más szervezeti egység.

11. Összegzés

A projekt tapasztalatait és eredményeit összegezve megállapítható, hogy az igen hasznos volt, hiszen az önkormányzati működés számtalan területét átvilágította ebben a jogilag, gazdaságilag és szervezetiileg is sok változást hozó időszakban.

A támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok egységes, jó gazda szemléletű felülvizsgálatával felmérésre kerültek a lehetséges költségcsökkentési, hatékonyságnövelési lehetőségek, és meghatározásra kerültek az ezekhez szükséges szervezeti változások, az egységesebb település-menedzsment kialakításának lehetőségei.

A fenntartható költségvetési egyensúly és a településfejlesztési célkitűzések összhangjának, a települési stratégia és a stratégiai dokumentumok költségvetési vonzatainak, valamint a feladatok átalakulásából származó valós költségek meghatározása érdekében javaslatok születtek a finanszírozási költségek csökkentésére, megtörtént az önkormányzat gazdálkodásának lehetséges költségcsökkentési, hatékonyságnövelési beavatkozásainak meghatározása.

Kidolgozásra került az étkeztetéssel kapcsolatos feladatok ellátásának és finanszírozásának modellje.

A lakossági közszolgáltatásokkal kapcsolatos széleskörű, alapos és célirányos információgyűjtést és elemzést követően megalapozásra kerültek a szükséges változtatások. Javaslatok születtek a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók által biztosított közszolgáltatások összehangolására a lakossági igényekkel, a szolgáltatási színvonal emelésére.

Bevezetésre került egy olyan feladatkezelő rendszer, amely biztonságosan követhetővé teszi a feladatok elvégzését.

A szolgáltató önkormányzati misszió elérését szolgáló egységes szolgáltatói folyamatszervezés és attitűd kialakítása érdekében javaslatok születtek a TÁVÜSZ Kft. és a polgármesteri hivatal kiszolgáló tevékenységekkel kapcsolatos folyamatainak átalakítására, optimalizálására.

Feltárásra és értékelésre kerültek a dolgozói kompetenciák, és segítséget kaptak a kollégák azok fejlesztéséhez.

Mindezen javaslatok lépésről lépésre történő megvalósítása a következő hónapok szisztematikus feladata.

Sülysáp, 2014. december



Horinka László
polgármester



Tóth Krisztina
jegyző