



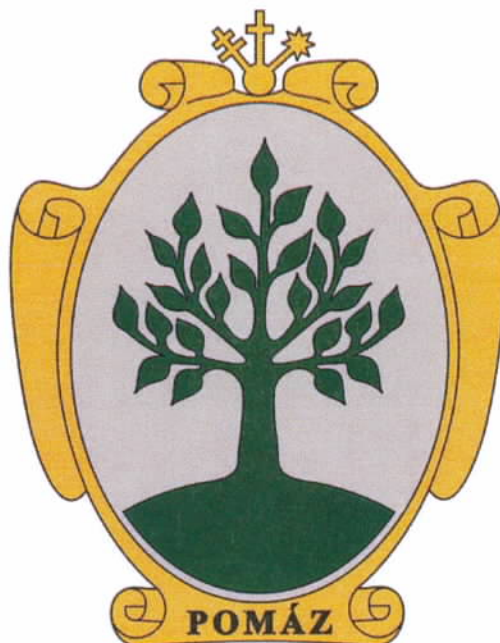
Szervezetfejlesztés Pomáz Város  
Önkormányzatánál



„Szervezetfejlesztés Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok  
számára”

**Árop-3.A.2-2013-2013-0018**

*kódszámú pályázat*



*Tudás- és ismeretátadás*

*2014. december*



## TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék.....	1
1. Vezetői összefoglaló.....	2
2. Tudás- és ismertátadás célja, szintjei, tevékenységei.....	4
Tudásmegosztás 1. szint.....	6
Lakossági tájékoztató .....	7
Szakmai Összefoglaló a Miniszterelnökség részére .....	11
Tudásmegosztás 2. szint.....	22
Tudásmegosztás 3. szint.....	24
Mellékletek.....	26



## 1. Vezetői összefoglaló

Az ÁROP keretében megvalósuló „Szervezetfejlesztés Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” című pályázati projekt elemeként a tudás- és ismeretátadás tevékenység célja a pályázati projekt eredményeinek széles körű ismertetése.

Pomáz Város Önkormányzata a „Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál” című szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban levő önkormányzatok számára ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018 kódszámú pályázati projekt keretében a tudás- és ismeretátadás projektelemen belül vállalta, hogy mind a lakosság, mind önkormányzati szakemberek felé tolmácsolja a pályázat eredményeit, a beazonosított jó gyakorlatokat, az Önkormányzat működését hatékonyabbá tevő intézkedési javaslatokat és azok megvalósításának eredményeit.

A tudásmegosztás 1. szintjén belül lakossági tájékoztató készült, amely az Önkormányzat honlapján kerül közzétételre a projekt tanulmányokkal együtt. A tudásmegosztás 1. szintjén belül a Miniszterelnökség felé a projekt eredményeit és a megvalósítás tapasztalatait részletesen összegző szakmai beszámolót is készítettünk, melynek célja a jó gyakorlatok feltárása.

A tudásmegosztás 2. szintjén szakmai nap került megrendezésre 7 - a pályázati kiírás során támogatásban nem részesült - önkormányzat szakmai képviselőinek. A szakmai bemutató keretében a résztvevőknek bemutatták a projekt során kidolgozott új megoldásokat. A bemutatón résztvevő önkormányzatok számára 2014 év végéig szakmai konzultációs lehetőséget biztosított az Önkormányzat az új, példaértékű megoldások esetleges adaptációjával összefüggő szakmai kérdésekben.

A tudásmegosztás 3. szintjén szakmai műhelymunka került megszervezésre 10 olyan települési önkormányzat részvételével, akik 2014 évben ÁROP 3.A.2 pályázati projekt megvalósításában vettek részt. A szakmai műhelymunkában résztvevő önkormányzatok szakemberei a szakmai megvalósítókkal közösen dolgozták fel a pályázati projektek eredményeit. A résztvevők közösen azonosították a jó gyakorlatokat és az önkormányzatok együttműködésében megvalósítható, a hatékony működést elősegítő szervezeti és szervezési megoldásokat.

A tudás és ismeretátadás során lehetőség nyílt a pályázati projekt elemeinek összefoglalására, az önkormányzati szakemberek közti tapasztalatcserére, szakmai kapcsolatok kialakítására, a közös szakmai feladatok és azok megoldási javaslatainak megismerésére, mely hozzájárult az önkormányzati szakemberek tudásának gyarapításához és gyakorlati tapasztalataik bővítéséhez.



A széles körű tudásmegosztás biztosítja a projekt eredményeinek nyilvánosságát, lehetőséget biztosít a széles körű alkalmazhatóságra, mely biztosítja a pályázati projekt eredményeinek fenntarthatóságát is.

Budapest, 2014. december 30.

**RESPNSUM Kft.**  
2092 Budakeszi, József Attila u. 67.  
Adószám: 14066759-2-13  
Számlaszám: 10318001-00000027-06440009  
e-mail: [responsum@responsum.hu](mailto:responsum@responsum.hu)  
Tel: +36 1 606 3356

.....  
Lendvay Endre  
cégvezető  
RESPNSUM Kft.

**VANIN**  
Vezetési Tanácsadó Kft.  
1038 Budapest, Szabadság u. 29  
Adószám: 23092994-2-41

.....  
Fekete Barbara  
cégvezető  
VANIN Kft.



## 2. Tudás- és ismertátadás célja, szintjei, tevékenységei

Pomáz Város Önkormányzata a „Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál” című a „Szervezetfejlesztés Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018. kódszámú pályázati projekt keretében a tudás- és ismeretátadás projektelemen belül vállalta, hogy mind a lakosság, mind önkormányzati szakemberek felé tolmácsolja a pályázat eredményeit, a beazonosított jó gyakorlatokat, az Önkormányzat működését hatékonyabbá tevő intézkedési javaslatokat és azok megvalósításának eredményeit.

A tudás és ismeretátadás célja, hogy a projekt eredményei, a projekt keretében megtett intézkedések és azok hatásai széles körben kerüljenek ismertetésre, valamint a szakmai napok keretén belül az önkormányzati szakemberek összefüggéseiben ismerjék meg a pályázati projekt eredményeit és hatásait az Önkormányzat működésében, lehetőség nyíljon a szakmai tudás és tapasztalat cseréjére, szakmai kapcsolatok kialakítására, és a közös problémák és azok megoldási javaslatainak feltárására.

A tudásmegosztás 1. szintjén belül az alábbi dokumentumok útján biztosítjuk a tudás- és ismeretátadást:

- Lakossági tájékoztató a projekt eredményeiről, azok hatásáról, valamint a tapasztalatokról, mely dokumentum Pomáz város hivatalos honlapján ([www.pomaz.hu](http://www.pomaz.hu)) kerül közzétételre.
- Szakmai beszámoló a Miniszterelnökség felé a projekt eredményeiről, tapasztalatairól, a megtett intézkedésekről a jó gyakorlatok beazonosítása érdekében.

A tudásmegosztás 2. szintjén belül a 2014. december 17.-én Pomázon megrendezésre került szakmai napra 7 olyan települési önkormányzat került meghívásra, akik nem vettek részt ÁROP 3.A.2 pályázati projektben.

Résztevők:

- Csobánka Község Önkormányzata
- Pilisvörösvár Város Önkormányzata
- Visegrád Város Önkormányzata
- Pilisszentkereszt Község Önkormányzata
- Leányfalu Nagyközség Önkormányzata
- Pilisszántó Község Önkormányzata
- Szigetmonostor Község Önkormányzata

A szakmai nap dokumentációja:

- meghívó a szakmai napra,
- jelenléti ív a szakmai napról,
- prezentáció a szakmai naphoz,
- fénykép dokumentáció.



A tudásmegosztás 3. szintjén belül a 2014. december 16.-án Budapesten megrendezésre került szakmai műhelymunkára 10 olyan települési önkormányzat került meghívásra, akik szintén részt vettek ÁROP 3.A.2 pályázati projektben.

A szakmai nap dokumentációja:

- meghívó a szakmai napra,
- jelenléti ív a szakmai napról,
- prezentáció a szakmai naphoz,
- fénykép dokumentáció.



Szervezetfejlesztés Pomáz Város  
Önkormányzatánál



**SZÉCHENYI** 2020

6

## Tudásmegosztás 1. szint

Lakossági tájékoztató  
Szakmai Összefoglaló a Miniszterelnökség részére



## Lakossági tájékoztató

### Pomáz Város Önkormányzatának „Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál” című ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018. kódszámú pályázat megvalósulásáról

Pomáz Város Önkormányzatának Képviselő-testülete döntött arról, hogy pályázatot nyújt be az Államreform Operatív Program (ÁROP) keretén belül az Önkormányzatot érintő szervezeti, funkcionális és finanszírozási változásokra reagálva az önkormányzati szervezetfejlesztés, a hatékonyabb működtetés és a költségcsökkentés lehetőségeinek feltárására. Az Önkormányzat által benyújtott pályázat pozitív elbírálásban részesült és 21.983.000,- Ft, azaz huszonegymillió-kilencszáznolcvanháromezer forint vissza nem térítendő támogatást nyert.

A pályázati projekt megvalósítási időszaka: 2014. február 28. - 2014. december 31.

A projekt alapvető célja az volt, hogy Pomáz Város Önkormányzata a választópolgárok igényeinek szem előtt tartása mellett hatékonyan reagáljon az utóbbi években módosult önkormányzati feladatok és csökkenő intézményfenntartói szerep okozta finanszírozási, funkcionális és szervezeti változásokra. A projekt során fő szempont volt annak aktív elősegítése, hogy az Önkormányzat városfejlesztési, városüzemeltetési tevékenysége, az önkormányzat által felügyelt intézmények és az egy működő gazdasági társaság tevékenysége optimalizálásra kerüljön. További cél volt, hogy a felülvizsgálandó területeken feltárt javítási pontokon keresztül az Önkormányzat a jelenleginél mind gazdaságilag mind pedig szervezetenként hatékonyabban működjön a jövőben.

A pályázati projekt megvalósítása a Magyar program felépítését követve és a pályázat szakmai koncepciójához igazodva több részterületre bontva történt a pályázat fő céljaként meghatározott költségcsökkentési és hatékonyságnövelésre való törekvés figyelembevételével.

A pályázati projekt során feltérképezésre került az Önkormányzat jelenlegi feladat-ellátási rendszere, önként vállalt feladatok és kötelező feladatok szerint, valamint beazonításra kerültek a települési közszolgáltatók is. Összefoglalásra került az Önkormányzat elmúlt 4 évének költségvetési gazdálkodásának jellemzői és a megváltozott feladat-ellátási és finanszírozási környezetre vonatkozóan rövid-, közép- és hosszú távú célkitűzések kerültek megfogalmazásra a költségvetési egyensúly fenntarthatósága érdekében. Az Önkormányzat





megváltozott feladat ellátási rendszerére tekintettel javaslatok készültek a hatékonyabb feladat ellátás rendszerére, az intézményi struktúra kiigazítására, működési folyamataik racionalizálásra. Az Önkormányzat és gazdasági társasága közötti tulajdonosi kapcsolatok és finanszírozási keretek felülvizsgálata is a projekt fókuszpontját képezte, melynek racionalizálásra vonatkozó javaslatok szintén a hatékonyabb feladatellátást szolgálják.

Az Önkormányzat a lakossági igények becsatornázási lehetőségeit is javítani kívánja, így a projekt során annak fejlesztési lehetőségei is kiemelt prioritást jelentettek, mely külön projektemként valósult meg.

Az önkormányzati hivatal feladatainak változása – hatósági jogkörök átalakulása a járási rendszer kialakulásával, önkormányzat feladat ellátási rendszerének változása, finanszírozási környezet változása - szükségessé tette a rendelkezésre álló humán erőforrás felhasználásának hatékonyabbá tételét, valamint ezzel összefüggő szervezeti, működési és munkaköri átalakításokat, melyek célja, hogy a hivatal hatékonyabban tudja támogatni a képviselő-testület munkáját, valamint belső működési folyamatai hatékonyabbá tegyék működését, és előmozdítsa az ügyfélbarát közigazgatás megvalósulását.

A projekt eredményeként a fent leírt feladatokkal összefüggésben hét szervezetfejlesztési projekt tanulmány készült, melyek részterületenként fogalmazzak meg javaslatokat az Önkormányzat működésének, gazdálkodásának és feladatellátásának hatékonyabbá tételére.

A projekt során két alkalommal került sor lakossági kérdőíves igény és elégedettségmérésre, melynek első üteme 2014 márciusban, míg második ütem decemberben valósult meg. A lakossági igény és elégedettségmérés telefonos megkérdezés formájában történt.

A projektnek kötelező eleme a tudásmegosztás, melyhez két szakmai nap kapcsolódott. A Tudásmegosztás 3. szintjéhez tartozó szakmai nap 2014. december 16.-án került megrendezésre Budapesten, amelyen 10 olyan települési önkormányzat szakemberei vettek részt, akik szintén e projekt megvalósítására nyertek pályázati támogatást. A második szakmai nap a Tudásmegosztás 2. szintjének teljesítéséhez 2014. december 17-én, Pomázon került megrendezésre, amelyen 7 olyan térségi település szakemberei vezetői vettek részt, akik e projektben nem vettek részt.

A szakmai napok célja a projekt eredményeinek és tapasztalatainak átadása volt.

A projekt megvalósításával kapcsolatos lakossági kérdésekkel vagy észrevételekkel kérjük az Pomázi Polgármesteri Hivatalban az alábbi ügyintézőhöz fordulni:



<b>Ügyintéző neve:</b>	Széll Henrietta
<b>Beosztása:</b>	pályázat előkészítő ügyintéző
<b>Elérhetősége:</b>	Pomázi Polgármesteri Hivatal 2013 Pomáz, Kossuth Lajos utca 23-25.
<b>Telefonszáma:</b>	06-26/814-366
<b>Ügyfélfogadási ideje:</b>	<b>hétfő:</b> 13.00 órától- 16.00 óráig <b>szerda:</b> 08.00 órától- 12.00 óráig 13.00 órától- 16.00 óráig <b>péntek:</b> 08.00 órától- 12.00 óráig

A projekt tanulmányok itt érhetőek el:

1. A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása.
2. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben
3. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása
4. A települési közszolgáltatások összehangolása állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával
5. Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhakkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó - intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása,
6. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újrászervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata.
7. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.



Lakossági elégedettség és igényfelmérés összefoglalói itt érhetőek el:

1. Lakossági elégedettség és igényfelmérés 2014. március
2. Lakossági elégedettség és igényfelmérés 2014. december

A szakmai napok prezentáció itt érhetőek el:

1. Tudásmegosztás 2. szint – Szakmai Nap Pomáz, 2014. december 17.
2. Tudásmegosztás 3. szint – Szakmai Nap Budapest, 2014. december 16.



## Szakmai Összefoglaló a Miniszterelnökség részére

Az Államreform Operatív Program keretében kiírásra került „Szervezetfejlesztés Középmagyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” című egyfordulós pályázati felhívásra Pomáz Város Önkormányzatának Képviselő-testülete döntött arról, hogy pályázatot nyújt be az Önkormányzatot érintő szervezeti, funkcionális és finanszírozási változásokra reagálva az önkormányzati szervezetfejlesztés, a hatékonyabb működtetés és a költségcsökkentés lehetőségeinek feltárására „Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál” címmel.

Az Önkormányzat által benyújtott pályázat pozitív elbírálásban részesült és 21.983.000,- Ft, azaz huszonegymillió-kilencszáznyolcvanháromezer forint vissza nem térítendő támogatást nyert.

Pomáz Város Önkormányzat pályázati projektazonosítója: ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018.

A pályázati projekt megvalósítási időszaka: 2014. február 28. - 2014. december 31.

A pályázati projekt alapvető célja az volt, hogy a felülvizsgálandó területeken feltárt javítási pontokon keresztül az Önkormányzat a jelenleginél hatékonyabb működésűvé váljon mind gazdaságilag mind pedig szervezetileg. Pomáz Város Önkormányzata (*továbbiakban: Önkormányzat*) a megváltozott önkormányzati feladatkörök és finanszírozási környezet, valamint a lakossági elvárások alapján, a Magyar program felépítését követve, további részcélokra bontotta a pályázati célokat a költségcsökkentés és hatékonyságnövelésre való törekvés figyelembevételével.

A pályázat keretében az Önkormányzat elsősorban arra törekedett, hogy megvizsgálja az önként vállalt feladatok ellátásának hatékonyságát, feltárja a megtakarítási lehetőségeket, felülvizsgálja a városüzemeltetési feladatok ellátását, szakmai koncepcióban megjelölt szervezetek által ellátott feladatok allokációjával optimalizálja a feladat-ellátási rendszerét és fejlessze a térségi feladatellátást.

Az Önkormányzat a pályázati felhívás alapján az alábbi tevékenységek és projektelemek megvalósítását vállalta:

Magyar Program **szervezet beavatkozási területéhez** kapcsolódó intézkedések közül:

**2. tevékenység:** Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell felülvizsgálata, átszervezése, a



gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.

Magyary Program **feladat beavatkozási területéhez** kapcsolódó intézkedések közül:

**3.tevékenység:** A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása. A tevékenységet a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül kell megvalósítani.

**4.tevékenység:** Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhakkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó intézményekkel - kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása.

**5.tevékenység:** A települési közszolgáltatások összehangolása állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával.

Magyary Program **eljárás beavatkozási területéhez** kapcsolódó intézkedések közül:

**9. tevékenység:** Lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről. Az lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése minimum egy adekvát módszer (pl. kérdőív, személyes megkérdezés, online adatgyűjtés, telefonos interjú stb.) alkalmazásával minimum két időintervallumban.

**10. tevékenység:** Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata

Magyary Program **személyzet beavatkozási területéhez** kapcsolódó intézkedések közül:

**12. tevékenység:** Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.

**13. tevékenység:** A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása.

A pályázati projektben egyéb kötelezően vállalt tevékenységek:



- Tudás és ismeretátadás
- Horizontális szempontok teljesítése

A pályázati projekt általános bemutatása után az egyes tevékenységekhez kapcsolódó célkitűzéseket, eredményeket és megtett intézkedéseket mutatjuk be.

*A Magyar Program szervezet beavatkozási területéhez kapcsolódó tevékenységekhez tartozó intézkedések eredményei:*

Az Önkormányzat mindig is kiemelt feladatának tekintette, hogy önkormányzati feladatait hatékonyan, a lakossági szükségletekhez igazodva magas szakmai színvonalon lássa el.

A „Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál” című ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018. kódszámú (továbbiakban: pályázati projekt) pályázat keretében a megváltozott önkormányzati feladatellátást mind szervezeti szinten, mind gazdálkodási szinten mind szakmai szinten szerette volna hatékonyabbá tenni az Önkormányzat.

A támogató infrastruktúra, a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint az intézményirányítási modell felülvizsgálata keretében a gazdasági társaságának irányítási és ellenőrzési hatékonyságát szerette volna növelni, a tulajdonosi joggyakorlás kereteit javítani.

A pályázati projekt e tevékenységeinek keretében az Önkormányzat szerződéses formában ellátott feladatai is felülvizsgálatra kerültek. A szakértői vélemények javaslatai alapján a külső szolgáltatókkal kötött szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata megkezdődött. Az Önkormányzat és gazdasági társasága közötti tulajdonosi kapcsolatok és a gazdasági társaság irányítási modelljének átalakítására készültek javaslatok.

Az Önkormányzat és gazdasági társasága közötti tulajdonosi joggyakorlás hatékonyságának növelése a tervezési mechanizmus javítása, és az ellenőrzési funkciók hatékonyabbá tételén keresztül valósul meg. Az átalakítás folyamata megkezdődött jelen pályázat keretein belül. Az önkormányzati könyvvizsgáló tevékenységét kiterjesztik a Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft-re is, az árajánlatot megkérték.

A pályázati projekt tevékenységeinek eredményeként az Önkormányzat és gazdasági társasága közötti kapcsolatrendszer szabályozottabbá és hatékonyabbá vált.

*A Magyar Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó tevékenységekhez tartozó intézkedések eredményei:*

Az önkormányzati és közigazgatási reform markáns eleme, hogy jelentősen változott az Önkormányzat feladat- és hatásköre, melyek alapján újra kellett kategorizálni a kötelező és önként vállalt feladatait, meg kellett határozni azok költségeit, valamint az új önkormányzati



feladat-ellátási rendhez kellett igazítani az intézmény-hálózatát is. E projekttevékenységek célja az volt, hogy az önkormányzati feladat-ellátási és finanszírozási új elvárásokhoz igazodóan olyan feladat-ellátási modell jöjjön létre, mely hatékonyabb, eredményesebb működést biztosító szervezetrendszert és hosszú távú gazdaságos működést biztosít.

A pályázati projekt tevékenységei során felállításra került az önkormányzati feladatkataszter, valamint az elmúlt 4 év költségvetésének elemzése alapján kerültek meghatározásra azok a rövid- közép- és hosszú távú intézkedési javaslatok, melyek hozzájárulnak az Önkormányzat költségvetési egyensúlyának megőrzéséhez. Az Önkormányzat vezetőinek megítélése és a szakmai javaslatok alapján a legfontosabb intézkedési csomag a város turisztikai vonzerejének növelése, a vonzó befektetői környezet kialakítása volt.

Az önként vállalt feladatok terjedelmének meghatározásához az önkormányzati rendeletek folyamatos felülvizsgálatára volt szükség annak érdekében, hogy a helyi vállalatok egyértelműen behatárolhatóak legyenek. Az önkormányzati rendeletek ez irányú felülvizsgálata az adott önkormányzati rendelet felülvizsgálatánál fog megjelenni.

Az önkormányzati támogatási rendszer felülvizsgálata megtörtént, felülvizsgálták a kötelező és nem kötelezően ellátandó feladatok rendszerét. A 2015. évi költségvetés kapcsán részletes kimutatás készült az Önkormányzat részéről, melyben megvizsgálták a nem kötelező feladatokra 5 éves időtartam alatt történt ráfordításokat. A civil szervezetnek nyújtandó támogatások esetén stratégiai koncepció készült, melyben szintén 5 éves időtartamot vizsgált az Önkormányzat. Az elmúlt 5 év adatai mellett megjelennek a 2015.évi tervezett összegek.

Az Önkormányzat és gazdasági társasága, valamint a külső szolgáltatók közötti szerződéses kapcsolatokról fakadó költségvetést is befolyásoló, egymás irányában teljesítendő fizetési kötelezettségek felülvizsgálta a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatának szerves részét képezi, és megvalósítása folyamatos, az adott gazdasági társasággal fennálló szerződés módosításában jelent és jelenik meg.

A pályázat keretén belül megtörtént a szerződések nyilvántartásának elkészítése, aktualizálása. Elkészült a teljes hivatali és önkormányzati szerződések nyilvántartása, melyet havonta frissít a Hivatal és aktualizál.

A költségvetési egyensúly hosszú távú fenntarthatósága érdekében a megfogalmazott javaslatok jelentős része túlmutat a pályázati projekt időtartalmán, tekintettel arra, hogy a közép és hosszú távú célok 3-5 éves időtartamra kerültek meghatározásra, így az eléréshez szükséges intézkedéseknek csak a kezdeti lépései valósultak meg. Születtek azonban rövidebb megvalósítású javaslatok is, melyek megvalósítását az Önkormányzat célul tűzte maga elé.



Önkormányzati adók tekintetében is született konkrét intézkedés. Az adóhátralékok csökkentésére külön stratégia került kidolgozásra. A városban levő összes belterületi és külterületi ingatlan lekérdezése megtörtént a Szentendrei Körzeti Földhivataltól, ezzel jelentősen csökkentve azon személyek számát, akik nem fizettek építményadót, vagy telekadót. A behajtások számát is megnövelte az Önkormányzat, további egy munkatárs foglalkozik a feladattal.

Az Önkormányzat mindig is elkötelezett volt azon a területen, hogy figyelembe vegye a helyi lakosság igényeit, bevonja a döntéshozatal mechanizmusába, ennek platformjait a jogszabályokban meghatározott kötelező egyeztetési és véleménynyilvánítási lehetőségek biztosításán túl is szorgalmazza a választókerületi képviselők által összehívható lakossági fórumokon keresztül. A szakmai javaslatok alapján a lakossági igények becsatornázásának módszertanára készült javaslatok alapján az önkormányzati döntéshozatali mechanizmusba, az önkormányzati stratégiai dokumentumok elkészítésébe vonható be szélesebb körben a lakosság, melyeket az egyes stratégia dokumentumok felülvizsgálatánál lehet alkalmazni.

Települési közszolgáltatások összehangolása témakörben is előrelépés történt a pályázat ideje alatt. Az Önkormányzat figyelembe véve a lakossági igényeket hozzákezdett az útépitések, útjavítások ütemezéséhez, a járdák rendbetételéhez. A beruházási csoport 2014 decemberében bekérte a lakosságtól az igényeket, számos kérelem érkezett, ezeket Excel táblában feldolgozva terjeszti a Városfejlesztési Bizottság elé javaslattétel céljából, és a 2015. évi költségvetésben külön keretet kapott.

Lényeges előrelépés történt a közbiztonság fejlesztése terén. Az Önkormányzat területén 25 db térfigyelő kamera került kihelyezésre 2014. december 31 napjáig, míg 2015 első negyedében újabb 11 db kerül kihelyezésre. Ezzel a fejlesztéssel a város belterületi része csaknem teljesen lefedetté válik. A kamerák elhelyezésénél kikérték a helyi Rendőrparancsnok javaslatát is.

Az önkormányzati feladat-ellátást biztosító intézményhálózat átalakítására készült javaslatok függenek az Önkormányzat más stratégiai döntéseitől, illetve pénzügyi lehetőségeitől is. Az átalakítási javaslatok mellett a belső folyamatok racionalizálására, közös beszerzési lehetőségekre is vonatkoztak a javaslatok a gazdálkodás és működtetés hatékonyabbá tétele érdekében.

A pályázati projekt eredményeként az önkormányzati feladat-ellátás működése vált optimálisabbá, mind helyi, mind térségi szinten.

*A Magyar Program eljárás beavatkozási területéhez kapcsolódó tevékenységekhez tartozó intézkedések eredményei:*





A pályázati projekt keretében két alkalommal megvalósult lakossági igény és elégedettségmérés célja az volt, hogy az Önkormányzat felmérje, megismerje, és döntési mechanizmusába beépítse a helyi lakosság igényeit az önkormányzati közszolgáltatások biztosítása során, ezzel hatékonyabbá váljon a döntési folyamata.

A pályázati projektet megelőzően még sosem volt ilyen széles körű felmérés az Önkormányzat szervezésében. Mindkét alkalommal (2014. március és 2014. december) min. 870-870 helyi lakos került megkeresésre telefonos lekérdezés formájában. A zárt kérdőíveken feltett kérdéssorok összeállításában az Önkormányzat arra törekedett, hogy működésének általános megítélésén túlmenően a megvalósult fejlesztéseinek eredményeinek hatását megismerje, valamint felmérje a tervezett fejlesztési igényeket. A lakossági igény és elégedettségmérés eredményeit az Önkormányzat helyi stratégiáinak megalkotásában és a fejlesztési döntések irányainak meghatározásához tudja hasznosítani.

*A Magyar Program személyzet beavatkozási területéhez kapcsolódó tevékenységekhez tartozó intézkedések eredményei:*

A szervezetfejlesztés egyik fontos alapeleme a személyzeti beavatkozás. A pályázati projektben érintett szervezetek alkalmazottainak, kiemelten az Önkormányzat döntéselőkészítő és végrehajtó feladatait ellátó Pomázi Polgármesteri Hivatal köztisztviselőinek munkakörében, valamint magának a szervezet feladat- és hatásköreinek tekintetében, kiemelten az üzemeltetési kérdések felülvizsgálatában érintett szervezetek körében voltak várhatóak változások a projekttevékenységek hatására. A pályázati projekt e tevékenységének célja egy rugalmas, modern önkormányzati szervezetrendszer kialakítása volt.

A pályázati projekt eredményes megvalósításához elengedhetetlenül szükséges volt a pályázati tevékenységek pontos végrehajtása, a szakmai javaslatok kidolgozása, valamint a pályázati projekt során készült résztanulmányokban megfogalmazott szakmai javaslatok végrehajtásának támogatása. E pályázati tevékenység a pályázati projekt hasznosságát és fenntarthatóságát célozta.

A személyzeti beavatkozás területén végrehajtott szakmai javaslatokon alapuló intézkedések eredményeként megkezdődött az Pomázi Polgármesteri Hivatal Közszolgálati Szabályzatának felülvizsgálata. Fentiekén túl elkezdődött az önkormányzati alkalmazottak munkaköri leírásának felülvizsgálata a szakértők által készített mintának megfelelően.



A Pomázi Polgármesteri Hivatal belső szervezeti struktúráját nem volt szükséges módosítani, azonban az önkormányzati választásokot követő változások után a Hivatal szervezeti és működési szabályzatának felülvizsgálata eltoldódik a projekt lezárását követő időpontra.

A pályázati projekt teljes ideje alatt a külső szakmai megvalósító munkáját belső projekt előrehaladást monitoringozó menedzment csoport támogatta. A havonta megtartott találkozók biztosították az egyes projekttevékenységek feladatainak pontos meghatározását, a szakmai csoport jóváhagyta az elkészült javaslatokat így biztosítva azok hasznosságát és hasznosulását. A havi státuszriportok biztosították a projekt megvalósulásának folyamatos nyomon követését.

A személyzeti beavatkozások eredményeként megvalósult az Pomázi Polgármesteri Hivatal működésének hatékonyabbá tétele, a munkakörök újraszabályozásával pontosításra kerültek a köztisztviselők feladat- és hatásköreik, a belső jogi normák pontosításával a működési folyamatok váltak optimálisabbá.

A szakértői támogatás és nyomon követés hozzájárult a projekttevékenységek során tett szakmai javaslatok hasznosulásához, mellyel végső soron az Önkormányzat működése vált hatékonyabbá. A rendszeres szakmai találkozók eredményeként kialakult egy olyan szakmai megvalósító csapat, mely alkalmas arra, hogy az önkormányzati szervezetek közötti együttműködést erősítse, komplex módon szemlélje az Önkormányzat működését és a jövőben is támogassa az Önkormányzat munkáját.



## Tudás- és ismeretátadás

Az Önkormányzat a tudásmegosztás mindhárom szintjét vállalta. A tudás és ismeretátadás célja az volt, hogy a projekt eredményei, a projekt keretében megtett intézkedések és azok hatásai széles körben kerüljenek ismertetésre, valamint a szakmai napok keretén belül az önkormányzati szakemberek összefüggéseiben ismerjék meg a pályázati projekt eredményeit és hatásait az Önkormányzat működésében, lehetőség nyíljon a szakmai tudás és tapasztalat cseréjére, szakmai kapcsolatok kialakítására, a közös problémák és azok megoldási javaslatainak feltárására.

A tudásmegosztás 1. szintjén belül lakossági tájékoztató készült, melyet az Önkormányzat honlapján kell közzétenni, a projekt tanulmányokkal együtt. A tudásmegosztás 1 szintjén belül a Miniszterelnökség felé a projekt eredményeit és a megvalósítás tapasztalatait részletesen összegző szakmai beszámolót is készítettünk, melynek célja a jó gyakorlatok feltárása.

A tudásmegosztás 2. szintjén szakmai nap került megrendezésre 7 olyan települési önkormányzat részvételével, akik nem vettek részt ÁROP 3.A.2 pályázati projekt megvalósításában. A szakmai napra 2014. december 17-én került sor Pomázon. A szakmai nap keretén belül tematikusan került bemutatásra Pomáz Város Önkormányzat pályázati projektje, valamint azok eredményei. Külön kiemelésre kerültek azok a területek és az önkormányzat működésének hatékonyságát növelő intézkedési javaslatok, melyek hasznosítása a kistélepülések működését is racionalizálhatják. A jó gyakorlat ismertetésén túl a kistélepülések gyakorlati megoldási javaslatai beazonosításra kerültek.

A szakmai napon közös SWOT analízis készült az implementálásra vonatkozóan, mely alapján az alábbi SWOT készült el. A SWOT célja, hogy feltérképezzék az implementálást befolyásoló pozitív és negatív tényezőket, és e tényezők közötti összefüggéseket. Az erőségek és a gyengeségek jelentik a belső környezet elemzését, amelyekre az Önkormányzat közvetlenül hatással lehet. Ezen belül az *Erőségek* olyan belső tényezők, pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek; míg a *Gyengeségek* olyan belső tényezők, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen. A lehetőségek és a veszélyek ugyanakkor a külső környezet elemzését jelentik. Ezen belül a *Lehetőségek* olyan külső tényezők vagy adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket, míg a *Veszélyek* olyan külső tényezők, korlátok, vagy negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

A belső és külső tényezők azonban szoros összefüggésben állnak egymással, mivel az erőségek felerősíthetik, illetve elérhetővé teszik a lehetőségeket, ugyanakkor csökkentik a veszélyek szervezetre gyakorolt hatását. A gyengeségek éppen ellenkezőleg, csökkenthetik a lehetőségeink listáját, ugyanakkor felerősíthetik a veszélyek hatásait. A hatékony SWOT



elemzés során, a szempontok kialakítása céljából, a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a döntéshozattal, illetve értékeljük az egymásra gyakorolt hatásait. A SWOT elemek beazonosítása azonban még mindig nem elég a döntéshozatalhoz, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet egy adott döntésnél, stratégiai cél meghatározásánál. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékelje az Önkormányzat annak érdekében, hogy minél szélesebb körben és minél hatékonyabban épülhessenek be a szakmai javaslatok az Önkormányzat feladat-szervezésébe, működési rendjébe, vagy a döntéshozatali mechanizmusokba:

**Implementációra vonatkozó SWOT analízis**

<b>Erősségek (Strengths)</b>	<b>Gyengeségek (Weaknesses)</b>
Projekt tanulmányok széles körű nyilvánosságának biztosítása a projektben közreműködő, vagy érintett szervezetek vezetőinek részére	Szervezetek közti feladat átcsoportosításból fakadó érdeksérelem
Az implementációs javaslatok nagy része jól uniformizálható, alkalmazható más önkormányzatoknál	A javaslatok a kedvezményezett önkormányzatok stratégiai céljai mentén születtek, csupán részleges az átfedés a projektben részt nem vevő önkormányzatok igényeivel
A projekt során alkalmazott modellezési, átvilágítási módszertan a projekt lezárása után is alkalmazható a problémák feltárására	Az egyedi humán erőforrás és tárgyi eszköz ellátottság és költségvetési helyzet miatt a módosítások nélküli implementáció nem lehetséges, az elemzéseket szükséges elvégezni
<b>Lehetőségek (Opportunities)</b>	<b>Veszélyek (Threats)</b>
	Jogszabályi környezet változása a projektelemek lezárása után
	Finanszírozási feltételeket meghatározó gazdasági környezet folyamatos változása
	Folyamatban levő közigazgatási reform: járás-jegyző közötti újabb hatáskör megosztás a projektelemek lezárása után

A tudásmegosztás 3. szintjén szakmai műhelymunka került megszervezésre 10 olyan települési önkormányzat részvételével, akik 2014 évben ÁROP 3.A.2 pályázati projekt megvalósításában vettek részt. A szakmai műhelymunkát magába foglaló szakmai nap



megrendezésére 2014. december 16-án, Budapesten került sor. A szakmai műhelymunkában résztvevő önkormányzatok szakemberei a szakmai megvalósítókkal közösen dolgozták fel a pályázati projektek eredményeit. A résztvevők közösen azonosították a jó gyakorlatokat és az önkormányzatok együttműködésében megvalósítható, a hatékony működést elősegítő szervezeti és szervezési megoldásokat. Szakmai műhelymunka keretében SWOT elemzés készült az ÁROP 3.A.2 pályázati projekt megvalósítását befolyásoló tényezők feltárására, melyet az alábbiakban mutatunk be:

***Pályázat megvalósítására vonatkozó SWOT analízis***

<b>Erősségek (Strengths)</b>	<b>Gyengeségek (Weaknesses)</b>
A projekt során működő szakértői menedzsment meeting, mely munkájával hozzájárult a szervezetek közötti interakcióhoz	A projektmegvalósításban érintett szervezeteket képviselőinek munkaköri feladatának ellátása mellett a projektben való közreműködés többletjelentéssel jelentett.
Belső eljárásrendek, szabályozók aktualizálásával, munkafolyamatok racionalizálásával hatékonyabbá szervezettebbé válik a feladatellátás	Az önkormányzat széleskörű feladat-ellátást biztosító szervezetrendszer feltérképezésének időigénye
A több településen átívelő szakértői munka a jó gyakorlatok hatékony implementálását segíti	
<b>Lehetőségek (Opportunities)</b>	<b>Veszélyek (Threats)</b>
Külső érintettek (állampolgárok, civil szervezetek, gazdasági társaságok) bevonása erősödhet	Projektindítás elhúzódása
	Jogszabályi környezet folyamatos változása a projektelemek megvalósítása alatt

**Horizontális szempontok teljesítése**

Az Önkormányzat a horizontális szempontok teljesülése keretében vállalta, hogy az esélyegyenlőség biztosítása keretén belül felülvizsgálja az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény 63.§. (4) bekezdésében foglaltakra figyelemmel esélyegyenlőségi tervét, valamint a fenntarthatóság biztosítása keretén belül olyan jogszabályi jegyékét és útmutatót készít, mely tartalmazza a projektben felhasznált jogszabályok jegyzékét és útmutatót nyújt azok széles körű hasznosításához.



foglaltakra figyelemmel esélyegyenlőségi tervét, valamint a fenntarthatóság biztosítása keretén belül olyan jogszabályi jegyzéket és útmutatót készít, mely tartalmazza a projektben felhasznált jogszabályok jegyzékét és útmutatót nyújt azok széles körű hasznosításához.

A Pomázi Polgármesteri Hivatal megkezdte az Esélyegyenlőségi Terve kimunkálását 2014. decemberében.

A projekt hosszú távú sikere szempontjából elengedhetetlen, hogy a projektbe bevont önkormányzati intézmények, gazdasági társaság és társulási szereplők között kialakított együttműködés és az elért eredmények hosszútávon fenntarthatók legyenek, az elért pozitív változások hosszútávon megmaradjanak, valamint pozitív irányba fejlődjenek. A fenntarthatóság érdekében szükséges tehát, hogy az új szervezési-működési kultúra széleskörű hozzáférhetősége és hasznosíthatósága biztosított legyen a projekt befejezése után is mind a Pomázi Polgármesteri Hivatalban, mind a projektben részt vevő szervezetek tekintetében.

A fenntarthatóság biztosítása érdekében összefoglaló tájékoztató került kiadására Pomáz Város Jegyzője részéről a projekt megvalósításáról, valamint a projekt tanulmányok elérhetőségéről, valamint elkészült egy, a projekt során felhasznált jogszabályokat tartalmazó jogszabályi jegyzék, mely a jogszabályok megnevezésén túl azok rövid összefoglalását is tartalmazza, és megjelölésre került, hogy az adott jogszabályt, mely projekt tanulmányban került felhasználásra, melynek célja a hatékonyabb alkalmazhatóság.

## Összegzés

A pályázati projekt eredményeinek összefoglalásaként elmondható, hogy hatékonyan járult hozzá az Önkormányzat működésének optimalizálásához és a működési folyamatok hatékonyabbá tételéhez. A pályázati projekt eredményeként az elmúlt években végbement önkormányzati és közigazgatási reformból fakadó önkormányzati feladatkörök tekintetében a változások felmérésre kerültek, a hatékonyabb és eredményesebb feladatellátást lehetővé tevő szakmai javaslatok és megtett intézkedések alapján az Önkormányzat a továbbiakban is ésszerűen, magas szakmai színvonalon és fenntartható módon tudja biztosítani a lakossága számára az önkormányzati közszolgáltatásokat, végső soron hozzájárulva ezzel a lakosság életminőségének javításához.

Pomáz, 2014. december 30

Vicsi László

Pomáz Város polgármestere



Szabóné dr. Bartholomaei Krisztina

Pomáz Város jegyzője



Szervezetfejlesztés Pomáz Város  
Önkormányzatánál

22



## Tudásmegosztás 2. szint

**Szakmai nap 2014. december 17. Pomáz**

szakmai bemutató a projektgazda és hét - a pályázati kiírás során támogatásban nem részesült  
- önkormányzat szakmai képviselőinek részvételével



A pályázati projekt keretében a tudásmegosztás 2. szintjén Pomáz Város Önkormányzata vállalta, hogy legalább 7 olyan települési önkormányzat szakembereinek szervez szakmai bemutatót, melyek nem vettek részt az ÁROP 3.A.2 – 2013. kódszámú pályázati projektben, és a szakmai nap keretén belül bemutatja a projekt megvalósításának szakaszait, annak eredményeit, valamint azokat a megoldási javaslatokat, melyek az Önkormányzat működésének hatékonyságát segítették elő.

A szakmai nap megrendezésére 2014. december 17-én került sor Pomáz Városában.

A szakmai napon a meghívásnak az alábbi települési önkormányzatok tettek eleget:

- Csobánka Község Önkormányzata
- Pilisvörösvár Város Önkormányzata
- Visegrád Város Önkormányzata
- Pilisszentkereszt Község Önkormányzata
- Leányfalu Nagyközség Önkormányzata
- Pilisszántó Község Önkormányzata
- Szigetmonostor Község Önkormányzata

A szakmai nap keretén belül tematikusan került bemutatásra az Önkormányzat pályázati projektje, valamint azok eredményei. Külön kiemelésre kerültek azok a területek és az önkormányzat működésének hatékonyságát növelő intézkedési javaslatok, melyek hasznosítása a kistélepülések működését is racionalizálhatják. A jó gyakorlat ismertetésén túl a kistélepülések gyakorlati megoldási javaslatai beazonosításra kerültek.

A szakmai nap dokumentációja mellékletként külön dokumentumokban kerülnek csatolásra az alábbiak szerint:

- meghívó a szakmai napra,
- jelenléti ív a szakmai napról,
- prezentáció a szakmai naphoz,
- fénykép dokumentáció.





Szervezetfejlesztés Pomáz Város  
Önkormányzatánál



24

## Tudásmegosztás 3. szint

**Szakmai nap 2014. december 16. Budapest**

szakmai nap –műhelymunka tíz, a pályázati kiírás során támogatásban részesült  
önkormányzat szakmai képviselőinek részvételével



A pályázati projekt keretében a tudásmegosztás 3. szintjén Pomáz Város Önkormányzata vállalta, hogy legalább 10 olyan települési önkormányzat szakembereinek szervez szakmai napot, akik szintén részt vettek az ÁROP 3.A.2–2013. kódszámú pályázati projekt megvalósításában 2014. évben.

A szakmai műhelymunkára szolgáló szakmai nap 2014. december 16-án, Budapesten került megrendezésre.

A szakmai napon a meghívásnak a Közép-magyarországi régióba tartozó alábbi önkormányzatok tettek eleget:

- Budakalász Város Önkormányzata
- Szentendre Város Önkormányzata
- Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata
- Süllyap Város Önkormányzata
- Budapest Főváros VI. Kerület Terézváros Önkormányzata
- Budapest Főváros IV. Kerület Újpest Önkormányzata
- Solymár Nagyközség Önkormányzata
- Taksony Nagyközség Önkormányzata
- Pomáz Város Önkormányzata
- Budakeszi Város Önkormányzata
- Budapest Főváros XVIII. Kerülete – Pestszentlőrinc, Pestszentimre Önkormányzata

A szakmai műhelymunkában résztvevő önkormányzatok szakemberei a szakmai megvalósítókkal közösen dolgozták fel a pályázati projektek eredményeit. A résztvevők közösen azonosították a jó gyakorlatokat és az önkormányzatok együttműködésében megvalósítható, a hatékony működést elősegítő szervezeti és szervezési megoldásokat. Az egész napos műhelymunka délelőtti programjában plenáris ülés keretében kerültek bemutatásra a település projektek, majd a délután során 3 szekcióban folytatódott az érdemi munka.

A szakmai nap dokumentációja mellékletként külön dokumentumokban kerülnek csatolásra az alábbiak szerint:

- meghívó a szakmai napra,
- jelenléti ív a szakmai napról,
- prezentáció a szakmai naphoz,
- fénykép dokumentáció.



Szervezetfejlesztés Pomáz Város  
Önkormányzatánál



**SZÉCHENYI** 2020

26

## MELLÉKLETEK



Szervezetfejlesztés Pomáz Város  
Önkormányzatánál

# MEGHÍVÓ

## SZAKMAI BEMUTATÓ TUDÁSMEGOSZTÁS 2. SZINT

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Tisztelettel meghívjuk a „Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál” című ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018 kódszámú pályázat zárásaként tudásmegosztás céljából megrendezett szakmai bemutatóra. A szakmai bemutató célja a pályázatok ismertetése, a végrehajtás során tapasztalt kihívások ismertetése, jó gyakorlatok és nyitott kérdések bemutatása, illetve a fenntarthatóság biztosítása és a jövőbeni együttműködési csatornák kiépítése.

A rendezvény szervezője Pomáz Város Önkormányzata.

A rendezvény időpontja: 2014. december 17. 09.30 – 17.30 h

A rendezvény helyszíne: Pomáz Város Önkormányzata – Nagyterem  
(2013 Pomáz) Kossuth L. u. 23-25.)

### PROGRAM:

09:30 - 10:00	REGISZTRÁCIÓ
10:00 - 10:15	POLGÁRMESTERI KÖSZÖNTŐ
10:15 - 11:00	KEZDETI PROBLÉMÁK, HELYZETELEMZÉS
11:10 - 11:15	KÁVÉSZÜNET
11:15 - 13:00	KIHÍVÁSOK, MÓDSZERTAN, MEGOLDÁSOK BEMUTATÁSA
13:00 - 14:00	EBÉD
14:00 - 15:30	SZAKMAI MŰHELYMUNKA
15:30 - 16:00	KÁVÉSZÜNET
16:30 - 17:30	A MŰHELYMUNKA EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Sok szeretettel várjuk rendezvényünkön!

Üdvözlettel,

Vicsi László

Polgármester





# Jelenléti ív

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018 jelű pályázati projekthez

## 1. Rendezvény adatai:

RENDEZVÉNY MEGNEVEZÉSE	„Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál” című ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018 kódszámú pályázat zárásaként a tudásmegosztás 2. szintje céljából megrendezett szakmai bemutató
RENDEZVÉNY HELYE	Pomáz Város Önkormányzata – Nagyterem 2013 Pomáz, Kossuth L. u. 23-25.
RENDEZVÉNY IDŐPONTJA (-TÓL –IG)	2014. december 17. 09.30 órától 17.30 óráig

## 2. Résztevők adatai

RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉG)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
Kitály ÉRTH	ISZK	06200811871	
Vicsi LAISZLÓ	POMÁZ ÖNKORMÁNYZAT	20/9-342-173	
Réspál LÉNA	Előke közli, HÉI	28/691 6530	
KÓSA ANIKÓ	ÖNKORMÁNYZAT ALPOLGÁRMESTER	2013989988	
BALOGHNEJG. VIKTÓRIA	PENZÜGYI CSOPORT	30/231-6721	



RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉGE)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
Csernői Lakatos Zsófia	POMÁZ VÁROS ÖNKORMÁNYZATI PÉNZÜGY	26-814-303	
FELKÉTE BARBARA	UAVIN KFT.	20 439 70 97	
SZALONTAY KATALIN	HETESKÖRNYELETI-ÉS BÉKÉSCSAI ÖKOR.	30/7181-37	
Atsundé Papp Katalin	POMÁZI MATEAS KIRÁLY UT. 156	20/250 1260	
Hornácsi Katalin	Csoknya Községi Önkormányzat	30/334 3356	
Dr. Krúgyi Zoltán	PILISZENTKERESLT HÍVŐ	30 816 2244	
Fegyverné Csűrös Erika aljegyző	Pilisizécsdi Polg. m. Hiv.	<del>30</del> 26-330-233/21	
Dr. Szabó ATTILA	VISEGRÁD VÁROS ÖNKORMÁNYZAT ALJEGYZŐ	26/378-25	
PELLER MÁRTON	PILISZENTKERESLT POLGÁRMESTER	30/374-9018	
Dr. Csűrös Miklós	VE Group	20/9745-034	
GYULYÁS NÉ TURÓCSI KATALIN	VR Group	30/218-5639	
Kovács NÓMIKA	POMÁZ ÖNK.	26/814-388	
SZÉLL HEJRIETA	POMÁZ ÖNK.	26/814-366	
LENDVAY ENDRE	RESPONSUM KFT	30/606 8356	
NAGYNÉ SZALAI ERIKA	POMÁZ VÁROS ÖNK. ADÓCSOP.	26/26 26/814-320	
KISS GABRIELLA	POMÁZ ÖNKOR. FŐÉPÍTÉS	26/814-364	



RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉGE)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
HÁMORNYIKAI CEMETEKI ZRT	POMÁZI POLGÁRMES- TERI HIVATA	20/259 1001	
DE VARGA LÁSZLÓ	POMÁZI POLGÁR- MESETERI HIV.	30/616 8182	
DR. FLEK JULIANNÁ	LENYÉNYFALVI POLG. HIV.	30/618 7781	
Vagyai J. János	Polg. Polg. Hiv.	20-2258465	
VAJDA JÁNOS MÁRKUS MÁRIA	Pomáz Polg. Hiv.	30/503-5812	
Kocsis L. Éva	Pilisvöröslő Polg. Hiv.	20/545 7677	
Boros L. Katalin	POMÁZ PH	06 26 814-167	
GARANVÖLGYI DR. B. JUDIT VIKTÓRIA	PILISVÖRÖSLŐ PH	06-26-249-558	
DE VACZÓ TÁNCRÁS SZILVIA	SZILVÉNYFALVI POLGÁRMESTERI HIVATA	20-374-052	
dr. N. B. Zsuzsanna Kisváros	Csóránai Polgármesteri Hivatal	20/460-1019	

## TUDÁSMEGOSZTÁS 2. SZINT – SZAKMAI NAP

POMÁZ, 2014. DECEMBER 17.

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018

 RESPONSUM VANIN

SZÉCHENYI  2020



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

## ALAPADATOK

- **A projekt időtartama:**

*2014. február 28. – 2014. december 31.*

- **A projekt elnevezése:**

*Szervezfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál*

- **Lebonyolító:**

*Responsum Kft., Vanin Kft.*



## TARTALOMJEGYZÉK

### Tartalom:

- 1) LAKOSSÁGI IGÉNYFELMÉRÉS
- 2) TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI  
MODELL
- 3) KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE
- 4) FELADATELLÁTÁSI MODELL KIDOLGOZÁSA
- 5) TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEHANGOLÁSA
- 6) SZAKMAI ÉS TÁMOGATÓ FOLYAMATOK
- 7) HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS
- 8) HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK

3

## LAKOSSÁGI IGÉNYFELMÉRÉS

- ÖSSZEFOGLALÁS -

### A kutatás célja

A lakosság körében **átfogó felmérés és elemzés** készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos **elégedettségéről és felmerülő igényekről**.

### Módszere

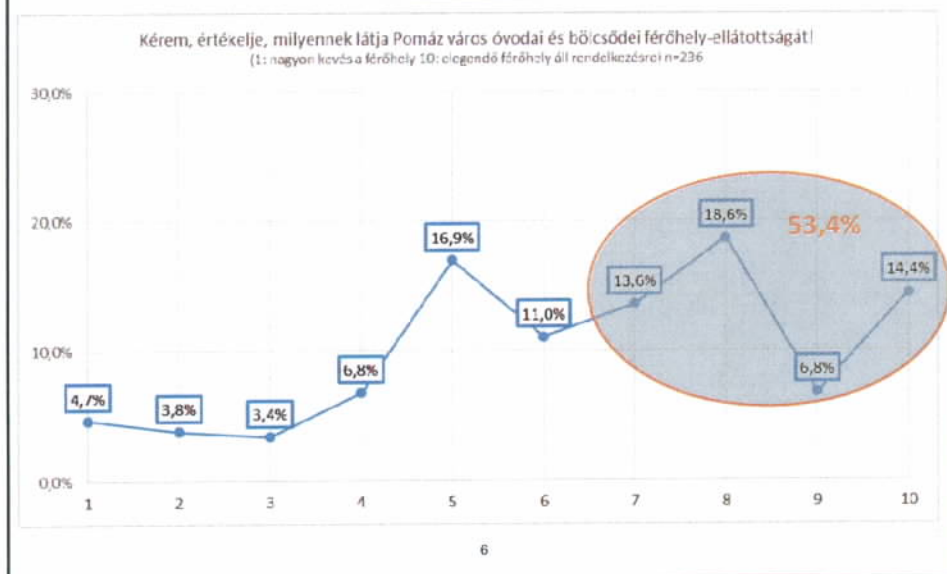
- ✓ Telefonos kérdőíves felmérés két alkalommal
- ✓ Kétszer 871 fő (reprezentatív minta)
- ✓ Településen lakó 18 év feletti lakosok
- ✓ Telefonos megkeresés 2014 március és jelenleg

4

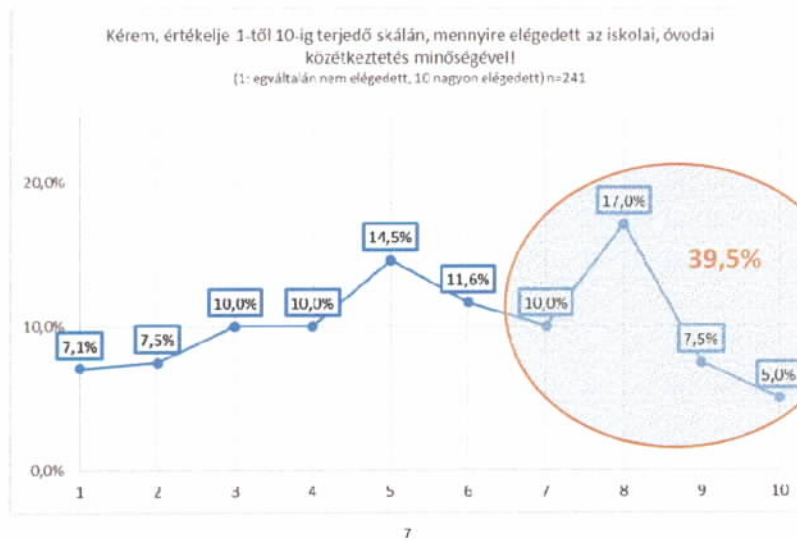
**A HELYI ÜGYEKRŐL, HELYI RENDEZVÉNYEKRŐL,  
PROGRAMOKRÓL LEGTÖBBEN (77%) A POMÁZI POLGÁR  
CÍMŰ LAPBÓL TÁJÉKOZÓDNAK.**



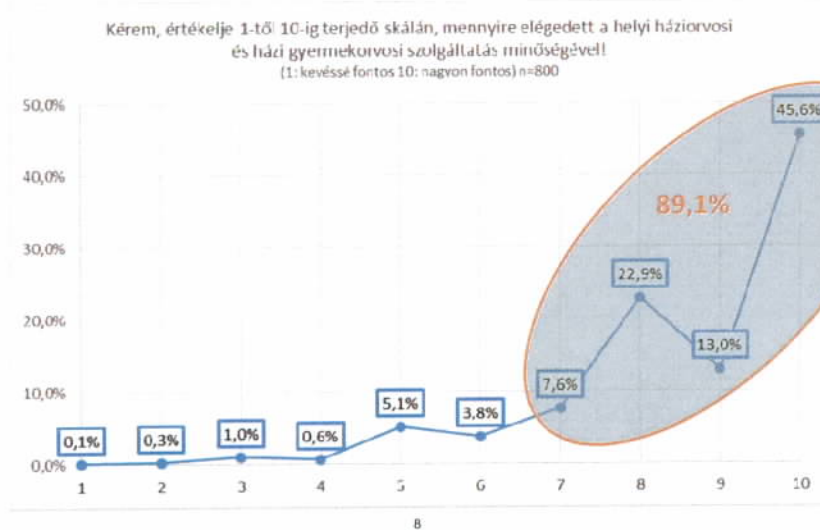
**A VÁLASZADÓK 53,4%-A VÉLI ÚGY, HOGY POMÁZ ÓVODÁIBAN ÉS  
BÖLCSŐDÉIBEN ELEGENDŐ FÉRŐHELY VAN.**



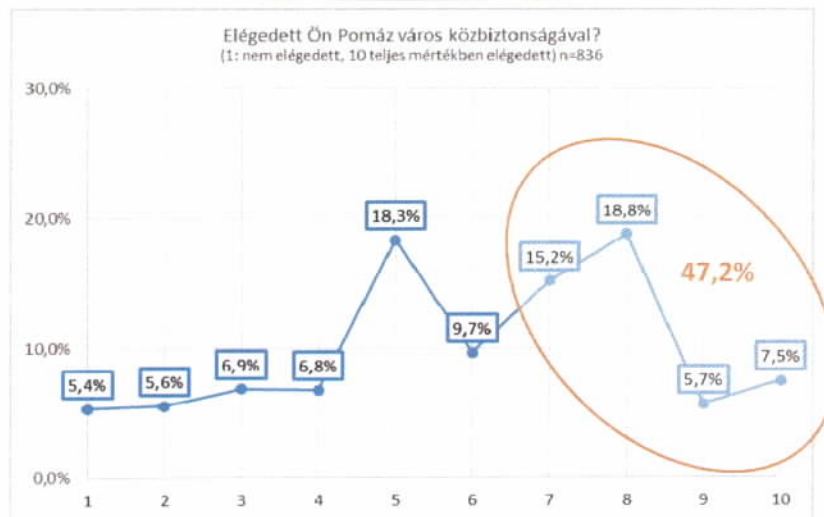
## AZ ISKOLAI, ÓVODAI KÖZÉTKÉZTETÉSEL A VÁLASZADÓK 39,5%-A ELÉGEDETT.



## A HELYI HÁZIORVOSI ÉS HÁZI GYERMEKORVOSI SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉGÉVEL A MEGKÉRDEZETTEK 89,1%-A MEG VAN ELÉGEDEVE.



## A KÖZBIZTONSÁGOT POMÁZON A VÁLASZADÓK 47,2%-A TARTJA JÓNAK.

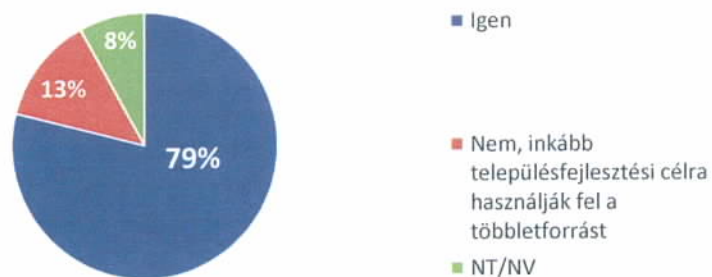


9

## AZ INGATLANADÓ ÖSZRE TERVEZETT TOVÁBBI 10%-OS CSÖKKENTÉSÉT A VÁLASZADÓK 79%-A TÁMOGATJA. 13%-UK INKÁBB TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI CÉLRA HASZNÁLNÁ FEL A TÖBBLETFORRÁST.

Pomáz Város Önkormányzata kormányzati támogatással 2006 óta összesen 3,5 Mrd Forinttal csökkentette a város adósságállományát, így csökkenteni tudta az ingatlanadót 10%-kal. Egyetért-e Ön az adónem őszre tervezett további 10%-os csökkentésével?

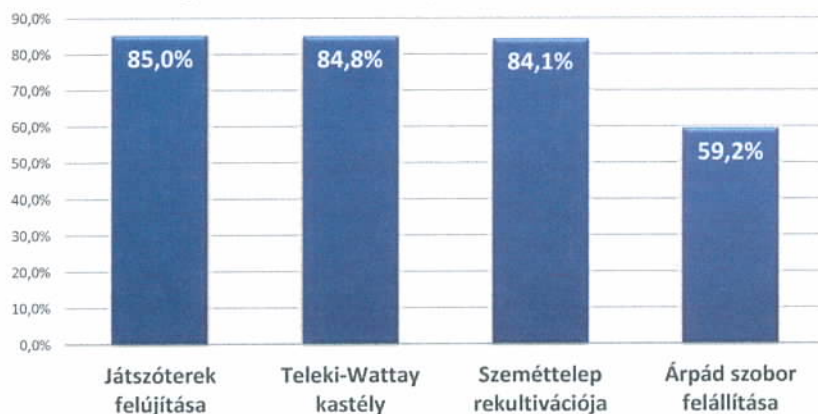
n=871



10

**A MEGVALÓSULT FEJLESZTÉSEK TÖBBSÉGÉT A POMÁZI LAKOSOK FONTOSNAK TARTJÁK. AZ ÁRPÁD SZOBOR FELÁLLÍTÁSÁT TARTOTTÁK A LEGKEVÉSBÉ FONTOSNAK.**

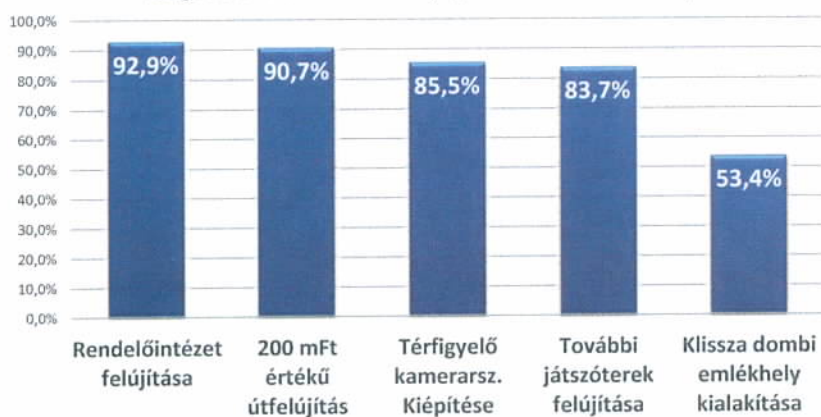
Elégedett válaszadók aránya (7-10 közötti szavazat)



11

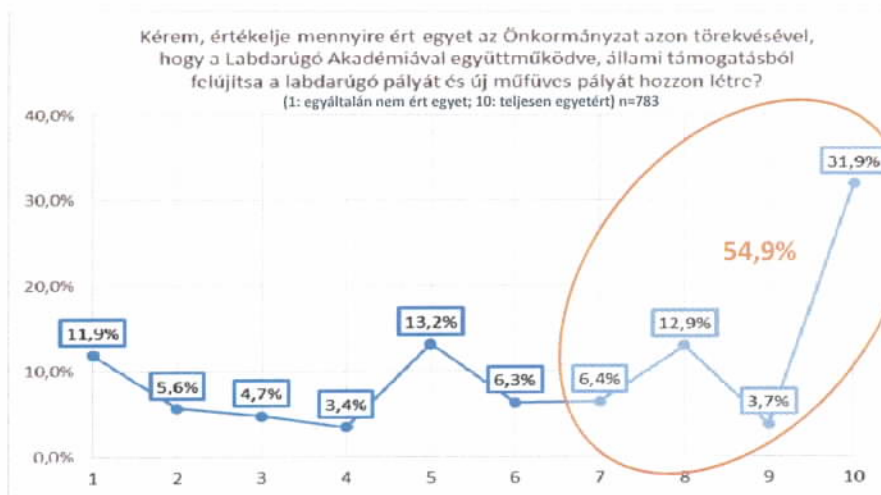
**A LEENDŐ FEJLESZTÉSEKET IS FONTOSNAK TARTJÁK A LAKOSOK. A LEGUTOLSÓ HELYEN A KLISSZA DOMBI EMLÉKHELY KIALAKÍTÁSA SZEREPELT.**

Elégedett válaszadók aránya (7-10 közötti szavazat)



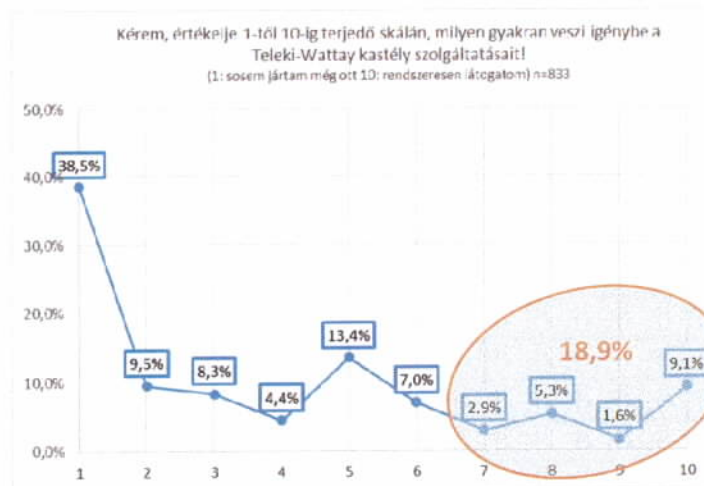
12

**A VÁLASZADÓK 54,9%-A GONDOLJA ÚGY, HOGY A LABDARÚGÓ PÁLYA FELÚJÍTÁSRA KERÜLJÖN, TOVÁBBÁ LEGYEN EGY ÚJ MŰFÜVES PÁLYA A TELEPÜLÉSEN.**



13

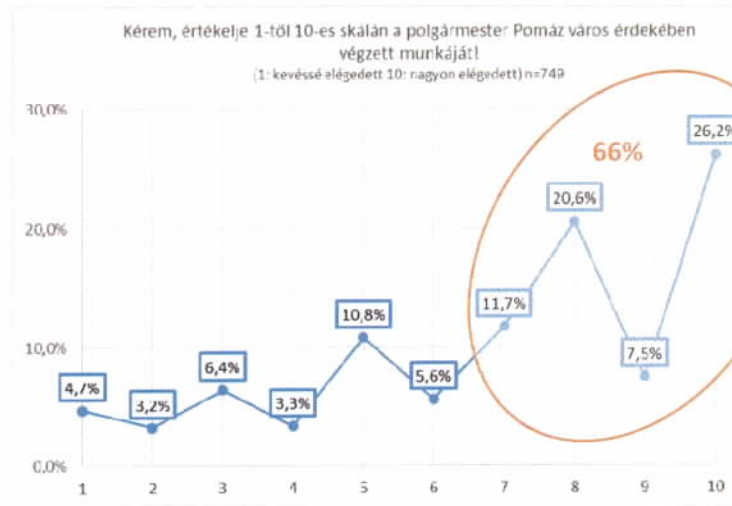
**AKIK GYAKRAN LÁTOGATJÁK A TELEKI-WATTAY KASTÉLYT, AZOK MINDÖSSZE A VÁLASZADÓK 18,9%-ÁT TESZIK KI.**



Leginkább a 18-25 év közöttiek, legkevésbé a 26-36 év közöttiek veszik igénybe a kastély szolgáltatásait.

14

## A MEGKÉRDEZETEK 66%-A ELÉGEDETT A POLGÁRMESTER POMÁZ VÁROS ÉRDEKÉBEN VÉGZETT MUNKÁJÁVAL.



15

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### ÁROP kiírás

*„Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben.”*

16

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### Főbb feladatok

- Tanulmány a támogató infrastruktúra szerepéről a változó feladat-ellátási rendben.
- A Polgármesteri Hivatala legjelentősebb szerződéses kapcsolatainak felülvizsgálata.
- Javaslattétel az intézmények hatékonyabb működését elősegítő szervezetet érintő intézkedések bevezetésére.
- A kiszervezett és kiszervezhető feladatok költség-haszon elemzése.

17

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### Módszertan

- Jogszábyelemzés
- Dokumentumelemzés
- Költség-haszonelemzés
- Interjúkészítés
- Műhelymunka az önk-i dolgozókkal
- Benchmark-kutatás
- SWOT-analízis
- Problématérkép, célfa készítése
- Hatékonyabb működési modell kidolgozása
- Akcióterv kidolgozása a javaslatok beépítésére

18



## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### Feladathalmaz felmérése és rendszerezése

FELADAT MEGNEVEZÉSE	Ellátó egység	Ellátás jellege
Kötelező/önként vállalt	Szervezet megnevezése	Hivatal/külső szolgáltató

19

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### MöTv. Szerinti kötelező és önként vállalt feladatok:

- Kötelező feladatok tételes felsorolása a Tv-ben
- Önként is vállalhat feladatot
- Az önként vállalt nem veszélyeztetheti a kötelező feladatellátást
- Az önkormányzatnak magának kell biztosítania a forrást

20

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### • Főbb megállapítások

- ✓ Civil szervezetek nagy számban vannak bevonva a feladatellátásba (előny és hátrány is egyben)
- ✓ Lakossági igények, panaszok teljes körű azonosítása nem történt meg
- ✓ Óvodai telephelyek széttagoaltsága
- ✓ Vezetői döntést támogató információs rendszer hiányosságai
- ✓ Turisztikai vonzerő növelésére tett erőfeszítések nem vezettek kellő eredményre
- ✓ Tulajdonosi joggyakorlás és beszámoltatás fejlesztésének szükségessége

### • Eredménytermék

- ✓ *SWOT analízis*
- ✓ *Tanulmány*
- ✓ *Költség-haszonelemzés*
- ✓ *Implementációs terv*

21

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### • Javaslatok

- ✓ Szerződések felülvizsgálata
- ✓ Óvodai telephelyek racionalizálása
- ✓ Szerződések nyilvántartásának aktualizálása
- ✓ Közbeszerzések központosításának erősítése
- ✓ Informatikai támogatottság erősítése

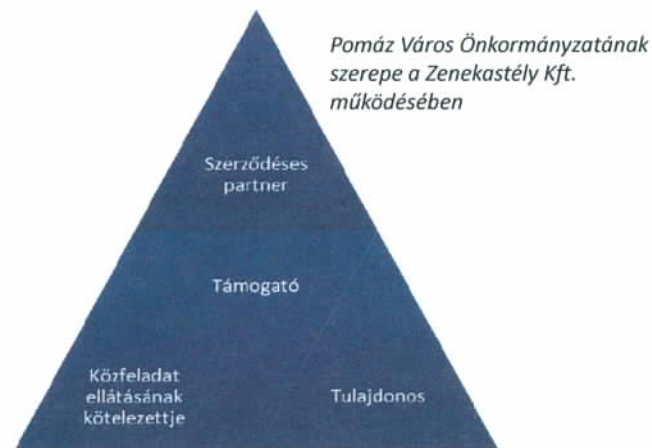
### • Jó gyakorlatok

- ✓ *Hivatal szervezettsége*
- ✓ *Munkaerő kihasználtsága*

22

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### POMÁZI ZENEKASTÉLY NONPROFIT KFT



23

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### Pomázi Zenekastély Kft. problémafa, célfa, eszközrendszer

Probléma	Cél	Eszköz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vesztéses gazdálkodás</li> <li>• Kihasztnátlan kapacitás</li> <li>• Szabályzatok hiánya</li> <li>• Kellő külső kontroll hiánya</li> <li>• Naprakész információk hiánya</li> <li>• Eredményben nem érdekelt vezetés</li> <li>• Alacsony árbevétel</li> <li>• Szentendre erős versenytárs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Költségvetési egyensúly</li> <li>• Kapacitásbővítés, maximalizálás</li> <li>• Aktualizált szabályzatok</li> <li>• Kontrollált gazdálkodás</li> <li>• Elégséges vezetői információk</li> <li>• Eredményorientált menedzsment</li> <li>• Árbevételnövekedés</li> <li>• Versenytársak kompenzálása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzleti tervezés bevezetése</li> <li>• Hőszigetelés, pályázati úton</li> <li>• Szabályzatok elkészítése</li> <li>• Ellenőrzések összehangolása</li> <li>• VIR bevezetése, összekapcsolása</li> <li>• Feladatalapú tervezés, premizálás</li> <li>• Marketing fejlesztése</li> <li>• Együttműködés, komplementer szolgáltatás</li> </ul>

24

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### POMÁZI ZENEKASTÉLY NONPROFIT KFT

#### Javaslatok

- ✓ Szerződések felülvizsgálata
- ✓ Könyvelésből visszanyerhető, vezetést támogató információk visszacsatolásának erősítése
- ✓ Könyvvizsgáló és belső ellenőr tevékenységének kiterjesztése
- ✓ Tulajdonosi kontroll erősítése

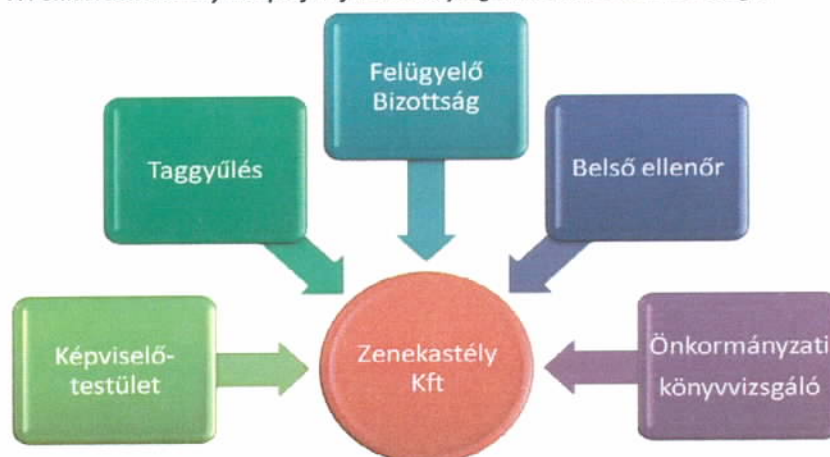
#### •Jó gyakorlatok

- ✓ *Üzleti terv készítése*
- ✓ *Külső szolgáltató bevonása a kihasználtság növelésére*
- ✓ *Pályázati lehetőségek keresése*

25

## 2. TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA, INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI MODELL

### A Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. tevékenységének ellenőrzési lehetőségei



26

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### Bevezető gondolatok

##### **Tevékenység:**

A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a **költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása** és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása. (Kötelező tevékenység)

27

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### **A feladat elvégzésének nehézségei:**

- Projektindítás elhúzódása
- Munkahelyi leterheltség, választások bonyolítása

#### **A modul kidolgozásának feladatai, munkaszakaszai**

- Az önkormányzat gazdálkodási helyzetének értékelése, inputok összegyűjtése (2010-2013. évi zárszámadási adatok, 2014. évi költségvetési előirányzatok)
- Önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok felügyeletének értékelése
- Javaslattevél a gazdálkodási stabilitás, hatékonyságnövelés érdekében kidolgozandó stratégiákra

28

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### Gazdálkodási- költségvetési helyzet minősítése az elemzett időszakban

- A költségvetési helyzet javítására **célzott és hatékony intézkedések** születtek a 2011-2013. években (Induló állapot értékelése!)
- A felhalmozódott adósságállomány felszámolásában segítség az állami szintű **konzolidáció** által (kötvénykibocsátások hatása)
- **Sikeres alkalmazkodás** a feladatellátás és finanszírozás jogszabályi változásához, a feladatfinanszírozás bevezetése pozitíven hatott a gazdálkodási helyzetre – költségvetési egyensúlyra gyakorolt hatás
- Mértéktartó az **önként vállalt feladatok** meghatározásánál (4% a működési költségvetésen belül)- prioritási sorrend meghatározása

29

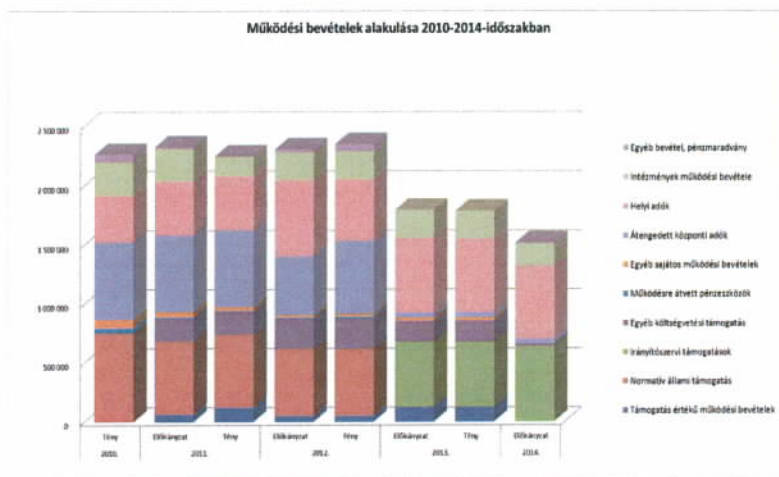
### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### Államháztartási reform hatása- a feladat, finanszírozás és számviteli rend jelentős változása, jogszabályi háttér

- 2011. évi CLXXXIX. törvény a helyi önkormányzatokról
- ÁHT – 2011. évi CXCV. tv.
- Ávr. – 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet
- 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartási számvitelről (pénzügyi- eredmény szemléletű és költségvetési- pénzforgalmi számviteli elszámolás, tevékenység önköltségének meghatározása)
- 36/2013. (IX. 13.) NGM rendelet a végrehajtásról

30

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE



31

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### Főbb megállapítások

#### 1./Pomáz Város gazdálkodási helyzetének elemzése 2010.-2014. évekre vonatkozóan

a./ Gazdálkodási- pénzügyi helyzet 2010. évi induló állapotban (ÁSZ megállapításaival alátámasztva!)

- Az önkormányzat pénzügyi egyensúlya rövid távon veszélyeztetett, működési forráshiány mutatkozik.
- Kockázatot jelent a lejárt tartozásállomány nagyságrendje és a növekvő tendenciája, magas a pénzügyi intézetekkel szembeni tartozás. (Kötvénykibocsátások)
- Kifogásolt volt még a belső kontrollok hiánya, valamint az önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok esetében a tulajdonosi felelősség érvényesítése

32

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### Főbb megállapítások

b./ A feltárt hiányosságok megszüntetésére hozott intézkedések a város részéről

- Likviditási helyzet javítása fő szempont
- A végrehajtás folyamatos kontrollja
- Gazdasági társaságok tevékenységének és a működésük hatékonyságának elemzése, javaslat a nem megfelelően működő társaságok megszüntetésére

33

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### 2./ Költségvetés helyzete a vizsgált időszakban

Költségvetési egyensúly, egyenlegek (hiány- többlet)

2010. Év -86 171 ezer Ft.

2011. Év -16 005 ezer Ft.

2012. Év + 2 812 ezer Ft.

2013. Év +120 944 ezer Ft.

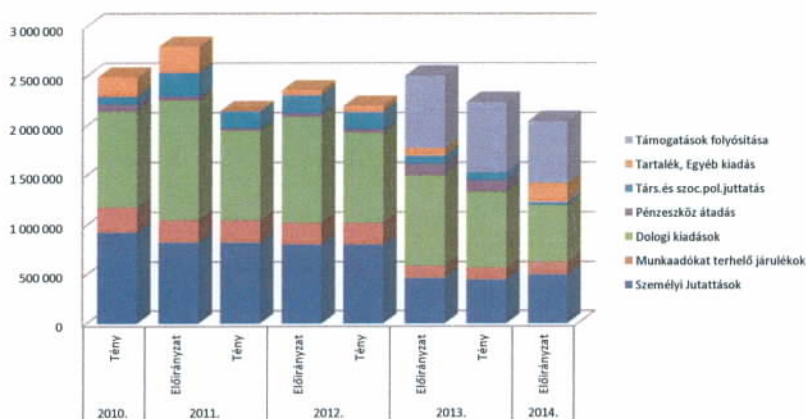
2014. Évben gazdálkodási tartalék szerepel a költségvetésben, 153 millió Ft. Év közbeni munkabérhitel is csökken 22 millió forintra. (közel fele az előző évinek)

34



### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

Működési kiadások alakulása 2010-2014-időszakban



35

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### 3./ Vagyoni helyzet alakulása

a./ A város vagyona túlnyomórészt befektetett eszközökből áll, (98%). Jelentős változás a vizsgált időszakban nem következett be, a rendes elhasználódás szerinti amortizáció elszámolása megtörtént.

Vagyoni érték:

2010. évi mérlegben 16 798 millió Ft.

2013. évi mérleg szerint 16 037 millió forint.

b./ Saját tőke nagyságrendjének változása

Saját tőke értéke:

2010. évi mérlegben 12 421 millió Ft.

2013. évi mérleg szerint 14 660 millió forint.

A saját vagyon növekedésének forrása részben saját megtakarítás, részben az adósságkonszolidáció.

36

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### 4./ Intézményhálózat működtetése, saját bevételek

a./ Jellemző az intézményhálózatra a sok telephelyen történő működtetés, főként óvodák vonatkozásában.

b./ Az önkormányzati saját bevételből jelentős arányt képvisel a helyi adóbevétel, melyben kezelhetők tartalékok.

c./ Az Informatikai Stratégia főként az elektronikus ügyintézés került fókuszba, az ügyviteli – információszolgáltatási terület kevésbé támogatott.

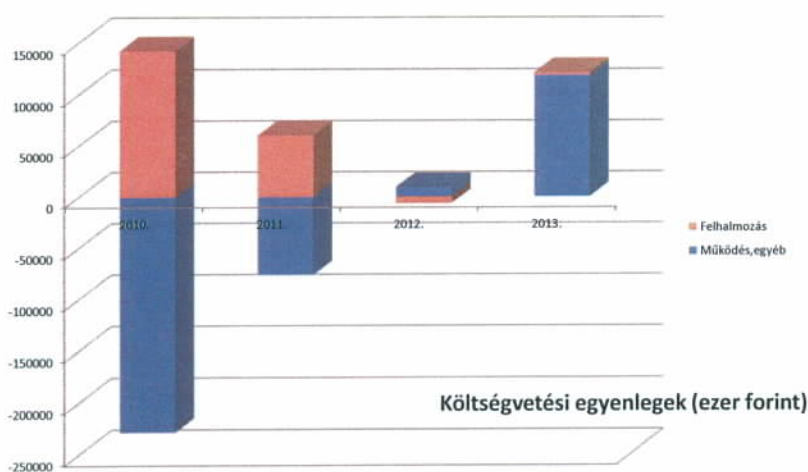
#### • Eredménytermék

1./ **Hatékonyágjavítás és költségmegtakarítás** súlypontjainak meghatározása a helyzetelemzések által.

2./ **Ellátandó feladatokhoz illeszkedő** folyamatszervezés és a pénzügyi-ügyviteli munka informatikai támogatásának igénye.

37

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE



38

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### Javaslatok

##### 1./ Rövid távon

- Rendszeres adatszolgáltatás, belső monitoring rendszer rendszerének kidolgozása és informatikai támogatásának koncepciója (fix riportok, integrált adatbázis létrehozása)
- Belső kontrollrendszer felülvizsgálata- ellenőrzési nyomvonal aktualizálása
- Helyi adóbevallások és befizetések rendszeres ellenőrzése, külső szakértők esetleges bevonásával is- jelentős a helyi adóbevételek aránya a saját bevételben (érdekeltségi rendszer)
- Értékesítésre szánt ingatlanok nagy volumenére tekintettel külső szakcég bevonása (2014. évi költségvetésben több mint 100 millió bevétel szerepel)

39

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### 2./ Középtávú cselekvési program

- Intézményhálózat telephelyeinek számát illetően meg kell vizsgálni az összevonás lehetőségét
- A Hivatal által ellátandó feladatokhoz illeszkedő munkakörök, státuszok felülvizsgálata, szakemberigény meghatározása
- Rövid távú programban kidolgozott monitoring, információszolgáltatási stratégia megvalósítása
- Helyi közlekedés megoldása- külső vállalkozó bevonása is lehetséges
- Külső szolgáltatások igénybevételének vizsgálata, figyelemmel a 27%-os Áfa tartalomra.

40

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### 3./ Hosszú távra javasolt opciók

- Helyi adórendelet rendszeres felülvizsgálata, módosítása a tartalékok feltárása hatásvizsgálattal alátámasztva
- Feladat- ellátási finanszírozási modell felülvizsgálata, feladatalapú tervezés modellének kidolgozása
- Gyermekjóléti szolgáltatások felülvizsgálata, mely mértékben szolgált a város más települések részére
- Városfejlesztési stratégia évenkénti felülvizsgálata (Jelenleg 2 évenként kötelező.)

#### 4./ Kiemelt figyelmet az energiahatékonyságnak, pályázatoknak

- Energia beszerzés költségeinek csökkentése a gázbeszerzés pályázati rendszerbe történő bekapcsolásával, természeti erőforrások bevonása
- Pályázati lehetőségek kihasználása, alkalmazotti érdekelttség megteremtése

41

### 3. KÖLTSÉGVETÉSI HELYZET ÉRTÉKELÉSE

#### • Jó gyakorlatok

1./ **Városi szinten megvalósított** szigorú, centralizált és folyamatos kontroll alatt tartott költségvetési gazdálkodás

2./ **Civil szervezetek** bevonása város kulturális életébe, mindennapjainak szervezésébe

3./ **Helyi vállalkozások előtérbe helyezése** a szolgáltatások igénybevételénél

42

#### 4. FELADATELLÁTÁSI MODELL KIDOLGOZÁSA

*„Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó - intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása”*

43

#### 4. FELADATELLÁTÁSI MODELL KIDOLGOZÁSA

- Az óvodai feladatellátást kivéve a köznevelési feladatok – az általános és a középiskolák fenntartása – nem kötelező önkormányzati feladat.
- Állami fenntartásba kerültek a kórházak és sor került a járóbeteg ellátó intézmények államosítására is.
- Egyes, még önkormányzati fenntartásban lévő speciális szociális és gyermekvédelmi intézetek is állami fenntartásba kerültek

44

## 4. FELADATELLÁTÁSI MODELL KIDOLGOZÁSA

1. Intézmények alapító okiratai és SzMSz-ek
2. Feladatellátást érintő belső szabályzatok
3. Szakmai koncepciók
4. Vonatkozó szerződések
5. Önkormányzati rendeletek a feladatellátást érintően  
(pl. közművelődési, szociális)

45

## 4. FELADATELLÁTÁSI MODELL KIDOLGOZÁSA

### • Főbb megállapítások

- ✓ Óvodai telephelyek széttagoltsága
- ✓ 3 éves kortól való óvodai kötelezettség plusz terhet ró az intézményekre
- ✓ Óvodáskorú gyermekek egységes nyilvántartásának szükségessége a tervezhetőség érdekében
- ✓ Köznevelési és közoktatási tevékenységben résztvevő önkormányzati ingatlanok hasznosításának tervezése szükséges

### • Eredménytermék

- ✓ *SWOT analízis*
- ✓ *Cselekvési terv*

46

## 5. A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEHANGOLÁSA

- Az önkormányzatok egyrészt: a közhatalmi tevékenység gyakorlói, tehát hivatalos szervezetek.
- Másrészt: a helyi közzolgáltatások szervezői.
- Harmadrészt: intézmények működtetőjeként a közfeladatok ellátói.

47

## 5. A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEHANGOLÁSA

**A közzolgáltatások jellemzői az SNA és az ESA definíciója szerint:**

- a közösség minden tagja, vagy a közösség egy-egy adott csoportja egyformán igénybe veheti;
- igénybevételük általában passzív, és nincs szükség meghatározott megállapodásra, vagy az érintettek aktív részvételére;
- a fogyasztók között nincs verseny a szolgáltatás megszerzéséért. (EUROSTAT 1996., 19. oldal)

SNA rendszer: Nemzeti Számlák Rendszere (valamennyi termék és szolgáltatás)

ESA rendszer: az SNA Európai Unióban érvényes változata a „Nemzeti és regionális számlák európai rendszere”

48

## 5. A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEHANGOLÁSA

### Jogszabályi meghatározás:

- a régi Ptk. tartalmazta a közfeladat fogalmát, az új Ptk. nem ;
- a Mötv. nem tartalmazza a közfeladat fogalmát, csak utal a NvTv-re.

49

## 5. A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEHANGOLÁSA

Nemzeti vagyonról szóló törvény értelmező rendelkezés:

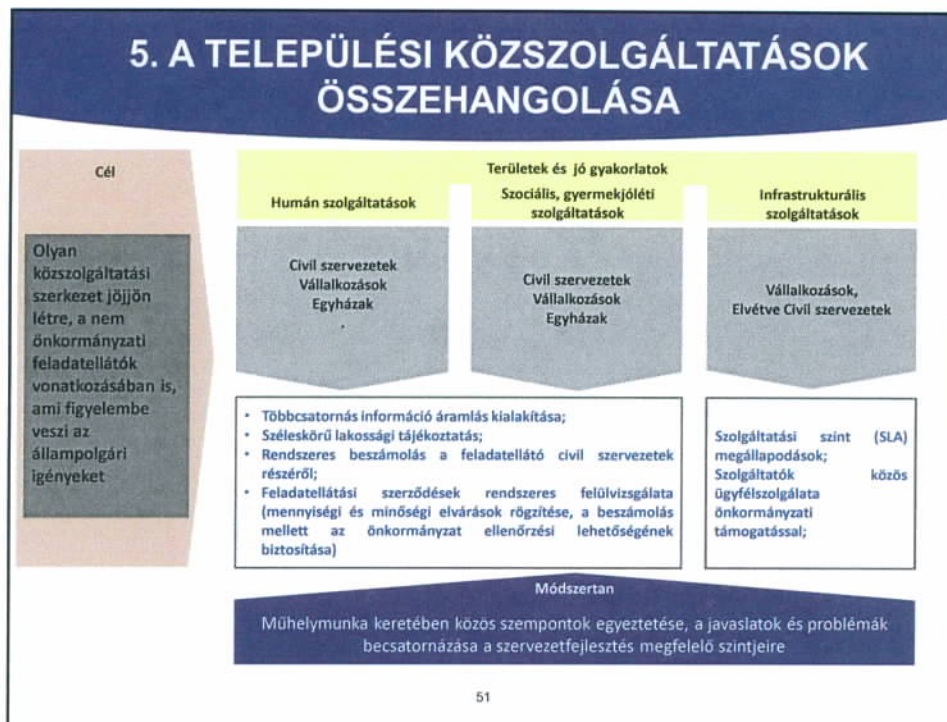
*„3. § (1) E törvény alkalmazásában*

*7. közfeladat: jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amit az arra kötelezett közérdekből, jogszabályban meghatározott követelményeknek és feltételeknek megfelelően végez, ideértve a lakosság közzolgáltatásokkal való ellátását, továbbá az állam nemzetközi szerződésekben vállalt kötelezettségeiből adódó közérdekű feladatokat, valamint e feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítását is;”*

50



## 5. A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA



## 5. A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

### Alapelvek:

1. A legkisebb költség elve
2. A támogatás elve
3. A megfelelő minőség elve
4. A ki nem zárhatóság elve
5. Az ellenőrizhetőség elve
6. Védelem a szolgáltatási monopóliummal szemben
7. A kötelező igénybevétel elve

## 5. A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

### Workshopok



53

## 5. TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

### • Főbb megállapítások – azonosított lakossági igények

- ✓ Közbiztonság fejlesztése
- ✓ Hulladékszállítás és lerakók jobb üzemeltetése
- ✓ Útépítés, úthibák javításának igénye
- ✓ Negyedik

### • Eredménytermék

- ✓ *Tanulmány*
- ✓ *Workshopok javaslatai*

54

## 5. TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEHANGOLÁSA

### • Javaslatok

- ✓ Lakossági igényfelmérés lehetőségeinek növelése
- ✓ Lakossági panaszok rendszeres gyűjtése és kiértékelése
- ✓ Állandó „jelzőrendszer” kialakítása és működtetése a nagy szolgáltatókkal
- ✓ Biztosítani a lakosoknak a panasztételt, az adataik zártan kezelése mellett

### • Jó gyakorlatok

- ✓ *Jó kapcsolat a rendőrséggel*
- ✓ *Rendszeres lakossági fórumok tartása*

55

## 6. SZAKMAI ÉS TÁMOGATÓ FOLYAMATOK

### • Főbb megállapítások

- ✓ Az informatikai támogatottság fejlesztésre szorul
- ✓ Az önkormányzat és a működtetésében vagy fenntartásában lévő intézmények közötti programszervezés összehangolása szükséges
- ✓ A vagyongazdálkodásban tapasztalható aszimmetrikus leterheltségen változtatni kell

### • Eredménytermék

- ✓ *Tanulmány*
- ✓ *Akcióterv*

56

## 6. SZAKMAI ÉS TÁMOGATÓ FOLYAMATOK

### • Javaslatok

- ✓ Weboldalt fejleszteni szükséges
- ✓ Az éves rendezvény naptár egyeztetett formában történő közzétételét javasoljuk
- ✓ A vagyonkezelési szervezeti egység vonatkozásában munkakör fényképezés javasolt, és a folyamatok lemodellezése

### • Jó gyakorlatok

- ✓ *Művelődési ház és könyvtár programszervezési gyakorlata*
- ✓ *Vagyonkezeléssel foglalkozó egység belső ügymenete*

57

## 7. HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Főbb megállapítások

- ✓ SZMSZ és más humán szabályzatok felülvizsgálata szükséges
- ✓ Munkaköri leírások aktualizálása, fejlesztése szükséges
- ✓ Egyes munkakörök képesítési követelményeit újra kell definiálni
- ✓ Teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer jobb kihasználása, illetve fejlesztése javasolt

### • Eredménytermék

- ✓ *Tanulmány*
- ✓ *Iratminták*

58

## 7. HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Javaslatok

- ✓ Fel kell mérni, mely humán jellegű szabályzatok meglétét írják elő a jogszabályok
- ✓ A jogszabályok, az SZMSZ és a munkaköri leírások összhangját ellenőrizni szükséges
- ✓ Ki kell használni az ösztönzési rendszerben lévő lehetőségeket a jól teljesítő kollégák motiválására, jutalmazására

### • Jó gyakorlatok

- ✓ *Jól képzett kollégák*
- ✓ *Megfelelő szabályzatok*

59

# KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

SZÉCHENYI 2020

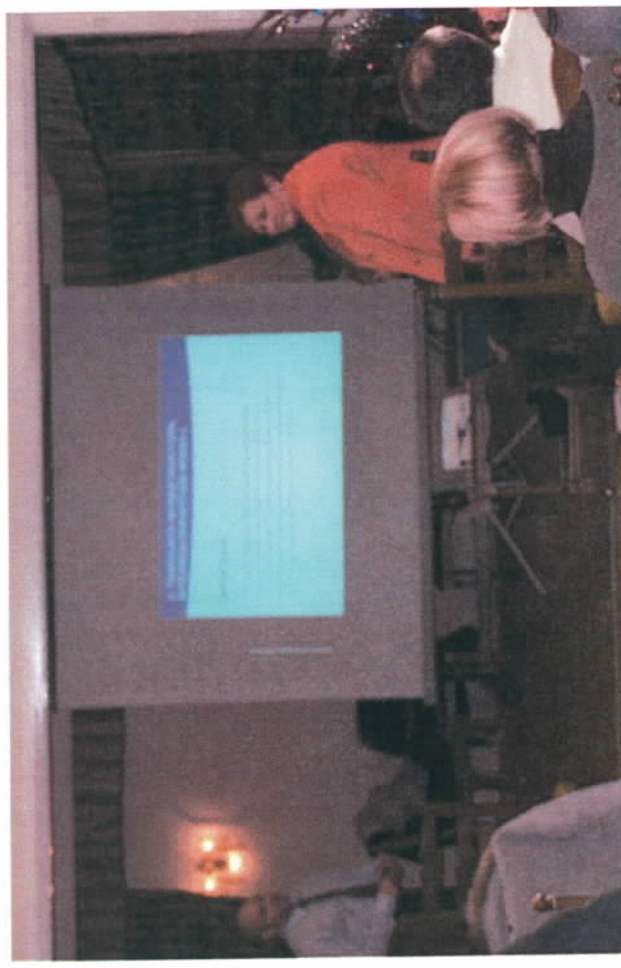


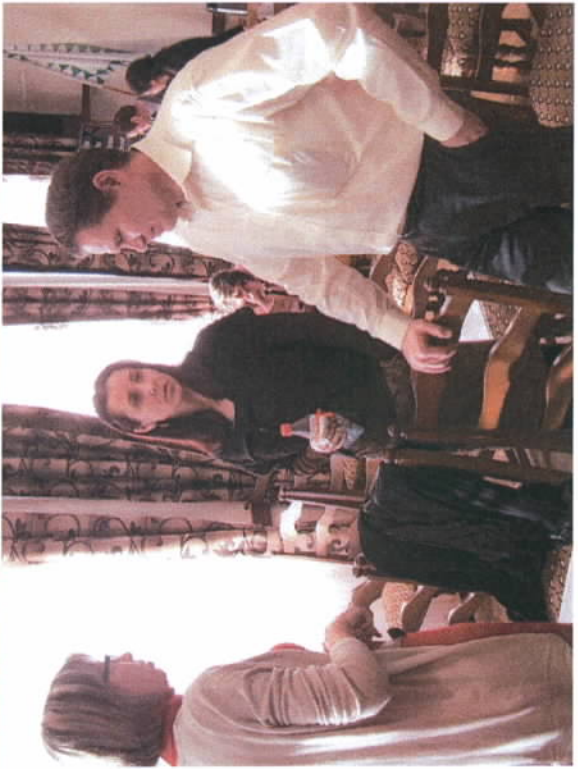
Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

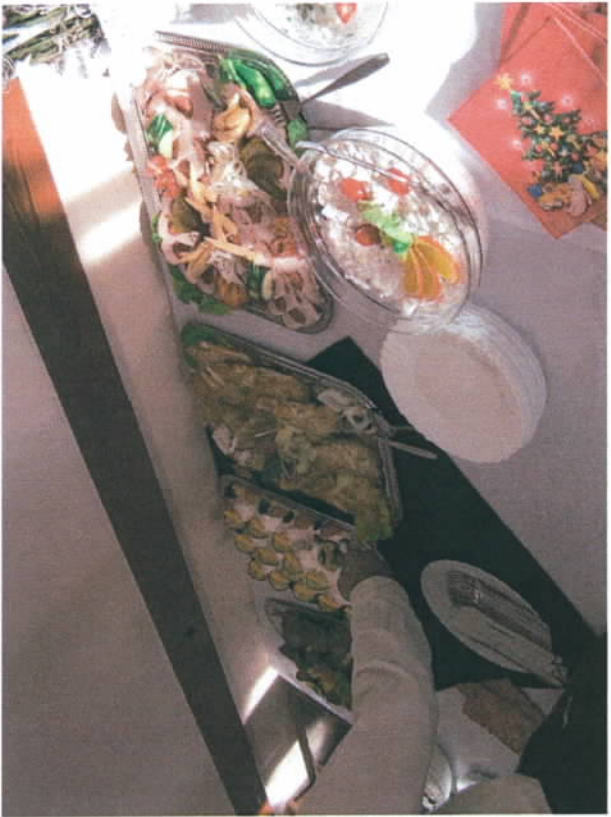
60











# MEGHÍVÓ

## SZAKMAI BEMUTATÓ/MŰHELYMUNKA TUDÁSMEGOSZTÁS 3. SZINT

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Tisztelettel meghívjuk a Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára kiírt ÁROP-3.A.2-2013 kódszámú pályázat zárásaként 4 önkormányzat szervezésében a tudásmegosztás 3. szintje céljából megrendezett szakmai bemutatóra és műhelymunkára. A konferencia célja a pályázat ismertetése, a végrehajtás során tapasztalt kihívások ismertetése, jó gyakorlatok és nyitott kérdések bemutatása, illetve a fenntarthatóság biztosítása és a jövőbeni együttműködési csatornák kiépítése.

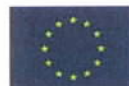
A rendezvény időpontja: **2014. december 16. kedd, 09.00-17.00h**

A rendezvény helyszíne: **Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatal földszinti nagyterme, Budapest XI. kerület, Zsombolyai utca 5.**

Az ebéd helyszíne: **Danubius Hotel Flamenco (1113 Budapest, Tas vezér u. 3-7.)**

Szervező önkormányzatok:

- Budakalász Város Önkormányzata
- Pomáz Város Önkormányzata
- Szentendre Város Önkormányzata
- Újbuda Város Önkormányzata



## PROGRAM:

08:30 - 09:00	REGISZTRÁCIÓ
09:00 - 09:30	RENDEZVÉNY MEGNYITÁSA/KÖSZÖNTŐ
09:30 - 11:00	NYITÓ ELŐADÁS
11:00 - 11:30	SZÜNET
11:30 - 13:00	ELŐADÁS
13:00 - 14:00	EBÉD
14:00 - 15:30	SZEKCIÓ ÜLÉS
15:30 - 15:45	KÁVÉSZÜNET
15:45 - 16:45	SZEKCIÓ ÜLÉS
16:45 - 17:00	EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA, KONFERENCIA ZÁRÁS

Sok szeretettel várjuk rendezvényünkön!

Üdvözlettel,

**Responsum Kft.**  
2092 Budakeszi, József Attila u. 67.  
Adószám: 14066759-2-13  
Cégszám: 10918001-00000027-06440008  
e-mail: [responsum@responsum.hu](mailto:responsum@responsum.hu)  
mobil: +36-30-606-8356

**VANIN**  
**Vezetési Tanácsadó Kft.**  
1028 Budapest, Szabadság u. 29  
Adószám: 23092994-2-41



Lendvay Endre

Responsum Kft.



Fekete Barbara

Vanin Kft.



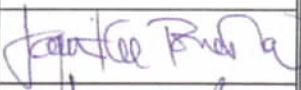


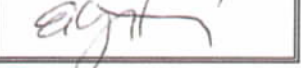
## Jelenléti ív


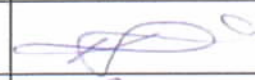
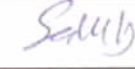
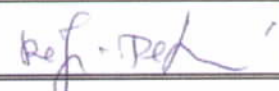
*Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára kiírt – ÁROP-3.A.2-2013 kódszámú pályázat  
Szakmai Bemutató/Műhelymunka  
Tudásmegosztás 3. szint*





### 1. Rendezvény adatai:





RENDEZVÉNY MEGNEVEZÉSE	Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára kiírt ÁROP-3.A.2-2013 kódszámú pályázat zárásaként a tudásmegosztás 3. szintje céljából megrendezett szakmai bemutató és műhelymunka
RENDEZVÉNY HELYE	Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatal földszinti nagyterme  (1113 Budapest, Zsombolyai utca 3-7.)
RENDEZVÉNY IDŐPONTJA (-TÓL –IG)	2014. december 16. 09.00-17.00h

## 1. Szervező önkormányzatok


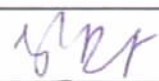



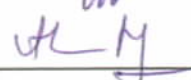





BUDAKALÁSZ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA			
RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉG)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
JANKSÉK ROMOLA	Lelkiesség	20 370 7971	
HÉJZER ANNA-MARIA	Városfőnök	70/3719983	
HARMATH LÁSZLÓ	Városengedélyosztály	0620 586048	
Erosényi Tibor	Önkormány.	70/3309554	

POMÁZ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA			
RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉGE)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
Vicsi László	ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTER	20/9-342-173	
Kösa Anikó	ÖNKORMÁNYZAT Pomáz ACROBATIKAIKÉPZÉS	20/3 988 988	
SZÉLL HENRIETTA	POMÁZ ÖNKORMÁNYZAT	20/914-0452	
RÉFI PÉTERME	POMÁZ ÖNKORMÁNYZATA	20/225-9800	

SZENTENDRE VÁROS ÖNKORMÁNYZATA			
RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉGE)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
Kudacht Klára	Könyviroda Földrajz	20/401 5022	
Vincze Viktória	Városfejlesztési iroda szolg. közp.	20/556-9660	
Dr. Ustasz Mária	Föld- és erdőgazd. iroda	20/336-9949	
Kondor Judit	Városfejlesztési iroda	20/943 5372	

ÚJBUDA ÖNKORMÁNYZATA			
RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉGE)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
Kiss Zsófia	Könyv. irod.	00 30 646 6226 Kis-Zoltán 30/4144	
Szebeni Dóra	Jegyzői i.g.	30/625 8193	
Gábori Éva	Jegyzői i.g.	30/3723482 gabori.evika@ujbuda.hu	
ALEXA CSABA	JÁRÓSZ. I.G. BÉRLET. COOP.	30/686-4471	

## 2. További résztvevők adatai

RÉSZTVEVŐ NEVE	RÉSZTVEVŐ MUNKAHELYE (SZERVEZETI EGYSÉGE)	RÉSZTVEVŐ ELÉRHETŐSÉGE	RÉSZTVEVŐ ALÁÍRÁSA
dr. Viliés Csilla	VI. ker. Éreztámasz Polg. Hiv. aljegyző	70/445-4244	
Tóthné Kiss Juci	Tételezési Polg. Hiv.	20/444-0676	Tóthné Kiss Juci
dr. Rozsnyai-Kiss Rita	VI. Kerületi PH. Tóth Ország	kiss.rita@kerzsarok.hu	dr. Rozsnyai-Kiss Rita
KOVÁCS RITA	Tételezési Polg. Hiv.	kovacs.rita@terelevarok.hu	Kovács Rita
Rostásy Zsuzsanna	Bp. Főv. XVIII. ker. Önkormányzata	rostasy@bp18.hu	Rostásy Zsuzsanna
MOLNÁR ZSÓFIA	Bp. Főv. XVIII. ker. Önk.	molnars@bp18.hu	Molnár Zsófia
VÉGH BALINT	VA MIN/RESPONSUM	70/6233800	
GÁCSI NORBERT	RESPONSUM	30/4756306	
NYITRAI MONIKA	XI. ker. Ünkörm. Media M Kft	20/413-4012	Nyitrai Moni
Horinka László	Súlycsökkentő Önkörm.	20/8230875	
TECSI JUDIT	ÚTBUDA ÖNK	tecsi.judit@utbuda.hu	
ALTAJI BOGYA	VA MIN/RESPONSUM	20/474-38-40	
FELKERTS BARBARA	VA MIN KFT	20 4397097	
DR. HÍSIÁRCS KATALIN	VA MIN KFT	30/445-38-49	dr. Hísiárcs Katalin
dr. Csizsák M. Zoltán	VRG	20/9741-039	
BÉKCSI RILVIA	ÚTBUDA ÖNK	20/365-4785	
ZSIDI KRISTÓF	VA MIN/RESPONSUM	20/487-1537	
MOLNÁR JUDIT	VRG	20/10882472	

DR. MAKAI KATALIN	BUDAKEZSI PHH.	makai.k@budakezsi.hu	Dr. Makai k.
Szabó Tamás	10. ker. Önk. PHH.	szabo.tamas@ujpest.hu	
BÁRSI ANITA	Társaság Kisfaludy u. 6.	barsi.anita@tarsasag.hu	
DR. BERECSELI ANNA	SOLYSAPI PHH.	bercesli@solysapi.hu	
BARTHA ERIKÓ	SEVENTERDE	bartha.eriko@seventerde.hu	Barta E
BUDAI MONIKA	SEVENTERDE	budai.monika@seventerde.hu	Buda M
DR. GÉRENYÁS GÁBOR	SEVENTERDE	dr.gereyas.gabor@seventerde.hu	
KÖCK ALEXANDRA	VRG	KOCK.ALEXANDRA@VRG.HU	Kock A
ZATUS NORBERT	Sülysáp Önk.	zatus.norbert@szulytap.hu	Zatus N
DEÁK KATALIN	Sülysáp Önk.	deak.katalin@szulytap.hu	Deák Katalin
VEPESNYI NÉKI ANITA	Sülysáp Önk.	vepesnyi.neki@szulytap.hu	
KISS IMRE	Sülysáp Önk.	kiss.imre@szulytap.hu	Kiss I
NOVÁK NÉ DUTKAI SZILVIA	SÜLYSÁP ÖNK.	novak.szilvia@szulytap.hu	Nova S
LÁNYI GYÖRGY NÉ	Sülysáp Önk.	lanyi.gyorgyne@szulytap.hu	Lányi György N
HORVÁTH BALÁZS	Sülysáp Önk.	horvath.balazs@szulytap.hu	H H
LENDVÁRY ENDRE	Responsium Kft.	lendvary.endre@responsium.hu	L L



OKTÉGJÁSI JASZTÓ	BP. FÖV. ÜZEMTARTÁS	06-20-1172-7156 Folyóirat kiadásának	Dr. Péter László

# SZAKMAI BEMUTATÓ ÉS MŰHELYMUNKA

ÁROP-3.A.2 – SZERVEZETFEJLESZTÉS A KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI  
RÉGIÓBAN LÉVŐ ÖNKORMÁNYZATOK SZÁMÁRA

2014. DECEMBER 16.

TUDÁSMEGOSZTÁS 3.  
SZINT



SZÉCHENYI 2020



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

## RÉSZTVEVŐ ÖNKORMÁNYZATOK



Budakalász



Budakeszi



Budapest, XVIII. Kerület



Budapest, XI. kerület



Budapest, IV. kerület



Monor



Pomáz



Budapest, VI. kerület



Solymár



Szentendre



Süllyás



Taksony

## DÉLELŐTTI PROGRAM

**09:00 - 09:30 : Rendezvény megnyitása / Köszöntő**

**09:30 - 11:00 : Nyitó előadás**

*A Magyar Program szervezet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések (45 perc)*

*A Magyar Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések I. rész (45 perc)*

**11:00 - 11:30 : Szünet**

**11:30 - 13:00 : Előadás**

*A Magyar Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések II. rész (30 perc)*

*A Magyar Program eljárás beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések (25 perc)*

*A Magyar Program személyzet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések (35 perc)*

## DÉLUTÁNI PROGRAM

**13:00 - 14:00 : Ebéd szünet**

**14:00 - 15:30 : Szekció ülés I., II.**

*Szervezeti és Feladat beavatkozási területhez*

*Eljárás és Személyzet beavatkozási területhez*

**15:30 - 15:45 : Kávészünet**

**15:45 - 16:45 : Szekció ülés I., II.**

*Szervezeti és Feladat beavatkozási területhez*

*Eljárás és Személyzet beavatkozási területhez*

**16.45-17:00: Eredmények összefoglalása és a Konferencia zárása**

# SZAKMAI TARTALOM

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió  
Európai Strukturális  
és Beruházási Alapok



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

## ALAPADATOK

### KISS ZOLTÁN

EU pályázati referens,  
Jegyzői Igazgatóság,  
Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata

A pályázati kiírás alapvető adatai, kötelező és választható tevékenységek

## ALAPADATOK

### • Pályázati Célok

- ✓ Önkormányzati feladatkörök tekintetében 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.

### • Magyary Program

- ✓ A közigazgatás fejlesztése – kapcsolódás a projekttel: beavatkozási területek

## ALAPADATOK - KÖTELEZŐ ÉS VÁLASZTHATÓ TEVÉKENYSÉGEK



## A MAGYARY PROGRAM SZERVEZET BEAVATKOZÁSI TERÜLETÉHEZ KAPCSOLÓDÓ INTÉZKEDÉSEK

Almási Ibolya  
tanácsadó  
Responsum Kft. / Vanin Kft.



1. Tevékenység: **ÁROP-3.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata.**  
(Azon szervezetek számára kötelező, akik részt vettek ebben a korábbi ÁROP projektben)

## ÁROP – FELÜLVIZSGÁLAT

AAM Consulting  
2012. november

### ÉRTÉKELŐ ZÁRÓJELENTÉS

Az Államreform Operatív Program 2007-2010 között megvalósított  
szervezetfejlesztési célú fejlesztéseiről

## ÁROP – FELÜLVIZSGÁLAT

ÁROP-1.A.2/A , ÁROP-1.A.2/B

20 fővárosi kerület, szintén 20 megyei jogú város, továbbá 174 város, illetve 72 község, nagyközség.

5.830 millió Ft

3 területen 22 tevékenység

Az önkormányzatok nem vonódtak be kellő mértékben a fejlesztési folyamatba

Aránytalan adminisztratív terhet rótt az önkormányzatokra

A bevont külső szakértők többsége nem rendelkezett kellő közigazgatási tapasztalattal

A javaslatok az illeszkedés, fedezet hiány vagy a későbbi változások miatt nem voltak fenntarthatók

Dokumentum  
elemzés, interjúk

Intézkedések  
felülvizsgálata,  
elemzése

A projekt  
hatásának  
értékelése

Az indikátorok  
megvalósulásának  
értékelése

Akció terv

## ÁROP ELÜLVIZSGÁLAT

### A projekt fejlesztési csoportjai, részterületei

#### 1. A döntési mechanizmus korszerűsítése

- a) általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;
- b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
- c) ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
- d) rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása;
- e) a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
- f) a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;

## ÁROP ELÜLVIZSGÁLAT

### A projekt fejlesztési csoportjai, részterületei

#### 1. A döntési mechanizmus korszerűsítése - folytatás

- g) az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása;
- h) az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe;
- i) a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;
- j) a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
- k) szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
- l) A projekt szemlélet erősítése

## ÁROP ELÜLVIZSGÁLAT

### A projekt fejlesztési csoportjai, részterületei

#### 2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

##### Részterületei:

- a) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;
- b) stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;
- c) tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között;
- d) a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata;
- e) új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása;
- f) közbeszerzési eljárások lebonyolítása;
- g) környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése;
- h) pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.



## ÁROP ELÜLVIZSGÁLAT

### A projekt fejlesztési csoportjai, részterületei

#### 3. A partnerség erősítése

Részterületei:

- a) szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;
- b) a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa;
- c) partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;
- d) szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

## ÁROP – FELÜLVIZSGÁLAT

### ÁLTALÁNOS MEGÁLLAPÍTÁSOK

1	A vállalt szakmai indikátorok teljesültek;	✓	A projekt során átalakított szervezet, folyamatok és átdolgozott szabályzatok az időközben jelentős mennyiségű jogszabály változások miatt felülvizsgálatot és átdolgozást igényelnek
2	Bevezetésre került a Hivatalok teljesítményértékelési rendszere és az ügyfél-elégedettség mérés;	✓	
3	Javult a kapcsolattartás a civil szervezetekkel;	✓	
4	Belső képzések valósultak meg;	✓	
5	A folyamatszmlélet és a rendszerszmlélet bevezetése a hivatali működésbe	✓	

## TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA ÉS SZERZŐDÉSES KAPCSOLATOK FELÜLVIZSGÁLATA

Végh Bálint  
tanácsadó  
Vanin Kft. / Responsum Kft.



2. **tevékenység:** Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a **támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata**, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása (kötelező tevékenység)

## MODELL ÉRTÉKLÁNC

- Feladat-ellátási modell áttekintése
- Kataszter összeállítása
- Összevetés más önkormányzatok jó gyakorlatával
- Beavatkozási pontok meghatározása
- Beavatkozási pontok elemzése
  - *Inputok gyűjtése (beszámolók, interjúk, iratok)*
  - *Elemzés*
  - *KPI-k meghatározása (ahol...)*
- KH elemzés
  - *Pénzügyi modell építés (feltételezések, számítások, eredményhatás)*
  - *Pénzügyi modell ellenőrzése*
- Javaslattétel, döntés-előkészítés
- Döntés, implementálásról

## ESET 1. TEVÉKENYSÉG ÖNKORMÁNYZATI KÉZBE VONÁSA

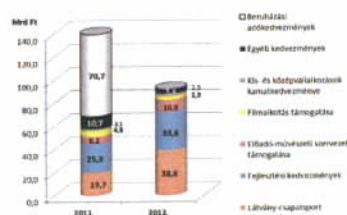
Szcenárió 1: kiszervezett tevékenység nem önkormányzati tulajdonú vállalkozásban		Szcenárió 2: önkormányzati intézmény végzi a tevékenységet		Szcenárió 3: önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság végzi a tevékenységet	
Vállalkozó működési eredménye		Intézményi költségvetés		Gazdasági társaság eredménye	
Bevétel nettó	15 998	Térítési díj nettó	2 711	Térítési díj	2 711
Anyagköltség nettó	-7 200	Normatíva	3 247	Normatíva	3 247
Egyéb költség nettó	-7 200	Anyagköltség nettó	-7 200	Anyagköltség	-7 200
HIPA	-132	Egyéb költség	-7 200	Egyéb költség	-7 200
Társasági adó	-147	Eredmény áfa nélkül	-8 442	Le nem vonható áfa	-1 050
Nyeresség	1 319			Számviteli eredmény	-9 492
Önkormányzat egyenlege		Önkormányzat egyenlege		Önkormányzat egyenlege	
Szolgáltatás bruttó	-20 317	Tevékenység nettó	-8 442	Tevékenység nettó	-9 492
Térítési díj bruttó	3 443	Anyagbeszerzés áfája	-1 944	Visszaigényelhető áfa	162
Normatíva	3 247	Térítési díj áfája	732		
HIPA	132				
<b>Összesen</b>	<b>-13 496</b>	<b>Összesen</b>	<b>-9 654</b>	<b>Összesen</b>	<b>-9 329</b>
		Előny 1-es scenárióhoz képest		Előny 1-es scenárióhoz képest	
			<b>3 841</b>		<b>4 166</b>

## ESET 2. TAO TÁMOGATÁS MEGSZERZÉSE

### Kiaknázás lehetőségei



Az adókedvezmények megoszlása vállalatméret szerint



Az adókedvezmények típusának megoszlása

## ESET 2. TAO TÁMOGATÁS MEGSZERZÉSE

Vállalkozás oldalán:

Sor	Sportot nem támogató	Sportot támogató
Támogatás	-	500
TAO alap	10 000	9 500
Adómérték 10%	1 000	950
Korlát 70%	700	665
Érvényesíthető adókedvezmény	-	500
Adófizetési kötelezettség	1 000	450
Adózott eredmény	9 000	9 050
Elért megtakarítás	-	50

Önkormányzat oldalán:

Szentendre járási TAO kedvezmény tömeg levezetése	
Lakosság	79 494
Regisztrált gazdasági társaságok száma	5 692 db
Ebből mikro-, kis-, középvállalkozás	5 464 db
Ebből nyereséges	2 923 db
Ebből TAO-kedvezményt nem kap	2 046 db
Átlagos TAO-mérték	1 486 eFt
korlát: 70%	1 040 eFt
<b>Potenciális járási TAO kedvezmény-tömeg</b>	<b>2 128 MFt</b>
Megszerzett kedvezmény (5%)	106 MFt
Igénybevett szolgáltatások (60%)	64 MFt
Honlapfejlesztés beruházása	- 5 MFt
Támogató iroda működési költségei (3 fő 7 hónap 250e brt. bér + rezsi)	- 10 MFt
Média költségek	- 10 MFt
<b>Önkormányzat első éves finanszírozási pozíciója</b>	<b>39 MFt</b>

## ESET 3. VÁLLALKOZÁSI TEVÉKENYSÉG FEJLESZTÉSE

FOLYAMAT:

- Hatósági jogkörben ellenőrzi a parlagrafümentesítés kötelezettségét
- Megfelelő pillanatban felajánlja a védekezés átvállalását szolgáltatásként
- Saját szabad kapacitás terhére elvégzi a munkát

ELŐNYEI:

- Partnernek tekinti a lakosságot, vállalkozásokat
- Bevételt termel
- Nem büntetéssel hanem szolgáltatással „nevel”

## ESET 4. FLOTTAKÖVETÉS MIATTI MEGTAKARÍTÁSOK

### FELTÉTELEZÉSEK:

- Meglévő járműpark saját üzemeltetésben
- Papíron vezetett útnyilvántartás, kézi folyamat
- Alacsony kontroll

Gépjármű megtakarítás levezetése			
	Személy	Teher	Összesen
Gépjárművek száma	40	10	50
Átlagos futásteljesítmény (km/év)	20000	25000	
Átlagos fogyasztás l/100km	8,9	13	
Flotta átlagos életkora (év)	7	13	
Járművek átlagos jelenértéke (MFt)	1,5	2,5	
Járművek átlagos új értéke vásárláskor (MFt)	3,5	4,5	
Referencia km költség (Ft/km)	83,52 Ft	99,49 Ft	
ebből: üzemanyag költsége (Ft / km)	38,86 Ft	54,04 Ft	
ebből: szerviz és egyéb költség (Ft / km)	44,66 Ft	45,45 Ft	
Teljes költség évente a flottára	66 813 323 Ft	24 872 500 Ft	91 685 823 Ft
Megtakarítások összesen	- 9 465 520 Ft	- 3 988 575 Ft	- 13 454 095 Ft
ebből: magánhasználat miatti megtakarítás	- 6 217 600 Ft	- 2 702 000 Ft	- 8 919 600 Ft
ebből: használat ésszerűsödése	- 1 554 400 Ft	- 675 500 Ft	- 2 229 900 Ft
ebből: szervizköltségek csökkenése	- 1 071 760 Ft	- 340 875 Ft	- 1 412 635 Ft
ebből: üzemanyagkártya kedvezményei	- 621 760 Ft	- 270 200 Ft	- 891 960 Ft
Szükséges induló beruházás (100e/jármű)	4 000 000 Ft	1 000 000 Ft	5 000 000 Ft
Szükséges flottakezelési kapacitás		meglévő létszám látja el	

## A MAGYARY PROGRAM FELADAT BEAVATKOZÁSI TERÜLETÉHEZ KAPCSOLÓDÓ INTÉZKEDÉSEK

Almási Ibolya  
tanácsadó  
Responsum Kft. / Vanin Kft.



3. **Tevékenység:** A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a **költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása** és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása. (Kötelező tevékenység)

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- A Projekt indítás elhúzódása
- Év végi és év eleji leterheltség
- 2014. évi választási feladatai
- A szervezetrendszer megismerésének időigénye

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Részterület feladata**
  - ✓ Az önkormányzat rövid – és középtávú költségvetési helyzetének értékelése költségcsökkentési és hatékonyságnövelési opciók számbavétele
  - ✓ Az önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok pénzügyi felügyeletének jelenlegi gyakorlatának vizsgálata (ez nem mindenhol)
  - ✓ A felügyeleti rendszer továbbfejlesztésének, működésének hatékonyabbá tételére vonatkozó javaslatétel

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Államháztartási reform**

A költségvetési gazdálkodás az önkormányzati működés olyan **eszközrendszere**, amelynek feladata, hogy biztosítsa:

- a településüzemeltetés,
- az intézményfenntartás
- és a teljes feladatellátás pénzügyi megvalósulását.

A közigazgatásban lezajlott reform folyamatok jelentősen átalakították az önkormányzati szervezeti- és feladatellátási struktúrát.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Államháztartási reform**

- ✓ Ezek a feladat- és szervezeti változások jól lekövethetőek a költségvetési dokumentumok (költségvetési és zárszámadási rendeletek) vizsgálatakor.
- ✓ A helyzetelemzés során éppen ezért különösen figyelemmel kellett lennünk arra, hogy a 2010-2013. évek költségvetéseinek szerkezete megváltozott, továbbá az egyes önkormányzati feladatok tartalma olyan mértékben alakult át, amely megnehezítette a hagyományos elemzési módszereket.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Átmeneti időszak**

- ✓ Ebben az átmenetinek tekinthető időszakban a költségvetési tervezés során különösen ügyelni kellett a **működési egyensúly biztosítására**, mivel még nem lehetett biztonsággal számítani a kialakuló új feladatfinanszírozás nagyságrendjére.
- ✓ A rendszerváltás után kialakított finanszírozási rendszer hiányosságaiból, problémáiból kifolyólag az önkormányzatok az ellátandó feladatokat nem tudták a rendelkezésre álló forrásokból kigazdálkodni, ezért évről évre egyre nagyobb adósságokat halmoztak fel.
- ✓ Az új rendszerre való átállást ezért a teljes önkormányzati rendszerre kiterjedő állami adósságkonszolidáció kísérte, így biztosítandó a „tisztta lappal” való kezdést.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Adósságkonszolidáció**

- ✓ Alapvető változást jelentett az önkormányzatok életében az új feladat-ellátási rendszerhez kapcsolódóan, hogy több lépcsőben megtörtént - 2014. első negyedév végére befejeződött - a korábbi önkormányzati forrásszabályozás mellett felhalmozódott adósságállományok konszolidálása.
- ✓ A konszolidáció eredményeként megteremtődött egy olyan **új költségvetési egyensúlyi helyzet** lehetősége, amely már rövidtávon is éreztetni fogja pozitív hatását.



## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Áttérés a feladatfinanszírozásra**

- ✓ A 2013-as év nemcsak a feladatstruktúra, hanem az ahhoz kapcsolódó finanszírozási modell tekintetében is alapvető változást hozott.
- ✓ A korábbi működés anyagi alapját képező normatív finanszírozás helyett a kötelezően ellátandó feladatok működési kiadásaira az Országgyűlés döntően feladatalapú támogatást rendelt a központi költségvetésről szóló törvényben.
- ✓ Ezt az önkormányzat az adott évben csak a kötelező feladatokra fordíthatja – ha nem így tesz, a támogatást kamatokkal kell visszafizetnie.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Új államháztartási számvitel**

Az új államháztartási számvitelben költséghatékonysági szempontokból különösen jelentős az a változás, hogy a jövőben az ellátott feladatok (tevékenységek szerinti osztályozásban) **pénzügyi eredménye mérhetővé válik**, a feladatellátás önköltsége meghatározható lesz.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

### • Új államháztartási számvitel

Az új rendszer az egységesség által lehetővé teszi:

- ✓ a bevételek és kiadások azonos módon történő elszámolását,
- ✓ a vagyonváltozás és vagyonértékelés azonos módon történő elszámolását,
- ✓ a költségvetési és a vagyon tételek konszolidálhatóságát,
- ✓ egységes kimutatások elkészítését az államháztartás valamennyi bevételére, kiadására, a nemzeti vagyonra,
- ✓ egyes tevékenységek teljesítményének, eredményességének, önköltségének mérésére szolgáló eszközök biztosítását,
- ✓ középtávú szempontok érvényesítését a követelések és kötelezettségek mérésével, ezáltal felkészülést az Európai Unió Tanácsa által kiadott 2011/85/EU irányelv bevezetésére.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

### • Új államháztartási számvitel

A két számviteli rendszer összességében zárt rendszert alkot:

- a költségvetési számvitel pénzforgalmi szemléletű,
  - a pénzügyi számvitel módosított eredmény szemléletű.
1. A **költségvetési számvitel** a költségvetés végrehajtása szempontjából releváns információkat gyűjti, szerepe a költségvetés tervezésének, az évközi folyamatok központi mérésének, a helyben meghozandó döntéseknek és a zárszámadások elkészítésének alátámasztása.
  2. A **pénzügyi számvitelben** a vagyon összetételére és változására kialakított egységes vagyonértékelési elvek alkalmazásával biztosítható a vagyon összetételének konszolidálhatósága, valamint a nemzeti vagyon valós és áttekinthető számbavétele.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Opciók, javaslatok**

- ✓ Véleményünk szerint a költségcsökkentési és költséghatékonysági opciók, javaslatok két dimenzióból is megközelíthetők:
  - egyrészt, hogy a szükséges intézkedéseket milyen határidővel szükséges meghozni,
  - másrészt, hogy a meghozott döntéseknek mi lesz a hatása, milyen időtávon teljesülnek. E szerint mindkét dimenzió vizsgálható rövid, közép és hosszú távon.
- ✓ A megfogalmazott opciókat, vizsgálatra javasolt területeket a tanulmányokban táblázatba rendszerezve is bemutattuk az említett döntéshozatali és hatásdimenziók alapján.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

- **Opciók, javaslatok**

- ✓ A 2014. évi őszi önkormányzati választást követően felülvizsgálandó gazdasági program külön nevesítve határozza meg a költségvetési gazdálkodás elvei között, hogy a működési költségvetés és felhalmozási költségvetés egyensúlyát külön-külön biztosítják.
- ✓ A gazdaságfejlesztési és növekedési program fő céljait megfogalmazó Gazdaságfejlesztési rész-stratégia - a jelenlegi tervezetet - illesszék a VEKOP prioritásaihoz.
- ✓ Az össz-önkormányzati szintű likviditás folyamatos figyelését.
- ✓ a kötelező és önként vállalt feladatok és azok ellátási színvonalának feladat-ellátási helyenként (költségvetési szervek és önkormányzati gazdasági társaságok) történő részletes meghatározását, különös figyelemmel a térségi szinten megjelenő feladatokra.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

### • Opciók, javaslatok

- ✓ A helyi gazdasági élet szereplőinek érdekeltté tételét, célzott önkormányzati alapok, TAO kedvezmények kihasználását.
- ✓ Az induló fejlesztéseknél minden esetben legalább középtávra készüljön működtetési, üzemeltetési költségvetési terv.
- ✓ Az önkormányzati vagyonhasznosítás jelenlegi helyzetének felülvizsgálatát.
- ✓ Az államháztartási számvitelre történő átállás megfelelő informatikai támogatottságának és a szükséges képzések biztosítását.

## KÖLTSÉGVETÉSI EGYENSÚLY

### Javaslatmátrix

Opciók	Költségvetésiről és hatékonyabbá tételről					
	Döntés meghozatal			Döntés hatása		
	rövid	közép	hosszú	rövid	közép	hosszú
Javaslatok, hogy a 2014. évi önkormányzati választás követően felhívjuk a gazdasági program kiértékelése során megvalósuló és a költségvetés és a költségvetés egyensúlyát biztosító intézkedéseket.						
Javaslatok továbbá a gazdaságfejlesztés és növekedés a program fő céljait megvalósító Gazdaságfejlesztési rész-szubszektus - a jelenlegi tervezet - mentén a TOP prioritásaitól.						
Javaslatok az önkormányzati szociális feladatok folyamatos figyelmesebbé tételére.						
Javaslatok a kötelező és önkormányzati feladatok és az önkormányzati feladatok hatékonyabb kihasználására, a költségvetés és a költségvetés egyensúlyát biztosító intézkedések, a költségvetés és a költségvetés egyensúlyát biztosító intézkedések, a költségvetés és a költségvetés egyensúlyát biztosító intézkedések.						
Javaslatok a helyi gazdasági élet szereplőinek érdekeltté tételét, célzott önkormányzati alapok, TAO kedvezmények kihasználását.						
Javaslatok, hogy az induló fejlesztéseknél minden esetben legalább középtávra készüljön működtetési, üzemeltetési költségvetési terv.						
Javaslatok az önkormányzati vagyonhasznosítás jelenlegi helyzetének felülvizsgálatát.						
Javaslatok az államháztartási számvitelre történő átállás megfelelő informatikai támogatottságának és a szükséges képzések biztosítását.						

## A MAGYARY PROGRAM FELADAT BEAVATKOZÁSI TERÜLETÉHEZ KAPCSOLÓDÓ INTÉZKEDÉSEK

**Végh Bálint**  
megbízott szakértő  
Vanin Kft. / Responsum Kft.



- 4. Tevékenység:** Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhakkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó intézményekkel - kapcsolatos **feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása..** (Kötelező tevékenység)

## FELADAT ELLÁTÁSI ÉS FINANSZÍROZÁSI MODELL

- **Települési önkormányzat feladat-ellátási rendszere**



**Kiszervezni, vagy nem kiszervezni?**

- ✓ Jogsabály lehetővé teszi-e a kiszervezés lehetőségét. Amennyiben igen, van-e jogszabályi korlátozás a gazdasági társaság tulajdonosi szerkezetére (pl: települési szilárd hulladékszállítás, víziközmű-szolgáltatás).
- ✓ A feladat-ellátó jogi státusza alapján az ellátott feladathoz kapcsolódó állami támogatásban van-e különbség (pl: gyermekétkeztetés elismert költség).
- ✓ Számviteli, adózási szempontok (pl: vagyonyilvántartás, amortizáció elszámolása, ÁFA elszámolás).
- ✓ Hatékonyabban szervezhető-e meg a feladat gazdasági társaságban a költségvetési szervhez képest.
- ✓ Humán erőforrás gazdálkodási szempontok.
- ✓ Irányítási jogkörök gyakorlásának szempontjai.

## ESETTANULMÁNY – VAGYONGAZDÁLKODÁS ÉS INGATLANÜZEMELTETÉS

Adott egy csupán névleg működő gazdasági társaság komoly ingatlanvagyonnal



Mi legyen a sorsa?

- ✓ Tevékenység hiányában csupán a vagyon felélése folyik (komoly amortizáció, minimális fenntartás)
- ✓ A bérbeadott ingatlanok kontrollja gyenge, a bérlok alkupozíciója túl erős
- ✓ Nincs saját humán kapacitás
- ✓ Nincs még önálló menedzsment sem

De: az Önkormányzat jelenlegi kevésbé hatékony működése miatt a jelenlegi rendszer felülvizsgálata elkerülhetetlen

- ✓ A gazdasági társaság által kezelt önkormányzati vagyon nem termel megfelelően
- ✓ A Polgármesteri Hivatal által kezelt vagyon megfelelően jövedelmez, de ÁFA potenciál van
- ✓ Jelenleg 5 különböző szervezeti egység tartja fenn az önkormányzati ingatlanokat külön személyzettel és költségvetéssel

## FELADAT ELLÁTÁSI ÉS FINANSZÍROZÁSI MODELL

Még abban az esetben is, ha az átszervezésnek semmiféle további pozitív hozadéka nem jelentkezik, a művelet éves szinten 34 millió forintos megtakarítást jelent az Önkormányzat számára.

De mindezekon felül javasoljuk a döntés meghozatalakor a további pozitív hozadékok figyelembe vételét javasoltuk:

- az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság fő célja a rábízott feladatok magas színvonalú ellátása, és nem a profit maximalizálása.
- A szolgáltatások színvonalának növelése esetén lehetőség mutatkozik a bérleti díjak piaci árszintre történő növelésére szelektíven, a bérlemények állapotának függvényében. (a jelenlegi díj ÁFA tartalommal történő kiszámlázása relatív díjcsökkenést hoz a bérloknek, hiszen az ÁFÁ-t visszaigényelhetik.)
- az ingatlanok bérbeadásából származó 100 millió forintnyi nyereség jelenleg az Önkormányzatnál jelentkezik, és belőle fejlesztések indíthatóak. Ha ezek a vagyon gyarapodásához hozzájáruló fejlesztések a gazdasági társaságon keresztül valósulnak meg a jövőben, akkor ezek ÁFA tartalma, *mintegy 25 millió forint éves szinten megtakarítható*, amennyiben ezek a fejlesztések **saját teljesítményként** elvégezhetőek
- a kiszervezett feladatok pedig bürokratikus terhek nélkül, gyorsan és rugalmasan kezelhetővé válnak
- Az átszervezéssel megszüntethető vagyon fokozatos felélése, megelőzhető a saját tőke / jegyzett tőke arány romlása, elkerülhető a tőkepótlási kötelezettség

## FELADAT ELLÁTÁSI ÉS FINANSZÍROZÁSI MODELL

- Az ingatlanüzemeltetés jelenlegi szereplői

Csak egy maradhat...



- ✓ Gazdasági- és Adóiroda: egyes bérlemények üzemeltetése
- ✓ Gazdasági társaság: a bérlemények másik felének üzemeltetése + Egészségház és temető
- ✓ Megbízott gondnok: önkormányzati tulajdonú intézmények üzemeltetése
- ✓ Város- és községgazdálkodási csoport: a Polgármesteri Hivatal épületének karbantartása
- ✓ Városüzemeltetési iroda: az elkészült beruházások üzemeltetése 1-3 évig

## FELADAT ELLÁTÁSI ÉS FINANSZÍROZÁSI MODELL

- De nem is olyan egyszerű feladat ez:

A modell készítése csupán az első lépés, amire még szükség van:

- ✓ Új irányítási modell megalkotása (belső és külső controlling, menedzsment irányelvek, delegálás és személyes értékelés rendszere)
- ✓ Önkormányzati és hivatali SZMSZ felülvizsgálata, új szervezeti felépítés, munkakörök
- ✓ Folyamatszabályozás
- ✓ Önkormányzati költségvetés, beruházások újratervezése
- ✓ Humán és tárgyi erőforrások biztosítása
- ✓ Sok-sok türelem és következetes végrehajtás

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

**dr. Gulyás Richárd Miklós**  
megbízott szakértő  
Vanin Kft. / Responsum Kft.



**5. Tevékenység:** A települési közsolgáltatások összehangolása állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával (választható tevékenység).

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

*„Az államot közel kell hozni az állampolgárokhoz,  
a közigazgatásnak «emberarcúvá» kell válnia.”  
(Magyary Zoltán)*



## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

- Az önkormányzatok egyrészt: a közhatalmi tevékenység gyakorlói, tehát hivatalos szervezetek.
- Másrészt: a helyi közzolgáltatások szervezői.
- Harmadrészt: intézmények működtetőjeként a közfeladatok ellátói.

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

### **A közzolgáltatások jellemzői az SNA és az ESA definíciója szerint:**

- a közösség minden tagja, vagy a közösség egy-egy adott csoportja egyformán igénybe veheti;
- igénybevételük általában passzív, és nincs szükség meghatározott megállapodásra, vagy az érintettek aktív részvételére;
- a fogyasztók között nincs verseny a szolgáltatás megszerzéséért. (EUROSTAT 1996., 19. oldal)

SNA rendszer: Nemzeti Számlák Rendszere (valamennyi termék és szolgáltatás)

ESA rendszer: az SNA Európai Unióban érvényes változata a „Nemzeti és regionális számlák európai rendszere”

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

### Jogsabályi meghatározás:

- a régi Ptk. tartalmazta a közfeladat fogalmát, az új Ptk. nem ;
- a Möt. nem tartalmazza a közfeladat fogalmát, csak utal a NvTv-re.

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

Nemzeti vagyonról szóló törvény értelmező rendelkezés:

*„3. § (1) E törvény alkalmazásában*

*7. közfeladat: jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amit az arra kötelezett közérdekből, jogszabályban meghatározott követelményeknek és feltételeknek megfelelően végez, ideértve a lakosság közzolgáltatásokkal való ellátását, továbbá az állam nemzetközi szerződésekben vállalt kötelezettségeiből adódó közérdekű feladatokat, valamint e feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítását is;”*

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

### anyagi közszolgáltatások:

- településüzemeltetési tevékenységek,
- közüzemi szolgáltatások,
- egyéb anyagi szolgáltatások.

### humán közszolgáltatások:

- köznevelési tevékenység,
- közművelődési tevékenység,
- szociális szolgáltatások, ide értve a gyermek és ifjúságvédelmi szolgáltatásokat is,
- egészségügyi szolgáltatások,
- sport tevékenység.

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

Cél

Olyan közszolgáltatási szerkezet jöjjön létre, a nem önkormányzati feladatellátók vonatkozásában is, ami figyelembe veszi az állampolgári igényeket

Területek és jó gyakorlatok

Humán szolgáltatások

Civil szervezetek  
Vállalkozások  
Egyházak

Szociális, gyermekjóléti szolgáltatások

Civil szervezetek  
Vállalkozások  
Egyházak

Infrastrukturális szolgáltatások

Vállalkozások,  
Elvéve Civil szervezetek

- Többcsatornás információ áramlás kialakítása;
- Széleskörű lakossági tájékoztatás;
- Rendszeres beszámolás a feladatellátó civil szervezetek részéről;
- Feladatellátási szerződések rendszeres felülvizsgálata (mennyiségi és minőségi elvárások rögzítése, a beszámolás mellett az önkormányzat ellenőrzési lehetőségeinek biztosítása)

Szolgáltatási szint (SLA) megállapodások;  
Szolgáltatók közös ügyfélszolgálatát önkormányzati támogatással;

Módszertan

Műhelymunka keretében közös szempontok egyeztetése, a javaslatok és problémák becsatornázása a szervezetfejlesztés megfelelő szintjeire

## A TELEPÜLÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA

### Alapelvek:

1. A legkisebb költség elve
2. A támogatás elve
3. A megfelelő minőség elve
4. A ki nem zárhatóság elve
5. Az ellenőrizhetőség elve
6. Védelem a szolgáltatási monopóliummal szemben
7. A kötelező igénybevétel elve

## A települési közzolgáltatások összehangolása

### Workshopok



## A MAGYARY PROGRAM ELJÁRÁS BEAVATKOZÁSI TERÜLETÉHEZ KAPCSOLÓDÓ INTÉZKEDÉSEK

Lendvay Endre  
ügyvezető igazgató  
Responsum Kft.



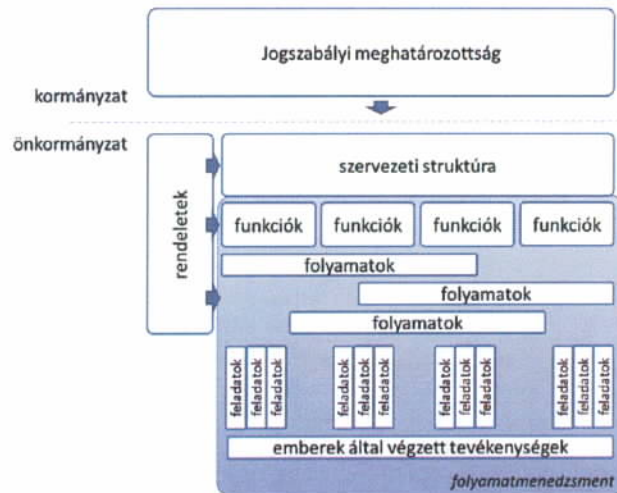
**10. Tevékenység:** Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett **szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata**, újrászervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása. Folyamatok átszervezése abban az esetben támogatható, amennyiben azok eredményeként a folyamatok erőforrásigénye csökken.  
(Választható tevékenység)

## A FOLYAMATSZERVEZÉS SZEREPE AZ ÁROP PROJEKTBEN

- Célok
  - Vagyongazdálkodással, üzemeltetéssel összefüggő folyamatok felmérése, felülvizsgálata;
  - Új folyamatmodellek irányvonalainak meghatározása;
  - Intézkedési terv készítése.
- A megfogalmazott intézkedések gyakorlatba ültetéséhez elengedhetetlen:
  - a felelősök kijelölése,
  - a célok ismeretében megtervezhető az odavezető út,
  - az elvégzendő feladatok.

## A FOLYAMATSZERVEZÉS ELMÉLETI MÓDSZERTANA

### Az önkormányzat számára alkotott egyszerűsített folyamatmodell



## A FOLYAMATSZERVEZÉS ELMÉLETI MÓDSZERTANA

### A folyamatelemzés lépései

- I. Folyamat elemzés
  1. A folyamat kontextusa
  2. A folyamat bemenete
  3. A folyamat működésének felmérése
  4. A folyamat eredménye
- II. Költség-haszon elemzés
  1. A szükségletek kielégítéséhez szükséges lépések feltérképezése
  2. Pénzügyi elemzés
  3. Gazdasági elemzés
  4. Érzékenységvizsgálat
- III. Informatikai támogatottság vizsgálata

## AZ E-KÖZIGAZGATÁS TERJEDÉSÉNEK HATÁSA AZ ÖNKORMÁNYZATI ÜGYINTÉZÉSI FOLYAMATOKRA

Fejlesztendő területek:

- Az Önkormányzat Ügyfélszolgálatának telefonos hívásfogadási és kezelési folyamata
- Az Önkormányzaton belüli közös munka folyamatai
- Az Önkormányzatnál tapasztalt e-ügyintézési folyamatok.

## E-KÖZIGAZGATÁS

Az önkormányzat ügyfélszolgálatának telefonos hívásfogadási és kezelési folyamata

Probléma:

- Eltérő leterheltségi időszakok (magas: reggel, ebédidőben, munkaidő után) – egyszerre több hívás van vonalban.
- Nem megfelelő telefonos kapacitás, munkaköri szabályozás, rögzítési rendszer (Google Sheet).

Megoldás:

**Az ügyfélszolgálat hívásfogadó kapacitásának bővítésére, a tervezett IP Centrex fejlesztésbe történő bevonására és IVR rendszer alkalmazására a tájékoztató funkció ellátásának javítása végett.**

- Az önkormányzat telefonos ügyfélszolgálat funkcionális áttekintése;
- Vonali kapacitás bővítése, ezáltal a bejövő hívások kisebb arányban kerülnének eldobásra, és a kimenő hívások sem akadályozzák a munkát;
- A vonali kapacitás bővítése mellett a tervezett hosztolt IP Centrex (UPC Business IP VPN termékvonallal) megoldás kiegészítése alapvető CRM funkciókkal, IVR rendszerrel;
- Az adatkezelés megvalósítása privát adattárházassal, a publikus ingyenes felhő helyett a meglévő infrastruktúrán kialakított, pl. SharePoint megoldású megosztott táblázat vezetésével.

## E-KÖZIGAZGATÁS

### Az Önkormányzaton belüli közös munka folyamatai

#### Probléma:

- Részletes, az iratkezelésre vonatkozó, egységes iratkezelési szabályzat nem került kialakításra.
- A felhasználók alapszintű informatikai ellátásán felül, a szervezetben nem kerültek kialakításra modern közösmunka-eszközök.

#### Megoldás:

**Közösmunka-szoftver használata, mely a szervezet folyamatainak online szabályozását javítja, illetve elektronikusan hiteles dokumentumok kezelésével a működés hatékonyságát fokozza.**

- a folyamatok hatékony eszközökkel támogatása a belső informatikai eszköztár bővítésével;
- az informatikai üzemeltetés költségeinek csökkentése modern technológiák alkalmazásával;
- az informatika kontrolljának növekedése;
- munkafolyamatok meghatározása és támogatása képzésekkel;
- digitális aláírás alkalmazása az elektronikus küldemények hitelességének biztosítására;
- külső kommunikáció elektronikus úton.

## E-KÖZIGAZGATÁS

### Elektronikus ügyintézési folyamatok

#### Probléma:

- A folyamat során ugyanazt az információt két alkalommal rögzítik: egyszer az adózó, egyszer az ügyintéző.
- Az érkeztetés, rögzítés, archiválás tevékenységek erőforrásigényesek.
- A hivatal által létrehozott irat utólag elektronikusan formában alig kereshető.
- Az adózó kezében lévő bizonyíték (érkeztetett eredeti kérelem) hiányában az adózónak semmilyen eszköze nincsen a jogorvoslatra.

#### Megoldás:

**Valódi, testreszabott e-közigazgatási szolgáltatások nyújtására a NAV által is használt Ügyfélkapu – Hivatali Kapu rendszerhez történő csatlakozással, és az Általános Nyomtatvány Kiegészítő tervezőszoftverének alkalmazásával saját nyomtatványok használatával.**

- A város számára releváns e-ügyintézési szolgáltatások kiválasztása;
- Az e-ügyintézés beindításához szükséges fejlesztések meghatározása;
- A fejlesztés eredményeképpen létrejövő szolgáltatások azonosítása.



## EGYSÉGES TELEPÜLÉSÜZEMELTETÉSI ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁSI RENDSZER MEGVALÓSÍTÁSA ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁGBAN

### Problémák:

- Az önkormányzati tulajdonú bérlemények kezelése nem egységes és veszteséges.
- Az ingatlanüzemeltetés és vagyongazdálkodás területe jelenleg igen széttagolt, nincs egyszemélyi felelős és egységes stratégia.
- A központi informatikai üzemeltetés hiánya, problémás eszközellátottság, kevés figyelem jut az intézményekre, az intézmények és a Hivatal összekapcsolására, valamint költségtakarékosságot célzó beruházásokra.

## EGYSÉGES TELEPÜLÉSÜZEMELTETÉSI ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁSI RENDSZER Az önkormányzati tulajdonú ingatlanok bérbeadása I.

Az önkormányzati tulajdonú ingatlanok bérbeadásának egy felelős alá történő átszervezése, amivel megvalósulhat a terület „end-to-end” kezelése. Ezáltal az önkormányzati vagyongazdálkodás hatékonysága emelkedhet, az egyszemélyi felelős révén erősödik a jó gazda szemlélet.

### Elérhető eredmények:

- egységes vagyongazdálkodás, hatékonyabb működés;
- ingatlanhasznosításból származó bevételek növekedése;
- ÁFA-visszatérítésekől adódó többletbevétel.

**EGYSÉGES TELEPÜLÉSÜZEMELTETÉSI ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁSI RENDSZER**  
Az önkormányzati tulajdonú ingatlanok bérbeadása II.

**Szükséges főbb lépések:**

- vagyongazdálkodási szerződés megkötése;
- Polgármesteri Hivatal: SZMSZ módosítás;
- munkakörök áthelyezése – átalakítása, szükség esetén a hiányzó létszám pótlása;
- Gazdasági társaság: SZMSZ módosítás, belső folyamatok kialakítása;
- önkormányzati belső kontroll erősítése: FB és beszámolási rend módosítása.

**Az új folyamat hatékonyságának mérőszáma:**

- bérleti díjból befolyó árbevétel alakulása;
- költséghányad csökkenése (az ÁFA tartalom csökkenése miatt).

**EGYSÉGES TELEPÜLÉSÜZEMELTETÉSI ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁSI RENDSZER**  
Önkormányzati tulajdonú ingatlanok üzemeltetési feladatai I.

**Az Önkormányzat összes ingatlanüzemeltetés jellegű feladatának egy felelős kezében összpontosítása. A vállalkozások által elérhető rugalmas kapacitásgazdálkodás, valamint a kedvezőbb ÁFA elszámolás miatt az üzemeltetési feladatokat önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság látja el. A feladatok központosításán felül szükséges a megfelelő anyagi erőforrások biztosítása, valamint a megfelelő humán erőforrás biztosítása.**

**Elérhető eredmények:**

- Üzemeltetési költségek csökkenése középtávon, méretgazdaságosság növekedése, az erőforrások jobb kihasználása.
- A helyi vállalkozások szorosabban bevonhatóak az alvállalkozói körbe, a helyi szakipar erősödése, munkahelyek teremtése.
- Stabil saját munkavállalói kör kiépülése, amely saját maga is képes megfelelő színvonalon elvégezni a szükséges felújításokat, karbantartásokat.
- A saját munkával végzett feladatok után az ÁFA visszaigénylési lehetőség miatt jelentős költségmegtakarítás érvényesíthető.

**EGYSÉGES TELEPÜLÉSÜZEMELTETÉSI ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁSI RENDSZER**  
Önkormányzati tulajdonú ingatlanok üzemeltetési feladatai II.

**Szükséges főbb lépések:**

- Polgármesteri Hivatal: SZMSZ módosítás;
- Gazdasági társaság: SZMSZ módosítás, belső folyamatok kialakítása;
- munkakörök áthelyezése – átalakítása, szükség esetén a hiányzó létszám pótlása;
- tárgyi eszközállomány felmérése, átadása a Kaláz Kft-nek, szükség szerint bővítése;
- beszerzési szabályzat és központosított beszerzési szervezet alapítása.

**Az új folyamat hatékonyságának mérőszáma:**

- Bejelentett hibákra való reagálás ideje / óra;
- Fajlagos beszerzési anyagköltség csökkenése (a 2014-es év átlagához képest);
- Megspórolt, alaptevékenységbe visszaforgatható ÁFA befizetés nagysága.

**EGYSÉGES TELEPÜLÉSÜZEMELTETÉSI ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁSI RENDSZER**  
Informatikai üzemeltetés átszervezése

**Az informatikai üzemeltetés a költségek, az informatikai rendszer hiányosságaiból adódó munkaleállások csökkenése, a szervezeti egységek közötti gyorsabb kommunikáció, az ügyfélszolgálati tevékenység gyorsulása, valamint az adatvesztések elkerülése.**

**Elérhető eredmények:**

- A várható növekvő üzemeltetési kiadásokat ellensúlyozza a várható költségcsökkenés, így a teljes informatikai kiadás nem haladja meg a jelenlegi szintet.
- A pozitív externáliák miatt egyrészt évente több millió forint költségmegtakarítás keletkezik, másrészt a munkavégzés hatékonysága növekszik, az ügyfélszolgálattal való elégedettség emelkedik, ami összességében az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal által végzett munkára is kedvezően hat.

**Szükséges főbb lépések:**

- A jelenlegi informatikai alrendszerek teljes feltérképezése;
- Felhasználói igények és az intézmények igényeinek megismerése;
- Informatikai szolgáltatási stratégia megalkotása;
- Benchmarkok megismerése;
- Közbeszerzés, az informatikai szolgáltatás kiszervezése.

## GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK FELÜGYELETE

### Problémás területek beazonosítása

- Az éves beszámolón túl nincs rendszeres írásbeli beszámoló, formalizáltan nincs felelőse az operatív munkavégzésnek, a feladatot a társadalmi megbízott látja el.
- Az irányítás és a kommunikáció kevésbé formalizáltan történik a gazdasági társaságok esetében. A kapcsolattartás sok esetben ad-hoc módon történik, nincs olyan szabályzat, ami rögzítené a kapcsolattartás módját, felelőseit, az egyeztetések gyakoriságát, az egyeztetések dokumentálásának módját.
- Az előbbieket hiánya nem okoz nagyobb fennakadásokat, azonban a személyi állomány, az esetleges külső gazdasági és jogi környezet változása esetén ez már jelentős problémát jelenthet az önkormányzat számára.

## GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK FELÜGYELETE

### Megoldási javaslatok I.

#### ✓ Havi szintű írásbeli beszámoltatás

A gazdasági társaságok havi szintű rendszeres írásbeli beszámoltatása az üzleti terv előrehaladásának bemutatásával a feladatok nyomon követése érdekében.

#### ✓ Operatív munkavégzésre felelős kijelölése

Felelős kijelölése a gazdasági társaságok és a Hivatal közötti kapcsolattartás támogatására. A Hivatalban/Kabinetben egy a gazdasági társaságokért felelős személy kijelölése. (megfelelő hatáskörökkel és teljes vezetői támogatással)

## GAZDASÁGI TÁRSASÁGOK FELÜGYELETE

### Megoldási javaslatok II.

#### ✓ Évközi értekezletek dokumentálás

Személyes találkozók emlékeztők készítése, a dokumentálás formalizálása, egységesítése (jegyzőkönyvek, emlékeztetők, melyek tartalmazzák a feladatokat, felelősöket stb.)

Az elkészült jelentéseket az érintettek számára közzé tenni, illetve a jelentések sablonját, szerkezetét, kötelező tartami elemeit, megjelenését egységesíteni. A feladatok nyomon követése az előrehaladásról státuszjelentések készítése.

#### ✓ Kiegészítő melléklet

Az éves beszámolók kiegészítő mellékletének fejlesztése, egységesítése. A kiegészítő melléklet célja, hogy az éves beszámolóban rögzítettetek magyarázatául szolgáljon. A gazdasági társaságok mellékletei a minimumra törekednek, ezért javasolt az azokban foglaltak részletesebb kifejtése. Egy kiegészítő melléklet sablon létrehozása javasolt mely segítségül szolgál a gazdasági társaságok vezetőink, illetve elősegíti a hatékonyabb ellenőrzést, az összehasonlíthatóságot a Gazdasági Bizottság számára

## A MAGYARY PROGRAM SZEMÉLYZET BEAVATKOZÁSI TERÜLETÉHEZ KAPCSOLÓDÓ INTÉZKEDÉSEK

**dr. Mészáros Katalin**  
megbízott szakértő  
Vanin Kft. / Responsum Kft.



12. **Tevékenység:** Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a **polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése (Kötelező tevékenység)**

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

- **Az önkormányzati hivatalok és intézmények feladatváltozásai**
  - ✓ települési önkormányzatokhoz telepített feladatok változása (Möt. 13. §)
  - ✓ jegyzői hatáskör változás (járás és önkormányzati hivatalok közti hatáskör átrendeződés)
- **Az önkormányzati és közigazgatási reformban legjobban érintett intézmények**
  - ✓ köznevelési intézmények
  - ✓ önkormányzati hivatalok

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

- **Az önkormányzati hivatalok humánerő forrás gazdálkodását érintő változások**
  - ✓ jegyzői hatáskör változás
  - ✓ önkormányzat működésének, önkormányzatokhoz telepített feladatok változása
  - ✓ közös önkormányzati hivatalok létrejötte
  - ✓ költségvetési finanszírozás szabályainak módosulása
- **Az önkormányzati hivatalok szervezeti felépítését meghatározó tényezők**
  - ✓ önkormányzati hivatal feladatai
  - ✓ önkormányzati hivatal létszáma
  - ✓ település lakosság száma
  - ✓ Kttv. Előírásai, pl vezetői szintek száma: 10 000 feletti lakosú településen, valamint fővárosi kerületi önkormányzatnál osztályvezetői és főosztályvezető-helyettesi szintnek megfelelő vezetői kinevezésen túl további vezetői kinevezés is adható.

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

- **Humán erőforrás gazdálkodás kapacitás felülvizsgálatával összefüggő feladatok**

- ✓ önkormányzati hivatal szervezeti és működési szabályzatának felülvizsgálata
- ✓ munkakör elemzések
- ✓ önkormányzati hivatal szervezeti struktúrájához, feladataihoz igazodó új szervezeti struktúra kialakítása
- ✓ szervezeti struktúrához igazodó munkakörök meghatározása, szükséges munkakör módosítások
- ✓ A megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat(ok) felülvizsgálata

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

- **Önkormányzati Hivatal kötelező szabályzatai**

- ✓ **Szervezeti és Működési Szabályzat:** az Áht. 10. § és az Ávr. 13. § alapján;
- ✓ **Kiadmányozási Szabályzat:** mind a polgármester, mind a jegyző tekintetében a Möt. 67. § és 81. § (3) bekezdés alapján;
- ✓ **Közszolgálati Szabályzat:** – beleértve Caffeteria juttatás rendjét is – a Kttv. 75. §(5) és 151. § (3) bekezdés alapján;
- ✓ **Köztisztviselői Hivatásetikai Kódex, Etikai Eljárási Szabályzat:** Kttv. 231. § alapján;
- ✓ **Közszolgálati Adatvédelmi Szabályzat:** a Kttv. 177. § (4) bekezdés alapján;
- ✓ **Számveteli Politika:** és annak részét képező az eszközök és a források leltárkészítési és leltározási szabályzata, az eszközök és a források értékelési szabályzata, az önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzata, pénzkezelési szabályzat a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 14. § (5) bekezdés alapján;
- ✓ **A működéséhez kapcsolódó, pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdésekre vonatkozó belső szabályzatok:** az Ávr. 13. § (2) bekezdés alapján;

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Önkormányzati Hivatal kötelező szabályzatai

- ✓ **Belső Ellenőrzési Kézikönyv:** a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 17. § alapján;
- ✓ **Közbeszerzési Szabályzat:** a közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény 22. § alapján;
- ✓ **Iratkezelési Szabályzat:** a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény 9. § (4) bekezdés alapján;
- ✓ **Tűzvédelmi Szabályzat:** a tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról szóló Az 1996. évi XXXI. törvény 19. §-a alapján;
- ✓ **Munkavédelmi és Balesetvédelmi Szabályzat:** a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény alapján; **Adatvédelmi és Adatbiztonsági Szabályzat:** az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény 24.§ (3) bekezdés alapján;
- ✓ **Informatikai Biztonságpolitika, Informatikai Biztonsági Stratégia és Informatika Biztonsági Szabályzat:** az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvény 11. § alapján;

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Önkormányzati Hivatal kötelező szabályzatai

- ✓ **Esélyegyenlőségi Terv:** az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (Ebkvt.) 63. § (4) bekezdése alapján munkahelyi szinten; Az ET tartalmazza a munkáltatóval munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, így különösen a nők, a negyven évnél idősebb munkavállalók, a roma emberek, a fogyatékos személyek, valamint a két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók foglalkoztatási helyzetének - így különösen azok bérének, munkakörülményeinek, szakmai előmenetelének, képzésének, illetve a gyermekneveléssel és a szülői szereppel kapcsolatos kedvezményeinek - **elemzését**, valamint a munkáltatónak az esélyegyenlőség biztosítására **vonatkozó**, az adott évre megfogalmazott **céljait**, és az azok eléréséhez szükséges **eszközöket**, így különösen a képzési, munkavédelmi, valamint a munkáltatónál rendszeresített, a foglalkoztatás feltételeit érintő bármely programokat. Azon munkáltatónál kötelező, ahol az éves munkavállalói statisztikai létszám az 50 főt eléri.



## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Jó gyakorlat szervezeti struktúra kialakítására

- ✓ önkormányzati feladatok ellátásának és hatósági feladatoknak szétválasztása belső szervezeti szinten;
- ✓ jegyző - aljegyző közötti feladatmegosztás belső szervezetek szakmai irányítása tekintetében;
- ✓ jegyzői közvetlen irányítása alá olyan feladatok rendelése, mely a hivatal működtetésével függ össze (KT munkáját támogató szervezeti egység; HR feladatok; Belső ellenőrzés; Hivatali gondnokság; IT támogatás);
- ✓ polgármester munkáját támogató önálló szervezeti egység kialakítása;
- ✓ önkormányzati társulások „munkaszervezeti feladatainak” szétosztása szakterület szerint, koordinatív feladatokat ellátó szervezeti egység/személy kijelölésével;

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Jó gyakorlat munkaköri leírás tartalmi elemeire

- ✓ munkavállaló neve, munkaköre;
- ✓ munkáltató neve, címe;
- ✓ szervezeti egység neve;
- ✓ munkáltatói jogkör gyakorlója;
- ✓ munkahelyi közvetlen felettese;
- ✓ munkavégzés helye;
- ✓ munkaidő tartalma, jellege;
- ✓ munkavállaló legmagasabb iskolai végzettsége, képzése (ami a munkakör betöltéséhez releváns), nyelvvizsga típusa;
- ✓ munkavállaló munkaköréhez tartozó feladatok meghatározása (az egyes feladatcsoportok szerinti bontásban);
- ✓ érvénybelépés időpontja;
- ✓ vezető beosztású munkavállaló esetén a vezetői feladatok, jogkörök és felelősség meghatározása;
- ✓ felelősségi kör, kötelezettségek;

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Jó gyakorlat munkaköri leírás tartalmi elemeire

- ✓ munkakapcsolatok;
- ✓ kiadmányozási jogosultság;
- ✓ hozzáférési jogosultságok (informatikai eszközök, központi programok stb.);
- ✓ helyettesítés (a munkatársat ki helyettesíti, és ő kit helyettesít);
- ✓ amennyiben a munkavállaló munkarendje eltér az általános munkarendtől (pl. anyakönyvvezető-házasságkötés esetén);
- ✓ záradék a munkavállaló részéről, hogy a munkaköri leírásban foglaltakat megismerte, megértette és azt magára nézve kötelezőnek ismeri el;
- ✓ dátum;
- ✓ munkavállaló, munkahelyi vezető, aki készítette a munkaköri leírást és a jegyző, mint munkáltató aláírása.

## HUMÁN ERŐFORRÁS KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS

### • Jó gyakorlat közszolgálati szabályzat tartalmi elemeire

- ✓ Általános rendelkezések- szabályzat hatálya; (polgármester?)
- ✓ Munkáltatói jogkör gyakorlása, annak átruházása;
- ✓ Köztisztviselői jogviszony létrejöttével összefüggő rendelkezések (kiválasztási eljárás, eskü, kinevezés, munkakör meghatározása, díjazása)
- ✓ Munkavégzés szabályai (munkaidő, eltérő munkarend, szabadság)
- ✓ Kinevezéstől eltérő ideiglenes foglalkoztatás rendje (átirányítás, kirendelés, belföldi kiküldetés, határozott idejű áthelyezés, külföldi kiküldetés)
- ✓ Egyéb jogviszony létesítés szabályai
- ✓ Teljesítményértékelés jutalmazás, elismerés rendje
- ✓ Előmenetel, képzésben való részvétel rendje
- ✓ Szociális, cafetéria és egyéb juttatások rendje
- ✓ Vagyonnyilatkozat tétel rendje, vagyongyarapodás vizsgálat rendje
- ✓ Mellékletek - Standardizált nyomtatványok

**KÖSZÖNJÜK  
A FIGYELMET!**

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Strukturális  
és Beruházási Alapok



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



