

Jászladány Nagyközségi Önkormányzat
Tudásmegosztás összefoglaló

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0125



Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	1
Bevezetés.....	2
Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata	2
1. Szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata	2
2. Az intézményirányítás rövid-, közép-, és hosszú távú stratégiája	4
A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:	5
Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly.....	7
A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:.....	12
Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása	14
A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:	15
A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése	16
A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:.....	17
Települési Közszolgáltatások összehangolása nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával.....	17
A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:.....	18
Új feladatellátási rend: hatékonyság – és költségelemzés, átvilágítás, működési modellezés.....	19
A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:.....	19
Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott folyamat átszervezése	20
A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:.....	20
Átfogó elemzés a lakosság körében	22
Konklúzió.....	24

Bevezetés

Önkormányzatunk az ÁROP 1.A.5. pályázat keretében áttekintette támogató infrastruktúráját, szerződéses kapcsolatait, illetve stratégiát és konkrét cselekvési terveket dolgozott ki a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtésére, valamint az új feladatellátási rend hatékony működtetése érdekében. Szintén hatékonyságnövelési és költségoptimalizálási célokat szolgált a munkakörök és feladatok, valamint a szakmai támogató folyamatok áttekintése, továbbá a közszolgáltatásokkal kapcsolatos lakossági elégedettséget vizsgáló lakossági felmérés készítése, illetve a projekt megvalósulását segítő szoftver beszerzése.

Az ÁROP projektek sajátosságainak okán kiemelten fontos, hogy a projekt során megvalósuló szervezeti tudásból más önkormányzatok, szervezetek is tudjanak profitálni. Egyfelől lesznek más szervezetek is, akiket érint majd a szervezeti kérdések újragondolása; másfelől az önkormányzatunknak is kiemelten a tudáscsere megvalósulása más önkormányzatokkal, ezért készült jelenlegi tudásmegosztó beszámoló dokumentumunk.

Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

A projektelem megvalósítása során áttekintettük Önkormányzatunk közszolgáltatási feladatainak ellátását támogató infrastruktúrát, illetve a feladatellátást szolgáló szerződéses kapcsolatokat a szervezetileg és pénzügyileg hatékonyabb megoldások kidolgozása érdekében. A tevékenység során teljes vizsgálat mellett felülvizsgálat történt a Nagyközség Üzemeltetési és Vagyonkezelési Intézmény is. A koncepcionális és operatív végrehajtási tervet a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül dolgoztuk ki, a projektidőszak hátralévő részében pedig Önkormányzatunk a kidolgozott intézkedéseket valósította meg.

A beavatkozási területet két alpontra osztottuk:

1. Szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

Megvizsgált szerződések:

- Alvállalkozói szerződés - hulladékszállítás (szerződő fél: Jászberényi Vagyonkezelő és Városüzemeltető Zrt, iktatószám: 131/2013),
- 7 db nem lakáscélú ingatlan bérlemény szerződése (szerződő felek: Kólyáné Kovács Zsuzsanna; Jászsági Családsegítő és. Gyermekevédelmi Szolgálat; Turucz Mátyásné; Jönnér Tiborné; JNSZ Megyei Rendőr-főkapitányság),
- Vállalkozói szerződés - kóbor ebek befogása (szerződő fél: Somogyi Krisztián EV),
- 13 db önkormányzati bérlakás bérleti szerződése,
- Megbízási szerződés - házi orvosi szolgáltatás (szerződő fél: DAKA3000 Eü. Bt.),
- Társulási megállapodás - családsegítés és gyermekjóléti szolgáltatás.

A megfelelő információk birtokában megállapítottuk, hogy kötött a jogszabályi háttér, amihez igazodni kell.

Önkormányzatunk kötelező feladatellátásai közül az Egészségügyi alapellátás ponthoz kapcsolódóan az orvosi ügyelet tekintetében kiderült, hogy havonta 600.000 Ft kiadást jelent az önkormányzatnak. A lakosság nincs maradéktalanul megelégedve ezzel a szolgáltatással, ezt a kérdőíves felmérésünk is alátámasztja. Ugyanakkor a Jánoshidán működő orvosi ügyeletet a kimutatások szerint valóban csak szükség esetén veszik igénybe, míg ez helyett egy jászladányi ügyelet kialakítása magasabb finanszírozási igényt és a betegellátási rend teljes felborulását jelentené.

A Környezet-egészségügy, köztisztaság ponthoz kapcsolódóan a kóbor ebek befogására vonatkozó szerződést megvizsgálva arra jutottunk, hogy az kedvező feltételeket biztosít, és a feladatellátás ennek keretében megfelelően működik.

A Szociális, gyermekjóléti szolgáltatások ponthoz kapcsolódóan az idősek otthona tekintetében előzetes tapasztalatunk alapján nagyságrendileg 30 fővel lehet nyereséges működtetni. A tetőtéri beépítés után további 10 férőhellyel tudják bővíteni az intézményt és az ellátottak számát, amivel már megközelítenék az optimális működési és finanszírozási feltételeket. A bővítés pályázati forrás bevonásával valósulhat meg, ehhez a szükséges tervdokumentáció és hatósági engedély rendelkezésre áll.

2. Az intézményirányítás rövid-, közép-, és hosszú távú stratégiája

Önkormányzatunk intézményirányításának alapelvei

- Helyi szükségletek: a beruházási célú pályázatokat és az esetleges befektetőket a helyi lakosok, vállalkozók mozgósítása az intézmények működésének, fenntarthatóságának érdekében. (Pl. a Kolping Katolikus Általános Iskola jászladányi tagiskolájának felszerelése.)
- Rendszeres vélemény kérés az intézmények működéséről, személyes tapasztalatokról az intézményvezetők mellett az alkalmazottaktól is, erre külön, megfelelő alkalmak biztosítása.
- Működéssel kapcsolatos fenntartható pénzügyi tervezés, az erőforrásokkal való felelős gazdálkodás.
- Területi szemlélet: az intézményi szolgáltatások és fejlesztések tervezésénél a helyi társadalmi igények, az élıhetőség és a szükségletek figyelembe vétele, prioritizálása.
- Megvalósíthatóság.
- Egységesség: az átlátható és egységes döntéshozatalra és adminisztrációra való törekvés.
- Szakmai és módszertani megalapozottság.

Az intézményirányítás hosszútávú stratégiája

Önkormányzat hosszú távú stratégiájának célja olyan intézményrendszer kialakítása, mely a település demográfiai-gazdasági helyzetének megfelelően kialakult igényekre, szükségletekre reagál, ugyanakkor elősegíti a kedvezőtlen helyzetek, folyamatok visszafordítását, javítását. Ez a jelenlegi helyzethez képest ambiciózus, de a rövid és középtávú stratégia megvalósításával 15-20 év alatt elérhető.

Az intézményirányítás középtávú stratégiája

Önkormányzatunk olyan középtávú célokat tűzött ki, melyek a fentiek elérését segítik azáltal, hogy erősíti az egyes intézmények működésének összehangolásának, a kommunikáció és a szakmai tervezés koordinációját, és megteremti a kapcsolatot az egyes részterületek között. Az egyik demográfiai probléma, melynek kezeléséhez az intézményi működések összehangolása szükséges, a település időskorú lakosság-

arányának megnövekedése. Erre a folyamatra intézményirányítási szinten készülni kell, figyelembe véve a közétkeztetés, házi gondozás, Idősek Napközi Otthonának kapacitását, a fejlesztési, bővítési lehetőségeket, a megfelelő szakemberek rendelkezésre bocsátását, az átképzések és továbbképzések biztosításával. A másik fókuszpont a gyermekek, fiatalok képzése, és számukra egy olyan jövőkép biztosítása, mely valós választási lehetőséget kínál a migrációval szemben, ezért hosszútávú stratégiánkban szerepel a József Attila Művelődési Ház és Könyvtár, a Szociális és Gyermekvédelmi Szolgáltató Központ, a Napköziotthonos Óvoda, valamint a nem önkormányzati fenntartású, de stratégiai partnernek tekinthető Móra Ferenc Általános Iskola és Jászladányi Kolping Katolikus Általános Iskola munkájának összehangolása.

Az intézményirányítás rövidtávú stratégiája

Önkormányzatunk rövidtávú stratégiája olyan önálló intézmények kialakítása, melyek nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal rendelkeznek, gazdasági és szakmai szempontból fenntarthatóak, és feladatukat maradéktalanul ellátják. A stratégia részeként jelenleg is folyik az egyes intézmények működésének felmérése, gazdálkodásának átvizsgálása.

Fejlesztésre szoruló területek

- Az intézmények közötti hatékonyabb szakmai együttműködés.
- Az intézmények nem vezetői szinten történő kommunikációjának erősítése.
- Az egyes intézmények esetében közép- és hosszú távú célok kialakítása, közös célok létrehozása, és azok eléréséhez vezető lépések egyértelmű kommunikálása.

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

I. NÜVI tevékenységi körébe tartozó üzemegységek és tevékenységek pontos felmérése

Javasoljuk a NÜVI minden tevékenységét érintő átfogó felmérését koncentrálni elsősorban az általa üzemeltetett és fenntartott intézmények, területek nagyságára, a karbantartott eszközök pontos számára, az elvégzett tevékenység konkrét

feladatokra történő lebontására, az alkalmak gyakoriságának hozzárendelésére. Ezáltal egy olyan részletes kimutatás áll a fenntartó rendelkezésére, mely segít a kapacitáskihasználtság racionalizálásában, igazolja az éves költségvetési tervezeteket, és megmutatja a vállalkozói tevékenység növelésének kínálati oldalról fennálló lehetőségét. Kiemelten ajánljuk a zöld-vagyon leltár készítését.

II. Üres ingatlanok hasznosítása

Az önkormányzat tulajdonában és a NÜVI üzemeltetésében álló üres telkek alternatív építészeti megoldásokkal való beépítését, és pályázati úton történő értékesítését, a migráció megállítása és a település rekultivációja érdekében. Ez jelentősen hozzájárulna a vonzó településkép kialakulásához és a vállalkozói kedv növekedéséhez (mikro- és kisvállalkozások betelepüléséhez) is.

III. Vállalkozói tevékenységekről ismertető anyag készítése és szórólap terjesztése

Javasoljuk a NÜVI vállalkozási tevékenységeinek ismertség-növelését, mind a településen, mind a szomszédos településeken. Javasoljuk továbbá ismertető- és szóróanyagok készítését annak érdekében, hogy a lakosság ismerje meg ezeket a lehetőségeket, és lássa a megbízható, stabil háttérrel rendelkező kivitelező nyújtotta biztonságot.

IV. Munkaerő kihasználtság és tevékenységek dokumentálása

Az üzemegységek pontos felméréséhez hasonlóan szükség van a munkaerő kihasználtság felmérésére a humán erőforrással való gazdálkodás és tervezhetőség miatt.

V. Az Idősek Napközi Otthonának bővítését pályázati forrás bevonásával

A tetőtéri beépítés után további 10 férőhellyel tudják bővíteni az intézményt és az ellátottak számát, amivel már megközelítenék az optimális működési és finanszírozási feltételeket. A bővítéshez szükséges tervdokumentáció és hatósági engedély rendelkezésre áll.

VI. A szerződéses kapcsolatok alapján vizsgált vállalkozói szerződések megfelelnek a piaci árak, vagy kifejezetten előnyösek az önkormányzat számára, mindemellett a teljesítéssel is elégedett, így azok változtatását nem javasoljuk. Tanácsoljuk azonban határozott időközönként (pl. két évenként) történő felülvizsgálatukat a kedvező piaci feltételek nyomán követése mellett.

Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly

A projekttevékenység során fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások valósultak meg, ezzel összefüggésben Önkormányzatunk rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése is megvalósult. Kidolgoztuk a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiáját és meghatároztuk a legnagyobb potenciállal rendelkező opciókat. A stratégiát és cselekvési tervet a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül dolgoztuk ki, a projektidőszak hátralévő részében pedig Önkormányzatunk a kidolgozott intézkedéseket valósította meg.

Megvizsgáltuk az Önkormányzatunk által fenntartott önálló és részben önálló költségvetési szerveket, valamint az önállóan és részben önállóan működő intézményeket. A 2014-es költségvetésben a 2013-ashoz képest jelentős változást nem találtunk. Az adóbevételek kis mértékben emelkedtek az előző évhez képest, a kötelező feladatokat szinten tartás jellemzi. Ebben a tekintetben az étkeztetéssel kapcsolatos normatívák, állami támogatások összege lett több a rászoruló étkeztetésének 100%-os támogatásával. A dologi kiadások nem változtak jelentősen. Megállapítottuk, hogy a létszám adatok nem változtak, a tervezett létszám megegyezik a 2013-sal. Ezzel szemben évről-évre változnak a felhalmozás jellegű bevételek és kiadások (beruházások).

A költségvetés előirányzatai 2014-re: a Képviselő-testület a költségvetési bevételek és kiadások egyenlegét 1 121 347e Ft költségvetési bevétellel és 1 121 347 e Ft költségvetési kiadással határozza meg.

A finanszírozási összegek, nagyságrendek és a szervezeti létszám adatok megismerése után a csoportmunkák során megismertük a finanszírozott feladatellátás gyakorlati területeit. Ennek során a napi operatív működés során már ismertté vált fejlesztési területeket azonosítottuk be:

- Jelentős létszámcsökkentés miatti túlterhelés

Jelentős létszámcsökkentést kellett létrehozni a járási hivatalok kialakítását szolgáló változtatásokkal. A járás az átvitt létszámmal a feladatok arányos részét nem vitte el, így az egy főre jutó munka mennyisége növekedett. Ez jelentős túlterhelést eredményezett a szervezetben.

- Továbbképzések miatti utazások megspórolása időben, költségben

Többlet költséget és munkaidő kiesést okoz a képzések elvégzése, melynek helyszíne általában Budapest. Ez a képzések mellett a teljesítményértékeléseket is érinti, oly módon, hogy ha vidéken is lennének képzések, kevesebb idővesztéséget eredményezne.

- Cél alkalmazások, szoftverek hiánya

Önkormányzatunk saját erőből jelenleg nem tudja beszerezni azokat a célszoftvereket, melyek segítenék a munkát. Felmérésünk szerint ezek közül a szociális terület igényeit kiszolgáló szoftverek beszerzése a leghasznosabb egyúttal legsürgetőbb. Szükséges alkalmazások:

- aktív korúak ellátása, segélyezési rendszere, kb. 600 főt érint,
 - a pénzügyön belül a lakásgazdálkodást segítő alkalmazás, mely a jelenleg erre szolgáló Excelt váltaná,
 - az adóügyeket segítő alkalmazás, valamint
 - a kintlévőségek behajtását támogató szoftver.
- A számítógéppark és az operációs rendszerek elavultak

A közeljövőben mindenképpen szükséges lesz a géppark felújítása, cseréje. Jelenleg kb. 20 számítógép van az önkormányzatnál, ennek a felét középtávon tervezik lecserélni. 2014 májusában cserélték le a hivatal szerver gépét, mely 20

munkaállomást szolgál ki, és jelenleg párhuzamosan üzemel a régi szerverrel. A jelenlegi számítógéppark átlagos életkora 6-7 év. Ezeken a munkaállomásokon zömében Windows XP operációs rendszert futtatnak, mert az újabb operációs rendszerekkel nem kompatibilisek.

- Saldo rendszer és a mögöttes folyamat kiforratlansága

A pénzügyön Saldo Creator nevű szoftverrel dolgozunk, melynek használata egyelőre nehézséget okoz, a támogatás funkció használhatósága jelenleg a jelentkező igények miatt nagyon alacsony, nehéz elérni a help-desket. Az új program nagyon gyakran módosul, emiatt folyamatosan változik a rendeltetészerű használat is. Használat közben az egyes verziók közötti változtatások sem beazonosíthatóak.

- Munkafolyamatok átszervezése a pénzügyön

A Pénzügyi osztályon szükségessé vált a munkafolyamatok átszervezése. A jogszabály módosítások olyan helyzeteket hoztak létre, mely a gyakorlatban nem egyező, gyakran megvalósíthatatlan. Korábban csak a pénzforgalmi mozgásokat könyvelték le, jelenleg már a szerződéseket, a követeléseket és kötelezettségeket is. A hosszú lejáratú szerződések esetében ez jelentős feladat. Összességében a banki ügyintézés könyvelő munkatárs feladata megháromszorozódott.

- Szakemberek megfizetésének nehézségei

Garantált maximált bérrel, annak jelenlegi szintjén, megfelelően képzett könyvelést végző személyt nehéz találni. A köztisztviselői törvény nem ad lehetőséget arra, hogy megfizessék a megfelelően képzett munkaerő megtartását, a magasan kvalifikált emberek inkább a versenyszférát választják.

- A köztisztviselői képzések magas költsége

Ezekkel kapcsolatosan új problémaként jelentkezik, hogy most vezette be az állam a köztisztviselők képzését, melyben kötelező kreditpontokat lehet és kell szerezni, melyekhez a megfelelő képzések összesen 150-200 ezer forintba kerülnek (15 kredit pont eléréséhez).

- Önkormányzati fizetések vásárlóerejének romlása

Nem értékkövetőek a fizetések az önkormányzati szférában. Komoly szakmai elvárások vannak, magas képzettséget igényelnek a feladatok, ezt nem honorálja megfelelően a bérezés.

- Gyakornoki program hiánya

Jelenleg nincs lehetőség gyakorlati rendszer kialakítására, kizárólag nyári gyakorlatot tud biztosítani az önkormányzat. Hiányoznak az olyan jellegű kezdeményezések, „fiatalok a közigazgatásban” program, ilyen ma nincs, hiányoznak az ilyen jellegű kezdeményezések.

- Helyettesítési rend megoldatlansága

A fennálló munkaerőhiány miatt az ideiglenesen kieső munkavállalók munkáját nem tudják helyettesíteni vagy átvenni a többiek. Közfoglalkoztatással a probléma nem megoldható, mert az egyes feladatok ellátása szakértelmet kíván. Jelentős ellentmondás lenne, ha a kötelező szakmaspecifikus képzéseken résztvevő, azt abszolváló munkatársak betegség esetén helyettesíthetők lennének közfoglalkoztatottakkal.

További feltárt problémák, beazonosított fejlesztési területek:

- Új számviteli tv. változása;
- Közterület felügyelet hiánya;
- Helyi építésügyi hatóság hiánya;
- Munkanélküliség jelentős aránya;
- Közmunka program – jó munkavezetők hiánya,
- Közmunka program – Motiváció biztosításának, a jó példa kialakításának hiánya;
- A közmunkaprogram adminisztrációja, szakmai irányítása (A közmunkaprogram adminisztrációja, szakmai irányítása kb. 2 teljes munkaidős munkavállalót foglal le);

- Közmunkaprogram üzemorvosi költségei (Az üzemorvos költségei az önkormányzatot terhelik finanszírozás szempontjából. Ez 370 embert jelent a településen. Ez nagy megterhelés az önkormányzatnak);
- Közterületi dögszállítás
- Ingatlan értékesítés jelenlegi folyamatának áttekintése
- Papír alapú kommunikáció csökkentésére irányuló program
- Önkormányzati telefon flotta nyilvántartása, frissítése, a kikerülőök letiltása folyamat
- Egységes követelés nyilvántartó rendszer kialakítása
- Helyi adóbevételek kezelése
- Legnagyobb IPA adózókkal megállapodás a havi/negyedéves részletekben történő fizetésről

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

I. Cél alkalmazások, szoftverek beszerzése

Javasoljuk a további pályázatfigyelést a felmért szoftverek beszerzési forrásainak felderítésére, továbbá, hogy az önkormányzat lehetőségeihez mérten ezután is támogassa az alapvető informatikai képzéseket, illetve továbbképzéseket munkatársai számára. Ennek során lehetőleg kapjon fókuszot a különböző helyeken, osztályokon, intézményekben ülő munkatársak közötti párhuzamos munkavégzést segítő megoldások megismerése, melyet például a legtöbb MS Office alkalmazás is támogat. A munkavégzés hatékonyságának növelésén túl az említettek további előnye, hogy amennyiben a kialakítandó információ-áramlási rendszert már Excel-ben sikerült lemodellezni, annak alapján sokkal könnyebb a beszerzendő vagy fejlesztendő célszoftverek közül kiválasztani a megfelelőt, illetve a kiválasztott szoftver testreszabása, hiszen tisztában vannak a programmal szemben támasztott elvárásokkal.

II. A számítógéppark és az operációs rendszerek fejlesztése

Javasoljuk a számítástechnikai gépparkra vonatkozó tervezett cserék ütemezett végrehajtását. Emellett javasoljuk az önkormányzat számára a pályázatfigyelést továbbra is párhuzamosan fenntartani a számítógéppark és az operációs rendszerek beszerzési forrásainak tekintetében a fejlesztési időszak végéig.

III. Munkafolyamatok átszervezése a pénzügyön

Javasoljuk megvizsgálni, hogy a jelenlegi munkamegosztás a legoptimálisabb-e a tevékenységhez rendelt a pénzügyi területen, és a csoportmegbeszélésen elhangzott tapasztalatokat beemelni a mindennapi feladatok gyakorlatába.

IV. Ingatlan értékesítés jelenlegi folyamatának áttekintése

A tanácsadási folyamat csoportmunkái során felmerült, hogy kiscsoportos foglalkozás keretében tekintsük át a hosszú távú vagyongazdálkodási tervet, az értékesíthető önkormányzati ingatlanok listáját és elhelyezkedését, összegezzük az elmúlt évek tapasztalatait és ezeket közösen értékeljük. Javasoljuk ennek ütemezését és megvalósítását.

V. Papír alapú kommunikáció csökkentésére irányuló program

Javasoljuk felmérni a jelentős mennyiségű papírt felhasználó tevékenységeket, majd beazonosítani azokat a tevékenységeket, melyek során papír felhasználást tudunk kiváltani vagy megspórolni. Fontosnak látjuk továbbá felmérni mind az intézmények közötti, mind az intézményeken belüli kommunikációs tevékenységeket. Elképzelhető, hogy az intézmények közötti kommunikáció tekintetében a felhasznált papírmennyiség csökkentésén túl a postaköltséget és eljárási díjakat is csökkenteni tudják. Javasoljuk ugyanakkor a beazonosított papírigényes tevékenységek folyamatos átalakítását a program mentén papírkímélő módon. Ez akár egyenként, akár tevékenység csoportonként is történhet, a feladat erőforrás igényeinek és a rendelkezésre álló erőforrások összehangolása érdekében. Javasoljuk, hogy a megszokások miatt amennyiben új, papírkímélőbb megoldások kerülnek kialakításra a Jászladányi Önkormányzatnál, ezek vezetői preferáltsága is legyen meghatározva és kommunikálva annak érdekében, hogy a papírkímélő megoldások valóban el is terjedhessenek.

VI. Egységes követelés nyilvántartó rendszer kialakítása

Javasoljuk rövid távú megoldásként egy a közmunka programban részt vevő személy feladatául kijelölni egy erre alkalmas Excel fájl létrehozását, valamint napi karbantartását, adatokkal való feltöltését. Tervezett feladata, hogy naponta összegyűjtse az összes osztályon keletkező hátralék típusú adatokat addig, amíg a közös munkára megosztott fájlban történő munkavégzés kialakul, elterjed. Az egységes követelés nyilvántartó rendszer kialakítása érdekében javasoljuk középtávú megoldásként a belső hálózaton egy közös munkára megosztott Excel fájl létrehozását, melynek használatára felkészíthető és motiválható minden olyan önkormányzati alkalmazott, aki a követeléskezelés területén belül dolgozik. Ebben nyilvántartható a közmunka programban részt vevők adatai, ezáltal látható, hogy van-e bármilyen hátraléka vagy adótartozása az adott személynek. Javasoljuk továbbá a középtávú megoldás alkalmazása mellett hosszú távú megoldásként megvizsgálni, hogy érdemes-e beszerezni egy informatikai célszoftver alkalmazást is a folyamat támogatására. Meglátásunk szerint először a folyamatot magát érdemes központosítani és optimalizálni, csak ezt követően érdemes megvizsgálni a célszoftver alkalmazásának lehetőségét, célszerűségét.

VII. Helyi adóbevételek kezelése

Javasoljuk megvizsgálni, hogy érdemes-e fejleszteni a helyi adóbevételek kezeléséhez tartozó folyamatot. Javasoljuk egyúttal, hogy a 4 nagy önkormányzati IPA adózóval kezdeményezzen tárgyalást az önkormányzat az éves fizetés helyett a havi vagy negyedéves részletfizetés lehetőségéről.

Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása

A tevékenység keretében kidolgozásra került egy étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell, mely elsődlegesen a NÜVI által üzemeltetett konyha feladatait, munkafolyamatait vizsgálta. A finanszírozási modellt és a cselekvési tervet a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül dolgoztuk ki, a projektidőszak hátralévő részében pedig a kidolgozott intézkedéseket valósította meg Önkormányzatunk önállóan működő intézménye.

A NÜVI által üzemeltetett napközi otthonos konyha az egész település napi étkeztetését oldja meg, a bölcsődés gyerekektől az Idősek Otthonának bentlakóival bezáróan. Nyáron 414 hátrányos helyzetű gyermek étkeztetését biztosítja. A 800 adag előállítására engedéllyel rendelkező konyha átlagosan egy nap 750-825 adag ételt készít el, a vonatkozó tanulmányban ismertetett törvényi előírások és lehetőségek mellett. A napi ételadag mennyiségének megrendelését az intézmények által lejelentett létszám, valamint a külsős megrendelők adják, szükség esetén is csupán a külső megrendelések adagszáma csökkenthető. Az étkeztetés finanszírozását 2014-ben 100%-ban állami támogatással oldják meg, korábban ennek bizonyos hányadát támogatta az állam. Akkor a hátrányos helyzetűek étkeztetését az önkormányzat finanszírozta.

A finanszírozási modell alapjaként megvizsgáltuk az egy adagra jutó bekerülési költséget, valamint az értékesítési ár alakulását. A nyersanyag normát a tápanyag táblázat alapján az önkormányzati testület határozza meg, 2014-ben egy adagra vetítve ez az összeg 220 forint. A rezsiköltségeit is a testület határozza meg, ebbe a munkabérek, energiafogyasztási díjak, karbantartási költségek és a fogyóeszközök pótlásai tartoznak bele. 2014-ben a rezsiköltség a nyersanyagnorma költségének 90%-át teszi ki.

A konyha működési kiadásait a jelen bekezdésben meghatározott egy adagra vetített előállítási költség és a fent ismertetett adagszám szorzata teszi ki, míg a bevétel az intézményeken keresztül történő közvetlen befizetésekből, valamint az állami támogatásokból állnak. Az ezen felül keletkező rendkívüli kiadások a konyhát üzemeltető NÜVI-t terhelik.

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

I. Épület bővítés nélkül megoldható az adagszám növelése, de a bővítés további eszközigényt indukál. Beszerzendő eszközök minimálisan: 2 db 400 literes üst fellépőkkel, 1 db ipari sütő. További feltétel a jelenlegi, elavult elektromos hálózat felújítása. A megfigyelés alapján a jelenlegi fogyasztás mellett sem bírja folyamatosan a terhelést, ha egyszerre működik a dagasztógép és a sütő, akkor egy dolgozó tartja a biztosítékot, hogy ne kapcsolja le az áramot. A biztosíték állandó visszakapcsolása sem megoldás, mert a gépek többször ismétlődő, váratlan lekapcsolása jelentősen megrövidíti az eszközök élettartamát. A munkafolyamat mindkét ideiglenes megoldás esetén folyamatosan megakad, emellett balesetveszélyes, növeli az amortizációs költségeket, és mivel a rendeltetésszerű használat során egyik gép sem igényli az állandó felügyeletet, csökkenti az emberi erőforrás felhasználásának hatékonyságát.

II. A hétfélig kiszállítást az Idősek Napközi Otthonába a szakácsnők saját kerékpárjukon végzik. A járműveket jelentősen amortizálja az elől-hátul lévő csomagtartó telepakolása, valamint a kormányra akasztott leveses kannák. A kerékpárt csak tolni tudják, mert balesetveszélyes lenne ráülni, de ez a két épület közötti távolság miatt nem akadály. A legnagyobb problémát az időjárás jelenti, eső vagy jeges út esetén a kiszállítás baleset és életveszélyes, továbbá a saját kerékpárok amortizációjával a kiszállítás megghiúsulhat. Javasoljuk a probléma mielőbbi kezelését, és a balesetveszély elkerülése miatt a hétfélig ételszállításhoz 1 db oldalfallal ellátott kézikocsi beszerzését.

III. A tányérok és mélytányérok hiánya miatt az étkeztetés ideje alatt egy dolgozónak folyamatosan mosogatnia kell, ami csökkenti a kiadagolás hatékonyságát. Ez főként akkor jelent gondot, amikor a levest főzelék követi, így mindkét esetben a mélytányérokra van szükség. Javasoljuk szeptemberre tányérok beszerzését az iskolai melegítőkonyhára.



IV. Javasoljuk a hulladék felülvizsgálatát és a tapasztalatok figyelembevételét a heti étlap tervezésekor. A megfigyelés alapján a levesek például jó minőségűek (ízletesek és tartalmasak) az iskolába kiszállított kannából mégis csak két állal fogyott, a többi hulladékként elszállításra került.

V. Javasoljuk az energiahatékonyság növelése érdekében a nyílászárók pályázati forrás felhasználásával történő cseréjét, csakúgy, mint a következő, gyakori karbantartást igénylő, alacsony energiahatékonysággal működő eszközök cseréjét.

VI. Javasoljuk a közétkeztetési napközi konyha kapacitásának 200 adaggal történő bővítését, annak érdekében, hogy az önfinszírozó étkezők aránya a jelenlegi 20,69%-ról 34,13%-ra emelkedhessen. Ehhez javasoljuk a konyha épületének pályázati forrás felhasználásával történő átalakítását.

VII. Javasoljuk a NÜVI által közmunkaprogramban elindított Mezőgazdasági program folytatását, annak összehangolását a közétkeztetéssel, és a saját szabadföldi termelés lehetőségének átgondolását.

VIII. Javasoljuk pályázati forrás felhasználásával melegház kialakítás, és egy újabb közfoglalkoztatási program-modell kidolgozás, bevezetés lehetőségének átgondolását.

IX. Javasoljuk a jelenlegi helyett új, a jelenleginél alacsonyabb fogyasztású, és nagyobb rakodóterű szállítógépjármű beszerzését.

A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

A tevékenység megvalósítása során megtörtént a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése. Ezen belül 3 reprezentatív munkakört választottunk, amelyet alaposabb elemzésnek vetettünk alá. Ezek a szociális előadó, titkársági ügyintéző és pénzügyi előadó. Mindhárom olyan munkakör, amelyhez a kapcsolódó munkafolyamatok az önkormányzati feladatellátás átalakulásában érintett. A felülvizsgálattal költségcsökkentést kívántunk elérni, ezért a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül kidolgoztuk az átszervezés stratégiáját, és a projektidőszak utolsó 3 hónapjában Önkormányzatunk megvalósította a kidolgozott intézkedéseket. A munkaköri elemzések alapján a prezentatív munkaköri koncepciók elkészültek, készültek továbbá sztenderdizált munkaköri leírás minták.

Több, a megváltozott jogszabályi környezettel érintett dokumentum felülvizsgálata is megtörtént, így született az Önkormányzat „Szervezeti- és Működési Szabályzata – a módosítási javaslatok koncepciójával együtt” című dokumentum.

A tanácsadói alkalmak során a résztvevők egyetértettek abban, hogy a munkaköri leírások szerkezetének és javasolt tartalmi rendszerének átalakítása szükséges. Továbbá tisztázásra került, hogy a jelenleg hatályos teljesítményértékelésre vonatkozó jogszabály és belső önkormányzati szabályozás figyelembe vételével célszerű kiegészítő információkat is beépíteni a munkaköri leírásba, melyek elősegítik a teljesítményértékelést. Az új dokumentumminták formai és tartalmi elemei ennek megfelelően kerültek kialakításra.

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

I. Javasoljuk, hogy az Önkormányzat Testülete fogadja el fent leírtak alapján elkészült, és a „A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése” című tanácsadói dokumentum mellékleteként átadott dokumentumokat és munkaköri leírás mintákat.

Települési Közszolgáltatások összehangolása nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával

A tevékenység keretén belül áttekintettük a települési közszolgáltatásokat, az önkormányzati és nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók tevékenységét, ezen belül kiemelten foglalkoztunk a szemétszállítás kérdésével. A felülvizsgálattal költségcsökkentést kívántunk elérni, ezért a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül kidolgoztuk az átszervezés stratégiáját, és a projektidőszak hátralévő részében Önkormányzatunk megvalósította a kidolgozott intézkedéseket.

A tanácsadás során két fontos beavatkozási területet azonosítottunk, ahol hatékonyságnövelő intézkedéseket lehet bevezetni a közszolgáltatások terén.

Az első beavatkozási terület a hulladékkezelés, szállítás, gyűjtés, ahol a következő probléma merült fel. A szervezett kommunális szemétszállítás 2014 II. félévétől újra szervezendő a településen, ugyanis központi jogi szabályozás előírásának megfelelően megszűnt az alvállalkozói szerződés. 2014 II. félévéig a NÜVI alvállalkozásban végezte a településen a kommunális hulladék gyűjtését, szállítását.

Emellett Tisasülyön is a település önkormányzatával kötött szerződés alapján az Intézmény vállalkozói tevékenységként végezte a hulladékgyűjtést és szállítást. Jászladány közterületein, valamint a bejelentések alapján, az illegális lerakóhelyeken keletkezett hulladékot az önkormányzati közfoglalkoztatás keretében folyamatosan összegyűjti, és a hulladéklerakóba szállítja.

Összességében jól látható, hogy milyen fontos problémája Önkormányzatunknak a hulladékgazdálkodás kérdésének átszervezése. A szeméttelép rekultivációja már megtörtént, de a településen a kommunális szemétszállítást az alvállalkozói szerződés megszűnése miatt 2014. II. félévéig át kellett szervezni.

A másik beavatkozási területként a település közbiztonságának biztosításában való hatékony közreműködés került beazonosításra. Önkormányzatunk épületében működik a helyi Rendőrőrs, amely több település biztonságát felügyeli. Szerződéssel, együttműködési megállapodással Polgárőrség is jelen van a községben és az Önkormányzat 3 fő mezőirt foglalkoztat, eseti jelleggel a közbiztonsági feladatok segítésére.

Ugyanakkor problémaként merült fel, hogy a lakosság elégedetlen a település közbiztonságával. Az Önkormányzatunk által szervezett kérdőíves felmérésben a lakosság 16 írásbeli szöveges megjegyzése közül 11-ben a közbiztonság kérdésével foglalkozik. Az írásbeli kiegészítések meglehetősen markáns véleményt adnak a válaszadók részéről. A lakosság igényének megfelelően a közbiztonság fokozásával élhetőbbé válik a település. Ugyanakkor az önkormányzatnak nem kötelező feladata a közbiztonság felügyelete, csak közreműködő a közbiztonság alakításában. A település érdekében azonban minden eszközt megragad a közbiztonság erősítésére, mely feltétlenül fontos a lakosság számára.

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

I. Javasoljuk, hogy a NÜVI lássa el továbbra is a kommunális hulladék gyűjtését, szállítását vállalkozási tevékenysége keretében, alvállalkozóként a településen, továbbá a közüzemi díj beszedését és kezelését, melyhez megfelelő engedélyekkel és háttérrel rendelkező fővállalkozót szükséges keresni a kistérségben.

II. Javasoljuk, hogy az Önkormányzat a nagyközségben közterület-felügyeletet hozzon létre legalább 2 fő közterület-felügyelő alkalmazásával.

A felügyelet a Polgármesteri Hivatal belső szervezeti egységeként látja el feladatát. Az Önkormányzat által jelenleg alkalmazott 3 fő mezőőr foglalkoztatása is e szervezet keretein belül megoldható.

Új feladatellátási rend: hatékonyság – és költségelemzés, átvilágítás, működési modellezés

A tevékenység keretében megtörtént az új feladat ellátási rend hatékony megszervezését támogató intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer kidolgozása és bevezetésének elindítása. Olyan eszköz bevezetését terveztük, amely alkalmas hatékonyságelemzésére, működés-átvilágítására, fenntartói döntéseinek hatás- és költségelemzésére, optimális intézményszerkezet kialakítására, költségvetés tervezésre, működési modellezésre. A bevezetéssel költségcsökkentést kívánunk elérni, ezért a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül kidolgoztuk a megvalósítás stratégiáját, és a projektidőszak hátralévő részében Önkormányzatunk elindította a megvalósítást.

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

I. Folyamat-gazda jellegű funkciók kialakítása

Javasoljuk az önkormányzat legfontosabb folyamataira folyamat-gazda jellegű szerepkör kialakítását, mely funkciók ellátása során a folyamatok irányításához szükséges információk eljutnak a döntéshozókhoz. A fejlesztési, beszerzési, behajtási döntések egyszerre érintik az önkormányzat feladat-ellátásának minőségét, finanszírozását és annak elköltését. A javasolt funkciók nem jelentenek feltétlenül teljes munkaidejű munkavállalót, a javaslatban megfogalmazott cél, hogy a folyamatok átláthatósága, monitorozása, és ennek alapján a döntéshozók rendszeres és ad-hoc döntések esetén az azonnali tájékoztatás megtörténhessen.

II. Mérőszámok folyamatokhoz történő optimalizálása – a folyamat alapú döntéstámogatás rendszerének kialakítása

Javasoljuk a feladatellátás folyamati elemeinek mérőszámait kifejező mutatószám rendszer kialakítását. A fenntartható gazdálkodásra irányuló ÁROP témakörben történt tanácsadási tevékenység megállapította, hogy a csoportmunkák során a vártnál kisebb mértékben sikerült az ötletgenerálás során felmerült, a feladatellátás hatékonyságának fejlesztésére adott javaslatok

folyamati és erőforrásbeli változást okozó hatásait megbecsülni, számszerűsíteni. A feladatellátás alapú finanszírozás hatékonyabb kihasználásában, az annak során meghozott döntések előkészítésében fontos segítséget nyújthat, ha az irányításbeli döntések várható hatásai egy egységes és elfogadott, dokumentáltan is meghatározott rendszer mentén megbecsülhetőek, és számokban is kifejezhetőek.

III. A Hivatal intézményirányításának közép és hosszú távú támogatása vezetői információs rendszer jellegű informatikai cél alkalmazással

Javasoljuk a feladatellátás folyamatát áttekinteni képes, a döntések erőforrás-kímélő előkészítéséhez jól használható, a már kialakított visszajelzési, visszamérési koncepció mentén paraméterezett vezetői információs rendszer, mint intézményirányítási eszköz beszerzését és használatának elterjesztését megvizsgálni.

Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, 3 kiválasztott folyamat átszervezése

Az első kiválasztott folyamatként a képviselő-testület döntés-előkészítési folyamataival kapcsolatosan a következő problémákat azonosítottuk:

- Döntés előkészítés: lassú, vagy az információ hiánya miatt menetközben kell módosításokat eszközölni, ami nagyobb hibázási lehetőséget rejt magában.
- Előfordul, hogy nem kapják meg időben a tervezeteket és a kapcsolódó anyagokat a képviselők.
- Előfordul, hogy nincs döntés tervezetekhez nincs előzetes szakmai vizsgálat, szakértők bekapcsolásának hiánya.
- Nincs szervezett/sztenderdizált kommunikáció a végrehajtó szerv és a döntéshozó testület között
- Esetleges a javaslatok bekerülése a döntéshozó testület elé

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

I. Javasoljuk, hogy a folyamat sztenderdizálásával egyszerűsítsék és a párhuzamos folyamatok elindításával gyorsítsák az előírt döntéshozatali mechanizmust.

Érdemes a stratégiaileg tervezett döntések előkészítését már a közép- és rövidtávú tervek keretén belül elindítani, így a folyamat nem rövidül le, de időbeosztás szempontjából korábban válik előkészített döntéssé.

II. Az éves önkormányzati költségvetési keretbe javaslunk tervezni előzetesen szakértői díjakat, amelyek biztosítják a döntések alapos tartalmi, szakmai előkészítését, felülvizsgálatát és a későbbiekben, a megvalósítás során rengeteg kellemetlenségtől kímélhetik meg az Önkormányzatot

Második kiválasztott folyamatként vizsgáltuk az iktatás, iratkezelés folyamatait. Ez alapján a következő problémákat, lehetőségeket tártuk fel: az elektronikus nyilvántartási rendszer mellett - melyben minden iratkezelési segédlet megtalálható - a Hivatal külön papír alapon is vezeti az iratkezelés, az iktatás segédanyagait, nyilvántartását. Az iratkezelési segédletekkel ugyancsak hasonló az eljárás.

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

III. Az iratkezelési segédletek elektronikus és a papír alapon történő duális nyilvántartását javasoljuk megszüntetni.

Az elektronikus rendszerben kialakított adatvédelmi megoldások biztosítják, hogy nem vesznek el a Hivatal adatai. Ezért javasolt felmérni, hogy mely iratkezelési folyamatban kell mindenképpen papír alapú nyilvántartást vezetni, vagy dokumentumot létrehozni. A többi folyamatban javasolt a papír alapú nyilvántartás kiiktatása.

IV. Továbbá javasolt az új szervezeti egység helyi elektronikus iktatásának kialakítása számítástechnikai fejlesztéssel. A fejlesztés többlet költségét kompenzálja, hogy a várhatóan jelentős számú ügyiratforgalom ezáltal hatékonyabban bonyolítható.

A harmadik kiválasztott folyamat a Költségvetés tervezés folyamata. A feltárt probléma szerint a költségvetés tervezése folyamatnál nem vizsgálja az Önkormányzat minden gazdasági folyamatra kiterjedően az önkormányzati intézményi rendszer működésének hatékonyságát.

Nincs a Hivatalnál erre létrehozott intézményi monitoring rendszer, melynek adatait kialakítva a költségvetés tervezésénél hatékonyan felhasználnák.

A költségvetés tervezési folyamatát beárnyékolja a meglévő pénzügyi források szűkössége.

A tanácsadó által megfogalmazott fejlesztési, módosítási javaslatok:

V. Javasoljuk az Önkormányzat számára egy teljesítménymérési keretrendszer bevezetését a folyamatok hatékonyságának növelése érdekében. Erre egy lehetséges alternatíva a *Max Moullin* által a Balanced Scorecard mintájára kifejlesztett *Public Sector Scorecard* (PSS) módszere, mely egy integrált szolgáltatás fejlesztési és teljesítménymérési keretrendszer.

Átfogó elemzés a lakosság körében

A kérdőíves felmérés tavaszt követő második köre 2014. november közepén zajlott, célja annak megismerése és elemzése, hogy az első körben megismert lakossági vélemények változtak-e, és ha igen milyen mértékben. A kérdőívek feldolgozása során az adatok néhány új megállapítás kivételével megerősítik a tavaszi felmérésben tapasztaltakat.

- A nők legalább 20 %-kal, az őszi felmérés szerint 30 %-kal aktívabbak, mint a férfiak, emellett a válaszadók két harmada érdeklődő, foglalkozik a közügyekkel, a településsel, a közszolgáltatásokkal.
- A márciusi felmérés szerint a lakosság információ szerzésének elsődleges forrása, és így véleményének alakítása leghatékonyabban a célzott kiadványokkal és újsággal érhető el. A mostani felmérés ennek jelentős, 20-30 %-os csökkenését mutatja, ugyanakkor az elektronikus eszközök, a honlap látogatottsága nőtt, elfogadottsága pedig lényegesen nagyobb arányú, mint a többi eszközé.
- A válaszadók szerint az ügyintézés során a személyes találkozók magasabb hatékonyságú ügyintézést nyújtanak, mint a nem személyes, telefonon történő illetve internetes ügyintézés. A tavaszi eredményhez képest minimális javulás mutatkozik a telefonos ügyintézés tekintetében és a honlap használatában.
- A közterületek tisztasága és helyi utak, járdák fenntartása a tavaszi felméréshez viszonyítva lényeges javulást mutat. Az elégedettség várhatóan továbbra is javulni fog, ha a beruházást igénylő felújítások és építések megtörténhetnek.

- A közbiztonság korábban segítségért kiáltott, a vélemények most erőteljes javulást mutatnak, az elégedettség a háromszorosára nőtt, igaz, a javulás csak a válaszadók 50%-nak elégedetlenségével együtt kezelendő és értelmezhető. Ezzel együtt a közbiztonság további javítása alapvető kérdés a település jövőjét illetően.

Az eddigi tanácsadói javaslatok magukban foglalják a felmérés eredményének folyamatos javulásához vezető változásokat, megoldásokat, így a felmérés kapcsán újabb javaslattal nem élünk.

Konklúzió

Az elmúlt évek közigazgatási reformjai minden önkormányzatot érintettek és más önkormányzatok is éppúgy hasonló szervezeti fejlesztések előtt állnak, mint mi – ezért fontos, hogy az önkormányzatok között létrejöjjön egy párbeszéd. Ezért kötelességünk azoknak az önkormányzatoknak is segíteni, akik a pályázatban nem nyertek támogatást; számukra és más érdeklődők számára biztosítjuk a projekt nyilvánosságát: a projektről készült minden dokumentumot az önkormányzat internetes elérhetőségén letölthetővé teszünk, illetve a KIM számára megküldjük a projektről készített részletes szakmai beszámolóinkat.

