

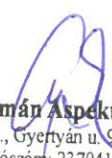
Tevékenység:
**Fenntartható gazdálkodás és
költségvetési egyensúly**

Dokumentum:
**„Tanácsadás: Back Office”
2. Tanácsadói Dokumentum**

ÁROP-1.A.5-2013
Államreform Operatív Program keretében megvalósuló
„Szervezetfejlesztés a konvergencia régiókban lévő
önkormányzatok számára”

Törökszentmiklós Városi Önkormányzat




Humán Aspektus Kft.
1146 Bp., Gyertyán u. 9-11. 2. em. 2.
Adószám: 23704121-2-42
Bank: 10300002-10554922-49020010



**MAGYAR
PROGRAM**



**MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA**

SZÉCHENYI 2020

**Európai Unió
Európai Szociális
Alap**



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Bevezetés.....	43
A dokumentum tartalma	43
A fenntarthatóság értelmezéséről.....	43
Módszertan	43
A tanácsadási folyamat második fázisának célkitűzései és hatóköre	54
Célkitűzés	54
Fókusz.....	54
Szervezeti hatókör.....	65
Feladat hatókör	65
A SWOT analízis eredményeinek feldolgozása.....	75
Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. SWOT analízisének értékelése Hiba!	A
<u>könyvjelző nem létezik.</u>	6
Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat SWOT analízisének értékelése.....	76
Javaslatok a beavatkozási területeken történő változtatásokhoz	9
Általános javaslatok.....	109
Beavatkozási javaslatok a Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. működésére, mint fejlesztési területre vonatkozóan	111
Beavatkozási javaslatok a Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat működésére, mint fejlesztési területre vonatkozóan.....	19
Összegzés	26



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Bevezetés

A dokumentum tartalma

Az ÁROP-1.A.5-2013 Államreform Operatív Program keretében Törökszentmiklós Városi Önkormányzatnál a szervezetfejlesztés második fázisában „Interaktív szeminárium (workshop)” alkalmak során végzett tanácsadói tevékenységek tartalmát és eredményeit foglaltuk össze jelen dokumentumban.

A szemináriumok során az első fázisban során a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” tanácsadói terület kiválasztott és vizsgált fejlesztési területeiről összegyűjtött adatok és feltárt tények második fázisban elvégzett elemzésének és a megfogalmazott javaslatok összegző dokumentuma ez a tanácsadói dokumentum.

A fenntarthatóság értelmezéséről

Jelen fejlesztési folyamat szempontjából elsősorban a gazdasági fenntarthatóságra koncentráltunk. Nem hanyagolhatók el a környezeti és szociális fenntarthatóság szempontjai sem, azonban jelen fejlesztési projekt és a kiválasztott célterületek szempontjából az előbbi nagyobb jelentőséggel bír. Mivel feladat ellátás központú szemlélettel tekintettünk a szervezetfejlesztésre így a javasolt változtatásoknak a feladat ellátás szempontjából gazdaságilag fenntartható folyamatok elérése a célja.

Ebben az értelmezésben gazdaságilag fenntartható egy feladat ellátási folyamat, ha nem igényel többlet erőforrás bevonást, azaz megoldható jelenleg is rendelkezésre álló pénzügyi és egyéb eszköz, vagy emberi erőforrások igénybe vételével. A fenntartható gazdálkodás sajátossága az, hogy a folyamatos ellátás nem keletkeztet a jövőre nézve pénzügyi kötelezettségeket.

Módszertan

A tanácsadói folyamat második fázisa négy „Interaktív szeminárium” személyes tanácsadói alkalmat tartalmazott.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

széchenyi 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Az interaktív szemináriumokat **csoportos műhelymunka**, illetve **vezetőkkel**, valamint az egyik **kijelölt terület munkatársival** folytatott **személyes interjúk** formájában bonyolítottuk le.

A műhelymunka során SWOT elemzés kiértékelésével és ötletgenerálási módszerekkel (brainstorming – ötletbörze, challenging – provokatív kérdésfeltevések, provokatív javaslatok) és prioritások felállításával dolgoztunk.

Az alkalmazott módszertan hatékonyságának feltételei:

- a két kijelölt területet ismerő és azokkal kapcsolatban operatív tevékenységet végző vezetők részvétele;
- a Törökszentmiklósi Kommunális Kft. vezetőinek részvétele legalább egy interjún;
- a Városellátó Szolgálat megfelelő területein dolgozó munkatársainak részvétele;
- releváns adatok és információk a fejlesztési területekről;

A tanácsadási folyamat második fázisának célkitűzései és hatóköre

Célkitűzés

A tanácsadási folyamatban a szeminárium résztvevői a második fázis céljául a **kijelölt fejlesztési területek** elemzése alapján olyan megállapítások és olyan **beavatkozások meghatározását** tűzték ki, amelyek alapján, illetve amelyek megvalósításával pozitív változások érhetők el az Önkormányzat költségvetési egyensúlyának fenntartásában, illetve amelyekkel hosszabb távra biztosíthatják a fenntartható gazdálkodást.

Fókusz

Tevékenységeink fókuszai az első fázisban a SWOT analízis során feltárt problémás területek. Az értékelést úgy végezzük, hogy olyan következtetéseket eredményezzen, amelyek alapján a projekt céloknak megfelelő, a problémás területeken javulást eredményező javaslatokat tudunk



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

megfogalmazni.

Szervezeti hatókör

A **Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft.**-t (a továbbiakban rövidítésként TKSZ-ként is hivatkozunk rá) nevezte meg az Önkormányzat a projekt koncepcióban kiemelt fejlesztési területként. A hulladékszállítási üzletág veszteségessége és annak költségvetési, fenntarthatósági következményei indokolták a terület vizsgálatának szükségességét.

A fejlesztési folyamat első fázisában meghatároztunk egy második területet is. Az új feladat ellátási rendhez igazodva az Önkormányzat létrehozta a **Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálatot** (a továbbiakban VESZ-ként is hivatkozunk rá). A VESZ vizsgálatát azért tartjuk szükségesnek, mert szervezeti folyamatai és feladatai jelenleg még nehezen átláthatóak, a költségvetési egyensúlyra gyakorolt hatásuk nem teljesen kiszámítható.

Az első vezetői konzultáció folyamán kijelöltünk egy másik fejlesztési terület is. A működésének vizsgálatát indokolja, hogy **a megváltozott feladat ellátási rend miatt megalapított költségvetési szerv működése még nem átlátható.** Így a fenntartható gazdálkodási kritériumok sem érvényesíthetők teljes mértékben. A VESZ feladatainak és tevékenységének áttekintésével, a lehetséges változtatási területek kijelölésével elősegítjük a fenntartható gazdálkodáshoz szükséges változtatásokat és így a költségvetési egyensúly javítását.

Feladat hatókör

Az interaktív szemináriumok folyamán a Kft. tevékenységének elemzése során feltárt problémás területeket vizsgáltuk. A feladat hatóköre nem terjedt ki a két terület teljes egészének a vizsgálatára, mivel az meghaladná jelen fejlesztési tevékenység időbeli korlátait.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A SWOT analízis eredményeinek feldolgozása

Az interaktív szemináriumi alkalmak során a vezetői konzultációk folyamán elvégzett SWOT analízis eredményeiből kiindulva meghatároztunk egyes cselekvési, beavatkozási részterületeket. Megvizsgáltuk, hogy az erősségek és lehetőségek kihasználásával milyen gyengeségeket, vagy veszélyeket tudunk csökkenteni. Az értékelést azon szempontok alapján végeztük, hogy a későbbiekben megfogalmazott javaslatokban milyen hozzáadott értéket tudunk nyújtani a megfogalmazott következtetések segítségével.

Az értékelést a két területre külön-külön mutatjuk be. Hivatkozásként idézzük a fejlesztési folyamat első fázisában készült tanácsadói dokumentumból a SWOT analízis eredményeinek címsorait, ezzel segítve a könnyebb megértést.

Az alábbiakban azokat, a jelenlegi struktúrában is meglévő jobbítási lehetőségeket mutatjuk be, amelyeket a SWOT analízisek eredményeinek vizsgálatával tártunk fel. Ezekre a lehetőségekre építve olyan javaslatokat fogalmazunk meg, amelyek alapján a megfelelő változtatásokat elvégezve a Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. illetve a Városellátó Szolgálat működési hatékonyságát javítják. A költségvetési egyensúlyra gyakorolt hatásukat egyik esetben sem tudtuk számszerűsíteni, de azt megállapítottuk, hogy a kidolgozandó intézkedések javítani fogják azt.

Az alábbi kiértékelések még természetesen nem tartalmaznak megoldási, változtatási javaslatokat, csak arra mutatnak rá, hogy milyen irányokban lehet elindulni a változtatásokkal. A külső tényezők, legfőképpen jogszabályi változások erős befolyással lehetnek arra, hogy ezek a lehetőségek mekkora és milyen irányú változtatásokat tesznek lehetővé.

Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat SWOT analízisének értékelése

Az előző táblázatokhoz hasonló módon foglaljuk össze a Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat (VESZ) SWOT analízisének értékelését.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Gyengeségek (W) csökkentése Erősségek (S) és Lehetőségek (O) felhasználásával (VESZ)	
Gyengeség	Erősségek és Lehetőségek
W1 Létszám és szakértelem hiány: A VESZ működéséhez a jelenleg meglévő munkatársak szakértelmének spektruma nem elég széles. Speciális szakértelemmel rendelkező személyek hiányoznak. A létszám és szakértelem hiányát együttesen tekintjük gyengeségnek, mivel egymagában a meglévő munkatársak kompetencia bővítése, képzésük nem oldaná meg a problémát.	S1 Elhivatottság: A VESZ munkatársai feladataikat elhivatottsággal végzik. Kihasználva ezt az erősséget, átszervezésekkel, a folyamatok átláthatóbbá tételével, folyamatmenedzsment eszközökkel csökkenthető a gyengeség hatása. S2 Szakértelem: A VESZ meglévő munkatársainak szakértelme és tapasztalata megfelelő a feladatok ellátásához. Megfelelő munka- és folyamatszervezéssel el lehet érni, hogy minden munkatárs elsősorban azzal a részterülettel foglalkozzon, amelyen legnagyobb a szakértelme, így a folyamatszervezés fejlesztését egyértelműen az erősségek között kell megemlíteni. S3 Munkamorál: A VESZ vezetőinek és állandó alkalmazásban álló munkatársainak lelkiismeretes munkája, lojalitása a szervezet jelenleg működő területeinek egyik alapja. A szervezeti kultúra fejlesztésével, a jó gyakorlatok kiemelésével elérhető, hogy ez a munkamorál hatással legyen az ideiglenesen alkalmazott munkavállalók tevékenységére.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Gyengeségek (W) csökkentése Erősségek (S) és Lehetőségek (O) felhasználásával (VESZ)	
Gyengeség	Erősségek és Lehetőségek
W5 Forráshiány: Bizonyos feladatok elvégzését csak a források átcsoportosításával, a feladatok időbeli elcsúsztatásával lehet elvégezni. A szervezet hatékonyságát ez rontja.	O1 Ingatlanhasznosítás: A terembérlet és egyéb ingatlan bérbeadás még rejt tartalékokat, a lehetőség nincs teljesen kihasználva. Megfelelő stratégiával a feladatok finanszírozásának kiegészítéséhez források találhatók a tanácsadó meglátása szerint. O3 Feladathatékonyság: A feladatok elvégzésének jobb koordinációja, hatékonyabb folyamat-szervezés, automatizált folyamatok erőforrásokat szabadíthatnak fel.
W6 Közfoglalkoztatás: A közfoglalkoztatás keretében alkalmazott munkatársak szakértelme és hozzáállása az esetek többségében nem megfelelő. Ez többlet terhet ró az egyébként is kihasznált munkatársakra, azok leterheltségét nagymértékben növeli.	O2 Közfoglalkoztatottak kiválasztása: A közfoglalkoztatás keretei között alkalmazott személyek célzott kiválasztásával, esetleg egyszerűbb továbbképzéssel a hiányzó szakértelmet és hozzáállást részben pótolni lehet. Míg ez lehetőséget jelent, a hiányzó szakértelem teljes mértékű pótlására ezzel az eszközzel várhatóan nincsen lehetőség.

Amint az a táblázatból látható, a **VESZ** esetében a szemináriumok során nem sikerült olyan lehetőséget és erősséget azonosítanunk, amelyek felhasználhatóak lennének a veszélyek, fenyegetések csökkentésében. Ez alapján azt a következtetést fogalmazzuk meg, hogy lényeges beavatkozás, változtatások eszközzése nélkül az azonosított fenyegetések, veszélyek nem csökkenthetők a VESZ esetében.

Javaslatok a beavatkozási területeken történő változtatásokhoz

SZÉCHENYI 2020



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A megfogalmazott javaslatok többségükben arra irányulnak, hogy olyan léptékű változtatásokat, vagy változtatások előkészítésének lépéseit hajtsa végre az Önkormányzat, amely nem igényel túl nagy erőforrás bevonást, viszont hatásuk már fél év alatt érzékelhető javulást hoz a gazdálkodásban. A javasolt változtatások közül legalább három gyakorlatba ültetését szükséges még 2014-ban elvégezni ahhoz, hogy értékelhető eredményt hozzanak. Az utolsó interaktív szemináriumi interjúk során megállapítottuk a részt vevő vezetőkkel, hogy a javasolt beavatkozások egy részét egymásra épülően, egymás hatásait figyelembe véve lehet csak megvalósítani. Ezért az első, általános javaslat magára a javaslatok gyakorlatba ültetésére vonatkozik. A további javaslatokat a két fejlesztési területre bontva adjuk meg.

A javaslatok kidolgozásánál figyelembe vettük a SWOT analízis kiértékelésének eredményeit, illetve a vezetői és munkatársi interjúkon felmerült egyéb információkat. A javaslatok a műhelymunkán részt vevő önkormányzati vezetők és a tanácsadó közös tevékenységével kerültek kialakításra.

Általános javaslatok

Mivel a javaslatok egy része a két fejlesztési terület (TKSZ és VESZ) átfedéseire is vonatkoznak, illetve a javasolt beavatkozások gyakorlatba ültetésének eredménye függhet a gyakorlatba ültetés sorrendjétől, általános javaslataink a következők:

1. **Készüljön egy prioritás lista az itt megfogalmazott javaslatokról.** A lista alapján szülessen a döntés a gyakorlatba ültetendő javaslatok köréről.
2. **A gyakorlatba ültetésre szánt beavatkozások egymásra hatásának vizsgálata** után kerüljön csak sor a gyakorlatba ültetés a sorrendjének kialakítása a várható együttes hatások figyelembe vételével.
3. **Javasoljuk, hogy mindkét területre készüljön el egy erőforrás felmérés:** 2014 év októberében az adott szervezet milyen emberi, műszaki, pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik. A felmérés – megvalósítása esetén, - terjedjen ki arra, hogy az adott erőforrások jelenleg milyen feladatok ellátására teszik képessé a szervezetet. (A felmérés során



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

nem szabad tekintettel lenni arra, hogy ténylegesen milyen feladat ellátás került a szervezet hatáskörébe.) A felmérés terjedjen ki arra is, hogy jelenleg milyen a rendelkezésre álló erőforrások kihasználtsága.

4. Célszerű elkészíteni mind a TKSz, mind a VESz esetében egy **feladat delegálási, feladat megosztási tervet**. Ebben – a szintén elkészítendő, - **kompetencia térkép** alapján a szakmai, vezetési kompetenciák szerint kerülhetnek szétosztásra a vezetési és operatív, szakmai feladatok. Például az a személy, aki jelenleg egy szakmai operatív feladatot lát el és a kompetencia felmérés szerint nagyon jó kommunikációs képességgel is rendelkezik, kaphat olyan feladatot, amely a külső, vagy önkormányzati belső ügyfelekkel történő kapcsolattartás része. **Megfelelő feladat delegálás, elosztás mellett az adott szervezet rendszere robosztusabbá, problémákra kedvezőbben reagáló rendszerré válhat.**
5. Javasoljuk, hogy vizsgálják meg a TKSz és VESz együttműködésének lehetséges területeit. Ilyen lehet például az a helyzet, amikor a VESz a közmunka programban résztvevőkkel lát el feladatokat, miközben a TKSz-től bérel eszközöket. Minden, ehhez hasonló lehetséges helyzet feltérképezése új reagálási módok megismerését jelenti úgy az önkormányzati feladatok ellátásában, mint a piaci kihívásokkal szemben. A vizsgálat terjedjen ki arra is, hogy milyen területen és hogyan tud megjelenni a két szervezet egymás beszállítójaként a feladat ellátások területén.
6. A most gyakorlatba ültetésre nem kerülő javaslatokról egy olyan lista készüljön, amely jelzi a gyakorlatba ültetés feltételeit és azok teljesülése esetén a gyakorlatba ültetés várható idejét. Ez a lista szolgálhat a 2015 évi változtatások tervezéséhez.

Beavatkozási javaslatok a Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. működésére, mint fejlesztési területre vonatkozóan

1. Miután a vízközművekkel foglalkozó társaság megszűnik és egyértelművé válnak a



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

tőségek, javasoljuk, hogy **készüljön el egy eszköz és emberi erőforrás leltár** az átvehető gépekről, berendezésekről, valamint szakemberekről. Ez a lista képezi a későbbi döntés egyik bemenő információját.

2. Javasoljuk, hogy a tevékenység bővítés egyes területeinek pontos kidolgozása, a **bevezetendő új tevékenységek leírása és azok potenciális megrendelőinek listája** készüljön el a TKSz vezetőinek és szakembereinek bevonásával. A tevékenység bővítési lehetőségek vizsgálatára - az 1. pontbeli javaslat alapján készült listát is figyelembe véve, - **készüljön egy rövid megvalósíthatósági tanulmány**. A tanulmány tartalmazza a megvalósításnak a bevételekre, a szükséges többletforrásokra, a hosszú távú költségvetési folyamatokra és az önkormányzati feladat ellátásra vonatkozó várható hatásait. A megválaszolandó fő kérdések:

- Milyen feltételek kelljenek a tevékenységi kör bővítéséhez?
- Milyen feladatok elvégzése szükséges ahhoz, hogy a tevékenységi körök bővítése megvalósuljon?
- Milyen humán erőforrás kiegészítésekre van szükség ahhoz, hogy a tevékenységi körök bővítése megvalósuljon?
- Mekkora pénzügyi forrásra van szükség ahhoz, hogy a tevékenységek bővítésre kerüljenek?
- A forrásokból milyen műszaki beruházásokra és mennyit kell fordítani egy-egy tevékenységi kör bővítéséhez?

3. Az Önkormányzat, mint tulajdonos, közvetlenül nem szólhat bele a TKSz napi vezetésébe, működési gyakorlatába, ezért indirekt módszerekkel lehet elérni azt, hogy az Önkormányzat érdekeinek messzemenően megfeleljen a gazdasági társaság tevékenysége. Ám itt nem egyszerű befektetési tulajdonlásról van szó, hanem feladat ellátás biztosításához létrehozott gazdasági társaság tulajdonlásáról. A feladat ellátás kötelezettség, amelyet az Önkormányzat a saját tulajdonú társaságán keresztül lát el. A feladat ellátáshoz a nem megfelelő gazdálkodás esetén az
- nak kötelezően többlet-forrásokat kell biztosítania. Ezért a működés módja sem közöm-



MAGYAR
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

bös, valamilyen, **a nyereségszerzési céllal létrehozott társaságokénál magasabb szintű ellenőrzési, befolyásolási jogot kell kapnia a tulajdonos Önkormányzatnak.** Ezt a jelenlegi rendszer nem biztosítja. A Felügyelő Bizottság ellenőrzési jogkörrel rendelkezik, általában beszámolók útján kapja az információkat. A beszámolók általában pénzügyi jellegűek. Ezekből a gazdálkodás fő számai kiderülnek, de a számok mögötti „miért” kérdésre, vagyis **a gazdálkodás és feladat ellátás tényleges minőségére nem lehet következtetni belőlük.** Egy önkormányzati feladatok ellátásában közreműködő gazdasági társaság esetében nemcsak a pénzügyi eredmény, a pénzügyi mutatók a fontosak.

Javasoljuk, hogy **a Szervezeti és Működési Szabályzat kerüljön módosításra. Az új SzMSz-ben a következő pontokon történjen változtatás:**

- A tulajdonos Önkormányzatnak a Felügyelő Bizottságon keresztül legyen javaslattevési joga a TKSz szervezeti felépítésének és tevékenységei struktúrájának kialakítására, változtatására.
- A pénzügyi beszámolók általános, eredmény és mérleg bemutatására szolgáló dokumentumok. A TKSz által készített „Üzleti jelentések” tulajdonképpen ezek kibővített változatai, a könyvelés adataival. Egy olyan tulajdonos számára, amely nemcsak eredmény orientáltságot, hanem feladat orientáltságot is vár az általa feladat ellátás céljából létrehozott gazdasági társaságtól, az ilyen jelentések nem elegendőek. A tulajdonos az SzMSz-ben határozza meg a kontrolling jellegű, feladat orientált beszámolók formai és tartalmi követelményeit és a beszámolási időszakokat.
- Az SzMSz tartalmazza a tulajdonlás teljes költségének önkormányzati feladatokra vonatkozó számítási módjára, illetve a számítás elkészítésének gyakoriságára vonatkozó elvárásokat.
- A TKSz beruházásait adott összeghatár felett megfelelő indoklás (megtérülési számítások, hatékonyság növelési lehetőségek bemutatása) alapján a tulajdonos jóváhagyásával lehessen csak megvalósítani.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

4. Javasoljuk, hogy kerüljön kialakításra egy **munkacsoport**, amely a Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. szervezetével és ellenőrzésével kapcsolatos változtatások feltételeit vizsgálja, illetve kidolgozza a változtatások részleteit. Tagjai az Önkormányzat megfelelő osztályainak vezetői, akik érintettek a TKSz feladat ellátási tevékenységének területén, valamint a Közpénzügyi Osztály vezetője, a Felügyelő Bizottság tagjai, valamint a TKSz operatív és pénzügyi, gazdasági vezetői.
5. A munkacsoport első feladataként javasoljuk egy erőforrás lista elkészítését. Ez a lista tükrözi a TKSz piaci potenciálját, a lehetőségeket, amelyek kihasználásával a gazdálkodást feladat ellátási szempontok szerint is eredményesebbé lehet tenni. A lista fő elemei (az alábontásokat a munkacsoport a feladat ellátáshoz igazítva végezze el):
- Eszközpark feladat ellátásban betöltött szerepekkel;
 - Humán erőforrás kompetenciák;
 - A kompetencia-térkép elemeinek megadása feladat ellátási szempontjából;
6. A 4. pontban megalakításra javasolt munkacsoport vizsgálja meg, hogy milyen okok vezettek oda, hogy a TKSz által egyébként elvégezhető, nem önkormányzati feladatokhoz kapcsolódó külső megrendeléseket esetenként a településen kívüli szolgáltatók teljesítik. **Állítsák össze egy olyan stratégia első lépéseinek a vázlatát, amelyek arra irányulnak, hogy az ilyen megrendeléseket az Önkormányzat tulajdonában lévő TKSz szerezhesse meg.** A vázlat terjedjen ki a külső és belső feltételekre és tartalmazza egy cselekvési terv kidolgozásának lehetőségét is.
7. A munkacsoport vizsgálja meg, hogy költséghatékonyaság szempontjából melyik a jobb változat, illetve a feladat ellátásban melyik kialakítás működhet jobban:
- a. Kis létszámú bázisállománnyal (főként szakemberekkel) fenntartott szervezettel és az igényjellegű munkákra alkalmi foglalkoztatás keretében rövid időszakokra felvett (például a közmunka programban megbízhatónak minősült) munkavállalók ideiglenes alkalmazásával, vagy
- b. nagyobb állandó létszámmal működtetett, de több irányú piaci tevékenységet végző szervezettel



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

széchenyi 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

lehet költséghatékonyabban elvégezni az önkormányzati feladatokat. Kiemeljük, hogy a vizsgálat szempontja nem önmagában a költséghatékonyság, hanem az önkormányzati feladatokra vonatkoztatott hatékonyság.

8. A munkacsoport **végezzen el egy tulajdonlási költség vizsgálatot (TCO)**, amely megmutatja azt, hogy 2013-ban mennyibe került az Önkormányzatnak a Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. birtoklása. A vizsgálat ne egyszerűen azt mutassa meg, hogy a tulajdonlási költségek miből tevődtek össze. Mutassa ki, hogy az önkormányzati feladat ellátás költségei mekkorák voltak a teljes költségen belül. A megválaszolandó kérdések: Mennyibe kerültek egyenként azok a feladatok, amelyek az önkormányzat vállalt, vagy kötelező feladatai és ezek hogyan viszonyulnak a piaci árakhoz? (Piaci árak: amennyiben az Önkormányzat teljes egészében független, külső szolgáltató bevonásával látná el a feladatot, a szolgáltatás teljes költsége.) Mekkorák a feladat ellátás feladatonkénti *közvetlen* költségei, hogyan viszonyulnak a TCO-hoz? Hogyan alakult a feladat ellátás teljes költségeinek, a TCO-nak és a nem Önkormányzati feladatokhoz kapcsolódó bevételeknek az arányai? Ezek lesznek azok a mutatók, amelyek alapján a feladat ellátás hatékonyságát meg lehet ítélni. (Megjegyzés: a tanácsadási folyamat során ezek az adatok még nem voltak elérhetők.)
9. Készüljön egy tanulmány a TKSz nyereség-gazdálkodásának és tartalék képzési stratégiájának bemutatására. Ezt a javaslatot az indokolja, hogy előfordult, a TKSz tartalékot képezett és az lekötött tartalékként kamatozott, addig az Önkormányzat hitelből fedezte a feladat ellátással kapcsolatos kiadásokat. Ez pedig mind a fenntarthatóságra, mind a költségvetési egyensúlyra negatív hatással van. A hitelek tulajdonságai miatt a lekötés kamatai mindig kisebbek a hitel kamatainál, tehát egy nem fenntartható külső forrásból (hitel) való finanszírozás történt. Az ilyen esetek elkerülése érdekében érdemes áttekinteni, azután megfelelően módosítani a stratégiát.
10. Problémaként azonosítottuk, hogy a TKSz rezsiköltség és önköltség számítása nem átlátható. A tanácsadási folyamat során nem derültek ki olyan jelek okai, mint például az, hogy a



MAGYAR
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

con” (piaci szereplőktől piaci áron) az Önkormányzat által megvásárolt szolgáltatások díjai a saját tulajdonú társaság díjainál alacsonyabbak voltak. Ezért **javasoljuk, hogy a munkacsoport vizsgálja meg a TKSz árképzési stratégiáját**, különös tekintettel a rezsiköltség, önköltség számításra. Érdemes külön figyelmet fordítani műszaki berendezések, gépek amortizációjának számítási módjára és azoknak a rezsiköltségben, önköltségben történő szerepeltetésére.

11. Felmerült a környező településeken végzett szolgáltatások lehetősége is. Ezt, mint közvetlen javaslatot nem fogadtuk el. Javaslatunk e helyett arra irányul, hogy egy SWOT elemzés készítésével és felhasználásával **készüljön egy 3-4 oldalas tanulmány arról, hogy a legfőbb** veszélyeket (például az időnyjellegű munkák, a hó eltakarítás, stb. időszakosan megnövekedett eszköz és emberi erőforrás igényének problémáját) **hogyan lehet megoldani**. A fűnyírás és a parkgondozás a tanácsadó véleménye szerint lépcsőzetes munka beosztással megoldható.
12. A **TKSz** szabad kapacitását időben nagyon változó módon használja ki. **Javasoljuk, hogy készüljön egy kihasználtsági-idő táblázat**, amely ágazatonként, munkák típusára mutatja meg egy éven belül a kihasználtság arányait. Ezen táblázat adatai alapján meg lehet határozni azokat az időszakokat és azokat a területeket, amikor és ahova külső munkaerőforrásokat lehet bevonni, illetve azokat, amikor és ahol a szabad kapacitást külső megrendelésekkel érdemes lekötöni.
13. Javasoljuk, hogy készüljön egy feljegyzés arról, hogy a **TKSz milyen módon és mely területekre tud alvállalkozókat, időnymunkásokat bevonni** az önkormányzati feladat ellátáshoz, illetve külső megrendelés alapján végzett munkákhoz. Az aktuális jogszabályi háttér tisztázása fontos kérdés bármilyen, a külső erőforrások bevonását is igénylő változtatások bevezetése előtt.
14. A városban és a logisztikai szempontból racionális távolságban lévő települések gazdasági társaságaitól történő hulladék begyűjtésével, szállításával és kezelésével kapcsolatos jogszabályok kigyűjté-



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

sét és azok elemzését, majd az elemzés alapján egy 2-3 oldalas tanulmány elkészítését javasoljuk. A tanulmány egyrészt **mutassa be a jogszabályok biztosította lehetőségeket, másrészt mutassa be ennek a tevékenységnek a maximális, illetve reálisan elérhető terjedelmét.** A legálisan elérhető nyilvántartások és a hatóságok által kiadható adatok alapján egy adatbázis állítható össze, amely tartalmazza a szóba jöhető társaságokat. A vállalkozások tevékenységéhez kapcsolódó környezetvédelmi adatok begyűjtése ugyancsak hasznos információt szolgáltathat a tanulmányhoz.

15. Azonosított, a költségvetést is érintő problémaként jelezzük a TKSz premizálási gyakorlatát. **Javasoljuk, hogy a vizsgálják felül, alakítsák át és a megfelelő helyen érvényesítsék a racionálisabb javadalmazási gyakorlatot.** A 13. és 14. havi bérkifizetések és az árbevételhez kötött premizálás nem tükröz teljesítmény orientált vezetési elveket. Javasoljuk, hogy egy nyereséghányad alapú rendszert dolgozzanak ki a munkacsoport bevonásával. Javasoljuk, hogy a kidolgozott rendszer következetes érvényesítésének lehetőségeit, eszközeit egy rövid előterjesztésben mutassa be a munkacsoport.
16. A SWOT analízisből egyértelműen kiderült, hogy egyik gyengesége a TKSz működésének maga a vezetés. Ugyanakkor az is a SWOT analízis eredménye, hogy az egyéni tulajdonlás egy erősség. Ezt az erősséget kihasználva a tulajdonos Önkormányzat könnyebben avatkozhat be az ügyvezetés hátrányos tulajdonságainak megváltoztatása érdekében, hiszen egyetlen taggyűlési szavazattal lehet változtatásokat végrehajtani. Javasoljuk, hogy ennek a lehetőségnek a nyilvánvalóvá tételéhez kerüljön be az SZMSz-be: **az ügyvezető és közvetlenül a vezetésben részt vevő személyek meghatározásait megszabott időnként kötelezően vizsgálja felül a tulajdonos** és a feltárt gyengeségek, kockázatok alapján azokat módosítsa.
17. A tanácsadási folyamat során a költségvetési egyensúly szempontjából kritikus pontként azonosítottuk az eszközkihasználtságot. A TKSz eszközeinek egy része sokat áll kihasználatlanul. Az 5. számú



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

javaslati pontban leírt lista alapján készüljön egy kimutatás arról, hogy milyen a listában szereplő eszközök kihasználtsága. Ezt a kimutatást felhasználva elkészíthető egy tanulmány (célszerűen 2015-ben), amely elemzi a kihasználatlanság okait és bemutatja azokat a lehetőségeket és területeket, ahol ezek az eszközök használhatók. **(Hasznosítási lehetőségek listája.)** Ennek alapján a későbbiekben megfogalmazott marketing tevékenységet célzottan lehet tervezni a nagyobb kihasználtság érdekében.

18. Javasoljuk, hogy **készüljön egy állásfoglalás arra nézve, hogy a TKSz bevételeinek megoszlása az önkormányzati és külső megrendelésekből milyen legyen.** Ez az állásfoglalás egyrészt a jogszabályok alapján, másrészt a költségvetési egyensúly és a fenntarthatóság alapján kerüljön kialakításra. A tanácsadási folyamat során ebben a témában bizonytalanságot tapasztalt a tanácsadó az önkormányzati vezetők részéről, illetve nem találtunk olyan adatokat, amelyek a nagyon magas árú önkormányzati megrendelések kötelezettségét igazolták volna.
19. A TKSz könyvelésének átalakítására is hangzottak el javaslatok. A tanácsadási folyamat során azt javasoljuk, hogy első változtatásként a hulladékszállítással kapcsolatos tevékenységek pénzügyi műveleteit teljesen külön kezeljék, külön könyvelést végezzenek. A hulladékgazdálkodásra vonatkozó jogszabályok további változása miatti többletmunkát (és az ezzel járó ideiglenes átláthatatlanságot) ezzel ki lehet küszöbölni.
20. Készüljön egy 4-5 oldalas tanulmány arról, hogy milyen megvalósítási lehetőségekkel rendelkezik az a felvetés, miszerint TKSz szervezetét ágazati felbontás szerint alakítsák át. Ez elvileg a feladat ellátás szerinti koordinációt, az áttekinthetőséget és irányíthatóságot jobbra tenné, azonban a gyakorlati hatások felmérése további vizsgáldást igényel.
21. Gyengéseként azonosítottuk, hogy piaci szereplő léte-re a TKSz gyakorlatilag nem vége-z marketing tevékenységet. **Javasoljuk**, hogy akár



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

több lépésben is, de **fejlesszék a marketing tevékenységet**. Első lépésként az ügyvezető mellé alkalmazható egy marketing asszisztens, aki a marketing feladatok ellátása mellett az ügyvezető egyéb feladatainak ellátásában is segít. A későbbiekben egy marketing és értékesítési munkatársi, esetleg vezetői státuszt is létre lehet hozni. A legsürgősebben elvégzendő, jelenleg hiányzó feladatok:

- Piackutatás
- Marketing kommunikáció
- Szolgáltatások értékesítése

22. **Javasoljuk, hogy a piackutatáshoz vonjanak be felsőfokú képzésben részt vevő hallgatót, aki tudományos diákköri, esetleg szakdolgozati témaként végezheti el ezt a munkát.** Javasoljuk, hogy szakdolgozati témaként kiírva, küldjék meg olyan főiskoláknak, amelyeken gazdálkodási képzés is folyik. A kiírásban a témán kívül szerepeljen, hogy marketing szakirányú képzésben részt vevők pályázhatnak, illetve a törökszentmiklósi, vagy közeli településen lakók előnyt élveznek.

23. Végül **javasoljuk, hogy a TKSz Felügyelő Bizottságának ülésein legalább negyedéves gyakorisággal vegyenek részt az Önkormányzat vezetői polgármesteri szinttől, az osztályvezetőig.** Ez biztosíthatja azt, hogy az információk megfelelő módon és időben jussanak el a döntéshozókig.

Beavatkozási javaslatok a Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat működésére, mint fejlesztési területre vonatkozóan

A VESz mint másodlagos fejlesztési terület került a tanácsadási folyamat fókuszába. Mivel más ÁROP fejlesztési elemekkel átfedésben voltak a VESz-t érintő felvetések és javaslatok, így bizonyos területeket érintőlegesen kezeltünk a folyamat során. Ilyen terület például a közétkeztetéssel kapcsolatos feladat ellátás, amelyet teljesen kihagytunk a jelen vizsgálat területei közül. A folyamatok átszervezésének és a szerződéses kapcsolatok területével is csak érintőlegesen foglalkoztunk. Az itt megfogalmazott javaslatok egy részének gyakor-

SZÉCHENYI 2020



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

latba ültetéséhez mindenképpen szükség van az említett fejlesztési területeken végzett munka eredményeinek és tapasztalatainak felhasználására.

1. Javasoljuk, hogy **készüljön egy összesítés arról, hogy a VESz feladatainak hatékony ellátáshoz hány főre van szükség és azoknak milyen kompetenciával kell rendelkezni.** Ezután **készüljön el a tényleges kompetencia térkép** és a munkatársak feladat ellátás szerinti összesítése a kompetenciákkal együtt. A három dokumentum alapján feltártak szerint a feladatok megosztását, delegálását újra lehet gondolni, illetve egy humán erőforrás fejlesztési tervet lehet készíteni. A jelenleg gyengeségként mutatózó kapacitás hiány okozta működési nehézségeket a feladatkörök átalakításával némileg csökkenteni lehet.
2. Mivel a VESz-nél nem készült valódi, feladatokon alapuló működési folyamat leírás, így a munkakörök nem teljesen meghatározottak, vannak felesleges átfedések, illetve a munkaköri leírások nem segítik a hatékony munkavégzést. **Javasoljuk, hogy a működési folyamat leírását a feladatok ellátása szerint készítsék el.** Olyan mértékben érdemes részfolyamatokra bontani a leírást, amennyire a személyre szabott tevékenységek megadásához szükséges. A folyamatleírás nevezze meg a részfeladatot, annak eredetét (vagyis a folyamatban azt megelőző részfeladat feladatgazdáját), a bemeneteket (információk, anyagok), a felhasználandó eszközöket és a részfeladat gazdáját, a részfeladat ellátáshoz szükséges kompetenciákat és eszközöket, valamint a részfeladat eredményét, kimenetét. Az így elkészített és megfelelően vizualizált feladat szempontú működési leírást a műhelymunkák során áttekintett szervezeti felépítéssel egybevetve azonnal látható, hol szükséges a jelenlegi feladatköröket átalakítani, esetleg az adott ágazat jelenlegi munkafolyamatait átszervezni a hatékonyság növelése érdekében. A pályáztatások, a szerződések kezelése, a szerződésekhez kapcsolódó munkafolyamatok, feladatok, azok időzítése és a részfeladatok kapcsolódása különösen fontos terület a VESz működésében. Javasoljuk, hogy erre kiemelten készüljön egy eljárásrend. A VESz munkatársaival az ingatlan hasznosítással kapcsolatban ennek első lépéseit a műhelymunkák alkalmával megbeszéltük. Erre a konzultációra lehet alapozni a protokoll kidolgozását.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

3. Problémaként azonosítottuk, hogy a munkatársak a feladatok tartalmi részét nem teljesen, vagy egyáltalán nem ismerik, csak a feladathoz tartozó folyamatrészt mechanikus végrehajtásának módját. Az emberek nem látják, hogy hol a helyük a rendszerben, a saját részfeladataik hogyan illeszkednek a VESz feladataihoz, általában csak a feladat ellátás mikrokörnyezetére figyelnek. A 2. pontban megfogalmazott javaslatához szükséges, hogy **a VESz munkatársainak mindegyike készítse el a jelenlegi munkavégzésének folyamat leírását**. Az új feladat orientált munkaköri leírásoknak egyrészt ez képezheti az alapját, másrészt a tényleges munkavégzési folyamatok és a 2. pont alapján elkészített folyamat leírás közötti különbségeket így lehet a legkönnyebben megállapítani. Egy ilyen leírás elkészítése segít abban is, hogy a munkatárs saját maga jobban átlássa és megértse a feladat ellátás módját és felismerje például a feleslegesen végzett munkafolyamatokat, ezáltal növelve a hatékonyságot.
4. A VESz belső és külső kommunikációjának gyengeségei befolyással vannak a munkavégzés hatékonyságára. **Javasoljuk, hogy készüljön el a folyamatleírás felhasználásával egy kommunikációs protokoll, eljárásrend**. Első lépésként azt érdemes meghatározni, hogy kinek milyen információra és milyen formában van szüksége a feladata hatékony és eredményes elvégzéséhez, kitől szerezhető be az az információ. A következő lépésként az információ továbbításának módját és idejét lehet meghatározni, azaz azt, hogy mikor kell az információnak rendelkezésre állnia ahhoz, hogy a teljes rendszer hatékonyan működjön, a folyamatban ne legyenek fennakadások. Javasoljuk, hogy a Polgármesteri Hivatal teljes kommunikációs rendszerét tekintsék át, tehát az egyes osztályok, szervezeti részek és intézmények közötti kommunikáció is kerüljön bele a vizsgálatba. Így a VESz kommunikációs protokolljának kidolgozásakor jól illeszthető lesz az Önkormányzat szervezeti kommunikációjához.
5. A VESz szerződéskötési gyakorlata régi mintákon, beidegződéseken alapul. Javasoljuk, hogy a szervezetfejlesztési folyamat más elemei eredményének felhasználásával és jogi támogatással dolgozzák át a szerződéskötések rendjét. Javaslatunk az, hogy térjenek át a



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

két részre bontott szerződésekre. Készüljön el egy „**Általános szerződési feltételek**” című rész, amely minden olyan elemet tartalmazzon, amely a különféle szerződésekben előfordulhat. A minden egyes feltétel után (előtt) szerepeljen az „**Alkalmazandó: igen – nem**” választást biztosító jelölő kocka. Ily módon gyorsan és pontosan ki lehet választani az adott szerződésre vonatkozó feltételeket és nem kell minden szerződés minden egyes részét külön elkészíteni. A szerződés másik része a „**Szerződési adatok és speciális feltételek**” címmel készülhet. Ebben lehet rögzíteni a szerződő felek szerződéskötéshez szükséges adatait és olyan speciális, egyedi feltételeket, amelyek a szerződés tárgyára vonatkoznak, mint például egy ingatlan adatai.

6. Működési problémaként azonosítottuk a hátralékkezelést. **Javasoljuk, hogy a nem-fizetés, késedelmes fizetés, résztörlesztés szabályozása, szankcionálása, a különféle szankciók** (például kilakoltatás) **feltételei kerüljenek pontos meghatározásra**, egységesítésre. A megfogalmazások azután kerüljenek be a szerződésmintákba, a szerződésekbe is az általános feltételek közé.
7. A **közterület használat engedélyezése** és ellenőrzése, valamint a közterület felügyelettel való együttműködés szintén kritikus folyamatként lett azonosítva. A megfelelő kommunikációs protokoll részben segít a folyamatokat ezen a téren is hatékonyabbá tenni. A közterület foglalási szerződések, engedélyek pontosítása, az adatok átadásának, bekérésének folyamatainak egyértelmű leírása (kinek milyen adatok, milyen feltételek fennállása esetén küldendő, kitől, mikor és pontosan milyen adatok kérendők) egyrészt csökkenti a felesleges adatkezelések számát, másrészt egyértelműsíti a folyamatokat. A kommunikációs protokoll és a folyamat leírások elkészítésénél kerüljenek be a közterület felügyelettel való kapcsolattartás lépései a visszajelzések adásának leírásával. A közterület használati szerződések és engedélyek legyenek egyértelműen meghatározottak és térjenek ki olyan feltételekre is, mint kötbér stb. Javasoljuk a közterület foglalásra vonatkozó rendelet tását olyan értelemben, hogy térjen ki az engedély nélküli közterület foglalás esetében a ráutaló magatartással megkötött közterület foglalási szerződés kategóriájának bevezetésére. Ilyenkor, vagyis en-



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

gedély nélküli közterület foglalás esetén, automatikusan érvénybe lépnek a közterület foglalásra vonatkozó általános szerződési feltételek. Ezzel a régebben szabálysértési kategóriába sorolt eset szerződéses kapcsolattá minősíthető és a szankciók a szerződési feltételekben rögzítettek szerint alkalmazhatók. Ezek például felszólítás után a közterület foglalási díjból meghatározott szorzószámmal számított pótdíjak lehetnek. A közterület használat szabályozásának ilyen jellegű átalakítása javítja a költségvetési egyensúlyt.

8. **Az önkormányzati bérlemények ellenőrzésének hatékonyságát a közterület felügyelettel történő szorosabb együttműködés szintén javíthatja.** A javulást részben a bérleti szerződések általános feltételei között a bérlő kötelezettségeinek pontosabb és egyértelműbb megfogalmazásával lehet elérni. A megfelelő szerződéses feltételek pontossága és egyértelműsége a bérlemény státuszának (van bérlője/nincs bérlője) ismeretében a közterület felügyelet pontosan tudja, mit kell ellenőriznie. **A folyamatot tehát úgy lehet hatékonyá tenni,** hogy pontos és egyértelmű szerződések készülnek, egy jelzőrendszer működik a VESz és a közterület felügyelet között, a közterület felügyelet visszajelzéseit a VESz feldolgozza, érvényesíti a szerződésben foglaltakat a bérlő felé, vagy jelez a városüzemeltetés felé, amennyiben a bérlemény nincs kiadva. Ez utóbbira például a hulladékszállítás, a hó eltakarítás miatt van szükség.
9. A VESz épületüzemeltető és karbantartói feladatai mind a fenntarthatóság, mind a költségvetési egyensúly szempontjából fontos szerepet játszanak. A VESz beszerzéseinek hatékonyabbá tétele javíthat a költségvetés egyensúlyán. Javasoljuk, hogy vizsgálják át a beszerzések gyakorlatát, de ne csak számviteli szempontból. Itt a feladatra eső beszerzések mellett a munkafolyamatokra eső beszerzések vizsgálatával is fel lehet deríteni olyan rossz gyakorlatokat, amelyek a hatékonyságot csökkentik. A jó gyakorlatokat pedig általánosítani lehet a teljes működésre és ki lehet terjeszteni más területekre is. Javasoljuk, hogy a beszerzések munkaidő ráfordítás és időgazdálkodási szempontból legyen megvizsgálva, illetve a szerzésekhez igénybe vett egyéb erőforrás-



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ok, eszközök felhasználását is vizsgálják. Például adott mennyiségű karbantartási anyag beszerzéséhez mennyi munkaidőre, mennyi gépjármű használatra volt szükség? Meg lehetett volna oldani a beszerzést összevontan, más helyen történő karbantartáshoz, munkavégzéshez szükséges anyagok beszerzésével együtt? Az ilyen és hasonló kérdések alapján végzett vizsgálatok segítenek egy hatékonyabb beszerzési eljárásrend kialakításában. A javaslat gyakorlatba ültetése jelen pályázat szempontjából egy kiválasztott feladat, például a takarítás beszerzéseire egy adott időszakra vonatkozóan elvégzett vizsgálat lehet.

10. Javasoljuk, hogy a VESz vezetői készítsenek el egy **listát arról, hogy a VESz feladatainak ellátásában** (különös tekintettel a karbantartásokra) **hol, hogyan tud megjelenni a TKSz, mint beszállító**, alvállalkozó.
11. Az ingatlan hasznosítás területén a könyvelés és számlázás problémás területként lett azonosítva. A VESz munkatársaival a műhelymunkák során meghatároztuk azokat a feltételeket, amelyeket teljesíteni kell. Kiválasztottunk egy szabad felhasználású ügyviteli programot, amelyet ilyen szempontból megfelelőnek ítéltünk. **Javasoljuk**, hogy vagy ennek a programnak, vagy hasonló, a kritériumoknak szintén megfelelő **programnak a használatával készítsenek el egy mintakönyvelést, nyilvántartást és számlázást**. Ezt a Közpénzügyi Osztály vezetőjével és munkatársaival együtt vizsgálják meg. A vizsgálat szempontjai a számviteli és nyilvántartási szempontok mellett terjedjenek ki a folyamatszerkezési szempontokra is.
12. A termálvíz rendszer üzemeltetése a VESz feladata. Mivel az eredeti hasznosítási tervben foglaltaknak csak az egy ötöde valósulhat meg, így ez problémát jelent a gazdálkodásban. Javasoljuk, hogy készüljön egy tanulmány arra vonatkozóan, hogy milyen, az eredeti tervekben nem szereplő irányokba lehet kiterjeszteni a hasznosítást. Ez a tanulmány tartalmazza azokat a lehetőségeket is, amelyek



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

alakultak. Így a jelenleg kis megvalósíthatósági eséllyel bíró lehetőségből például egy év múlva már előnyös alternatíva válhat.

13. A **termálvíz rendszer üzemeltetésével** kapcsolatban készüljön egy rövid tanulmány arról, hogy milyen tevékenységeket lehet például megrendelés formájában átadni a TKSz-nek. Amennyiben vízszerelesi munkák és csatornahálózati karbantartások is bekerülnek ez utóbbi tevékenységi körébe és eszközök is rendelkezésre állnak, a termálvíz rendszer karbantartási munkáinak egy részét el tudja látni.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Összegzés

A tanácsadási folyamat során interjúk és műhelymunka segítségével, SWOT analízis módszerrel feltérképeztük a kijelölt fejlesztési területeket. Az interaktív szemináriumok során a SWOT analízis kiértékelésével és ötletbörze, valamint további interjúk segítségével javaslatokat fogalmaztunk meg a fenntarthatóság és a költségvetési egyensúly javítására. A javaslatokat szűrtük, a lényegesebb és könnyebben gyakorlatba ültethető, legígéretesebbnek mutató hatékonyaságnövelési javaslatokat ebben a dokumentumban foglaltuk össze. Ezekből a javaslatokból választja ki az Önkormányzat vezetése azokat, amelyeket jelen pályázat keretében ültetnek gyakorlatba. A javaslatok egy részének gyakorlatba ültetés valamilyen tanulmány, dokumentum elkészítését jelenti, amelyek alapján, amelyek segítségével a kijelölt területek folyamatait a kívánt irányba lehet változtatni. A változtatások egy részéhez külső szakértő igénybevételének szükségessége is felmerülhet, illetve a változtatások véghezvitele hosszabb távú beavatkozást igényelhet. Ezért tekintjük a pályázati projekt szempontjából gyakorlatba ültetésnek a tanulmányok, dokumentumok elkészítését. Ezek monitoringja, nyomonkövetése a pályázati időtartamon belül megvalósítható.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE