

Tevékenység:
**Fenntartható gazdálkodás és
kötségvetési egyensúly**

Dokumentum:
„Tanácsadás: koncepció beágyazása”

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



**MAGYARY
PROGRAM**

SZÉCHENYI 2020



**MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA**

**Európai Unió
Európai Szociális
Alap**



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Bevezetés	3
A fejlesztési területek azonosítása	3
Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft.....	4
Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat.....	5
Alkalmazott módszertanok bemutatása	6
Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. SWOT (GYELV) elemzése.....	7
TKSZ Erősségek (S)	7
TKSZ Gyengeségek (W)	7
TKSZ Lehetőségek (O)	8
TKSZ Veszélyek (T)	9
Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat SWOT elemzése	10
VESZ Erősségek (S)	10
VESZ Gyengeségek (W).....	11
VESZ Lehetőségek (O)	13
VESZ Veszélyek (T)	13
Összegzés.....	14

Bevezetés

A Törökszentmiklós Városi Önkormányzatnál ÁROP-1.A.5-2013 Államreform Operatív Program keretében, a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” tanácsadási területen megvalósuló szervezetfejlesztés első fázisának tartalmát és eredményeit foglaltuk össze jelen dokumentumban. **A tanácsadási folyamat ezen első fázisa négy „Vezetői konzultáció (workshop)” megnevezésű, csoportos vezetői részvétellel megvalósuló személyes tanácsadási alkalmat tartalmazott.**

Jelen dokumentum írásakor tehát az első fázist zárjuk: A konzultációk során a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” tanácsadási területen feltárt adatokat és tényeket összefoglaló, koncepcióba rendező „köztes” dokumentumot lát maga előtt az olvasó.

A tanácsadási folyamat első fázisának célja azon fejlesztési területek kijelölése és jelen állapotuk vizsgálata, amelyek esetében a Törökszentmiklós Városi Önkormányzatnál **megfelelő beavatkozással elegendően nagy és pozitív változások érhetők el** a fenntarthatóság és a költségvetési egyensúly terén.

Az első fázis vezetői konzultációit **csoportos műhelymunka**, valamint egy-két fő részvételével végzett személyes **vezetői interjúk** módszerével bonyolítottuk le.

A fejlesztési területek azonosítása

A helyzetelemzést a fejlesztési területek azonosításával, a gazdálkodási szempontból kulcsszerpet játszó tevékenységek áttekintésével végeztük. A fejlesztési területekről történő döntés egyrészt a területen várhatóan elvégezhető fejlesztések (megvalósíthatóság, ráhatás), és a fejlesztések várható eredményeinek figyelembe vételével történt. A hatékonyságnövelés rövid, közép és hosszú távú opciói közül ezek alapján **két területet vizsgálunk a tanácsadási folyamat keretében.**

Elsődleges fejlesztési terület

Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. hatékonyságnövelésének lehetőségei

Az Önkormányzat a projekt koncepció leírásában megnevezte a **Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft.**-t, mint egyik lehetséges fejlesztési területet. A vezetői konzultációk során a résztvevők és a tanácsadó megtárgyalták a fejlesztési terület indokoltságát, és megalapozottnak találták azt. A kiválasztás okaként elsősorban a hulladékszállítás veszteségessé válásából eredő bevételkiesést és így a **fenntartható gazdálkodás veszélyeztetettségét** jelölhetjük meg.

Másodlagos fejlesztési terület

Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat (VESZ) hatékonyságnövelésének lehetőségei

A **Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat (VESZ)** 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.

Amint az elnevezésekből is látható, **a két fejlesztési terület két különböző szervezeti formát képvisel.** Ezzel a választással modell értékű elemzéshez jutunk, amelyek későbbi szervezeti átalakítások, kiszervezések tervezéséhez összehasonlítási alapot teremtet. **A későbbi benchmarking jellegű vizsgálatok számára is használható összegzést tudunk biztosítani.**

Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft.

A Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság (5200 Törökszentmiklós, Puskás Ferenc utca 12.) mint gazdasági társaság egyszemélyes tulajdonosa (a gazdasági társaság egyetlen tagja) a Törökszentmiklósi Városi Önkormányzat.

A társaság különböző városüzemeltetési feladatokat lát el Törökszentmiklós Város területén. Feladat ellátásnak alapja a Városi Önkormányzattal megkötött szerződésen alapuló megrendelés. A szerződéseket évente megújítják, az adott évre vonatkozó tervek és körülmények figyelembe vételével.

Feladatai közé tartozik a közterületek karbantartása, különös tekintettel a téli hó eltakarításra, síkosság mentesítésre, a belvíz és csapadékvíz elvezető rendszerek üzemeltetésére és karbantartására, parkok és játszótérek dozására, közterületi hulladékgyűjtők ürítésére,

SZÉCHENYI 2020



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

hulladékgyűjtés és hulladékszállítás. A társaság látja el a gyepmesteri szolgáltatásokat és a Törökszentmiklós Városi Önkormányzat kezelésében lévő közutak tartozékainak karbantartását.

A Kft. üzemelteti az Önkormányzat tulajdonát képező Kemping és Strandfürdő létesítményeit. A Városi Piac üzemeltetése is a társaság feladata. Megállapodás alapján a város tulajdonában lévő, nem hasznosított területeken bizonyos karbantartási munkákat, például fűkaszálást végez. Viszonylag új feladatként lakossági igények kielégítése céljából az egyik, szolgáltatásoktól távolabb eső városrészben a társaság üzemeltet egy kisboltot és egy kispostát.

A Törökszentmiklói Kommunális Szolgáltató Kft. **főtevékenységeként** a cégkivonatban és az Önkormányzati dokumentumokban a **lakossági hulladékszállítás** került megjelölésre. **Ez a tevékenység közszolgáltatásnak minősül**, amely az Önkormányzat törvényben előírt feladatai közé tartozik. A tevékenységet szerződés alapján, erre a feladatra alkalmazott személyekkel és speciális szállító járművekkel végzi a társaság.

Elsősorban a hulladékszállítási tevékenység miatt jelölte meg az Önkormányzat a Törökszentmiklói Kommunális Szolgáltató Kft.-t, mint **a jelen projekt fő fejlesztési területét**. A lakossági rezsicsökkentés miatt a hulladékszállítási tevékenység pénzügyi eredménye negatív lett. Ez a változás annak köszönhető, hogy a Törökszentmiklós Városi Önkormányzat a lakosság terheit már több éve is alacsonyabban kívánta tartani, ezért nagyon alacsony hulladékszállítási díjakat állapított meg. A kötelező díjcsökkentés után az ágazat veszteséget termel. **A fenntarthatóság és költségvetési egyensúly helyreállítása érdekében** tehát a társaság működésének vizsgálata, átláthatóvá tétele és az átalakításra, változtatásra vonatkozó javaslatok megfogalmazása **elsődlegessé vált**.

Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat (VESZ)

A Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Városellátó Szolgálat (VESZ, 5200 Törökszentmiklós, Kossuth Lajos utca 135/A) a Törökszentmiklói Városi Önkormányzat költségvetési szerveként a Szervezeti és Működési Szabályzat szerint látja el az Alapító okiratban megjelölt feladatait. Az Önkormányzat Képviselő Testülete a költségvetési intézmények, lakás és nem lakás célú ingatlanok működtetési, vagyongazdálkodási, pénzügyi és számviteli, gazdasági feladatainak ellátását utalta a VESZ hatáskörébe.

A VESZ látja el közszolgáltatás keretében a közétkeztetési feladatokat is. Mivel az étkeztetési feladat-ellátás egy önálló tanácsadási terület, így jelen tanácsadási folyamat keretében ezzel nem foglalkoztunk. A Törökszentmiklós Városi Önkormányzat felügyelete alá tartozó, de önállóan működő nyek részére számviteli, könyvelési feladatokat lát el.



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Ezek mellett a VESZ az állami fenntartású intézmények üzemeltetése során épületgondnoki és karbantartási szolgáltatást nyújt.

A lakás és nem lakás célú önkormányzati ingatlanok hasznosítása, karbantartása, a szerződések kezelése is a VESZ feladatai között szerepel. Elemzéseink azt mutatták, hogy az ehhez a tevékenységhez kapcsolódó szerződések kezelése, az információk gyűjtése és feldolgozása, valamint a kommunikáció területein fejlesztésre van szükség.

Feladatként jelölte meg az Önkormányzat a közfoglalkoztatással kapcsolatos bizonyos teendők ellátást is. Ennek a feladatnak is kihatása van a fenntarthatóságra és a költségvetési egyensúlyra. A vezetői konzultációk során azonban arra az elhatározásra jutottunk, hogy ezeket a feladatokat nem vizsgáljuk, mivel a jelenlegi feladat ellátási rendben erre csak kis ráhatása van az Önkormányzatnak.

Új feladatként jelent meg a VESZ feladat ellátási kötelezettségei között a termálvíz rendszer működtetése. Mivel ez részben műszaki, részben gazdasági feladat, így szintén fontos szerepet játszik a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly területeken. Megállapítottuk, hogy jelenleg nincs jól kidolgozott folyamatmodell ehhez a területhez.

Alkalmazott módszertanok bemutatása

Az önkormányzati fejlesztői munka során érdemesnek tartjuk a nemzeti és nemzetközi gyakorlatban jól bevált elemzési és fejlesztési módszerek alkalmazását.

Amint azt a Magyary Program szervezetfejlesztési módszertana is kiemeli, a W. Edwards Deming által kidolgozott ún. **PDCA ciklus** módszertana fontos szerepet játszik a közsférába tartozó szervezetek fejlesztési terveinek összeállításában és megvalósításában. A PDCA a módszertan (**P**lan = Tervezés, **D**o = Megvalósítás, **C**heck = Ellenőrzés, **A**ct = Kiigazító beavatkozás) egyrészt körkörös megközelítésével a fejlesztések folyamatosságát hangsúlyozza, másrészt erős hangsúlyt fektet a tervezési fázisra is. A PDCA cikluson belül a tanácsadási folyamat tevékenységei mind a tervezés (Plan) fázisába tartoznak, és ezen belül is az első tanácsadási fázis keretein belül tisztán tervezési tevékenységről beszélhetünk.

A tervezési szakasz egyik a Magyary Program szervezetfejlesztési módszertana által is nevesített eszköze az ún. **SWOT** vagy magyarul **GYELV elemzés**. Az tanácsadási folyamat első fázisa során kettő, egyszerűsített SWOT analízist végeztünk. Mindkét vizsgálat alá vont területre lentebb részletezzük a feltárt erősségeket (**S**, **E**), gyenge pontok (**W**, **GY**), lehetőségeket (**O**, **L**), valamint veszélyeket / fenyegetéseket / kockázatokat (**T**, **V**).

A következő szakaszokban alkalmazott jelölések (például S1, vagy T2) megfelelnek a rendezvényhez



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

kapcsolódó dokumentumokban alkalmazott jelöléseknek.

Törökszentmiklósi Kommunális Szolgáltató Kft. SWOT (GYELV) elemzése

TKSZ Erősségek (S)

S1 Humán erőforrás:

A Törökszentmiklósi Kommunális Kft. jól képzett szakmai vezetőkkel rendelkezik. Végzettségük általában mérnök és technikus. Szakterületeiken és azok határterületein ismereteik messzemenően kielégítik a munkakörük által támasztott követelményeket. A társaság emellett rendelkezik jó képességű szakemberekkel is, például gépszerelővel, gépkezelővel. Többen közülük képesek több területen is megfelelő színvonalú szakmai munkát végezni.

S2 Helyismeret:

A település és környékének geográfiai jellegű információi, mint például az úthálózat, az árkok és csatornák, a közművek egy része, közterületek helyzete és állapota, növényzet elhelyezkedése és állapota rendelkezésre áll a társaság által kezelt adatok között.

S3 Eszközpark:

A parkgondozást, közterület fenntartást, szállítást kiszolgáló eszközök, például emelőkosaras autó, fűnyírók, fűkaszálók, alkalmasak a feladatok többségének megfelelő ellátására.

S4 Reagáló képesség:

A társaság jól felkészült az idény- és dömping jellegű feladatok megoldására. Megfelelő tapasztalatuk van az olyan, hirtelen jelentkező problémák megoldásában, mint például az egyszerre lehulló nagy mennyiségű hó, vagy az eső okozta belvíz.

S5 A Kft. piaci szereplő:

Mint önálló gazdasági társaság, a Törökszentmiklósi Kommunális Kft. vállalkozási tevékenységet folytathat, megjelenhet a piacon. Ez azt jelenti, hogy működésének fenntarthatóságát és annak a költségvetési egyensúlyra gyakorolt hatását nyereségtermelő képessége pozitív irányba befolyásolhatja.

TKSZ Gyengeségek (W)

W1 A Kft. önkormányzati tulajdon:

A Kft. egyszemélyi tulajdonosa a Törökszentmiklós Városi Önkormányzat. Mint önkormányzati tulajdonú cég, árbevételének jelentős részét az önkormányzati

SZÉCHENYI 2020



MAGYAR
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

megrendelésekből kell elérnie és éri el. Ez a tény és az önkormányzati tulajdonú cégekre vonatkozó verseny-torzítást korlátozó szabályozások a piaci szerepvállalás lehetőségére és mértékére negatív hatással vannak.

W2 A Kft. vezetése:

A vizsgálat időpontjában megbízott ügyvezető van a társaság élén. A kinevezendő új ügyvezető személye a vizsgálat időpontjában még ismeretlen. A volt (és a jelenlegi) vezetési stílusnak nem volt része a tulajdonos önkormányzattal történő konstruktív kommunikáció, kapcsolattartás. A lehetséges változtatási javaslatok egyeztetése szempontjából ez az állapot határozottan gyengésnek minősül.

W3 Speciális eszközök hiánya:

A meglévő eszközpark alkalmas a jelenlegi feladatok túlnyomó többségének a kiszolgálására. Elmondható ugyanakkor, hogy piac- és tevékenység bővítéséhez a jelenlegi eszköz-állomány nem elegendő. Egy tevékenységbővítéshez speciális eszközökre is szükség van, pl. árokásó gépre, vízügyi munkákhoz szükséges eszközökre.

W4 Tulajdonosi rálátás és kontroll hiánya:

A tulajdonos önkormányzat szempontjából ez nagyon lényeges gyengeség. A Kft. beszámolóit, a Felügyelő Bizottság elé kerülő anyagok elsősorban a társaság tevékenységének, működésének olyan mutatóit tartalmazzák, amelyek a szokásos pénzügyi és számviteli beszámolók jellemzői. Ezekből a tulajdonos nem látja a számára fontos információk egy részét. Nincsenek kontrolling jellegű és vállalatirányítási igényeknek megfelelő információk. A rálátás hiánya miatt a tulajdonos önkormányzat a jelenlegi lehetőségek mellett sem tudja az elvárt kontrollt gyakorolni. Ezen túlmenően a kontroll bizonyos lehetőségeit sem biztosítja a jelenlegi állapot.

W5 Marketing hiánya:

Nincs olyan személy a Kft. vezetésében, aki marketinges, értékesítői gondolkodásmóddal, szemlélettel rendelkezne. A jól felkészült műszaki szakemberek mellől hiányzik egy kreatív, „figyelő” illetve „kutató” személyiségű és szakértelmű vezető, aki a piacbővítést, az értékesítést támogatná. Mindez megnehezítheti a bevételnövelésre irányuló fejlesztéseket.

W6 Piac ismeretének a hiánya:

A Kft. nem rendelkezik sem a versenytársak, sem a potenciális piaci megrendelők ismeretével. Nem készült piacfelmérés, piackutatás.

TKSZ Lehetőségek (O)

O1 Önkormányzati megrendelések:

Az önkormányzati megrendelések köre megfelelő kommunikáció és a lehetőségek alaposabb

SZÉCHENYI 2020



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

vétele, az Önkormányzat nagyobb rálátásnak biztosítása után még bővíthető.

02 A megszűnő vízmű társaság eszközeinek átvétele:

A megszűnő társaság speciális gépeinek és egyes járműveinek átvételéről tárgyalhat a Kft. a város vezetésének támogatásával. Ezek az eszközök tevékenységbővítés, így a piacbővítés lehetőségét teremthetik meg.

03 A megszűnő vízmű társaság feladatainak átvétele:

A megszűnő vízmű társaság feladatainak nagy részére igény van, illetve piackutatással, marketing tevékenységgel az igények pontosabban felmérhetők és tervezhetők. Az átvethető feladatok piacbővülést, bevétel növekedést eredményezhetnek.

04 Lakossági megrendelések:

Vizsgálataink szerint kihasználatlan lehetőség van lakossági igények kielégítésében. A Kft. vezetése azt közölte, hogy ezen a területen minden jelentkező igényt kielégítenek. A lehetőségek és a jelenlegi tevékenységek figyelembe vételével a Felügyelő Bizottság tagjaival készült interjúk során megállapítottuk, hogy megfelelő kommunikációval és marketinggel ez a szegmens is bővíthető.

05 Csatornázási, vízelvezetési munkák piaca:

A vízmű társaság megszűnésével egy piaci rés keletkezik, ahova tevékenységbővítéssel a Kft. beléphet.

06 Céges hulladékszállítás:

A vállalkozások, cégek hulladékszállításának tevékenységi területén mutatkoznak fejlődési lehetőségek. A piac bővítésének egyik opcióját jelentheti ennek a területnek a feltárása.

07 Egyszerűsített foglalkoztatás lehetősége:

A dömping és szezonális jellegű munkák humán erőforrás többletigényeit az egyszerűsített foglalkoztatással ki lehet elégíteni.

08 A megszűnő vízmű társaság szakembereinek átvétele:

A vízmű társaság megszűnésével felszabaduló szakember kapacitás egy részét át lehet venni. Ez biztosíthatja az új feladatok elvégzéséhez és az új eszközök üzemeltetéséhez szükséges szakértelmet.

09 Új ügyrend és üzleti terv:

A tulajdonosi elvárások érvényesítésére és erősebb piaci fellépésre egy új ügyrend és egy megfelelő, marketing szemléletű üzleti terv kidolgozása lehetőséget adhat.

TKSZ Veszélyek (T)



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

T1 Önkormányzati megrendelések:

Az önkormányzati megrendelések száma és tartalma különböző okok miatt kedvezőtlenül változhat.

T2 A hulladékgazdálkodásról szóló törvény változása:

A hulladékgazdálkodással és környezetvédelemmel kapcsolatos jogszabályok változásai a Kft. főtevékenységét érinthetik. Ezt, mint reális kockázatot érdemes kiemelni.

T3 Az időszakos munkavállalók lojalitása:

A Kft. időszakos és dömping jellegű tevékenységeinél alkalmazott munkavállalókkal nem lehet minőségi munkát végezni.

T4 Konkurencia:

Jelenleg a szolgáltatási terület nagy részén a konkurencia árképzése jobban megfelel a piac igényeinek, a konkurensek jobb piacismerettel és marketing tevékenységgel rendelkeznek.

Törökszentmiklós Városi Önkormányzat Város-ellátó Szolgálat (VESZ) SWOT (GYELV) elemzése

Mint már korábban is kiemeltük, ezen SWOT analízis során nem vizsgáltuk a VESZ közétkeztetéshez kapcsolódó feladatait és szervezeti körülményeit.

VESZ Erősségek (S)

S1 Elhivatottság:

A VESZ munkatársai feladataikat az elvárhatónál nagyobb elhivatottsággal végzik. Ez az attitűd hozzájárult ahhoz, hogy a VESZ, mint új szervezet, viszonylag zökkenőmentesen alkalmazkodott a jogszabályi változásokhoz és az új feladat-ellátás rendszeréhez.

S2 Szakértelem:

A VESZ meglévő munkatársainak szakértelme és tapasztalata megfelelő a feladatok magas szintű szakmai ellátásához.

S3 Munkamorál:

A VESZ vezetőinek és állandó alkalmazásban álló munkatársainak lelkiismeretes munkája, lojalitása a szervezet jelenleg jól működő területeinek egyik alapja.

S4 Jól kihasznált emberi erőforrások:

SZÉCHENYI 2020



MAGYAR
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Az intézmény-fenntartási és működtetési munkákhoz alkalmazott karbantartók szakértelme és munkaideje jól kihasználtság. A rugalmas szervezésnek köszönhetően a feladatokat az átlagosnál sokszor alacsonyabb létszámmal is megoldják. (Ugyanez a körülmény, más szempontból nézve gyengeségként is jelentkezik.)

VESZ Gyengeségek (W)

W1 Létszám és szakértelm hiány:

A VESZ munkatársak összességében megfelelő szakértelme mellett elmondható, hogy a működéshez a meglévő munkatársak szakértelmének *spektruma* nem elégséges. Más szóval nem a meglévő munkatársak szakértelme nem megfelelő, hanem arról van szó, hogy speciális szakértelemmel rendelkező személyek hiányoznak. A létszám és szakértelm hiányt együttesen tekintjük gyengeségnek, mivel a meglévő munkatársak kompetenciájának bővítése, képzésük nem oldaná meg a problémát.

W2 Számítástechnikai eszközök:

A jelenleg rendelkezésre álló eszközök teljesítménye és minősége a magas szintű munkavégzést nem támogatja. Ebbe a gyengeségbe nem számítjuk bele a szoftvereket.

W3 Karbantartási eszközök:

Az ingatlan- és épület-karbantartáshoz szükséges eszközök közül több hiányzik, a meglévők nem mindegyike alkalmas a feladat megfelelő minőségben történő elvégzésére, egy részük elavult.

W4 Számítástechnikai szoftverek:

A VESZ szerteágazó feladatait Excel táblák és néhány speciális szoftver segítségével tervezik, adminisztrálják és kontrollálják. Az egyes szoftverek közötti adatcsere nem megoldott. Bizonyos feladatokra nem áll rendelkezésre megfelelő szoftver. Ezen okok miatt sok a manuális adatkezelési és adattovábbítási feladat. Azon kívül, hogy ez hibalehetőséget rejt, csökkenti a munka hatékonyságát. Az adattovábbítás és adatkezelés a szükségesnél több időt vesz igénybe. Az ingatlangazdálkodás területén sincs megfelelő szoftver, például a könyvelési, számlázási feladatokra.

W5 Forráshiány:

Bizonyos feladatok elvégzését csak a források átcsoportosításával, a feladatok időbeli elcsúsztatásával, időben részekre bontásával lehet megvalósítani. A szervezet egészének hatékonyságát ez a körülmény rontja.

W6 Közfoglalkoztatás:

A közfoglalkoztatás keretében alkalmazott munkatársak szakértelme és hozzáállása az esetek többségében nem megfelelő. Ez többlet terhet ró az egyébként is teljesen kihasználtság munkatársakra, azok leterheltségét

nagymértékben növeli. A közfoglalkoztatás kockázati tényező.

W7 Fizetések (munkabérek):

A VESZ munkatársainak fizetése alacsonyabb a versenyszférában általános fizetéseknél. Figyelembe véve az általuk nyújtott teljesítményt és terhelésüket, ez a különbség még szembetűnőbb.

W8 Marketing és értékesítési tevékenység:

Nincs olyan munkatárs, akinek van szabad kapacitása és ért a marketinghez, értékesítéshez. Az ingatlanhasznosítás és bérbeadás, valamint a közterület-hasznosítás feladatkörben hiányzik a marketing- és értékesítési tevékenység. Ez a gyengeség közvetlen kihatással van a fenntarthatóságra és a költségvetési egyensúlyra.

W9 Feladat koordináció:

A jelenlegi Szervezeti és működési szabályzat, valamint a munkaköri leírások nem alkalmasak a hatékony, napi (rutinszerű) koordinációra. A folyamatok többségében nem sztenderdizáltak, nincsenek az eljárásokat sztenderdizáló leírások, protokollok.

VESZ Lehetőségek (O)

O1 Ingatlanhasznosítás:

A terembérlet és egyéb ingatlan bérbeadás még rejt tartalékokat, a lehetőség nincs teljesen kihasználva.

O2 Közfoglalkoztatás:

Megfelelő megvalósítás mellett lehetőséget jelent, hogy a közfoglalkoztatás keretei között alkalmazott személyek célzott kiválasztásával a hiányzó szakértelmet és kapacitást részben lehet pótolni.

O3 Feladathatékonyság:

A feladatok elvégzésének jobb koordinációja, hatékonyabb folyamatszervezés erőforrásokat szabadíthat fel.

O4 Hőszivattyús rendszerek:

A költségvetési egyensúly javítását és a fenntarthatóságot szolgálhatja az intézmények üzemeltetésében alkalmazható hőszivattyús fűtési eljárások bevezetése.

O5 Fogyasztástól független közműdíjak:

Bizonyos közműdíjak csökkenthetők a lekötött mennyiség (mérőkapacitás, biztosító-teljesítmény) csökkentésével.

VESZ Veszélyek (T)

T1 Jogszabályi változások:

Az intézményfenntartást érintő jogszabályok változása negatívan befolyásolhatja a VESZ működésének hatékonyságát, de mindenesetre kockázati tényezőt jelent.

T2 Létszámkeret változása:

A feladat-ellátáshoz rendelt létszámkeret változatlanul tartása, esetleges csökkentése a fenntarthatóságot érinti.

T3 Költségkeret változása:

Az egyes feladatokhoz rendelt költségkeretek csökkentése a feladatellátás minőségét veszélyeztetheti.

T4 Fizetőképes kereslet csökkenése:

Az ingatlanhasznosítást jelentősen befolyásolja a kiskereskedelemben jelenleg is mutakozó bérleti kereslet csökkenése.



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Összegzés

A tanácsadási folyamat első fázisában azonosítottuk, illetve kijelöltük a fejlesztési területeket. Mindkét terület esetén meghatároztuk a fókuszokat és SWOT analízis módszerrel feltérképeztük a jelenlegi helyzetet a két érintett szervezet belső tulajdonságainak (erősségek és gyenge pontok) feltérképezésével, valamint elemeztük a szervezetet érintő kockázatokat, veszélyeket.

A helyzetfeltáró elemzés véleményünk szerint legfontosabb területe a lehetőségek feltérképezése volt, mivel a lehetőségek képezik a hatékonyságnövelés, fenntartható gazdálkodás rövid-, közép és hosszú távú stratégiai kidolgozásának alapját.

Az felmérés és analízis eredményeként elkészült anyagot használjuk fel az interaktív szemináriumi munkák kiinduló anyagaként.