

## BESZÁMOLÓ

**Orosháza Város Önkormányzata**  
**ÁROP-1.A.5-2013-2013-0083** azonosítószámú,  
**„Orosháza Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése”**  
tárgyú pályázata kapcsán

### *I. Előzmények:*

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség útmutatója, amely **Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára** című **ÁROP-1.A.5-2013** kódszámú pályázati felhíváshoz adott ki, a következőket tartalmazta:

„Az Államreform Operatív Program (a továbbiakban: ÁROP) keretében 2007-2010. között több, önkormányzatok számára elérhető szervezetfejlesztési pályázati konstrukció is megvalósult.

A tervezett új fejlesztésekre vonatkozóan fontos figyelembe venni, hogy az önkormányzatok feladatköre, jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-jével, amikor a járási kormányhivatalok megkezdték működésüket, lezárva a megyei kormányhivatalok megalakulásával megkezdett közigazgatási átalakítást. Ez egyrészt azt jelenti, hogy az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorulnak és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé fog eltolódni. A feladatok és hatáskörök átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok fokozott figyelmet fordítsanak a település-menedzsment gyakorlat, valamint a munkatársak ezzel kapcsolatos készségeinek fejlesztésére.

Másrészt az átalakuló szervezet felépítésével, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztésével fontos a polgármesteri hivatalok működésének folytonosságának biztosítása, a folyamatok zökkenőmentes működtetéséhez a működési színvonal és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése és az ezzel kapcsolatos jó gyakorlatok és módszerek adaptálása az átalakítás során és azt követően.

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

- a világszintű gazdasági recesszió következtében visszaesett gazdasági teljesítményből adódó foglalkoztatási problémák;
- a társadalmi konfliktusok megelőzésének, kezelésének fokozódó szükségessége;
- a lakosságmegtartás kihívásai;
- a humánszolgáltatások újraszervezésének új körülményei;
- az uniós fejlesztési források pályázásához és szakszerű, hosszú távon is hatékony felhasználásához szükséges új feladatkörök;
- bizonyos településméreték esetében (járás, kistérség) komplex szolgáltatások megszervezésének szükségessége akár az államigazgatás rendszerének közvetlen fenntartói szerepvállalásával, akár a civil szféra bevonásával;
- helyi stratégiai programok kidolgozásának egyre növekvő jelentősége (jogszabályi kötelezettség, fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés)

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

### **Pályázat célja**

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

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) és a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Járási tv.) rendelkezéseinek megfelelően megváltozik az önkormányzatok feladatköre, amely a polgármesteri hivatalok, az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében is változásokat tesz szükségessé – a pályázat egyik célja a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.

Az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt.

### **Pályázatban megvalósítható intézkedési területek**

A korábbi projektek tanulásaiból kiindulva és pozitív tapasztalatait továbbfejlesztve jelen pályázati konstrukció keretében konkrét, jól körülhatárolható, alábbi **fejlesztési intézkedések végrehajtására lehetett pályázni:**

*A Magary Program **szervezet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések:***

**1. ÁROP-1.A.2. számú A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című nyertes pályázatában vállalt intézkedések felülvizsgálata.** (Azon szervezetek számára kötelező, akik részt vettek ebben a korábbi ÁROP projektben).

**2. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata,** valamint a kiszervezett és

kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok és egyéb, önkormányzati irányítás alá tartozó szervezetek tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.

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

3. A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a **költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása** és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása. A tevékenységet a **projekt fizikai befejezésének (az utolsó projekttevékenység fizikai teljesítése) legkésőbbi időpontjáig 2014. december 31.-ig meg kell valósítani azzal a feltétellel, hogy a „Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány” célérték elérésének időpontja 2014. szeptember 30.-ig teljesül.**

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

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

6. Az új feladat ellátási rend hatékony megszervezését támogató **intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer** alkalmazása. Hatékonyságelemzésére, működés-átvilágítására, fenntartói döntéseinek hatás- és költségelemzésére, optimális intézményszerkezet kialakítására, költségvetés tervezésre, működési modellezésére alkalmas eszköz bevezetése.

7. **Térségi feladat-ellátási modell kialakítása** és megvalósítása az önként vállalható és térségi szinten ellátható feladatvállalások vonatkozásában.

8. Térségi szinten, több önkormányzat tekintetében a **funkcionális tevékenységek**, vagyongazdálkodási, település- és intézményüzemeltetési (pl. étkeztetés, takarítás stb.) feladatok közös megszervezésének, **ellátási modelljének vizsgálata**, az új modell megvalósítása.

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

9. A lakosság körében **átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről.** Az lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése minimum egy adekvát módszer (pl. kérdőív,

személyes megkérdezés, online adatgyűjtés, telefonos interjú stb.) alkalmazásával minimum két időintervallumban.

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

11. A közszolgáltatások nyújtásának és a szervezet működésének folyamatos, ciklikus minőségfejlesztése érdekében nemzetközileg elfogadott minőség-menedzsment modell bevezetése vagy felülvizsgálatához, például a közigazgatásra adaptált **Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework; CAF) alkalmazása révén**. A megújított CAF 2013-as modell bevezetéséhez és alkalmazásához nyújt segítséget a kormányzati CAF honlap (<https://caf.kim.gov.hu>), amelyen az ingyenesen használható online önértékelési kérdőívkitöltő szoftveren túlmenően módszertani segédanyagok is feltöltésre kerülnek.

*A Magary Program **személyzet beavatkozási területéhez** kapcsolódó intézkedések:*

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

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

## **II. Orosháza Város Önkormányzata projektjében megvalósítandó elemek és pályázat szerinti részletezésük:**

a) *Magary Program **szervezet beavatkozási területéhez** kapcsolódó intézkedések közül*

2. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a **támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata**, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok és egyéb, önkormányzati irányítás alá tartozó szervezetek tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

Vizsgálni kell az önkormányzati feladatok változása által érintett támogató infrastruktúrára támaszkodás igényét, valamint a szóban forgó feladatokhoz kötődő szerződéses kapcsolatokat.

Módja: fel kell térképezni az önkormányzat támogató infrastruktúráját, utána meg kell vizsgálni, hogy milyen mértékben változott ezek igénybevétele, kihasználtsága; van-e olyan indokolt változás, amely a támogató infrastruktúrában szükséges módosításokat tesz szükségessé. A költségvetési helyzet áttekintésével összhangban kell végezni.

A kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok vizsgálata során - a költségvetési helyzet vizsgálata és opciók kialakítása feladattal párhuzamosan - meg kell vizsgálni a kiszervezések gazdasági, minőségi hatásait.

Az intézményirányítás modell áttekintése, felülvizsgálata keretében vizsgálandó, hogy az önkormányzat és intézményei, 100% tulajdonú cégei között hogyan szabályozottak, valamint hogyan működnek az irányítási és ellenőrzési folyamatok.

b) *Magary Program feladat beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések közül*

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

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

A jelenlegi feltételrendszer keretei között kell újragondolni, következetesebben érvényesíteni azokat az alapelveket, amelyekre egy viszonylag stabil önkormányzati gazdálkodás épülhet. Általános cél: az önkormányzati gazdálkodásban a működés fenntarthatóságának, egyensúlyának biztosítása.

Az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének értékeléséhez meg kell vizsgálni a költségvetésben szereplő tételeket, a bevételeket és kiadásokat. A költségvetési koncepciók elkészítésekor elengedhetetlen valamennyi, az önkormányzat által ellátott feladat számbavétele, a források függvényében a feladatok rangsorolása, valamint a feladat ellátás módjának és színvonalának áttekintése. A feladatok tekintetében szét kell választani a kötelező és az önként vállalt feladatokat. Vizsgálandó az önkormányzat által ellátott feladatok feladat ellátási szintje, illetve a feladat ellátási szint változásának költségvetés kiadási és bevételi oldalára gyakorolt hatása.

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

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

A feladat keretében vizsgálatra kerül a köznevelési-oktatási, szociális, gyermekvédelmi, étkeztetési feladatellátás, feltárásra kerülnek a bevétel-növelési, megtakarítási és minőségnövelési lehetőségek.

6. Az új feladat ellátási rend hatékony megszervezését támogató **intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer** alkalmazása. Hatékonyságelemzésére, működés-átvilágítására, fenntartói döntéseinek hatás- és költségelemzésére, optimális intézményszerkezet kialakítására, költségvetés tervezésre, működési modellezésére alkalmas eszköz bevezetése.

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

Az új feladat-ellátási rend hatékony megszervezését támogató intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer beszerzése és bevezetése.

c) *Magyary Program eljárás beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések közül*

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

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

A lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése történt, egy adekvát módszer (személyes, papír alapú adatfelvétel) alkalmazásával két időintervallumban. A pályázati kiírás szerint a lakosság előírt 5%-ának (bővítve 1500 fő) véleményét, igényeit, javaslatait mértük fel, gondolva az egyes témakörökben kompetens/érintett válaszadók pontosabb körülhatárolására is. Az adatfelvétel után az adatok rögzítését, összesítését, értékelését elektronikusan kell elvégezni, így biztosítva adatbázisok kiépítését, az idősoros és tematikus lekérdezések és az összehasonlítások lehetőségét.

A felmérés két alkalommal készült. Első felmérés a projekt kezdeti időszakában: 2014. április-május hónapban, majd a projekt végén, amikor már a bevezetett változásokat hatásait is tudja értékelni az adatfelvétel, 2014. novemberben.

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

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

Az önkormányzati működés szakmai és támogató folyamatainak feltérképezése, kiválasztva azon elemeket, amelyek átalakítása várhatóan jelentős erőforrás-megtakarítással járhat, ezeket elemzi és optimalizálja, majd elkészíti a módosított szervezeti szabályokat, végül nyomon követi a változás végrehajtását és eredményességét.

A vizsgálat során előzetesen priorizált területek:

- Iskolák működtetése

- Járási Hivatal és Polgármesteri Hivatal közötti hatáskörmegosztásból eredő párhuzamos feladatok (pl. népesség-nyilvántartási feladatok, állatvédelmi feladatok)
- Rendezvényszervezés

Az elemzés során megállapított ismeretek tükrében az optimalizálás hatással lehet a szervezeti struktúrára és az információáramlásra is.

d) *Magyary Program személyzet beavatkozási területéhez kapcsolódó intézkedések közül*

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

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

Polgármesteri hivatal személyi állomány változásának értékelése: áttekintendő, hogy 2013.01.01. után több havi munka tapasztalata után milyen hatékonysággal működik az átalakított szervezet, hol vannak szűk keresztmetszetek. Ennek módja interjúk, workshop-ok keretében a változás vizsgálata, valamint analitikus eszközzel a javaslatok összeállítása, majd a döntést követően a szervezeti változások végrehajtása.

Önkormányzati intézmények és jelentősebb foglalkoztatók személyi állományának vizsgálata: Cél az önkormányzat költségvetési helyzetének javítása érdekében az intézmények és jelentősebb foglalkoztatók személyi állományának minőségi és mennyiségi mutatóit áttekintetni, és javaslatot tenni a munkaköri és szervezeti besorolásokra, szükség esetén javaslatot tenni a munkaerő-gazdálkodási gyakorlat változására. A munkaerő-tervezés alapvető célja az emberi erőforrások optimalizált felhasználása a szervezet felépítéssel és célokkal összhangban.

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

Résztevékenységek, megvalósítás módszerei:

A projekt során kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedéseket a projekt utolsó legalább három hónapjában, a projekt lezárultáig meg kell valósítani. Ennek hatékony támogatása, hogy az intézkedéseket nyomon kell követni, valamint szakmailag támogatni szükséges.

A nyomon követés fő eszköze a projektmenedzsment módszertanokra alapul, amely során:

1. részletesen meg kell tervezni a megvalósítandó intézkedések feladat- és ütemtervét,
2. megfelelő humán erőforrást kell a feladatokhoz allokálni,

3. rendszeres státuszjelentés keretében tájékoztatni kell a feladatok előrehaladásáról a projektirányítást,
4. időben menedzselni kell a felmerülő kockázatokat.

### **III. A pályázat során készült dokumentumok megállapításai**

#### **a) Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata (Tanácsadói dokumentum)**

**A tanulmány célja** többek között, hogy ismerteti, hogy hogyan változik a feladat-ellátás rendje a támogató infrastruktúra tekintetében, különös tekintettel a szerződéses kapcsolatokra, valamint a kiszervezett és kiszervezhető feladatokra.

A tanulmány másik fókuszpontja az intézményirányítási modell elkészítése, illetve felülvizsgálata.

#### **Megállapítások:**

A hivatali SZMSZ nem tartalmaz intézményirányítási modellt. Az intézményirányítás a gyakorlatban az intézmények és gazdasági társaságok feladata, az önkormányzat tanácsadóként és ellenőrző szervként van jelen az irányításban, mely során a jelentős döntéseket a képviselőtestület hozza meg, illetve ellenőrzi. Az ellenőrző szerep az éves költségvetés elfogadásán és az intézmények, társaságok éves beszámoltatásán keresztül valósul meg.

A Feladat-ellátási és finanszírozási modell során megállapításra került, hogy jelenleg az önkormányzati feladatellátás során az intézményekbe kiszervezett feladatok között nagy számban vannak olyanok, melyek hatékonyságát és minőségét objektív szám adatok híján nehézkes valósan és alátámaszthatóan értékelni.

#### **Javaslat:**

Az intézményirányítás fejlesztésére javasolják eszközként bevezetni az önkormányzat által ellátandó összes feladat listájának naprakész vezetését, valamint hogy minden ellátandó önként vállalt és kötelező feladathoz legyen felelős vezető hozzárendelve.

**A hatékony intézményirányítás lehetőségei, fejlesztése:** az intézmények képessége fejlődjön feladatiak ellátására, valóban értékteremtő módon vehessenek részt a helyi közösségi életben.

A stratégia meghatározása és kiépítése elengedhetetlen ahhoz, hogy az alkalmazottak ismerjék a pontos elvárásokat, megértsék az intézmény, gazdasági társaság céljait, működési elvét, üzenetét. Ehhez járul hozzá a szervezetek között és a szervezeten belüli kommunikáció.

Javaslatként megfogalmazódott, hogy a következő szakmai szempont kerüljenek érvényesítésre a kommunikációs támogató infrastruktúra alkalmazását a gazdasági társaságok és intézmények esetében:

1. Végezzen rendszeresen ügyfélélegedtség mérést. Az elégedettségmérés vonatkozhat az ügyfelek elégedettségi szintjének mérésére vagy éppen a



- véleményeik megismerésére. Ennek megfelelően választhat a különböző módszerek közül.
2. A gazdasági társaságoknak, intézménynek legyen kitűzött célja és stratégiája. Ez jelenjen meg írásban, tegyék a vezetők elérhetővé, fordítsanak arra figyelmet, hogy megismertessék a munkatársakkal. A munkatársak kapjanak arról tájékoztatást, hogy a szervezet stratégiájához ők hogyan tudnak hozzátenni saját munkájukkal.
  3. A belső kommunikáció rendszerének megfelelő működése segíti az intézmények és a gazdasági társaságok sikerét. Szükséges, hogy a megfelelő szinteken az alkalmazottak és a vezetőség között megvalósuljon a kölcsönös kommunikáció. Ennek módszere a belső kommunikációs eszközök alkalmazása és a kommunikációs csatornák megléte, fejlesztése.
  4. A szervezet (gazdasági társaság, intézmény) időnként tekintsen önmagára. Készítsen a meglévő adataiból, információiból elemzést, azt belső szervezeti fejlesztő megbeszéléseken tökéletesítse. Az elemzés eredményeiből döntések szülessenek.
  5. A gazdasági társaságok, intézmények keressenek jó gyakorlatokat a környezetükben. Monitorozzák az online felületeket, az elérhető eszközökön megtalálható információkat. Orosháza Város Önkormányzata szorgalmazza és segítse intézményvezetőit, gazdasági társaságainak menedzsmentjét a konferenciákon, szakmai összejöveteleken a részvételre, hogy ez is inspirálja a továbblépésre, a legjobb gyakorlatok alkalmazására a szervezetet.

**b) Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása egyes tevékenységek kiszervezésében (Tanácsadói dokumentum)**

A tanulmányban az állami fenntartásba vett köznevelési intézmények vonatkozásában vizsgálatra kerültek az önkormányzati feladatkörben maradó működtetési feladatok.

**A tanulmány célja,** annak megállapítása, hogy az intézmények takarításának kiszervezése, amely felmerült, mint költségmegtakarítási lehetőség valóban jelentene-e költség megtakarítást, illetve milyen módon hatna a gazdálkodási folyamatokra a különböző rövid közép és hosszú távon. Elegendő információ adása a vezetés részére arra nézve, hogy milyen tevékenységeket milyen konstrukcióban érdemes kiszervezni.

**Megállapítások és javaslatok:**

A tanulmányban használt modell előnye a stratégiai és költséghatékonysági szempontok integrált kezelése, a döntések szakmai alapra helyezésével a hatalmi szempontok háttérbeszorítása és a gyakorlatorientált, megvalósíthatóságra nagyhangsúlyt helyező jellege.

**A kiszervezés mellett szóló érvek**

**Költségcsökkentés:** A számításokból kitűnik, hogy a kiszervezéssel 16%-os költség csökkenés érhető el, mert nem kell a kiszervezett tevékenység összes részfolyamatát

közvetlenül finanszírozni, helyette csak egy szolgáltatásért kell fizetnie, amely kedvezőbb és tervezhetőbb finanszírozási kereteket biztosít.

**Gyorsabb funkciókezelés:** Az egyes feladatok gyorsabban és rugalmasabban megoldhatók, mivel a vállalkozásnak minden esetben kell, hogy olyan erőforrásai legyenek, melyek adott esetekben „hadra foghatóak”

**Rugalmasság:** Ha a szervezet nem elégedett outsourcing partnerével, a szerződés lejártával kereshet másik szolgáltatót a tevékenység elvégzésére. Házon belüli megoldások esetében a feladatvégzés nehezebben és jóval nagyobb költségek mellett változtatható.

**Technológiai újítások megjelenése:** Az épület tisztítására szakosodott vállalkozás, olyan technológiákat, anyagokat, berendezéseket vezet be, amely nem csak javítja a szolgáltatás minőségét, hanem az állag megővást is segíti.

**Egyszerűbb működés:** Az outsourcing révén a szervezet világosabban látja belső erőforrásait, adott esetben egyszerűbben képes átcsoportosítani azokat. Lehetővé teszi a mag tevékenységekre való koncentrációt. Az egész folyamat könnyebben szankcionálható. Csökken a menedzsment idő. A leegyszerűsödött körülmények új utakat nyithatnak további kreatív megoldások felé.

**Kockázat megosztás:** A megállapodás által a megbízó kockázati tényezői csökkennek.. A szerződéses megállapodás során, az ügyfél a tevékenység megvalósulásának rizikóját áthárítja a szolgáltatóra. A szolgáltatás megvalósulását egy hivatalos szerződés biztosítja pénzbüntetésekkel, és egyéb jogi kárpótlásokkal.

**Esélykiegyenlítés:** Az outsourcing lehetőséget biztosít a városi kis-, és középvállalkozások számára. Ily módon járul hozzá a piaci verseny fokozásához. Valamint növeli a városadó bevételeit.

### **Kiszervezés ellen szóló érvek**

**Rossz szolgáltató választása:** Lényeges a jó szolgáltató kiválasztása. Amennyiben nem megfelelő képen előminősített szolgáltató kerül kiválasztásra abban az esetben romolhatnak a minőségi mutatók illetve meghiúsulhat a munkák elvégzése.

Javaslat: A szolgáltatók pályázat útján történő kiválasztása. Referenciák és minősítések értékelése.

**Rugalmatlan szerződés:** A szerződésben a feleknek meg kell állapodni a feladat elvégzésének irányítási feltételeiben állapodni meg. Érdemes kerülni a rugalmatlan outsourcing szerződéseket. Fontos, hogy a szerződés teret hagyjon a meglepetésszerűen felmerülő problémák szabályozott keretek között történő kreatív megoldásainak.

Javaslat: Egy jó szerződés precíz, ösztönző hatású, rugalmas és nem hagy kiskapukat.

**Személyi kérdések figyelmen kívül hagyása:** A kiszervezés a dolgozók számára negatív hatással járhat. A kiszervezés folyamán úgy kell eljárni, hogy figyelembe vételre kerüljenek a személyi kérdések is. Meg kell vizsgálni a nyugdíjazások lehetőségét valamint, hogy a felszabaduló munkaerőt tudja-e az Önkormányzat más munkakörben foglalkoztatni.

Javaslat: Lehet a kiszervezési pályázati kiírás része, hogy a vállalkozásnak a dolgozók egy részének tekintetében tovább foglalkoztatási kötelezettsége van.

**A kiszervezett tevékenység feletti irányítás elvesztése:** Az önkormányzat számára különösen fontos, hogy ne veszítse el az irányítást a kiszervezett tevékenység felett.

Mindig össze kell tudnia egyeztetni a tevékenység megvalósítását a minőségi elvárásokkal. Az ellenőrzés és teljesítménymérés feltételeit a szerződésben rögzítik.

Javaslat: A folyamatok monitorozása képessé kell tenni a szervezetet. A monitorozásnak legalább kétszintűnek kell lenni és erre megfelelő erőforrásokat kell allokálni.

**Rejtett költségek felbukkanása:** Az outsourcing általában költségcsökkentést és hosszú távú megtakarításokat ígér. Mindezek mellett nem szabad megfeledkezni az ügylet megvalósítása közben felmerülő költségekről sem.

Javaslat: Tervezni kell a kiszervezés tranzakciós költségeit, mint például a szolgáltató keresés, információgyűjtés, szerződéskötés, munkaerő-átcsoportosítás vagy a vártnál hosszabb ideig tartó átadásból létrejövő kiadásokat. Számításba kell venni az irányítási költségeket az egyezség ellenőrzése miatt keletkezett költségeket.

### **c) Önkormányzat működtetésében levő intézménnyel kapcsolatos feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása (Vezetői konzultáció (WS))**

**A dokumentum célja,** E dokumentum azzal a céllal készült, hogy dokumentálja Orosháza Város Önkormányzatának Államreform Operatív Program keretén belül végzett szervezettefejlesztési tanácsadási folyamatának (módszertana illetve eredményei) dokumentálása. Annak a tudásmennyiségnek és tapasztalatnak összegzése, mely a közös interaktív munka során Orosháza Város Önkormányzatának illetve Polgármesteri Hivatalának munkatársaival együtt értékteremtő alapot nyújt a város és a hivatal fejlődéséhez.

#### **Megállapítások:**

Az alap- és középfokú oktatási intézmények működtetése során tett költségcsökkentési lépések:

- Az önkormányzati tulajdonban levő oktatási intézmények építményeinek biztosítási szerződése egységesítésre került.
- Az oktatási intézmények munkatársai egy szolgáltató flottájába tartozó telefont kaptak. Ennek következtében a távközlési díjak csökkentek.
- A víz-, elektromos áram és gáz-díjak felülvizsgálásra kerültek, és új szerződéseket kötöttek a kondíciók jelentős javításával. Az új szerződések 2015. évig érvényesek, lejáratuk után az újratárgyalás indokolt lehet.
- Orosháza Város Önkormányzatának oktatási intézményei működtetéséhez nem használ gépkocsit, így annak üzemanyag-költsége nem jelent kiadást.
- A nem közbeszerzési eljárás alá eső beszerzések esetében kizárólag legalább három beérkező ajánlat közül kell kiválasztani a legkedvezőbb feltételekkel rendelkezőt.
- Az oktatási intézményekben szükséges és felmerülő karbantartást, szerelői munkát alkalmazásában álló karbantartók látják el, ennek köszönhetően csak speciális esetben kell szolgáltatási díjjal számolni.
- A tisztítószer beszerzése központosított. A termék gyártója és képviselője rendszeres képzést tart a takarítóknak a megfelelő mennyiségű tisztítószer

használatáról, illetve az új termékek felhasználásáról. Tapasztalati érték, hogy a szükségesnél több tisztítószer felhasználása közel 20%-kal csökkenti a vegyszerfelhasználást.

#### Javaslatok:

##### - Energetikai felújítások folytatása:

Az eddigi energetikai felújításoknak, főként a napelemek és napkollektorok beszerelésének, valamint a hőszigetelés megoldásának és a nyílászárók cseréjének köszönhetően jelentős megtakarítás jelentkezik az intézmények energia-költségében.

A következő megnyíló pályázati lehetőség esetén Orosháza Város Önkormányzata végezze el a Rákóczitelepi Általános iskola hőszigetelését, a nyílászárók cseréjét valamint a gépészeti berendezések cseréjét.

##### Indoklás:

Miután ezek a rendszerek 2014 őszén kerülnek illetve részben kerültek telepítésre, a várható energia-megtakarítás csupán előzetes becslésekre és kalkulációkra hagyatkozik.

Ennek alapján a jövőben az éves energiaköltség-megtakarítás intézményenként közel 1,6 millió Forint nagyságrendben várható.

Mindezen kalkulációk indokolttá teszik, hogy az energetikai felújításokat és beruházásokat folytassa Orosháza Város Önkormányzata. A pályázati lehetőségek teljes kiaknázása megfelelő forrást biztosít a még eddig nem korszerűsített Rákóczitelepi Általános Iskola teljes energetikai felújítására. A geotermikus energia felhasználására kiírandó pályázat is vonzó lehetőség, ám ez minden oktatási intézményt érint.

##### - Helyi vállalkozók bevonása

A tanácsadó – szakmai tapasztalatokra és működő jó példákra hivatkozva – javasolja, hogy Orosháza Város Önkormányzata illetve Polgármesteri Hivatala vegye fel a kapcsolatot a helyi vállalkozásokat tömörítő kamarával, illetve a helyi gazdasági társaságokat tömörítő egyéb szakmai szervezetekkel.

A kapcsolatfelvétel terjedjen ki arra, hogy a helyi vállalkozásokat – akár egy rendezvény, vállalkozói est, bál stb. – keretén belül tájékoztassák a város terveiről, a folyamatban levő projektekről. Az ilyen alkalmak alkalmasak az üzleti kapcsolatok megalapozásán kívül arra, hogy a vállalkozók igényeit, elvárásait megismerjék, s elmozduljanak a vállalkozásbarát és vállalkozásösztönző önkormányzatiság felé.

Ami ennél azonban jóval fontosabb, az az, hogy a helyi vállalkozásokat felkérhető az oktatási intézmények támogatására. A támogatás lehet tárgyi vagy adomány-jellegű, de akár felajánlott szolgáltatás, vagy árendedmény is.

##### Indoklás:

A helyi vállalkozások általában szívesen kötődnek a város vezetéséhez. A kiépített jó hivatali kapcsolat számukra a jogszerű működés biztosítója. A legtöbb vállalat ma már magától értetődően kezeli a társadalmi felelősségvállalás kérdését. Így jó eséllyel lehet költségcsökkentést vagy akár bevétel-növekedést generálni a helyi cégek bevonásával.

- **Dologi kiadások csökkentése**  
Az alap- és középfokú oktatási intézmények működtetéséhez szükséges dologi kiadások felülvizsgálata, illetve lépések tétele azok csökkentésére.
  - A dologi kiadások tételes elemzése alapján azok felosztása a beszerzési forrás szerint. Éves mennyiségek összegzése
  - Az éves beszerzési mennyiségek alapján a szerződések újratárgyalása
  - Az összes szállító ismételt megversenyeztetése, illetve új szállítói pályázatok kiírása, új szállítók felkutatásaIndoklás:  
Az oktatási intézmények mindegyikében közel azonos feltételeket kell biztosítani a működéshez. Ehhez közel azonos termékkört kell beszerezni. A beszerzés központosítása és a megrendelt mennyiségek összevonása, valamint a szállítások ütemezése – tapasztalati érték alapján – legalább 3-5%-os árcsökkenést von maga után.
  
- **A működtetés feladatellátás új rendjének bevezetése**  
Tanácsadói javaslat, hogy a jelenlegi egyedi és naponkénti költségjövőahagyások kerüljenek rendszerbe. A jelenlegi feladatellátás során az adminisztrációs munka folyamatos, és igen nagy mennyiségű.  
Javasolják, hogy az intézmények kapjanak információt a rendelkezésükre álló havi keretösszegekről, majd ezen belül gazdálkodjanak, s az elszámolások, a számlák leigazolása és az utalások heti vagy kétheti rendszerességgel történjenek.  
Indoklás:  
Az intézmények által igényelt összegek általában előre tervezhetők, s nem ad hoc jellegűek, vagy sürgős beszerzést igényelnek. Ezért az összes oktatási intézményt együttesen kezelő Oktatási és Kulturális Csoport vezetője számára sem indokolt a költségek engedélyezése azonnal, napi szinten, ad hoc jelleggel.
  
- **Az intézményi vezetők felelős gazdálkodásának elősegítése**  
A javaslat lényege, hogy a Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Irodájának és Oktatási és Kulturális Csoportjának irányításával készüljön el egy oktatás, tréning-tervezet az oktatási intézmények munkatársai számára „*Felelős gazdálkodás*” címmel.  
Indoklás:  
Az intézményvezetők jelenleg nem vesznek részt sem a költségvetési tervezésben, sem a költségek folyamatos kontrolling tevékenységében.  
A gazdálkodásuk tervezhetősége a kollégák bevonásával előnyösen hathat a későbbi költséghatékony gazdálkodásra.

#### **d) Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer bevezetése**

**A dokumentáció célja**, hogy megismertesse azokat a működési területeket, illesztési pontokat, amelyek a vizsgálati, tanácsadási folyamat során felszínre kerültek. A tanulmányban bemutatásra kerülnek azok a területek, amelyekben a döntések előkészítése megalapozottabbá válik.

A vezetői információs rendszer szoftver használatának rövid ismertetés is elvégzésre került (ez azért fontos, mert világosan látszik, hogy milyen témákban milyen módon történik meg a szervezet döntési folyamatainak a támogatása).

#### **Megállapítások:**

A Vezetői Információs Rendszer (VIR) meghatározása: Olyan szoftver, amely egy szervezet információs rendszerére épül, és ebből egy előre kidolgozott működési modell alapján szűri ki a vezetők számára azt az információt, amire az ügyviteli, üzleti folyamatok irányításához leginkább szükség van. A VIR nem dolgozik bele a szervezeti adatbázisba, onnan csak kiválasztja a megfelelő információkat és adatokat.

#### **A VIR bevezetésének legfőbb indokai:**

- A modern szervezetek egyik legfontosabb struktúraalakító tényezője az informatika.
- Az információs rendszer sokdimenziós.
- A különböző szakterületek és folyamatok információinak összekapcsolásával, elemzésével, multidimenzionális modellek segítségével támogatja a vezetők döntését.
- Segíti a tervezett és tényleges adatok összehasonlítását.
- Egyszerűen kezelhető.
- Azonnali, valós idejű kimutatások készítésére képes.

A VIR pontos működéséhez, mindenekeelőtt egy részletes adatbázisra van szükség. A VIR ezeket az adatokat képes rendszerezve, egy sokkal átláthatóbb módon bemutatni nekünk, képekkel, diagramokkal, táblázatokkal.

#### **A VIR felhasználási területei**

A beszerzési döntésnél a következő igények indokolták a beszerzést: a működés ellenőrzés, a menedzsment ellenőrzés és a stratégiai tervezés.

A döntéshozatal VIR támogatása egy szervezeten belül a döntéshozatal folyamatának három fázisával írható le, melyek a feltárás, a döntés megtervezése és a választás.

A VIR modul lényeges feladata, hogy a felmerülő vezetői információs igényeket kielégítse, s ezzel elősegítse a megalapozott és gyors döntések meghozatalát.

A VIR-modul menüpontjai alapvetően három feladat köré csoportosíthatók, úgy, mint tervezés, költségvetés, beszámolás.

**e) Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újrászervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata (Felülvizsgált szakmai támogató folyamatok és tanácsadói javaslatcsomag)**

**A dokumentáció célja**, hogy a felülvizsgálat során olyan fejlesztési területek kerüljenek feltárássra, melyek optimalizálása, illetve ezt követően a vonatkozó belső szabályzat módosítása eredményeképpen a folyamatok erőforrás-igénye csökken.

**Megállapítások és javaslatok:**

A feltárás **kis csoportban, team-coaching módszertannal támogatva** történt. A módszertan lehetővé teszi a nyílt és befogadó kommunikációt, növelve ezzel az eredményességet.

A feltárást követően a három legfontosabb fejlesztendő terület kiválasztásában a prioritizálási eszközök és módszerek segítettek.

**A feltárt felülvizsgálandó folyamatok**

1. Orosháza Város Önkormányzata működtetésében álló **alapfokú és középfokú oktatási intézmények működtetési folyamatának részletes elemzése** és felülvizsgálata, melyet a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény szabályoz.
2. Az **Általános Igazgatási Csoport** munkájában és feladatellátásában a Járási Hivatal és a Polgármesteri Hivatal közötti hatáskörmegosztásból eredő párhuzamos feladatok felülvizsgálata válik szükségessé, különös tekintettel a polgárok **személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról** szóló 1992. évi LXVI. törvény rendelkezését tekintve. A jelenlegi kettős ügyintézés illetve a nagy leterheltség az Általános Igazgatási Csoport szervezeti és folyamatbeli módosítást tesz szükségessé.
3. Az **Általános Igazgatási Csoport** működésében a párhuzamos eljárások felülvizsgálata szükséges a **birtokvédelmi eljárások** ügyében. A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 5:8§ (1) bekezdése kimondja, hogy „A birtokos egy éven belül a jegyzőtől is kérheti az eredeti birokállapot helyreállítását vagy a zavarás megszüntetését.” Kedvező hatású volt a Ptk. azon módosítása, hogy a bíróságoknak kiterjesztette az egy éven belüli birtoksérelemek kapcsán az eljárási lehetőségét. Az módosítás viszont nem részletezi, hogy mely esetekben legyen elsődlegesen eljáró hatóság a bíróság, és mely esetekben a települési jegyző.
4. Az **Általános Igazgatási Csoportban** gondot okoz az **elektronikus anyakönyv rendszer használata**, mivel az a fejlesztés igen kezdetleges formájában került a felhasználókhoz. Az órákon át tartó adatrögzítés és a kevésbé felhasználóbarát felület az eltelt idő alatt ugyan javuló tendenciát mutat, de szükségessé válik a munkafolyamat felülvizsgálata, és megoldás keresése a folyamatos ügyfélpanaszok és túlterheltség megoldására.
5. Az **Építéshatóság** területén az **ÉTDR rendszerrel kapcsolatos problémák** feltárása és kezelése azért válik szükségessé, mert az elektronikus építésügyi

eljárási rendszerben a cél az iratok számának csökkentése és az adminisztráció egyszerűsítése lenne, ám a jelenlegi eljárási rend és szabályozás szerint az iratokat iktatni kell. Ehhez azokat ki kell nyomtatni, azaz a papír alapú dokumentumok száma nem csökkenhet ez által, és az adminisztráció is csak nő. Az elektronikus iktatási rendszer létezik, de jelenleg nincs a két rendszer között kapcsolat.

A három legfontosabb fejlesztendő terület

### 1. számú javaslati téma: a személyi adatok és lakcímek párhuzamos nyilvántartásának kérdése

*A polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról szóló 1992. évi LXVI. törvény rendelkezik a személyi és címnyilvántartás szervezetéről, hatásköri és illetékességi szabályairól.*

*A fenti szabályozás értelmében nyilvántartások vezetése, adatok frissítése nem csupán egy közigazgatási szerv feladata, hanem jelen van a Polgármesteri Hivatal jegyzője, mint a feladat címzettje, továbbá a Járási Hivatal.*

*A címnyilvántartás tekintetében kifejezetten a jegyzőhöz rendeli megállapítani az illetékességi területén lévő települési címeket, azonban a feldolgozott adatváltozás alapiratait már haladéktalanul továbbítani kell a Járási Hivatal felé.*

*Problémát okoz az érintett ügyfélkörnek a dupla ügyintézés, mivel új lakcíme létrehozásához két eljáró hatóság előtt is meg kell jelenni, amely szervek között – ha csekély is – de földrajzi távolság található.*

*A polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról szóló 1992. évi LXVI. törvény végrehajtásáról szóló 146/1993. (X.26.) kormányrendelet lehetőséget biztosít a polgármesteri hivatal ügyintézőinek a közvetlen adatszolgáltatásra a nyilvántartásból. Az adatokhoz biztosított a hozzáférés a Járási Hivatal útján is, de annak ügyintézési ideje sokkal lassabb, kevésbé kiszámítható.*

Ezen kívül feltárára került az is, hogy:

*„Problémát jelent az Általános Igazgatási Csoporton belüli a jelentős leterheltség, így egy plusz létszám jelentős segítséget nyújtana a gyors, hatékony ügyintézésben, mivel jelenleg a csoportvezető látja el címnyilvántartással kapcsolatos feladatokat.”*

#### **Javaslat a folyamat átszervezésére:**

A Polgármesteri Hivatal ügyfélforgalma és ügyfélkezelési munkájának tehermentesítése azt indokolná, hogy minden, lakcím-nyilvántartási ügy esetében az ügyfelek a Járási Hivatalhoz forduljanak, hiszen ezt a fenti helyzet-megállapításban is szereplő törvény megengedi.

Annak tudatában azonban, hogy – tapasztalati érték szerint – ott az ügyintézés ideje lassabb és kevésbé kiszámítható, az ügyfelek és a lakosság iránti elkötelezettség okán a csoport ügyintézési rendjének átszervezése látszik járható útnak.

Orosháza Város Önkormányzatának küldetése – azaz a maximális ügyfél-elégedettség és a törvényesség betartása – szerint csak a helyi ügyfélszolgálat átszervezése lehet járható út.

Javasoljuk, hogy a csoportvezető által végzett lakcím-nyilvántartási feladat kerüljön a csoporton belül másik kolléga feladatkörébe, illetve javasoljuk, hogy a feladat ellátására és egyéb adminisztratív tevékenységek ellátására kerüljön felvételre egy fő adminisztratív munkatárs rész munkaidőben.



Ebben az esetben javaslom, hogy mérlegeljék azt, miként lehet előnyben részesíteni a közfoglalkoztatás nyújtotta lehetőségeket, illetve a gyermekgondozási segélyről illetve gyermekgondozási díjról visszatérő édesanyák foglalkoztatását is. Javaslom, hogy kerüljön megvizsgálásra az a lehetőség, hogy a címnyilvántartást fogyatékkal élő rész munkaidős is el tudja-e látni.

## 2. számú javaslati téma: A birtokvédelmi ügyek

*A Járási Bíróság és a Polgármesteri Hivatal közötti hatáskörmegosztásból eredő párhuzamos feladatok*

*A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 5:8§ (1) bekezdése kimondja, hogy „A birtokos egy éven belül a jegyzőtől is kérheti az eredeti birokállapot helyreállítását vagy a zavarás megszüntetését.”*

*Kedvező hatású volt a Ptk. azon módosítása, hogy a bíróságoknak kiterjesztette az egy éven belüli birtoksérelemek kapcsán az eljárási lehetőségét. Az módosítás viszont nem részletezi, hogy mely esetekben legyen **elsődlegesen eljáró hatóság** a bíróság, és mely esetekben a települési jegyző.*

*Az ügyfél számára nyitott mindkét lehetőség, tehát az ügyfél dönt, mely hatóság járjon el birtoksérelemi ügyében.*

*A jegyzői hatáskörben hozott döntés ellen közigazgatási úton jogorvoslatnak helye nincs. A döntést sérelmező fél (a döntés kézhezvételétől számított 15 napon belül) a bíróságtól a másik féllel szemben indított perben kérheti a határozat megváltoztatását.*

*Természetesen a bíróság több bizonyítási jogosítvánnyal és hosszabb ügyintézési idővel rendelkezik, mint a jegyzői hatóság, ezért célszerűbb az összetettebb ügyeket a bíróság hatáskörébe rendelni.*

### **Javaslat a folyamat átszervezésére:**

Célszerű a városi honlapon tájékoztatást nyújtani a város lakosainak a párhuzamos hatáskör okán az ügyintézés lehetőségeiről a Polgármesteri Hivatal illetőleg a Bíróság vonatkozásában. Igen fontosnak tartom, hogy a két megoldás előnyeit és hátrányait egyszerűen és közérthetően kell megfogalmazni. A tájékoztatás célja, hogy minél több ügyfél döntsön tudatosan a birtokháborítási ügyében, s az ügy súlyának megfelelő fórumhoz forduljon már első ügyintézési pontként.

Természetesen nem csak a honlapon jelenhet meg ez az információ, hanem más lehetőség is nyílik arra, hogy a tudás eljusson az ügyintézészt igénylő lakossághoz.

Ezek a következők lehetnek:

- kinyomtatott tájékoztató irat, mely az ügyintézés megkezdése előtt átadható  
Ez a nyomtatott anyag időt takaríthat meg, mert azonnal átadható, az ügyfél az otthonában olvashatja el, illetve megbeszélheti másokkal. Az ügyintéző idejét nem veszi igénybe a személyes információátadás, az ügyfelek felkészülten érkeznek.
- A fenti tartalommal információs anyag jelentethető meg a helyi médiában. Előnyei azonosak a fent leírtakkal.

### **Várható előny:**

A korrekt tájékoztatástól várható előnyök a következők:

- felkészült ügyfelek
- rövidebb személyes tanácsadási és tájékoztatási idő
- több ügyfél választja a bírósági eljárást annak várható előnyei miatt

- az ügyintézők jobb munkaidő-kihasználtsága
- hatékonyabb ügyintézés

### 3. javaslati terület: Az elektronikus anyakönyvi nyilvántartó rendszer használatáról

2014. július 01. napjával a 2010. évi I. törvény hatályba lépésével bevezetésre került az elektronikus anyakönyv (továbbiakban: EAK).

A program sajnálatos módon igen kezdetleges fejlesztési állapotban került az anyakönyvvezetők elé napi szintű, rendszeres felhasználás céljából.

Az elmúlt időszakban a további fejlesztéseknek köszönhetően csiszolódott a rendszer, azonban - például - egy anyakönyvi kivonat kiállítása akár egy órát is igénybe vehet. Az anyakönyvi események felvitele az EAK-ba (az újak és régiek, tehát a papír alapú anyakönyvek), továbbá a jelentős napi ügyfélforgalom bonyolítása az EAK-on keresztül nagyon sok időt vesz igénybe.

Mindenképpen meg kell említeni, hogy a túlmunka pont azon a területen történik, ahol általánosságban is dolgoznak hétvégén a kollégák, hiszen a családi rendezvények (esküvők) döntő többsége szombati napon zajlik.

Jelenleg két főállás, és egy részmunkaidős, négy órában foglalkoztatott anyakönyvvezető, továbbá a csoportvezető végzi az anyakönyvi események rögzítését.

#### **Javaslat a folyamat átszervezésére:**

A lassú, komplikált ügyintézés miatt a következő megoldási lehetőségek állnak fenn. Minden esetben meg kell vizsgálni, hogy szakmailag megfelel-e ez az eljárás a hatályos törvényi előírásoknak.

- Meg kell vizsgálni, hogy statisztikai alapon van-e olyan időszak, amikor a központi elektronikus anyakönyvi rendszer működése gyorsabb, például a rendszer kevésbé leterhelt, az internetkapcsolat kevésbé leterhelt stb. Amennyiben ez a tény ismertté válik, meg kell vizsgálni, hogy van-e lehetőség arra, hogy az ügyfélfogadás rendjét ehhez az időszakhoz, időszakokhoz igazítsuk.
- Tapasztaltcsere más polgármesteri hivatalok anyakönyvi hivatalaival. A tapasztaltcsere célja, hogy megtudjuk, hogy hasonló lélekszámú – azaz közel azonos ügyfélszámú – településeken milyen tapasztalatok vannak az elektronikus anyakönyv használatával. A másutt már bevált ügyfélfogadási idő, vagy munkamódszer átvétele támogatja Orosháza Város anyakönyvvezetőinek munkáját.

### 4. javaslati téma: Az Építéshatóság területén az ÉTDR rendszerrel kapcsolatos problémák feltárása

#### **1. Az Építéshatóság területén az ÉTDR rendszerrel kapcsolatos problémák feltárása és kezelése**

Az eljárások adminisztrációjának menete - mely a jelenlegi iratkezelési szabályzatnak megfelelő - csökkenti az elektronikus ügyintézés előnyeit. Egy eljárásban az ügyek bonyolultságától függően 3-10 irat keletkezik. Ennek körülbelül felét érkeztetni és iktatni kell, másik felét csak iktatni. Ehhez – a jelenlegi adatkezelési szabályoknak megfelelően – ki kell nyomtatni az iratokat. Az elektronikus ügyintézés egyik előnye volna, hogy papír alapon minimális irat keletkezzen, illetve később nem legyen papír alapú irattár és tervtár.

*Mindezekre tekintettel meg kell oldani az iktató és az építéshatóság elektronikus rendszerének kapcsolatát. Ez azt eredményezné, hogy a dokumentumok kinyomtatása nélkül az ügyintéző a munkafolyamat részeként érkeztené és iktatná a saját iratait, vagy az építéshatóság adminisztrátora végezné e feladatot.*

*A korábbi drasztikus létszámcsökkenés miatt jelenleg az építéshatóság 3 ügyintézővel és egy adminisztrátorral működik. További emberi erőforrásigény csökkenés ettől a lépéstől nem várható, ugyanakkor a munkatársak leterheltségét és a munka színvonalát mindenképpen javítaná.*

## **II. Az Iktató Iroda működésének felülvizsgálata, hatékonyságát javító intézkedési lehetőségek**

*Az iktatási rendszer Orosháza Város Polgármesteri Hivatalában elektronikusan zajlik. Azonban a számítógépek és egyéb technikai eszközök (nyomtató, kódleolvasó) teljesítményének vizsgálata szükségessé válik. Javasoljuk, hogy megfelelő pályázati vagy támogatási forrás kerüljön allokálásra a technikai berendezések felújítása érdekében.*

### **Javaslat a folyamat átszervezésére:**

A következő átszervezési javaslat egyeztetésre került az iktatási iroda vezetőjével.

A bejövő küldemények kezelése a jelenlegi eljáráshoz viszonyítva egyszerűsíthető. Azon iratok, melyek hivatkozási számmal érkeznek, közvetlenül iktatásra kerülhetnek az azonos ügyiratszámra, e módon azok hamarabb az ügyintézőnél lehetnének. Ezzel az ügyintézés ideje lerövidülhetne. A vezetői tájékoztatás felelőssége az ügyintézőé.

Javasoljuk továbbá, hogy az iktatóiroda létszámigénye kerüljön felülvizsgálatra. Ennek indoka a munkatársak túlterheltsége és a rendszeres selejtezés szükségessége. Ezzel kapcsolatban szintén felmerült a központi irattár korszerűsítése is, mely kiterjed annak bővítésére, a tárolók biztonságossá tételére, valamint a biztonsági elemek javítására is.

Összességében javasoljuk, hogy az iratkezelési szabályzat felülvizsgálata történjen meg, illetve a fenti egyszerűsített iktatási rendszer kerüljön rögzítésre.

Az iratkezelési szabályzat megújítása, frissítése megfelelő alkalmat tud biztosítani arra, hogy annak hivatali betartását mind az Irodák vezetői, mind pedig a csoportok vezetői rendszeresen ellenőrizzék.

A helyes iratkezelés igen fontos a további gyors ügyintézésben, az iratok fellelhetőségének és az ügyek nyomon követésének érdekében.

### **f) Polgármesteri Hivatal, intézmények, jelentősebb foglalkoztatók humán erőforrás kapacitásvizsgálatának felülvizsgálata (Vezetői konzultáció (WS))**

#### **A dokumentáció célja:**

Olyan témakör vizsgálata, mely jelenleg valós problémát jelent Orosházán. Mindez a pályázat szellemével azonos, így annak célkitűzéseire is igazodik.

A témaválasztás a KLIK által 2013. január 1-i dátummal átadott új működtetési feladatot érinti.

A működtetési feladatok merőben új kihívást jelentettek a Hivatal dolgozói számára, hiszen korábban az oktatási intézmények önállóan gazdálkodó intézményként működtek. Szintén a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ határozata értelmében 2014. szeptember hó 1. napjától kezdve a korábbi szervezeti rend megváltozott.

Orosháza Város Önkormányzatának működtetési feladatai a szervezeti átalakítás után nem változott, ám a fenti szervezeti módosítások arra sarkallták az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal munkatársait, hogy tekintsék át a működtetési feladatellátást különös tekintettel a hatékonyság növelésének lehetőségeire.

**A közép- és alacsonyfokú oktatási intézmények működtetésével kapcsolatos feladatok:** Elsősorban a nemrégiben felújított iskolák épületeinek állagmegóvása, a jelenlegi tisztasági és műszaki színvonal megtartása a cél.

#### **A feladatellátás személyzeti vonatkozásai**

Orosháza Város Polgármesteri Hivatalában a működtetéssel kapcsolatos mindennemű ügyintézés az Oktatási és Kulturális Csoport végzi. A csoportban jelenleg 2 köztisztviselő dolgozik, szemben a korábbi négy fővel.

Munkájuk a Közgazdasági Iroda, valamint a Humánerőforrás-gazdálkodás támogatja, ezen kívül a működtetésbe elengedhetetlen a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda munkatársainak bevonása.

Orosháza Város Önkormányzata az általa működtetett közép- és alacsonyfokú oktatási intézményekben összesen 41 fő technikai személyzetet biztosít.

Orosháza Város kifejezett igénye, hogy a technikai személyzet állandó alkalmazottak csapata legyen. Ez biztosítja a folyamatos és gondos munkavégzést, a megbízhatóságot és a lojalitást. Szintén ennyire fontos a technikai munkatársak kommunikációja és a gyermekek felé mutatott jó példa.

#### **A technikai személyzet szükségességének vizsgálata és annak vizsgálati szempontok:**

Megállapításra került, hogy a 41 fő technikai személyzet foglalkoztatása, illetve a létszámuk megfelel a hatályos jogszabályoknak. Ugyanez érvényes a foglalkoztatásukra is.

Az ellátandó feladat mennyisége (étkeztetésben vállalt szerep, takarítás, karbantartás) adott, és már jelenleg is a minimálisra csökkentett szinten van. Megállapításra került, hogy további személyzeti csökkentés a feladatellátást veszélyeztetné, illetve nem nyílna lehetőség a jelenlegi elvárt színvonal megtartására.

A tanácsadási és szervezetfejlesztési munka során adatelemzésre került sor, mely során a vezetők konzultáción megállapítása került, hogy a munkaköri leírások rendelkezésre állnak, s azok illeszkednek a feladatellátás igényeihez. Ezért e tekintetben jelen szervezetfejlesztési folyamat során a munkaköri leírások módosítása nem indokolt.

#### **A Polgármesteri Hivatalon belüli szervezet felülvizsgálata**

Az Oktatási és Kulturális Csoport koordinálja a közép- és alacsonyfokú oktatási intézmények működtetésének feladatait. A csoportban jelenleg két fő köztisztviselő dolgozik. A csoport vezetőjének munkaköre tartalmazza a fenti feladatellátással kapcsolatos munkát. Ehhez kapcsolódóan a munkaköri leírás elemzése megtörtént, azon módosítani nem szükséges.

A vezetői konzultációk, interjúk során azonban fény derült arra, hogy a csoport vezetője túlterhelt, és a működéssel kapcsolatos adminisztratív munka leköti az energiáit és munkaidejét.

A működtetéssel kapcsolatos feladatok a teljes munkaidő mintegy 50%-át teszik ki. Míg a további oktatási és kulturális szakmai feladatokon közel egyenlő arányban osztoznak a fennmaradó 50% munkaidőn. Az adatok arra engednek következtetni, hogy az Oktatási és Kulturális Csoport egy fő adminisztratív munkatárs alkalmazása indokolt.

### **1. Javaslat: A technikai személyzetről**

A technikai személyzet foglalkoztatásában – különös tekintettel a szükséges létszámra – ne kerüljön sor beavatkozásra.

#### **Indoklás:**

A technikai dolgozók létszáma jelen pillanatban az optimális minimumon van. További csökkentés – különös tekintettel a bérköltségekre – már a feladatellátás minőségét, illetve magát a feladatellátást kockáztatná.

A technikai személyzet bérköltsége tovább nem csökkenthető, mivel már jelenleg is a törvényileg előírt minimális bérszinten mozog.

### **2. Javaslat: 1 fő adminisztratív munkatárs foglalkoztatására**

Orosháza Város Polgármesteri Hivatalában az Oktatási és Kulturális Csoport jelenlegi létszáma kerüljön kibővítésre. A csoportban jelenleg két fő dolgozik. Javaslom, hogy a csoportvezető munkáját támogassa egy fő adminisztratív munkatárs. A létszámbővítés megoldható új munkaerő felvételével, hivatalon belüli átcsoportosítással illetve akár gyermekvállalás után munkába visszatérő munkatárs áthelyezésével. Javaslom, hogy az új munkatárs teljes munkaidőben kerüljön foglalkoztatásra.

### **g) A lakossági igényfelmérés a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről**

#### **A dokumentáció célja:**

A projekt megvalósítási időszakának elején és végén (április és november hónapokban) lakossági igényfelmérés készült a lakosok körében az önkormányzat, illetve az önkormányzat intézményeinek tevékenységével, munkájával kapcsolatban.

A kutatás célja, hogy megismerje az ügyfelek véleményét Orosháza Város Önkormányzata tevékenységével, szolgáltatásaival kapcsolatban, illetve a két kutatás eredményeinek összehasonlítása után ismertesse, feltárja a szervezetfejlesztési projekt rövidtávú hatásait.

A felmérés során feltett kérdések:

- Elégedett-e Ön a polgármesteri hivatal ügyfélfogadási idejével?
- A tájékozódás mely formáját választja leggyakrabban az ügyintézéshez?
- A tájékozódás mely formáját választaná legszívesebben az ügyintézéshez a jövőben?
- Személyes ügyintézés során általában sikerül-e elsőre elintézni hivatalos ügyeit?
- Hogyan ítéli meg Ön az ügyintézés során várakozással eltöltött időt?
- Okozott-e Önnek problémát a polgármesteri hivatalban történő eligazodás?
- Felkereste-e már Orosháza Város közelmúltban megújult hivatalos honlapját ([www.oroehaza.hu](http://www.oroehaza.hu))?

- Milyen gyakran keresi fel Orosháza Város hivatalos honlapját (www.oroehaza.hu)?
- Értékelje Orosháza Város hivatalos honlapját az alábbiak szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!
- Mely szervezeti egységekkel került kapcsolatba az elmúlt egy évben?
- Véleménye szerint, mely területeken kellene javítani a hivatali ügyintézését?
- Követi-e Ön a Petőfi Művelődési Központ tevékenységét, munkásságát?
- Értékelje a Petőfi Művelődési Központ szolgáltatásait, tevékenységét az alábbi szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!
- Követi-e Ön az Egységes Szociális Központ tevékenységét, munkásságát?
- Értékelje az Egységes Szociális Központ szolgáltatásait, tevékenységét az alábbi szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!
- Követi-e Ön a Szántó Kovács János Területi Múzeum tevékenységét, munkásságát?
- Értékelje a Szántó Kovács János Területi Múzeum szolgáltatásait, tevékenységét az alábbi szempontok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán!

A válaszok kiértékelése alapot ad arra, hogy a vezetés a további feladatok meghatározását megelőzően olyan külső szempontokból is kiindulhasson, mely alapján a szolgáltatásokat igénybevevők igényérvényesítését elősegítse és a feladatok elvégzésének során a munkafeladatokat optimalizálhassa.

A konkrét kérdésekhez kapcsolódó kiértékelések anyaga a dokumentációban rögzítésre kerültek.

*h) A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomonkövetése, szakértői támogatás biztosítása és a lakossági igényfelmérés szolgáltatás eredményeinek hasznosítása*

### **A dokumentáció célja:**

A projekt megvalósítása során készült tanulmányok, dokumentációk javaslatainak szintetizálása.

Az anyag a javaslatok összefoglalásával segíti a nyomonkövetést, a megvalósítás ellenőrzését és a visszacsatolásokat összegzését.

#### **IV. A pályázat eredményei:**

1. A RITEK Regionális Információtechnológiai Központ Zártkörűen működő Részvénytársaságtól beszerzésre került a Vezetői Információs Rendszer szoftver.
2. Indevox Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaságtól beszerzésre került a Szerződés nyilvántartó rendszer szoftver, valamint Microsoft Office 2013 Home&Business irodai programcsomagok.
3. Tanulmányok készítése kapcsán elkészült dokumentumok:
  - Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány
  - Intézményirányítási modell
  - Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány
  - Feladat-ellátási és finanszírozási modell
  - A megváltozott szervezeti folyamatokat leképező belső szabályozás
  - A lakossági igényfelmérés a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről
  - A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomonkövetése, szakértői támogatás biztosítása és a lakossági igényfelmérés szolgáltatás eredményeinek hasznosítása
4. Az elkészült tanulmányok alapján felülvizsgálatra került az Orosházi Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata (megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat), a vonatkozó szakmai anyag elkészült.
5. Az Oktatási és Kulturális Csoport csoportvezetőjének munkáját adminisztrátor segíti.
6. Az Általános Igazgatási Csoport csoportvezetőjének munkafadatai közül kikerült a személyi adat és címnyilvántartás vezetése; a Szervezeti és Működési Szabályzatban beillesztésre került az anyakönyvi ügyintézés eltérő ügyfélfogadásának javaslata, valamint a birtokvédelemmel kapcsolatos ügyintézésről szóló tájékoztatás a honlapon kiegészítésre került (<http://www.oroehaza.hu/ugyintezes-ugytipus/birtokvedelmi-ugyek/>).
7. Lakossági igényfelmérés a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség és felmerülő igények mérése kapcsán két ütemben.
8. Az Orosházi Polgármesteri Hivatal jelenleg hatályos Esélyegyenlőségi terve átdolgozásra és aktualizálásra került.
9. Elkészült a szervezeti keretek összefoglalásáról szóló dokumentáció.
10. A projekt keretében 2014 decemberében szakmai és kompetenciafejlesztő képzéseket biztosított kijelölt munkatársai részére:

- Információs szabadság képzés (részvevők száma: 12fő)
- Időgazdálkodás (részvevők száma: 22fő)
- Együttműködés fejlesztés (részvevők száma: 22 fő)
- Költségvetés készítési, elfogadási, végrehajtási és ellenőrzési technikák (részvevők száma: 12fő)
- Digitális írástudás fejlesztése az együttműködés javítására (részvevők száma: 12fő)