



Kőszeg Város Önkormányzata

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

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. január-március



Tartalom

1.	Dokumentumelemzés, fejlesztési irányelvek meghatározása	3
1.1.	Az önkormányzati feladatok felülvizsgálatával kapcsolatos hatékonyság- vizsgálat folyamat-optimalizálása	7
1.2.	A kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok – célok – felülvizsgálata	9
1.3.	Tanácsadói módszertan	17
2.	Az önkormányzat által kiszervezett feladatok áttekintése	20
2.1.	Tanácsadói – team munka és személyes interjúk lefolytatása	20
2.2.	A kijelölt kiszervezett tevékenységek dokumentumelemzése, megállapítások	22
3.	Szakmai, vezetői interjúk tapasztalatai, team munka	38
4.	Fejlesztést támogató lakossági kutatási adatok	39
5.	Szociális Gondozási Központ intézményirányítási modell	48
5.1.	Kiindulási adatok, információk a team-munka alapján	48
5.2.	Intézményirányítási modell lehetséges formái	49
5.3.	Eredmények, konklúziók	53

1. Dokumentumelemzés, fejlesztési irányelvek meghatározása

A 2013. január 1-jét követően megváltozott feladat-ellátási rendszer a projekt kezdésére már kész helyzetet és tényt rögzít az önkormányzat – intézmények – gazdasági társaságok vonatkozásában. Tanácsadóink, annak érdekében, hogy ne csak kész tényeket rögzítsenek a későbbi elemzési szakaszban, a team-mel való együttműködés során áttekintették, dokumentum-elemzés fázisába beemelték a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program szakmai céljaival szoros összhangban álló ÁROP-1.2.18 Szervezetfejlesztési Program keretében a folyamatok – önkormányzati feladatok elemzésével kapcsolatos ajánlásokat.

A dokumentum-elemzésbe bevont módszertanok segítségével nemcsak a Controll Holding Zrt. tanácsadói, hanem a projektbe bevont folyamatokon keresztül az érintett intézmények is szakmai támogatást kaptak, hogy miként kell folyamataikat feltérképezni, felmérni, hogy azokból konklúziók segítségével olyan ténymegállapítások szülessenek, amelyek a kiszervezett tevékenységek megerősítését, illetve az új, kiszervezhető önkormányzati feladatok kijelölését eredményezik.

Számos, a tanácsadói partnerkörünkben megtalálható önkormányzatnál is tapasztalható olyan tévhitet kell lebontani, amely a kiszervezhető feladatok tekintetében az elmúlt évtizedben mindennemű szakmai megalapozottság nélkül e tevékenységre ráragadt. Ilyen például az önkormányzaton kívül végrehajtott feladatok, azaz kiszervezett tevékenységek mindig hatékonyabban és olcsóbban hajthatók végre, mintha azt az önkormányzat belső szervezeti keretein végezzük el. Ezek a sokszor meggondolatlan külső vagy belső tanácsadói javaslatra létrejött szerkezeti átalakítások, azaz kiszervezések jelentős mértékben rontották a teljes önkormányzati folyamat- és vagyongazdálkodás területén a hatékonyságot. Az egyszerű szolgáltatási tevékenységek kiszervezett pozíciói is a jelen kormányzati ciklusban politikai és szakmai vezetői megbízással dolgozók számára újabb és újabb kérdéseket vetettek fel és számos önkormányzatnál látjuk a kiszervezett feladatok „visszarendeződését”: az önkormányzati felügyelet és monitoring funkciók alá történő rendeződését. Feltehetjük a kérdést, hogy ezek a „Szervezd ki, majd hozd vissza!” akciók költségei miként terhelik az önkormányzatot, de rájöttünk arra, felesleges néhány területen a racionalitást keresni, hiszen nem minden esetben az önkormányzat saját döntése volt az adott ki- vagy visszaszervezéssel kapcsolatos döntés meghozatala.

Ezért is hoztunk az önkormányzat szakmai együttműködő team-jével közös döntést arra vonatkozóan, hogy jelen tanulmány kereteit felhasználva olyan általános, és a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban is támogatott módszertani fejlesztést kell először végrehajtani, ami az elkövetkező időszak tudatos és

tervszerűen végrehajtandó folyamat-monitoring tevékenységéből indul ki és ezáltal rákényszeríti az önkormányzaton belül és a vele együttműködő külső intézmények és gazdasági társaságok vezetőit is az elemzésekre épülő döntések meghozatalára.

Azok a folyamatok, amelyek az önkormányzati folyamatokat felépítik, ugyanolyan eszközzel és módszertannal felülvizsgálhatóak, mint bármely más szolgáltatói tevékenység, tehát jól dokumentálható, a döntési folyamatok előkészítettsége ezáltal elvárható és a meghozott döntések könnyen visszaellenőrizhetőek. Ezt a vezetés – szervezéssel foglalkozó szakmai PDCA folyamatként azonosítja be, de ha nem kívánunk ilyen tudományos keretek között maradni, akkor is fontos, hogy az önkormányzati feladatok tekintetében a hatékonyságot, mint a legfontosabb mozgató elemét a tevékenységek ki- vagy visszaszervezésének, rögzítsük. Ehhez azonban a legfontosabb, hogy az önkormányzati feladatok átalakításával kapcsolatban a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatoknál mindig legyen meghatározva és legalább képviselő-testületi szinten megtárgyalva és döntéssel alátámasztva a

„konkrétan definiált és egyértelműen, azaz mérhetővé tett önkormányzati feladatcél”.

Ha meghatároztuk a mérhető célt, akkor hozzá kell rendelni a hatékonyság-elemzés módszertanát, melyet belső vagy külső szervezeti támogatással végre kell hajtani és vissza kell csatolni a folyamatot elindító képviselő-testület felé.

Mielőtt azonban a konkrét önkormányzati feladatok felülvizsgálatával foglalkoztunk, a velünk együttműködő szakmai team-mel áttekintettük az elmúlt időszak legfontosabb strukturális átalakításait, melyek érintették a közszolgáltatások ellátási rendszerét. Már a '90-es években nyilvánvalóvá vált, hogy az önkormányzatok által végzendő lakossági szolgáltatások kizárólag önkormányzati (költségvetési) kereteken belül nemcsak azért nehezen teljesíthetőek, mert egyre komolyabb szakmai felkészültséget és igen jelentős eszköz- és forrásigényt kell biztosítani, hanem azért is, mert ésszerűtlen módon megnövelte volna a létszámot a polgármesteri hivatalban. Ezért az elmúlt évtizedekben folyamatosan – szakmai álláspontunk szerint tervezetlenül – az önkormányzatok a valós vagyoni helyzetüktől függően képviselői kreativitáshoz illeszkedően próbálkoztak újabb és újabb szervezeti formákat létrehozni a közfeladat-ellátás rendszerében. Ezt a legtöbb esetben késve, a jogalkotás, illetve a szakirányú törvények megalkotása segítette, támogatta, de a kezdeményező-készségben az önkormányzatok mindig megelőzték a jogalkotót.

Talán ennek is köszönhető az elmúlt időszak számos, ma már bírósági szakaszban lévő peres eljárása, amikor valós vagyonvesztést, a közösség érdekeivel való szembenállást és a gazdaságtalan működést külön-külön vagy együttesen fel lehetett tárni. Vannak természetesen a mi partnerkörünkben is üdítő kivételek: Debrecen,

Győr, Veszprém, stb., akik az önkormányzati önállóságukat felelősen alkalmazva, gazdasági lehetőségeikhez illeszkedő mértékben a város közszolgáltatási és üzemeltetési kereteit először koncepcionálisan megfogalmazták, majd a képviselő-testülettel megtárgyalták és ezt követően hozták létre azokat a formákat és lehetőségeket, melyek a mai időpontig is igazoltan helyes döntést és gyakorlatot jelentettek.

Általánosságban a magyar közigazgatás közszolgáltatási szervezeti feltételei lassan és térségektől függően, néha alig-alig változóan használták ki azokat a lehetőségeket, melyek a gazdaságosság, a racionalizálhatóság szempontjai mellett jelentek meg. Tanácsadóként úgy látjuk, hogy az önkormányzatok jelentős része nem értette és ez alapján nem is volt képes felmérni saját erőforrásait, amely alapján döntési helyzetbe hozhatta volna saját magát. Ezért a kötelező és nem kötelező önkormányzati feladatok közül a közszolgáltatás mértékét és módját hagyományos, „ha a szomszéd városban jó, nálunk is működik” elven szervezte meg.

A Controll Holding Zrt. gazdaságelemző közgazdasági csoportja évekkel ezelőtt publikálta szakmai véleményét, hogy ezek a folyamatok nemcsak a lakosság teherbíró képességének vizsgálata szempontjából hátrányosak, hanem a település lakosságmegtartó, versenyképességi, foglalkoztatáspolitikai szempontjai miatt is. Ezért is furcsálljuk, hogy még 2014-ben is találhatóak olyan önkormányzatok, akik terveiket, elképzeléseiket nem foglalják össze gazdasági programban, pedig ez az önkormányzati törvényből és a hozzá kapcsolódó hatásköri törvényből szükségszerűen levezethető volna.

A minőségbiztosítási rendszerek önkormányzatoknál történő bevezetése, mely a Controll Holding Zrt. szakértői által 1996-tól Veszprém városában kutathatóan jelen van, rávilágított még arra a problémára is, hogy a helyi közszolgáltatások minősége sokszor függ az ellátó szervezettől, de néha még annak a vezetőváltások miatt igazolhatóan az egyszemélyi vezetés felkészültségétől is. Az önkormányzati kör a kötelező és önként vállalt feladatokat a lakosság elégedettség-vizsgálatán keresztül csak ott végezte tervszerűen, ahol auditált, az ISO 9001 szabványra visszavezethető irányítási rendszer működött. Ahol ennek híján volt a jegyző vagy polgármester, ezek a feladatok elmaradtak és csak egy gyenge „szervezeti és működési szabályzat módosításokba” torkollott a város szervezetfejlesztése és feladatátrendezése. Pedig a gazdasági kényszerhelyzet az önkormányzatok jelentős részét 2002. után rákényszerítette volna, hogy a kötelező és önként vállalt közszolgáltatási folyamataikat racionalizálják és olyan működési keretekbe hozzák, melyek egyrészt szolgálják a lakosság egyre növekvő elvárásainak teljesítését, másrészt az önkormányzat szűkülő költségvetési lehetőségeihez illeszkedő közterheket jelentsenek.

Az Ötv. keretjelleget szabályozta az önkormányzatok által ellátott feladatokat, de annak módjára és mértékére már helyi, a sajátosságokhoz illeszkedő megoldások telepítését rendeli el.

Ahogy az előző gondolatokban már összefoglaltuk, partnerkörünk önkormányzataira ezek a negatív tendenciák nem voltak jellemzőek. Többen a szektorban elsőként az általuk vagy velük közösen megalkotott gazdasági programokból építkezően, tervszerű programba foglalták a kötelező és önként vállalt feladatok gazdasági társaságokba, illetve intézményekbe történő kiszervezésének és áthelyezésének forgatókönyvét. A jelenlévő gazdasági kényszer hatására a jó és rossz megoldások, a jól és rosszul működő kft-k és rt-k, de még a hatékonyan vagy rosszul működő intézmények is vegyesen, egymással párhuzamosan működve is jelen voltak. 2002. évtől kezdődően a Controll Holding Zrt. referenciái között is láthatóan egyre több önkormányzat kereste szakértőink segítségét, hogy működési és gazdasági átvilágítással tárjuk fel a jelenlegi rendszer gyenge pontjait és határozzuk meg az ésszerűség irányába tett intézkedések sorát. Az önkormányzati törvény szabályozása, különösen a kisebb városoknál a feladat- és hatáskörök telepítését kevésbé értelmezett feltételek és korlátok közé helyezte.

A polgármesteri hivatalok valamennyi önkormányzati mérete nagyságnál jelentős gazdaságirányító és szervező funkciót látnak el. Az új szakmai átcsoportosításokat követően az egyes feladat- és tevékenység csoportokban megváltozott súllyal vannak jelen. A klasszikus igazgatás, település-üzemeltetés, egészségügyi és szociális ellátás, valamint közművelődés területén sem alakultak ki olyan általános rendező elvek, amelyek Záhonytól Csornáig egységes működési modellt mutatott volna fel. Ennek hiányában a képviselői kezdeményező-készség, illetve a más városok gyakorlata alapján szerveződött meg az önkormányzati feladatellátás rendszere, ezért most az ÁROP projekt teljesítése során is megbízóinknál a legkisebb összehasonlíthatóság felületeit sem találjuk meg. Még a mérete nagyságban is egyforma városoknál is nehéz összehasonlítani a múzeum működését vagy a könyvtár üzemeltetését, mert a keretlétszámoktól az ellátott feladatok nagyságrendjéig számos olyan eltérő vonás mutatkozik, amely akadályozza az objektív összehasonlíthatóságot és sajnos ezáltal az országos szintű benchmark adatbázis készítését is. Ha ehhez a kaotikus állapothoz hozzáteesszük, hogy az utolsó évtized működési gyakorlatában az önkormányzatok gyakran menekültek az „ÖNHKI” védőernyője alá, belátható, mennyire nehéz azt eldönteni, hogy a kiszervezett feladatok közül melyekre mondhatunk biztonsággal igent, ha azokat a folyamatokat és rajta keresztül az ellátott feladatokat az önkormányzat 2014-ben saját működési keretein belül kívánja végrehajtani. Tanácsadóinknak ezért a leghasznosabb munkamódszere a team munka volt, mikor is az összes érintett egy asztalhoz ültetésével a munkatársi létszámtól az ellátott feladaton át a használt vagyontárgyakig és eszközökig át lehetett beszélni a végzett

feladatot és szakmai javaslatot lehetett megfogalmazni az önkormányzathoz vagy az önkormányzattól történő ki- vagy beszerzésre.

Mindezeket a folyamatokat, melyek az önkormányzatok pénzügyi területeit érintették, bonyolították az elmúlt évek társulásokkal kapcsolatos kezdeményezései, hiszen az önkormányzati társulások vonatkozásában az önálló döntési helyzetek nem minden önkormányzati érdektől mentesen, sokszor a racionalitással szemben születnek meg.

1.1. Az önkormányzati feladatok felülvizsgálatával kapcsolatos hatékonyság-vizsgálat folyamat-optimalizálása

A közszolgáltatási folyamatok hatékonyságának növelése érdekében a módszertani útmutató hat elemre bontotta fel a betartandó lépéseket. Ezek a következők:

1. eredményesen végrehajtott feladat-átalakítás
2. gazdaságosan lebonyolított és eredményeket felmutató ki- vagy visszaszervezett önkormányzati feladat
3. hatásosan végrehajtott ki- és visszaszervezés, mely gazdaságilag is eredményes az önkormányzat számára
4. biztonságosan végrehajtott ki- vagy visszaszervezett folyamat, mely támogatja a meglévő szervezeti struktúra működését
5. felügyelhető kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladat-elemzés, melynek minden lépése a képviselő-testület és polgármesteri hivatal számára elérhető és érthető
6. alkalmazkodó kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok, melyek nem statikusak, hanem a jogszabályi és működési környezethez folyamatosan igazodó működést valósítanak meg.

Az elmúlt közel 20 év önkormányzati feladatait tekintve nem tudatosan építkező jelzőt használ az önkormányzati feladatok kiszervezésével kapcsolatban. Ezt tanácsadói tapasztalatunk megerősíti, hiszen ha az elemzések előző pontokban megfogalmazott gondolataihoz nem illeszkedik például egy lakás- vagy helyiséggazdálkodás tevékenysége, akkor miként várható el attól a külső intézményi vagy gazdasági társaságtól, hogy folyamatosan eredményeket tudjon felmutatni a lakásvagyon hasznosításával és eredményes vagyongyarapításával kapcsolatban. Ezért szakmailag támogatunk az önkormányzatnál minden olyan lépést, mely a végrehajtott intézkedések szervezethez és feladathoz való jobb beazonosítását visszavezetik a bevont személyzet humán erőforrás kapacitásának

felülvizsgálatára, mert ez a tevékenység úgymond előfeltétele annak, hogy az adott önkormányzattól elkerülő, külső megvalósításba vont tevékenység hatékonyabbá, gyorsabbá váljon, stb. Problémásnak tapasztaltuk még – szintén az előző hat pontban felsoroltak miatt – hogy a kiszervezéssel kapcsolatos folyamatok hatékonyság-vizsgálatát több önkormányzat elvégezte, de a visszacsatolást nem hajtotta végre. Számos olyan, jelenleg is aktuális témát érintve találkozunk hiánnyal, mint például a rezsicsökkentéshez kötődő közművek ár- és költség-kalkulációja, vagy a közfoglalkoztatással kapcsolatos belső városi szintű költségek megjelenése, de ugyanilyen problémás a közétkeztetés költségszerkezetének a vizsgálata, ha annak minden adata visszaellenőrizhetetlen a bevont külső partnerek adatszolgáltatási hiányosságai miatt. Ezért is tartjuk az önkormányzati feladatok tekintetében a felülvizsgálatunk egyik legfontosabb elemének, hogy azok a folyamatok, melyek kiszervezésre kerültek, jól alátámasztható szerződésekkel, költség-analitikával, stb. legyenek igazolt minőségűek, a hatékonyság-javulás legyen dokumentált, a HR gazdálkodás illeszkedjen az elvégzendő feladatok speciális elvárásaihoz. Ha ezeket a rendező elveket a közigazgatás folyamatainak felülvizsgálatánál jelen önkormányzati feladatok áttekintése során is a hatékonyság szempontjait figyelembe véve végezzük el, akkor a folyamatok és tevékenységek egyszerűsítése, a hozzáadott értéket nem képező feladatok feltárása, illetve az erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos anomáliák felszínre hozatala segít a 2014 – 2020. EU-s pályázati ciklus pályázati erőforrásainak még hatékonyabb feldolgozásában és az adott önkormányzati feladathoz hozzárendelhető belső és külső pénzügyi – gazdasági támogatások hatékonyabb felhasználásában.

Fontos szempontnak kell az elkövetkező években is tekinteni, hogy a 2013. január 1-jén végrehajtott önkormányzati feladat-átalakítás jelentős mértékben csökkentette a polgármesteri hivatalok humán erőforrás kapacitását. Számos értékelő anyagot olvastunk az elmúlt években, melyek pontatlanul definiálják a feladat-ellátással kapcsolatos belső erőforrás igényeket. A Controll Holding Zrt. tanácsadói közel 900 önkormányzat szervezetfejlesztési projektjeivel kapcsolatban állva szinte napi, heti szinten szembesültek azokkal a problémákkal, melyek a jegyző túlterhelésén keresztül a teljes hivatali szervezet túlterhelését is eredményezték. A járási hivatalokba átszervezésre került munkaerő pótlása nem történt meg. Tanácsadóink tudnak azonosulni azzal a megfogalmazott elvárással, hogy az elkerült munkaerőt nem kell pótolni, de a jelenlegi önkormányzati feladat-ellátási területeket tekintve néha szükséges „kilóra megvett” munkaerő és dolgozó kéz, mert a feladatok végrehajtása ráéig az amúgy is túlterhelt hivatali szervezetre. Márpedig ha ez az állítás igaz és a Controll Holding Zrt. mérései ezt igazolják – ezeknél az önkormányzatoknál teljesen felesleges kiszervezett feladatok hatékonyság-vizsgálatának eredményei alapján olyan tanácsadói javaslatot megfogalmazni, amely a feladat önkormányzati és hivatali keretek közé

történő „visszaszervezését” fogalmazza meg, mert a szűkített létszámmal, jelentős terheléssel működő polgármesteri hivatal képtelen a visszahozott feladatokat hatékonyan és minőségi követelményeket betartva ellátni.

Ezek voltak tehát azok az alap rendező elvek, amelyek a fejlesztési dokumentum elemzését követően a velünk együttműködő szakértőknek, belső munkatársaknak információként átadásra kerültek és tanácsadóink végigbeszélték és közösen értelmezték, mihez van értelme hozzákezdeni és mihez nem.

1.2. A kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok – célok – felülvizsgálata

Mielőtt áttekintenénk a város közszolgáltatási struktúráját, szükséges annak közös értelmezése, hogy az önkormányzat, mint közszolgáltatásra kötelezett, miként látja el ezt a szolgáltatást saját maga, vagy esetleg kiszervezéssel intézményei vagy gazdasági társaságai útján.

Az önkormányzat általi működtetés az egyes szolgáltatási típusoknál a közfeladat-ellátást végezheti a teljes folyamatra, illetve a folyamat egyes résztvevőkenységeire. Amikor az önkormányzati kör lehetőséget kapott közszolgáltatásainak kiszervezésére, az alábbiakat kellett figyelembe venni és kell most is, amikor láthatóan újragondolásra kerülnek az önkormányzatnál maradt, vagy tőle kiszervezett feladatok.

Ez a napi gyakorlatban az érintett partnerkörünknel azt jelentette, hogy a közszolgáltatás biztosítására kötelezett önkormányzat nem saját erőforrásaira támaszkodott intézményei vagy egyéb költségvetési szervei segítségével és folyamatokba történő bevonásával, hanem az általa elvégzendő kötelező közszolgáltatási tevékenységet a közszolgáltatást végző esetében közbeszerzési eljárás keretében választotta ki vagy e tevékenység ellátására célzottan gazdasági társaságot alapított. Néhány helyen találkoztunk tanácsadói munkánk során azzal is, hogy a kötelező feladat ellátására, annak átadására megállapodást kötött vagy az önkormányzati törvény adta lehetőségek figyelembe vételével társult formában oldotta meg a közszolgáltatások ellátását.

A pályázati szempontok figyelembe vételénél költség-haszon elemzést említ az önkormányzat, ezért röviden áttekintettük, miként valósult ez meg a feladatok kiszervezésénél, új szolgáltató szervezetekhez történő hozzárendelésnél vagy alapításnál.

A közbeszerzés útján történő közszolgáltatásra kötelezett közszolgáltatói kiválasztást az ellátásra alapított gazdasági társasággal vagy szerződéses formában oldhatja meg az önkormányzat. Ez esetben és ezt a jó gyakorlatot jelen önkormányzati gyakorlatban is láttuk – a közbeszerzési eljárás részletesen tartalmazta az ellátandó feladat leírását, a hozzá rendelhető személyi és szervezeti kereteket. A legfontosabb kiválasztási szempontnak a legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatást tekintették. Ezen kiválasztási módot – tanácsadói oldalról – költség-haszon oldalról támogatni tudjuk, hiszen a közbeszerzési törvény rendelkezései és az adott szolgáltatástípushoz rendelt jogszabályi előírások megfelelő és garanciát adó közszolgáltatást végzőt eredményeznek a minden szabályt betartott közbeszerzési eljárás során.

A folyamatot lezárandóan a képviselő-testület minden kiszervezett önkormányzati feladatot jelen önkormányzatnál is megtárgyalt és áttekintett. Vita és egyeztetés során megállapodtak, hogy határozott vagy határozatlan időre történjen a közfeladat kiszervezése, így lehetőséget adtak a jogi keretek fenntartásán keresztül ellentétes irányú gazdasági és városüzemeltetési érdekek esetén a közszolgáltatás önkormányzati szinten történő visszaszervezésére.

Szintén költség – haszon elemzés szempontjából tartjuk fontosnak megemlíteni az adott közszolgáltatási feladatra célirányosan létrehozott gazdasági társaságokat, akik egy meghatározott szolgáltatás nyújtására kötelezettek. Ilyen tevékenységet találtunk például a településtartási feladatok ellátásában és a köztemetők fenntartásában.

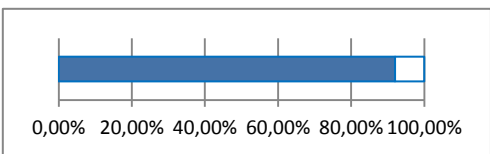
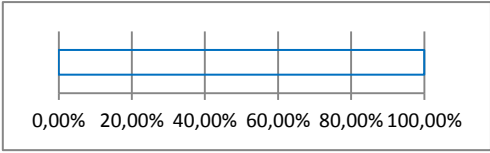
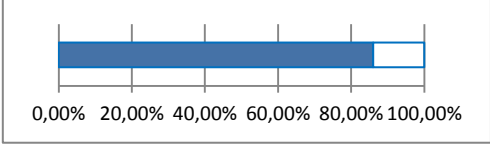
A városüzemeltetés és működtetés tevékenységét átvizsgálva talákoztunk olyan megoldással is, amikor a közfeladatok ellátását megállapodás útján elvégzendő közfeladat vagy közszolgáltatás formájában oldotta meg az önkormányzat. Ennél a kiválasztási folyamatnál is alkalmazták a közfeladat pontos leírását, hozzárendelték a képviselő-testület által elfogadható mértékű „díjazást”, ezzel biztosították, hogy a város költségvetéséhez a megfelelő költség – haszon hánypados optimális szinten tartható legyen. Ilyen feladatok például az alapellátással összefüggő szerződéses kapcsolatok.

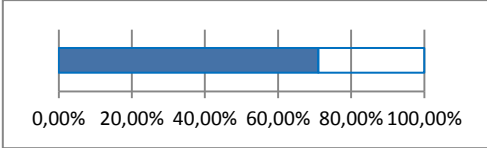
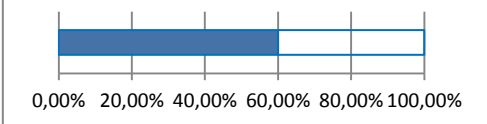
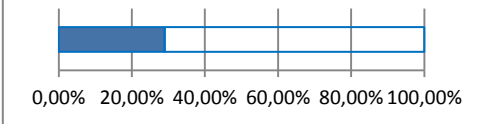
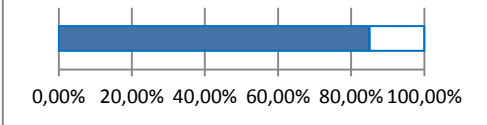
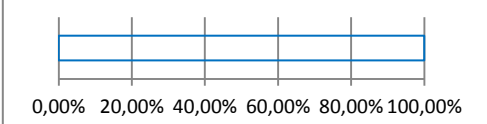
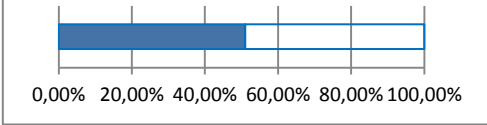
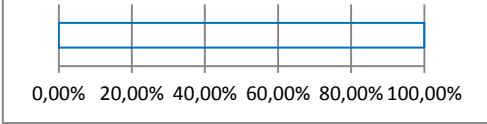
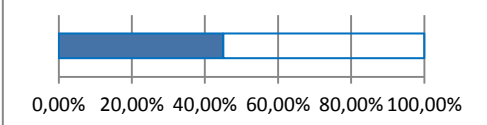
Jelen ÁROP pályázattól függetlenül már 2011. évben tapasztaltuk, hogy az előző gondolatokban rögzített megoldási alternatívák széles körű elterjedését némi tétovázást követően a visszarendelés irányába tett lépésekkel azonosíthattuk be. Azaz felvetődött annak a kérdésnek az ismételt eldöntése, hogy saját maga az önkormányzat képes-e ellátni az adott közszolgálati feladatokat, vagy sem. Számos, a gazdasági és politikai retorikában megjelenő negatív hír azonban a képviselő-testületeket és a politikai szerepvállalókat bátor döntésekre sarkallotta és hozzányúltak olyan, eddig tiltott területekhez, mint például a víziközmű szolgáltatás, hulladékszállítás, stb. Látható, hogy a hazai és nemzetközi befektetők

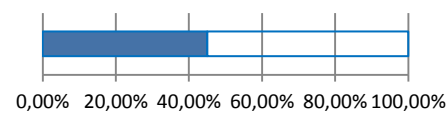
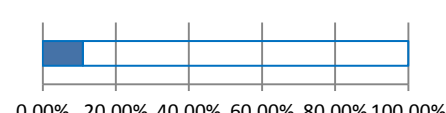
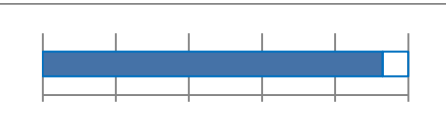
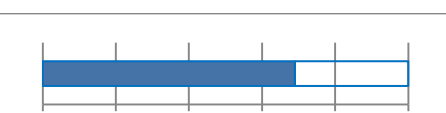
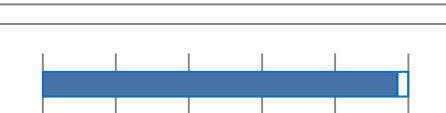
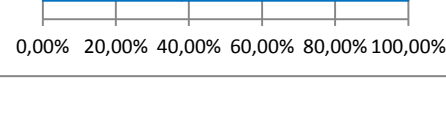
által évtizedekkel ezelőtt üzemeltetésbe vont területek profit termelő képessége felkeltette az érdeklődését az önkormányzat gazdálkodását irányító vezetőknek, mert ha egy nemzetközi befektetői csoport képes nyereségesen működtetni például egy víziközmű szolgáltatást, miért ne tudná azt maga az önkormányzat is hasonló költség – haszon kereteken belül tartani? A vizsgált önkormányzatoknál természetesen a rendelkezésre álló adatok és információk (árbevétel, nyereség szintek, vagyontárgyak, tárgyi eszközök, humán erőforrás, pályázati források, stb.) ki kell, hogy egészüljenek az adott közszolgáltatási feladatra jellemző kihasználtsági és eredményességi mutatókkal, ár-érték arányokkal és minden olyan indikátorral, ami az adott lakossági szolgáltatási követelményekhez illeszkedően az önkormányzat erőforrásaira támaszkodik.

Tanácsadóink ezért a fenti gondolatok mentén gyűjtötték és elemezték információikat és a velünk együttműködő szakértői team-mel vezetői megbeszéléseket folytattunk le abból a célból, miként lehet gazdaságosabban működtetni az adott közszolgáltatást és kihez rendeljük hozzá annak irányítását, ellenőrzését.

Dokumentum-elemzésünk következő „szakmai stációja” annak beazonosítása, hogy melyek azok a tevékenységek, melyek a jelenlegi önkormányzati partnerkörünk és az elmúlt közel húsz éves önkormányzati együttműködésünk benchmark adatbázisa alapján kiemelhetők és országosan reprezentatívak. Hangsúlyozzuk; ez a saját mérési és adatgyűjtési rendszerünkben 2013. december 31-i állapotot tükrözi, de arra vonatkozóan jó iránymutatást ad, miként vélekednek az önkormányzatok a 2013. január 1-jét követően kiszervezett és kiszervezhető feladatok gyakorlati végrehajtásáról.

Önkormányzatoknál maradt feladatok (kiszervezhető tevékenységek)	A kiszervezés aránya saját adatbázisból (%)
Településfejlesztéssel, településrendezéssel, településüzemeltetéssel (köztemetők, közvilágítás, kéményseprés, stb.) kapcsolatos önkormányzati feladatok	
Óvodai ellátással kapcsolatos önkormányzati feladatok	
Szociális, gyermekvédelmi és gyermekjóléti szolgáltatásokkal és ellátásokkal kapcsolatos önkormányzati feladatok	

Önkormányzatoknál maradt feladatok (kiszervezhető tevékenységek)	A kiszervezés aránya saját adatbázisból (%)
Egészségügyi alapellátással (háziiorvosi, fogorvosi, stb.), egészséges életmód segítését célzó szolgáltatásokkal, környezet-egészségüggyel (pl. rágcsló és rovarirtás) kapcsolatos feladatok	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar extends to the 75,00% mark.
Kulturális szolgáltatással (könyvtár, múzeum, közművelődés, előadóművészet támogatás, stb.) kapcsolatos feladatok	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar extends to the 60,00% mark.
Helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás, viziközmű szolgáltatás, szennyvízelvezetés, -kezelés, -ártalmatlanítás (csatornaszolgáltatás) szolgáltatásaival kapcsolatos önkormányzati feladatok	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar extends to the 30,00% mark.
Lakás- és helyiséggazdálkodással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar extends to the 85,00% mark.
Honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelemmel kapcsolatos önkormányzati feladatok	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar is at the 0,00% mark.
Közreműködés a település közbiztonságának biztosításában	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar extends to the 50,00% mark.
Helyi közfoglalkoztatással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar is at the 0,00% mark.
Helyi adóval, gazdaságszervezéssel és turizmussal kapcsolatos önkormányzati feladatok	 A horizontal bar chart with a scale from 0,00% to 100,00% in 20,00% increments. The blue bar extends to the 45,00% mark.

Önkormányzatoknál maradt feladatok (kiszervezhető tevékenységek)	A kiszervezés aránya saját adatbázisból (%)
Sport, ifjúsági ügyekkel kapcsolatos önkormányzati feladatok	 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%
Nemzetiségi ügyekkel kapcsolatos önkormányzati feladatok	 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%
Helyi közösségi közlekedés biztosítással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%
Hulladékgazdálkodással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%
Távhő-szolgáltatással kapcsolatos önkormányzati feladatok	 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%
Kistermelők, őstermelők jogszabályban meghatározott termékeinek értékesítési lehetőségeinek és hétvégi árusításának biztosításával kapcsolatos önkormányzati feladatok	 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%
A hajléktalanná vált személyek ellátása, rehabilitációja	 0,00% 20,00% 40,00% 60,00% 80,00% 100,00%

Látható, hogy a benchmark adatbázisunkban vannak „sláger” területek, melyhez az elmúlt évtizedben, különösen az elmúlt években előszeretettel nyúltak hozzá önkormányzataink. Tanulmányunkban ezen területek mentén haladva szeretnénk közösen dolgozni szakértői team-ünk, intézményi partnereink munkatársaival, hogy megállapíthassuk, melyek azok a konkrét, a város működésére jellemző kiszervezett feladatok, melyekhez elemzést célszerű hozzárendelni, hogy azok eredményei alapján újragondolható legyen az elmúlt években végrehajtott fejlesztési tevékenység.

Törekedtünk a gyakorlatias alkalmazhatósághoz illeszkedő és mindkét fél számára elfogadható módszertan kialakítására, amelynek nemcsak egyszerűnek kell lenni,

hanem a folyamat végén olyan fejlesztési javaslatokat és / vagy döntési dokumentumokat kell előállítani, melyekkel egy esetleges visszaszervezéssel kapcsolatos önkormányzati döntési folyamatot megalapozhatunk.

Mint minden folyamatnál, így a közigazgatás szolgáltatási tevékenységeinél is fontos az ellenőrizhetőség, monitoringozás. Ezek vagy beépültek az önkormányzat által működtetett ISO 9001 szabványt (vagy ehhez hasonlóan felépített bármely más VIR-t) feldolgozó rendszerre, vagy alkalmaznak olyan, a visszacsatolásra alkalmas belső önkormányzati, hivatali rendszert, mely a gazdasági tevékenység által támogatottan szoftverrel vagy anélkül segíti a folyamatokat.

Kidolgozott közös módszertanunk a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programhoz illeszkedően, valamint az ÁROP-1.2.18 módszertani ajánlásait figyelembe vevő fejlesztési elemeket, alkalmazható eszközöket és tanácsadói gyakorlatunkból nyerhető tudást közösen kezel.

Kijelöltük, milyen módszertanokat tartunk jónak a már kiszervezett szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatára.

Ahhoz, hogy a módszertant a velünk együttműködő team tagok a magukévá tehessék, fontosnak éreztük a folyamatba bevont intézmények és / vagy gazdasági társaságok összehasonlíthatóságának megteremtését, illetve az ún. jó gyakorlatok közös feldolgozását és megismertetését. A közös dokumentum- és folyamat elemzés során rájöttünk a hivatal – intézmény – gazdasági társaságok együttműködésének bonyolult rendszerére, melyet mi, külső tanácsadók a folyamatos napi kapcsolat hiánya miatt csak ilyen, szoros együttműködésre kényszerítő projekt során ismerhetünk meg. A közigazgatás szervezeti egységeinek élén dolgozó vezetők és különösen a jegyző, valamint a tevékenység előkészítő jellegén keresztül a döntési folyamatok élén megtalálható képviselő-testület és különösen a polgármester számtalan lakossági és központi közigazgatási kritikát kell, hogy elszenvedjen, amikor a közigazgatás általános szolgáltatói teljesítményét az elvárthoz képest támadják. Ugyanígy problémaként azonosítjuk, hogy nemcsak a folyamatos támadás, hanem a közigazgatás elvárás-környezetét és állandó tevékenységét változtatják hol központi jogszabályok, hol helyi rendeletek útján. Mindez a két negatív hatás a szervezeten belül dolgozó munkatársi körre rákényszeríti a folyamatos alkalmazkodást az új és racionális feladatok végrehajtásában ugyanúgy, mint a meggondolatlan, pazarló tevékenységeknél. Tehát a legrosszabb működési feltételek között kell most, 2014-ben megtalálnunk a helyes utat, hogy nem feszítve meg a politikai és szakmai elvárások húrját a választás évét tekintve annyira, hogy az esetleg a későbbi fejezetekben bemutatandó fejlesztési javaslatainkat már a leírás pillanatában blokkolja, hanem együttműködést, támogatást kérve az

önkormányzat vezetésétől, az intézményvezetőktől, az esetleges pozitív hatások elindítása miatt.

A folyamatok és ezáltal az önkormányzati feladatok felülvizsgálatánál az önkormányzat saját dokumentációs rendszerén

- Szervezeti és Működési Szabályzat
- belső utasítások
- szabályzatok
- önkormányzati feladat átadásával kapcsolatos szerződések

kívül az alábbi legfontosabb jogszabályok által megfogalmazottakat kell figyelembe vennünk:¹

- *A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.);*
- *A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvénnyel összefüggő átmeneti, módosuló és hatályát vesztes szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. törvény;*
- *Egyes vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettségekről szóló 2007. évi CLII. törvény;*
- *A nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1995. évi CXXV. törvény;*
- *Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény;*
- *A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet;*
- *A közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról szóló 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet;*
- *A közszolgálati tisztviselők személyi irataira, a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók személyi irataira és a munkaügyi nyilvántartásra, a közszolgálati alapnyilvántartásra és közszolgálati statisztikai adatgyűjtésre, valamint a tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról szóló 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet;*
- *A közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetről, a közszolgálati tisztviselőt és a munkáltatót terhelő egyes kötelezettségekről, valamint a távmunkavégzésről szóló 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet;*
- *közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet;*
- *A közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet;*

¹ ÁROP-1.2.18 Módszertani ajánlás

- *Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.);*
- *A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény;*
- *Az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. törvény;*
- *A nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény*
- *Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet;*
- *Az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII.24.) Korm. rendelet;*
- *Az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet;*
- *Az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet (hatálybalépés időpontja: 2014. január 1.);*
- *A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet;*
- *A közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény;*
- *Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet (hatályba lépés időpontja: 2013. július 1.);*
- *A Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóságról szóló 53/2011. (III. 31.) Korm. rendelet;*
- *Az állami vezetők és az államigazgatási szervek köztisztviselői számára biztosított juttatásokról és azok feltételeiről szóló 192/2010. (VI.10.) Korm. rendelet;*
- *A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény;*
- *A megyei önkormányzatok konszolidációjáról, a megyei önkormányzati intézmények és a Fővárosi Önkormányzat egyes egészségügyi intézményeinek átvételéről szóló 2011. évi CLIV. törvény;*
- *A járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény;*
- *Az államigazgatási szervezetrendszer átalakításáról szóló 1007/2013. (I.10.) Korm. határozat;*
- *A kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet;*
- *Az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről szóló 212/2010. (VII.1.) Korm. rendelet;*
- *Magyary Program 12.0.*

1.3. Tanácsadói módszertan

A Controll Holding Zrt. tanácsadói már a 2013-ban elindított programalkotás szakaszában is módszertani ajánlásokat dolgoztak ki annak érdekében, hogy az elemzések és kutatások, amelyeket a megvalósítás során fel lehet használni, áttekinthetőek legyenek és a bevezetésük illeszkedjen az önkormányzati kör tudásszintjéhez és módszertanok ismeretéhez.

Az előző fejezetben megfogalmazott gondolatokhoz és tanácsadói javaslatokhoz illeszkedően ennél a szakmai lépésnél is az a szándék vezérelte tanácsadói csoportunkat, hogy olyan módszertanokkal elemezzük jelen esetben például a kiszervezett önkormányzati feladatok végrehajtásával kapcsolatos lakossági elégedettségeket, folyamatok lépéseinek kidolgozottságát, amelyek egyszerűek és könnyen megtaníthatóak a velünk együttműködő munkatársaknak.

A hatékony konzultációs folyamatokhoz szükséges a felülvizsgálatba vont intézmény vagy gazdasági társaság adott folyamatának gyors felmérése, értékelése és elemzése, hogy ezáltal már az első hónapokban konkrét beavatkozásokat várhassunk el a felülvizsgált szervezettől.

Nem kívántunk eltérni a folyamatok felülvizsgálatánál azoktól a nemzetközi gyakorlatoktól, amelyeket leggyakrabban alkalmaz a szervezetfejlesztő szakma, ezért is foglalkozunk a Lean menedzsmenttel, a 6 Sigma módszerrel és a Kaizen minőségfejlesztési módszertannal, amelyet az ÁROP-1.2.18 módszertani ajánlásai is az alkalmazható eszközök közé emeltek.

A Lean menedzsmenttel a közigazgatás szolgáltatási folyamatait, az önkormányzati feladatokat lehet egyszerűsíteni és gyorsítani oly módon, hogy az összes tevékenységet feldolgozzuk a működés során meglévő veszélyforrások, folyamat problémák feltárásával.

A 6 Sigma módszertan viszonylag kevésbé került alkalmazásra az eddigi közigazgatás-fejlesztés tanácsadói eszköztárában, bár hasznos, hiszen a közszolgáltatási folyamatok tevékenységeinek végrehajtása során előforduló hibák, folyamat-eltérések csökkentésére fókuszál, ezáltal eredményesebbé teszi a folyamat gyengeségeinek feltárását.

A Kaizen eszköztár alkalmazását is fontosnak tartottuk és ezért rögzítjük a későbbi alkalmazhatóság miatt, mert a folyamatosan változó közigazgatási szolgáltatási környezet rákényszeríti a hivatal vezetését a folyamatos fejlesztésre és ennél a módszertannál a polgármesteri hivatal szervezetén belüli érintettek bevonása, a team munka különös erővel van jelen.

A megyei jogú városoknál végrehajtott komplex szervezetfejlesztési projektjeink során a Lean és a 6 Sigma módszerek együttes használatával voltunk képesek a legtöbb bevezethető és kielemezett problémát a hivatal- és önkormányzat vezetőinek bemutatni, de ugyanilyen fontosnak érezzük team munkán keresztül a Kaizen módszerek önkormányzatoknak történő megtanítását is.

Az önkormányzat támogató infrastruktúrájának és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatának dokumentum-elemzési szakaszában fontos még kiemelni a fejlesztés minden fázisában jelenlévő és velünk együttműködő szakmai team fontosságát. Az előző – 2008 – 2011 – ÁROP projekt ma már elemezhető problémája volt, hogy a bevont munkatársi kör szűkössége miatt a projekt zárását követően hamar „elhalt” vagy nagyon átalakult a projekt a bevont munkatársak túlterheltsége vagy a feladatoktól való elfordulása miatt. Ezt elkerülendő a team munkák támogatásával, „erőltetésével” képesek voltunk elkerülni a végrehajtás hónapjai alatt az érdektelenséget és a feladatoktól való elfordulást.

Az önkormányzati feladatok felülvizsgálatának módszerében alkalmaztuk az öt lépéses, egymásra épülő tanácsadói módszertant, mely a következő szinteken határozta meg az adott közszolgáltatási tevékenység felülvizsgálatát az új feladat-ellátási rendben:

1. A kiszervezett folyamat átvilágítása és értékelése

Az önkormányzat és a Controll Holding Zrt. közös szakértői team-je a rendelkezésre álló összes dokumentumot felülvizsgálja, legyen az alapítói okirat, szerződés, vagy szmsz és azokból kiemelten elemezte azokat a folyamatokat, amelyek a kiszervezés előtt az önkormányzat feladataként az önkormányzat szervezeti keretein belül voltak és vizsgáltuk azt is, hogy a kiszervezést követően milyen folyamat elemek változtak meg és azoknak a változásoknak mik voltak az indítékai.

A szolgáltatási igény beazonosítását a szükséges és elégséges, valamint a rendelkezésre álló és fejlesztendő infrastruktúrát közös tanácsadói team-ünk felülvizsgálja a szerződéses kapcsolatok egyidejű áttekintésével.

2. Felülvizsgált önkormányzati feladatok és folyamatok fejlesztése

A közös szakértői team ha szükséges, vizsgálja és elemzi a meghozott kiszervezéssel kapcsolatos döntések megalapozottságát, a működés tapasztalatait, az esetlegesen fellelhető kutatási dokumentumokat.

3. A kiszervezett folyamatok felmérése és elemzése

A 2013-ban kiírt ÁROP szervezetfejlesztési pályázat (9) fejlesztési elemének – a lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatással kapcsolatos elégedettségről és a felmerülő igényekről, a lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése – segítségével a kiszervezett folyamat lakossági és / vagy önkormányzati elégedettségének beazonosítása, felmérése és / vagy a kutatás eredményeinek visszacsatolása. Tanácsadóink a jelenlegi folyamat fontosabb lépéseit és / vagy szerződéses dokumentációit és / vagy folyamatleírásait közösen, az önkormányzat által kijelölt munkatársakkal, illetve az érintett szervezeti egységek kijelölt szakértőivel elemzik és meghatározzák, teljesültek-e az önkormányzati feladatok átalakításánál kitűzött, a kiszervezett önkormányzati feladatra megfogalmazott szakmai célok.

4. A kiszervezett folyamat értékelése, fejlesztési javaslat hozzárendelése

Az átalakított önkormányzati feladatok elmúlt években végrehajtott szervezeti intézkedéseit, jelen esetben a kiszervezett önkormányzati feladatok felülvizsgálatát, akkor célszerű elemzés alá vonni, ha kellő nyitottságot tapasztalunk a szakmai és politikai döntéshozók irányából a tanácsadói javaslat elfogadására, de legalábbis annak értékelésére. Ezért munkánk végeredményeként a folyamatra vonatkozó javaslatot a velünk együttműködő önkormányzati team-mel átbeszéljük és a vezetés elé tárjuk.

5. A kiszervezett folyamatok monitoringozása

Amennyiben az előző folyamatlépésnél közös szakértői team-ünk azt a javaslatot fogalmazza meg, hogy a kiszervezett és szerződéses kapcsolattal külső szervezethez vagy intézményhez rendelt feladatot az önkormányzat vezetésének újra kell gondolnia, akkor a szakmai koncepciónk megfogalmazható az adott folyamat új szervezeti keretek között történő átsorolásában, vagy esetleg az önkormányzat jelenlegi szervezeti körébe történő visszaszervezéssel.

Ezeket a döntési pontokat a velünk együttműködő és jegyző által irányított szakértői team-mel részletesen feldolgozzuk és döntés-előkészítő anyag formájában képviselő-testület elé tárjuk.

2. Az önkormányzat által kiszervezett feladatok áttekintése

2.1. Tanácsadói – team munka és személyes interjúk lefolytatása

A Hivatalt vezető jegyző irányításával létrejött team a 2. fejlesztési célterület előző gondolatokban rögzített általános közszolgáltatásokra vonatkozó kereteit megismerve megtárgyalta tanácsadónk irányításával a város közszolgáltatási tevékenységének ki-, illetve visszaszervezési kérdéseit.

A vezetőkkal történt személyes megbeszélés, majd egy bővebb team munka keretében három alkalommal folytattunk egyeztetést és tényfeltárást arról, hogy a város tekintetében a törvényi keretek által biztosított közszolgáltatási feladatok mely gazdasági társaság, intézmény vagy önkormányzatnál maradt feladattal írhatók le 2014. évben. A dokumentumok részletes áttekintése és egyeztetését követően az alábbi táblázatban foglaljuk össze az eredményeket, mely tükrözi Kőszeg város közszolgáltatási tevékenységeinek pozícióját és irányítási modelljét.

Önkormányzatnál maradt feladatok	Kiszervezett feladat? (igen/nem)	Felülvizsgálatra javasolt? (igen/nem)
Településfejlesztés, településrendezés, településüzemeltetés (köztemetők, közvilágítás, kéményseprés, stb.)	igen	igen
Óvodai ellátás (gyermek-, tanuló és szociális étkeztetés)	igen	nem
Bölcsődei feladatellátás	nem	nem
Szociális, gyermekvédelmi és gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások	igen	igen
Egészségügyi alapellátás	nem	nem
Kulturális szolgáltatás (könyvtár, múzeum, közművelődés, előadóművészet támogatás, stb.)	nem	nem

Önkormányzatnál maradt feladatok	Kiszervezett feladat? (igen/nem)	Felülvizsgálatra javasolt? (igen/nem)
Helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás, ivóvízellátás, szennyvízelvezetés, -kezelés, -ártalmatlanítás (csatornaszolgáltatás)	igen	nem
Lakás- és helységgazdálkodás	igen	nem
Honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem	nem	nem
Közreműködés a település közbiztonságának biztosításában	nem	nem
Helyi közfoglalkoztatás	nem	nem
Helyi adóval, gazdaságszervezéssel és turizmussal kapcsolatos feladatok	nem	nem
Sport, ifjúsági ügyek	nem	nem
Nemzetiségi ügyek	nem	nem
Helyi közösségi közlekedés biztosítása	nem	nem
Hulladékgazdálkodás	nem	nem
Távhő szolgáltatás	nem	nem
Kistermelők, őstermelők jogszabályban meghatározott termékeinek értékesítési lehetőségeinek és hétvégi árusításának biztosítása	nem	nem
Pénzügyi folyamatok, gazdasági irányítás (könyvelés, bérszámfejtés, stb.)	nem	nem
A hajléktalanná vált személyek rehabilitációja	nem	nem

A team-mel egyeztetetten a felülvizsgálatba bevont kiszervezett tevékenységekkel kapcsolatosan az alábbi dokumentumokat kértük be és kaptuk meg átvizsgálásra:

- az önkormányzati tulajdonú Kft. alapító okirata, SZMSZ-e,
- a Kft. 2012-2014. évi üzleti terve, beszámolók szöveges kiegészítésekkel, belső ellenőrzések jegyzőkönyvei,
- együttműködési megállapodások a közszolgáltatás elvégzésére

A konzultáció eredményeként az önkormányzati feladat-ellátási rendszerben kiszervezett tevékenységet ellátók közül felülvizsgáltuk:

- Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Szociális Gondozási Központ.

2.2. A kijelölt kiszervezett tevékenységek dokumentumelemzése, megállapítások

Az önkormányzati feladatok kiszervezésével kapcsolatos, az előző pontban bemutatott team munka eredményeként az önkormányzat és a közfeladat ellátásában dolgozó gazdasági társaságok és intézmények közül az önkormányzat által az alábbiak kerültek kijelölésre és általunk felülvizsgálatra:

Cég: Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság

Feladatok: Településfejlesztés, településrendezés, településüzemeltetés
Hulladékgazdálkodás
Kistermelők, őstermelők értékesítési lehetőségeinek biztosítása

Cég: Szociális Gondozási Központ

Feladatok: Szociális, gyermekvédelmi és egészségügyi feladatok ellátása

A kiszervezés felülvizsgálata egyrészt a kijelölt szervezetek működésével összefüggő dokumentumok átvizsgálását, másrészt azok gazdálkodási adatainak elemzését jelenti.

Dokumentáció átvizsgálás

Az önkormányzat által a kiszervezés felülvizsgálatára kijelölt szervezeteket érintően - a működési dokumentumok átvizsgálása céljából - az alábbi iratok bekérésére került sor:

- Alapító okirat, társasági szerződés és/vagy cégkivonat
- Szervezeti és Működési Szabályzat és/vagy Ügyrend
- 2012-2013. évi gazdálkodási tevékenységről készített iratok (mérleg és eredmény-kimutatás, beszámoló, felügyelőbizottsági jelentés, intézményi költségvetési beszámoló, stb.)

A dokumentáció átvizsgálással összefüggésben társaságunkhoz az alábbi iratok érkeztek, illetve váltak hozzáférhetővé:

Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft-t érintően:

- Cégekivonat és cégtörténet
- Hulladékgazdálkodási közszolgáltatási szerződés
- 2012. évi beszámoló, mérleg és eredmény-kimutatás

Szociális Gondozási Központot érintően

- Alapító okirat
- Szervezeti és Működési Szabályzat
- 2013. évi beszámoló, mérleg és eredmény-kimutatás
- az intézmény működésére vonatkozó belső szabályzatok

A dokumentáció átvizsgálás során az alábbiak kerültek megállapításra:

Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft.

Cégekivonat (cégtörténet)

Kőszeg Város Önkormányzata a település üzemeltetési feladatok ellátása céljából 2005. január 29-én megalapította Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Közhasznú Társaságot, amely 2009. június 25-én Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (a továbbiakban: Társaság) néven 79.310 eFt-os jegyzett tőkével alakult át.

A Társaság fő tevékenysége a települési szilárd és folyékony hulladékkal összefüggő feladatok ellátása, településtisztasági, parkfenntartási, út- és csapadékelvezető rendszer és köztéri berendezések karbantartási feladatainak elvégzése.

A Társaság TEÁOR szerinti közhasznú tevékenységei:

- 37.00 Szennyvíz gyűjtése, kezelése
- 38.11 Nem veszélyes hulladék gyűjtése (főtevékenység)
- 38.12 Veszélyes hulladék gyűjtése

A Társaság egyéb üzletszerű tevékenységeket is végezhet (nem teljes körűen):

- ingatlankezelés, üzemeltetés és bérbeadási tevékenységek,
- építő tevékenységek (beleértve az épületgépészeti szerelési tevékenységeket is),
- zöldterület kezelési tevékenységeket,

A Társaságnál taggyűlés nem működik, a taggyűlés hatáskörébe tartozó kérdésekben az alapító tag dönt, amelyről írásban értesíti a Társaság ügyvezetőjét.

A Társaság vezető tisztségviselője az ügyvezető. Az ügyvezető a Társaság megalakulásától kezdődően Kovács István.

Az ügyvezető feladatai és hatásköre:

- intézi a társaság ügyeit és képviseli a társaságot,
- gondoskodik a társaság üzleti könyveinek szabályszerű vezetéséről,
- az alapító által hozott határozatokról folyamatos nyilvántartást vezet,
- elkészíti a társaság mérlegét és vagyonkimutatását,
- köteles az alapító kérésére információt adni, betekintést nyújtani az üzleti könyvekbe, iratokba
- munkáltatói jogokat gyakorol a társaság dolgozóival szemben.

Az ügyvezető képviseleti módja önálló, de az alapító írásbeli hozzájárulása nélkül a Társaság tevékenységi körébe tartozó gazdasági tevékenységet saját nevében nem folytathat, nem lehet korlátlanul felelős tagja vagy vezető tisztségviselője a Társasághoz hasonló tevékenységet folytató gazdasági társaságnak, illetve nem lehet vállalkozó a kizárt gazdasági tevékenységekben.

Az ügyvezető tevékenységét 3 tagú felügyelő bizottság és a könyvvizsgáló ellenőrzi.

A Társaság ügyvezetőjének és könyvvizsgálójának megbízása az alapító okiratban megjelöltek szerint 2014-ben lejár, így gondoskodni szükséges a vezető tisztségviselő és könyvvizsgáló személyéről.

Hulladékgazdálkodási közszolgáltatási szerződés

Kőszeg Város Önkormányzata 2014. február 27-én 2014. március 1-i hatállyal (a korábban a tevékenységre vonatkozó, 2007. március 5-én létrejött szerződés felmondását követően) – 5 éves időtartamra - szerződést kötött a Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft-vel (továbbiakban: Társaság) a kötelező hulladékgazdálkodási közszolgáltatási feladatok ellátására. A vonatkozó jogszabályok szerint e szerződés keretében végzett hulladékgazdálkodási tevékenységgel összefüggő feladatait a Társaság, mint közszolgáltató végzi.

A Társaság feladata különösen az alábbiakra terjed ki:

- települési szilárd hulladékok begyűjtése (beleértve a közterületen elhagyott hulladékokat is),

- lakossági lomtalanítás lebonyolítása,
- a közszolgáltatás körében összegyűjtött hulladékok ártalmatlanítása,

A szerződés teljesítésével összefüggésben a Társaság működése Kőszeg város közigazgatási területére terjed ki.

A Társaság köteles a közszolgáltatás teljesítéséhez szükséges mennyiségű és minőségű jármű, gép, eszköz, berendezés biztosítására, valamint a szükséges létszámú és képzettségű szakember alkalmazására, illetve a közszolgáltatás folyamatos, biztonságos és bővíthető teljesítéséhez szükséges fejlesztések, beruházások és karbantartások elvégzésére.

A Társaság kötelezettséget vállalt arra vonatkozóan, hogy a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj legmagasabb mértékét mindenkor a vonatkozó hatályos jogszabályok alapján alkalmazza.

2012. évi beszámoló, mérleg és eredmény-kimutatás

A Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft. (továbbiakban: Társaság) megalakulásától fogva eleget tett az alapító okiratban szereplő azon kötelezettségének, hogy az éves beszámoló jelentést készít.

A 2013. év vonatkozásában rendelkezésre bocsátott iratokból megállapítható, hogy a beszámoló jelentés tartalmazza:

- a beszámolót,
- az egyszerűsített éves beszámolót,
- kiegészítő mellékletet,

Az alapító Kőszeg Város Önkormányzatának képviselő testülete a Társaság 2012. évi beszámoló jelentését a 75/2013. (V.30.), a felügyelő bizottság 2012. évi munkájáról szóló beszámolót 76/2013. (V.30.) számú Képviselő-testületi határozatával elfogadta.

A 2013. évi gazdálkodással összefüggésben nem érkezett feldolgozásra alkalmas információ.

Szociális Gondozási Központ

Alapító okirat

Kőszeg Város Önkormányzatának képviselő testülete 2005. január 1-jén hozta létre a Szociális Gondozási Központot (a továbbiakban: Központ).

Az alapító a Központ fő tevékenységeként személyes gondoskodást nyújtó:

- szociális alapszolgáltatásokat (házi segítségnyújtás, családsegítés, adósságkezelési szolgáltatás, szociális étkeztetés, falugondnoki, tanyagondnoki szolgáltatás, nappali ellátásban: Idősek klubja és Nappali melegedő, szakosított ellátás keretén belül: bentlakásos, nem kórházi ellátás, ápolás az Idősek otthonában, illetve hajléktalanok átmeneti szállása),
- gyermekjóléti alapellátást (gyermekjóléti szolgáltatás, helyettes szülőnél elhelyezettek ellátása),
- egészségügyi gondozást (család- és nővédelmi egészségügyi gondozás, ifjúság-egészségügyi gondozás)

határozott meg.

A Központ illetékességi területe Kőszeg Város és Térsége Társulást alkotó települések területe.

A Központ egyéb üzletszerű tevékenységeket nem végezhet.

A Központ gazdálkodása megszervezésének módjára tekintettel önállóan gazdálkodó, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkező költségvetési szerv (intézmény).

A Központ vezetőjét a fenntartó pályázati eljárás alapján bízza meg öt év időtartamra. A Központ vezetője Raposa Helga intézményvezető.

Az intézményvezető feladatai és hatásköre:

- az intézmény vezetése, képviselete;
- az intézmény magas színvonalú, a jogszabályi előírásoknak, a fenntartói szervek elvárásainak megfelelő működtetése;
- a rendelkezésre álló költségvetés alapján az intézmény működéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosítása;
- gondoskodik saját maga és munkatársainak szakmai továbbképzéséről;
- gondoskodik a Szakmai programok, a Szervezeti és Működési Szabályzat elkészítéséről;
- gondoskodik az intézmény munkavállalóinak munkaköri leírásának elkészítéséről, módosításáról;

- gondoskodik a munkáltatói jogból következő adminisztratív feladatok elvégzéséről;
- gondoskodik az intézmény munkavállalóinak rendszeres munkaköri orvosi vizsgálatáról;
- gondoskodik a munkarendi nyilvántartások vezetéséről;
- gondoskodik a munkafegyelem betartásáról;
- gondoskodik a hatályos jogszabályok érvényesítéséről;
- összeállítja az intézmény éves költségvetését a pénzügyi és gazdálkodási előírásoknak megfelelően gazdálkodik az intézmény számára megállapított költségvetési előiránnyal,
- elkészíti az intézmény munkájáról szóló éves beszámolót,
- kezdeményezheti a Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatal Pénzügyi és Gazdálkodási Osztályán keresztül a bevételi és kiadási előirányzatok saját hatáskörű módosítását.
- gondoskodik a dolgozók éves szabadságának megállapításáról.

A Központ Kőszegen (központ és idősek otthona: Dózsa György út 24., átmeneti szállás: Sáncárok utca 36.) és Horvátzsidányban (idősek klubja: Fő u. 6.) működtet telephelyeket.

A Központ köteles éves intézményi beszámoló jelentést készíteni.

A Központ felügyeleti és irányítási jogosultságú szerve a Kőszeg Város Térsége Társulás.

Szervezeti és Működési Szabályzat

A Szociális Gondozási Központ Szervezeti és Működési Szabályzatát Kőszeg Város és Térsége Társulása Társulási Tanácsa a Társulás Szervezeti és Működési Szabályzatában biztosított jogkörében eljárva, a 16/2013. (X. 29.) Társulási Tanácsi határozatával jóváhagyta.

A Szervezeti és Működési Szabályzat (a továbbiakban: Szabályzat) meghatározza a Központ:

- általános rendelkezéseit (az intézmény célját, a tevékenységre vonatkozó jogszabályokat, a szabályzat hatályát)
- az alapadatokat és jogállását (alapadatok, telephelyek, fenntartó, jogállás, képviselő)
- az intézmény általános feladatát
- a szervezetre vonatkozó információkat

- a szervezet részletes bemutatását (intézményvezető, munkáltatói jogok, helyettesítés, kapcsolatrendszer, szervezeti egységek)
- működésére vonatkozó szabályokat (a munkavégzés szabályait, működési rend, ellenőrzési rend, kapcsolattartás, együttműködés és helyettesítés, a működés szintjei, titoktartás)
- gazdálkodással összefüggő szabályzatok
- vagyon és vagyon feletti rendelkezési jog

A Szabályzat az alábbi mellékletekkel rendelkezik:

- Az intézmény szervezeti ábrája
- Munkaköri jegyzék
- Munkaidő rend
- Alapdokumentumok jegyzéke
- Állománytáblázat

A 2013. október 29-én jóváhagyott Szabályzat több olyan jogszabályra (1959. évi IV. törvény, 1992. évi LXIII. törvény) is hivatkozik, amelyek időközben hatályukat veszítették, megváltoztak. A Szabályzat felülvizsgálata és aktualizálása javasolt.

2013. évi intézményi beszámoló

A Szociális Gondozási Központ megalakulásától fogva eleget tett az alapító okiratban szereplő azon kötelezettségének, hogy éves intézményi beszámolót készít.

A 2013. év vonatkozásában rendelkezésre bocsátott iratokból megállapítható, hogy az éves intézményi beszámoló tartalmazza az elemi költségvetési beszámolót. Ugyanakkor a beszámolóhoz kapcsolódó szöveges kiértékelés a vizsgálatunk időpontjában nem áll rendelkezésre.

Gazdasági hatékonyság vizsgálata

Az önkormányzat által a kiszervezés felülvizsgálatára kijelölt szervezeteket érintően - a gazdasági hatékonyság vizsgálata céljából - az alábbi iratok bekérésére került sor:

- 2012-2013. évi gazdálkodási tevékenységről készített mérleg és eredménykimutatás, beszámoló, felügyelőbizottsági jelentés, intézményi beszámoló

A gazdasági hatékonysággal összefüggésben társaságunkhoz az alábbi iratok érkeztek, illetve váltak hozzáférhetővé:

Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft-t érintően:

- 2012. évi beszámoló, mérleg és eredmény-kimutatás

Szociális Gondozási Központot érintően:

- 2013. évi intézményi beszámoló

A gazdasági hatékonyság vizsgálata során az alábbiak kerültek megállapításra:

Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft.

A Társaság jogszabályokban és az alapító okiratában előírt kötelezettségének éves beszámoló készítése – minden alkalommal, határidőre eleget tett.

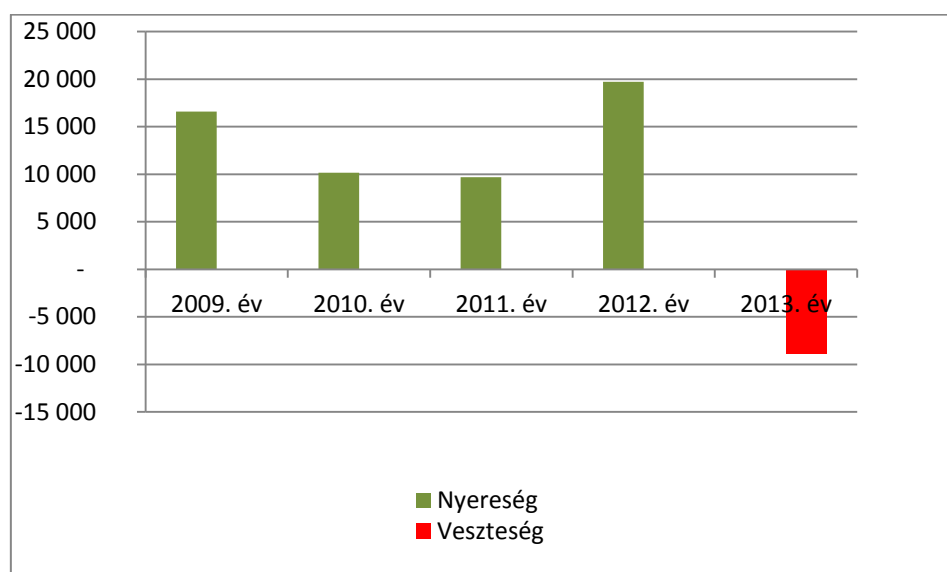
A gazdálkodással összefüggésben a Társaság 2011-2013. évek fő adatai a következőképpen alakultak:

Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év
Eszközök	227.580	249.383	243.433
Források	227.580	249.383	243.433
Saját tőke	181.146	207.736	198.838
Bevétel	335.667	347.900	344.979
Kiadás	325.992	328.181	353.877
Eredmény	9.675	19.719	-8.898
Létszám (fő)	73 fő	58 fő	58 fő

adatok eFt-ban

A Társaság 2012-ben a költségek racionalizálásával, a munkaerő csökkentésével a megalakulástól kezdődő legmagasabb eredménnyel zárta az évet. A 2013. évben az előző évhez képest rosszabb eredmények születtek, amelynek okai – információ átadás hiányában - nem ismertek. Külön vizsgálat javasolt a 2013. év vonatkozásában a megalakulástól számított egyedüli és nagymértékű veszteség kialakulása.

Eredmények alakulása 2009-2013. között



A Társaság az átalakulást követő éveken a 2013. év kivételével nyereségesen végezte a tevékenységét. A 2013. év -8.898 eFt-os veszteségének okai – információ hiányában – ismeretlenek. A veszteség kialakulásának okának megállapítására további vizsgálat javasolt.

Bevételek

A Társaság tevékenységeit nagyrészt saját bevételeiből, kisebb mértékben az alapítótól származó támogatásból finanszírozza:

- Saját bevételből történő finanszírozás:
 - A hulladékgazdálkodással kapcsolatos kötelező közszolgáltatást Kőszegen és a kőszegi kistérségben a Társaság vállalkozási keretek között végzi, akárcsak a fizető parkoló és a piac működtetését.
 - Saját bevételéből gazdálkodik a Társaság ingatlankezelő részlege, amely bevételeiből részben fedezetet biztosít az önkormányzati intézmények műszaki fenntartásához is.
 - A gyepmesteri tevékenységet (pl. kóbor állatok befogása, állati tetemek begyűjtése, tárolása, elszállítása, nyilvántartása) az Önkormányzat megbízásából a Társaság végzi részben más vállalkozó bevonásával. A költségekről a Társaság utólagosan számlát állít ki az Önkormányzat részére.

Fenti tevékenységek ellátásához az Önkormányzat a Társaság részére támogatást nem nyújt. A közhasznú tevékenységek árbevétele 2012-ben 347.093 eFt volt.

- Költségvetési támogatásból finanszírozott feladatok:

A településtisztasági, parkfenntartási, út- és csapadékelvezető rendszer karbantartási feladatokat, a köztéri berendezések karbantartását az Önkormányzat finanszírozza előre elfogadott költségvetés szerint. Ezen tevékenységekhez az alapító önkormányzat a 2012. évben összesen 1.298 eFt-ot biztosított.

A Társaság vezetője által adott beszámolóból kitűnik, hogy az alapító évről-évre egyre kisebb mértékben nyújt támogatást ezen feladatok elvégzéséhez, amely előbb-utóbb a feladatok ellehetetlenüléséhez vezet.

A Társaság vállalkozási bevétele 2012-ben összesen 807 eFt volt. A Társaság vezetője által adott beszámolóból egyértelműsíthető, hogy a Társaság igazi vállalkozási tevékenységet emberi, anyagi erőforrás hiányában nem tud végezni.

Közhasznú és vállalkozási tevékenység bevételeinek és kiadásai 2012-ben

Megnevezés	Tevékenység		Összesen
	Közhasznú	Vállalkozási	
Bevételek			
Saját bevétel	347.093	807	347.900
Támogatások	8.007	0	8.007
Bevételek összesen	355.100	807	355.907
Kiadások			
Személyi jellegű ráfordítások	134.750	306	135.056
Anyag jellegű ráfordítások	155.762	339	156.101
Értékcsökkenési leírás	13.391	35	13.426
Egyéb ráfordítás	19.795	59	19.854
Kiadások összesen	323.698	739	324.437
Rendkívüli ráfordítások	8.104	18	8.122
Pénzügyi műveletek eredménye	3.624	0	3.624
Kiadások összesen	335.426	757	336.183
Eredmény	19.674	50	19.724

adatok eFt-ban

A Társaság a 2012. évet összesen 19.724 eFt eredménnyel zárta, amely a 2011. évi eredmény több mint tízszerese. Az eredmény elérése az év során végrehajtott szigorú költséggazdálkodás és létszámcsökkentés eredménye. A vállalkozási tevékenység részaránya a bevételek 1 %-át sem éri el, amelynek növelése a társaság vezetője szerint erőforrások hiányában nem megoldható.

A városüzemeltetéssel kapcsolatos tapasztalatok szerint a városüzemeltető cégek csak akkor maradhatnak önfenntartók, ha vállalkozási bevételeik nyereségéből tudják a közhasznú tevékenységük egy részét finanszírozni. Javasoljuk a Társaság vállalkozásokkal kapcsolatos tevékenységének újrarendelését.

Létszám és bérgazdálkodás

A Társaságnál foglalkoztatottak létszáma 2012. évben 58 fő volt, amely az előző évinél 15 fővel kevesebb. Ennek oka részben a közfoglalkoztatás csökkenése miatt következett be. Az állományi létszám: 48,5 fő, amely az előző évinél 3 fővel kevesebb.

Béremelés a törvényi kötelezettségeken felül nem történt. A Társaságnál a foglalkoztatottak bérköltsége 101.205 eFt volt, amely átlagosan 145.410 Ft/fő/hó átlagbért eredményezett.

A Társaság közhasznú munkavégzésének elősegítésére összesen 7.990 eFt támogatásban részesült, ebből Kőszeg Város Önkormányzatától 1.298 eFt-ot, az Munkaügyi Központtól 6.692 eFt kapott. A kapott támogatást 2012. évben öt fő közhasznú munkás munkabérére és járulékaira használta fel.

Fontosabb hatékonyságra vonatkozó mutatószámok alakulása 2008-2013. között

Megnevezés	2009. év	2010. év	2011. év	2012. év	2013. év
Árbevétel	355.515	341.268	335.667	347.900	344.979
Értékcsökkenési leírás	12.800	12.617	13.660	13.426	10.896
Adózott eredmény	16.605	10.159	9.675	19.719	-8.898
Befektetett eszközök	74.937	80.067	75.347	63.666	93.696
Forgóeszközök	127.697	135.959	152.229	185.717	149.737
Követelések	84.721	101.898	121.313	119.959	119.129
Pénzeszközök	39.259	29.181	27.266	62.719	27.171
Eszközök összesen	202.634	216.026	227.580	249.383	243.433
Saját tőke	161.312	171.471	181.146	207.736	198.838
Mérleg szerinti eredmény	16.605	10.159	9.675	19.719	-8.898
Rövid lejáratú kötelezettségek	41.322	44.555	46.434	39.759	31.267
Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0	0	0	0
Kötelezettségek	41.322	44.555	46.434	39.759	31.267
Eladósodottság	26 %	26 %	26 %	19 %	16 %
Jövedelmezőség	4,67 %	2,98 %	2,88 %	5,67 %	-2,58 %
Fizetőképesség	3,09	3,05	3,28	4,67	4,79

adatok eFt-ban

A 2013. év eredményeinek tükrében látható, hogy a Társaság adózott eredménye a korábbi évektől eltérően veszteséget mutat, jövedelmezősége jelentősen romlott, ugyanakkor az eladósodottság és a fizetőképesség kis mértékben növekedett. A Társaság saját tőkéje a megalakulástól számított időszakban tapasztalt növekedést követően a 2013. év során csökkent.

Szociális Gondozási Központ

Az Intézmény a jogszabályokban és az alapító okiratában előírt kötelezettségének – éves intézményi beszámoló készítése – minden alkalommal, határidőre eleget tett.

A gazdálkodással összefüggésben az Intézmény 2013. év fő adatai a következőképpen alakultak:

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Teljesítés	Változás
BEVÉTELEK			
Saját bevétel	63.644	65.742	+3,3 %
Támogatásértékű bevétel	47.062	63.156	+34,2 %
Átvett pénzeszköz	0	860	0
Pénzmaradvány	0	19.155	0
Támogatás	99.957	111.164	+11,2 %
Finanszírozási bevételek	0	-568	0
Összesen:	210.663	259.509	+23,2 %
KIADÁSOK			
Személyi juttatás	95.252	113.252	+18,9 %
Járulékok	24.970	28.097	+12,5 %
Dologi kiadások	89.241	95.965	+7,5 %
Egyéb működési célú kiadás	0	18.514	0
Ellátottak pénzügyi juttatásai	1.200	1.200	0
Felhalmozás	0	256	0
Összesen:	210.663	257.284	+22,1 %
Létszám (fő)	48	46	0

adatok eFt-ban

Az Intézmény felügyeletét gyakorló Kőszeg Város és Térsége Társulása Társulási Tanácsa és az intézmény saját hatáskörben a 2013. év során több alkalommal módosította az eredeti előirányzatot, döntően a normatívák változása, illetve a pénzmaradvány rendezése miatt.

Személyi juttatások alakulása 2013-ban

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesülés	Teljesítés %
Rendszeres szem. juttatás	81.372	85.405	81.940	97 %
Munkavégzéshez kapcs. juttatás	7.190	12.483	16.361	107 %
Sajátos juttatások	2.448	3.001	1.373	46 %
Költségtérítések	2.890	5.097	6.186	121 %
Külső személyi juttatások	1.352	7.989	7.062	88 %
Egyéb juttatások	0	209	330	158 %
Összesen:	95.252	114.184	113.252	99 %
Járulékok				
Összesen:	24.970	28.194	28.097	99 %

adatok eFt-ban

Az Intézmény személyi juttatásaira vonatkozó eredeti előirányzat a 2013. év során 19.9 %-kal került megemelésre, amelynek oka a kötelező bérkompenzáció, illetve a korábbi pénzmaradványhoz kapcsolódó tételek voltak.

A személyi juttatások esetében keletkezett 1 %-os megtakarítás az alkalmazottak betegségeivel összefüggő táppénz miatt jelentkezett.

Dologi kiadások alakulása a 2013. évben

Megnevezés	Eredeti előirányzat	Módosított előirányzat	Teljesülés	Teljesítés %
Készletbeszerzés				
Élelmiszer	270	1.231	1.379	112 %
Gyógyszer	1.225	1.272	1.167	92 %
Irodaszer	525	763	671	88 %
Könyv, folyóirat, egyéb	199	199	108	54 %
Hajtó- és kenőanyag	1.200	870	929	107 %
Kisértékű tárgyi eszköz	70	70	1.071	-
Munkaruha, védőruha	310	310	184	59 %
Egyéb	2.026	2.026	2.297	113 %
Kommunikációs szolgáltatások	1.711	1.803	1.451	80 %
Vásárolt szolgáltatások				
Élelmezés	41.530	51.534	40.598	79 %
Gáz	7.585	8.259	8.427	102 %
Villamos energia	2.925	3.032	3.293	109 %
Távhő	820	820	619	75 %
Víz és csatorna	2.036	2.288	1.933	84 %
Karbantartás	1.074	859	1.540	179 %
Egyéb üzemeltetés	1.059	1.253	629	50 %
Szakmai és vás. szolgáltatások	2.982	3.494	4.268	122 %
Kiküldetés, reprezentáció, reklám	1.444	1.237	107	9 %
Adók, illetékek, díjak	20.090	20.726	21.753	105 %
Egyéb dologi kiadások	160	160	0	-
Összesen:	89.241	94.556	95.965	101 %

adatok eFt-ban

Az Intézmény által dologi kiadásokra tervezett eredeti előirányzata az év során 5,9 %-al kerültek módosításra, amelynek oka a normatíva változása, illetve saját hatáskörben a pénzmaradvány beemelése volt.

A dologi kiadások 54 %-át képező vásárolt élelmezés felhasználása az előirányzattól eltérően alakult, míg a kisebb részarányt képező tételek esetében jól megfigyelhető a költségtakarékos gazdálkodás. Az Intézmény az év során az ilyen típusú kiadások (pl. irodaszer, munkaruha, kiküldetés és reprezentáció stb.) esetében igyekezett a lehető legnagyobb megtakarítást elérni.

Kiadások 2013. évi alakulása tevékenységenként

Megnevezés	Családi egészségügyi gondozás	Ifjúsági egészségügyi gondozás	Bentlakásos ellátás, ápolás	Hajléktalanok tartós bentlakásos gondozása	Hajléktalanok átmeneti szállásos gondozása	Idősek nappali ellátása	Gyermekjóléti szolgáltatás	Nappali melegedő	Szociális étkeztetés	Házi segítségnyújtás	Családsegítés	Falugondnoki szolgáltatás	Közfoglalkoztatás	Összesen
Személyi juttatások	22.506	1.560	34.237	92	17.660	4.936	8.125	1.865	5.567	10.185	5.010	1.437	72	113.252
Járulékok	5.950	394	8.498	0	4.049	1.072	2.094	443	1.418	2.580	1.292	297	10	28.097
Dologi kiadások														
Készletbeszerzés	1.290	560	3.029	0	1.042	386	51	1.043	21	12	90	282	0	7.806
Kommunikációs szolgáltatások	505	28	200	0	63	116	105	161	0	16	132	125	0	1.451
Szolgáltatási kiadások	800	461	17.277	0	2.495	2.749	690	3.821	28.944	120	2.182	113	0	59.652
Vásárolt közszolgáltatások	199	1.675	995	0	1.110	32	34	8	133	58	17	7	0	4.268
Kiküldetés, reprezentáció, reklám	13	2	38	0	20	7	0	0	0	0	27	0	0	107
Egyéb kiadások	345	33	3.437	0	70	114	86	29	25	737	63	72	0	5.011
Adók, illetékek, ktgv-i befizetések	590	211	5.462	0	698	831	215	1.321	7.845	40	625	132	0	17.670
Működési célú támogatásértékű kiadás			18.514											18.514
Ellátottak pénzbeli juttatása	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.200	0	0	1.200
Működési kiadások összesen:	32.198	4.924	91.687	92	26.907	10.243	11.400	8.691	43.953	13.748	10.638	2.465	82	257.028
Felhalmozás	0	256	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	256
Kiadások összesen	32.198	5.180	91.687	92	26.907	10.243	11.400	8.691	43.953	13.748	10.638	2.465	82	257.284
A tevékenység részaránya az összes kiadási előirányzat %-ban.	12,5 %	2,0 %	35,6 %	0,1 %	10,4 %	4,0 %	4,4 %	3,5 %	17,1 %	5,3 %	4,1 %	0,9 %	0,1 %	100 %

adatok eFt-ban

Az intézmény legnagyobb volumenű szakmai feladata a bentlakásos - nem kórházi – ellátás, ápolás, amely a kiadások 35,6 %-át öleli fel. A szociális étkeztetésben az készételek vásárlása a szakmai dologi szolgáltatások 68 %-át teszi ki. További elemzésnek nyújtana témát egy saját konyha működtetése és a vásárolt ételmezési szolgáltatás hatékonyságának összehasonlítása. A bentlakásos - nem kórházi – ellátás/ápolás, a családi egészségügyi gondozás és a hajléktalanok átmeneti szálláson történő gondozása nagyon munkaigényesek, a személyi juttatásokkal kapcsolatos kiadások 65,7 %-át jelentik.

Létszám és bérghazdálkodás alakulása 2013-ban

Megnevezés	Létszám fő	Személyi juttatás eFt/év	Átlagbér Ft/fő/hó
Igazgató	2	7.429	309.542
Vezető	5	11.094	184.900
A-B fizetési osztály	6	5.088	84.800
C-D fizetési osztály	19	26.894	117.956
E-J fizetési osztály	14	31.363	186.684
Összesen:	46	81.868	-
Közfoglalkoztatott	0	72	-
Összesen:	46	81.940	-

Az Intézmény költségvetési létszámkerete 51 fő, amely 90 %-ban betöltésre került. Az Intézmény dolgozói közalkalmazottak, akiknek a besorolása a vonatkozó törvényi meghatározásnak megfelelő átlagbéreket tükröz.

Megállapítások, javaslatok

Az önkormányzati feladatok kiszervezésével kapcsolatosan kijelölt szervezetek dokumentumainak és gazdálkodással összefüggő adatainak átvizsgálása során az alábbiak állapíthatók meg:

1. Az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatellátása érdekében célhoz kötötten folyamatosan alapított nonprofit gazdasági társaságokat. A gazdasági társaságok által ellátott közhasznú feladatokhoz szükséges forrásokat az önkormányzat költségvetésében folyamatosan – egyre alacsonyabb mértékben - biztosítja.
2. A Kőszegi Városüzemeltető és Kommunális Szolgáltató Nonprofit Kft-nek 2013-ban már nem volt elfogadott üzleti terve (jogszabályi kötelezőség megszűnt), aminek figyelembe vételével az ügyvezető a gazdálkodási tevékenységét irányíthatta volna. Ennek hiánya véleményünk szerint jelentős kockázatot hordoz magában, amelyet a társaság 2013. évi veszteséges gazdálkodása is bizonyít.
3. Az az általános tapasztalat, hogy a megalakulást követő években az alapító önkormányzat gyakran nyújt a gazdasági társaságnak tagi kölcsönöket, egyéb kölcsönöket, törzstőke vásárlásokat veszteségeik fedezetére, jelen vizsgálatra vonatkozóan nem állapítható meg, a társaság önfenntartóvá - a 2013. év kivételével - nyereségessé vált.

4. Az önkormányzati tulajdonú cégnek szerepe van a helyi foglalkoztatásban, ugyanakkor nem látható a részvétele a városi fejlesztések megvalósításához kapcsolódó pályázatokban. Az alapító nem használja ki a pályázatok megvalósításba a kiszervezésével kapcsolatosan kijelölt nonprofit szervezetet, amely a pályázat végrehajtása során szerzett bevételeiből a vállalkozási tevékenység fejlesztéséhez szükséges eszközöket vásárolhatna.
5. A település-üzemeltetésben és a közművelődésben működő közhasznú szervezet működése – a 2013. év kivételével - gazdaságos, értékarányos, megfelelő. A társaságok 2012-évben végrehajtott költségcsökkentő intézkedései – a kormányzati rezsicsökkentésre vonatkozó elképzelések és döntésekkel párhuzamba állítva is – kisebb kockázatokkal, de biztosítják a további működés feltételeit.
6. A kiszervezésben érintett szervezetek átadott dokumentumaival kapcsolatosan javasoljuk, hogy a továbbiakban a működéssel összefüggő dokumentumok rendszeres, legalább évente egy alkalommal történő igazolható felülvizsgálata és aktualizálása történjen meg.
7. Az alapító önkormányzat a felügyelő bizottságon keresztül sikeresen érvényesíti a tulajdonosi jogait a közhasznú szervezetben. A felügyelő bizottság éves ügyrendje alapján elvégzett tevékenységén keresztül hatékonyan ellenőrzi a társaság működését, biztosítva ezzel az alapító kiszervezéssel összefüggő alapvető elvárásainak teljesülését.
8. A kiszervezésben érintett szervezetek gazdálkodása – tekintettel arra, hogy saját tőkéjük (a 2013. év kivételével) nem csökkent, illetve nyereségesek – megfelelő. A kiszervezett tevékenységekkel összefüggésben meglévő tapasztalatok azt mutatják, hogy a más önkormányzatoknál gyakori működési bizonytalanságokra, rosszul szervezett és irányított feladatellátásra visszavezethető gyakori tőkeemelések Kőszeg esetében nem tapasztalhatók.

3. Szakmai, vezetői interjúk tapasztalatai, team munka

Az önkormányzat a projekt megkezdésekor vezetői team-et hozott létre, mely a jegyző felhatalmazásával az összes fejlesztési célterületre vonatkozóan dokumentumbekérési és feladat-meghatározási joggal bírt. A team munka során beazonosított és a tanulmány előző fejezetében bemutatott szakmai tevékenységek gazdasági áttekintését a vezetők által számunkra rendelkezésre bocsátott dokumentumok alapján végeztük el.

Előre egyeztetett időpontokban, három team ülés során pontosítottuk a kutatás irányát, majd a későbbiekben tanácsadóink munkaanyagok szintjén e-mail-en kommunikálta a vezetés által kijelölt munkatársakkal.

A tanulmány munkaanyag szintű 1.0 verziója a szakmai team elé került, akik a leírtakat értelmezték, véleményezték és záró team ülés keretében személyes konzultáció során rögzítettük azokat az igényeket, melyeket a végleges, jelen tanulmány tartalmilag magában hordoz.

4. Fejlesztést támogató lakossági kutatási adatok

A projekt megkezdésekor szintén rögzítésre kerültek a kiszervezett önkormányzati feladatokkal kapcsolatos területek és az ezek elemzését és kutatását szolgáló kérdéscsoportok. A kérdőíves, anketőrök által történő kutatás a kijelölt közszolgáltatási területekhez eredményes volt, a nagyfokú lakossági aktivitás és az általuk megfogalmazott javaslatok miatt. A kérdőívet és az eredményeket az alábbiakban mutatjuk be.

SZOCIÁLIS GONDOZÁSI KÖZPONT tevékenysége

Tisztelt Köszegiek!

Az Önkormányzat az elmúlt években is tudatosan törekedett arra, hogy saját, hazai, illetve Európai uniós források bevonásával folyamatosan fejlessze Köszeg Város szolgáltatásait, infrastruktúráját.

Ismételten elérkeztünk egy olyan fejlesztéshez, ahol lehetőségünk nyílik kijelölni azokat az irányokat, fejlesztési célokat, melyek hosszú távon szolgálják a városban élő polgárokat és az itt működő cégeket. Ezért kérjük Önt, tiszteljen meg véleményével, megfogalmazott javaslataival, melyeket feldolgozunk, és a város fejlesztési programjába beépítünk.

Segítő közreműködését előre is köszönjük!

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

az ÁROP-1.A.5 kutatási projekt irányítója 2014. február



1. Ismeri Ön a Szociális Gondozási Központ alábbi tevékenységeit?

Tevékenység	Nem ismeri	Ismeri	
		nem veszi / vette igénybe	igénybe veszi / vette
Családsegítő szolgáltatás			
Gyermejkölési alapellátás (gyermekjölési szolgáltatás, helyettes szülőnél elhelyezettek ellátása)			
Házi segítségnyújtás			
Idősek klubja			
Szociális étkeztetés			
Adósságkezelési szolgáltatás			
Falugondnoki, tanyagondnoki szolgáltatás			
Nappali melegedő			
Nem kórházi ellátás és ápolás az idősek otthonában			
Hajléktalanok átmeneti szállása			
Egészségügyi gondozás (család- és nővédelmi, egészségügyi gondozás, ifjúság és egészségügyi gondozás)			

2. Ha már igénybe vette fenti szolgáltatások egyikét (vagy akár többet), mennyire volt elégedett?

Igénybe vett tevékenység Kérjük, írja be, mely szolgáltatást vette igénybe!	Elégedettség mértéke (1 – nagyon elégedetlen, 5 – nagyon elégedett)				
	1	2	3	4	5

3. Kérjük, értékelje a segítségnyújtást az alábbi szempontok figyelembe vételével! (1 – nem voltam elégedett, 5 – teljes mértékben elégedett voltam)

Jellemzők	1	2	3	4	5
A munkatársunk udvariassága					
Munkatársunk szakszerűsége					
Munkatársunk nyitottsága személyes problémáinak megoldására					
Munkatársunk munkavégzésének pontossága					
Munkatársunk figyelmessége, emberségessége					

4. Munkatársunk személye a segítségnyújtás időszakában állandó volt?

- ☐ igen
☐ nem

5. Munkatársunk minden elvégzendő feladatot el tudott látni?

- ☐ igen
☐ nem, mert _____

Köszönjük segítségét!

KŐSZEGI VÁROSÜZEMELTETŐ NONPROFIT KFT. tevékenysége

Tisztelt Kőszegiek!

Az Önkormányzat az elmúlt években is tudatosan törekedett arra, hogy saját, hazai, illetve Európai uniós források bevonásával folyamatosan fejlessze Kőszeg Város szolgáltatásait, infrastruktúráját.

Ismételten elérkeztünk egy olyan fejlesztéshez, ahol lehetőségünk nyílik kijelölni azokat az irányokat, fejlesztési célokat, melyek hosszú távon szolgálják a városban élő polgárokat és az itt működő cégeket. Ezért kérjük Önt, tiszteljen meg véleményével, megfogalmazott javaslataival, melyeket feldolgozunk, és a város fejlesztési programjába beépítünk.

Segítő közreműködését előre is köszönjük!

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

az ÁROP-1.A.5 kutatási projekt irányítója 2014. február



1. Milyennek ítéli meg az önkormányzat által alapított cég elmúlt években végrehajtott tevékenységét? Értékelje 1-től 5-ig tartó skálán!

Tevékenységek	1	2	3	4	5
utak karbantartottsága, állapota					
járdák karbantartottsága, állapota					
parkok építettsége, karbantartottsága					
köztéri fák metszése, fűnyírás, lombelszállítás, fakivágás, stb.					
fizetett parkoló üzemeltetése					
úttisztítási feladatok (útsózás, síkosság-mentesítés, stb.)					
nyilvános wc-k takarítása, üzemeltetése					
lakások, üzlethelyiségek kezelése, bérbeadása					
hulladék elszállítása, kezelése					
szelektív hulladékgyűjtés					
lomtalanítási feladatok végrehajtása					

2. Kérjük, értékelje a segítségnyújtást az alábbi szempontok figyelembe vételével! (1 – nem voltam elégedett, 5 – teljes mértékben elégedett voltam)

Jellemzők (Kft. ügyfélirodáján)	1	2	3	4	5
A munkatársunk / dolgozónk udvariassága					
Munkatársunk / dolgozónk szakszerűsége					
Munkatársunk / dolgozónk nyitottsága személyes problémáinak megoldására					
Munkatársunk / dolgozónk munkavégzésének pontossága					

3. Kérjük, értékelje a segítségnyújtást az alábbi szempontok figyelembe vételével! (1 – nem voltam elégedett, 5 – teljes mértékben elégedett voltam)

Jellemzők (helyszínen)	1	2	3	4	5
A munkatársunk / dolgozónk udvariassága					
Munkatársunk / dolgozónk szakszerűsége					
Munkatársunk / dolgozónk nyitottsága az egyedi problémák megoldására					
Munkatársunk / dolgozónk munkavégzésének pontossága					

Köszönjük segítségét!

Összesen 56 db kérdőívet dolgoztunk fel a Szociális Gondozó Központ esetében, valamint 58 db kérdőívet a Városüzemeltető Kft. esetében. Az eredményeket az alábbiakban szemléltetjük:

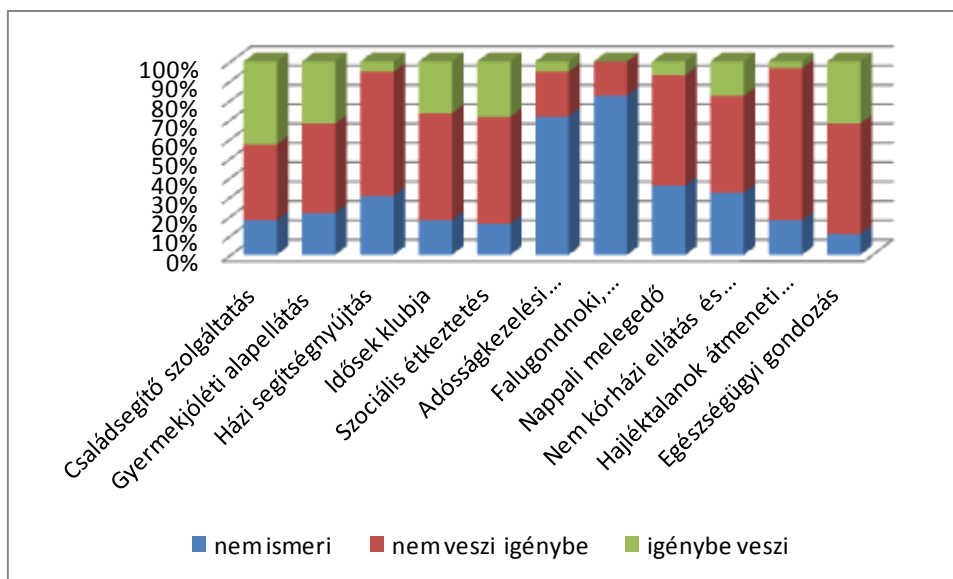
SZOCIÁLIS GONDOZÁSI KÖZPONT

1. Ismeri Ön a Szociális Gondozási Központ alábbi tevékenységeit?

A grafikonról jól leolvasható, hogy a falugondnoki, tanyagondnoki szolgáltatást, valamint az adósságkezelési szolgáltatást ismerik a válaszadók a legkevésbé, illetve ezen szolgáltatásokat minimálisan veszik igénybe. Ez a kutatási adat azért is elgondolkodtató, mert a város jelentős kintlévőséggel küzd, melynek behajtására vonatkozóan jelen pályázatunk teljesítése során is új elképzeléseket és gondolatokat próbálunk rögzíteni.

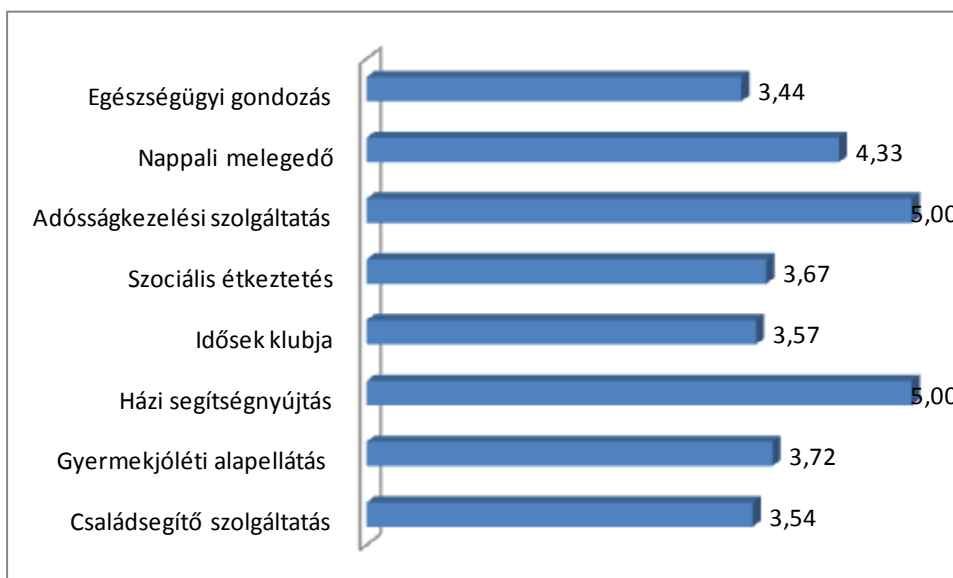
Javasoljuk, hogy legyen tudatosabb az adósságkezelési szolgáltatással kapcsolatos kommunikáció.

A válaszadók legnagyobb hányada a családsegítő szolgáltatást, a gyermekjóléti alapellátást és az egészségügyi gondozást használják, ezeket a szolgáltatásokat szinte mindenki ismeri.



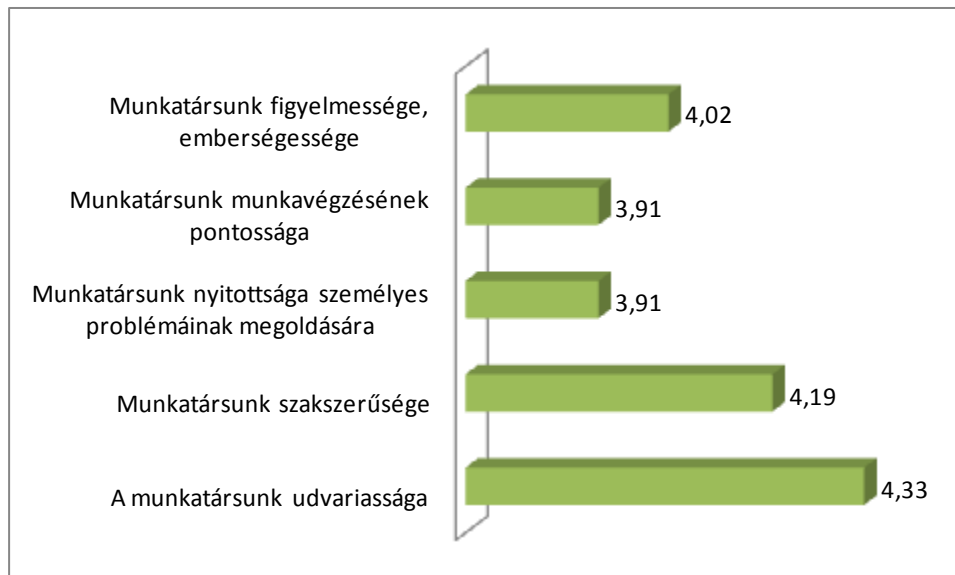
2. Ha már igénybe vette fenti szolgáltatások egyikét (vagy akár többet), mennyire volt elégedett? (1 – nagyon elégedetlen, 5 – nagyon elégedett)

A házi segítségnyújtás és az adósságkezelés esetében csupán 1-1 visszajelzés érkezett, ők maximálisan elégedettek a kapott szolgáltatással. A legtöbb értékelés a családsegítő szolgáltatás, a gyermekjóléti alapellátás, a szociális étkeztetés és az egészségügyi gondozás területéről került ki, ezekkel a szolgáltatásokkal kapcsolatban kielégítő az ügyfelek elégedettségi szintje.



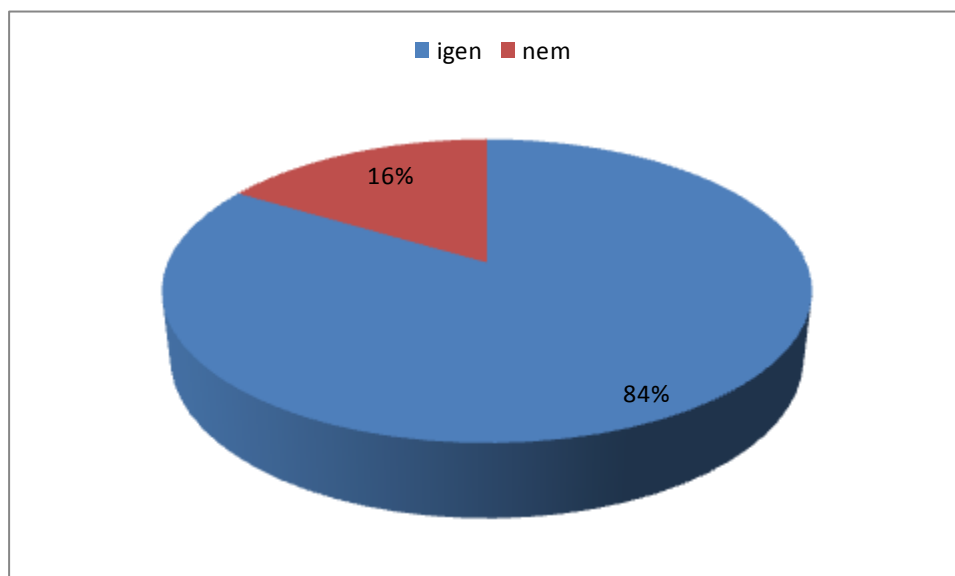
**3. Kérjük, értékelje a segítségnyújtást az alábbi szempontok figyelembe vételével!
(1 – nem voltam elégedett, 5 – teljes mértékben elégedett voltam)**

A munkatársak értékelése esetében látható, hogy a Központ munkatársai udvariasak, feladataikat szakszerűen, figyelmesen és emberségesen végzik. A munkavégzés pontossága, illetve az ügyfelek személyes problémáinak megoldására való nyitottság fejlesztendő területek lehetnek, de ezek az értékek is kielégítően jók.



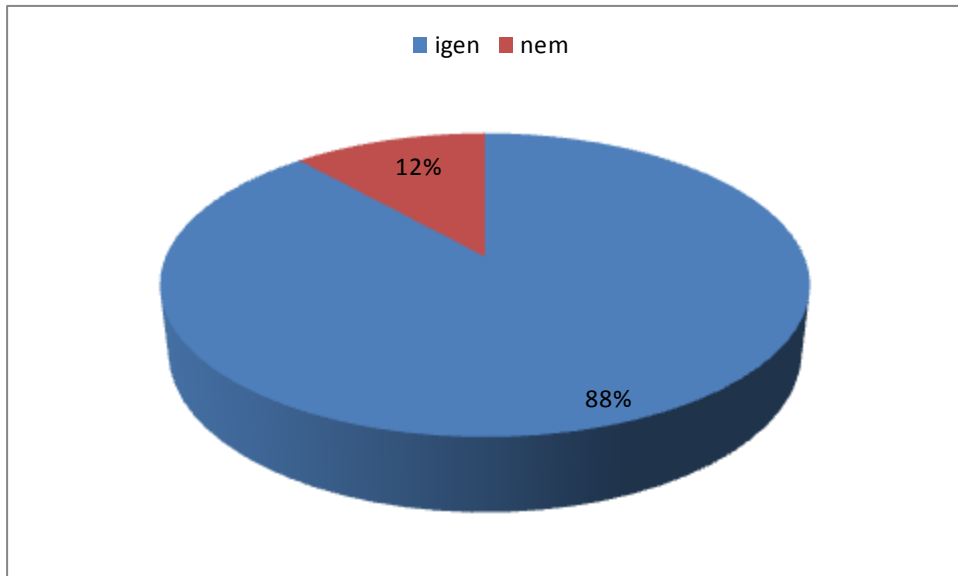
4. Munkatársunk személye a segítségnyújtás időszakában állandó volt?

A segítségnyújtás időszakában az esetek 84%-ában a Szociális Gondozási Központ ugyanazt a munkatársat tudta a szolgáltatást igénybe vevő mellé rendelni.



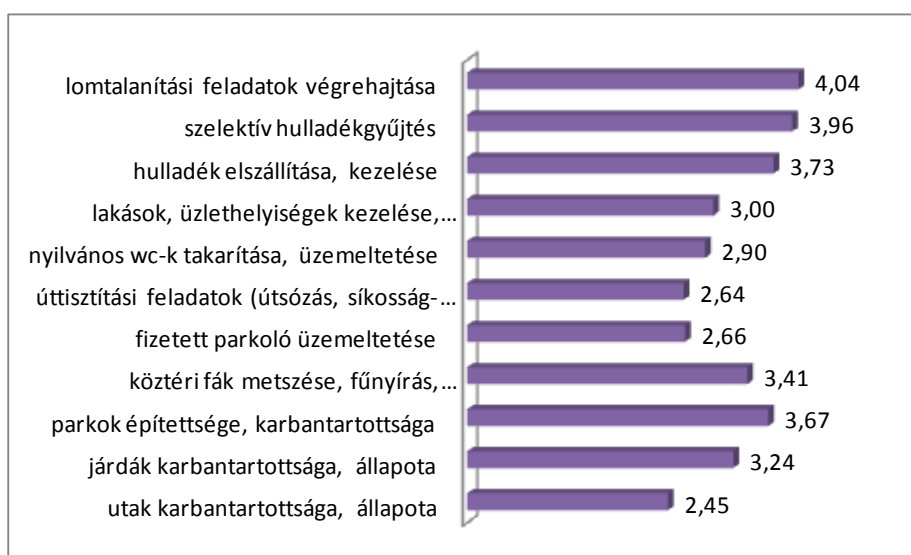
5. Munkatársunk minden elvégzendő feladatot el tudott látni?

A Központ munkatársai a feladatokat 88%-ban tudták elvégezni. Két esetben jelezték a szolgáltatást igénybe vevő ügyfelek, hogy amiatt nem tudta a munkatárs a kijelölt feladatokat elvégezni, mert nem volt elég ideje, illetve egy alkalommal jelezték, hogy a munkatárs nem akart segíteni. Kérjük, s egyben javasoljuk, hogy az adott szervezeti egység vezetője vizsgálja ki ezt a jelenséget, mert ez több mint imázs-romboló. Nagyban veszélyezteti a pozitív önkormányzati megítélést!



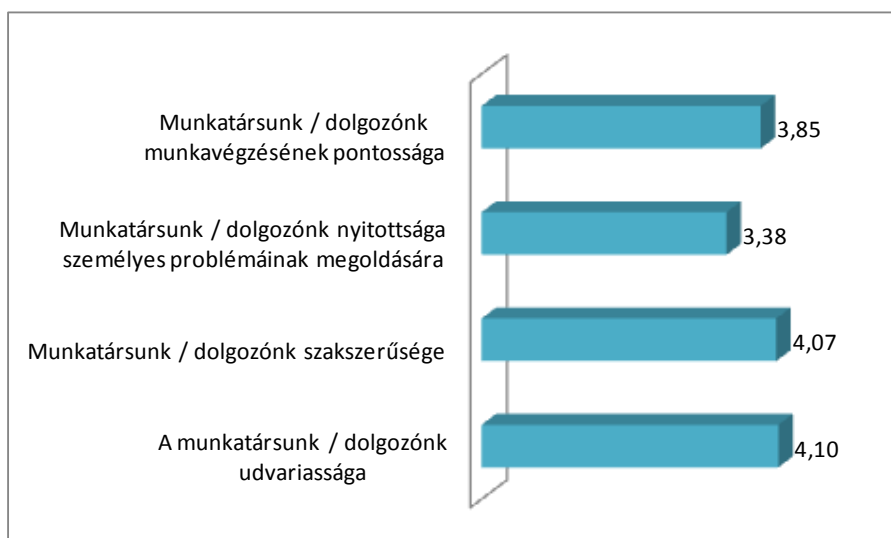
1. Milyennek ítéli meg az önkormányzat által alapított cég elmúlt években végrehajtott tevékenységét? Értékelje 1-től 5-ig tartó skálán!

A válaszadó lakosok az elmúlt évek fejlesztéseivel, szolgáltatásaival, karbantartási munkáival mérsékelten elégedettek. A hulladék-gazdálkodással összefüggő feladatok (lomtalanítás, szelektív hulladékgyűjtés, hulladék elszállítása, kezelése) elvégzése megfelelő, 4-es érték körüliek, míg az utak állapotára, úttisztításra vonatkozó szolgáltatások elégedettségi szintje alacsony.



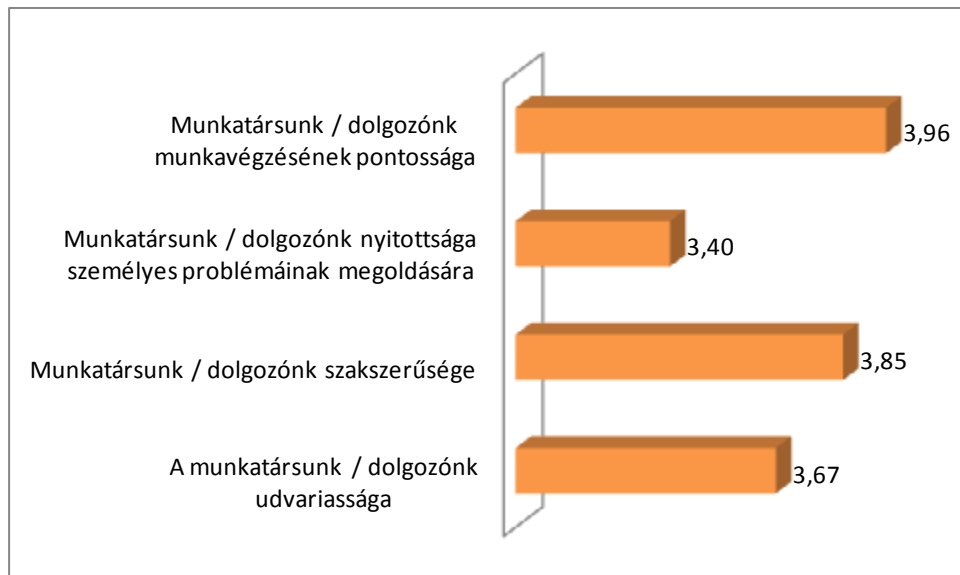
2. Kérjük, értékelje a segítségnyújtást az alábbi szempontok figyelembe vételével! (1 – nem voltam elégedett, 5 – teljes mértékben elégedett voltam)

A Városüzemeltetési Kft. ügyfélirodai munkatársainak megítélése jó. Az ügyfelek problémái iránti nyitottság kicsit alacsonyabb értéket kapott (3,38), de ez a pontszám is megfelelő.



**3. Kérjük, értékelje a segítségnyújtást az alábbi szempontok figyelembe vételével!
(1 – nem voltam elégedett, 5 – teljes mértékben elégedett voltam)**

A Városüzemeltetési Kft. munkatársainak helyszíni munkájára és viselkedésére vonatkozó kérdés válaszai alapján a munkatársak szintén a legkevésbé az ügyfelek személyes problémáira nyitottak. A pontosság, a szakszerűség és a munkatársak udvariassága megfelelő.



5. Szociális Gondozási Központ intézményirányítási modell

5.1. Kiindulási adatok, információk a team-munka alapján

A kiszervezett és kiszervezhető feladatok áttekintése során kiemelt hangsúlyt kap a Szociális Gondozási Központ működésének áttekintése, gazdasági hátterének elemzése. Ezeket az elemzési szempontokat a team-munka eredményeként az előző fejezetekben foglaltuk össze.

Az önkormányzat pályázata tartalmazta még egy olyan feladat elvégzését is, mely az intézmény irányításával kapcsolatban a kérdést oly módon fogalmazza meg: kell-e, szükséges-e az irányítási rendszeren változtatni.

A kérdés megválaszolásához vezetői team-munka keretében áttekintettük, hogy a jelenlegi működés modelljéből adódóan, az általános hazai intézményirányítási problémák megjelennek-e vagy attól eltérően, normális és átlátható működést valósítanak meg. Megállítottuk, hogy az intézmény funkcionálisan és strukturálisan jól tagolt, ezáltal lehetőség nyílik a szakszerű és magas színvonalú, ezáltal átlátható és tervezhető működtetés megvalósítására.

A három alapszolgáltatást nyújtó intézmény szakmai feladat-ellátási rendje a megvizsgált SZMSZ-ben jól szabályozott, a tevékenységek rögzítettek.

A 46 fő munkatárs tevékenysége munkaköri leírások szintjén jól szabályozott, párhuzamosságok nem találhatók meg az egyes tevékenységeket ellátó munkatársak napi tevékenységei között.

A szakmai feladatok megszervezése figyelembe veszi az ellátandó szociális feladat szakmai elvárásait, melyet az intézmény vezetését ellátók, valamint az egyes területek vezetői napi rutin szintjén szabályoztak és valósítanak meg. Az ellátandó kötelező feladatok tekintetében az elmúlt években jelentősebb, az ellátottak és/vagy önkormányzat irányából érkező reklamáció és panasz nem volt, ami megint csak visszaigazolása a jelenlegi irányítási modell megfelelőségének.

A területi kiegyenlítés elve, a városon belüli kapacitás szabályozása érvényesül, a vezetői team munka során, valamint az áttekintett dokumentumok alapján ellátatlan területet és tevékenységet nem találtunk.

Az állami normatívák elmúlt évi folyamatos rendezése, több esetben emelése, az adott szakfeladatok ellátásához elegendő volt, az önkormányzatnak jelentős forrás-kiegészítést több mint 21 millió forintot hajtott végre.

Saját bevételeik az egyes szolgáltatási tevékenységekhez az önkormányzat által meghatározott keretek figyelembe vételével képződtek, amelyek szintén

segítették az intézmény működését. Szükséges annak végiggondolása, hogy a költségvetési szempontból, a térítési díjak megállapításánál az éves infláció mértékéhez, illetve a rezsicsökkentés lehetőségeit kihasználva új díjtáblázat szülessen.

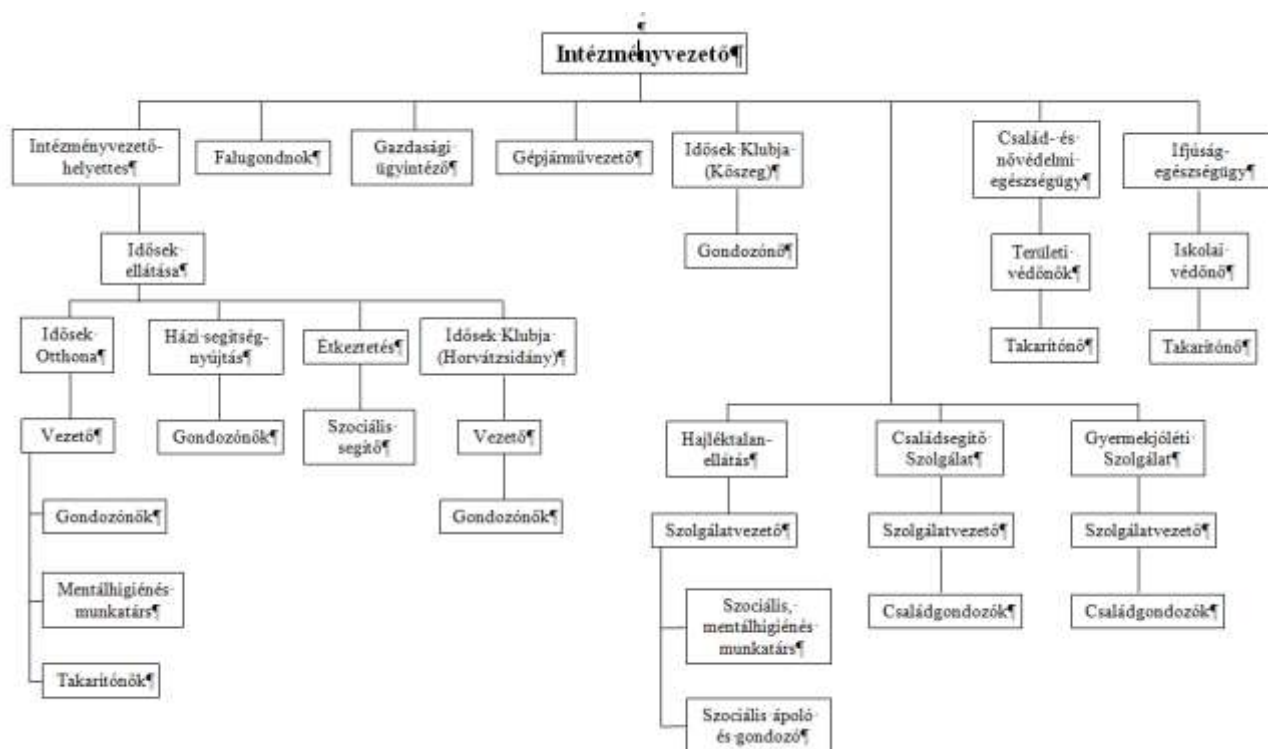
A feladat-ellátásra biztosított infrastruktúra megfelelő, annak működtetése a jelenlegi gazdasági lehetőségekhez illeszkedő mértékű. Az infrastruktúra kihasználtsága optimális.

Az intézmény humán-erőforrás kapacitása megfelelő, a 46 fő létszám a hozzárendelt szociális feladatok ellátásához megfelelő. Az SZMSZ-ben leírtak alapján a jelenlegi vezetők, ügyintézők, segítők megfelelő végzettséggel és szakismerettel rendelkeznek.

5.2. Intézményirányítási modell lehetséges formái

A Szociális Gondozási Központ az önkormányzat által alapított intézményként betölti szerepét és küldetését. Az önkormányzat felé történő beszámoló, valamint a lakossági kutatás eredményeinek feldolgozása is visszaigazolja az intézmény vezetésének törekvését a hasznos, fenntartható működés vonatkozásában.

A jelenleg érvényes SZMSZ az alábbi szervezeti kereteket és működést írja le:



Részletesebben:

- Intézményvezető – 1 fő
- Intézményvezető helyettes – 1 fő
- Személyügyi és gazdasági ügyintéző – 1 fő
- Szociális segítő – 2 fő
- IK vezető – 0,5 fő
- IK gondozónő – 1,75 fő
- Házi segítségnyújtás gondozónő – 5,5 fő
- Gépkocsivezető – 1 fő
- Családsegítő szolgálat – 2 fő
- Gyermejköltség szolgálat – 4,5 fő
- Idősek otthona vezető gondozó – 1 fő
- Idősek otthona gondozónő – 8 fő
- Mentálhigiénés munkatárs – 1 fő
- Idősek otthona takarító – 2 fő
- Falugondnok – 1 fő
- Nappali melegedő – 1 fő
- Átmeneti szállás – 5 fő
- Védőnő – 8 fő
- Védőnői szolgálat takarító – 0,5 fő

A vezetői team-munka során feltárt információk alapján kijelenthető, hogy a jelenlegi szervezeti struktúra az alapvető szakmai és finanszírozási szempontokat figyelembe veszi, ezáltal a tulajdonosi (fenntartói) igényeket a működtetés és az ellenőrzés vonatkozásában is biztosítja.

A team-munka keretében az általunk áttekintett pénzügyi és szakmai beszámolók, valamint a működést leíró dokumentumok figyelembe vételével vizsgálunk és elemeznünk kellett a vélemények összegyűjtésén keresztül, valamint tanácsadóink javaslatit figyelembe véve, hogy az alábbi kérdés miként válaszolható meg:

Szükséges-e új intézményirányítási modellt bevezetni a Szociális Gondozó Központban?

A válaszadási folyamat elején tisztázni szükséges, hogy milyen modell lehetőségek állnak rendelkezésre a jelenlegi önkormányzati intézményi hálózat figyelembe vételével, mérlegelni szükséges a lehetséges alternatívákat. Bemutattuk, hogy jelenleg három lehetséges modell terjedt el a hazai önkormányzatok intézményirányítási modelljét tekintve, melyek a hatékonyság és eredményesség kérdését a feladat-ellátási rendhez illesztve alakultak ki. Ezek a következők:

- Nincs intézményi integráció: Az intézmények önálló vezetéssel, az összes irányítási funkciót figyelembe véve (szakmai, gazdasági, ellenőrzési, kapcsolattartási, kommunikáció, stb.) saját szakemberekkel, vezetőkkel rendelkeznek.
- Közepes mértékű integráció: Azonos működési területen dolgozó intézmények egy intézményként történő összevonása, amikor az irányítási funkciókat az összeolvadó intézmények vonatkozásában egy vezetői szint látja el.
- Teljes integráció: Egy intézményen belül kerülnek összevonásra az összes városi közszolgáltatási feladatok, azokon belül is a kötelező és önként vállalt tevékenységek ellátására szerveződött intézmények. Egy vezetés látja el az összes intézmény szakmai, pénzügyi irányítását.

Ez a három önkormányzati irányítási modell a közszolgáltatás-fejlesztés és racionalizálás, valamint az ezekhez kapcsolódó szervezési és irányítási szempontok figyelembe vételével alakultak ki. A magyarországi tapasztalatok az azonos nagyságú városok tekintetében is eltérőek, mivel ezeket kötelezően elrendelni, de még javasolni sem lehet, mert minden esetben az adott város meghatározott intézményeinek kijelölt vezetőit kell értékelní, rajtuk keresztül a szakmai és gazdasági működést. Ez által nem jelenthető ki, hogy ami a szomszédos városban jó és megfelelő, az a vizsgált településen is hatékony és megtakarításokat eredményező.

Ezeket a rendező elveket vettük figyelembe a Szociális Gondozási Központ közel 50 fős szervezeti egységének irányítási tevékenységeinek áttekintése és gazdasági eredményeinek vizsgálata során. Az alábbi értékelési szempontok figyelembe vételével team-munka keretében alakítottuk ki tanácsadói álláspontunkat. Az önkormányzattal történő kommunikáció a dokumentumok bekérését és áttanulmányozását követően az alábbi alaphelyzetet jelölte ki, melyre döntést a vezetői team-mel az önkormányzat hozott.

Vizsgáltuk a szakmai feladat-ellátást:

- Az SZMSZ-ben leírtak alapján a funkcionális és szakmai területek az intézményvezető alatt, a szervezeti ábrában bemutatott módon hatékonyan és jól működik.
- Városi szinten, az önkormányzat költségvetésén keresztül, valamint az intézmény költségvetését is megvizsgálva tervezhető és a lakosság visszajelzése alapján hatékony szolgáltatási folyamatot valósítanak meg.
- A szervezeti ábrában rögzített tagoltság a területi kiegyenlítés elvéhez illeszkedő, mert a hozzárendelt létszámkeretek biztosítják a teljes körű ellátottság megvalósítását.

- Az önkormányzat és az intézmény közösen határozza meg fejlesztéseit, melyek összehangoltak és átgondoltak.
- A közszolgáltatások és feladatok ellátása a szociális alapszolgáltatások, a gyermekjóléti alapellátás és az egészségügyi gondozás területeit tekintve is a lakosság által visszaigazoltan megfelelő színvonalú.

Elemeztük a gazdaságos működést:

- A város által igényelt szolgáltatási nagyságrendhez igazodó az intézmény szervezete (létszáma) és az általa használt infrastruktúra.
- Az intézmény munkatársai, vezetői között párhuzamos feladat-ellátást nem találtunk, biztosított a hatékony működés.
- Az állami normatívának folyamatosan emelkedő szintje sem volt képes azt elérni, hogy az önkormányzat a nyújtott szolgáltatáshoz támogatást adjon. Az önkormányzati támogatás mértéke jelentős, közel 21 millió Ft.

Vizsgáltuk a szolgáltatás-fejlesztés lehetőségeit:

- A jelenleg használt infrastruktúra jelentősebb szolgáltatás-fejlesztést nem tesz lehetővé.
- A jelenlegi árbevételt eredményező szolgáltatások köre nem bővíthető.
- A szervezet hatékony működése belső átcsoportosításokkal, új szervezeti struktúra kialakításával már nem fokozható.

Vizsgáltuk az irányítás, ellenőrzés kereteit és módszereit:

- A szakmai irányításhoz szükséges vezetői kompetenciák rendelkezésre állnak.
- A vezetők által, a kis irányított létszámok miatt a tevékenységek könnyen átláthatóak, szervezhetőek.
- A szervezeten belüli emberi kapcsolatokra építeni lehet az egyre növekvő lakossági igények kielégítése során.

Az áttekintett négy vizsgálati, elemzési tevékenységet feldolgozó team-munka eredménye alapján kijelenthetjük, hogy:

- az intézmény a szolgáltatásait mind szakmai, mind pénzügyi szempontból jól megtervezte, folyamatosan egyeztetve a fenntartó Kőszeg Város és Térsége Társulással, akinek évente több mint 21 millió forintjába kerül a szolgáltatási színvonal fenntartása,
- új intézményirányítási modell kialakítását takarékosági vagy szervezeti hatékonyság növelése nem indokolja,
- a szervezeten belüli vezetői kompetenciák erősek, kidolgozottak, emberi és szakmai kapcsolatokra épülők.

Láthatóan az éves költségvetés keretein belül hatékonyan működő intézmény, a szervezeti ábrában meghatározott szakmai keretek belül jól szervezett, a munkatársi kör az adott feladat-ellátáshoz elegendő kompetenciával rendelkezik.

5.3. Eredmények, konklúziók

Mint ahogy az előző pontokban bemutattuk, részletesen áttekintettük az önkormányzat vezetői team-je által rendelkezésünkre bocsátott dokumentumokat, melyek teljes körűen bemutatták az önkormányzati alapítású intézmény működését, szakmai feladatait, gazdasági eredményeit. Ezeket az információkat egészítettük ki lakossági kutatással, melynek eredményei jelen tanulmányunkban feldolgozva, szintén megerősíti az intézmény működéséről kialakult jó képet.

Az új intézményirányítási modell kialakításánál – ha egy egyáltalán szóba jöhet – a jó és helyes gyakorlat és a lakossági támogatás mellett elvárásként fogalmazódik meg, hogy az alábbi néhány kérdéskörben közös konszenzusos döntést hozzon a fenntartó és az intézmény. Ezeket a kérdéseket alaposan körbejárva az alábbi eredményeket rögzítettük:

- **A Szociális Gondozási Központ, mint intézmény összevonásra kerülhet bármely más kőszegi intézménnyel a jelenlegi szakmai munkája, lakossági elfogadottsága és közfeladatainak ellátása tekintetében?**

Tanácsadói álláspontunk, mely megegyezik a vezetői team véleményével, hogy a jelenlegi működés szervezeti keretei költséghatékonysági szempontokat is figyelembe véve, nem teszi indokolttá a más intézménnyel való integrációját.

- **A Szociális Gondozási Központ jelenlegi három fő tevékenysége (szociális alapszolgáltatás, gyermekjóléti alapellátás, egészségügyi gondozás) fog bővülni az elkövetkező években, nem ismerve a törvényi szabályozás változását?**

Az önkormányzat és tanácsadóink álláspontja megegyezik abban, hogy a jelenlegi ismeretek alapján az intézmény tevékenysége nem fog bővülni, ezért sem infrastrukturálisan, sem szervezeti kereteit, vezetőit nem érinti jelentős változtatás.

- **Az intézmény vezetői és munkatársi körét képzettség, szakmai tapasztalat alapján kell-e változtatni?**

Megvizsgálva a rendelkezésünkre bocsátott HR dokumentációkat, a jelenleg vezetés és a munkatársi kör színvonalas munkáját, a tevékenységükhöz illeszkedő és meghatározott végzettségekkel és szakmai tapasztalattal látják el.

- **Az intézmény az önkormányzat szakmai elvárásainak megfelelően működik?**

Az elmúlt évek intézményi beszámolóit az önkormányzat képviselő-testülete megfelelőnek találta és elfogadta. Szakmai kritikát nem fogalmaztak meg.

- **Az emelkedő állami normatíva fedezi az intézmény három szakmai tevékenységének magas színvonalú ellátását?**

Sajnos a jelenlegi lakossági igények mennyiségi és szolgáltatási színvonala nem teszi lehetővé a városvezetés által magas szintre meghatározott ellátás csak állami normatívából történő finanszírozását, ezért a 136 millió Ft állami és OEP finanszírozáshoz 21 millió Ft támogatást biztosít az önkormányzat, ami jelentősnek mondható. Ez azonban nem csökkenthető integráció által.

- **A jelenlegi működési modellt alkalmazva az intézmény saját bevétellel rendelkezik?**

Az étkeztetés és idősek otthona térítési díjából évi 63 millió Ft árbevétel származik.

- **Az intézmény humán-erőforrása a fenntartó Kőszeg Város és Térsége Társulás számára elfogadható? Véleményük szerint van létszámtartalék a szervezetben? (létszám, szervezeti struktúra, stb.)**

A Társulás véleménye megegyezik tanácsadóink véleményével. Az intézmény 46 fős létszáma hatékonyan és jól működik, takarékos költségstruktúra mellett.

- **Az önkormányzat és rajta keresztül a Társulás jól tudja tervezni a hatékony szolgáltatás-nyújtást intézményén keresztül?**

A rendelkezésünkre bocsátott dokumentumok alapján és a team-munka során összegyűjtött információk felhasználása során megállapítottuk, hogy az intézmény vezetői és munkatársai az önkormányzattól érkező kéréseket, elvárásokat teljesítik, és ez megjelenik a napi működés szakmai színvonalának emelésében, valamint a gondos évközi gazdálkodásban.

Tanácsadói javaslat: A Szociális Gondozási Központ jelenlegi szervezeti és működési kereteinek változatlanul hagyása mellett intézmények összevonását, integrációját nem tartjuk szükségesnek. A jelenlegi működési modell megváltoztatását sem gazdasági, sem működési, sem lakossági vélemények nem indokolják, mivel mindhárom területen a jelenlegi vezetés az általa irányított szervezeten keresztül megfelelő költséghatékonysággal és kiváló szolgáltatással végzi napi tevékenységét.