

Tevékenység:

Fejlesztési javaslatok és eredmények összegző dokumentációja

Dokumentum:

Tanácsadói dokumentum

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0100

Államreform Operatív Program keretében megvalósuló
„Szervezetfejlesztés a Konvergencia régiókban lévő
önkormányzatok számára”

Tótkomlós Város Önkormányzata



Bevezetés	3
Módszertan.....	4
A települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, árszervezése ..	5
Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályok felülvizsgálata	6
Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata	10
Önkormányzatok fenntartásában vagy működtetésében álló intézményekkel kapcsolatos feladatellátási és finanszírozási modell felülvizsgálata	13
Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közpé-, és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása a Komlós Településszolgáltató Kft. vonatkozásában	17
A korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány	20
A tanácsadás lezárása, értékelés	22
A tudásmegosztás	23

Bevezetés

Tótkomlós város Önkormányzata az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0100 kódszámú pályázat keretében kötelezően teljesítendő projektelemként a következő témákat dolgozta fel:

- A települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, árszervezése
- Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályok felülvizsgálata
- Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata
- Önkormányzatok fenntartásában vagy működtetésében álló intézményekkel kapcsolatos feladatellátási és finanszírozási modell felülvizsgálata
- Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép-, és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása a Komlós Településszolgáltató Kft. vonatkozásában
- A korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány

Módszertan

A szakértői munka helyszíni illetve back office tanácsadás keretében valósult meg.

A szakértekezleten (csoportos workshop) az önkormányzat osztályvezetői és szakértői vettek részt.

Ezenkívül az alkalmazott módszertan elemei voltak még:

- szervezetek gazdálkodási adatainak elemzése
- a szolgáltatás-portfólió, valamint a jelenlegi és potenciális ügyfélkör elemzése
- vezetői interjúk
- dokumentumelemzés

A települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, árszervezése

A projekt célja:

A munkaerő-tervezés alapvető célja az emberi erőforrások optimalizált felhasználása a szervezeti felépítéssel és célokkal összhangban. Ezen túlmenően a szervezet jellegétől, a kultúrájától függően egyéb pozitív hatásai is lehetnek,

például az alkalmazottak megelégedettségének szinten tartása esetleg növelése, vagy a munkaerő képzettségének növelése.

A projekt keretében megfogalmazott javaslatok:

1. A városüzemeltetési részleg vezetőjének személye és a képviselőtestületi tagsága következtében fellépő összekapcsolódás, összefonódás szakmailag, szervezetileg és vezetéselméletileg aggályos. Javasolt a jelentős ellentmondás feloldása konszenzusos megoldással. Tótkomlós Város Önkormányzata, mint tulajdonos e kérdésben határozatképes. A javaslat kiterjed a jogi szakvélemény bekérésére.
2. A 2014. év az első olyan üzleti év, amikor a fürdő egész éves nyitva tartása biztosított. Ez humánerőforrás-átszervezést is igényelt, melynek költségei a 2014. évi tervekben tükröződnek. Javasolt, hogy a tapasztalatokat, a költsége megtérülése folyamatosan, havi szinten kerüljön monitorozásra. Szükség esetén azonnali személyzeti döntés illetve szervezeti átalakítás lehet indokolt a hatékony és tudatos költséggazdálkodás jegyében. A Polgármesteri Hivatal pénzügyi osztálya jelentős támogatást nyújthat e feladat ellátásában.
3. A munkatársak képzésére vonatkozó tervek kerüljenek áttekintésre a TÁMOP pályázatok nyújtotta lehetőségek keretén belül. A munkatársak továbbképzése – különösen a gyógyászati szakterületen – további bevétel-növekedést tud biztosítani közép- és hosszú távon.
4. A társaság minden munkavállalójára kiterjedően kerüljön bevezetésre egy teljesítménymérési és értékelési rendszer.

Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályok felülvizsgálata

A projekt célja:

Az ÁROP folyamatok keretei lehetőséget biztosítottak Tótkomlós Város Önkormányzata számára, hogy a Komlós Településfejlesztési Kft., mint 100 % önkormányzati tulajdonban működő gazdasági társaság működésének egy újabb részterületét tekintse át. Tótkomlós Város vezetése úgy határozott, hogy a projekten belül e tanácsadási területen kifejezetten és igen szűkre korlátozottan a fenti gazdasági társaság által ellátott rendezvényszervezési szakterületet kívánja feldolgozni, elemezni, majd a jobbítási lehetőségeket feltárni, a javaslatokat megfogalmazni.

„A szakmai támogató folyamatok elemzése és javítása azért igen fontos, mert segítségével a működési hiányosságok, melyek beavatkozást igényelnek, könnyen feltárhatóvá válnak. Ezen kívül a felülvizsgálat során tapasztalt jó gyakorlatot, jelenleg is helyesen és hatékonyan végzett folyamatokat rögzítse, tudatosítsa.” – fogalmaz a szakirodalom.

Megfogalmazott javaslatok:

1. Az önkormányzati rendezvények, mint kötelezően ellátandó alapfeladat tervezésére és ellenőrzésére vonatkozóan

Javasoljuk, hogy a rendezvények szervezése illetve a városi rendezvényekkel kapcsolatos feladatok tervezésére készüljön új, mindenre kiterjedő szakmai folyamat. Szintén javasoljuk a folyamat teljes dokumentáltságát és annak részletes ellenőrzését is.

Indoklás:

A szakmai támogató folyamat – azaz a rendezvények szervezése és operatív kivitelezése – terén jelenleg nincs éves tervezés, illetve dokumentáltság. Az éves tervezés – mind határidők, mind költségek szempontjából – pontos kapacitástervezést, feladatellátást illetve később pontos és átlátható költségellenőrzést tesznek lehetővé.

A költségek ellenőrzése következtében a szigorúbb gazdálkodás mellett nő a hatékonyság, illetve a Komlós Településszolgáltatási Kft. tulajdonosának, azaz Tótkomlós Város Önkormányzatának rálátása és tulajdonosi befolyása a gazdasági társaság pénzügyeire.

A tulajdonosi befolyás és erős kontroll jelen esetben azért igen fontos, mert a gazdasági társaság évek óta likviditási és finanszírozási gondokkal küzd. A hatékonyabb kapacitás- és erőforrás-gazdálkodás valamint költségtudatosság e feladat-ellátási területen is hozzájárul a társaság stabilizálásához.

2. Az információáramlás és kommunikációs folyamatok felülvizsgálata majd újraszervezése

A javaslat lényegi, rövid megfogalmazása

Javasoljuk, hogy a rendezvények szervezése önkormányzati alapfeladatok ellátása szakmai támogató folyamatban a jelenlegi ad hoc kommunikációs rendszert váltsa fel a rendszeres és előre tervezett értekezletek és rendezényszervezéssel kapcsolatos találkozók bevezetésére.

Indoklás:

Jelenleg a rendezvényekhez kötődő megbeszélések igény szerint, rendszerint rövid határidővel történnek. A rövid határidők miatt gyakran nincs lehetőség alapos előkészítő és tervező munkára. A gyorsaság miatt gyakran a költségek magasabbak, hiszen nincs idő a legjobb árajánlat beszerzésére, a feladatok optimális, erőforrás-kímélő tervezésére és felhasználására.

3. Tótkomlós Város Önkormányzata és a Komlós Településszolgáltatási Kft. közötti írásbeli megállapodásról a rendezvények szervezése terén

Javasoljuk, hogy az eddigi, szóbeli megbízások helyett minden, rendezényszervezésre irányuló feladat és igény és elvárás írásban kerüljön megfogalmazásra.

Indoklás:

A szóbeli kommunikáció, igények közlése, információk megosztása, illetve elvárások rögzítése bizalmi légkört feltételez, mely sem az önkormányzatiságban, sem a gazdasági szférában nem működhet írásbeliség nélkül.

A Tótkomlós Város Önkormányzata által kiadott és elvárt feladatok pontos mennyiségi és minőségi meghatározását javasoljuk dokumentumban összefoglalni, mely lehet egy megbízás, egy testületi határozat vagy egy szerződés is.

A megfelelő jogi formula kiválasztásához jogi szakértő bevonását javasoljuk.

4. A rendezvények lebonyolításához szükséges igényfelmérő formanyomtatvány bevezetéséről

Javasoljuk, hogy készüljön egy igényfelmérő formanyomtatvány, mely az egyes rendezvények projektindító megbeszélései alkalmával szolgál egységes nyomtatványként.

Indoklás:

Jelenleg a rendezvények előkészítése nem dokumentált. A formanyomtatvány bevezetése jó kiindulási alap az együttműködéshez és az írásban is rögzített közös munkához.

5. A rendezvények lebonyolításához szükséges szakmai kódex bevezetéséről

Javasoljuk, hogy a rendezvényekkel kapcsolatos tevékenységhez készüljön egy feladat-ellátási kódex, mely szabályozza a Komlós Településszolgáltatási Kft. tevékenységi körét, illetve szakmai szabályait.

Indoklás:

A témagazdák illetve Tótkomlós Város Önkormányzata számára magas színvonalú és biztos feladat-ellátást jelent a szakmai kódex megfogalmazása. Az írásban rögzített szakmai feladat-ellátási kódex, valamint az azt kiegészítő

szervezeti és működési szabályzatok valamint folyamatábrák összességében olyan dokumentációt alkotnak, mely mintaértékű lehet Tótkomlós Város Önkormányzatában, illetve a Komlós Településszolgáltatási Kft. más üzletágaiban is.

Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

A projekt célja:

A Támogató infrastruktúrát és szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány célja többek között, hogy ismerteti, hogy hogyan változik a feladat-ellátás rendje a támogató infrastruktúra tekintetében, különös tekintettel a következőkre:

- szerződéses kapcsolatok
- kiszervezett és kiszervezhető feladatok

Ez a tartalmi követelmény egyben a pályázat egyik kötelező indikátora. Ebből közvetlenül adódik, hogy a „Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata” tanácsadási terület szorosan kapcsolódik a projekt keretében megvalósuló, a feladat-ellátásra összpontosító három tanácsadási területhez.

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

A projekt keretében megfogalmazott javaslatok:

A következő javaslatcsomag célja, hogy megfogalmazza azokat a lépéseket, melyek megvalósításával Tótkomlós Város Önkormányzata illetve a Komlós Településszolgáltatási Kft. vezetősége közös erővel jobbítani tud az intézmény működésén.

A fent leírt elvek alapján javasoljuk a következő szakmai szempontok érvényesítését a kommunikációs támogató infrastruktúra alkalmazását a gazdasági társaságok és intézmények esetében:

1. A Komlós KFT és az Önkormányzat témával foglalkozó képviselői és a Polgármester között közvetlen és rendszeres információcsere szükséges. Jobban meg kell ismerni egymás gondolatmenetét, szándékait, fontos megosztani az információkat amelyek hasznosak lehetnek mindkét fél számára. A belső kommunikáció rendszerének megfelelő működése segíti az intézmények és a gazdasági társaságok sikerét. Szükséges, hogy a megfelelő szinteken a alkalmazottak és a vezetőség között megvalósuljon a kölcsönös kommunikáció. Ennek módszere a belső kommunikációs eszközök alkalmazása és a kommunikációs csatornák megléte, fejlesztése.

Ennek a megfelelő formáját a feleknek érdemes kidolgozniuk. A rendszeres kommunikáció emelheti a felek közötti bizalom szintjét és a jótékony hatással lehet a szervezeti eredményre is.

2. A Komlós KFT szervezeti rendszerén belül meg kell szüntetni az irányítási és szervezeti anomáliákat. Komoly irányítási problémákat jelent az, hogy a szervezeten belül beosztottként van jelen Önkormányzati képviselő, aki felettes döntéshozóként van bizonyos esetekben az ügyvezető fölé rendelve. Ez nem tiszta helyzet, ami komoly zavarokat hoz, ennek megszüntetésére

mielőbbi lépéseket javaslunk. Emellett nem lehetséges a többféle bérezési rendszer fenntartása, amely szintén ennek az anomáliának a részbeni következménye.

3. A szervezet (gazdasági társaság, intézmény) időnként tekintsen önmagára. Készítsen a meglévő adataiból, információiból elemzést, azt belső szervezeti fejlesztő megbeszéléseken tökéletesítse. Az elemzés eredményeiből döntések szülessenek.
4. A gazdasági társaságok, intézmények keressenek jó gyakorlatokat a környezetükben. Monitorozzák az online felületeket, az elérhető eszközökön megtalálható információkat. Tótkomlós Város Önkormányzata szorgalmazza és segítse intézményvezetőit, gazdasági társaságainak menedzsmentjét a konferenciákon, szakmai összejöveteleken a részvételre, hogy ez is inspirálja a továbblépésre, a legjobb gyakorlatok alkalmazására a szervezetet.

A javaslatcsomag egyes lépéseinek végrehajtása nem más, mint egy új intézményirányítási modell megalkotása, mely jelen pályázati szervezetfejlesztési folyamat egyik indikátora.

Önkormányzatok fenntartásában vagy működtetésében álló intézményekkel kapcsolatos feladatellátási és finanszírozási modell felülvizsgálata

A projekt célja:

A tanácsadási tevékenység szakmai koncepciója alapján a tevékenység három fő elemből áll: Az ellátandó üzemeltetési feladatok körének pontos meghatározása; a feladatok tervezési és finanszírozási rendszerének kidolgozása és bevezetése; az alapvető létesítménygazdálkodási folyamatok és szervezeti struktúra kialakítása, fejlesztése. A szakmai koncepció elvárásként megfogalmazza, hogy: A feladatok körének meghatározását műhelymunka keretében, az érintett önkormányzati és intézményi dolgozók bevonásával végzi külső szakértő csapat. Cél az üzemeltetési tevékenységek tételes áttekintése, a tisztázandó kérdések azonosítása, az esetlegesen szükséges vezetői döntések előkészítése.

Megfogalmazott javaslatok:

1. A Komlós Településszolgáltatási Kft. üzletágainak szétválasztásáról

Javasoljuk, hogy a jelenlegi üzletági felosztás szerint határozzanak meg két fő üzletágot. A két fő üzletág a Rózsa Fürdő és a Gyógyászati részleg összevonását, valamint a Városüzemeltetési és Vállalkozási üzletág összevonását jelentené.

Indoklás:

A társaság jelenlegi négy üzletága egymástól merőben eltérő szakmai tartalmat ölel fel. A működés két telephelyen történik, a városüzemeltetési feladatokat ellátó üzletág gyakorlatilag szakmai vezetés alatt áll. A jelenlegi ügyvezető adminisztratív irányító szerepet tölt be.

A jelenleg nem nevesített önkormányzati támogatási és finanszírozási gyakorlat és modell nem teszi lehetővé a szigorú pénzügyi ellenőrzést, illetve a tulajdonosi kontroll gyakorlását.

Javaslat

A két fő üzletágra bontást történjen meg mind szervezeti, mind irányítási, mind pénzügyi és elszámolási szinten. Javasoljuk, hogy egy második ügyvezető feladatköre legyen a Városüzemeltetési Üzletág vezetése. A két ügyvezető egymás helyettesítését is megoldhatja, így a jelenleg jogilag bizonytalan állapot is feloldásra kerül.

2. A Komlós Településszolgáltatási Kft. szerződéseiről

Javasoljuk, hogy a Tótkomlós Város Önkormányzata által kötelezően ellátandó alapfeladat-ellátásra vonatkozó igényeit és elvárásait szerződésben rögzítsék. A jelenlegi állapot, azaz a szerződések és pontos feladatléírások teljes hiánya akadálya az elvárások és teljesítések objektív megítélésének.

Indoklás:

Jelenleg nem áll rendelkezésre a városüzemeltetési feladatok pontos, számszerűsített listája. Az elvégzendő feladatok pontos és egyértelmű körülhatárolása mind a tulajdonos önkormányzat, mind az ügyvezető és a társaság alkalmazottai számára is biztonságot jelentenek. A pontos mennyiségekhez pontos költségek is csatolhatók, melyek elszámolása számon kérhető.

Javaslat:

Az önkormányzat és a Komlós Településszolgáltatási kft. munkatársai és vezetői közösen mérjék fel az önkormányzati alap-feladatellátás és kötelező feladatellátás volumenét a városban.

Határozzák meg, hogy e feladatokat milyen gyakorisággal, évi, havi hány alkalommal kell elvégezni. Az összesítés térjen ki az elvégzendő feladat mennyiségére, gyakoriságára és az elvárt minőségre is. Minden feladat esetében külön ajánlott meghatározni a mértékegységet, a mennyiség naturális mutatóit. A felmérés elkészítését követően javasoljuk, hogy a jelenlegi tapasztalati értékek, piaci árak és az állami költség-hozzájárulás nagyságrendjének megfelelően egészítsék ki a táblázatot az egy egységnyi feladatellátásra számított költségekkel.

3. A folyamatok dokumentáltságáról

Javasoljuk, hogy a jelenleg szokásjogon alapuló, illetve ad hoc jelleggel működő finanszírozási és feladat-ellátási és belső irányítási folyamatokat váltsák fel szabályozott, dokumentált munkafolyamatok.

Indoklás:

A jól dokumentált munkafolyamatok olyan modellt alkotnak, mely mind a tulajdonos, mint a szervezet ügyvezetője és alkalmazottai számára átláthatóságot és biztonságot nyújtanak.

A dokumentációs folyamat során feltárásra kerülnek azok a problémák, melyek a munkavégzés hatásfokát, hatékonyságát kedvezőtlenül befolyásoló tényezőként lépnek fel. Ezek javítására, jobb megoldás alkalmazására ad lehetőséget a munkacsoportokban elvégzett folyamat-átalakítás és megfogalmazás.

Javaslat:

A dokumentált munkafolyamatokat a szervezet valós folyamatainak sorrendjében kell felépíteni, bemutatva a folyamatok egymáshoz való kapcsolódását és kölcsönhatását.

4. A Komlós Településszolgáltatási Kft. és Tótkomlós Város Önkormányzata közötti kommunikáció javítására
Javasoljuk, hogy a gazdasági társaság vezetősége és a tulajdonosok között rendszeres és előre meghatározott időközönként kerüljön sor megbeszélésekre.

Indoklás:

A folyamatos, kétirányú információcsere és kommunikáció számos előnyt jelent a folyamat résztvevői számára.

- A döntéshozatalhoz szükséges információs szint biztosítása
- A fejlesztési lehetőségek felmérése és javaslattétel
- A finanszírozási és működési gondok gyors feltárása
- Gyors és rugalmas beavatkozási lehetőség probléma esetén

Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép-, és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása a Komlós Településszolgáltató Kft. vonatkozásában

A projekt célja

Olyan elemeket találni az önkormányzat rendszerében, ahol költségcsökkentést meg lehet valósítani, vagy a meglévő költségek mellett hatékonyabbá tenni. Mindezt a rövid, közép- és hosszú távú időtartamokra tervezve.

Megfogalmazott javaslatok:

Javaslatok a költségcsökkentésre, hatékonyság növelésre.

Komlós Településszolgáltató Kft.

A Komlós településszolgáltató KFT bázisán két jelentősen eltérő feladatot lát el az önkormányzat.

- A nonprofit városüzemeltetési tevékenységet
- A profitorientált, de jelenlegi formájában folyamatosan veszteséges fürdőüzemeltetési tevékenységet.

A két tevékenység finanszírozása nincs elválasztva egymástól, ezért az egyik vesztesége (fürdő üzemeltetés), illetve másik alacsony hatékonysága (várás üzemeltetés) veszélyezteti a másik működőképességét.

Megjegyzés: A Kft könyveiben példás módon el vannak választva a tevékenységek nyilvántartása, de a finanszírozás egyben, támogatás formájában érkezik meg a Kft.-hez.

Intézkedési javaslat: A város üzemeltetési tevékenységet is teljes mértékben vállalkozási alapra kell helyezni. A városnak, mint megrendelőnek kell fellépni a Kft-nél. A feladatokat a Komlós Kft-nek közszolgálati szerződés keretében kell ellátni.

Ehhez:

- Meg kell határozni az elvégzendő feladatokat és annak díjazását, a díjak kifizetésének módját.
- A feladat meghatározás természetes mennyiségekben kell, hogy történjék (m, m², m³, db stb.)

- A kifizetés a munka elvégzése után történjék meg, műszaki átadás-átvétel alapján.

A fürdő gazdaságos üzemeltetése pótlólagos beruházások nélkül nem elképzelhető, mivel a jegy árbevétel jelenlegi szolgáltatási színvonalon nem emelhető, mert egy jegyár emelés, pedig a látogatószámra lenne kedvezőtlen hatással.

Intézkedési javaslat: Három lehetséges alternatíva lehetséges

1. A fürdő bezárása, ez a veszteség tovább növekedését nem zárna ki teljesen, mivel az állag megőrzés költsége elérné a jelenlegi veszteség cca. 50%-át.
2. A fürdő, mint támogatott tevékenység megtartása.
3. A fürdőt elválasztva az egyéb gazdasági tevékenységektől, meg kell állapítani, hogy hol van a fürdő fedezeti pontja természetes mértékegységben. (mennyi és milyen struktúrájú jegy értékesítés után válik nyereségessé fürdő.)

Fürdő üzemelés kapcsán is meg kell határozni, mekkora teljesítményt várnak el, s ahhoz képest kell kialakítani a támogatás mértékét. (pl. eladott jegyek száma után) A támogatás mértéke sávós legyen, de egy minimális szintet el kell várni.

Az üzemeltetés átadása, olyan tőkeerős vállalkozás részére, amely képes olyan pótlólagos beruházásokat megtenni, amelyek segítségével a fürdő új szolgáltatások bevezetésével tudja növelni a látogatottságot és ezzel a jegy árbevételt.

A Gyógyászati részleget, mely megfelelő eredményességgel működik javasolt tovább vinni a Kft-ben, mint vállalkozási tevékenység, de jelenlegi formában ez a tevékenység is veszélyben van a Kft. vesztesége miatt.

A következő intézkedések különböző időtávon hajthatók végre, illetve az intézkedések hatásai is más-más időtartam alatt jönnek létre, ezért a javasolt intézkedések időtáv szerint csoportosítva kerülnek bemutatásra.

Rövidtávon javasolt intézkedések

Javasolt időtáv 0-3 hónap

1. A Kft. pénzügyi helyzete, kritikus A jelenlegi adósságállomány hatványozottan növekedhet a felszámított késedelmi kamatok, behajtási költség átalány miatt.

Intézkedési javaslat:

Meg kell tenni a pótbefizetést, majd tőkeemelést kell végrehajtani, amely forrást biztosíthat az expanciónak. A könyvvizsgáló észrevételét illik akceptálni, lehet, hogy az idei évről záradékot sem fog adni.

2. A szabályozása megfelel az előírásoknak, de csak a minimális feltételeket tartalmazza. Csak alapszinten szabályozottak a munkafolyamatok, a feladat és hatáskörök, valamint a kapcsolattartási folyamatok. A beszerzés, külső értékesítés tekintetében, sokszor a „szokásjog” érvényesül. Szükség lenne pontosan kidolgozni a helyettesítés rendjét, és az eljárási rendet átalakítani, hogy az minél több esetben irányítsa a folyamatokat. Ezzel hatékonyabbá téve a napi munkavégzést.

Intézkedési javaslat:

- Intézkedési javaslat: A KFT szabályzatait, eljárásrendjét, üzleti folyamatai belső audit során át kell vizsgálni, újra kell alkotni, tervezni.
- Olyan ellenőrzési-kontrolling rendszert kell kialakítani, ami azonnal (a gazdasági esemény bekövetkeztekor) jelzi a problémákat, nem utólag, főkönyv záráskor.
- A tulajdonosnak, a felügyelő bizottságon keresztül intenzívebb ellenőrzést kell folytatnia, a tulajdonost folyamatosan tájékoztatniuk kell. A felügyelő bizottság készítsen munkatervet, az terjessze a KT elé.
- Javasolt az Önkormányzat részéről felelős személy kijelölése, aki kapocs a Kft és a testület között.

3. A Város gondnokság a saját élőmunka kapacitását annak széttagoaltsága miatt nem ismeri, illetve nem tudja bizonyítani, mivel erre vonatkozó számításokkal nem rendelkezik.

Intézkedési javaslat: A Kft. készítse el a 2014. 01-06 havi élőmunka adatok alapján a munkaidő mérleget és ezt figyelembe kell venni az alvállalkozók igénybevitelénél. Középtávon javasolt intézkedések:

Javasolt időtáv 3-6 hónap

1. A költségvetési bevétel növelésének egyik lehetősége az ingatlan hasznosítási módokat megtalálni.

Intézkedési javaslat: Ingatlan hasznosítási akcióterv készítése

Hosszabb távon bevezethető intézkedések

Javasolt időtáv 6-12 hónap

1. A Városgondnokság rendelkezik olyan szabad, vagy felszabadítható erőforrásokkal, amely segítségével vállalkozási tevékenységet végezhetnek, a bevételeik növelése érdekében.

Intézkedési javaslat:

A szervezet mérje fel a szabad kapacitásait és folytasson „marketing tevékenységet” annak értékesítésére.

2. A városban a közfoglalkoztatás szintje nagyon alacsony, mivel a közfoglalkoztatás a város gondnokság feladatai közé lett sorolva. Ezért a közfoglalkoztatottak, csak a városgondnokság feladatainak a végrehajtásában vesznek részt.

Intézkedési javaslat:

A közfoglalkoztatás valamennyi támogatási típusának kihasználása, amelyek a következők:

A munkaerő-piaci célcsoport foglalkoztatásához a következő formákban nyújtható támogatás:

- rövid időtartamú foglalkoztatás támogatása (legfeljebb 4 hónap időtartam, napi 4 órás munkaidő),
- hosszabb időtartamú közfoglalkoztatás támogatása (legfeljebb 11 hónap időtartam, napi 6-8 órás munkaidő),
- országos közfoglalkoztatási program támogatása (legfeljebb 11 hónap időtartam, napi 8 órás munkaidő),
- mintaprogram támogatása (legfeljebb 11 hónap időtartam, napi 8 órás munkaidő),
- közfoglalkoztatás mobilitását szolgáló támogatás (legalább 60 nap, legfeljebb 11 hónap időtartam),
- vállalkozás részére foglalkoztatást helyettesítő támogatásban vagy rehabilitációs ellátásban részesülő személy foglalkoztatásához nyújtható támogatás.

Főleg javasolt lenne a Start Munkaprogram elindítása, mivel ezek sikeresen működnek (lásd a térségben Lovászpátona) és nem csak közfoglalkoztatási célokat támogatva a mezőgazdasági területen, hanem segítséget nyújtva a közétkeztetés jobb és gazdaságosabb ellátásában.

A korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány

A projekt célja:

Tótkomlós Polgármesteri Hivatala 2009-es ÁROP- pályázatait alapján az átvizsgált területekkel kapcsolatos javaslatok megvalósulásának nyomon követése

A jelen ÁROP felülvizsgálat által érintett folyamatok:

1. Diagnózis
2. Főfolyamat átvilágítás

javaslatok státusza:

#	Javaslati elem megnevezése	Megvalósulás
1	Ügyfélmentes nap bevezetése	megvalósult
2	Számítástechnikai háttér fejlesztése	részben
3	Képviselői munka volumenének növelése	megvalósult
4	Intézmények proaktivitásának növelése, kommunikáció fejlesztése	megvalósult
5	Ügyfélszolgálat kapacitásbővítés	elvetve
6	Hivatal jövőképének fejlesztése	folyamatban
7	Hivatali dolgozók erkölcsi, anyagi megbecsülésének a javítása	elvetve
8	A Hivatal épületének a fejlesztése	részben
9	ügyfél-elégedettségmérés	megvalósult
10	Okmányirodában helyszíni fizetési lehetőség	részben

#	Javaslati elem megnevezése	Megvalósulás
11	Hivatali SzMSz betartása	megvalósult
12	Márkaesszencia megalkotása	folyamatban

A tanácsadási folyamat értékelése, lezárás

Tótkomlós Város Önkormányzatában és Polgármesteri Hivatalában tanácsadóként erős jegyzői és polgármesteri támogatást tapasztaltam, mely hozzájárult a tanácsadási folyamat sikeréhez.

A gondos projektvezetésnek köszönhetően a folyamat résztvevői elérhetőek és tájékozottak voltak, az adatbekérések gyorsan és gördülékenyen zajlottak. Mindez hozzájárult a minőségi és értékteremtő munka megszületéséhez, s a későbbiekben is biztosítja a projekt javaslatainak megvalósulását.

Értékteremtőnek és a szervezet fejlődéséhez való erős hozzájárulásnak érzem a folyamat résztvevőinek tanulási készségét és nyitottságát. A személyes érdekek és a szervezeti célok összehangolása a motivált munka előfeltétele.

A következő készségek fejlesztése is megtörtént, mely a Magary Program humánerőforrás-fejlesztésre való törekvésével van összhangban:

- nyitottság és mások véleményének elfogadása, megértésre való törekvés
- szemléletmód-váltásra való képesség
- empátia

Az elsajátított módszertanok közül kiemelendő:

- a dokumentumelemzés új nézőpontjai
- a folyamatalkotási módszertanok
- a vállalatirányítási folyamatok ellenőrzésének módszertana
- aktív kérdezéstechnika

A tudásmegosztás

Mivel Tótkomlós Város Önkormányzata a projekttel kapcsolatos tudásmegosztás három szintjét vállalta, a következőknek tesz eleget:

A tanácsadó tanulmányok és jelen összegző dokumentum képezi az ismeretátadás első szintjét. A tapasztalatok összegzésének közzététele az érdeklődők számára nyújt tudásszerzési lehetőséget.

A második szint a szakmai bemutató szervezése a projekt lezárását követően. A szakmai bemutatón olyan önkormányzati vezetők vesznek részt, akik nem részesültek pályázati támogatásban, de az alkalmazott módszerek illetve a folyamatok során szerzett tapasztalatok átadásával tanulhatnak az önkormányzatiság szervezetfejlesztés terén. A tudásátadás következő, harmadik szintje a közös műhelymunka, ahol további gyakorlati tudás átadására nyílik lehetőség.

A jó gyakorlatok megismerése, a tudás megosztása hozzájárul ahhoz, hogy az önkormányzati működés hatékonyabb és eredményesebb, a feladatellátás pedig magasabb színvonalú legyen Magyarországon.