

Előterjesztés
Lajosmizse Város Önkormányzata
Képviselő-testületének 2010. augusztus 11-i ülésére

Tárgy: Az ÁROP-1-A-2/A-2008-0091 pályázat keretében elkészült Településüzemeltetési Program végleges elfogadása

Az előterjesztést készítette:

Tengeri Dalma tanácsos
Intézményirányító és Településfejlesztési
Iroda Településfejlesztési Csoport

Véleményezésre és tárgyalásra megkapta:

Pénzügyi Területfejlesztési és
Közbeszerzési Bizottság

Törvényességi ellenőrzésre megkapta:

Muhariné Mayer Piroska
aljegyző

Kutasiné Nagy Katalin sk.
jegyző

Előterjesztés
Lajosmizse Város Önkormányzata
Képviselő-testületének 2010. augusztus 11-i ülésére

Tárgy: Az ÁROP-1-A-2/A-2008-0091 pályázat keretében elkészült Településüzemeltetési Program végleges elfogadása

Ikt.sz. I/57/86/2010.

Tisztelt Képviselő-testület!

Az előző, 2010. június 23-i Képviselő-testületi ülésen tárgyaltuk az Államreform Operatív Program „Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” c. pályázati kiírásra benyújtott projekt keretében kidolgozott Településüzemeltetési Programot. Az ülésen elhangzott vélemények és az azt követő egyeztetések alapján elkészült a Program módosított és egyben végleges változata, mely az előterjesztés mellékletét képezi.

A VÁTI Nonprofit Kft., mint a pályázat Közreműködő Szervezete, állásfoglalás kérő levelünkre azt a tájékoztatást adta, hogy a pályázati dokumentáció alapján a projekt zárásához a Program elfogadása szükséges, a megvalósítása pedig a leírás alapján a Képviselő-testület hatáskörébe tartozik. A Programban foglaltak megvalósításával kapcsolatban a Képviselő-testület egy későbbi ülésen dönt.

Fentiek figyelembevételével az alábbi határozat-tervezetet terjesztem T. Képviselő-testület elé:

Határozat-tervezet

/2010. (.....) ÖH

Az ÁROP-1-A-2/A-2008-0091 pályázat keretében elkészült Településüzemeltetési Program végleges elfogadása

Határozat

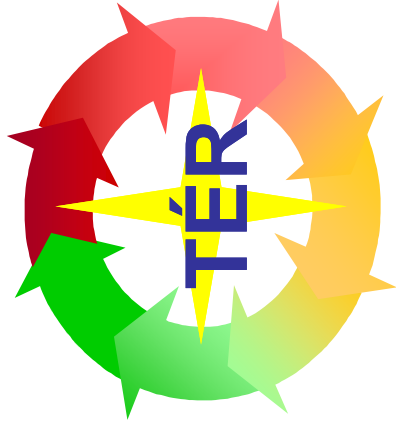
Lajosmizse Város Önkormányzatának Képviselő-testülete elfogadja az ÁROP-1-A-2/A-2008-0091 pályázat keretében elkészült Településüzemeltetési Programot.

Felelős: Képviselő-testület

Határidő: 2010. augusztus 11.

Lajosmizse, 2010. július 30.

Basky András sk.
polgármester



Települési Értékközpont

Lajosmizse Város Önkormányzata

településüzemeltetési és -fejlesztési programjának kidolgozása
és vezetési tanácsadói és oktatási feladatok

**TÜF program
Egyeztetett anyag**



2010.

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
Bevezetés	3
Települési Értékközpont	4
TÉR helye és szerepe az önkormányzati struktúrában	5
TÉR ciklus működése	6
TÉR kialakítása Lajosmizsén	9
TÉR szervezet kialakítása	10
Kontrolling, monitoring	16
Pályázatfigyelés, kezelés	19
Beszerezés	22
Vagyongazdálkodás	27
Közterület fenntartás, fejlesztés	32
Ingatlan üzemeltetés	34
Étkeztetés, munkahelyi vendéglátás	36
Kommunikáció	37
Innováció, jövőbeni fejlesztések	39
Projekt következő lépései	40

Bevezetés

A „Korszerű település - üzemeltetési és –fejlesztési (TÜF) program kidolgozása” című projekt során eddig elkészített dokumentumok :

- Településüzemeltetési feladatkataszter
- Erőforrás analízis
- Problématerkép
- 0. verziós jövőkép

valamint a többszöri személyes interjúk és egyeztetések alapján a TÜF koncepció, amely jelen TÜF program kidolgozásának alapjául szolgál.

Szakértői csapatunk a TÜF program megvalósítására a Települési Értékközpont (TÉR) megoldáscsomagot tartja megfelelőnek az önkormányzat számára. A teljes működési és fejlesztési struktúrát átfogó csomag kidolgozásakor a belső erőforrások hatékony felhasználására koncentrálnunk úgy, hogy az önkormányzat az elképzeléseiből többet valósítson meg, mint amennyit a jelenlegi feltételek lehetővé tesznek. A TÉR rendszer nemcsak a pénzügyi szempontokat helyezi előtérbe, hiszen a hatékonyságot és eredményességet nagymértékben az határozza meg, hogy mennyire tudjuk a közszolgáltatásokat a település lakosságának valódi igényeire szabni és mindezt megfelelően kommunikálni. A gazdasági-politikai mozgásteret kívánjuk visszaadni az önkormányzat döntéshozóinak.

Települési Értékközpont

A Települési Értékközpont (továbbiakban TÉR) megoldáscsomag a helyi közösségek számára fontos **értékek** megőrzésére és kibontakoztatására fókuszálva segít a helyi feladat-ellátási rendszer hatékonyságának javításában.

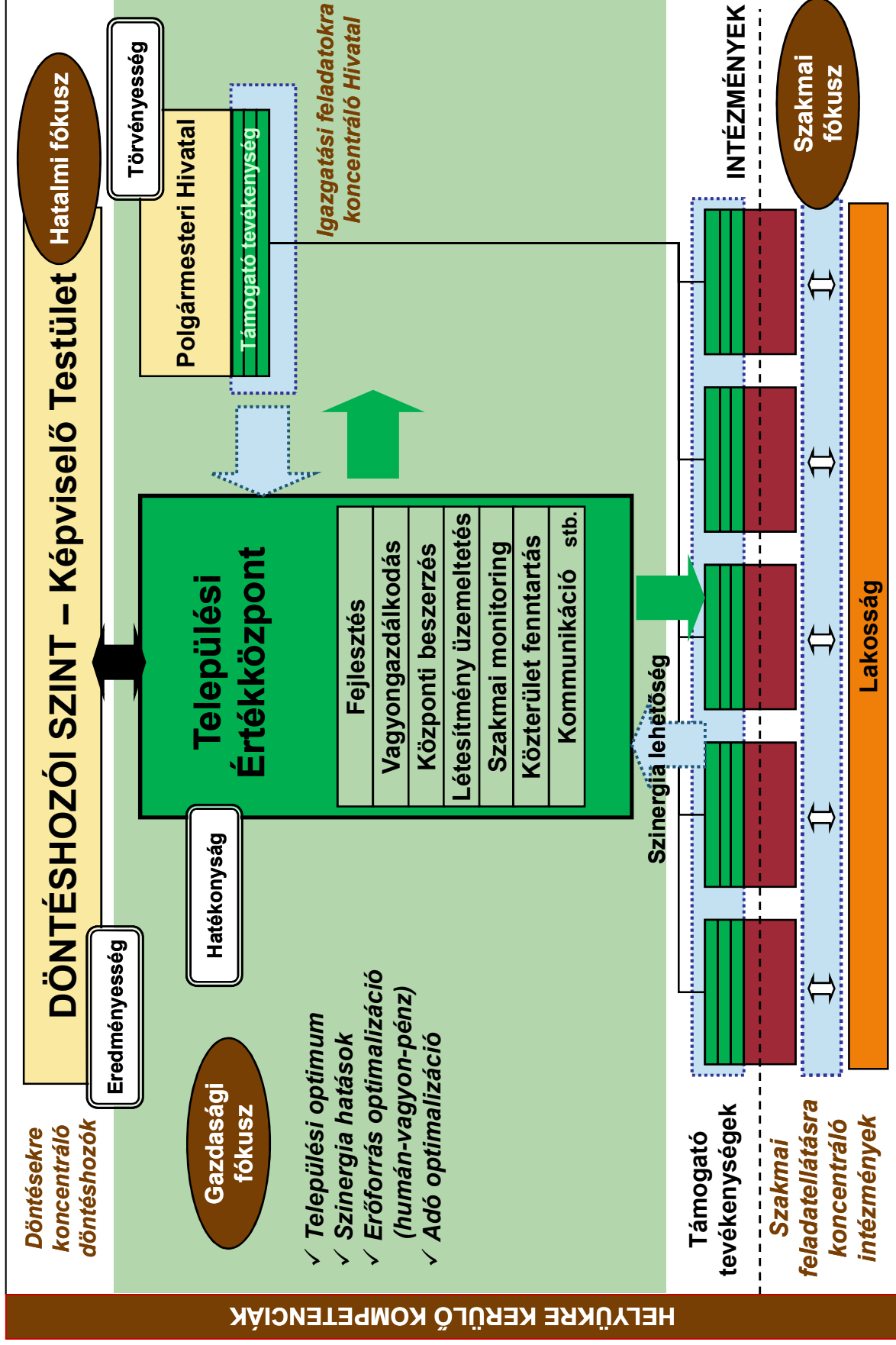
A TÉR rendszer az önkormányzati működési-fejlesztési struktúrában teret ad a **hatékonyágot** és **eredményességet** célul kitűző **vállalkozói szemléletnek**, miközben garanciákat biztosít a **törvényesség** elvének érvényesüléséhez, és eszközöket ad az érdekek megfelelő egyeztetéséhez.

A TÉR egy olyan **moduláris felépítésű**, komplex gazdálkodási rendszer, amelyben egy önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaság (TÉR társaság) a rendelkezésére álló megfelelő eszközökkel és kompetenciákkal:

- működése révén megbízható **bevételi forrást** biztosít az önkormányzat számára,
- hatékonyan **gazdálkodik** az önkormányzati **vagyonnal**,
- gazdaságos **létesítményüzemeltetést** végez,
- összevonnja, menedzseli az önkormányzati intézmények **beszerzéseit, közbeszerzéseit**, így költségmegtakarítást ér el,
- képes a település fejlesztési elképzelései mentén **projektek lebonyolítására**,
 - a kapcsolódó képviselőtestületi **döntések előkészítésére**
 - a projektek **műszaki és pénzügyi előkészítésére**
 - az operatív fejlesztési programok **pályázatainak összeállítására**,
 - a település számára legmegfelelőbb **helyi vállalkozások bevonásával** a projektek megvalósítására,
- képes a **fejlesztések** eredményének integrálására a település vagyongazdálkodási és üzemeltetési rendszerébe, valamint
- képes a sikeres tevékenység magas szintű **kommunikációjára**.

Mindezen képességek által válhat a TÉR társaság a település valódi értékközpontjává, amely az önkormányzati feladatokat átvéve **hatékony struktúrát épít fel** a település érdekében a következők szerint:

TÉR helye és szerepe az önkormányzati struktúrában



TÉR ciklikus működése

A megalapozott és gyors döntésekért

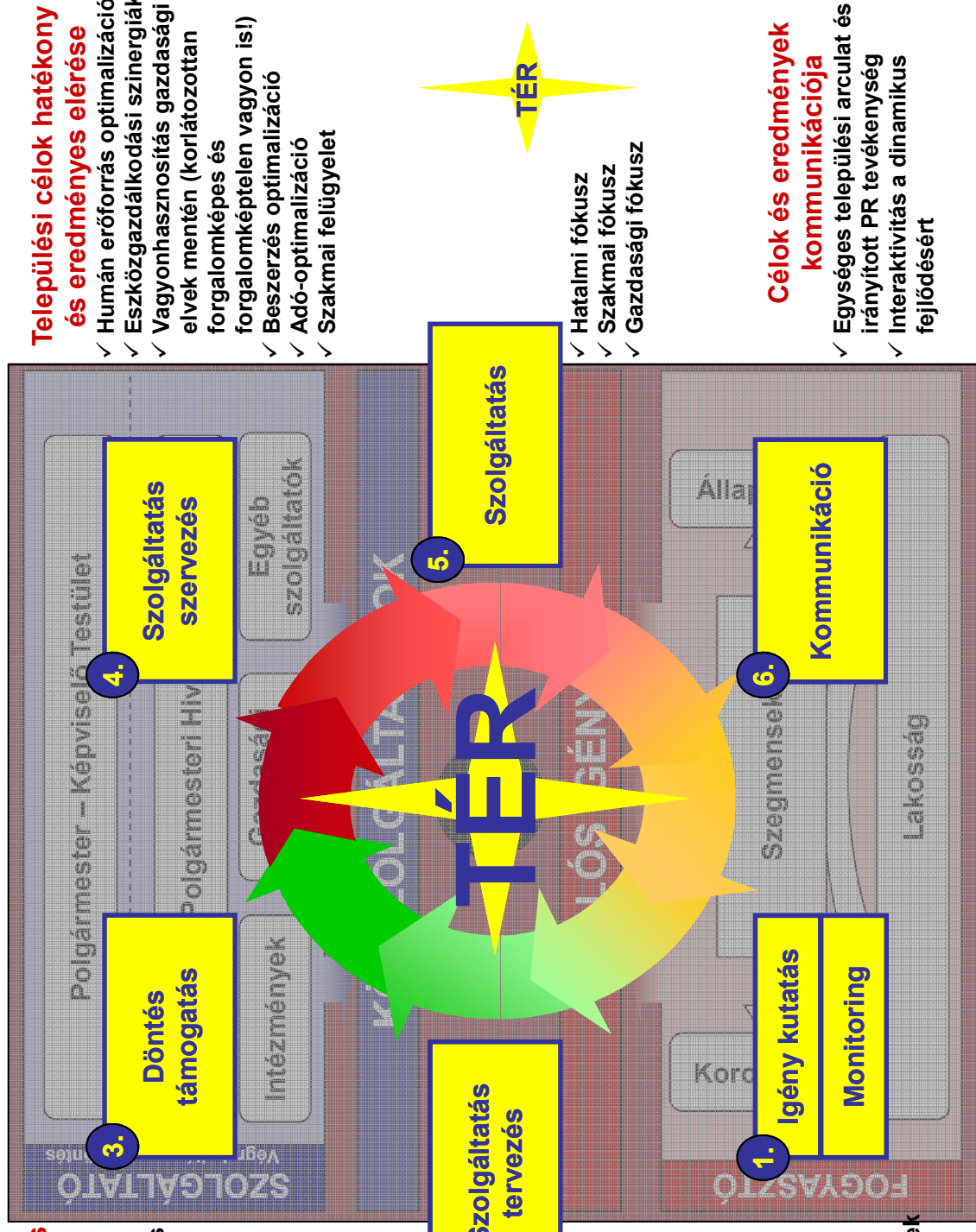
- ✓ Érdekkonfliktusok feltárása
- ✓ Szubjektív szempontok objektivizálása – modellezés
- ✓ Konszenzus teremtés
- ✓ Kockázat kezelés

Választói elégedettség növelés igény-orientált szolgáltatásokkal

- ✓ Dinamikus kereslet menedzsment
- ✓ Optimális szolgáltatási portfólió

Integrált település monitoring rendszer a proaktív politikai fellépésért

- ✓ Folyamatos szolgáltatás minőség kontroll
- ✓ Valós igény és elégedettség ismeret
- ✓ Valós kép a település állapotáról
- ✓ Valós fejlesztési szükségletek



TÉR ciklikus működése

Mivel az önkormányzat által végzett munka elsődleges értékmérője az, hogy mennyire tudja a közszolgáltatásokat a település **lakosságának valódi igényeihez** igazítani, a TÉR - ciklus kezdőpontjában a valós települési igények és fejlesztési szükségletek felmérése áll.

A **költségek megtakarítása** érzékeny terület a közszférában, mivel ahhoz szokhattunk hozzá, hogy ez együtt jár a minőség romlásával. A TÉR-en belül azonban ez nem így van, hiszen elsődleges cél a valós lakossági igények kiszolgálása. Ebben a megoldáscsomagban a megtakarítás az indokolatlan, sok esetben az önkormányzat számára sem látható kiadások lefaragását jelenti. Az így felszabadult összegeket lehet fejlesztésekre fordítani, amelyek által vagy javul a szolgáltatások minősége, vagy olyan beruházásokat végeznek el, amelyek további költségmegtakarítást jelentenek.

A helyzefelmérés után a következő lépés az **optimális szolgáltatási portfólió tervezése**, amelyben a közszolgáltatásokat az igényekhez és a lehetőségekhez igazítják. Nem szabad elfelejtenünk, hogy az önkormányzat egy gazdálkodó szervezet, kiadásainak nagyobb hányadát a működtetés finanszírozására fordítja, és csak a fennmaradó részt tudja fejlesztésre költeni. A szolgáltatások eddigi rendszer szerinti biztosítása során apránként elúszó fillérek mind-mind a település fejlesztésében hasznosulhattak volna, segítve indokolt, de forráshiány miatt végül elmaradt beruházások megvalósulását. A TÉR ezen változtatni kíván, arra törekszik, hogy:

- az önkormányzat kötelező feladatainak ellátása ne kerüljön többre, mint amekkora értéket képvisel a település számára,
- a vállalt szolgáltatások megbízható bevétel forrást és/vagy értéknövekedést jelentsenek a település számára.

A TÉR megvalósítása csak az önkormányzati **döntéshozók támogatásával és aktív közreműködésével** lehet sikeres. A szolgáltatási portfólió megújítása óhatatlanul érdekkonfliktusokat okoz.

TÉR ciklikus működése

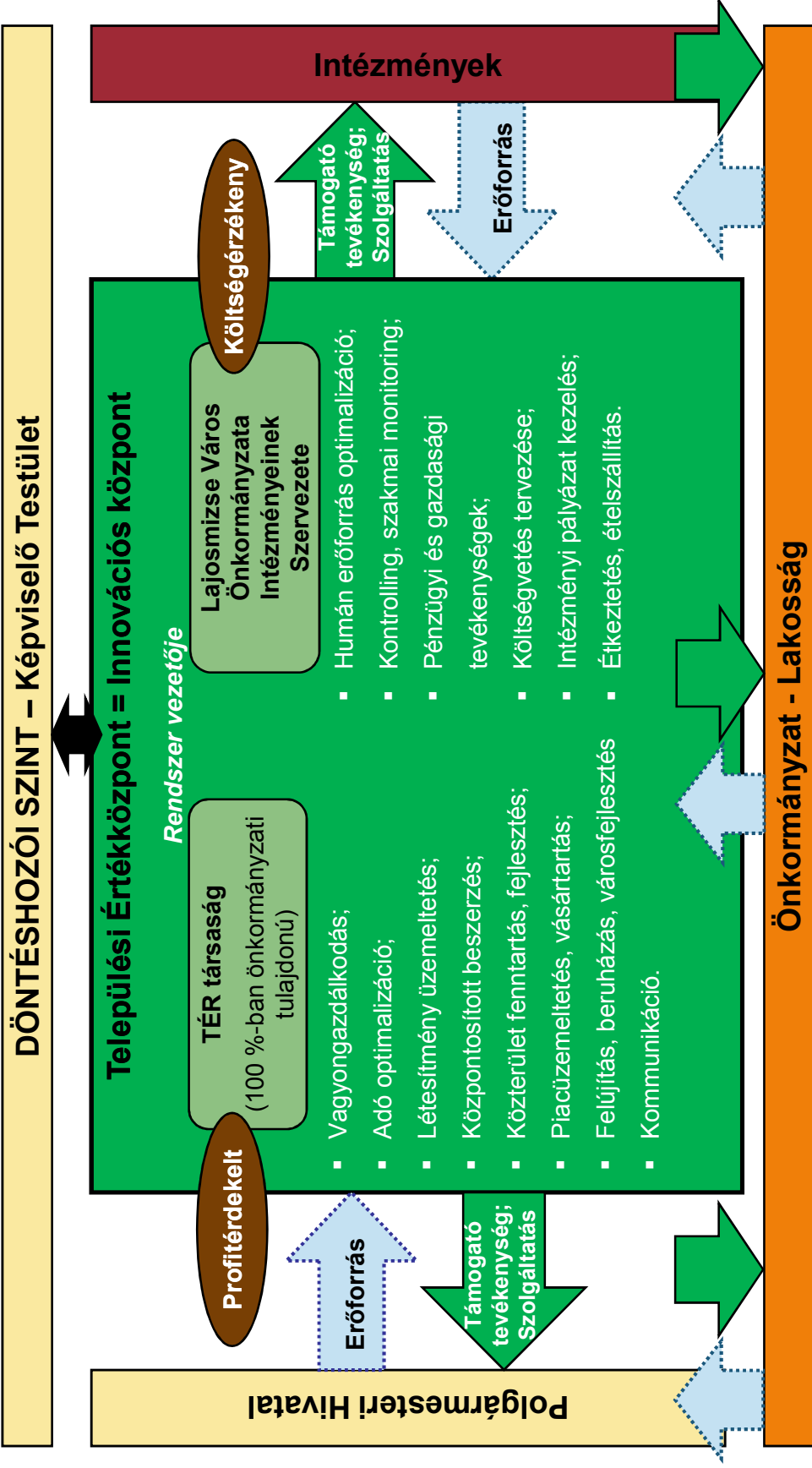
A fejlesztések megvalósulása tehát nemcsak pénzügyi ráfordítással jár, hanem kockázatokkal is. A helyzetfeltárás során ezeket a veszélyforrásokat fel kell ismerni, és a konfliktusokat kezelni kell. A széles konszenzus megteremtése a szilárd alapja a településre szabott szolgáltatásoknak, amelyek sikeres megvalósítása az önkormányzat, azon belül pedig a **vezetők politikai elismertségét** fogják növelni.

Hosszú és kitartó munkát igényel az optimális szolgáltatási portfólió kialakítása. Az egyes modulok megvalósítása csak akkor lehet igazán sikeres, hogy ha a hozzájuk tartozó **projektek egymással szinergiában** állnak, tehát egymás hatását kölcsönösen felerősítik. Az implementáció további fontos eleme, hogy a pénzügyi, jogszabályi, tárgyi és humán erőforrás rendelkezésre álljon. A modulokhoz (projektekhez) felelősöket kell rendelni, akik tisztában vannak azokkal a szabályokkal, irányelvekkel és elvárásokkal, amiket a jogszabály-alkotók, illetve a település vezetői határozhatnak meg. Sok esetben szükség van jogszabályok (például egyes rendeletekben rögzített eljárásrendek), vagy más helyi szabályozó eszközök (határozatok, utasítások, szabályzatok, minőségbiztosítási kézikönyvek, stb.) módosítására, vagy újak megalkotására. Ezen túl tisztában kell lenni a projektekhez szükséges humán és tárgyi erőforrás igényvel, és biztosítani is kell azokat.

A szolgáltatási portfólió egy-egy elemének sikeres megvalósítása további fejlesztési forrásokat és/vagy a szolgáltatások minőségének javulását jelenti a település számára. A TÉR komoly hangsúlyt fektet az eredmények **kommunikációjára**, hiszen a megoldáscsomag célja a lakossági elégedettség növelése, amelynek következtében az önkormányzati döntéshozók presztízse is emelkedik.

Az optimális szolgáltatási portfólió sikeres fenntartása megkívánja a **folyamatos monitoringot**. A szolgáltatások minőségének állandó nyomon követése szükséges ahhoz, hogy a megvalósuló szolgáltatásfejlesztések összhangban legyenek a lakossági igényekkel, valamint az eredeti döntéshozói szándékkal.

TÉR kialakítása Lajosmizsén



A TÉR modulok egy része külön-külön is értelmezhető, azonban azt javasoljuk, hogy a megvalósításuk szervesen kapcsolódjon egymáshoz, hiszen csak így képesek szolgálni az önkormányzati feladatok és a hozzájuk kapcsolódó szervezeti és erőforrás feltételek TÉR-szemléletű átszervezését. Fontos megjegyezni továbbá, hogy **jelen tanulmány fókuszpontokra, projektekre mutat rá, amelyek megvalósításához egyenként részletes költség-haszon alapú projekt- és megvalósíthatósági terv kidolgozása szükséges.**

TÉR szervezet kialakítása

A TÉR szervezet kialakítása során **célunk** egy átlátható, stabil, ugyanakkor a változó körülményekhez való alkalmazkodást lehetővé tevő ellátó rendszer felállítása, mely megvalósítja a rendszer szereplőinek rendszerszerű, összehangolt működését. A TÉR szervezet a gazdaságos, hatékony és eredményes működés kialakítását és fenntartását szemléletváltással, a jelenlegi feladat ellátási struktúra részleges átszervezésével, folyamatos önkontroll mellett valósítja meg.

A TÉR szervezet kétkomponensű, a TÉR társaság és az önkormányzati intézményrendszer alkotja.



TÉR szervezet kialakítása

TÉR társaság létrehozása

A feladatellátás **hatékonyságának** javítása, a **lakosság valódi igényeinek kielégítése** érdekében az önkormányzati működési-fejlesztési struktúrában teret kell adni az eredményességet célul kitűző **vállalkozási szemléletnek a törvényesség elvének** érvényesülése mellett, az érdekek megfelelő egyeztetésével. Ezen elvekből kiindulva a TÚF program megvalósítása érdekében megoldási keretként egy, az önkormányzat **kizárólagos tulajdonában lévő nonprofit gazdasági társaság** (továbbiakban TÉR társaság) megalapítását javasoljuk, amely az önkormányzati feladatokat átvéve, hatékony struktúrát épít fel a település és a lakosság érdekében.

A társaság **alapításakor** a társasági és a szindikátusi szerződésben **rögzíteni kell** a szervezeti és működési kereteket, folyamatokat, kompetenciákat, feladat- és hatásköröket, a felek döntési jogkörét, az önkormányzat ellenőrzési jogát, valamint az eredmény feletti rendelkezés jogát.

Szervezet kialakítása

A TÉR társaság szervezetének kialakítása során **korszerű menedzsment módszereket** kell meghonosítani, és **jól képzett szakembert (a felmerülő igények szerinti speciális ismeretekkel rendelkező)** kell bevonni a vezetői feladatok ellátására, valamint a kulcsfolyamatokba.

A társaság működése szempontjából kulcskérdés a **tulajdonosi irányítási és felügyeleti rendszer** megfelelő kialakítása. Az irányítás a Polgármester és a megfelelő Bizottságok stratégiai döntésein keresztül érvényesül, míg az ellenőrzés egyrészt közvetlenül a Felügyelő Bizottságon, másrészt közvetve a Polgármesteri Hivatalon keresztül valósul meg.

Megfelelő székhely, telephely kiválasztása

A társaság működésének beindításának elengedhetetlen feltétele a teljes szervezet számára szükséges munkakörülményeket biztosító székhely, valamint a leendő feladatok jármű, eszköz és raktározási igényeinek megfelelő telephely kiválasztása.

TÉR szervezet kialakítása

Székhellyel, telephellyel szembeni **általános elvárások:**

- **Területe** megfeleljen a gépek és tárolt anyagok mennyiségének.
- Rendelkezzen megfelelő **közúti kapcsolatokkal**.
- Rendelkezzen a feladatok ellátásához szükséges **alapvető tárgyi eszközökkel és infrastruktúrával**.

Önkormányzati intézményrendszer

Lajosmizse Város Önkormányzata két önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervnek a fenntartója:

- Lajosmizse Város Polgármesteri Hivatala (továbbiakban Hivatal),
- Lajosmizse Város Önkormányzata Intézményeinek Gazdasági Szervezetének (továbbiakban IGSZ).

A Hivatal ellátja Lajosmizse Város és Felsőlajos Község Önkormányzatának működésével, valamint az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokat, valamint a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló 1993. évi LXXVII. törvényben meghatározott feladatokat.

A Hivatal gazdasági szervezete az Adó- és Pénzügyi Iroda, mely szervezeti egység két csoportra tagozódik. Az Adócsoport 5 fővel, míg a Pénzügyi Csoport 7 fővel látja el feladatait. Az Iroda élén az irodavezető áll, míg a csoportokat csoportvezetők vezetik. A gazdasági szervezet által ellátandó pénzügyi és gazdálkodási feladatok a következők: tervezés, előirányzat-felhasználás, saját hatáskörű előirányzat-módosítás, üzemeltetés, fenntartás, működtetés, beruházás, vagyonhasználat és hasznosítás, munkaerő-gazdálkodás, készpénzkezelés, könyvvezetési és beszámolási kötelezettség, adatszolgáltatás.

TÉR szervezet kialakítása

Az IGSZ, mint önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv Lajosmizse Város Művelődési Háza és Könyvtára, a Fekete István Általános Iskola, a Lajosmizsei Napközi Otthonos Óvoda és Lajosmizse Város Önkormányzatának Egészségügyi, Gyermekjóléti és Szociális Intézménye vonatkozásában ellátja az alábbi feladatokat:

- tervezéssel, az előirányzat-felhasználással, a szerv hatáskörébe tartozó előirányzat-módosítással, az üzemeltetéssel, fenntartással, működtetéssel, beruházással, a vagyon használatával, hasznosításával, a munkaerő-gazdálkodással, a készpénzkezeléssel, a könyvvezetéssel, a beszámolási kötelezettséggel, az adatszolgáltatással kapcsolatos feladatokat,
- a kötelezettségvállalás, szakmai teljesítésigazolás, utalványozás a költségvetési szerv vezetője, vagy az általa írásban kijelölt személy,
- a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére, érvényesítésre, az utalvány ellenjegyzésére az IGSZ gazdasági vezetője, illetve az általa írásban kijelölt személy jogosult.
- számvitel, beleértve a számvitelhez kapcsolódó analitikus nyilvántartásokat is,
- a diákékeztetés, a szociális alap- és nappali ellátás keretében az étkeztetéshez kapcsolódóan a beszerzés, értékesítés bonyolítása.

Az IGSZ-ben a teljes foglalkoztatotti létszám 6 fő. Az intézmény élén az intézményvezető áll. A Képviselő-testület 15/2000. számú határozatával hagyta jóvá az IGSZ és az önállóan működő intézmények között létrejött fentiekben megjelölt feladatokra vonatkozó megállapodást.

TÉR szervezet kialakítása

Intézményvezetői testület

Az intézményi működés és gazdálkodás, valamint az operatív feladatellátás támogatására javasoljuk egy **intézményvezetői testület felállítását**. Az intézményvezetői testület élén a Pénzügyi, Településfejlesztési és Közbeszerzési Bizottság elnöke által, tagjai az intézményvezetők. A Képviselő-testületnek rögzíteni kell az intézményvezetői testület vezetőjének feladat- és hatásköröket, a testület, valamint a vezető döntési jogkörét.

A fenti testület feladatai közé bekerülnek többek között a jelenlegi struktúrában az IGSZ Szervezeti és Működési Szabályzatának 10. pontjában szereplő, az intézmény munkáját segíteni hivatott intézményvezetői értekezlet napirendjei.

Az Áht. 2009. január 1. napjától hatályos módosításának egyik lényeges eleme a felelősség, illetve a kapcsolódó szankció megfogalmazása mulasztás esetére.

Az **Áht. 88. § (1)** bekezdése a költségvetési szervek vezetőinek felelősségi körét definiálja, miszerint a vezető felelős:

- a) az alapító okiratban előírt **tevékenységek** jogszabályban, költségvetésben, vagy költségvetési keretben (az azok részét képező megvalósítási tervben, teljesítménytervben), valamint feladat ellátási megállapodásban foglaltaknak, illetve az irányító szerv által közvetlenül meghatározott követelményeknek és feltételeknek megfelelő **ellátásáért**,
- b) a költségvetési szerv működésében és gazdálkodásában a **gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség** követelményeinek érvényesítéséért,
- c) a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségvállalások összhangjáért,
- d) a költségvetési szerv vagyonek kezelésébe, használatába adott, és a tulajdonában lévő vagyonnal kapcsolatosan a vagyonek kezelői, tulajdonosi jogok rendeltetéseszerű gyakorlásáért,
- e) az államháztartási belső **kontrollrendszer** megszervezéséért és hatékony működtetéséért, továbbá
- f) a szerv besorolásának megfelelően a szakmai és pénzügyi folyamatos nyomon követési (**monitoring**) rendszerműködtetéséért, a tervezési, a beszámolósi, valamint a közérdekű, és közérdekből nyilvános adatok szolgáltatására vonatkozó kötelezettség teljesítéséért, annak teljességéért és hitelességéért, továbbá a számviteli rendért.”

TÉR szervezet kialakítása

Az **Áht. 87. § (2)** bekezdése alapján a költségvetési szervnek működése és gazdálkodása során meg kell felelnie az alábbi követelményeknek is:

- a) *az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás (vagy ráfordítás) az adott piaci és jogszabályi körülmények között elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott, illetve általában elvárható minőség mellett (gazdaságosság);*
- b) *a nyújtott szolgáltatások és előállított termékek, valamint az ellátott feladat más eredménye értékének (vagy az azokból származó bevételnek) és a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásnak (vagy ráfordításnak) a különbsége az adott piaci és jogszabályi körülmények között elérhető legnagyobb legyen (hatékonyág);*
- c) *a kitűzött célok - az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve - megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél (eredményesség).*

Javasoljuk, hogy a fenntartó a fenti követelmények teljesülésére és ellenőrzésére fektessen megfelelő hangsúlyt, valamint vizsgálja felül a költségvetési szervek SZMSZ-t különösen az Ámr. és a vonatkozó jogszabály előírásaira tekintettel.

Az új feladat-ellátási struktúra kialakítása régi beidegződéseket, szokásokat ír felül, **új szemléletet követelve nem csak a szolgáltató TÉR társaságtól, de a szolgáltatásokat rendszeresen igénybe vevő belső megrendelőktől, az intézményektől is.** A fennakadásokat minimalizálandó szükséges az új rendszer **fokozatos** intézményi beüzemelése, a felhasználók betanítása az új lehetőségekre, módszerekre.

Kontrolling, monitoring

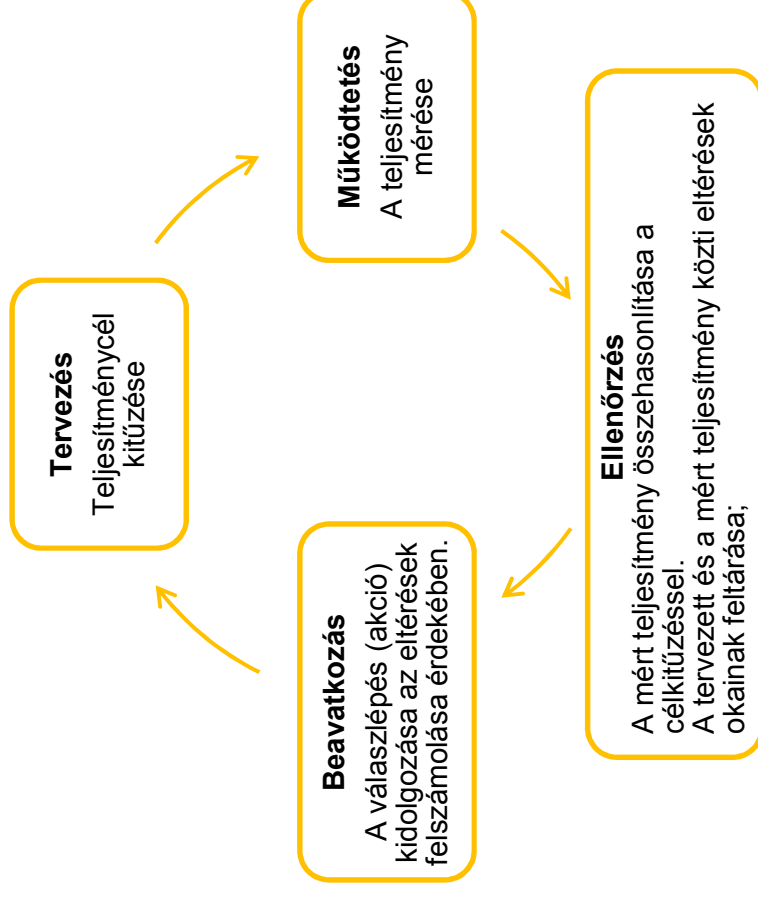
Kontrolling fogalma:

- azon eszközök összességét jelenti, melyekkel a szervezet biztosítja, hogy a céljai eléréséhez vezető úton maradjon, egy szervezeti alrendszer, melynek feladata az **irányítás hatékonyságának** növelése;
- a felső vezetés mellett működő **döntés előkészítő, döntéstámogató tevékenység**, amely biztosítja az összhangot a szervezet környezete, stratégiája és struktúrája között.

A kontrolling hatékony ellátása jelentősen hozzájárul jelen programban meghatározott projektek hatékony megszervezéséhez és bevezetéséhez és folyamatos figyelemmel követéséhez. A nyomon követés tevékenységen belül megkülönböztetjük a monitoring, az ellenőrzés és az értékelés feladatát:

- A **monitoring** egy folyamatos adatgyűjtésen alapuló tevékenység, amelynek segítségével a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a szervezet(ek), illetve projektek előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.
- Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a jogszabályoknak, előírásoknak és más kötelezettségeknek való elégtétel, a szabálytalanságok kiszűrése.
- Az **értékelés** a program egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata az elérendő célok, megoldani kívánt problémák viszonylatában.

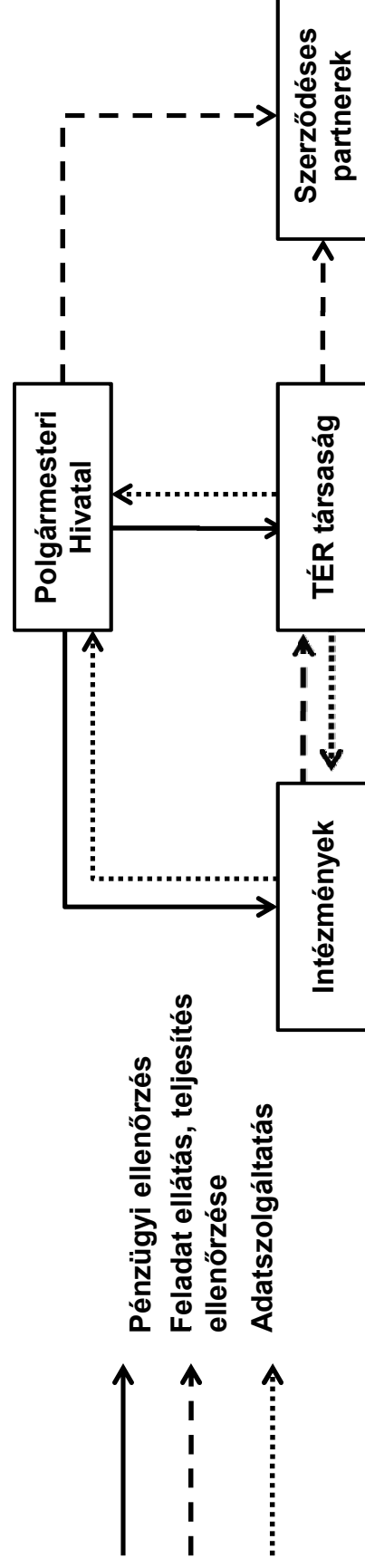
Kontrolling folyamata



Kontrolling, monitoring

Ellenőrzés rendszerének kialakítása

Javasoljuk az ellenőrzési funkció megosztását oly módon, hogy pénzügyi ellenőrzés a hivatalnál, a feladat ellátás ellenőrzése, a hozzá tartozó pénzügyi mutatók elkészítése, a teljesítmény indikátor rendszer kialakítása és annak folyamatos kontrollja pedig a TÉR rendszer, azon belül elsősorban a TÉR társaság hatáskörébe kerüljön. A feladat TÉR rendszer keretein belül történő ellátása növelné az ellenőrzés hatékonyságát, amely hozzájárul a szolgáltatás magasabb színvonalon történő ellátásához, a lakossági igények kielégítéséhez.



Adatszolgáltatás

A TÉR rendszer feladatainak ellátása többféle, részletes, pontos nyilvántartási kötelezettséggel jár, amelyek segítségével a Polgármesteri Hivatal számára minden esetben megfelelő minőségű és mennyiségű adatok szolgáltatására képes, így segítve a költségvetési gazdálkodást, különös tekintettel a költségvetés és zárszámadás elkészítését.

Kontrolling, monitoring

Szerződéses viszonyban álló gazdasági társaságok ellenőrzése

Az önkormányzat a törvény által előírt kötelező és önként vállalt feladatai ellátását számos esetben szerződéses jogviszony keretén belül kiszervezte a Polgármesteri Hivataltól. A szerződések felülvizsgálata, adott esetben módosítása a kontrolling tevékenység körébe tartozik.

A szerződéses viszonyban álló gazdasági társaságok **ellenőrzésének** módja az önkormányzati tulajdoni hányadtól, illetve az ellátott feladat típusától függ:

- A **100%-os önkormányzati tulajdonú** gazdasági társaságok esetében az ügyvezető, a Felügyelő Bizottsági tagok és a könyvvizsgáló megválasztása a képviselő-testület hatáskörébe tartozik. Az éves pénzügyi és szakmai beszámolót a Felügyelő Bizottság jóváhagyását követően a képviselő-testület fogadja el.
- A képviselő-testületnek **az egyéb önkormányzati tulajdonú** gazdasági társaságok vezető testülete és Felügyelő Bizottsága tekintetében javaslatteiteli jogköre lehet.
- A **közfeladatokat ellátó** szervezetek mindegyikének évente beszámolási kötelezettsége van a képviselő-testület felé.
- **Az egyéb feladatot ellátó** szerződéses partnerek esetében a Társasági szerződés, illetve az Alapító okirat, valamint a felek közötti megállapodás, szerint kell eljárni.

Informatikai háttér

A hatékony kontrolling tevékenység megteremtéséhez a megfelelő informatikai háttér biztosítása elengedhetetlen, ahol folyamatosan nyomon lehet követni az adott projektek állapotát, a munkatársak teljesítményét. Ilyen rendszer lehet akár egy egységes, megfelelően kialakított Excel táblázatrendszer és/vagy az Outlook feladatkezelő funkciója, de a megfelelő kontrolling és monitoring tevékenység érdekében érdemes egy workflow (munkafolyamat-irányító) rendszert bevezetni.

A hatékonyság érdekében az egységes informatikai rendszernek a TÉR rendszer tagjaira, valamint a Polgármesteri Hivatalra is ki kell terjednie.

Pályázatfigyelés, kezelés

Általános jelenség, hogy a települések likviditási nehézségei miatt nemcsak a szükséges fejlesztések maradnak el, hanem a települések vezetői a mindennapi feladatok ellátásában is súlyos kompromisszumokat kényszerülnek kötni. A **fejlesztési igényeket** az önkormányzat pályázatokon elnyert források igénybevételeivel tudja megvalósítani.

Az Állami Számvevőszék ellenőrzési stratégiájában kiemelt szerepet kapott a helyi önkormányzatok európai uniós források fogadására történő felkészültségének vizsgálata. Emiatt javasoljuk a szabályozás módosítását és kontrollkörnyezet kialakítását a pályázatfigyelési és kezelési feladatok körében.

Jelenleg az intézmények és a Polgármesteri Hivatal külön-külön végez pályázatkezelési tevékenységet, azonban az együttműködés kölcsönös mindkét fél részéről. A feladat ellátásáról a Lajosmizse Város Önkormányzatának a pályázati forrásokkal és Európai Unió forrásokkal kapcsolatos **pályázatfigyelésre, pályázatkészítésre, lebonyolításra szóló szabályzata** a következőképpen rendelkezik:

„A pályázati lehetőségek figyelését a működtetés és a fejlesztés területén a források jobb kihasználása, a valós szükségletek hatékony kielégítése céljából folyamatos tevékenységként kell ellátni.

A pályázatfigyelés Önkormányzati szinten szervezett feladat, ellátásáért az alábbi szervezeti egységek felelősek:

1.1. Átfogó, minden területre kiterjedő pályázatfigyelést lát el
A Polgármesteri Hivatal (továbbiakban: Hivatal) az Intézményirányítási és Településfejlesztési Irodájának településfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egysége állandó vagy eseti megbízású külsős szervezet vagy szervezetek, illetve személy, vagy személyek.

1 2. Egyes részterületeken végzett további pályázatfigyelés

a) Kizárólag működési célokat szolgáló belföldi pályázati lehetőségek:

intézményvezetők,

Polgármesteri Hivatal irodavezetői, csoportvezetői.

b) Fejlesztési célokat szolgáló nem Unió pályázati lehetőségek: intézményvezetők,

Polgármesteri Hivatal irodavezetői, csoportvezetői.

c.) Unió pályázati lehetőségek:

Hivatal településfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egysége,

állandó vagy eseti megbízású külsős szervezet (vagy szervezetek).

Pályázatfigyelés, kezelés

Bármely önkormányzati feladatot ellátó munkavállaló az általa észlelt pályázati lehetőségről a munkaterülete szerint érintett irodavezetőt, csoportvezetőt köteles értesíteni.

Az intézményvezetők belső szabályzatukban meghatározottak szerint, vagy munkaköri leírásban pályázatfigyeléssel más személyt (esetleg külső szervezetet is) megbízhatnak.

2. Pályázatkezelés

2.1. A pályázat készítő személye

Pályázatkezelést (írást és összeállítást) Önkormányzati szinten elsődlegesen a településfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egység lát el.

Az intézmények önállóan is írhatnak - saját - pályázatot, ha annak személyi feltételei adottak.

Nem uniós pályázat esetében külső szervezetet csak indokolt esetben lehet igénybe venni (pl. kapacitáshiány, szakismeret hiánya). Ha a szolgáltatás becsült értéke nem esik közbeszerzési eljárás alá, legalább 3 ajánlatot kell beszerezni.

Uniós pályázat írására - ha annak becsült értéke nem esik közbeszerzési eljárás alá- legalább 3 ajánlatot kell beszerezni.”

Az intézmény dolgozóinak **tehermentesítése**, a pályázatkezelés **hatékonyágának növelése** érdekében, valamint a TÉR rendszer központi szerepének megerősítése érdekében célszerű a **tevékenységet intézményi szinten összevont keretek között, ugyanakkor az Intézményirányító és Településfejlesztési Irodával együttműködve** ellátni.

Első lépésként, az Intézmény vezetői testület jóváhagyásával célszerű egy, a meglévő humán erőforrás állományból megfelelő szakértelemmel rendelkező pályázatkezelő munkatársat kinevezni, és az ellátandó feladatok alapján (amennyiben elégséges, akkor részmunkaidőben, kapcsolt feladatként) a munkaköri leírását módosítani. A pályázatokkal kapcsolatos teendők esetén az intézményvezetők felelősségét, és feladatait is rögzíteni kell.

Amennyiben a feladat ellátása a későbbiekben indokoltá teszi, egy **pályázatkezelő csoport felállítását és állandó továbbképzése** is szükséges, amiatt is, mert az Európai Unió részéről erőteljesen jelentkezik az az elvárás, hogy az általuk finanszírozott projektek magas minőségű végrehajtási rendszerrel, jó projektmenedzsmenttel rendelkezzenek, ugyanakkor a szakértő cégek magas költséggel járó szolgáltatása kizárólag a pályázat megírásához vehető igénybe, azonban a projekt menedzselése tekintetében már magukra maradnak a pályázók.

Pályázatfigyelés, kezelés

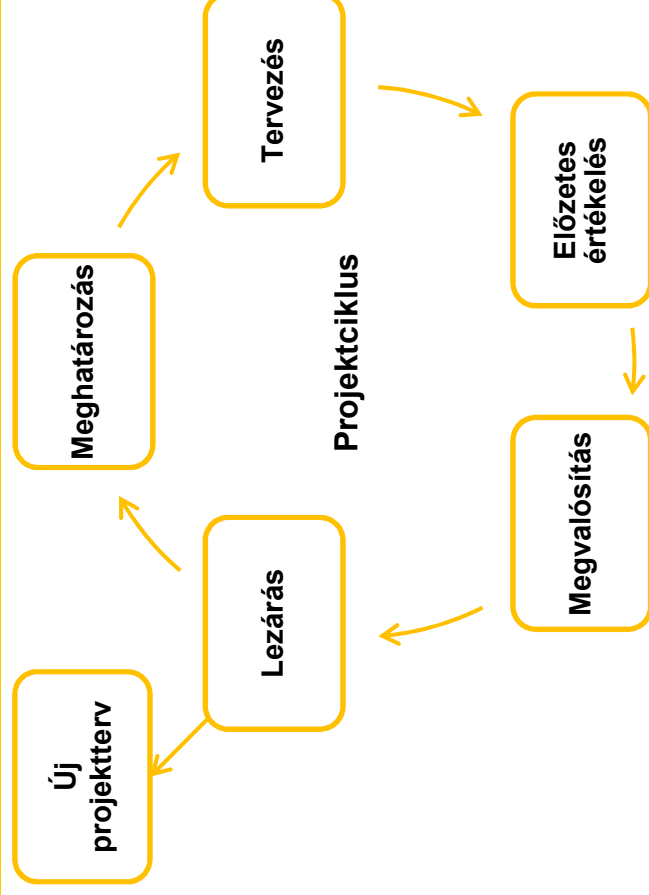
Pályázati projektmenedzsment

A projektmenedzsment legelső és legalapvetőbb szabálya, hogy az Unió támogatását mindig valamilyen konkrét célhoz, projekthez keressük.

Ahhoz, hogy a megfelelő pályázati támogatást megtaláljuk, pontosan tudnunk kell, hogy milyen fejlesztéseket szeretnénk megvalósítani. Ehhez elengedhetetlenül szükséges az előzőekben tárgyalt monitoring rendszer, amelynek alapján az önkormányzata - kiegészítve Településfejlesztési Konceptióját, illetve az intézmények szakmai koncepcióját - **Fejlesztési stratégiát** alkothat, amelyhez hozzá lehet rendelni a különböző pályázati lehetőségeket.

Projektciklus

- **A projekt meghatározása:** helyzetvizsgálat, a projekttel megvalósítható elképzelések meghatározása és feltérképezése.
- **A projekt kidolgozása, tervezése:** a projekt alap gondolatának kifejtése, részletes kidolgozása.
- **A projekt előzetes értékelése:** szorosan kapcsolódik a projektkidolgozáshoz. Biztosítja a javasolt projekt szigorú értékelését, és a szükséges módosítások elvégzését.
- **A projekttel kapcsolatos tárgyalások és döntések:** törvény által előírt engedélyekre, az erőforrásokra, a finanszírozásra, valamint a projekt megszervezésére/megvalósítására vonatkozó megállapodások.
- **A projekt megvalósítása:** a projekt végrehajtása az előzőleg elfogadott módon, valamint rendszeres időközönként végzett ellenőrzések annak megállapítására, hogy a projekt a terv szerint halad-e.
- **A projekt lezárása:** a projekt lezárása és értékelése, az eredmények terjesztése. A projekt befejeződik, a projekt eredményeit értékelni kell, és új projektek alap gondolatai születnek meg.



Beszerezés

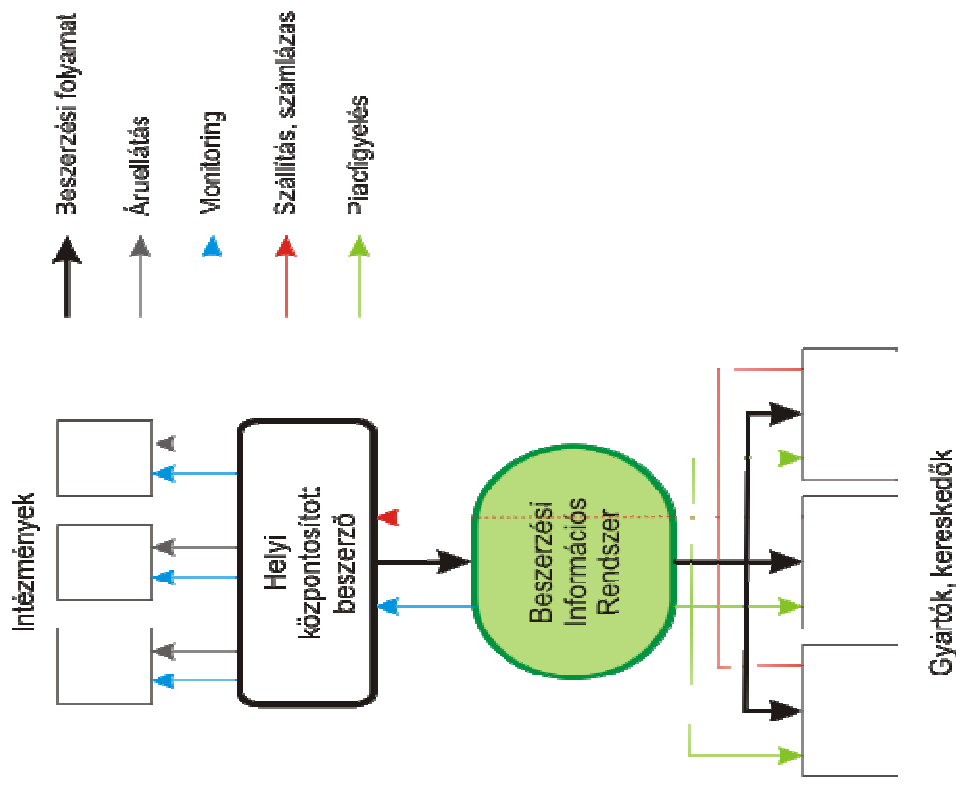
Jelenleg a Polgármesteri Hivatal és az intézmények külön-külön végzik a beszerzéseiket (kivéve az élelmiszer beszerzést, amelyet az IGSZ bonyolított), ami bizonyos esetekben előnyökkel jár, de többnyire – és főképp az intézmények forrását biztosító önkormányzat részére – hátrányt jelent. A meglévő beszerzési gyakorlatok pozitívumainak megtartása mellett célszerű egy olyan **helyi beszerzési rendszert** létrehozni, amely:

- az intézmények számára a termékek gyors elérhetőségét eredményezi,
- az önkormányzat hozzájuthat a település szinten fogyasztott mennyiség utáni árelőnyökhöz.

A beszerzések központosítására két megoldási lehetőség kínálkozik, amelyek akár egymásra is épülhetnek, így erősítve Lajosmizse város mikro térségi szerepét:

- I. Helyben központosított beszerzés;**
- II. Beszerzés információs rendszer.**

Az önkormányzat – illetve az általa, rendeletben kijelölt helyi központosított beszerző – azáltal, hogy az egyes termékek/szolgáltatók, termék/szolgáltatás csoportok, összegyűjtött, kontrollált, és bizonyos esetekben jól ütemezett, egyesített igényével jelenik meg a szállítói/szolgáltatói piacon megrendelőként (közbeszerzések esetén ajánlatkérőként, egyéb esetekben beszerzőként) **jelentős árelőnyöket** realizálhat.



Beszerezés

I. Helyben központosított beszerzés

A központosított beszerzés alkalmazására vonatkozó **önkormányzati rendelet** a helyi központosított beszerző kijelölése mellett, minimálisan az alábbiakat szabályozza:

- meghatározza a helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó költségvetési szervek, intézmények körét, az eljáráshoz való csatlakozás lehetőségét;
- meghatározza a helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó áruk és szolgáltatások körét;
- meghatározza a helyi szervezet, és a helyben központosított közbeszerzés hatálya alá tartozó szervezetek együttműködésének szabályait;

A helyben központosított beszerzés hatálya alá rendelt költségvetési szervek, intézmények az adott évben, a helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó áruk és szolgáltatások körében **tervezett beszerzéseik** várható mennyiségéről kötelesek tájékoztatni a helyi központosított beszerzőt, amely e beszerzések vonatkozásában, a Kbt-ben meghatározott módon, megalkotja **közbeszerzési tervét** (amelyet az év során, folyamatosan aktualizálni, illetve felülvizsgálni köteles). A közbeszerzési terv alapján, a Kbt-ben meghatározott szabályok szerint, kerül meghatározásra a beszerzések lebonyolításának módja:

- közbeszerzési határértéket elérő tárgykörökben, **közbeszerzési eljárás** lefolytatását követően keret-megállapodás, vagy keretszerződés létrehozása, az adott termékek éves igényének biztosítására;
- közbeszerzési határértéket el nem érő tárgykörökben az adott termékek éves igényének biztosítására **beszerzési folyamatok** lebonyolítása.

Miután a közbeszerzési tervben rögzítésre került, hogy melyik termék vagy szolgáltatás csoport beszerzése nem közbeszerzés köteles, vagy ha igen, akkor milyen közbeszerzési eljárást szükséges alkalmazni, a **helyi központosított beszerző gondoskodik azok beszerzéséről.**

Beszerezés

Készletgazdálkodás

A közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzési folyamatok esetén, a közbeszerzési tervet alapul véve a helyi központosított beszerző kis mennyiségű készletgazdálkodással is foglalkozik. Az ebből származó előnyök többek között:

- aktuális **alacsony árszínvonalat kihasználva** lehetőségessé válik, az éppen hatályos egyedi megrendelési igényeken túli beszerzések realizálása, másrészt pedig
- az intézmények fogyasztásának **valós idejű monitoringja** is megvalósulhat.

A helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó költségvetési szerveknél és intézményeknél felmerülő igényeket a meglévő készletekből azonnal ki lehet elégíteni úgy, hogy sem számlázási, sem pénzügyi tranzakció nem jön létre. Az adott intézmény feladata kizárólag a felmerülő igény bejelentése, és a szállítás igazolása.

Monitoring

A helyben központosított beszerzési rendszernek nemcsak az az előnye, hogy a beszerzési árak csökkenthetőek, hanem az is, hogy **folyamatosan képes figyelni** az intézmények eszközfelhasználását (árubeszerzéseit, szolgáltatás megrendeléseit). Megfelelő **visszacsatolással** ennek eredményeként a fogyasztás mennyisége is **optimalizálható**, amely bizonyos esetekben a **legnagyobb megtakarítást** eredményezheti.

A monitoring további lehetősége, hogy **viszonyítási alapként** tud szolgálni a fogyasztás előrejelzésére, amely segít a beszerzések éves és negyedéves tervezésekor, de akár a központi költségvetési szervek, intézmények, és ebből adódóan, az **önkormányzat realisabb költségvetésének tervezésében** is.

Beszerezés

II. Beszerzés Információs rendszer

A Beszerzési Információs Rendszer (BIR) egy olyan beszerzés-támogató rendszer lehet, amely **összefogja több helyi központosított beszerző** igényeit és tevékenységét, ebből kifolyólag további **árelőnyt** érhet el. A BIR elsősorban piacfigyelési és piacszerzési tevékenységet végez, de adott esetben a konkrét beszerzések végrehajtását is lebonyolíthatná.

A BIR a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetében nem tölt be teljes kereskedői szerepet. Ugyan összefogja a települési – központosított beszerzői – igényeket, piacfigyeléssel és versenyeztetéssel kedvezőbb árakat érhet el, – erre vonatkozó önkormányzati, illetve központosított beszerzői megbízás alapján – megrendeléseket ad fel, **de nem köt szállítási/szolgáltatási szerződést, nem végez készletgazdálkodási és számlázási tevékenységet.** A szerződéses kötelelem, és az ebből adódó pénzügyi tranzakció, az érintett központosított beszerző és a kiválasztott beszállító/szolgáltató között jön létre.

A BIR rugalmas rendszer, lehetőséget biztosít az önkormányzat, illetve a központosított beszerző szervezetek, számára – a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetében – a **helyi érdekek érvényesítésére** is. Előfordulhat olyan helyi érdekek (például a helyi foglalkoztatottság támogatása), amely miatt a település a kicsit drágább, de helyi termék megvásárlását igényli, illetve részesíti előnyben. Ugyanis a kizárólagos szerződésekkel és keret-megállapodásos beszerzésekkel szemben, ez esetben a helyi központosított beszerző meg tudja választani, hogy mely termékcsoportok esetén igényli a közvetítő tevékenységet, és mely esetben intézi beszerzéseit önállóan.

A rendszer céljából kézenfekvően adódik, hogy a BIR, amennyiben az önkormányzatok a **közbeszerzési határértéket meghaladó** termékek/szolgáltatások esetén is igénylik, képes **együtt kezelni** a különböző központosított beszerzők – így önkormányzatok – azonos termékekre/szolgáltatásokra vonatkozó **közbeszerzéseit** is. Ez esetben – a BIR koordinálásával - létrejövő **ajánlatkérői konzorcium**, egyesített beszerzési kívánt mennyiséggel, így a kedvezőbb ajánlatokra vonatkozóan jobb eséllyel, jelenhet meg ajánlatkérőként.

Beszerezés

Előnyök összegzése

Helyi központosított beszerző

A települési szinten összefogott beszerzések révén – akár közbeszerzés, akár határértéket el nem érő beszerzések esetén is – képes lehet **jelentős árelőnyt** elérni.

A településszintű közbeszerzés révén a tartalékokból képes **gyorsan kielégíteni az igényeket**.

Monitoring rendszerének köszönhetően az intézmények (önkormányzat által helyben központosított beszerzés hatálya alá rendelt költségvetési szervek) **eszközfelhasználásának** (árubeszerzésének, szolgáltatás megrendelésének) mennyisége és költsége, **optimalizálható**.

Beszerezési Információs Rendszer

Települések igényeinek összefogásával és figyeltetésével a **legnagyobb árelőnyt** is képes lehet elérni.

Rugalmas: az önkormányzat (helyi központosított beszerző) – a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetében – más, nem a BIR rendszerében kiválasztásra kerülő, beszállítótól is vásárolhat terméket. (Például: ilyen tartalmú önkormányzati igény esetén, nem vesztik el előnyös helyzetüket kötelezően, illetve automatikusan a saját településén dolgozó kereskedők.)

Monitoring rendszerének köszönhetően a **készletgazdálkodás egy része automatizálható**, így fenntartása nem humán erőforrás igényes. Továbbá monitoring rendszere lehetővé teszi több önkormányzat megrendelés állományának összevetését, és ezáltal az egyes önkormányzatok (helyi központosított beszerzők) megrendelési szükségleteinek átgondolását, adott esetben kiadhatja ezek racionalizálási szükségességét.

A közbeszerzés köteles beszerzések esetén, az **eljárások lebonyolításának** – Kbt-ben foglaltakkal összhangban – vállalásával, ezen kötelezettség alól tehermentesíti az önkormányzatokat, illetve a helyi központosított beszerzőt. Továbbá, ha több önkormányzat közbeszerzési eljárásának együttes lebonyolítására kerül sor, akkor az eljárás **sikeresége növelhető**.

Vagyongazdálkodás

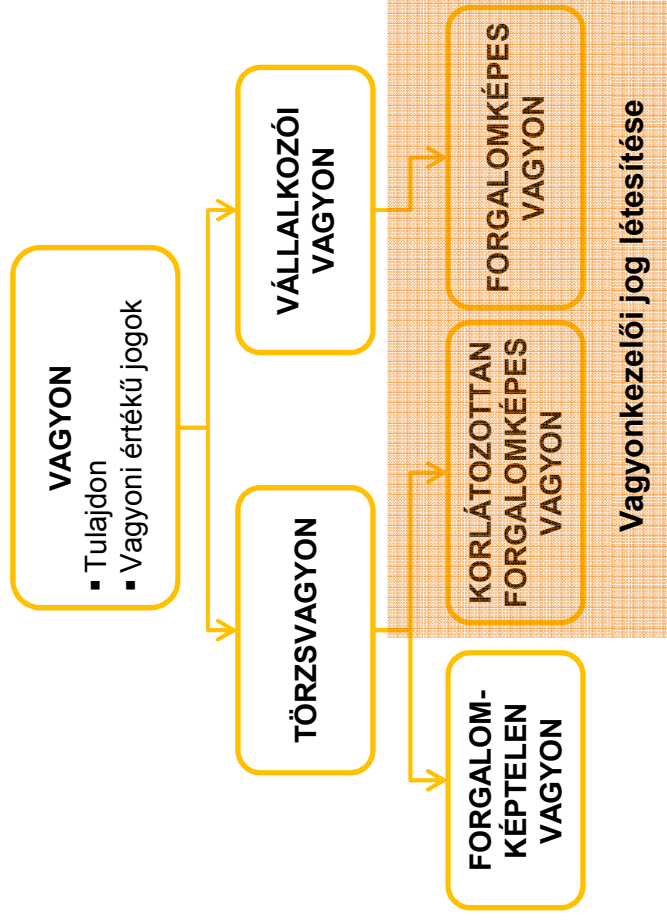
A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban Ötv.) 80/A. § (1) bekezdése alapján a képviselő-testület a helyi önkormányzat tulajdonában lévő korlátozottan forgalomképes és forgalomképes vagyontárgyaira, **önkormányzati közfeladat átadásához kapcsolódva, vagyongazdálkodási jogot létesíthet.**

Az Ötv. 80/A. § (5) bekezdése alapján az önkormányzat többségi tulajdonában lévő gazdasági társaság a vagyongazdálkodási jogot kijelöléssel megszerezheti, amennyiben az Ötv. 8. § (1) bekezdésében foglalt közfeladatok közül, önkormányzati rendelet, valamint vagyongazdálkodási szerződés szerint átvállalásra kerül.

A törvény rendelkezései révén a vagyongazdálkodást - ha jogszabály másként nem rendelkezik - **megilletik a tulajdonos jogai, és terhelik a tulajdonos kötelezettségei** is azzal, hogy a vagyont nem idegenítheti el, továbbá nem terhelheti meg, és a vagyongazdálkodási jogot harmadik személyre nem ruházhatja át.

A vagyongazdálkodás adás során az önkormányzat mérlegében átvezetésre kerül a vagyongazdálkodásba adott vagyont, a vagyongazdálkodás mérlegébe bekerül az átvett vagyontárgy a mérleg eszköz oldalán, illetve a forrás oldalán is hosszú lejáratú kötelezettségként. A vagyongazdálkodásba adott vagyont szükséges felértékelíteni, és **valós piaci értéken szerepeltetni** az önkormányzat és a vagyongazdálkodás mérlegében.

A vagyongazdálkodási jog átadásával az **intézmények** a továbbiakban a **szakmai feladatok ellátásával** kell, hogy foglalkozzanak, hiszen az épületek felújítása, karbantartása a továbbiakban a vagyont kezelő ellátó gazdálkodó társaság tevékenységi körébe tartozik.



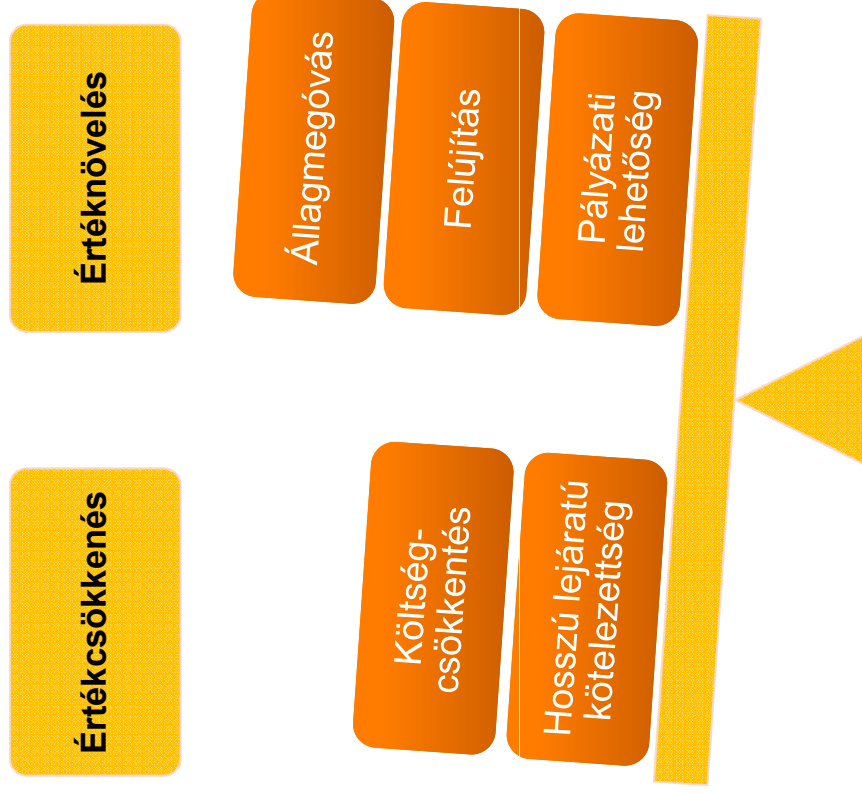
Vagyongazdálkodás

Értécsökkenés < értéknövelés

A vagyonezelenre átvett vagyonelemek többsége nagy értékű önkormányzati ingatlan. A költségvetés alapján gazdálkóó szervek beszámóási és könyvvezetési kötelezettségéről szóló 249/2000. (XII.24) számú kormányrendelet szerint az **épületek után a vagyonekezelő 2% értécsökkenést köteles elszámolni.**

A vagyonegazdálkóó számolja el a kezelésében lévő vagyone értécsökkenését, amely a gazdálkóó társaság esetében **költségcsökkenő** (értécsökkenés leírásával csökkenteni lehet az üzleti eredményt, ezzel együtt a társasági adó kötelezettséget), ugyanakkor a társaság bevételeiből megtérülő értécsökkenésnek megfelelő összeget a társaság köteles a kezelésében lévő **vagyontárgyak állagának megóvására** fordítani. Ez az **önkormányzat számára garancia a vagyonekezelésbe adott vagyontárgyak műszaki állapotának megórzésére** nézve.

Az Áht. 105/A. § (6)-(7) bekezdése szerint a vagyonekezelő, ha olyan közfeladatot lát el, amely után bevételeinek több mint 50%-a az államháztartás valamely alrendszeréből származik, akkor a helyi önkormányzat a vagyonekezelési szerződésben részletezett feltételekkel elengedheti a bevételekben meg nem térülő elszámolt értécsökkenésnek megfelelő összeg erejéig a kezelt vagyoneval összefüggő hosszú lejáratú kötelezettséget. Erre tehát a vagyonekezelői szerződésben ki kell térni!



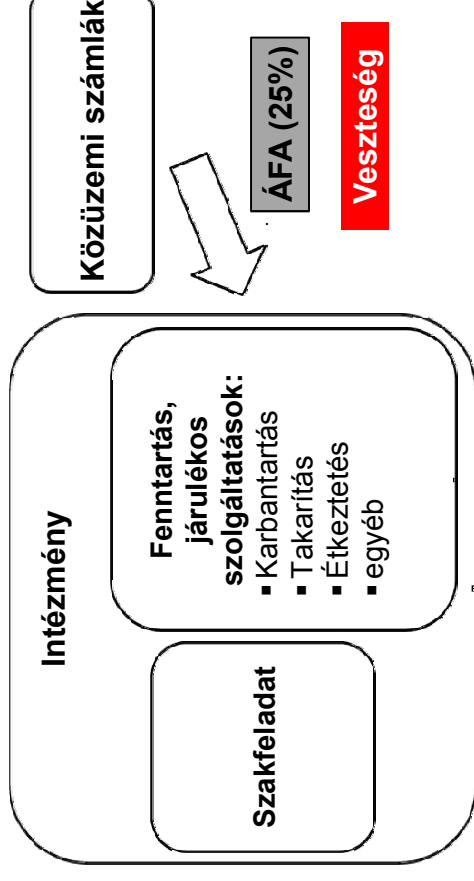
Vagyongazdálkodás

Adó optimalizáció

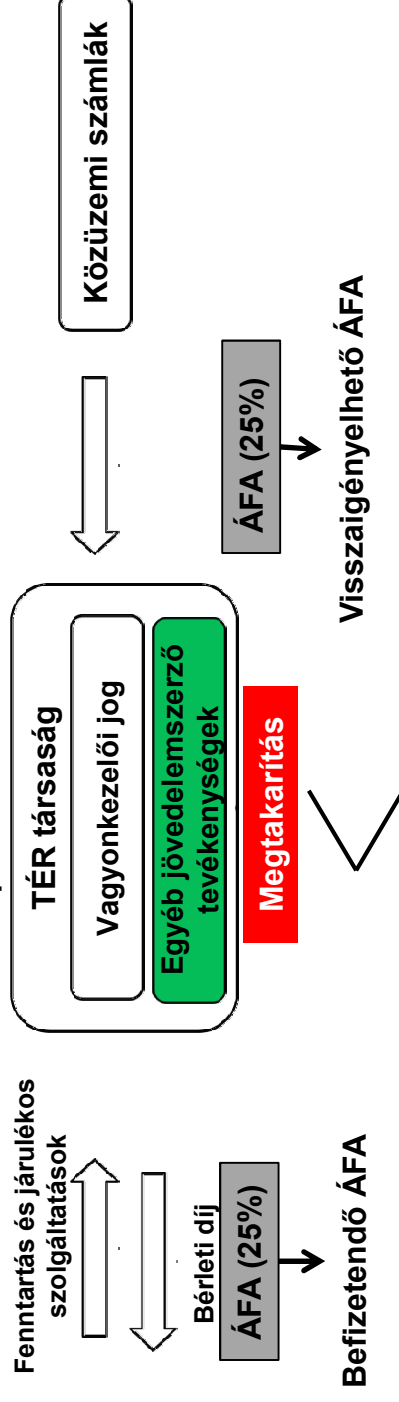
A vagyongazdálkodás során az önkormányzatnál maradó közfeladatok ellátása érdekében a vagyongazdálkodás adó elvonásait az önkormányzat vagy pedig az adott önkormányzati intézmény vissszabéli. Ebben az esetben a bérlő adó a vagyongazdálkodó, a bérlő pedig az intézmény vagy az önkormányzat. A bérlő bérlési díjat fizet a bérlő adónak, amelyben benne foglaltatik a rezszi költség is. A vagyongazdálkodó a bérlő által kifizetett díjból egyenlíti ki a közüzemi számlákat.

A vagyongazdálkodó, mint gazdasági társaság azonban jogosult az ÁFA visszaigénylésére.

Jelenlegi helyzet



Adó optimalizáció



Bérlési díj < fenntartási költségek

Fenntartási költségek < Egyéb jövedelemszerző tevékenységek

Amennyivel nagyobb az egyéb tevékenységekből származó Áfa-s bevétel, annál nagyobb a megtakarítás.

Vagyongazdálkodás

Vagyongazdálkodáshoz kapcsolódó feladatok

- A vagyongazdálkodás kiindulópontja az **épületek műszaki adatainak, az intézményi igények felmérése**, illetve az üzemeltetéshez szükséges eszközigazdálkodási költségek számbavétele.
- Az adattelemérést követően a vagyongazdálkodás **nyilvántartást vezetni** az épületeken végzett karbantartási, felújítási feladatokról, azok költség, eszköz és humán erőforrás vonzatairól.
- A nyilvántartások lehetőségét adnak az intézmények működésének összehasonlítására, amely a feladatok ellátásának **monitoringjának** az alapját jelenti.
- A naprakész nyilvántartás az esetleges beruházások, **pályázatok megalapozottságát** is alátámaszthatják.
- A képviselő-testület kötelezheti a vagyongazdálkodó társaságot bizonyos időközönkénti jelentések tételére, így biztosítva az **önkormányzati ellenőrzést** a vagyongazdálkodás felett.

Intézmények bérbeadása

Jelenleg a Fekete István Általános Iskolának, valamint a Lajosmizse Város Művelődési Háza és Könyvtárának keletkezik helységek bérbeadásából származó bevétele.

A helységek maximális kihasználtságának elérésére, és a fejlesztések finanszírozása érdekében egyéb bevételi források megszerzésére célszerű volna az intézmények **hasznosításának, bérbeadásának stratégiáját** elkészíteni.

Bevételi forrást jelentene például az Iskola és a Művelődési Ház számára, ha a megfelelő számú lakossági igényeket és munkaerő piaci hiányterületeket figyelembe véve idegen nyelvű és/vagy IT továbbképzést, illetve egyéb, fizetős szakköröket, képzéseket indítanának. Amennyiben a képzést az intézmény szervezi, akkor a tanfolyami díjakból, illetve, ha nyelviskolák részére helyet biztosítana, akkor bérleti díjakból származhatna többletbevétele.

Vagyongazdálkodás

A stratégiában külön ki kell térni a **sportpálya hasznosításának** lehetőségeire is, mivel jelenleg nem maximális a kihasználtsága.

Az intézmények vagyongazdálkodási jogának birtokában a TÉR társaságnak jogában állna az épületek bérbeadásáról döntenie. Ebben azonban feltétlenül szükséges az intézményekkel való együttműködés, mert ebben az esetben elsősorban a feladatellátás a cél, nem pedig a profit szerzés.

Piacüzemeltetés

Lajosmizse saját piacot üzemeltet és vásárt tart. A használatáért helypénzt, bérleti díjat, illetve parkolási díjat kell fizetni. A vásár évenként 13 alkalommal, a piac pedig heti két alkalommal kerül megrendezésre, amely nemcsak a helyi lakossági ellátásban fontos, hanem erősíti a település térségi szerepét.

Az üzemeltetést 8 fő, részunkaioóban látja el. Személyi kiadás 2009. évben: 4.708.000 Ft.

Az üzemeltetéshez kapcsolódnak dologi kiadások (például nyilvános WC-bérlése, közterületi feladatok ellátása), amelyeknek van ÁFA tartalma, de mivel a piac üzemeltetését eddig az önkormányzat saját gazdálkodásán belül látta el, lemondott az ÁFA- visszaigénylés lehetőségéről. Dologi kiadás 2009. évben: 1.271.000 Ft.

Mivel a TÉR társaság a közterület üzemeltetésén belül a piactérrel kapcsolatos feladatokat is ellátja, kézenfekvőnek tűnik, hogy a piaci helyek bérbeadását is a cég végezze. Az átszervezés előnye egyfelől, hogy a Polgármesteri Hivataltól kikerül a helypénzek szedésével kapcsolatos többlet feladatok, másfelől a TÉR társaság a piaccal kapcsolatos kiadásai után vissza tudja igényelni az ÁFA-t. Ennek azonban feltétele, hogy a piaci helyek bérletének legyen ÁFA vonzata. Ez a kereskedőknek nem jelent többlet kiadást, hiszen a bevételei (eladásai) után befizetett ÁFA tartalomból vissza tudja igényelni a piaci szolgáltatás (bérleti) díjának ÁFA tartalmát.

Bevétel 2009. évben:

- Közterület használati díj 3.900.000 Ft.
- Piac és vásártartás: 11.162.000 Ft.

Közterület fenntartás, fejlesztés

Jelenleg a közterület fenntartással kapcsolatos feladatok az alábbiak szerint látják el Lajosmizsén:

- Közterületek ellenőrzése – Polgármesteri Hivatal, 2 településőr;
- Hatósági feladatok - Polgármesteri Hivatal, Hatósági Iroda;
- Helyi közutak fenntartása és felújítása – szerződéses jogviszony egy vállalkozóval, illetve eseti megállapodások;
- Közterület karbantartás - Polgármesteri Hivatal, 6 fős csoport, közcélú foglalkoztatottak, esetenként szerződés útján;
- Parkfenntartás - Polgármesteri Hivatal, 6 fős csoport, közcélú foglalkoztatottak, esetenként szerződés útján;
- Kőztisztaság - közcélú foglalkoztatottak.

A közterület fenntartással és fejlesztéssel kapcsolatos feladatok ellátásának hatékonyságának növelése érdekében célszerű a tárgyi eszköz és humán erőforrást a TÉR rendszer keretei közé átszervezni, és megfelelően koordinálni.

A megfelelő szabályozás célja, hogy a TÉR társaság érdekelt legyen szervezetten belüli egység és az egyének szintjén is a meglévő eszközökkel a felmerülő lehetőségek legteljesebb kihasználásában. Ez a megfelelő tervezés, munkaszervezés, kontrolling mellett biztosítja a szükséges hatékonyságot és gazdaságosabbá teszi a működést, a feladatellátásban kialakuló vállalkozói szemlélet pedig az erőforrások optimális felhasználása mellett biztosítja az elvárt eredményességet.

Stratégia alkotás, megfelelő monitoring tevékenység

A közterület fejlesztéssel kapcsolatban célszerű volna a döntéshozóknak a **Közterület-fejlesztési Tervet** elkészíteniük, amelyben rögzítenék a rövid-, közép- és hosszú távú fejlesztési elképzeléseket, valamint az azokhoz kapcsolódó intézkedési terveket. Ennek a koncepciónak az alátámasztása érdekében a TÉR társaságnak a kötelező **útnyilvántartáson** kívül, a különféle közterületek (piactér, játszóterek, parkok, buszmegálló, parkoló, stb.) **ingatlan-nyilvántartási** adatait is vezetnie kell, amely tartalmazná a különböző műszaki, beruházási adatokat is. Ezen nyilvántartás megléte, és folyamatos kezelése megkönnyítené a feladat ellenőrzését, a monitoring tevékenység ellátását, valamint a beruházások, fejlesztések tervezését.

Közterület fenntartás, fejlesztés

Tárgyi eszköz és humán erőforrás biztosítása

Az átszervezést megelőzően szükséges a **meglévő kapacitás** (eszköz és humán erőforrás), illetve a **tényleges igények** pontos meghatározása, valamint az elvégzendő **feladatok világos definiálása** felmérése, hogy a feladatok ellátásához szükséges és meglévő mennyiség közötti különbséget csökkenteni lehessen.

Eszköz igény tekintetében, a hatékony feladatellátás érdekében a jövőben célszerű multifunkcionális gépeket beszerezni, amelyekre többféle adapter (fűnyíró, szegélynyíró, hókotró, sószóró, emelőkosár, markoló, stb.) is felszerelhető. A gépek kihasználtsága egész évben biztosítható, hiszen a közterület fenntartás feladatainál is igénybe lehet venni őket, illetve a szolgáltatást ki lehet terjeszteni a mikro térség, illetve a lakosság igények kielégítésére is.

Amennyiben döntés születik arról, hogy a közutak fenntartása és fejlesztése is a TÉR társaság által történjen, abban az esetben jelentős kezdeti beruházásokra lehet szükség a **megfelelő eszközpark beszerzése** miatt. A közutak kezelésével kapcsolatban koncessziós szerződés köthető, így az önkormányzat mentesül a közbeszerzési eljárás lebonyolításának a kötelezettsége alól. A kezdeti befektetések ebből kifolyólag hosszú távon megtérülnek, a fejlesztések pedig a stratégiában meghatározottak alapján tervezhetővé válnak.

Humán erőforrás tekintetében a feladatok többségére a közmunka program keretében résztvevők foglalkoztatása megfelelő. A munkálatok szakszerű elvégzése azonban megköveteli a **megfelelő szakértői gárda** összeállítását, akik felelősek a **koordinálásért**, a munkálatok **megtervezéséért**.

A meleg és csapadékos nyári időszakban megnő a közterületek gondozására fordított munkaigény. Nyilvánvaló, hogy a megnövekedett feladat mennyiség miatt nem érdemes egész évben többlet humán erőforrás kapacitást fenntartani, viszont megoldás lehet a **diákok alkalmazása**. A helyi fiatalság nyári szünidőben, vagy az azt megelőző időszakban hétvégén, egy napon való alkalmazása nem csak költségtakarítással jár, hanem egyéb előnyei is vannak: kötődés a településhez, deviancia-prevenció. Az ezen a területen **realizálható megtakarítások** kompenzálják az eszközpark fejlesztéssel, beszerzéssel kapcsolatos költségeket.

Ingyatlan üzemeltetés

A vagyongazdálkodás szorosan összefügg az ingatlan-üzemeltetéssel. A vagyongazdálkodói jogoknak egy vagyonekezelő társasághoz való áttelepítésével az ingatlan-üzemeltetéshez tartozó **eszközök és kompetenciák egy helyre kerülésének**, amely jelentős **költségmegtakarítást** és egyben a **feladatellátás javulását** eredményezheti.

Az önkormányzati intézmények működésének **dologi kiadásai** egy része közvetlenül kapcsolódik a szakmai feladatok ellátáshoz, azonban többsége a létesítmények üzemeltetéséből adódik. Az intézmények **szakmai feladatának és az épületek vagyonekezelésének szétválasztása** több oldalról is indokolt lehet:

- A központosított eszközgazdálkodás **költségmegtakarítást** jelent.
- A létesítmény-üzemeltetéshez szükséges humán erőforrás központilag koordinálható, ezáltal a **szolgáltatás szakmai színvonala emelkedhet** a fajlagos költségek egyidejű csökkenésével. Az adott helyen és időben felszabaduló munkaerő átcsoportosítható egyéb település-gazdálkodási feladatokra.
- Az intézményvezetők a szakmai feladatok ellátására koncentrálnak, amely **minőségjavulást** eredményezhet.

Az épületek üzemeltetésével és karbantartásával jelenleg különálló személyzet, illetve adott esetben megbízások viszonyban külső szakemberek foglalkoznak. A TÉR rendszer bevezetésével javasolt a létesítmények karbantartásának, **üzemeltetésének központosítása**, azaz az intézmények technikai személyzetének (TMK, takarítók stb.) **koordinálása** a TÉR társaság keretein belül történjen. Ez mindenképpen humán erőforrás megtakarításokkal jár, hiszen nem lennének minden intézményben kihasználatlan karbantartók, takarítók, nem kellene külsős szakembereket bevonni, hanem a gyors információáramlással a társaság központilag képes lenne ellátni, koordinálni az ingatlan üzemeltetéssel kapcsolatos feladatokat.

Ingtatlan üzemeltetés

A feladat ellátás központosításának első lépése az **épületek műszaki állapotának** és az intézményi igények felmérése. A felmérést követően vizsgálni kell, hogy a rendelkezésre álló humán és eszköz kapacitást. A vizsgálatok alapján meg kell határozni a szükséges beruházások körét, illetve a közcélú foglalkoztatás lehetőségeit.

Hibabejelentő rendszer kialakítása

A központilag ellátott ingatlan üzemeltetés **sikerének az alapja a gyors információáramlás**. Ennek érdekében célszerű egy olyan Web-alapú szoftvert bevezetni, amely az intézmények számára, valamint a TÉR társaság számára is minden esetben, közvetlenül elérhető, és lehetőséget biztosít egyrészt a gyors és pontos hibabejelentések megtételére, a feladatok ellátásának nyomon követésére, teljesítményértékelésre, másrészt pedig a vagyongazdálkodás és közterület fenntartás szempontjából is nélkülözhetetlen útkataszter, vagyonkataszter és közmű-kataszter vezetését is elvégzi.

Koordináció

A hibabejelentő rendszer mellett a hatékony ingatlan üzemeltetés másik alapja a **koordinátori tevékenység** magas szintű ellátása.

A koordinátornak figyelemmel kell követnie a (szoftveren, valamint telefonon keresztül) érkezett bejelentéseket, rangsorolnia kell őket sürgősség és egyéb szempontok szerint, meg kell szerveznie, ütemeznie a csoportok munkáját az előre tervezett és a rangsorolt munkák szerint és ellenőriznie kell a folyamatok alakulását.

Étkeztetés, munkahelyi vendéglátás

Étkeztetési feladatot jelenleg három intézmény a Lajosmizsei Napközi Otthonos Óvoda, a Fekete István Általános Iskola és Lajosmizse Város Önkormányzatának Egészségügyi, Gyermekjóléti és Szociális Intézménye, míg a **munkahelyi vendéglátási** feladatot az előzőekben felsorolt első két intézmény lát el. A 2007. és 2008. évi adatok alapján az érintett intézmények adataiból látszik, hogy évről évre a bevételek és kiadások negatív egyenlege nő és a feladatellátás finanszírozására az önkormányzatnak egyre többet kell fordítani. (Jelen anyagunk elkészítésekor a 2009. évi záró adatokkal még nem rendelkezünk, ezeket a TUF program véglegesítésénél fogjuk vizsgálni.)

Intézmény	2007			2008		
	Bevétel	Kiadás	Egyenleg	Bevétel	Kiadás	Egyenleg
Lajosmizsei Napközi Otthonos Óvoda	20 681 250	39 627 000	-18 945 750	19 268 000	52 354 000	-33 086 000
Fekete István Általános Iskola	53 683 750	76 578 000	-22 894 250	64 659 000	82 585 000	-17 926 000
Lajosmizse Város Önkormányzatának Egészségügyi, Gyermekjóléti és Szociális Intézménye	7 077 800	6 112 000	965 800	7 378 500	7 917 000	-538 500
Összesen:	81 442 800	122 317 000	-40 874 200	91 305 500	142 856 000	-51 550 500

Mind az Óvoda, mind az Iskola főzőkonyhájának kapacitása maximálisan kihasználta. Az Óvoda konyhájánál 50 fővel bővíthető az ellátotti létszám, de ezt a kapacitást a létesülő bölcsőde ellátására tartják fenn. A bölcsődei feladatellátással a hiány várhatóan növekedni fog.

A jelenlegi feladat ellátási struktúrában a **vendégebédék számának növelésével** lehetne többlet bevételhez jutni, azonban a kapacitás kihasználtság miatt az adott feltételekkel nem megvalósítható.

A konyhák gazdaságosabb működtetésének megvalósítása érdekében célszerűnek tartjuk a **feladatellátás jelenlegi rendszerének átfogó átvilágítását**.

Kommunikáció

Település „üzenete”

A lakosság identitásának is fontos része a hagyományokhoz való ragaszkodás, azonban a településen élők kötődésének sokkal erősebb része magának a településnek az élhetősége.

A lakóhelyhez való kötődés - azon belül az, hogy a helyi lakosság megtalálja-e ott a kedvező életfeltételeket - szempontjából fontos, hogy a felnőtt lakosság a közelben találjon munkát, gyermekeik a településen részesüljenek jó minőségű oktatásban, valamint megfelelő egészségügyi ellátást kapjanak. Ebből következők, hogy a **település vonzereje** és a **lakossági elégedettség** kéz a kézben jár.

Tehát, amikor pozitív képet szeretnénk kialakítani egy településről, akkor nem elegendő csak bizonyos üzeneteket hangoztatni, az üzenetek mögött tartalomra van szükség: stratégiára, a hosszú távú elképzelésekkel harmonizáló döntésekre, valamint a cselekedetekre.

A TÉR rendszer tevékenysége elválaszthatatlan az önkormányzattól, emiatt az által közvetített üzeneteknek is meg kell egyeznie a település üzeneteivel, az önkormányzat céljaival és arculatával.

A TÉR társaságnak azon kívül, hogy azonosulnia kell az önkormányzattal (mint tulajdonosával), saját üzleti érdekei is azt diktálják, hogy marketing tevékenységet végezzen, amivel kapacitásai jobban ki lesznek használva, így magasabb árbevételeit tud elérni. Az üzenetei mögött azonban tartalommal kell rendelkeznie. Ha például a cég megrendeléseit nem teljesíti jó minőségben, akkor csak ideig-óráig tartható fenn pozitív kép. Mivel a társaságnak minden lajosmizsei lakos és intézmény az ügyfele, kiemelten fontos, hogy minden egyes tevékenységével elérje azt a minőséget, amellyel a fogyasztók elégedettek lesznek. A rosszul működő önkormányzati cég sokkal nagyobb hátrányt okozhat a település vezetőinek, mint amekkora politikai tőkét jelent a jól működő.

Kommunikáció

Helyi Kommunikációs Stratégia

Ahhoz, hogy a Polgármesteri Hivatal és a TÉR rendszer, vagyis az intézmények és a TÉR társaság megjelenése az önkormányzat egységét tükrözze, a döntéshozóknak célszerű megalkotniuk a Helyi Kommunikációs Stratégiát, amelyben rögzítésre kerülőnének a következő elemek:

- A Polgármesteri Hivatal és a TÉR rendszer tagjainak számára a kommunikáció- és kapcsolatszervezési tevékenység sikeres és hatékony ellátásához szükséges **általános szabályokat és kereteket**, melyek magukban foglalják az együttműködés módjait a szervezeteken belül és a szervezetek között, valamint a folyamatos és tudatosan tervezett kommunikáció feltételeinek biztosítása;
- Lajosmizse Város üzenetének a meghatározása;
- Elért eredmények kommunikálásának módja, vagyis a tájékoztatáspolitikája;
- A közönség kapcsolatok, vagyis a lakossággal történő párbeszéd eszközei;
- A szervezeteken belüli kommunikációra, vezetői kommunikációra vonatkozó szabályok;
- A Polgármesteri Hivatal és a TÉR rendszer tagjainak egységes, ugyanakkor megkülönböztethető arculatának kialakítása;
- Külső kommunikációs eszközök (újság, honlap, stb.) felelőseinek kijelölése, feladataik pontos meghatározása;
- E-önkormányzás lehetőségének vizsgálata, bevezetése;
- Ügyfélszolgálati tevékenység ellátásának módja.

A stratégiában meg kell határozni a különböző feladatok megvalósításának a felelősét, ütemezését és határidejét.

Innováció, jövőbeni fejlesztések

A TÉR rendszer kialakítását és a társaság megalakulását követően, az egyre bővülő feladatok ellátása bevételi forrásokat is teremt, amelyek hozzájárulnak a kezdeti beruházások megtérüléséhez. Miatán a cég tevékenysége profitot is termel (amit egy nonprofit gazdasági társaság esetén nem lehet osztalékként kivenni) a következő lehetőségek közül lehet választani:

- Új feladatok ellátása;
- Meglévő szolgáltatások körének kibővítése, létszám és eszközpark növelése;
- Szolgáltatás minőségének javítása, eszközpark modernizálása, ugyanakkor a létszám leépítése.
- Fejlesztések önerőből történő finanszírozása.

Innováció

Az intézmények épületein a szükséges beruházások megvalósításánál az elmúlt évek gyakorlatából az látszik, hogy pályázati forrás nélkül a felújítások minimálisak. Az ingatlanok állapota azonban folyamatosan romlik, emiatt az üzemeltetésre fordított költségek évről-évre növekednek.

A TÉR rendszer működtetéséből realizálható profitot a jövőben elsősorban az ingatlanok korszerűsítésére, felújítására célszerű fordítani. Az így realizálható üzemeltetési kiadásokból származó megtakarítások újabb fejlesztési lehetőségeket generálhatnak.

Mikro térségi szerep erősítése

A TÉR rendszer bevezetését és a működés megszilárdulását követően lehetőség nyílik arra, hogy igény esetén, megfelelő szerződéses viszony kialakítását követően, a környező települések részére is nyújtsunk a tevékenységének megfelelő szolgáltatásokat.

Projekt következő lépései

A TÚF programban meghatározott modulok egy része külön-külön is értelmezhető, azonban azt javasoljuk, hogy a megvalósításuk szervesen kapcsolódjon egymáshoz, hiszen csak így képesek teljes körűen szolgálni az önkormányzati feladatok és a hozzájuk kapcsolódó szervezeti és erőforrás feltételek TÉR-szemléletű átszervezését. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy jelen tanulmány főként a fókuszpontokra, projektekre koncentrált, amelyek megvalósításához egyenként részletes költség-haszon alapú projekt- és megvalósíthatósági terv kidolgozása szükséges.

Jelen projektvázlat fő célja a TÉR rendszer lehetséges bevezetésének bemutatása, illetve az önkormányzati intézmények főbb problémagócainak feltárása. A lajospizsei TÚF program véglegesítése - amelyben külön kitérünk a bevezetés ütemtervére, valamint a modulok megvalósításának költség-haszon elemzésre - a vezetőkkel történő egyeztetéseket, műhelymunkákat követően kerül kidolgozásra.

Projekt következő lépései

1. 0. verziós jövőkép		
a) Projektindítás	2009.09.29.	2009.08.06.
b) Településüzemeltetési feladatkataszter	2009.10.15.	
c) Erőforrás-analízis	2009.10.15.	
d) Problématerkép elkészítése	2009.10.30.	
2. Képzés		
		2009.11.01.
		2009.11.31.
3. Javaslatétel		
a) Testre szabott TűF koncepció kialakítása	2010.01.15.	2009.12.01.
b) TűF program kidolgozása javaslatokkal, intézkedési tervekkel	2010.02.15.	2010.03.31.
c) TűF program véglegesítése		
d) Projektzárás		

Gondolkodjunk tovább együtt!



Veszélka Tamás

ügyvezető igazgató
+36 (20) 381 60 98

tamas.veszelka@vaninmc.com
1026 Budapest, Érmelléki u. 9.

Tel: +36 (1) 225 1585 Fax: +36 (1) 225 1585



Lendvay Endre

ügyvezető igazgató
+36 (30) 606 8356

lendvay.endre@responsum.hu
1026 Budapest, Érmelléki u. 9.

Tel: +36 (1) 225 1584 Fax: +36 (1) 225 1584