



## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

„Szervezetfejlesztés Füzesgyarmat Város Önkormányzatánál”

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0064 számú folyamatban lévő projekt jelenlegi állapotáról

A pályázatban foglalt tevékenységek tekintetében az alábbi témakörökben készültek ezidáig tanulmányok, illetve lakossági elégedettség felmérés.

### **Tevékenység 1: Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata**

Jelen tanulmányban Füzesgyarmat Város Önkormányzatánál összefoglaltuk az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatának eredményét, áttekintően bemutattuk a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálatát az új feladat-ellátási rendben, valamint elvégeztük Füzesgyarmat önkormányzatának gazdasági társaságai költséghaszon elemzéseit.

Jelen tanulmányban a dokumentumok elemzése és a vezetői interjúk alapján elkészítettük Füzesgyarmat Város Önkormányzata által ellátott kötelező és önként vállalt feladatainak ún. feladatkataszterét, amelyet külön mellékletekben mutattunk be.

A szerződéses kapcsolatok vizsgálatához megkapott dokumentumok alapján elemeztük a közszolgáltatási szerződések, az üzemeltetési szerződések és egyes megbízási szerződések révén ellátott feladatok legfőbb jellemzőit. A támogatási szerződésekkel kapcsolatosan megfogalmaztuk azon álláspontunkat, hogy a támogatási szerződések helyett a konkrét feladatellátásra vonatkozó szerződések biztosíthatják jobban a feladat hatékony ellátását. A feladat-ellátási szerződésekben pontosan rögzíteni lehet és szükséges az egyes feladatok ellátásának költségigényét.

Jelen tanulmányban kiemelt terület az önkormányzati támogató infrastruktúra felülvizsgálata Füzesgyarmat Város Önkormányzata gazdasági társaságaiban, különös figyelemmel a szakmai feladatellátás megszervezésére.

Tekintettel arra, hogy a Füzesgyógy Vidékfejlesztési Centrum Korlátolt Felelősségű Társaság feladatellátásához még nem álltak rendelkezésre elemezhető dokumentumok, az elemzéseket az önkormányzati feladatok ellátására alapított két önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságra vonatkozóan végeztük el.

A helyzetértékelést követően áttekintettük a Füzesgyarmati Városgazdálkodási Kft. és a Kastélypark Kft. működésének szabályozását, a szerződéses kapcsolatokat a tulajdonos önkormányzattal. Ezek alapján konkrét javaslatokat fogalmaztunk meg a szabályozottabb és hatékonyabb működés elősegítésére.



A két önkormányzati gazdasági társaság mérlegbeszámoló elemzésével részletes költséghason elemzést végeztük, amelynek eredményeként bemutattuk a vállalkozások vagyoni-, pénzügyi helyzetének elemzését, a jövedelmezőségi és pénzügyi hatékonysági mutatóit.

A költséghason elemzések alapján összefoglaló véleményeket, javaslatokat fogalmaztunk meg.

## **Tevékenység 2: A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások**

Jelen tanulmányban bemutattuk az önkormányzatok új feladatellátási modelljét szolgáló finanszírozási struktúra változásának lényegét. Elvégeztük Füzesgyarmat Város Önkormányzata által ellátott önkormányzati feladatokra szánt összegek átlátható kategorizálását, elemeztük a 2010-2012 évek költségvetési évek beszámolóit, illetve a kitekintésként egyes előirányzatok esetében a 2013. évi előzetes várható teljesítéseit. Feltártuk a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióit, meghatároztuk a legnagyobb potenciállal rendelkező opciókat. Ezek az opciók a beavatkozás fókuszpontjait jelentik, amelyek javaslatokként az intézményi struktúra, az intézményirányítási modell felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozásához kapcsolódóan, a részterülethez elkészítendő intézkedési terv formájában jelennek meg.

A költségvetési gazdálkodás az önkormányzati működés olyan eszközrendszere, amelynek feladata, hogy biztosítsa a településüzemeltetés, intézményfenntartás és a teljes feladatellátás pénzügyi megvalósulását. A közigazgatásban lezajlott reform folyamatok jelentősen átalakították az önkormányzati szervezeti- és feladatellátási struktúrát. Alapvető változást jelentett az önkormányzatok életében az új feladatellátási rendszerhez kapcsolódóan, hogy több lépcsőben megtörtént - 2014. első negyedév végére befejeződik - a korábbi önkormányzati forrásszabályozás mellett felhalmozódott adósságállományok konszolidálása. A konszolidáció eredményeként megteremtődött egy olyan új költségvetési egyensúlyi helyzet lehetősége, amely már rövid távon is érezteti pozitív hatását.

Véleményünk szerint a költségcsökkentési és költséghatékonysági opciók, javaslatok két dimenzióból is megközelíthetőek. Egyrészt, hogy a szükséges intézkedéseket milyen határidővel szükséges meghozni, másrészt, hogy a meghozott döntéseknek mi lesz a hatása, milyen időtávon teljesülnek. E szerint mindkét dimenzió vizsgálható rövid, közép és hosszú távon. A megfogalmazott opciókat, vizsgálatra javasolt területeket a tanulmányban táblázatba rendszerezve is bemutattuk az említett döntéshozatali és hatásdimenziók alapján.

## **Tevékenység 3: Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása.**



Jelenleg az üzemeltetési kérdések egy része a 2013-ban alapított ÖVI kft.-nél vannak, de meg kell vizsgálni az ide vonatkozó feladatok további átcsoportosításának lehetőségét.

Megoldás az, hogy felülvizsgálatra kerül a város által fenntartott intézmények - Lurkófalva óvoda, Egyesített Szociális Intézmények, Füzesgyarmat Város Önkormányzat Bölcsőde, Hegyesi János Városi Könyvtár és Közművelődési Intézmény – feladat-ellátási rendszerét, az üzemeltetési kérdésekre fókuszáltnan. A megoldás részeként bevonjuk a vizsgálatba az üzemeltetési feladatokat ellátó ÖVI Kft.-t, hiszen így megvizsgálható, hogy a funkcionális feladatellátás hatékonyságának növelése érdekében milyen optimális feladat-ellátási modell valósulhat meg, a projekt további részében javaslatot adunk az optimális feladatallokáció lehetőségeire és a finanszírozási modellre.

### **Tevékenység 6: A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről.**

A lakossági elégedettség- és igényfelmérés egyik fókuszpontja a település turisztikai szolgáltatásai voltak, mivel a 2013. évtől kezdve a város az eddiginél is nagyobb figyelmet fordít a város (társaság) turisztikai fejlesztésére. Ennek érdekében megoldásként kialakításra került egy lakossági igényfelmérést támogató módszertan, mely alapul szolgált a 2013-2014. évi végrehajtott elégedettségmérés elkészítéséhez. A modellek kialakításakor kiinduló alapot jelentettek a település lakosságának közszolgáltatásokra vonatkozó igényei, hiszen a közszolgáltatások megfelelő színvonalon történő nyújtásához fontos a lakossági igények tisztázása, a visszacsatolások beépítése az önkormányzati feladatellátás mindennapi tevékenységébe.

#### **Továbbiak:**

A tanulmányok elkészítését követően (szakmai koncepció szerinti utolsó határideje szeptember 30.), melyek kizárólag állapotfelmérést és javaslatcsomagot tartalmaznak, a projekt utolsó tevékenységeket a kidolgozott intézkedések, intézkedési tervek megvalósításának nyomon követésére, a szakértői támogatás, jelenlét biztosításra kerül sor, mely a megvalósított átalakítások, fejlesztések szakmai fenntartását foglalja magában.

Mivel valamennyi szervezetben létezik bizonyos fokú ellenállás a változásokkal szemben ezért, az egyes területeken végrehajtott átalakulás, és ezáltal a változásokhoz igazodó szervezeti struktúra csak akkor lehet eredményes, ha a megvalósítás után, a létrehozott eredmények támogatása hatékonyan megvalósul. A szakértői jelenlét, a szakértői kommunikáció másik feladata, hogy az elért eredmények szervezeti integrációját erősítse. A változások megvalósítása után a támogató jellegű szakmai jelenlét, biztosítja, hogy a szervezeti módosulások ne csak megtörténjenek, hanem hatékonyan beépüljenek a szervezeti struktúrába.



A projektben elért eredmények fenntartása további pénzügyi terhet nem rak az Önkormányzatra, mivel az elvégezni kívánt feladatok költségeire jelen pályázat fedezetet nyújt.

A tervezett tevékenységek, azok eredményei, az elkészülő tanulmányok papír alapon és/vagy elektronikus adathordozón dokumentálásra kerülnek, így az Önkormányzat ezeket a projekt befejezése után is hasznosítani tudja.

A dokumentáció egyfajta saját monitoring/nyomonkövetés lehetőségét is kínálja, hiszen az elkészült anyagok viszonyítási pontként szolgálnak a végrehajtott változtatások jövőbeni állapotához.

Az elért szervezetfejlesztési eredményeket a Polgármesteri Hivatal a döntéseken keresztül beépíti az SZMSZ-be, belső szabályzatokba, így a változtatások a szervezet működését szabályzó dokumentum részévé válnak, vagyis jogi-, dokumentációs szempontból is hivatalossá válnak.

A szervezetfejlesztés hosszú távú eredményeiből, hatásaiból kiindulva a jövőben is igyekszik az önkormányzat működését ezen szempontok figyelembe vételével optimalizálni és az folyamatosan változó feltételeknek megfelelően ezen a téren is további fejlesztéseket eszközölni.

Budapest, 2014. június 17.