

Tevékenység:

„Önkormányzat működtetésében levő intézménnyel kapcsolatos feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása”

Dokumentum:

„Vezetői konzultáció (WS)”

ÁROP-1.A.5-2013

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

Orosháza Város Önkormányzata



Tartalom

Bevezetés	5
A szervezetfejlesztési tanácsadási terület értelmezése	6
A tanácsadási terület kapcsán megvizsgálni és javítani kívánt terület meghatározása	8
A pályázat által elérni kívánt célcsoportok	10
Illeszkedés a Magyary Zoltán programhoz	10
Módszertani kitekintés	12
Szervezeti változás az alap- és középfokú oktatási intézményeknél	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A közép- és alapfokú oktatási intézmények működtetésével kapcsolatos feladatok	13
A feladatellátás személyzeti vonatkozásai.....	20
A technikai személyzet szükségességének vizsgálata és annak vizsgálati szempontok.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A munkaköri leírások felülvizsgálata	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A Polgármesteri Hivatalon belüli szervezet felülvizsgálata	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Javaslatok	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
1. Javaslat.....	23
2. Javaslat.....	25
A tudásmegosztás	28

A csoportmunka értékelése, lezárás..... 35

Ábrajegyzék

1. ábra: Az egyéni és szakértői tudás összegzése5
2. ábra: A tanácsadási terület szervezetfejlesztési folyamata - logikai sorrend6
3. ábra: A szervezeti átalakítás súlypontjai9
7. ábra: Az alap- és középfokú oktatási intézmények sematikus szervezeti ábrája 2014. 09.01-ig..... **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
8. ábra: Orosháza alap- és középfokú oktatási intézményeinek új szervezeti diagramja 2014. 09. 01-től..... **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
9. ábra: A feladatellátást érintő elvárások **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
10. ábra: A feladatellátást koordináló osztály és annak támogatottsága a Polgármesteri Hivatalon belül..... **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
11. ábra: Az iskolai technikai személyzet példamutatása**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
12. ábra: Fontos és sürgős - prioritizálási módszertan**Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
13. ábra: A csoportvezető munkaidő részarányai a munkaköréhez tartozó fő feladatok tekintetében **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
14. ábra: A javaslattól az eredményig **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**

Bevezetés

E dokumentum azzal a céllal készült, hogy dokumentálja Orosháza Város Önkormányzatának Államreform Operatív Program keretén belül végzett szervezetfejlesztési tanácsadási folyamatát, annak módszertanát illetve eredményeit. Áttekintést kívánunk nyújtani a pályázati kapcsolódásról, a Magyary Zoltán Közigazgatási Fejlesztési Programhoz való kötődésről.

A dokumentum célja, hogy összegezze azt a tudásmennyiséget és tapasztalatot, mely a közös interaktív munka során Orosháza Város Önkormányzatának illetve Polgármesteri Hivatalának munkatársaival együtt értékteremtő alapot nyújt a város és a hivatal fejlődéséhez.



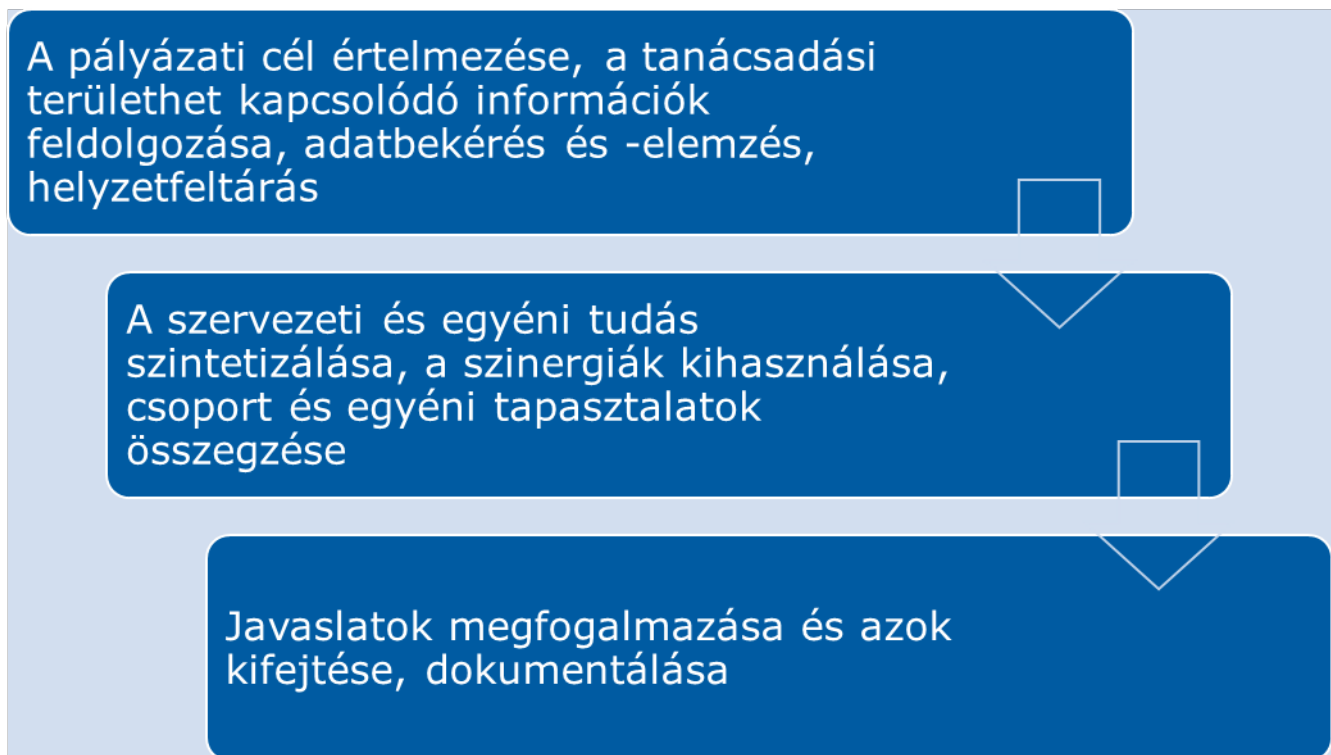
1. ábra: Az egyéni és szakértői tudás összegzése

A dokumentum végén összefoglaljuk azokat a javaslatokat, mely az interaktív munka során fogalmazódtak meg. A javaslatok kidolgozásánál azonban nem elégszünk meg annak megfogalmazásával, hanem feltárjuk a hozzá kapcsolódó elvárt eredményt, valamint a kapcsolódó feladatokat, határidőket és lehetőség szerint a feladat elvégzéséért felelős munkatársakat.

A szervezetfejlesztési munkát egyeztetett szempontok szerinti strukturált adatbekérés előzte meg és kísérte. A Polgármesteri Hivatal munkatársai részéről történt adatszolgáltatás szükséges volt az adatelemzés alapos és hatékony

elvégzéséhez. Az adatszolgáltatás terén a vezetői támogatás éppoly erős volt, mint a teljes szervezetfejlesztési program során. Az elektronikus formában megküldött adatok további elemzésre és feldolgozásra kerültek.

Az alábbi ábra azt szemlélteti, hogy miként épül fel az „Önkormányzati működtetésben álló intézménnyel kapcsolatos feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása” című tanácsadási terület logikai szerkezete.



2. ábra: A tanácsadási terület szervezetfejlesztési folyamata - logikai sorrend

A szervezetfejlesztési tanácsadási terület értelmezése

Orosháza Város Önkormányzatának pályázati anyagában így fogalmaz:

„A projekt alapvető célja, hogy **Orosháza Város Önkormányzatát a Möt. és a Járási tv.-ből eredő megváltozott feladatokhoz való alkalmazkodásban segítse**, jelesül:

1. a működés törvényi háttérének változásából adódó **szükséges változásokat felmérését, megtervezését, ezek megvalósítását és az eredmények visszacsatolását támogatassa;**

2. az önkormányzat költségcsökkentéséhez, hatékonyságnöveléséhez **dolgozzon ki és/vagy adaptáljon módszertani, gyakorlati háttérrel, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal lássák el, kötelező és önként vállalt feladataikat.**"

Az általános megfogalmazás mellett a feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása témakörben a következő szűkítést teszi:

„A jogszabályi környezet, és így a feladatellátás változásával, a normatív támogatások rendszerének módosulásával, az önkormányzati költségvetés összetételének jelentős változása indokoltá teszi, hogy az önkormányzat felülvizsgálja az általa nyújtott nem pénzbeli ellátások körét és az ellátás mértékét, valamint ezekhez – a korábbi bázis alapú tervezést pontosítva, kiegészítve – elkészítse a feladatok naturália alapú finanszírozási modelljét.

A feladat keretében megvizsgáljuk a köznevelési-oktatási, szociális, gyermekvédelmi, étkeztetési feladatellátást, feltárjuk a bevétel-növelési, megtakarítási és minőségnövelési lehetőségeket. Fontos szempont, hogy elkészül a feladatok naturália alapú tervezésének modellje, azaz hogyan függ a feladat méretétől a finanszírozási igény.”

Mivel a pályázati anyag leadása óta eltelt egy év alatt a fenti témakört – annak sürgető volta miatt – a Polgármesteri Hivatal dolgozói elvégezték. Feltérképezésre került a feladatellátás minden szegmense, s a szükséges átalakítások megtörténtek. A szervezeti szabályzat a megalkotott változások alapján került módosításra. A tanácsadó meggyőződött arról, hogy e szakterületen további fejlesztési és elemzési munkára jelenleg nincs igény Orosházán. Az információáramlás és a feladatellátás új struktúrája működik.

A tanácsadási terület kapcsán megvizsgálni és javítani kívánt terület meghatározása

2013. év január 1. napjától kezdődően a korábban önállóan gazdálkodó intézmény irányítása helyett Orosháza Város Önkormányzata, illetve megbízottként a Polgármesteri Hivatal Oktatási és Kulturális Csoportja vette át a közép- és alapfokú oktatási intézmények működtetését.

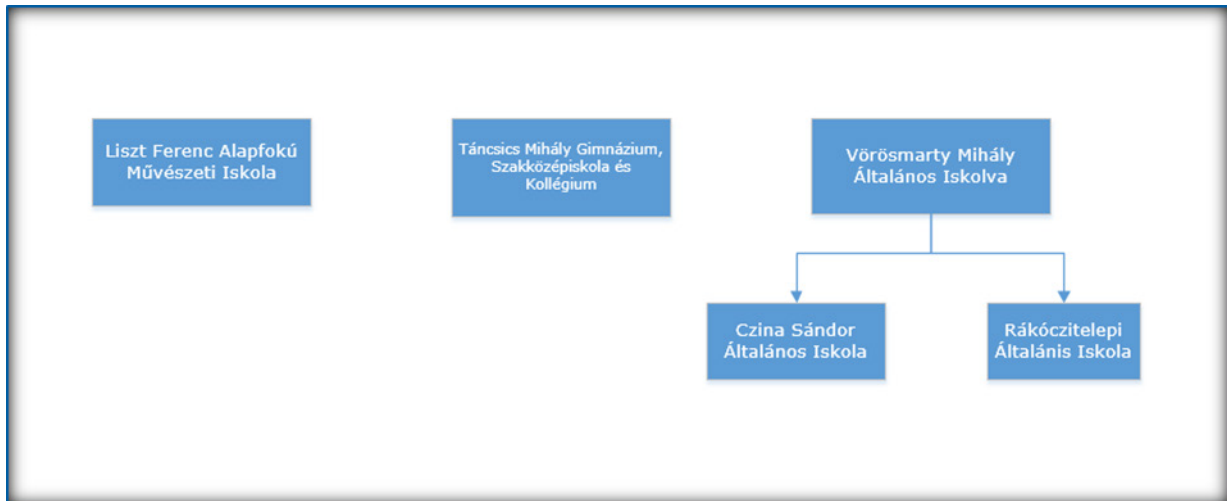
A feladat merőben új volt a Polgármesteri Hivatalon belül, ám a szakmai hozzáértésnek és a gyors, rugalmas hozzáállásnak köszönhetően gyorsan kialakult a feladatellátás rendje, folyamata. Mivel a működtetési feladatok átvétele óta eltelt közel húsz hónap, Orosháza Város Önkormányzata elérkezettnek látja az időt, hogy felülvizsgálja a feladatellátással kapcsolatos tevékenységét.

A felülvizsgálatot két aspektusból szeretnék megközelíteni. Ezek:

- A működést érintő folyamatok, a feladat-ellátási rend felülvizsgálata.
- A finanszírozás, illetve a hatékony gazdálkodást érintő felülvizsgálat.

A szemináriumi és tanácsadói folyamat során fontos kitétel, hogy rögzítésre kerüljenek a jobbító javaslatok megfogalmazása mellett a jelenleg is jól működő folyamatok. Ennek az a célja, hogy a helyesen kialakított folyamatok rögzüljenek, s azok tudásbázisként fogalmazódjanak meg. Az így megalkotott munkamódszer, illetve folyamatleírás a Polgármesteri Hivatal más szakterületein is alkalmazhatóvá válik, szolgálva ezzel a szervezeti kultúra javítását.

A fenti indikátorhoz adódik továbbá, hogy 2014. szeptember hó 1. napjától a Klebelsberg Iskolafenntartó Központ döntése alapján szervezeti változást hajtottak végre. A változás célja az volt, hogy a Táncsics Mihály Gimnázium és Kollégium önálló intézményként működjön tovább, s az eddigi tagintézményi és telephelyi szerepből az általános iskolák külön szervezeti egységet alkossanak.



3. ábra: Az oktatási intézmények új szervezeti diagramja Orosházán

A fenti átalakulást részletesen ismertettük az ÁROP pályázaton belüli „Polgármesteri Hivatal, intézmények, jelentősebb foglalkoztatók humán erőforrás kapacitásvizsgálatának felülvizsgálata” című tanulmányban, ezért e helyen jelezzük a kapcsolódást a fenti témához.

A könnyebb érthetőség és az áttekinthetőség érdekében e helyen ismételtén szerepeltetjük az új szervezeti rend szerinti szervezeti diagramot. (lásd: fent)



4. ábra: A szervezeti átalakítás súlypontjai

A pályázat által elérni kívánt célcsoportok

Orosháza pályázati anyagában és szakmai koncepciójában három célcsoportot jelöl meg. Központi és elsődleges célcsoportként Orosháza Város Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának munkatársai, valamint az Önkormányzati fenntartású és működtetésű intézmények dolgozói szerepelnek.

Tágabb célcsoportot képeznek a város intézményeihez kötődő vállalkozások illetve civil szervezetek, s a legszélesebb célcsoportot alkotják a helyi lakosok, illetve az Orosháza kistérségben élők.

Bár a pályázati anyag erre külön nem tér ki, a tanácsadó szubjektív és tapasztalati értéken alapuló megállapítása az, hogy az érintett fejlesztési területen a tanulók és szüleik, valamint az oktatási intézményekben dolgozó pedagógusok, valamint technikai munkatársak érintettsége is jelentős. Ezért a tanácsadó javasolja, hogy a felülvizsgálat eredménye, valamint az abból adódó szervezeti és folyamatbeli módosításokról, jobbításokról értesüljenek a fenti célcsoportok. Mindez hozzájárul a lakosság elégedettségének növekedéséhez.

Illeszkedés a Magary Zoltán programhoz

Amellett, hogy a pályázati illeszkedés felülvizsgálatra került, a tanácsadó javaslatára megvizsgálták a Magary Programhoz való illeszkedés, mely a közigazgatás megújítását tartja fókuszban. Ezt oly módon teremti meg az önkormányzati működésben, hogy annak működése hatékonyabb, feladatellátása ügyfélközpontú, humánerőforrásokkal való gazdálkodása pedig felelős legyen.

Mivel a fenti – módosított témájú, ám a pályázati kiíráshoz illeszkedő – cél kifejezetten új feladat-ellátási és feladat-finanszírozási modell megalkotását érinti, a pont illeszkedése a Magary Programhoz megalapozott.

A kitűzött cél támogatottsága aljegyzői és alpolgármesteri szinten is biztosított. (Itt kell megjegyezni, hogy Orosháza városában mind a polgármesteri, mind a jegyzői pozíciót megbízott alpolgármester illetve aljegyző látja el jelenleg, a polgármesteri és jegyzői pozíció betöltéséig.

Módszertani kitekintés

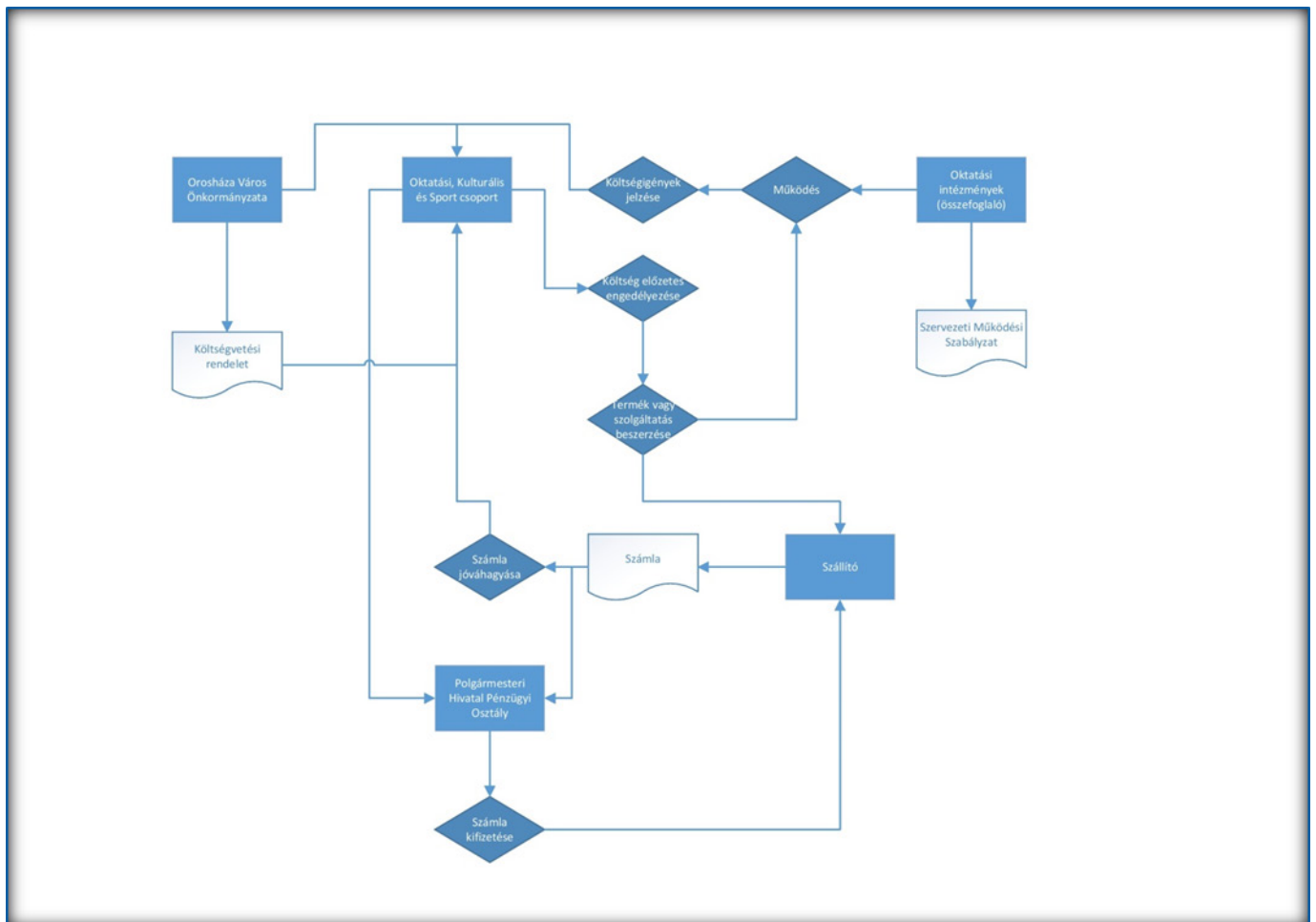
A tanácsadási folyamat vezetői interjúk, konzultációk sorozatával indult. Ezek egy része személyesen, más része skype- és telefon segítségével történt. Egyeztetve a konzultáción részt vevő vezetőkkel ezen alkalmak során párhuzamos adatbekérés majd elemzés is történt.

Az adatbekéréseket és a konzultációk során összegyűjtött információkat, valamint a felmerült kérdéseket a tanácsadó szintetizálta. A coaching-alapú megközelítésben igen fontos szerepet kap az egyéni tudás, tapasztalás csoport-szintre való emelése. A közös tudásbázis, a tudás megosztása, valamint egymás tapasztalataiból és tudásából való továbblépés és építkezés erős és határozott belső motivációt nyújt a problémamegoldásban.

A fenti módszertan magában foglalja a strukturált beszélgetés, a folyamatszervezési módszertanok alkalmazását, prioritizálást és kreatív kérdezéstechnikát.

A közép- és alapfokú oktatási intézmények működtetésének jelenlegi modellje

A fenti intézményrendszer jelenlegi működtetését a következő folyamatra mutatja be.



5. ábra: A feladatellátás jelenlegi működési modellje

A fenti folyamatábra mutatja, hogy a jelenlegi működési modell igen bonyolult beszerzési és engedélyezési folyamatot generál. A fenti ábrán az intézményeket egyetlen mező szemlélteti. Azaz a valóságban a folyamat megtöbbszörözve, az intézmények számának megfelelően, ám napi szinten zajlik.

Mindez folyamatos kapcsolattartást, beérkező számlákat és adminisztrációt generál. Tanácsadói meglátás szerint a folyamat standardizálása és egyszerűsítése válik szükségessé, melyet a későbbiekben javaslatként foglalunk össze.

A közép- és alapfokú oktatási intézmények finanszírozásának jelenlegi modellje

A finanszírozás alapja az éves költségvetés, melyet Orosháza Város Önkormányzata költségvetési rendeletével fogad el, 2014. évre az Önkormányzat 2014. évi költségvetéséről szóló 4/2014. (I.31.) önkormányzati rendelete. Az oktatási intézmények működésének kiadásaira előirányzott költségvetési keretszám összesen (ÁFÁ-val együtt) 159 912 000 Forintot tesz ki. Ez az előző évi (2013. év) 170 217 000 Forinthez képest 10 000 000 Forinttal kisebb kiadást jelent az Önkormányzat számára.

A költségvetés elemzése szerint jelentős mértékben csökkentek az alábbi költségek:

- Egyéb üzemeltetési, fenntartási szolgáltatási kiadások
- Vásárolt közszolgáltatások
- Irodaszer, nyomtatvány beszerzése
- Szakmai anyagok beszerzése
- Kis értékű tárgyi eszközök beszerzése
- Munkaruha beszerzése

Ezzel szemben jelentősen növekedtek a gázenergia-szolgáltatás, a villamosenergia-szolgáltatás valamint a víz- és csatornadíjak költségvetési előirányzatai.

Megállapításra került, hogy igen hangsúlyos költségtételt jelent az egyes intézmények működését kísérő hatósági és egyéb felülvizsgálati díjai, mint például a szabványossági felülvizsgálati díjak.

Általánosságban megállapítható, hogy az alap- és középfokú oktatási intézmények működtetésének költségei igen gondos és pontos, tudatosan költségcsökkentésre koncentráló tervezés után alakulnak ki. Az előirányzatok betartása az Oktatási és Kulturális Csoport vezetőjének felelőssége.

A következő oldalon a költségvetés ide vonatkozó oldala található.



ezer forintban						
MEGNEVEZÉS		2013. évi eredeti előirányzat	2014. évi eredeti előirányzat ÖNKÉNTES FELADAT	2014. évi eredeti előirányzat KÖTELEZŐ FELADAT	2014. évi eredeti előirányzat MIND- ÖSSZESEN	Változás mértéke
1	2	3	4	5	6=4+5	7=6-3
4.	Környezetvédelmi kényszerintézkedés	500	0	0	0	-500
5.	Környezetvédelmi kényszerintézkedés (áthúzódó)	482	0	0	0	-482
6.	Környezetvédelmi akcióprogramok szervezése	500	0	0	0	-500
7.	Környezetvédelmi akcióprogramok szervezése (áthúzódó)	143	0	0	0	-143
8.	Tulajdoni lapok lekérdezése TAKARNET program segítségével	600	0	0	0	-600
III. Város-és községgazdálkodás szolgáltatásai (ÁFA-val együtt):		5 825	0	3 500	3 500	-2 325
IV. Családi ünnepek szervezése						0
1.	Személyi juttatások	720	0	871	871	151
2.	Munkaadókat terhelő adók, járulékok	175	0	236	236	61
3.	Irodaszer, nyomtatvány	20	0	0	0	-20
4.	Egyéb készletbeszerzések	70	0	70	70	0
5.	Vásárolt termékek és szolgáltatások ÁFA-ja	15	0	13	13	-2
6.	ARTISJUS szerzői jogdíjak	0	0	80	80	80
IV. Családi ünnepek szervezése összesen (ÁFA-val együtt):		1 000	0	1 270	1 270	270
V. Oktatási intézmények működtetési kiadásai						0
1.	Munka törvénykönyv alapján foglalkoztatottak illetménye	47 414	0	47 683	47 683	269
2.	Cafeteria	8 310	0	7 923	7 923	-387
3.	Munkaadókat terhelő adók, járulékok	12 807	0	12 874	12 874	67
4.	Gyógyszerbeszerzés	30	0	0	0	-30
5.	Vegyszer beszerzés	35	0	2 000	2 000	1 965
6.	Irodaszer, nyomtatvány beszerzés	2 020	0	50	50	-1 970
7.	Könyv beszerzés	195	0	0	0	-195
8.	Folyóirat beszerzés	190	0	0	0	-190
9.	Egyéb információhordozó beszerzés	45	0	0	0	-45
10.	Hajtó- és kenőanyag beszerzés	180	0	50	50	-130
11.	Szakmai anyag beszerzés	1 125	0	0	0	-1 125
12.	Kisértékű tárgyi eszköz beszerzés	950	0	0	0	-950
13.	Munkaruha, védőruha	180	0	0	0	-180
14.	Egyéb anyagbeszerzés	2 300	0	1 500	1 500	-800
15.	Nem adatátviteli célú távközlési díjak	1 150	0	1 200	1 200	50
16.	Adatátviteli célú távközlési díjak	30	0	0	0	-30
17.	Bérelti és lízing díjak	1 300	0	1 200	1 200	-100
18.	Szállítási szolgáltatás	180	0	0	0	-180
19.	Gázenergia szolgáltatás díja	26 162	0	27 800	27 800	1 638
20.	Villamosenergia szolgáltatás díjak	9 266	0	11 550	11 550	2 284
21.	Víz- és csatornadíjak	2 395	0	4 000	4 000	1 605
22.	Karbantartási, kiegészítési szolgáltatások kiadásai	2 710	0	3 190	3 190	480
23.	Egyéb üzemeltetési, fenntartási szolgáltatási kiadások	27 267	0	18 850	18 850	-8 417
24.	Továbbszámlázott (közvetített) szolgáltatások kiadásai	20	0	0	0	-20
25.	Vásárolt közszolgáltatások	701	0	0	0	-701
26.	Vásárolt termékek és szolgáltatások általános forgalmi adója	21 786	0	16 740	16 740	-5 046
27.	Belföldi kiküldetés	10	0	0	0	-10
28.	Reklám és propaganda kiadások	20	0	0	0	-20
29.	Egyéb dologi kiadások	20	0	200	200	180
30.	Munkáltató által fizetett személyi jövedelemadó	180	0	200	200	20
31.	Adók, díjak, befizetések	1 239	0	150	150	-1 089
32.	TMKIT szén-monoxid érzékelő beszerzése (áthúzódó)	0	0	780	780	780
33.	Liszt Ferenc Alapfokú Művészetoktatási Intézmény szén-monoxid érzékelő (Áthúzódó)	0	0	60	60	60
34.	Intézmények GMBSZ szerinti felülvizsgálata előtti teendők (TMKIT)	0	0	942	942	942
35.	Intézmények GMBSZ szerinti felülvizsgálata előtti teendők (Liszt F. A.M. Int.)	0	0	470	470	470
36.	Kötelező szabványossági felülvizsgálatok több területen (TMKIT)	0	0	500	500	500
V. Oktatási intézmények működtetési kiadásai összesen (ÁFA-val együtt):		170 217	0	159 912	159 912	-10 305
HIVATAL MŰKÖDÉSI KIADÁSAI ÖSSZESEN (+...+V):		741 090	6 400	679 286	685 686	-55 404

A feladatellátás részletezése

Miután Orosháza Önkormányzata az elmúlt években majdnem minden alap- és középfokú oktatási intézményét felújította, a működtetési feladatok a következőkre terjednek ki:

- Karbantartás, a felújított műszaki állapot megtartására irányuló tevékenység
- Takarítás
- Portaszolgálat biztosítása
- Gondnok
- Az intézmények fűtése
- Raktározás feladatok
- Étkeztetéssel kapcsolatos feladatellátás
- Konyhai takarítás, higiénia

Az Önkormányzat, mint az oktatási intézmények tulajdonos- működtetője

Orosháza város annak ellenére, hogy az oktatási intézmények szakmai fenntartását a KLIK 2013. január 1. napjától kezdődően átvette, a tulajdonában álló épületek és ingatlanok fejlesztését elsődleges feladataként tekinti.

A tulajdonosi szemlélet tehát nem csak a napi szintű operatív karbantartásra, hanem az érdemi fejlesztésekre, beruházásokra is kiterjed. Ennek érdekében Orosháza Város Önkormányzata számos pályázati lehetőséget kihasználva, saját

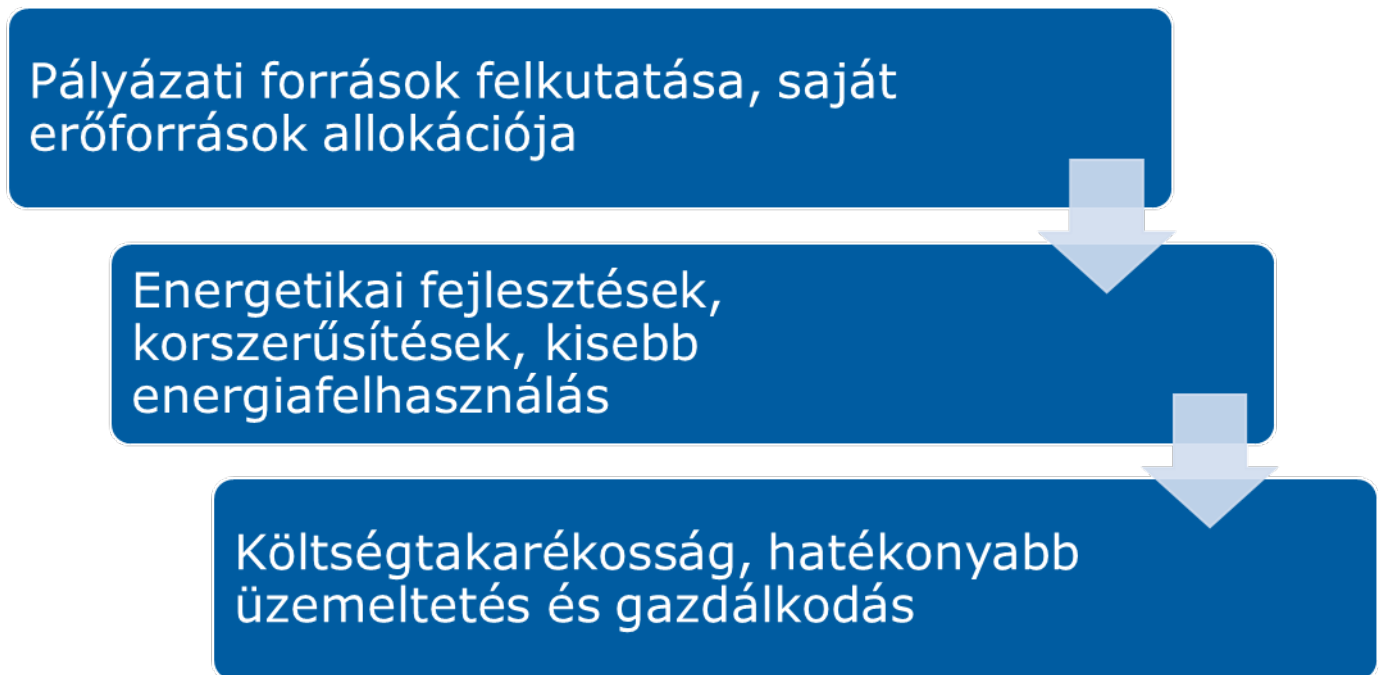
forrásokot is allokálva törekszik az intézményei – s így az oktatási intézmények – felújítására is.

A következő táblázat az intézmények felújítási és korábbi beruházási munkálatait foglalja össze.

Az oktatási intézmény megnevezése	A felújítás éve	A felújítás terjedelme
Táncsics Mihály Gimnázium, Szakközépiskola és Kollégium	2005 - 2007	Teljes felújítás, szigetelés és nyílászáró-csere, energetikai felújítás
Táncsics Mihály Gimnázium, Szakközépiskola és Kollégium	2014	Energetikai korszerűsítés, 50 kW-os napelemek és napkollektorok felszerelése, mely a konyha melegvíz-ellátását biztosítja
Vörösmarty Mihály Általános Iskola	2014	Energetikai korszerűsítés, 50 kW-os napelemek és napkollektorok felszerelése, mely a konyha melegvíz-ellátását biztosítja
Czina Sándor Általános Iskola	2005 - 2007	energetikai korszerűsítés, hőszigetelés, kazáncsere, nyílászárók cseréje
Czina Sándor Általános Iskola	2007	Napkollektorok felszerelése
Rákóczitelepi Általános Iskola	-	Nem történt felújítás

A fenti táblázat adatai alapján igazolt, hogy Orosháza Város Önkormányzata minden lehetséges módon arra törekszik, hogy a felújítások és beruházások egyértelműen a működtetési és üzemeltetési költségek csökkentéséhez járuljanak hozzá.

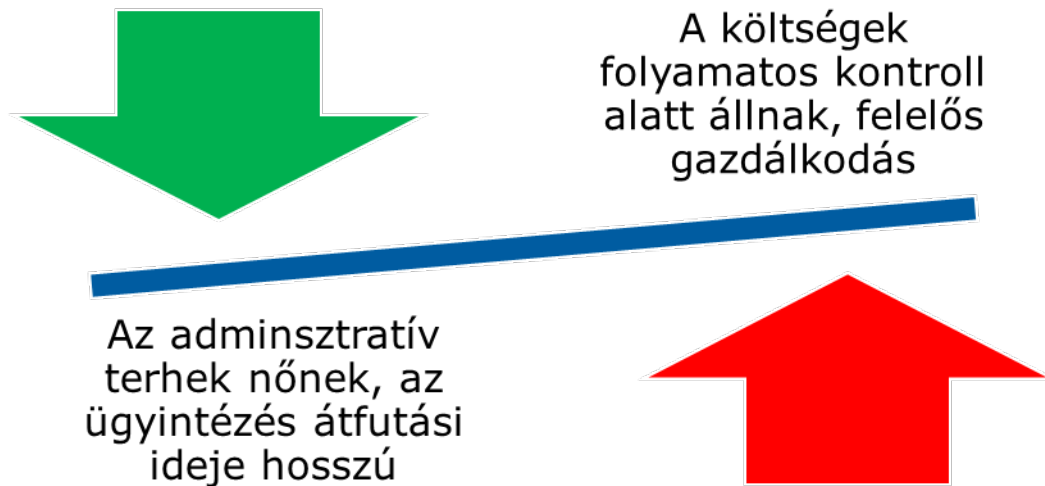
A következő ábra ezt a tudatos fejlesztési és egyben költségcsökkentési tevékenységet szemlélteti.



6. ábra: A beruházások hatása a működtetés költségeire

A működtetési költségek felülvizsgálata

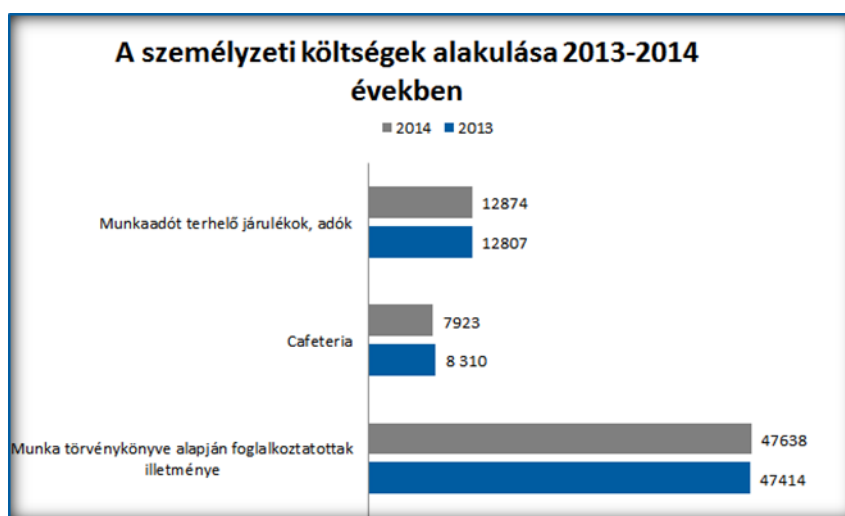
A működési költségek esetében – mint azt az előzőekben bemutatott folyamatára szemlélteti – szigorú és egyedi engedélyezés történik. Amellett, hogy ez óriási adminisztrációs és időbeni terhet jelent a Polgármesteri Hivatal munkatársai számára, garantálja a költségek igen szigorú felügyeletét és az előirányzat megtartását.



7. ábra: Az egyedi engedélyezésű beszerzések hatásai

A feladatellátás személyzeti költségei

Orosháza Város Önkormányzatának 2014. évi költségvetési előirányzatai alapján készült a következő diagram, mely a személyzeti és járulékos költségeket szemlélteti 2013. és 2014. években



8. ábra: Személyzeti költségek alakulása (millió Forintban)

A fenti költségek csupán az oktatási intézményekben foglalkoztatott technikai munkatársak (41 fő) bérköltségét tartalmazza. A Polgármesteri Hivatal Oktatási és Kulturális Csoport vezetője munkaidejének közel 50%-át tölti a működtetési feladatok koordinációjával és ellátásával. A Polgármesteri Hivatalon belül további kollégák látnak el feladatokat a működtetéssel kapcsolatosan. Ilyenek: a személyügyi osztály, a Közgazdasági Iroda és a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda.

A korrekt és pontos munkaidő-kimutatás alapja lehet egy munkaerő-költségszámításnak is a Polgármesteri Hivatal munkatársainak időráfordítása arányában.

Az eddig megtett költségcsökkentési lépések

Orosháza Város Önkormányzata, illetve a Polgármesteri Hivatal Oktatási és Kulturális Csoportja az alap- és középfokú oktatási intézmények működtetése során már jelentős költségcsökkentési lépéseket tett.

Ezek a következők:

- Az önkormányzati tulajdonban levő oktatási intézmények építményeinek biztosítási szerződése egységesítésre került.
- Az oktatási intézmények munkatársai egy szolgáltató flottájába tartozó telefont kaptak. Ennek következtében a távközlési díjak csökkentek.
- A víz-, elektromos áram és gáz-díjak felülvizsgálásra kerültek, és új szerződéseket kötöttek a kondíciók jelentős javításával. Az új szerződések 2015. évig érvényesek, lejáratuk után az újratárgyalás indokolt lehet.
- Orosháza Város Önkormányzatának oktatási intézményei működtetéséhez nem használ gépkocsit, így annak üzemanyag-költsége nem jelent kiadást.

- A nem közbeszerzési eljárás alá eső beszerzések esetében kizárólag legalább három beérkező ajánlat közül kell kiválasztani a legkedvezőbb feltételekkel rendelkezőt.
- Az oktatási intézményekben szükséges és felmerülő karbantartást, szerelői munkát a Polgármesteri Hivatal alkalmazásában álló karbantartók látják el, ennek köszönhetően csak speciális esetben kell szolgáltatási díjjal számolni.
- A tisztítószeres beszerzése központosított. A termék gyártója és képviselője rendszeres képzést tart a takarítóknak a megfelelő mennyiségű tisztítószer használatáról, illetve az új termékek felhasználásáról. Tapasztalati érték, hogy a szükségesnél több tisztítószer felhasználása közel 20%-kal csökkenti a vegyszerfelhasználást.

1. Javaslat

Az energetikai felújítások folytatásáról

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

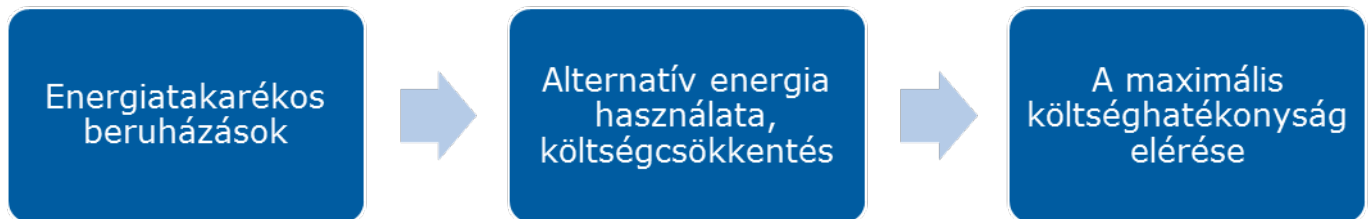
Javasoljuk, hogy a következő megnyíló pályázati lehetőség esetén Orosháza Város Önkormányzata végezze el a Rákóczitelepi Általános iskola hőszigetelését, a nyílászárók cseréjét valamint a gépészeti berendezések cseréjét.

Indoklás:

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

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

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



9. ábra: Az energia-hatékony felújítások költséghatékonyságnak növekedése

Elvárt eredmény:

Jelentős költségmegtakarítás a fenntartási és működtetési költségekben a napkollektorok és napelemek felszerelésével.

Egy előzetes hatástanulmány szerint gyakorlatilag nulla Forint üzemeltetési fűtési költség elérése a geotermikus rendszerek beépítésével. Az ilyen rendszerek – megfelelő pályázati forrásokból történő kiépítése - Orosháza Város költségvetésében közel 28 millió Forintos évi megtakarítást eredményezne éves szinten, csak az oktatási intézményekre vetítve.

Kapcsolódó feladatok:

- Pályázatfigyelés és –írás
- Energetikai szakértői hatástanulmányok összeállítása
- A felújítás előzetes terveinek elkészítése, időterv összeállítása
- A maximális energiahatékonyságot biztosító műszaki megoldások megkeresése
- A karbantartási és fenntartási, műszaki ellenőrzési kérdések és feladatok összegyűjtése, a költségek előzetes becslése és költségvetési tervezése

Felelős:

Pályázati referens

Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda

Közgazdasági Iroda

Az Önkormányzat megbízásából dolgozó energetikai szakértő, szaktanácsadó

2. Javaslat

A helyi vállalkozók bevonásáról

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

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

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

Indoklás:

A helyi vállalkozások általában szívesen kötődnek a város vezetéséhez. A kiépített jó hivatali kapcsolat számukra a jogszerű működés biztosítója. A legtöbb vállalat ma már magától értetődően kezeli a társadalmi felelősségvállalás kérdését. Így jó

eséllyel lehet költségcsökkentést vagy akár bevétel-növekedést generálni a helyi cégek bevonásával.

Kapcsolódó feladatok:

- A helyi vállalkozásokat tömörítő szervezetek feltérképezése
- A megfelelő alkalom, rendezvény ötletének kialakítása, megszervezése
- A vállalkozók számára az Önkormányzat által nyújtott szolgáltatások összefoglalása („Mit adunk mi, Orosháza Önkormányzata..”)
- A vállalkozóktól várt anyagi és tárgyi támogatások összefoglalása és megfogalmazása („Mire van szükségünk?”)

Elvárt hatás:

Jelentős civil támogatás, vállalkozói támogatások beérkezése. A működési és működtetési költségek mérséklése.



**A város
vezetésének
együttműködési
szándéka**



**Előnyök a város
vállalkozói
részére**



**Adományok,
támogatások a
vállalkozók
részéről**



Felelős:

alpolgármester

Határidő:

Jelen javaslatához nem került határidő megállapodásra, mivel azt az alpolgármester úrral egyeztetni szükséges.

3. Javaslát

A dologi kiadások csökkentésére

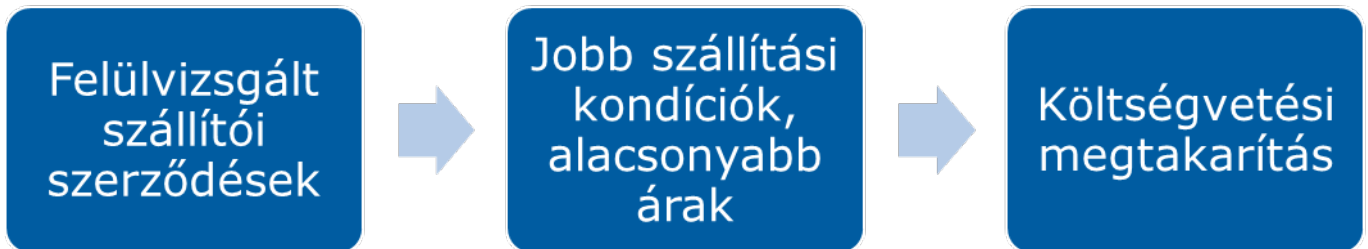
A szemináriumi munka és vezetői interjúk alapján javasoljuk, hogy az alap- és középfokú oktatási intézmények működtetéséhez szükséges dologi kiadásokat vizsgálják felül, illetve tegyenek lépéseket azok csökkentésére.

A tanácsadó erre a következő lehetőségeket látja nyitottnak:

- A dologi kiadások tételes elemzése alapján azok felosztása a beszerzési forrás szerint. Éves mennyiségek összegzése
- Az éves beszerzési mennyiségek alapján a szerződések újratárgyalása
- Az összes szállító ismételt megversenyeztetése, illetve új szállítói pályázatok kiírása, új szállítók felkutatása

Indoklás:

Az oktatási intézmények mindegyikében közel azonos feltételeket kell biztosítani a működéshez. Ehhez közel azonos termékkört kell beszerezni. A beszerzés központosítása és a megrendelt mennyiségek összevonása, valamint a szállítások ütemezése – tapasztalati érték alapján – legalább 3-5%-os árcsökkenést von maga után.



Kapcsolódó feladatok:

- A 2014. év első félévi számlák tételek felülvizsgálata
- A szállítók összegzése, a szerződéses kondíciók összevetése
- A szállítási szerződések egységesítése és a kondíciók standardizálása

Elvárt eredmény:

Közel évi 3-5 % költségmegtakarítás a dologi kiadásokban. Kevesebb szállító, jobb szállítási feltételeket tartalmazó szerződés. Egységes anyagfelhasználás az oktatási intézményekben. A nagyobb beszerzési mennyiségnek köszönhetően alacsonyabb beszerzési árak.

Felelős:

Oktatási és Kulturális Csoport vezetője

Közgazdasági Iroda

Jogi Csoport

Határidő:

2014. november 1.

Javasoljuk, hogy a szerződések felülvizsgálatára és a szállítási kondíciók átdolgozása történjen meg a 2015. évi költségvetési koncepció elkészülése előtt, hogy a 2014. évi költségvetést már ezen eredmények figyelembe vételével lehet tervezni.

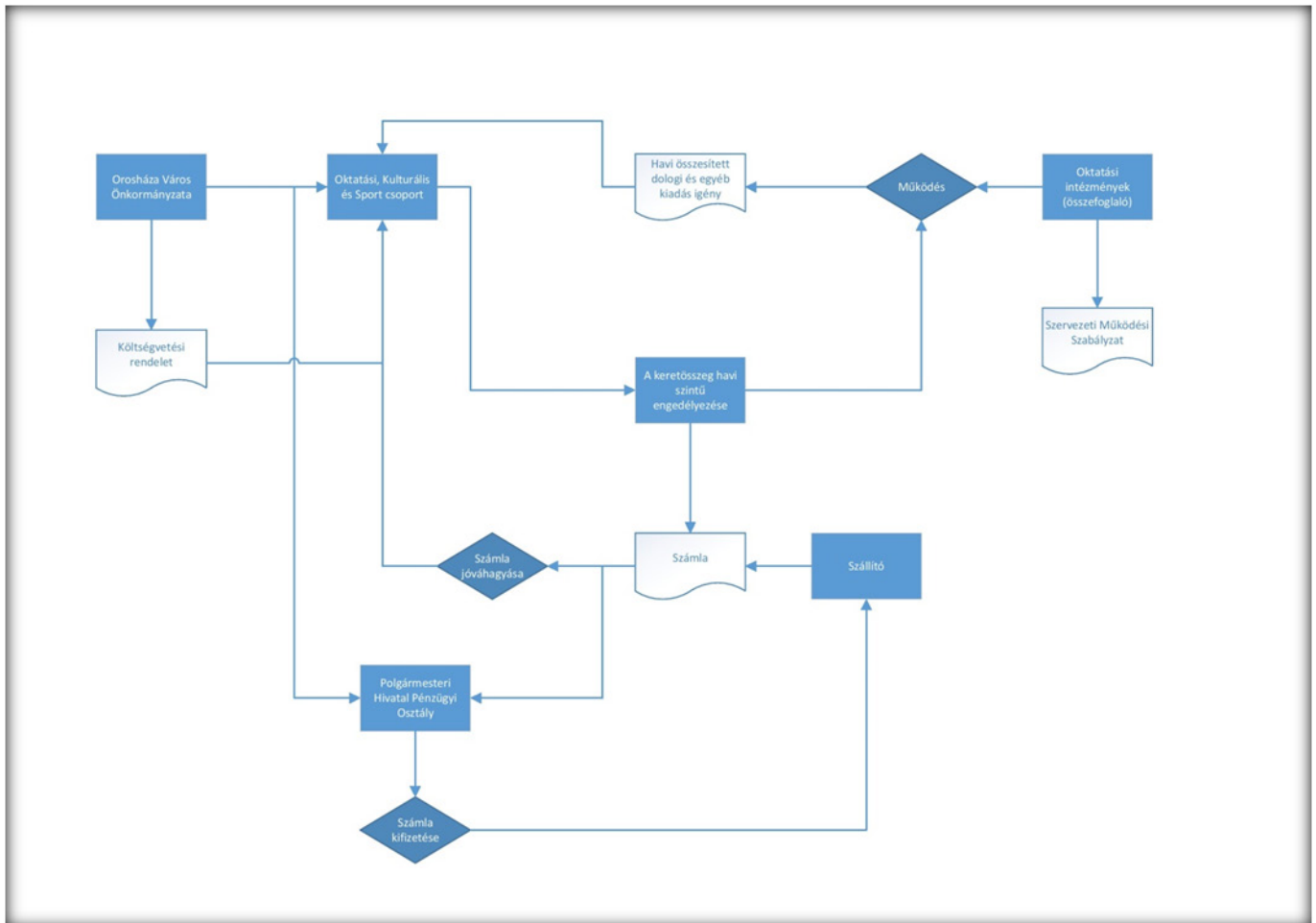
4. Javaslat

A működtetés feladatellátás új rendjének bevezetése

Tanácsadói javaslat, hogy a jelenlegi egyedi és naponkénti költségjövőahagyások kerüljenek rendszerbe. A jelenlegi feladatellátás során az adminisztrációs munka folyamatos, és igen nagy mennyiségű.

Javasoljuk, hogy az intézmények kapjanak információt a rendelkezésükre álló havi keretösszegekről, majd ezen belül gazdálkodjanak, s az elszámolások, a számlák leigazolása és az utalások heti vagy kétheti rendszerességgel történjenek.

A feladatellátás javasolt új rendjét az alábbi folyamatábra tartalmazza:



10. ábra: A feladatellátás javasolt új rendje

Indoklás:

Az intézmények által igényelt összegek általában előre tervezhetők, s nem ad hoc jellegűek, vagy sürgős beszerzést igényelnek. Ezért az összes oktatási intézményt együttesen kezelő Oktatási és Kulturális Csoport vezetője számára sem indokolt a költségek engedélyezése azonnal, napi szinten, ad hoc jelleggel.

Elvárt eredmény:

A rendszeres és előre tervezett költségigénylések és elszámolások már középtávon azt eredményezik, hogy a Polgármesteri Hivatal megfelelő szervezeti egységén megszűnik a folyamatos stressz és folyamatos adminisztráció.

Kapcsolódó feladatok:

- Az új számlaigazolási és költségengedélyezési rendszer részleteinek kidolgozása és dokumentálása, majd
- kommunikációja az intézmények és a hivatal belső szervezete felé
- A változások rögzítése az SZMSZ-ben

Felelősök:

Oktatási és Kulturális Csoport vezetője, Süléné Baranyai Ilona

Aljegyző asszony, Dr. Durayné Dr. Nikolics Nikoletta

SzMSz aktualizálásért felel: Dr Mislai Judit

Határidő:

Javasolt határidő: 2015 január 1.

5. Javaslat

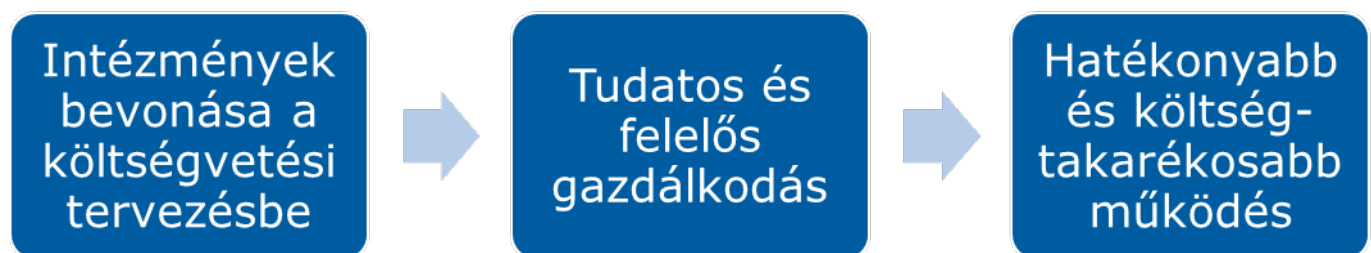
Az intézményi vezetők felelős gazdálkodásának elősegítése

A javaslat lényege, hogy a Polgármesteri Hivatal Közgazdasági Irodájának és Oktatási és Kulturális Csoportjának irányításával készüljön el egy oktatás, tréning-tervezet az oktatási intézmények munkatársai számára „*Felelős gazdálkodás*” címmel.

Indoklás:

Az intézményvezetők jelenleg nem vesznek részt sem a költségvetési tervezésben, sem a költségek folyamatos kontrolling tevékenységében.

A gazdálkodásuk tervezhetősége a kollégák bevonásával előnyösen hathat a későbbi költséghatékony gazdálkodásra.



11. ábra: Az intézményi vezetők bevonása a tervezésbe

Elvárt eredmény:

- Tudatos és átgondolt költséggazdálkodás intézményi részről
- cash flow tervezés javulása

- a folyamatos bizonytalanságot felváltja a tervezhetőség
- felelősség a működtetői költségviselés irányába az intézmények részéről

Kapcsolódó feladatok:

- A tréning tartalmának meghatározása
- A tréning szervezése és kommunikációja
- A tréninghez kapcsolódó írott tudásanyag összeállítása
- Az oktatás megtartása
- Az elsajátított ismeretek gyakorlatba történő átültetésének kísérése
- Kipróbálás „élesben” a költségvetési koncepció és tervezés kezdetekor

Felelősök:

Oktatási és Kulturális Csoport vezetője, Süléné Baranyai Ilona

Aljegyző asszony, Dr. Durayné Dr. Nikolics Nikoletta

Költségvetési Iroda vezetője

Humán erőforrás Iroda vezetője

Határidő:

Javasolt határidő: 2014. november 1., illetve a költségvetési koncepció kezdése

A tudásmegosztás

Mivel Orosháza Város Önkormányzata pályázati anyagában azt vállalta, hogy tudását és tapasztalatát ezzel a pályázati fejlesztési területtel kapcsolatban megosztja, jelen dokumentum képezheti e tudásmegosztás alapját.

A tudásmegosztás három szintjét vállalva Orosháza Város Önkormányzata biztosítja, hogy a helyi Önkormányzat és Polgármesteri Hivatal teljes egészében, valamint a környező települések önkormányzatai számára is elérhetővé válik az a tudás és tapasztalat, mely a jelen fejlesztési terület kidolgozása során gyűlt össze.

A tudás átadása és megosztása hozzájárul a teljes önkormányzatiság jobb és hatékonyabb működéséhez.

Értékelése, lezárás

Orosháza Város Önkormányzatában és Polgármesteri Hivatalában tanácsadóként igen nyitott és konszenzusra törekvő csapatot ismertem meg.

A gondos projektvezetés és a folyamatos vezetői támogatás az aljegyző asszony és alpolgármester úr részéről biztosított volt.

Mindez hozzájárult a minőségi és értékteremtő munka megszületéséhez, s a későbbiekben is biztosítja a projekt javaslatainak megvalósulását.

A módszertannak köszönhetően mind a vezetői interjúk, mind a későbbi közös munka során jelentős készségfejlesztés történt, melyet hozzáadott értéként említék. Ezek a következők:

- kommunikációs készség

- odafigyelés és mások véleményének meghallgatása
- érvelés, érveléstechnika
- vitakészség és vitatechnika
- nyitottság
- érzelmi intelligencia, EQ fejlődése
- a megbecsülés kifejezése