

# Szervezete fejlesztés megvalósítása Kiskunmajsa Önkormányzatánál

ÁROP-1.A.5-2013-0103 kódszámú pályázat



## ZÁRÓTANULMÁNY

## I. Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló .....	3
1. ÁROP-1.A.2. számú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című nyertes pályázatában vállalt intézkedések felülvizsgálata. ....	5
2. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.....	6
3. A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása.	9
4. Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó intézményekkel kapcsolatos feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása.....	11
5. A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről. Az lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése. ....	14
6. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása. ....	17
7. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése. ....	19
8. Összegzés .....	21

## Vezetői összefoglaló

Jelen zárótanulmány az ÁROP-1.A.5.-2013 „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban lévő Önkormányzatok számára” című pályázat keretében megvalósított, „Kiskunmajsa Város Önkormányzatának szervezetfejlesztés” projekt összefoglaló szakmai dokumentuma.

A projektben megfogalmazott célkitűzések a szakmai koncepció szerint:

- Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Möt.) és a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Járási tv.) rendelkezéseinek megfelelően a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása
- az önkormányzat költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása az ésszerűség és fenntarthatóság jegyében a megváltozott feladat-ellátási rendben és az új típusú finanszírozási környezetben
- a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztése, a működési színvonal és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése, továbbá az ezzel kapcsolatos jó gyakorlatok és módszerek adaptálása

A pályázat összesen 12 szakmai beavatkozási területet tartalmazott, ezek között kötelező és választható tevékenységek is megjelentek. Kiskunmajsa projektje 7 területet fed le, melyek az alábbiak:

1. ÁROP-1.A.2. számú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című nyertes pályázatában vállalt intézkedések felülvizsgálata.
2. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.
3. A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a

legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása.

4. Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó intézményekkel - kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása.
5. A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről. Az lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése minimum egy adekvát módszer (pl. kérdőív, személyes megkérdezés, online adatgyűjtés, telefonos interjú stb.) alkalmazásával minimum két időintervallumban.
6. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása.
7. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.

Jelen tanulmányban – beavatkozási területenként – összefoglaljuk a projekttel kapcsolatos legfontosabb szakmai tapasztalatokat, eredményeket, valamint a megfogalmazódott javaslatokat, amelyek a lehetséges továbbfejlesztések tervezési alapját adhatják.

## 1. ÁROP-1.A.2. számú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című nyertes pályázatában vállalt intézkedések felülvizsgálata.

A korábbi ÁROP pályázatban Kiskunmajsza Város Önkormányzatának egy új szervezési-működési struktúra kialakítása, a belső mechanizmusok racionalizálása valamint a kommunikáció és kapcsolattartás fejlesztése volt a célja.

Összefoglaló véleményünk szerint az Önkormányzat a pályázatban vállalt intézkedéseit megvalósította, a kialakított hivatali szervezeti struktúra jól működő, hatékony munkavégzést tett lehetővé, biztosította a településüzemeltetés és az önkormányzati igazgatási feladatok szétválasztását.

Az Önkormányzat és a Hivatal belső és külső kommunikációjának átalakításával megvalósult egy korszerű, részben elektronikus és interaktív kommunikáció; az Önkormányzat működéséről és eredményeiről széles körben nyújtanak tájékoztatást.

Az Önkormányzat hivatalos honlapjának mind tartalmi, mind formai megújítása megkönnyítette és gyorsította a lakosság, a civil szervezetek, a vállalkozási szféra és a helyi képviselők, döntéshozók közötti információáramlást.

Továbbfejlesztette belső folyamatait, áttörést ért el az ügyfélközpontú működésben a személyes és elektronikus kapcsolattartás javításával. Új eszközöket, technikákat alkalmazott, melyek többségét a mai napig eredményesen használja.

A konkrét eredmény-termékeken túl fontos hozadéknak tekinthető azoknak a képzéseknek és technológiáknak a megjelenése, amelyek általános fejlődést és változáskezelési képességeket nyújtottak a munkatársak számára. A belső képzések hatása több területen ma is érzékelhető, továbbá jó alapot szolgáltak a rendszeres tudásbővítéshez. A képzésben részt vett köztisztviselők mintegy 50%-a jelenleg is a Hivatalban dolgozik, ezért a megszerzett tapasztalatok jól hasznosulhatnak.

Az elért eredmények és a megszerzett módszertani ismeretek a jogszabályi környezet jelentős változása mellett is megfelelő alapot adnak arra, hogy jelen pályázat során újabb lépéseket tegyenek a szolgáltató önkormányzat megvalósítása felé az új feladat-ellátási környezetben.

- 2. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.**

2013-tól a feladat-struktúrában jelentős átrendeződés következett be, mely Kiskunmajsa Város Önkormányzatát is érintette:

- 2013. január 1-jétől megalakultak a járási hivatalok
- 2013. január 1-jétől a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásába kerültek az általános és középfokú iskolák. Ezen intézmények esetében a pedagógusok és a szakmai munkát közvetlenül segítők bérét az állam finanszírozza.
- Ezzel együtt új feladatfinanszírozási rendszer került kialakításra.
- A járások kialakításával feladatok kerültek ki az önkormányzattól: Gyámhivatal, Önkormányzatiroda, egyes szociális ellátások: ápolási díj, időskorúak járadéka.

A vizsgálat során megállapítottuk, hogy az Önkormányzat az elmúlt években - követve a jogszabályi környezet változásait, a felmerült lakossági igényeket és a pénzügyi feltételek módosulását – több hatékonyságjavító intézkedést hozott.

Az önkormányzat, igazodva az új feladat- és finanszírozási szisztémához, több lépésben átalakította támogató infrastruktúráját. A jogszabályi változások és a feladat-ellátási igényekhez igazodva rendszeres az intézmények tevékenységének módosítása, pontosítása.

Az Önkormányzat jelenlegi intézményirányítási gyakorlata többféle megoldást alkalmaz.

Ennek egyik oka az, hogy a feladatokat eltérő jogi és pénzügyi szabályok szerint működő szervezetek látják el: költségvetési szerv, kistérségi nonprofit közhasznú kft, társulás, illetve ennek intézménye.

Az önkormányzat valamennyi szervezeti formánál működteti, alkalmazza a kötelezően előírt ellenőrzési és irányítási eljárásokat, melyeket a szervezetek bemutatásánál részleteztünk. A szerződéseken, a költségvetések elfogadásán, az éves beszámolók rendszerén keresztül

megvalósul az alapító irányító és ellenőrző szerepe.

Külön érdemes kiemelni, hogy széles körben alkalmazzák a belső ellenőri monitorozás módszerét.

Ugyanakkor megállapítható, hogy jelenleg a 4 saját intézményben eltérő módokon megoldott a gazdálkodási tevékenység:

- a Városgazdálkodási Intézménynél 2008 óta a Hivatal végzi szinte a teljes adminisztrációt,
- a Konecsni Kulturális Központ teljes önálló gazdálkodási működést végez,
- sőt ellátja egy másik intézmény, a Városi Könyvtár ez irányú feladatait,
- az Óvoda esetén – megfelelő szakmai erőforrás hiányában – jelenleg átmeneti megoldás működik, Hivatali erőforrások bevonásával.

A költségvetési szervek működésével kapcsolatban tapasztalható többféle gazdálkodási megoldást érdemes lenne felülvizsgálni és egységesíteni.

Az interjúk során visszatérő problémaként említett szakemberhiány és a pénzügyi, gazdasági, személyzeti területen bekövetkező gyakori jogszabályváltozások különösen problémássá teszik ezt a tevékenységet.

A jelenlegi feladat-ellátási struktúrában jelentősebb átalakítást igénylő problémát nem tártunk fel, de fejlesztési lehetőségeket látunk.

A működési modell hatékonyabbá tétele érdekében az alábbi javaslatokat tesszük:

1. Javasoljuk, hogy a költségvetési szervek gazdálkodási-pénzügyi tevékenységét valamint humán erőforrással kapcsolatos feladatait koncentrált módon és egységesen szervezzék meg. Ennek egyik lehetséges megoldása a tevékenység Hivatalba telepítése lehet, de elképzelhető önálló, csak ezzel foglalkozó szervezet létrehozása is.

A pénzügyi, gazdálkodási és személyzeti tevékenységek egységesítése összességében csökkentené a feladatok erőforrás igényét, ugyanakkor biztonságosabb és magasabb szakmai színvonalat garantálna.

2. A Projekt Iroda jelenlegi szervezeti elhelyezkedése az egészségügyi szolgáltatásokat szervező nonprofit társaság keretében szakmailag kevésbé indokolható.
3. Tekintettel arra, hogy a Projekt Iroda szerződésben rögzített elsődleges tevékenysége az önkormányzat és intézményeinek komplex pályázati támogatása, mely során napi munkakapcsolatban kell lennie a Hivatallal és a többi intézménnyel, legcélszerűbb elhelyezése a Hivatalon belül lenne.

4. Javasoljuk megvizsgálni a közszolgáltatási szerződések határozott időre történő megkötését, ezek teljesülésének rendszeres ellenőrzését, szükség esetén felülvizsgálatát.



**3. A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása.**

Az önkormányzati költségvetési elemzés eredményeként megállapíthatjuk, hogy az Önkormányzat a feladatellátás biztosítása érdekében szigorú költséggazdálkodást folytat. A megtakarítási lehetőségek keresése része az éves tervezési munkának, több esetben történtek hatékonyságnövelő intézkedések.

Az Önkormányzat vezetői kiemelt célnak tekintik, hogy a jogszabályok adta kereteken belül minél hatékonyabban, minél magasabb színvonalon tudja a város ellátni kötelező feladatait. A kötelező feladatok elvégzésének prioritása mellett több önként vállalt, de a lakosság számára fontos feladatot is ellátnak.

Az államháztartási reform részeként a költségvetési tervezés követelményeinek változásával egyidejűleg 2014. január 1-jétől új államháztartási számvitel lépett hatályba.

A költséghatékonysági szempontokból különösen jelentős változás, hogy a jövőben az ellátott feladatok (tevékenységek szerinti osztályozásban) pénzügyi eredménye mérhetővé válik, a feladatellátás önköltsége meghatározható lesz.

A vizsgálat tárgyául szolgáló 2010-2013-as években az Önkormányzat döntéseket hozott annak érdekében, hogy pályázatok segítségével is fejlessze a város infrastruktúráját.

Alapvető változást jelentett az önkormányzat gazdálkodási feltételeiben, hogy az új feladat-ellátási rendszerhez kapcsolódóan több lépcsőben megtörtént a korábbi önkormányzati forrásszabályozás mellett felhalmozódott adósságállományok konszolidálása. A konszolidáció eredményeként megteremtődött egy olyan új költségvetési egyensúlyi helyzet lehetősége, amely már rövidtávon is érezteti pozitív hatását. Az Önkormányzat az adósságkonszolidáció befejeztével a működési és felhalmozási források egyensúlyának szigorú megtartása mellett a továbbiakban kiegyensúlyozottan működhet.

Éppen ezért úgy látjuk, hogy az Önkormányzat finanszírozása rövidtávon megoldott, nem szükségesek azonnali beavatkozások. Javaslatunkat úgy fogalmazzuk meg, hogy azok a következő néhány éves időszakban a fenntartható gazdálkodást szolgálják, és hozzájáruljanak a városi szolgáltatások minőségének további javulásához.

Az Önkormányzat költségvetési kereteinek kiszélesítésére, a költségvetés egyensúlyának fenntarthatósága érdekében rövidtávon a költséghatékonyság növelése érdekében javasoljuk:

- a likviditás folyamatos figyelemmel kísérését,
- az önként vállalt feladatok felülvizsgálatát, prioritási sorrendet felállítani arra az esetre, hogyha a feltételek változása esetén beavatkozás szükséges
- elvégezni a költségvetési szervek és gazdasági társaságok saját bevételeinek vizsgálatát, a tartalékok feltárását
- az államháztartási számvitelre történő átállás megfelelő informatikai támogatottságának biztosítását
- közfoglalkoztatásban értékteremtő tevékenységek szervezését

A költségvetés egyensúlyának fenntarthatósága érdekében középtávú opcióként a költséghatékonyság növelése érdekében javasoljuk:

- az önkormányzati választást követően készülő új gazdasági program határozza meg a költségvetési gazdálkodás elveit,
- az induló fejlesztéseknél legalább középtávra készüljön működtetési, üzemeltetési költségvetési terv,
- az Önkormányzat és gazdasági társaságai közötti szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatát a pénzügyi kötelezettségek megalapozott középtávú tervezhetősége érdekében.
- a közfoglalkoztatási programok folytatása mellett új lehetőségek feltárását, és elindítását.

A költségvetés egyensúlyának fenntarthatósága érdekében hosszú távú opcióként a költséghatékonyság növelése érdekében javasoljuk:

- a városfejlesztési stratégia felülvizsgálatát, különös figyelemmel arra, hogy az hosszútávon határozza meg a fő célkitűzéseket,
- helyi adórendelet módosításának átgondolását,
- a stratégiai tervezési szemlélet erősítését,
- a befektetői környezet további javítása érdekében a város imázsának kialakítását, kommunikálását.

**4. Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó intézményekkel kapcsolatos feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása.**

A vizsgálat során megállapítottuk, hogy az Önkormányzat az elmúlt években elvégezte a jogszabályváltozások miatt szükséges belső változtatásokat, az intézményrendszerben több hatékonyságjavító döntést hozott.

A jogszabályi változások és a feladat-ellátási igényekhez igazodva rendszeres az intézmények tevékenységének módosítása, pontosítása.

A jelenlegi feladat-ellátási struktúrában jelentősebb átalakítást igénylő problémát nem tártunk fel, de fejlesztési lehetőségeket látunk.

Az Önkormányzat a vizsgált tevékenységek ellátására többféle intézményirányítási megoldást alkalmaz.

Ennek egyik oka, hogy a feladatokat eltérő jogi és pénzügyi szabályok szerint működő szervezetek látják el:

óvodai ellátás	önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv (saját intézmény)
szociális és gyermekvédelmi feladatok	társulás önállóan működő intézménye
közművelődés	a) önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv (saját intézmény) b) önállóan működő költségvetési szerv (saját intézmény), gazdálkodási feladatait egy másik intézmény látja el
közétkeztetés	vállalkozási szerződés alapján külső szervezet
városüzemeltetés	önállóan működő költségvetési szerv (saját intézmény), gazdálkodási feladatait a Hivatal látja el

Az önkormányzat a hozzá köthető szervezeti formáknál (saját intézmény, társulás intézménye) működteti, alkalmazza a kötelezően előírt ellenőrzési és irányítási eljárásokat.

A szerződéseken, a költségvetések elfogadásán, az éves beszámolók rendszerén keresztül megvalósul az önkormányzat irányító és ellenőrző szerepe.

Az intézmények tevékenységének vizsgálatára rendszeresen alkalmazzák a belső ellenőri ellenőrzés módszerét.

A működési modell hatékonyabbá tétele érdekében összefoglalóan az alábbi javaslatokat tesszük:

1. Javasoljuk, hogy a saját költségvetési szervek gazdálkodási-pénzügyi tevékenységét valamint humán erőforrással kapcsolatos feladatait koncentrált módon és egységesen szervezzék meg.
  - Egyik lehetséges megoldás a tevékenységek Hivatalba telepítése. A meglévő munkatársak, illetve az intézményektől átcsoportosítható gyakorlott szakemberek segítségével a feladat viszonylag gyorsan telepíthető.
  - Erre már most is van példa, amelynek tapasztalatait felhasználva, ki lehet terjeszteni a megoldást valamennyi saját intézményre.
  - Figyelembe kell venni azonban, hogy a Hivatal tervezési, ellenőrzési és szakmai koordinációs feladatokat is ellát az intézmények vonatkozásában, egyben a Képviselőtestület döntés-előkészítő majd részben végrehajtó szervezete.
  - E feladataival kapcsolatban esetenként, vagy bizonyos munkaköröknél zavart okozhat, ha keverednek a tevékenységek és hatáskörök.
2. A tevékenység koncentrált megoldására alkalmas lehet egy kizárólag ezzel foglalkozó szervezet létrehozása is, amelynél a fenti probléma nem lép fel. Ezen túlmenően, egy önálló szervezet a társulás, vagy a gazdasági társaságok részére is nyújthat szolgáltatásokat.
3. A pénzügyi, gazdálkodási és személyzeti tevékenység egységesítése és koncentrációja összességében csökkentené a feladatok erőforrás igényét, ugyanakkor biztonságosabb és magasabb szakmai színvonalat garantálna.
4. Javasoljuk, hogy az óvodai feladat-ellátás megváltozott illetve közeljövőben változó jogi és szakmai környezetének követelményei szerint az intézményi belső szabályozásokat vizsgálják felül, és szükség esetén módosítsák.
5. Érdemes tovább erősíteni és kiszélesíteni a pályázati lehetőségek feltárását, kihasználását a teljes önkormányzati intézményrendszer számára. A pályázatokkal kapcsolatos szolgáltatásokat elérhetővé kellene tenni a kistérség intézményei vagy

akár önkormányzatai számára is.

6. Javasoljuk a közszolgáltatási szerződések határozott időre történő megkötését illetve rendszeres ellenőrzését, szükség esetén felülvizsgálatát.

## 5. A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről. Az lakosság véleményének, igényeinek és javaslatainak felmérése.

A projekt során két alkalommal, az év elején illetve október hónapban végeztünk az lakossági felmérést önkormányzattal egyeztetett kérdéssor segítségével. A felmérés fő célja a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség, valamint az állampolgári igények feltárása.

A részletes eredményeket, a két felmérést összehasonlító elemzéseket külön tanulmányok tartalmazzák, ezekből néhány fontosabb megállapítást emelünk ki.

A kérdőíveket tavasszal 1037, az őszi lekérdezés során 1011 fő töltötte ki összesen; a válaszadók 64 százaléka nő és 36 százalékot tesz ki a férfiak aránya. Legnagyobb arányban a 60 éven felüliek válaszoltak a kérdőívben feltett kérdésekre (30%), ahogy a tavaszi megkeresés alkalmával is. Az életkor és a nem szerinti megoszlás nagyon hasonló értékeket mutat összehasonlítva a két időszakot, tehát elmondható, hogy Kiskunmajsán legnagyobb mértékben az idősebb korosztály tagjai és a nők mutatják a legnagyobb aktivitást a várost érintő ügyekben.

A tavasszal folytatott vizsgálat óta a városban végrehajtott fejlesztések hatása megmutatkozik az őszi felmérés eredményein. Némiképp javult a lakosság megítélése mind az önkormányzat fenntartó, mind a fejlesztő tevékenységét illetően, továbbá a közszolgáltatások minőségével kapcsolatban is megfigyelhető bizonyos pozitív irányú véleményváltozás.

A kérdőívet kitöltő kiskunmajsai lakosok értékelték a zöldterületek rehabilitációját és a játszóterek fejlesztését célzó sikeres pályázatokat, ami megmutatkozik abban is, hogy kedvezőbben ítélték meg a környezet állapotát, mint tavasszal (3,50-ről 3,62-re emelkedett a pontszám). A térfigyelő rendszer kiépítése minden bizonnyal közre játszott abban, hogy emelkedett a közbiztonság szintjére adott pontszámok átlaga is tavaszhoz képest (3,33-ről 3,42-re). Az úthálózat minőségére és a közmunkaprogramra adott pontszámok mutatják a kihasznált lehetőségek figyelembe vételét, és a járdaépítési program díjazását (az úthálózat esetében 3,11-ről 3,24-re emelkedett a pontszám, a közmunkaprogram esetében 3,24-ről 3,34-re). A többi közszolgáltatás esetében nem történt említésre méltó változás a korábbi eredményekhez képest.

Javultak az információs mutatók is a tavaszi állapothoz képest. A válaszadó lakosok több mint fele (61%) elégedett a tájékoztatással, az önkormányzattól érkező információkhoz való hozzáféréssel. Csaknem minden második válaszadó (49%) úgy véli, hogy az önkormányzat érdemben foglalkozik a lakosságtól származó észrevételekkel, javaslatokkal. A kérdőívet kitöltők több mint fele, 54 százaléka ismeri és látogatja a város honlapját.



2014 tavasz



2014 őszi

A három leginkább elégedettségre, illetve panaszra okot adó közszolgáltatás megnevezését illetően nem történt változás a tavaszi lekérdezéshez képest, de az arányokban némi pozitív irányú elmozdulás történt. A játszótér esetében ebben nyilvánvalóan szerepet játszott a már fentebb említett felújítás, valamint az egészségügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedetlenség csökkenésében a térségi életmód program sikeres megvalósulása.

Az a *három közszolgáltatás*, amivel a lakosság leginkább *elégedett*, a következő:

- 1: Postai szolgáltatás 60% elégedett vele
- 2: Kulturális közszolgáltatás (könyvtár, művelődési ház, múzeum, stb.) 59% elégedett vele
- 3: Játszótér, parkok fenntartása, 45% elégedett vele.

Az a *három közszolgáltatás*, amivel a város lakossága leginkább *elégedetlen*, a következő:

- 1: Közoktatás 33% elégedetlen vele
- 2: Szociális bérlakások (fenntartása) 31% elégedetlen vele.
- 3: Egészségügyi ellátás (orvos, fogorvos, gyógyszerár) 30% elégedetlen vele.

Összességében megállapítható, hogy a tavaszi lakossági felmérés óta elvégzett munka, a sikeres projektek megvalósítása nem volt hiábavaló, a kiskunmajsai polgárok értékelték az eredményeket, némi javulás tapasztalható a lakosság megítélésben a közszolgáltatásokkal, valamint az önkormányzat tevékenységével kapcsolatosan is.



## **6. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása.**

A projekt moduljai szakmailag és logikailag szoros kapcsolatban állnak, részben egymásra épülnek, részben fejlesztési irányokat határozhatnak meg a további beavatkozási területek számára.

Ennek megfelelően – egyeztetve az önkormányzat szakembereivel – jelen terület kiinduló szempontjainál, illetve a folyamatok kiválasztása során is figyelembe vettük a korábbi projekt szakaszok eredményeit, megállapításait.

A munka során feldolgoztuk a kapcsolódó önkormányzati és céges dokumentumokat, majd az önkormányzati célok és a korábbi projekt eredmények révén kiválasztottuk a folyamatokat. Interjúkat, kérdőíves felmérést készítettünk a folyamatokba részt vevő vezetőkkel és munkatársakkal.

Megvizsgáltuk a kiválasztott folyamatok jelenlegi szabályozási környezetét, gyakorlati végrehajtását. Javaslatokat fogalmaztunk meg a folyamatok átszervezésére, a bevezetés gyakorlati lépéseire.

A Polgármesteri Hivatal jelen tevékenység keretében vizsgált szabályozásai alapvetően megfelelnek a jogszabályi előírások feltételeinek. Az elmúlt évek jogi és szervezeti változásait követték a belső szabályzatok, munkaköri leírások módosításával.

Ugyanakkor – a közigazgatásban megszokott módon – ezek a szabályzatok statikus jellegűek, alapvetően feladat-hatáskör jellegű felsorolásokat tartalmaznak.

A szabályozások jellemzően egy szervezeten, vagy egy szervezeti egységen belüli tevékenységekre vonatkoznak, emiatt statikus, részben formális a kapcsolattartásra illetve a „külső” partnerekkel közös tevékenységekre vonatkozó útmutatás.

Folyamatszabályozás jellegű megközelítést a Hivatal gyakorlatában korábban több területen is alkalmaztak, a szervezeti és feladatellátási változások miatt több terület elkerült az önkormányzattól.

Fontosabb megállapítások és javaslatok a 3 kiválasztott folyamattal kapcsolatban:

1. A testületi ülések előkészítése

Elemzésünk szerint a tevékenységre vonatkozó belső szabályok jól kidolgozottak, magas színvonalúak. A folyamatban részt vevő munkatársak gyakorlottak, többségében megfelelően végzik feladataikat.

A folyamattal kapcsolatos nehézségeket, a testületi ülések kiemelkedően magas számát véleményünk szerint a testületi hatáskörbe vont döntések túlzott aránya idézte elő, melynek megváltoztatása hosszú távon valószínűleg minden résztvevőnek érdeke.

2. Honlap fejlesztése, szakmai karbantartása

A honlap karbantartásra vonatkozó szabályozások megfelelőek, a munkatársak gyakorlattan ellátják feladataikat.

A tevékenység humán erőforrás oldalát bővíteni szükséges, ezáltal biztonságosan és magas színvonalon ellátható a teljes városi intézményrendszer.

A honlap egy országos felmérésen nagyon jó szakmai értékelést kapott, ennek ellenére (illetve inkább erre alapozva) javasoljuk továbbfejlesztését tartalmi és formai szempontból egyaránt egy komplex szolgáltatást nyújtó információs és közösségformáló koncepció mentén.

3. A pályázati tevékenység folyamata

A pályázati tevékenységek jelenlegi megosztottsága véleményünk szerint előnyökkel nem, bonyodalmakkal és információáramlási, adminisztráció problémákkal biztosan jár az önkormányzat szempontjából, ugyanakkor a feladatok jelentős része változatlanul a hivatalban jelentkezik.

Javasoljuk a tevékenység hivatalba telepítését, önálló törzskari projekt iroda létrehozását.

A változtatás anyagilag nem kerül többre a mostani megoldásnál, szakmai munka és hatékonyság szempontjából pedig biztosan jobb megoldás.

**7. Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése.**

A humán terület vizsgálata és elemzése – jellegének megfelelően – a dokumentumok áttekintésén túlmenően nagyszámú személyes interjú és kérdőív segítségével történt. Az érintett intézmények között, olykor ezen belül szervezeti egységek vonatkozásában is nagyon sokféle észrevétel és javaslat született, melyeket nem lehet egyszerűen összegezni. A területekre és szervezetekre vonatkozó részletes eredményeket, javaslatokat külön tanulmány tartalmazza, itt néhány módszertani és általános bemutatást adunk.

**Módszertanilag**

- az elmúlt években a települési önkormányzatok tekintetében humánpolitikai értelemben is jelentősebb jogszabályi változtatások kerülnek ismertetésre, majd
- a Polgármesteri Hivatal szervezete és munkaköri leírásai tekintetében kerül bemutatásra általános humánpolitikai elemzés, ezt követően
- a fontosabb önkormányzati fenntartású intézmények, illetve gazdasági társaságok közül az alábbiak esetében végzett munkaköri leírás elemzés és létszám-gazdálkodási alapadatok felülvizsgálatáról ad tájékoztatást a tanulmány:

Konecsni György Kulturális Központ, Helytörténeti Gyűjtemény és Tájház  
Városi Könyvtár  
Városgazdálkodási Intézmény  
Gyermekjóléti és Családsegítő Szolgálat  
Kiskunmajsai Városi Óvoda és Bölcsőde

Az elemzés külön kitér a Polgármesteri Hivatal és a vizsgált intézmények dolgozói körében végzett azonos, kötött kérdőíves felmérés eredményeinek elemzésére.

A kérdőív azt volt hivatott feltárni, hogy

- mennyire és milyen formában voltak a dolgozók számára értékelhetők az elmúlt évek szervezeti átalakításai, azaz milyennek értékelik a változásokat,

- mennyire érzékelhető a feladatok átszervezése kapcsán túlterheltség, jelentkezők-e tartós létszámgondok,
- vannak-e belső kezdeményezések a változtatásra, a költséghatékony, de egyszerre minőségi működés elősegítésére, amennyiben igen, milyenek, hogyan szerveződnek.

A kérdőíves felmérés során az egyes intézmények vezető beosztású dolgozói, humánpolitikai vagy személyügyi munkatársai, valamint beosztott pozíciót betöltő dolgozók is egyaránt válaszoltak. Ennek megfelelően széles személyi körből merítettük a válaszokat, amely lehetőséget adott és megalapozta az általánosító következtetéseket a szervezet egészére vonatkozóan.

Az egyes megállapítások kapcsán minden lépésben javaslattétel került megfogalmazásra a tanulmányban konkrét intézkedésre vagy további, meghatározott irányú vizsgálatra, egy további döntés-előkészítés részeként.

A javaslatok tartalmazzák szervezeti átalakítást célzó intézkedésekre vonatkozó felvetéseket, melyektől a szervezeti működés hatékonyságnövekedése, a felelősségi rendszer és a vezetői irányítás letisztulása remélhető és közvetve költségmegtakarítást is eredményezhetnek.

Ugyanakkor bizonyos területeken a létszámgazdálkodás jövője szempontjából fontos észrevételezések is történtek, melyek új munkakörök, illetve, a meglévő feladatkörök más munkaköri tagolására vonatkozó kezdeményezést vetnek fel. Esetenként akár nagyobb szervezeti átalakításra vonatkozó javaslatok is megfogalmazásra kerülnek.

## 8. Összegzés

A pályázat keretében megvalósított tevékenységek eredményeként jelen projekt keretében lehetőség nyílt Kiskunmajsa Városi Önkormányzat számára a szükséges változások felmérésére, megtervezésére, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának a feladatoptimalizálás jegyében.

Olyan lépések megtételének finanszírozása volt biztosított a projekt jóvoltából, amelyek hosszú távon hozzájárulhatnak az Önkormányzat költségcsökkentéséhez, hatékonyságnöveléséhez, módszertani és gyakorlati támogatást nyújtanak az ésszerűség és fenntarthatóság jegyében a megváltozott feladat-ellátási rendben és az új típusú finanszírozási környezetben.

A projekt keretében megvalósított feladatok és hatáskörök átalakítása által megerősítésre került a szervezet felépítése, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztése révén pedig a Polgármesteri Hivatal működésének folytonossága biztosabbá vált.