

## I. PÁLYÁZAT HÁTTERE<sup>1</sup>

**Az önkormányzatok feladatköre, jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-jével**, amikor a járási kormányhivatalok megkezdték működésüket, lezárva a megyei kormányhivatalok megalakulásával megkezdett közigazgatási átalakítást. Ez egyrészt azt jelenti, hogy az önkormányzatok intézmény-fenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorulnak és a polgármesteri hivatalok **tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé fog eltolódni**. A feladatok és hatáskörök átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok fokozott figyelmet fordítsanak a település-menedzsment gyakorlat, valamint a munkatársak ezzel kapcsolatos készségeinek fejlesztésére. Másrészt az átalakuló szervezet felépítésével, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztésével **fontos a polgármesteri hivatalok működésének folytonosságának biztosítása, a folyamatok zökkenőmentes működtetéséhez a működési színvonal és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése** és az ezzel kapcsolatos jó gyakorlatok és módszerek adaptálása az átalakítás során és azt követően.

Fentiekén túl **az önkormányzatok egyre több új feladattal és egyre nagyobb kihívásokkal szembesültek:**

- a világszintű gazdasági recesszió következtében visszaesett gazdasági teljesítményből adódó foglalkoztatási problémák;
- a társadalmi konfliktusok megelőzésének, kezelésének fokozódó szükségessége;
- a lakosságmegtartás kihívásai;
- a humánszolgáltatások újraszervezésének új körülményei;
- az uniós fejlesztési források pályázásához és szakszerű, hosszú távon is hatékony felhasználásához szükséges új feladatkörök;
- bizonyos településméreték esetében (járás, kistérség) komplex szolgáltatások megszervezésének szükségessége akár az államigazgatás rendszerének közvetlen fenntartói szerepvállalásával, akár a civil szféra bevonásával;
- helyi stratégiai programok kidolgozásának egyre növekvő jelentősége (jogsabályi kötelezettség, fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés)

---

<sup>1</sup> Forrás: ÁROP-1.A.5.-2013 Részletes felhívás és útmutató

## II. PÁLYÁZAT CÉLJA<sup>2</sup>

A pályázat a Magyar Programban foglalt célokkal összhangban két célt tűzött ki az önkormányzatok fejlesztése területén:

- **megváltozik az önkormányzatok feladatköre<sup>3</sup>**, amely a polgármesteri hivatalok, az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében is változásokat tesz szükségessé – **a pályázat egyik célja a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.**
- **Az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása** annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt.

## III. PROJEKT CÉLJA

**Az önkormányzati feladat-ellátás változása az elmúlt időszakban Polgár Városát is jelentősen érintette.**

A szociális – és gyámügyi, illetve önkormányzati feladatok (a kapcsolódó feladatellátást biztosító vagyonnal együtt) átadásra kerültek a Hajdúnánási Járási Hivatalnak. Az elsőfokú építésügyi hatósági feladatok a járásszékhely települési önkormányzatának átadásra került, illetve Polgár közigazgatási területén a víziközmű szolgáltatás és kapcsolódó feladatok a HBVSZ Zrt.-nek került átadásra. A Vásárhelyi Pál Általános Iskola és a József Attila Gimnázium és Szakképző Iskola a KLIK fenntartásába és működtetésébe került. *(Ennek személyes tapasztalatait itt érdemes lenne néhány mondatban elmondani.)*

Az ÁROP projekt keretén belül több más, Polgárhoz hasonló méretű várossal összehasonlításban vizsgáltuk, milyen hatékonyságnövelési lehetőségek rejlenek Polgár önkormányzata számára az alap és támogató feladatok ellátásában; vizsgáltuk feladatellátását, górcső alá véve az intézményeit és folyamatait, kiemelt hangsúlyt helyezve a városüzemeltetésre. Többek között vizsgáltuk, hogy a feladat-ellátás változása milyen ésszerű strukturális átszervezést igényel, a szabályzatokban hol von magával változtatási igényt.

---

<sup>2</sup> Forrás: ÁROP-1.A.5.-2013 Részletes felhívás és útmutató

<sup>3</sup> 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

Részletesen a projekt vizsgálati céljai az alábbiak voltak:

- A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak kidolgozása
- Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata
- Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása
- 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
- ÁROP-1.A.2. *A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése* című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata
- Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata
- A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása

#### IV. MÓDSZERTAN

A projekt során többféle módszert ötvöztünk.

- **Interjúk és műhelymunkák**

A hivatali vezetőkkel és intézményvezetőkkel készített személyes interjúk és műhelymunkák során felmérésre kerültek a folyamatok és feladatvégzések módja, illetve átfogó jelleggel az önkormányzati működés áttekintésében volt rendkívüli szerepe a személyes közös munkának. A projekt során folyamatos és rendszeres egyeztetések által a vezetők intenzíven bevonásra kerültek a vizsgálatok során.

- **Dokumentumelemzés és adatbekérés**

Polgár Város költségvetéseinek, beszámolóinak, MÁK részére szolgáltatott adatainak, illetve egyéb pénzügyi és operatív adatainak idősoros vizsgálatát végeztük el, melyek az éveken átívelő tendenciákat rajzolták ki és összegezték.

- **Bechmark elemzések**

Polgár adatainak elemzése önmagában nem mutat relatív tükröt a városvezetésnek, ennek okán hozzá hasonló méretű városokkal hasonlítottuk össze, objektív mutatók és nyilvánosan hozzáférhető államkincstári adatok alapján. Fontos szempont volt, hogy az abszolút értékű mutatók mellett arányszámokat képezve is vizsgáljuk az önkormányzati kiadásokat.

Példaként az alapfeladat ellátás vizsgálata során szakfeladat-bontás mentén vizsgáltuk a feladatcsoportokat, melyeket több dimenzió mentén vizsgáltunk egymással összehasonlításban. Így Polgár városra vonatkozóan nem csupán saját adatai alapján, hanem több hasonló várossal összehasonlításban tudtunk értékelést adni és javaslatot tenni.

V. EREDMÉNYTERMÉKEK

#	Feladatok	Határidő	Eredménytermék	Felhívás és útmutató (ÁROP-1.A.5-2013)	Eredménytermék dokumentum
1.	<b>ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata (1. tevékenység kiírás szerint)</b>	2014. 07.31.	A tevékenység eredményeként 1 db összefoglaló tanulmány jön létre, amely bemutatja a korábbi projekt megvalósulását.	<b>39.o.</b> "Tanulmány, amely bemutatja a korábbi ÁROP 1.A.2 konstrukció keretében támogatott projektben megvalósított fejlesztési intézkedések tartalmát, előfeltevéseit és eredményeit. Amennyiben releváns!"	- <b>ÁROP1.A.2 felülvizsgálata</b>
2.	<b>Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata (2. tevékenység kiírás szerint)</b>	2014. 07.31.	A támogató infrastruktúrát és a szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány (2 db)	<b>40.o.</b> "A pályázó szervnek be kell mutatnia, hogy az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban hogyan változik a feladatellátás rendje a támogató infrastruktúra tekintetében (szerződéses kapcsolatok, kiszervezett és kiszervezhető feladatok)."	- <b>Támogató feladatok ellátása</b> - <b>Támogató infrastruktúra és szerződések vizsgálata</b>
		2014. 07.31.	A megváltozott feladatellátást lekövető szabályzatok (2 db)	<b>40.o.</b> "Olyan jóváhagyott belső szabályzat, vagy meglévő szabályzat módosítása, amely a törvényi változások kapcsán megváltozott feladatellátást humánpolitikai szempontból leköveti (bemutatja a megváltozott jogköröket, hatás-és döntési jogköröket, aláírás rendjét, helyettesítés rendjét stb.)"	- <b>Iratkezelési szabályzat módosítási javaslatok</b> - <b>Szerződéskötési szabályzat</b>
		2014. 07.31.	Intézményirányítási modell az önkormányzatra és az intézményrendszerre (összesen 2 db)	<b>40.o.</b> "A pályázó szervnek olyan intézményirányítási modellt kell kidolgoznia, vagy a meglévőt dokumentáltan felülvizsgálnia, amelyben a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kerülnek kidolgozásra."	- <b>Intézményirányítási modell I. (Hivatali struktúra vizsgálata)</b> - <b>Intézményirányítási modell II. (Gazdasági társaságok vizsgálata)</b>
		2014. 07.31.	Intézkedési terv (1 db)		<b>Intézkedési tervek</b>

**POLGÁR VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE**  
**ÁROP-1.A.5 – 2013 – 2013 - 0032**

#	Feladatok	Határidő	Eredménytermék	Felhívás és útmutató (ÁROP-1.A.5-2013)	Eredménytermék dokumentum
3.	<b>A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása (3. tevékenység kiírás szerint)</b>	2014. 05.11.	A hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (1 db)	<b>3. tevékenység:</b> A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása. A tevékenységet a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül kell megvalósítani. <b>40.o.</b> "A pályázó szerv által elkészített tanulmány, amely bemutatja az önkormányzat költségcsökkentésének és hatékonyságnövelésének lehetőségeit rövid- közép- és hosszú távon, valamint meghatározza a beavatkozás fókuszpontjait."	<b>- Alapfeladat ellátásában rejlő hatékonyságnövelés lehetőségei</b>
		2014. 05.11.	Intézkedési terv (1 db)		<b>Intézkedési terv</b>
4.	<b>Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása (4. tevékenység kiírás szerint)</b>	2014. 06.30.	A hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (1 db)	<b>4. tevékenység:</b> 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. <b>40.o.</b> "A pályázó szerv által elkészített tanulmány, amely bemutatja az önkormányzat költségcsökkentésének és hatékonyságnövelésének lehetőségeit rövid- közép- és hosszú távon, valamint meghatározza a beavatkozás fókuszpontjait."	<b>- Feladat-ellátási és finanszírozási terv</b>
		2014. 06.30.	Intézkedési terv (1 db)		<b>Intézkedési terv</b>
5.	<b>Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata (10. tevékenység kiírás szerint)</b>	2014. 06.30.	A folyamatok fejlesztésének lehetőségeit bemutató tanulmány (1 db)	<b>10. tevékenység:</b> Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; <u>három kiválasztott folyamat</u> átszervezése, optimalizálása. Folyamatok átszervezése abban az esetben támogatható, amennyiben azok eredményeként a folyamatok erőforrás-igénye csökken.	<b>- Étkeztetés, - Városüzemeltetés, - Szerződéskezelési folyamat</b>

**POLGÁR VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE**  
**ÁROP-1.A.5 – 2013 – 2013 - 0032**

#	Feladatok	Határidő	Eredménytermék	Felhívás és útmutató (ÁROP-1.A.5-2013)	Eredménytermék dokumentum
		2014. 06.30.	Intézkedési terv (1 db)		<b>Intézkedési terv</b>
6.	<b>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 (12. tevékenység kiírás szerint)</b>	2014. 07.31.	A humán-erőforrás gazdálkodást bemutató összefoglaló tanulmány (1 db)	<b>12. tevékenység:</b> 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	<b>- Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás (Hivatali és intézményi létszám vizsgálata)</b>
		2014. 07.31.	A fejlesztési javaslatokat tartalmazó intézkedési terv (1 db)		
7.	<b>A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása (13. tevékenység kiírás szerint)</b>	2014. 10.31.	Projektértekezletek minden érintett részvételével (szükség szerint, de legkevesebb 2 hetente)		
		2014. 10.31.	A projekt előrehaladásának beszámolója (hetente, írásos formában, az előre megadott adattartalommal)		
		2014. 10.31.	A rendszeres fórumok mellett a külső szakértők folyamatos rendelkezésre állást biztosítanak (telefonon, e-mailben, szükség szerint személyesen), amelyet a velük megkötendő szerződés is tartalmaz		