

**KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)**

Projekt címe: „Körmend Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése”

Projekt azonosítószáma: ÁROP-I.A.5-2013-2013-0062

Elnyert támogatás: 21.807.509 Ft.

Projekt megvalósításának időtartama: 2013.12.01-2014.12.31.

A projekt indokoltsága

Körmend városa az Integrált városfejlesztési stratégiájában vázolta fel a település jövőképét, amelyben meghatározta, hogy célja az identitás növelésének, a funkcionális gazdaság megőrzésének és térbeli kiterjesztésének, az élhetőség javításának, a társadalmi és térbeli kohézió erősítésének stratégiája, melynek elsődleges célja a városközpont főtérének fejlesztésével elindítani a város komplex turizmus fejlesztési programját, ezzel megteremtve a lehetőségét a városközpontoz tartozó további fejlesztések összekapcsolására. Körmend város átfogó célja, hogy a társadalmi-gazdasági szerkezetének fejlesztése a város egyedi adottságainak kihasználása révén, melynek eredményeképpen a város dinamikusan fejlődő, önálló identitással rendelkező térségi központtá válik.

Az Integrált városfejlesztési stratégiájában kistérségi szerepét is kiemelte. Meghatározva, Körmend helyét a régióban. Körmend vonzáskörzete bőven túlnyúlik a kistérségi határokon és kiterjed az Őrség szinte teljes területére, valamint a Rába völgy településeire is. Ez annak a következménye, hogy az Őrség területe mind a mai napig központhiányos. A városnak regionális szerepköre jelentős, a Körmendi Járási Hivatal a megye 2. legnagyobb kiterjedésű (illetékességű) hivatala. A legközvetlenebb, legszerveesebb kapcsolatrendszert a város számára közvetlen vonzáskörzete, a kistérség jelenti. Körmend városa három kistérségi társulásnak is tagja, ebből kettőnek a vezetője a körmendi polgármester.

Körmend legfontosabb társulása a Körmend és Kistérsége Önkormányzati Társulás: 25 tagja van (A körmendi kistérség települései: Csákánydoroszló, Daraboshegy, Döbörhegy, Döröske, Egyházashollós, Egyházasarádóc, Halastó, Halogy, Harasztifalu, Hegyháthodász, Hegyhátsál, Katafa, Kemestaródfa, Körmend, Magyarnádalja, Magyarszecsőd, Molnászecsőd, Nagykölked, Nagymizdó, Nádasd, Nemesrempehollós, Pinkaminszent, Rádóckölked, Szarvaskend, Vasalja). Ez a kistérségi társulás tartja fenn a Szociális Szolgáltató és Információs Központot, amely ellátja és a térségben biztosítja a szociális feladatok hatékony megvalósítását (házi segítségnyújtás, étkeztetés, nappali ellátása időseknek, fogyatékosok nappali ellátása stb.). Ellátja továbbá a kistérség házi orvosi ügyeleti feladatok szervezését, valamint területfejlesztési integrált feladatokat.

Körmend tagja és vezetője a Körmend és Mikrotérsége Köznevelési Intézményfenntartó Társulásnak. Ennek a társulásnak 11 település a tagja. Ez a köznevelési intézményfenntartó társulás látja el a Batthyanyé Coreth Mária Óvoda és tagóvodája (a Dienes Lajos Utcai

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

Tagóvoda), valamint a Mátyás Király Utcai Óvoda és Bölcsőde intézmény és annak tagintézményei (horvátánadaljai óvoda, molnaszecsődi óvoda, egyházashollósi óvoda és a körmendi bölcsőde) fenntartását. A város térségi szerepkörének erősítése elengedhetetlen a kitűzött célok megvalósítása érdekében. A bölcsődei, óvodai, szociális és gyermekjóléti ellátások biztosítása, a turisztikai kínálat bővítése, közös hatékonyságnövelő intézkedések terén Körmend városa kezdeményező szerepet tölt be.

Körmend tagja a Nyugat-dunántúli Regionális Hulladékgazdálkodási Társulásnak is. Ez egy Vas megyei társulás, tagja minden vas megyei település. A Társulás egy komplex hulladékprojektre jött létre. Ennek keretében Körmenden hulladékudvar létesül és új hulladékgyűjtő szigetek épülnek meg, illetve lakosság részére biztosításra kerül a komposztálás lehetősége, ennek feltételei.

Körmend város és térsége kulturális életének központi szerve a Körmendi Kulturális Központ, Múzeum és Könyvtár, amely egy komplex kulturális intézmény. Az intézmény közfeladat keretében a múzeum intézményegysége tekintetében

- a múzeum intézményegysége tekintetében gondoskodik a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény 37/A. §, 42.§, 46.§-a alapján a kulturális javak meghatározott anyagának folyamatos gyűjtéséről, nyilvántartásáról, megőrzéséről és restaurálásáról, tudományos feldolgozásáról és publikálásáról, valamint kiállításokon és más módon történő bemutatásáról, közművelődési és közgyűjteményi feladatok ellátásáról.
- a közművelődési intézményegysége tekintetében ellátja a helyi önkormányzat feladatkörébe tartozó helyi közművelődési tevékenységet, az ehhez kapcsolódó szervezési, lebonyolítási feladatokat, öntevékeny, önképző, szakképző tanfolyamokat szervez, feltárja a település környezeti, szellemi, művészeti értékeit, hagyományait, támogatja az ismeretszerző, amatőr alkotó, művelődő közösségek tevékenységét, biztosítja a szabadidő kulturális célú eltöltésének feltételeit.
- a könyvtár intézményegysége tekintetében ellátja az általa kezelt könyvgyűjtemény kezelését fejlesztését, és információellátási feladatokat.

Körmend város Önkormányzata 2013. március 1-étől közös önkormányzati hivatalt tart fenn Csákánydoroszló Község Önkormányzatával Körmendi Közös Önkormányzati Hivatal néven. A Közös Hivatal felállítása számos kérdést vet fel, melyek ma még rendezetlenek. Át kell gondolni a folyamat-racionalizálás lehetőségeit és mikéntjét, a FEUVE rendszert egységesíteni és újraszabályozni kell. Az ÁROP pályázat keretében élni szeretnénk azzal a lehetőséggel, hogy egy szakmai felmérés során, különösen pénzügyi szakemberek bevonásával kerüljön sor a legszükségesebb lépések és legfontosabb területek áttekintésére.

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

Körmendi Közös Önkormányzati Hivatal a járási törvény nyomán szükséges első lépéseket megtette belső szervezetrendszerének átalakítása érdekében, ennek áttekintése, finomhangolása szükséges. A közfeladatok ellátása során átgondolásra érdemes, hogyan tud a modern elveknek és elvárásoknak megfelelően a városlakók által megbecsült, könnyen elérhető és hatékonyan reagáló szervezetté továbbfejlődni.

A településüzemeltetési feladatokat ellátó Körmend város Gondnoksága kilépett a hagyományos műszaki „gamesz” szerepkörből. A közfeladatok ellátása során alapfeladata a város működtetése, azaz a közterületek tisztán tartása, hó-és jégmentesítés, közterületi hulladék elszállítása, ágak metszése, kóbor ebek befogása, kátyúzás, parlagfűirtás stb. Ez a költségvetési szerv adja bérbe az önkormányzati lakásokat, üzleteket és ingatlanokat, valamint szántókat is. A közfeladatok ellátása során átgondolásra érdemes, hogyan tud a modern elveknek és elvárásoknak megfelelően a városlakók által megbecsült, könnyen elérhető és hatékonyan reagáló szervezetté továbbfejlődni. Rugalmas szakmai és funkcionális együttműködés szükséges az önkormányzat kulturális intézményei, valamint e területtel is foglalkozó gazdasági társaság között. Körmend város Gondnoksága ellátja az összes iskolában (3 általános iskola és egy tagiskola) a takarítási feladatokat, illetve biztosítja az iskolákban és az óvodákban a karbantartást, fűnyírást, hóeltakarítást stb. Ezáltal a saját bevételek növelése mellett a feladatok egymás közötti átrendezése, profiltisztítás is átgondolásra érdemes.

A feladatellátás mikéntjének vizsgálata magában rejti a belső struktúra kialakításának, külső szereplők tevékenységének a vizsgálatát, a folyamat egységessége kialakításának lehetőségét. A feladat kiszervezés terén elmondható, hogy a köznevelési feladatok állam és önkormányzatok közötti megosztása során az ingatlankezelési feladatok az önkormányzatnál maradtak, az intézményfenntartás a 3 körmendi általános iskola és egy tagiskola, valamint a városi Gimnázium (Kölcsey Ferenc Gimnázium) és a városi Szakközépiskola (Rázsó Imre Szakközépiskola) a KLIK hatáskörébe került 2013. január 1. napjával.

Az önkormányzati költségvetési szervek köre az általános iskolák távozásával jelentősen csökkent. Ezek mellett kiszervezésre került számos feladat, melyet részletesen a 2. pontban mutat be a szakmai anyag. A településüzemeltetési feladatokat ellátó Városgondnokságnak modern elveknek megfelelően a városlakók által megbecsült, könnyen elérhető és hatékonyan reagáló szervezetté kell válnia.

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

Szakmai tartalom

Kötelező feladatok:

I. ÁROP-I.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata.

Továbbiakban I. **ÁROP-I.A.2 felülvizsgálata**

A Magyar Program (12.0 verzió) „szervezet beavatkozási területéhez” kapcsolódó intézkedés részeként a projektgazdának köteles átvizsgálni az ÁROP-I.A.2 pályázatban megvalósított intézkedéseket.

A tevékenység kimeneteként kötelezően elkészítendő tanulmány fontos visszajelzést ad a korábbi, a jelenlegi céloknál szűkebb területen, a polgármesteri hivatalnál végrehajtott változtatások eredményéről, egyben támpontokat ad az „uniformizált megoldások” végrehajthatóságáról és egyben segíthet az egyedi átalakítási lépések megtervezésében.

A szakmai tevékenység kivitelezése során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- **Elemzési szakasz:** Első lépésben az elkészült vonatkozó dokumentumok, tanulmányok összegyűjtése és tüzetes felülvizsgálata történik. A dokumentumelemzés során azonosításra majd ezt követően összevetésre került a múlt és a jelen állapot. A dokumentumelemzéssel párhuzamosan a tevékenységbe bevont szakértők interjúkat készítenek azokkal a hivatali valamint intézményi vezetőkkel akik érintettek voltak a pályázatnak. Az interjúk célja, hogy a jelenállapothoz további információ álljon rendelkezésre, valamint a mérhető adatokon túl a személyes véleményekből is merítkezzünk.
- **Mérés és összehasonlítás:** A kiemelt indikátorok, megváltozott folyamatok működésének szükség esetén újbóli mérése, és összevetése a kiindulási állapottal. Ez a tevékenység eredményezi a változási mutatószámokat. Amennyiben egy indikátor nem, vagy jelentős embernap ráfordítással mérhető csak, úgy ahol lehetséges ezek beépülnek jelen pályázat további fejlesztési elemeibe.
- **Értékelés:** A változási mutatószámok vezetői értékelése egy közös értekezlet során. Ennek célja, hogy megállapításra kerüljön mely intézkedések miként valósultak meg, mi volt a siker tényezője, mi akadályozta esetlegesen a megvalósulást.
- **Hatásvizsgálat elkészítése:** Az összegyűjtött információk alapján a bevont szakértők elkészítenek egy hatásvizsgálati tanulmányt.

**KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)**

Kimenete: **Korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány –
Monitoring mutató**

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

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.

Továbbiakban **2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata**

A feladatellátás mikéntjének vizsgálata magában rejti a belső struktúra kialakításának, külső szereplők tevékenységének a vizsgálatát, a folyamat egységessége kialakításának lehetőségét.

A településüzemeltetés az önkormányzatok legfontosabb feladatává vált, ezért az önkormányzat működését és hatékonyságát ezen lehet leginkább lemérni. Az önkormányzat érdeke, hogy a gyakorlatban jól megvalósítható javaslatokat kapjon a Városgondnokság lakosság általi elérhetőségének javításával, integrált ügyfélszolgálatának működésével kapcsolatban, ide értve a helyi közút-, park- és játszótérfenntartást, kátyúkat, allergén gyomnövényeket, köztisztaságot, közvilágítást, horgászatot, strandfenntartást, gyepmesteri feladatokat, valamint parkolást érintő kérdéseket. Visszakereshető formában érdemes rögzíteni a bejelentések idejét, tartalmát és a megtett intézkedéseket.

Az új önkormányzati struktúra egyik talpköve a településüzemeltetés. Ennek letéteményese a Városgondnokság, kisebb mértékben az önkormányzati hivatal Városfejlesztési Irodája. Itt felmerül a kérdés az összevont struktúra hatékonyabban működhet-e. Ez az összevont struktúra az önkormányzati hivatal vagy önálló költségvetési szerv vagy gazdasági társaság keretei között működtethető-e kisebb költségáfordítás mellett.

A jelenleg a településirányítás szereplői egymás mellett, néha egymást akadályozva járnak el ugyanazon ügyekben. Az egyértelmű folyamatokra lebontott településüzemeltetés-irányítási modell kidolgozása minden szereplő érdeke. A településfejlesztésért- és üzemeltetésért felelős személyeket olyan helyzetbe kell hozni, hogy a közvetlen irányításuk alá eső szervezeti egységek és intézmények munkája során a felelősségi körök, az utasítási lánc egyértelmű legyen a probléma észlelésétől, a megtett intézkedésen át a végrehajtás ellenőrzéséig.

A Városgondnokság településüzemeltetési feladatait abból a szempontból is elemezni szükséges, hogy egyes területek (zöldterület rendben tartás, közútfenntartás, szökőkút fenntartás, stb.) saját tevékenysége keretei között vagy külső szereplők bevonásával, esetleg a kettő okos kombinációjával gondozhatóak megfelelően.

A Körmenyi Közös Önkormányzati Hivatal 2013. március 1. napjától kezdve működik. Két Önkormányzat (Körmenyi városa és Csákánydoroszló Község) tartja fenn önkormányzati szuverenitásuk megőrzése mellett. A közös hivatalfenntartás számos, ma még rendezetlen

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

kérdést vet fel, amiket a pályázat keretében kezelni kívánunk. Egységesíteni kell a FEUVE rendszert, át kell vizsgálni a csákánydoroszlói kirendeltség működésének folyamatát, a lehetséges beavatkozási területeket különösen a pénzügyi igazgatás körében. El kell jutni oda, hogy az átfedések megszűnjenek és a csákánydoroszlói kirendeltség is ki tudja használni azon tapasztalatokat, amikkel Körmen városa már rendelkezik, különösen a pénzügyi könyvelést illetően, mely minden munka meghatározó részének tekinthető.

A támogató infrastruktúra kapcsán elmondható, hogy jelenleg az önkormányzatnak speciális informatikai vezetői információs rendszere nincs, de a hivatal számítógépes hálózatához való intézményi hozzáféréssel jelentős működési hatékonyság lenne elérhető. Ez különösen igaz a projektekre, amiben ha intézmény is érintett, nehézséget okoz a projekt végrehajtása, mert az intézmények nem látják a projekt során keletkező iratokat, így minden információt úgy kell egyenként megszerezniük. Egy közös hálózat használása esetén mindenki hozzáférhetne az említett példánál maradva a projekt végrehajtás során keletkező iratokhoz, ezzel jelentős idő- és energia-megtakarítás érhető el.

Ahogy már a projekt indokoltságánál jeleztük az összes közszolgáltatást már kiszerveztük. Így kiszervezésre került az étkeztetés, azaz az intézményekben nincs saját konyha, hanem a Sodexo Kft. látja el az étkeztetést az óvodákban, bölcsődében, iskolákban.

Kiszervezésre került továbbá a temetőfenntartás, e munkákat szerződés alapján a Kovácsik és Társa Kft. végzi. A hulladék elszállítását és ártalmatlanítást a Müllex Kft látja el Körmenben. A vízközmű vagyron üzemeltetését (víz és szennyvíz) a Vasivíz Zrt. végzi, melyben Körmen váross önkormányzata is tulajdonos. A világító lámpatestek karbantartását a Villkász Kft. végzi, egyszerű szerződéskötéssel.

Az Önkormányzat alábbi gazdasági társaságokkal áll jelenleg szerződéses kapcsolatban (csak a főbbek említve):

1. Vasivíz Zrt: szerződés alapján ellátja a teljes vízközmű vagyron (víz és szennyvíz) üzemeltetését a városban.
2. Müllex Kft: szerződés alapján ellátja a hulladékszállítását a városban.
3. Sodexo Kft: szerződés alapján ellátja az étkeztetést a város összes intézményében
4. Kovácsik és Társa Kft: szerződés alapján ellátja a temetőüzemeltetést a városban.
5. Villkász Kft: szerződés alapján ellátja a közvilágítási lámpatestek karbantartását a városban
6. GDF Suez: szerződés alapján biztosítja a gázszolgáltatást az intézményekben
7. Régióhő Kft. : ellátja a távhőszolgáltatást az intézményekben. Ez az Önkormányzat meghatározó tulajdoni részesedésével működő cég.
8. EON: biztosítja az áramszolgáltatást a városban.

E körben a projekt során cél a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata a további költségcsökkentés szempontján keresztül pl. árversenyeztetés útján a gazdasági társaságok esetében lehetséges-e. További távlati cél a projektírás, menedzselés kiszervezése. A pályázó

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

úgy véli, hogy 2014-2020 között az önkormányzati források megteremtése meghatározóan projekteken keresztül fog történni, az állam kivonul az önkormányzati fejlesztések finanszírozásából. Mindezt alátámasztja az is, hogy olyan törvényi szabályozást teremtett az állam (csak Kormányengedéllyel vehető fel hitel), ami szintén azt sugallja, hogy egyedüli forrásteremtésként a pályázatokra számíthatnak az Önkormányzatok.

A szakmai tevékenység kivitelezése során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- **Önkormányzati feladatok felmérése, rendszerbe helyezése:** A rendelkezésre álló lehetőségek számbavétele, letisztázása abból a célból, hogy világos legyen az érintett gazdasági társaságok hatásköre, feladataik átfedése, az ezekkel kapcsolatos folyamatok ütközése, kapcsolódása, összefonódása, valamint ezeket szolgáló támogató infrastruktúra.
A tevékenység során létrejön egy feladat-és folyamat térkép, és ennek jelenlegi lefedettsége.
- **Vezetői konzultációk:** Az elvárások és igények pontos definiálása a szakmai feladat érintettjeivel, célmeghatározás, problémaészlelés céljából. Ezeknek a találkozónak a célja a közös gondolkodás kialakítása, érdekegyeztetések, lehetőségek feltárása. A konzultációk során egyéni interjúk, páros illetve csoportos találkozások lesznek annak függvényében hogy a felmerülő kérdésekben kik a szereplők. A konzultációk eredménye hogy összegyűjtjük a lehetőségeket, veszélyeket és kockázatokat. Különös figyelmet kapnak a következők: Gazdasági társaságok ellenőrzésének folyamata; Költségcsökkentési lehetőségek; Városgondnokság és az önkormányzati hivatal Városfejlesztési és Építéshatósági iroda strukturális összevonási megfontolásai; Városgondnokság ügyfélszolgálatának átgondolása.
- **Tanácsadási háttérmunkák:** Az összegyűjtött információk alapján koncepciókat fogalmaz meg a külső szakértő. Ezeket a koncepciókat véleményezésre elküldi a Projektgazdának. Több körös egyeztetést követően a felek véglegesítik a koncepciót és operatív javaslatokat.
- **Operatív végrehajtási terv, megállapodások:** Az előző tevékenység során létrejött koncepció és javaslatgyűjtemény megvitatására műhelymunka keretében összegyűjtjük a tervezet által érintett feleket. A műhelymunka tárgya a vitás pontok tisztázása, a koncepciók közös megvitatása és operatív végrehajtási terv (továbbiakban akcióterv) megfogalmazása valamint az érintettek általi jóváhagyása. Az akcióterv tartalmazza a pontos megállapodást, az intézkedésben érintett szereplőket, az akció

**KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)**

esetleges mérföldköveit, beszámolási határidőket valamint az adott akcióért kinevezett felelős megnevezését.

A felvázolt támogató infrastruktúra a 6. pontban részletezett Vezetői Információs Rendszer (VIR) modell megvalósításának egyik alapköve lesz.

Az akciótervbe foglalt lépések nyomon követését mind a Projektgazda kijelölt felelőse, mind a tevékenységben részt vevő külső szakértők végzik.

Kimenete: Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány; Intézményirányítási modell– Monitoring mutatók

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

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. A tevékenységet a projekt kezdetétől számított 6 hónapon belül kell megvalósítani.

Továbbiakban: **3. Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly**

Az önkormányzat elsődleges célként határozta meg a 2013. évi költségvetése során az intézményhálózat és az Önkormányzati Hivatal működésének fenntartását. Ennek érdekében az előző évekhez képest jelentős kiadáscsökkentésre került sor.

További célként határozták meg az előző években már megkezdett, folyamatban levő beruházások és pályázatok sikeres befejezését.

A költségvetési szervek gazdasági integrációja nyomán gazdálkodó szervezettel egyedül a Körmentői Közös Önkormányzati Hivatal rendelkezik, amely munkamegosztási megállapodás alapján a következő önkormányzati intézmények pénzügyi-gazdasági feladatait látja el:

- a) Körmentői Kulturális Központ, Múzeum és Könyvtár.
- b) Körmentői város Gondnoksága, rajta keresztül a 3 általános iskola és egy tagiskola működése kapcsán keletkező számlák könyvelése, pénzügyek intézése
- c) Batthyányiné Coreth Mária Óvoda: egy tagóvodája is van, a Dienes Lajos Utcai Tagóvoda.
- d) Mátyás Király Utcai Óvoda és Bölcsőde: az alábbi tagintézményei vannak: horvátnádaljai óvoda, molnaszecsődi óvoda, egyházashollósi óvoda és a körmentői bölcsőde.
- e) Szociális Szolgáltató és Információs Központ

A közszolgáltató-tevékenység integrációja szintén megtörtént. A Körmentői Szociális Szolgáltató és Információs Központ körmentői telephelyein a szociális és gyermekjóléti, és bentlakásos szakosított ellátások széles skáláját nyújtja.

Az óvodai integrációt követően a Körmentői és Mikrotérsége Köznevelési Intézményfenntartó Társulás 1 központi óvodában, 3 tagóvodában és 1 bölcsődében lát el köznevelési feladatokat.

Az Önkormányzat 3 jogi személyiségű társulásnak a tagja:

I. Körmentői és Kistérsége Önkormányzati Társulás: 25 tagja van. Ez tartja fenn a Szociális Szolgáltató és Információs Központot, és biztosítja ezáltal a szociális és gyermekjóléti szolgáltatások nagyon széles körét a 25 település részére olyan mértékben, ahogy azok igénylik. Ellátja továbbá a háziorvosi ügyeleti feladatok szervezését, és területfejlesztés van még megjelölve a feladatai közt.

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

2. Körmend és Mikrotérsége Köznevelési Intézményfenntartó Társulás: ez tartja fenn a 2 óvodát és azok tagóvodáit. 11 település a tagja.

3. Nyugat-dunántúli Regionális Hulladékgazdálkodási Társulás: ez egy megyei társulás, amely egy komplex hulladékprojektre jött létre. Ennek keretében Körmenden hulladékudvar és új hulladékgyűjtő szigetek épülnek, valamint lakossági szinten biztosítva lesz a komposztálás technikai feltétele.

A jelenlegi intézményirányítási modell a következő: Körmenden egy önállóan működő és gazdálkodó intézmény van, a Körmendi Közös Önkormányzati Hivatal. A Hivatalt Körmend városa és Csákánydoroszló Község közösen tartja fenn 2013. március 1-étől kezdődően. Az Önkormányzat további két intézménye (Körmendi Kulturális Központ, Múzeum és Könyvtár és Körmend város Gondoksága) csak önállóan működő, de nem önállóan gazdálkodó, gazdálkodásukat a Hivatal végzi. A költségvetés kontrollrendszere nagyon jó, ennek köszönhetően évek óta működési hiány nélkül működik a város. Az Önkormányzat, mint intézményfenntartó biztosítja az intézmények költségvetését, és a Hivatal, mint az Önkormányzat végrehajtó szerve figyeli a költségvetési fegyelem megtartását. A kötelezettségvállalás szigorú rendben zajlik, így a költségvetési egyensúly működési oldalon tartható.

Az új feladat-ellátási elvárásokból önkormányzati szinten az alábbiakat tapasztaljuk: a Járási hivatalok és a Klebersberg Intézményfenntartó Központ létrehozásával az önkormányzatoktól elvették az államigazgatási és az oktatási feladatokat. Ugyanakkor minden más önkormányzati feladat megmaradt. Önkormányzatnak az állam jól érzékelhetően azt a szerepet szánja, hogy valóban azon feladatokat lássa csak el, ahova már az állam a helyi sajátosságok miatt nem avatkozhat be, vagyis amely feladatok klasszikus önkormányzati feladatok (útfenntartás, temetőüzemeltetés, közvilágítás, lakáshelyzet kezelése, segélyezés stb.) Minden más feladatot elvon az állam és központi irányítás alá helyez.

Mindez az Önkormányzattól azt várja el, hogy felkészüljön arra, hogy a jövőben csak alapfeladatokat lát el, és minden más, egyéni elképzeléséhez pályázati forrásból jut majd fedezethez.

A változás szükségességét abban látjuk leginkább ezért, hogy olyan pályázatíró és menedzselő csapatot állítsunk fel a városban, ami képes lesz munkájával a 2014-2020 ciklusban megteremteni a hiányzó önkormányzati forrásokat. Úgy véljük, hogy az átalakuló rendszerben erre kell koncentrálni. Ennek megfelelően ki kell dolgozni azon csapat felállításának feltételeit, amellyel meg tudunk felelni az új finanszírozási struktúrának.

A költségvetési hatékonyságnövelés lehetőségeinek felmérése és stratégiájának kidolgozása több területet érint. Időszerű új vagyongazdálkodási program elfogadása, a korábbi felülvizsgálata. Ennek során világossá kell válnia, mely vagyonelemek hasznosításából származhat bevétel-növekedés, és mely külső szereplők bevonásával lehet a vagyonszámvetés fenntartási

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

költségeket csökkenteni. Mely közszolgáltatásokra érdemes kizárólagos vagy többségi tulajdonú önkormányzati gazdasági társaságot létrehozni vagy megvásárolni. Hol szükséges a folyamatok támogatásának javítása, egyszerűen kezelhető nem lakáscélú helyiség, közterület-használati, szociális bérlakás nyilvántartó rendszerek bevezetése, amely ütemezetten tartalmazza a használt vagyontárgy paramétereit, használat időtartamát, ellenértékét, lejárt követeléseket, felhalmozott közüzemi tartozásokat, elősegítve a lejárt hátralékok csökkentését.

Hol szükséges a pénzügyi tervezési folyamatokba beavatkozni, hogy a valós forrásigénynek megfelelő költségigények álljon a döntéshozók rendelkezésére? Mennyiben segítheti a költséghatékonyságot egy egységes (pénzügyi, beruházási és vagyongazdálkodási) gazdálkodó szervezet létrehozása a polgármesteri hivatalon belül, amely a pénzügyi folyamatokat a tervezés fázisától a bevételek és kiadások teljesítéséig nyomon követi? Ennek megvalósításához milyen változtatások szükségesek a folyamatleírásoktól a gazdálkodó szervezet ügyrendjének felülvizsgálatáig?

A költségvetési helyzet, finanszírozási struktúra és a vagyongazdálkodási program vizsgálata célszerű lehet abból az aspektusból,

- milyen vagyonelemek hasznosításából származhat bevétel-növekedés,
- milyen külső szereplők bevonásával lehet a vagyonfenntartási költségeket csökkenteni,
- milyen közszolgáltatásokra érdemes kizárólagos vagy többségi tulajdonú önkormányzati gazdasági társaságot létrehozni, a jelenleg működő gazdasági társaságok által ellátott közfeladatok áttekintése,
- hol szükséges a folyamatok támogatásának javítása, egyszerűen kezelhető vagyon-nyilvántartó rendszerek bevezetése, amely ütemezetten tartalmazza a használt vagyontárgy paramétereit, használat időtartamát, ellenértékét, lejárt követeléseket, felhalmozott közüzemi tartozásokat, elősegítve a lejárt hátralékok csökkentését,
- hol szükséges a pénzügyi tervezési folyamatokba beavatkozni, hogy a valós forrásigénynek megfelelő költségigények álljanak a döntéshozók rendelkezésére,
- mennyiben segítheti a költséghatékonyságot egy egységes (pénzügyi, beruházási és vagyongazdálkodási) gazdálkodó szervezet létrehozása a polgármesteri hivatalon belül, amely a pénzügyi folyamatokat a tervezés fázisától a bevételek és kiadások teljesítéséig nyomon követi,
- ennek megvalósításához milyen változtatások szükségesek a folyamatleírásoktól a gazdálkodó szervezet ügyrendjének felülvizsgálatáig,

A szakmai tevékenységek a következők szerint valósulnak meg:

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

- **Vezetői konzultációk:** Egyéni, csoportos, illetve műhelymunka jellegű konzultációk probléma azonosítás és pontosítás céljából. A közös műhelymunka során a szakmai programpont által érintett szereplők bevonásával kirajzolódik egy probléma és lehetőségterkép. A feladat során átvizsgálásra kerül a Projektgazda meglévő vagyongazdálkodási programja, költségvetése, valamint a kijelölt folyamatok átvizsgálása. Ez adja a bemenetét a további feladatoknak. A vizsgálat kiterjed az indokolásban megfogalmazott kérdésekre, különös tekintettel:
 - vagyongazdálkodás program, éves költségvetés vizsgálata,
 - folyamatok támogatásának javítására javaslatok,
 - pénzügyi tervezési folyamatok átgondolása;
 - egységes gazdálkodó szervezet létrehozásának előnyei és hátrányai;
 - közszolgáltatási feladatok áttekintése,
 - a jelenlegi gazdálkodó szervezetek által ellátott közfeladatok, önként vállalat feladatok átgondolása költséghatékonysági szempontból.
- **Tanácsadási háttérmunkák:** Az előzetesen összegyűjtött és egyeztetett lehetőségeket külső szakértő dolgozza ki, finomhangolja, előkészíti a rendszerbe történő beillesztését. Ez a tevékenység esetenként további egyeztetésekkel jár a tanácsadó, valamint a feladat további szereplői között pontosítás, információgyűjtés céljából.
- **Vezetői műhelymunka:** Az előkészített koncepciók validitás vizsgálata, kivitelezhetősége egy újbóli műhelymunka keretein belül az érintettek bevonásával. A műhelymunka célja reális és kivitelezhető akciótervek megfogalmazása, azok erőforrás igényeinek feltárása, és a felelősök, határidők meghatározása.
- **Tanácsadási háttérmunkák:** A műhelymunka által létrejött kimenetek (jegyzőkönyv, akciótervek) képezik az alapját a további tanácsadói háttérmunkának, amely során létrejön a jóváhagyott pontokat összefoglaló tanulmány, amely különös hangsúlyt fektet a fejlesztési terv szükségességének indokolásában megfogalmazott kérdéseire.

Az akciótervbe foglalt lépések nyomon követését mind a Projektgazda kijelölt felelőse, mind a tevékenységben részt vevő külső szakértők végzik.

Kimenete: **Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány** – Monitoring mutató

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

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

Továbbiakban: **4. Szociális szolgáltatókkal kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása**

A 3. pontban ismertetett szociális feladatokat ellátó intézmények struktúrája alapján az intézmények gördülékenyebb működtetése nagyban hozzájárul az Önkormányzat „jó gazda” szerepének erősödéséhez, közvetetten pedig a lakosság felé nyújtott intézményi szolgáltatások minőségi javulásához.

Az intézményekkel való kapcsolattartás és adatszolgáltatás folyamatának átalakítása felgyorsítja az intézmények és az Önkormányzati Hivatal, illetve az önkormányzatok közötti ügyek intézését, amely lehetővé teszi a hatékonyabb intézményi működést. Az információáramlás nem megfelelő, és ez rengeteg időt vesz el a munkatársak napi munkaidejéből. Egy-egy információért sokszor több embert is fel kell hívni, utol kell érni, ami így egy naptól akár órákat is igénybe vehet, ha különböző ügyekben egyszerre válik szükségessé az információk tömkelege.

Fejleszthető területként a már említett információakadást tartom, hiszen az intézményvezetőknek folyamatosan adatszolgáltatást kell biztosítanunk intézményük költségvetésének aktuális helyzetéről, hiszen ők erre nem, vagy nehézkesen látnak rá, holott a tervezhetőséghez azért szükség lenne információkra.

Az adatszolgáltatás kapcsán fontos a minőségi szempont, így az intézmények és az önkormányzat – illetve szervezeti egységei – közötti kapcsolattartási és adatszolgáltatási folyamatokat nem csak idői, hanem minőségi szempontok mentén kívánjuk felülvizsgálni. Önkormányzat könyvelői programmal dolgozik, amely hatékony, ezért azt ki kívánjuk terjeszteni a Körmend város Gondnoksága és a Körmendi Kulturális Központ, Múzeum és Könyvtár szintjére is.

A szakmai tevékenység kivitelezése során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- **Helyzetelemzés:** Az első lépés a fejlesztési elembe bevonni kívánt önkormányzati fenntartású intézmény tájékoztatása a program kereteiről, lehetőségeiről, az együttműködés módjában megállapodás. Az intézmény vezetőjével, illetve a vezetők által kijelölt kulcsszereplőtől a bevonni kívánt külső szakértők információt gyűjtenek. Ez magában foglalja a rendelkezésre álló vonatkozó dokumentumok, tervek áttekintését, személyes megbeszéléseket, egyeztetéseket, terepszemlét, folyamat-feltérképezést. Ennek alapján elkészül egy helyzetelemzési összefoglaló.
- **Vezetői konzultációk:** A helyzetelemzési összefoglaló tartalma egy közös értekezlet, műhelymunka során a fejlesztési elembe érintett összes szereplő egyidejű bevonásával, külső szakértői moderálással, megvitatásra kerül. A találkozó célja a helyzetkép értékelése, validitás vizsgálata, időközben felmerülő további lehetőségek

**KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)**

azonosítása, valamint az akciótervek megfogalmazása és azok jóváhagyása. Az akcióterv tartalmazza a végrehajtandó feladatok ütemezését, felelőseit, beszámolási és ellenőrzési pontokat.

- **Tanácsadói háttérmunka:** A vezetői műhelymunka eredményeit a helyzetelemzéssel összekombinálva a külső szakértő elkészíti az összefoglaló tanulmányt, finanszírozási modellt. A tanulmány tartalmát szükség szerint további egyeztetéssel véglegesítik.

Kimenete: **Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány**– Monitoring mutató

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

12. 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.

Továbbiakban: 12. A munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata

A Magyary Program megvalósításában különösen érintett a Körmentdi Közös Önkormányzati Hivatal a 2013. január 1-jén fennálló új helyzethez alkalmazkodást elkezdte. Elemezni kell a frissen felállt szervezet-rendszer hatékonyságát, létszámhelyzetét. Olyan munkaköri rendszert kell létrehozni, amellyel elkerülhetőek a lefedetlen- és kellőképpen nem pontosított felelősségi területek.

Elengedhetetlen a belső szervezet elemzése révén megszülető új működési rend kialakítása és ennek nyomán remélhetőleg a feladatellátás hatékonyságának növelése.

Több önkormányzat döntésének ismeretében érdeklődésre tart számot az önkormányzati rendészeti szervek létrehozásának kérdése. Meg kell vizsgálnunk, hogy a mely közbiztonsági feladatok kapcsolódnak az önkormányzatokhoz és ezek ellátása a jelenlegi önkormányzati hivatali keretek között vagy önálló közterület-felügyeleti intézményként vagy más, pl. városőrségi, önkormányzati rendészeti szervi formában hatékonyabb. Fel kell tárni, hogy az egyes eltérő elnevezések mögött csak formai különbségek vannak vagy tartalmi eltéréseket is ki lehet mutatni.

Szükség van a szervezeti és működési szabályzat aktualizálására, annak nyomán megfogalmazott munkaköri leírásokból egyértelműen ki kell derülnie a felelős munkaterület képviselőjének intézkedési kötelezettsége és számon kérhetősége.

A munkakörök átalakítását az alábbi lépésekben kívánjuk megvalósítani:

- **Tanácsadói előkészítés, dokumentum-elemzés:** Első lépésként meg kell vizsgálni azokat a szervezeti dokumentumokat, amelyek a feladatvégzést szabályozzák az átalakításban érintett intézményeknél (Isd. 3. pont alatti intézmények) valamint át kell vizsgálni az ezekben az intézményekben jelenleg érvényes munkaköri leírásokat.
- **Munkaköri leírások vizsgálata:** Meg kell vizsgálni, hogy a változások mely munkaköröket érintik, és át kell tekinteni az ezekre a munkakörökre vonatkozó leírásokat. A munkakörök vizsgálatánál fontos szempont a reprezentativitás, azaz hogy olyan munkaköröket válasszunk ki átvizsgálásra, amelyek összességében lefedik az intézményrendszer összes feladatát.

**KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)**

- **Csoportos munkakörelemzés:** A csoportos munkakörelemzések során az adott munkakört betöltő egyénekkel közösen, műhelymunkák keretein belül kerülnek meghatározásra azok a feladatcsoportok és konkrét feladatok, amelyet a pozíciót betöltő személyeknek végeznie kell a hétköznapi munkavégzés során, valamint e műhely keretében kerülnek meghatározásra azok a kompetenciák, amelyek a munkakörből következő feladatok ellátásához szükségesek. Az elemzés kapcsán az esetlegesen meglévő hiányosságokra vagy duplikációkra is fény derül.

Alapvetően az alábbi módszertan alapján történik az elemzés: strukturált ötletbörze a feladatok meghatározásához; tematikus kérdőív, építő javaslatok; szakmai vita a feladatok, kompetenciákkal kapcsolatban, szakértői megegyezés az eredményekről.

- **Munkaköri leírás minták, munkaköri dokumentációk elkészítése:** A munkakör elemzések eredményeként meghatározásra kerülnek a reprezentatív munkakörökhöz tartozó munkaköri leírások, melyek tartalmazzák az adott munkakörhöz tartozó feladatcsoportokat, feladatokat és az elvégzésükhöz szükséges kompetenciákat. A csoportos munkakör elemzés alapján ki kell alakítani azokat a sztenderd munkaköri dokumentumokat, amelyek meghatározzák a munkatársak feladatait, és az azok ellátásához szükséges kompetenciákat. E folyamat végén az újonnan kialakult munkaköri dokumentumokat újra egyeztetjük az érintett intézmények vezetőiből és munkatársaiból álló csoporttal és kialakítjuk a feladatok végleges helyét a különböző munkakörökben.

- **A folyamat eredményei:** Letisztult munkaköri rendszer, amely lefedi az összes eddig, valamint az új feladatokat duplikációk és kimaradó feladatok nélkül.

Tanácsadói háttérmunka: A folyamat során több alkalommal kerül sor tanácsadói háttérmunkákra, amelyben dokumentumelemzések, egyéni egyeztetések, valamint az összefoglaló és folyamatközi tanulmányok segédanyagok készülnek el.

Kimenete: **A megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat és munkaköri leírások** - Monitoring mutató

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

13. A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása.

Továbbiakban: **13.Változásmenedzsment**

A fejlesztési elemek során, a kötelező indikátorokon túl, több alkalommal is készülnek akciótervek, fejlesztési javaslatok. Külső szakértők bevonásával biztosítható, hogy a megállapodások mentén kialakuló feladatok és intézkedések ne akadjanak el. Szervezetfejlesztési folyamat során sokszor a legkisebb intézkedés is változással jár. A változás pedig ellenállással. A változási ellenállás kezelését, az érintettek energizálását külső szakértők sokszor hatékonyabban tudják kezelni, mint belső emberek, akik saját maguk is könnyen elsodródhatnak a mindennapi feladatok áramában és az új célkitűzésekhez már nem marad elég energiájuk.

A változásmenedzsmentet a belső projektszervezettel együttműködve végzik a bevont külső szakértő.

Ennek fő lépései:

- **Projekt kick-off:** A projekt elején az összes, projekt által érintett szereplővel egy közös találkozó ahol megtörténik az általános tájékoztatás, kérdések megválaszolása, az együttműködés feltételeinek és módjainak megbeszélése. A projekt kick-off legfontosabb célja ugyanakkor a kezdeti motiváció kialakítása, annak bemutatása, hogy a Projektgazda vezetősége kiáll a projekt mellett. A projekt kick-off része emellett a projekt alapító-dokumentum elkészülése, amely tartalmazza a mérföldköveket, kommunikációs tervet, beszámolási pontokat. Ennek jóváhagyásával indul a projekt.
- **Vezetői kontrollpontok:** A projekt tervbe beépített mérföldkövek és ellenőrzési pontok meghatározásánál azt vesszük figyelembe, melyek azok a lépések, mutatószámok, amelyek ellenőrzése biztosítja a kapcsolódó tevékenységek megvalósulását. A kontrollpontokat egy vezetői szemináriumon a Projektgazda felelősei a külső szakértővel közösen dolgozzák ki.
- **Nyomonkövetés, tanácsadás:** A változás menedzselésével megbízott felelős a korábban meghatározott ellenőrzési pontoknál, mérföldköveknél elkészíti a szükséges beszámolókat és a kommunikációs tervnek megfelelően tájékoztatja az érintetteket az előrehaladásról. Felmerülő problémák esetén javaslatot tesz a probléma elhárítására, egyeztetéseket kezdeményez, vagy alternatív megoldásokat dolgoz ki.

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

Választható feladatok:

6. Az új feladat ellátási rend hatékony megszervezését támogató intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer alkalmazása. Hatékonyságelemzésére, működés-átvilágítására, fenntartói döntéseinek hatás- és költségelemzésére, optimális intézményszerkezet kialakítására, költségvetés tervezésre, működési modellezésére alkalmas eszköz bevezetése.

Továbbiakban: **6.VIR modell**

A VIR egy olyan szoftver, amely egy vállalat információs rendszerére épül, s ebből egy előre kidolgozott működési modell alapján szűri ki a vezetők számára azt az információt, amire az üzleti folyamatok irányításához leginkább szükségük van. A VIR soha nem dolgozik bele a vállalati adatbázisba, onnan csak kiválasztja az adatokat. A VIR a vállalati rendszer „tetejére” van helyezve, és a vezetési döntésekhez szükséges információt szűri ki, szelektálja az adatbázisból, és ezt „tálalja” a menedzsment számára. Ez az információ könnyen áttekinthető, jól kezelhető formában áll rendelkezésre.

Önkormányzatunk felismerte azt a tényt, hogy döntéseinkhez, hatékony működésünkhöz gyors és pontos információ szükséges. Jelenlegi információs - kommunikációs rendszerünk ennek a követelménynek nem felel meg. Éppen ezért pályázatunkba azt a célt fogalmazzuk meg, hogy feltérképezzük a Vezetői Információs Rendszer kialakítását befolyásoló struktúrát, folyamatokat és feladatokat, környezeti változókat, kontrolling funkciót betöltő FEUVE-t, és ezek talaján, szakértők bevonásával kialakításra kerül a VIR modellje, mely alapját képezheti egy későbbi informatikai fejlesztésnek.

A kialakítandó modell az alábbi célt kell, hogy kielégítse: segítse az Önkormányzat és az intézményvezetőket (a Körmentdi Kulturális Központ, Múzeum és Könyvtár, Körment város Gondnoksága, valamint az Önkormányzati Hivatal) stratégiai és operatív döntéseik meghozatalában.

A szakmai tevékenység kivitelezése során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- **Helyzetelemzés-igényfelmérés:** Az első lépés a fejlesztési elembe bevonni kívánt önkormányzati fenntartású intézmények tájékoztatása a program kereteiről, lehetőségeiről, az együttműködés módjában megállapodás. Az intézmények vezetőivel, illetve a vezetőktől által kijelölt kulcsszereplőitől a bevonni kívánt külső szakértők információt gyűjtenek. Ez magában foglalja a rendelkezésre álló vonatkozó dokumentumok, folyamatok, kontrollok (meglévő FEUVE), a pályázat 2. pontjában leírt támogató infrastruktúra áttekintését, információ-áramlás elemzését, kritikus információk, adatok körének meghatározását, valamint személyes megbeszéléseket, egyeztetéseket, terepszemlét, folyamat feltérképezést. Ennek alapján elkészül egy helyzetelemzési összefoglaló.

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

- **Vezetői konzultációk:** A helyzetelemzési összefoglaló tartalma egy közös értekezlet, műhelymunka során a fejlesztési elembe érintett összes szereplő egyidejű bevonásával, külső szakértői moderálással, megvitatásra kerül. A találkozó célja a helyzetkép értékelése, validitás vizsgálata, időközben felmerülő további lehetőségek azonosítása.
- **Tanácsadói háttérmunka:** A vezetői műhelymunka eredményeit a helyzetelemzéssel összekombinálva a külső szakértő aktualizálja a FEUVE-t és elkészíti a VIR alapjául szolgáló modellt. A modell tartalmát szükség szerint további egyeztetéssel véglegesítik.

A szakmai tevékenység kimenetele új, aktualizált FEUVE és VIR alapjául szolgáló modell. - indikátor

10. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat árszervezése, optimalizálása. Folyamatok átszervezése abban az esetben támogatható, amennyiben azok eredményeként a folyamatok erőforrásigénye csökken.

Továbbiakban: 10. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

I. Hivatali és testületi munka hatékonyságnövelése

A Körmendi Közös Önkormányzati Hivatal számára egyik alapvető, kiemelt fontosságú feladat a képviselő-testületi munka magas minőségű támogatása. E körben cél a jelenleg elérhető legkorszerűbb, integrált testületi rendszer beszerzése, amely nem csak önkormányzati testületek, de más demokratikus és tökéletes döntéshozatali testületek munkáját egyaránt kiszolgálja az előkészítéstől a döntéshozatalig, majd a döntések végrehajtásáig és az internetes publikálásáig.

Cél, hogy a rendszer rendelkezzen az alábbi opciókkal: szavazatszámolás, jegyzőkönyvvezetés, digitális, indexelt hangrögzítés (közvetlenül a számítógépen) és archiválás (javasolt a DVD-re történő mentés), statisztikák készítésének lehetősége, tetszőleges számú ülésről, diktafon üzemmód a rögzített hanganyag visszajátszására, határozatok, rendeletek nyilvántartása, kezelése, karbantartása, a végrehajtás nyomon követése.

A szakmai tevékenység kivitelezése során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- **Helyzetelemzés:** Az első lépés a fejlesztési elembe bevonni kívánt testületi feladatoknak a felülvizsgálata, amelyeket a döntéstámogatási rendszerbe kívánnak bevonni.

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

- **Vezetői konzultációk:** A helyzetelemzési összefoglaló tartalma egy közös értekezlet, műhelymunka során a fejlesztési elembe érintett összes szereplő egyidejű bevonásával, külső szakértői moderálással, megvitatásra kerül. A találkozó célja a helyzetkép értékelése, validitás vizsgálata, időközben felmerülő további lehetőségek azonosítása, valamint az akciótervek megfogalmazása és azok jóváhagyása. Az akcióterv tartalmazza a végrehajtandó feladatok ütemezését, felelőseit, beszámolási és ellenőrzési pontokat.
- **Tanácsadói háttérmunka:** A vezetői műhelymunka eredményeit a helyzetelemzéssel összekombinálva a külső szakértő elkészíti az összefoglaló tanulmányt. A kiválasztott folyamatok átvizsgálása és átalakítási lehetőségek feltárása és javaslatétel a beszerzendő eszközökre és szoftverekre.

Kimenete: Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató összefoglaló, eszköz és szoftverbemutató a műhelymunka javaslatai alapján

2. E-közigazgatásra való átállás lehetőségeinek feltérképezése

A Önkormányzati Hivatal látja el a város területén a hatáskörébe tartozó feladatok intézését. Az ügyintézés minősége és gyorsasága fontos faktora a lakosság elégedettségének, így az ügyintézési folyamatok átvizsgálása és átalakítása nagyban hozzájárul az önkormányzati szolgáltatásokkal való lakossági elégedettség növeléséhez. Ezen kívül a munkatársak munkaterhelésének csökkenése is várható a folyamatok átalakításától. A hatósági feladatok szintjén (anyakönyvvezetés, kereskedelmi ügyek, hagyatéki ügyek) jelenleg e-közigazgatás annyiban van a hivatalban, hogy a nyomtatványok elektronikusan fent vannak a város honlapján (1.-2.szint). Jelen projektrész keretében cél azoknak a lépéseknek, a teendőknek, szükséges intézkedéseknek és várható költségeknek a kidolgozása, amelyek a valódi elektronikus ügyintézés megvalósításához szükségesek (elektronikus aláírás, biztonsági követelmények -3.szint.)

A szakmai tevékenység kivitelezése során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- **Helyzetelemzés:** Az első lépés a fejlesztési elembe bevonni kívánt hatósági feladatoknak a felülvizsgálata és átalakítási lehetőségek feltárása a folyamat időbeli lefutásának csökkentése szempontjából, amelyeket e-közigazgatási rendszerbe kívánnak emelni.
- **Vezetői konzultációk:** A helyzetelemzési összefoglaló tartalma egy közös értekezlet, műhelymunka során a fejlesztési elembe érintett összes szereplő egyidejű bevonásával, külső szakértői moderálással, megvitatásra kerül. A találkozó célja a helyzetkép értékelése, validitás vizsgálata, időközben felmerülő további lehetőségek azonosítása, valamint az akciótervek megfogalmazása és azok jóváhagyása. Az akcióterv tartalmazza a végrehajtandó feladatok ütemezését, felelőseit, beszámolási és

**KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)**

ellenőrzési pontokat és az e-közigazgatási rendszerbe állításhoz szükséges feltételek tisztázása.

- **Tanácsadói háttérmunka:** A vezetői műhelymunka eredményeit a helyzetelemzéssel összekombinálva a külső szakértő elkészíti az összefoglaló tanulmányt, finanszírozási modellt. A kiválasztott folyamatok átvizsgálása és átalakítási lehetőségek feltárása a folyamat időbeli lefutásának csökkentése szempontjából.

Kimenete: E-közigazgatásra való átállást bemutató tanulmány – indikátor

KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)

3. Szolgáltatással kapcsolatos feladatok fejlesztése

Az önkormányzatoknak rengeteg szabályozási előírásnak kell eleget tenni, amihez nem rendelkezik az Önkormányzat szakértelemmel, és ami miatt a szolgáltatást meg kell venni külső szervektől. A fő probléma az, hogy a bürokrácia miatt sokkal több szolgáltatást kell megrendelni, mint ahány szolgáltatásra a fedezet biztosított. Az állam előírja a feladatokat, de nem rendel hozzájuk megfelelő fedezetet. Egy példával élve: egy nagyszabású, több ezer embert megmozgató kulturális rendezvény megszervezésének ma már nem a programszervezés a legbonyolultabb része, hanem az engedélyeztetés, ugyanis számos bürokratikus és külön szakértelmet igénylő munkarészt kell megrendelni (kiürítési terv, biztonsági terv készítése, engedélyeztetése, tűzbiztonsági terv, menekülési útvonalak felvázolása és kiépítése stb.) Célszerűnek látszik a már meglévő humán erőforrás szakértelmének fejlesztése képzések útján különösen a munka-és tűzvédelmi feladatok tekintetében.

Az átalakítás várható eredményei: hosszú távú költségmegtakarítás, humán erőforrás képzettségi értékének növelése.

A fejlesztési elem kivitelezését részben a Projektgazda, részben külső tanácsadó és képző intézmény végzi.

A szakmai tevékenység kivitelezése során a következő tevékenységek valósulnak meg:

- **Helyzetelemzés:** Az első lépés a fejlesztési elembe bevonni kívánt szakterületek és szakemberek feltérképezése.
- **Vezetői konzultációk:** A helyzetelemzési összefoglaló tartalma egy közös értekezlet, műhelymunka során a fejlesztési elemben érintett összes szereplő egyidejű bevonásával, külső szakértői moderálással, megvitatásra kerül. A találkozó célja a helyzetkép értékelése, validitás vizsgálata, időközben felmerülő további lehetőségek azonosítása, valamint az akciótervek megfogalmazása és azok jóváhagyása. Az akcióterv tartalmazza a végrehajtandó feladatok ütemezését, felelőseit, beszámolási és ellenőrzési pontokat és az előírásoknak megfelelő szakképzési körök meghatározása, és a képzendő szakemberek kiválasztását.
- **Tanácsadói háttérmunka:** A vezetői műhelymunka eredményeit a helyzetelemzéssel összekombinálva a külső szakértő elkészíti az összefoglaló tanulmányt, és átvizsgálja a kiválasztott képzéseket.

**Kimenete: Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató összefoglaló
Képzési szükségletek meghatározása, képzéseken résztvevők
kiválasztása, Képzés megvalósítása**

**KÖRMEND VÁROS KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓJA (2013.)**