



TUDÁSMEGOSZTÁS I. SZINT  
GYÖMRŐ VÁROS  
ÖNKORMÁNYZATA

## Tartalomjegyzék

1. Bevezető és jelen dokumentum célja .....	2
2. A projekt rövid összefoglalása .....	2
3. Megvalósult tevékenységek és eredménytermékek bemutatása .....	3
4. A jó gyakorlatok és a dokumentumok által vázolt javaslatok összegzése.....	10
4.1 Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány által megfogalmazott javaslatok .....	10
4.2 Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, három kiválasztott folyamat átszervezése .....	14
4.3. Települési közszolgáltatások összehangolása nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával.....	15
5. Összegzés .....	16

## 1. Bevezető és jelen dokumentum célja

A Gyömrő Város Önkormányzatánál az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0027 számú, „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” elnevezésű projekt valósult meg.

Jelen dokumentum a pályázati felhívás szerinti „Tudásmegosztás 1. szint” című beszámoló, mely célja, hogy összefoglalja a projektben elért eredményeket illetően, hogy összegezze a projekt megvalósítása során szerzett tapasztalatokat. Végül, de nem utolsó sorban pedig ismerteti a projekt megvalósítása során létrejött eredménytermékeket.

Mind ezt abból a célból, hogy az Önkormányzat növelje a projekttel kapcsolatos átláthatóságot (el is helyezi jelen dokumentumot saját weboldalán) és hogy értesülhessenek róla azok is akik nem vettek részt a projektben, vagy máshol ugyanezen kiírás során megvalósult projektben vettek részt pl. más önkormányzatok, más települések lakossága.

## 2. A projekt rövid összefoglalása

Gyömrő Város Önkormányzata az előző ÁROP projekt eredményeire alapozva indult az új kiírás során a jelzett számú pályázaton, hogy az Operatív Program által meghatározott fejlesztéseket megvalósítsa és a legjobb gyakorlatokat beépítse saját szervezeti rendszerébe, összhangban a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban meghatározott irányelvekkel.

Az intézkedések a közvetett és közvetlen célcsoportnál a működés és a szolgáltatások minőségének javulásában reprezentálódnak, miközben támogatják az Önkormányzat működésének költséghatékonyságát és hosszútávon történő fenntarthatóságát.

Az Önkormányzat oldaláról a 2013 januárjában bekövetkező törvényi keretek általi változásokra történő gyors és hatékony reagáláshoz és az új rendszerhez történő mind teljesebb felzárkózás és idomulás érdekében kiemelten volt fontos az új ÁROP projekt, mivel a változásokhoz történő sikeres alkalmazkodás új, tudatosan átgondolt szervezeti működést kívánt meg, a szervezeti kultúra újragondolásával egyetemben.

A projekt általános adatai:

Operatív Program: Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program

Megítélt támogatás összege: 21 999 575 Ft.

A projektmenedzsmenetet fő alkotta: 1 projektmenedzser, 1 pénzügyi vezető és továbbá 1 szakmai háttérmunkatársat, aki a projektmenedzsert és a pénzügyi vezetőt támogatta munkájukban és szavatolta a szakmai minőség teljesülését a projekt megvalósítása során.

### 3. Megvalósult tevékenységek és eredménytermékek bemutatása

A projekt keretein belül megvalósultak a következő tevékenységek:

- A korábbi ÁROP (ÁROP-3.A.1/A-2008-0009 számú pályázat) projekt felülvizsgálata a jó gyakorlatok továbbvitele céljából.
  - o Létrejött a felülvizsgálati dokumentum.

A tevékenység során az Önkormányzatnál felülvizsgálatra került az előző ÁROP projekt szakmai szempontból. A vizsgálat tárgyát képezte a projekt eredményességének áttekintése és az akkori intézkedések hatásainak felülvizsgálata. Az Önkormányzat fontosnak tartotta az ott megkezdett fejlesztések és szervezeti intézkedések kulcspontjait összekapcsolni az új ÁROP projekttel, úgy, hogy összesében ívet adjon az Operatív Program céljainak horizontális teljesüléséhez. Mindezen felül összegyűjtötték benne azokat a legjobb gyakorlatokat és az előző projekt során szerzett menedzsmenet tapasztalatokat, melyekkel biztosítható volt a új projekt minél sikeresebb teljesülése.

- A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata.
  - o Létrejött a Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány.
  - o Operatív Végrehajtási Terv

A tevékenység során vezetői konzultációk támogatásával megtörtént az Önkormányzat feladatainak felmérése és elemzése. A támogató infrastruktúra elemzése és a szerződéses

kapcsolatok felülvizsgálatának fő célja az volt, hogy választ kapjon az Önkormányzat arra kérdésre, hogy az átalakult feladat ellátási rendben ( a 2013-as jogi szabályozások nyomán) mely elemek azok, melyek megfelelnek az új kihívásoknak és melyek azok, melyeket érdemes fejleszteni és jobbitani. A kiszervezett és kiszervezhető feladatok felülvizsgálata is megtörtént, így azok teljes egészében lajstromba kerülhettek, így tudatosabb, körültekintőbb működést biztosítva az intézményeknek a jövőben. Horizontális vizsgálat tárgyát képezte, hogy a vezetők hogyan és miben látják a jobbitás és fejlesztés lehetőségeit és mely területeken van szükség ezekre kiemelten. A költséghatékonyság, racionalizálás és optimalizálás jegyében kontextusba helyezték a kiszervezett és kiszervezendő feladatokat, ennek eredményeként pedig az elemző dokumentumon kívül létrejött egy Operatív Terv a célok megvalósulásának támogatására.

- A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly témájában megvalósultak a tevékenységek.
  - o Létrejött a Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány.

Gyömrő Önkormányzatánál az ÁROP projekt hangsúlyos elemeként aposztrofálták a fenntarthatóságot, mely három területen is hatást gyakorol: gazdasági területen, társadalmi területen és környezeti területen. A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly tevékenység keretében a tervezési szakasz során a területtel kapcsolatos tendenciákat átfogó elemzésnek vetették alá és közösen továbbgondolták a folyamatokat és olyan célokat határoztak meg, melyek figyelembe véve a fenntarthatóságot – ezáltal a racionalitást is, támogatják a hatékonyság növekedését. A költségvetés tervezési folyamatának megújítása révén jobb, hatékonyabb, az erőforrásokkal takarékosan bánó tervezési folyamatok valósulnak meg a jövőben. A létrejött tanulmány ezen felül még kitért az incidenskezelés és problémakezelés területeire is. A külső és belső meghatározó tényezők optimalizálásával lehetőség teremtődött a költségvetési tervezés optimális folyamatának implementálására.

- Az Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell kidolgozása tevékenység megvalósult.
  - o Létrejött a vele kapcsolatos tanácsadói dokumentum.

A tevékenység keretén belül elemzésre került az Önkormányzat által biztosított étkeztetési szolgáltatások listája és a közétkeztetési feladat-ellátás jellemzői, továbbá számba vették

az ellátott intézmények körét és a finanszírozási modelljét. A tevékenység célja, az volt, hogy egységesíthetővé tegyék az ellátást minden intézményben és, hogy közös étkeztetési eljárásrendet hozzanak létre. Mindezen felül pedig az étkeztetés adminisztrációjának támogatását végző szoftver elektronikusan is elérhető használati útmutatója is létrehozásra került és az eredménytermék dokumentum részét képezi

Külső étkeztető szállítja be az ételt		Helyben főzés történik
		
Junior Vendéglátó Zrt. által ellátott intézmények	Új Halászkert Kft. által ellátott intézmény	
Fekete István Általános Iskola és Szakiskola	Weöres Sándor Általános Iskola, Alapfokú Zeneművészeti és Táncművészeti Intézmény	Bölcsőde és Gyermekközpont
II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola		
Óvodák		
GYKSZSZK		

#### A feladat ellátási modell intézményi bontása

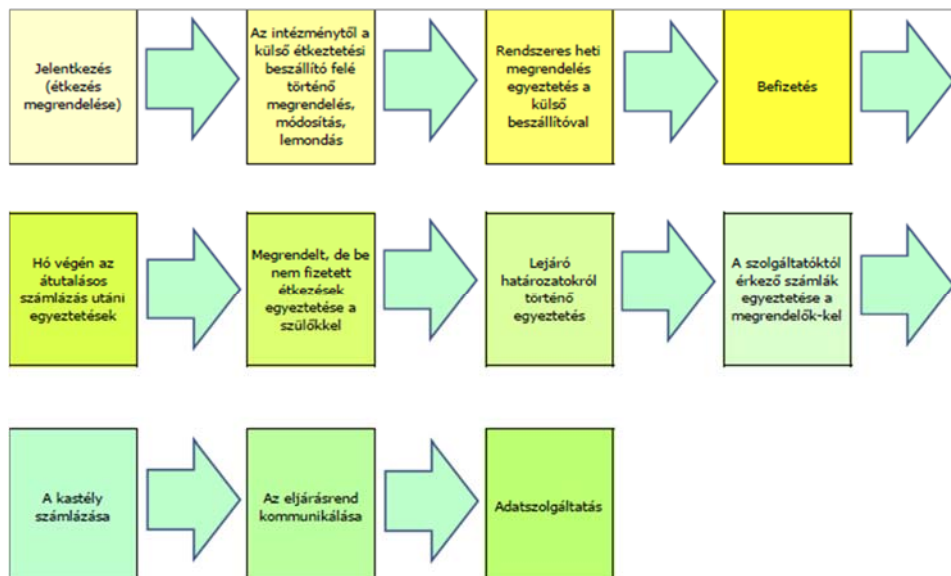
A megfogalmazásra került javaslat értelmében Gyömrő Város Önkormányzata megvizsgálja a differenciáltabb norma számítás lehetőségét, miszerint a különböző életkorú tanulói csoportok eddig egységes norma számítás rendszerét újraszervezik életkori csoportosítás szerint így racionalizálva.

Belső tényezők	<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gyömrő Város Önkormányzatának igényeire fejlesztették a programot</li> <li>Az önkormányzatnál van a program kezeléséhez szükséges szaktudás</li> <li>Az önkormányzat képes és szokott is segítséget nyújtani az intézményeknek a program használatának napi ad-hoc feladatait illetően</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmények nem egységesen használják a programot</li> </ul>
Külső tényezők	<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Közvetlen a kapcsolattartás a program fejlesztőjével, az igények egyedileg kezelhetők.</li> <li>A School System program működése felhasználóbarát, számos lista segíti az összesítéseket, megrendeléseket</li> </ul>	<b>Veszélyek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A program fejlesztője időnként lassan reagál a problémákkal kapcsolatos megkeresésekre</li> <li>Gyakorik a törvényi változások, melyek megnehezítik az eljárások kialakítását és a programba történő beépítését</li> </ul>

A „School Systems” program működésének SWOT analízise.

A felülvizsgálat során a SWOT módszerével elemzésre került a jelenleg használt informatikai rendszer gerincét képező szoftver.

Végül kidolgozásra került az egységes étkeztetési eljárás-rend:



Az egységes étkeztetési eljárásrend lépései



- A vállalt „a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése” tevékenységet is realizálták.
  - o Létrehozták „A megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat” elnevezésű dokumentum.

A munkakörök felülvizsgálatára az állandó jelleggel, tehát dinamikusan változó jogszabályi keretek és a környezeti hatások okán volt szükség. A tevékenység keretén belül felülvizsgálatra és újraértelmezésre került a következő négy munkakör:

Munkakör elemzés előtti megnevezése	Az újratervezés utáni megnevezés
Építéshatósági ügyintéző	Beruházási, mezőgazdasági, állattartási ügyintéző
Költségvetési, és Gazdálkodási irodavezető	Költségvetési, és Gazdálkodási irodavezető
Igazgatási ügyintéző	Igazgatási ügyintéző
Szociális ügyintéző	Gyámügyi és gyermekvédelmi, valamint szociális igazgatási ügyintéző

- A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése tevékenység megvalósult
  - o Beépítésre kerültek a vezetői kontrollpontok a projekt megvalósítása során, mint mérföldkőalapú előzetes biztosítási pont a projekt kontroll alatt tartása érdekében.

A tevékenység során beépítették az Önkormányzat munkájába azokat az előzetes biztosítási pontokat, vagyis kontrollpontokat- produktivitást növelő folyamatok megvalósításának monitorozása céljából, annak érdekében, hogy a megelőzhetőek legyenek a negatív eltérések a projekt során, illetőleg ha bizonyos intézkedések vagy módszerek nem érik el kívánt hatásukat, akkor arra időben és hatékonyan képesek legyenek reflektálni és a helyzetet pozitív irányba lökő cselekvéseket megfogalmazni a projektért felelős személyek.



- A Települési közszolgáltatások összehangolása tevékenység megvalósult a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával.
  - o Létrejött a „Települési közszolgáltatások rendszerét bemutató tanulmány”

A tevékenység keretén belül feltérképezésre került a gyömrői közszolgáltatások rendszere. A környezeti és jogszabályi változások és egyéb intézkedések erősen befolyásolják a közszolgáltatások rendszerének működését. A felülvizsgálat során elemzésre kerültek a kiszervezett és a nem kiszervezett feladatok. A felmérés és részletes bemutatás rávilágított, hogy a jelenlegi rendszer megfelel feladatának és kielégíti a belső és külső ügyfeleit egyaránt, mindentől függetlenül tudatos jobbítási lehetőség keresése és az előforduló anomáliák kezelése továbbra is az önkormányzat kiemelt feladatai között fog szerepelni a jövőben is.

- Megvalósult a szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata és újraszerveztek három kiválasztott folyamatot.
  - o A felülvizsgálat eredményeként létrejött a „Fejlesztést célzó javaslatok” dokumentum.

A tevékenység keretén belül felülvizsgálatra került a működési folyamatrendszer átvilágítása és létrejött az irodavezetői munkakör működési folyamatábrája:

Főfolyamat	Részfolyamatok	Tevékenységek
Képviselő-testületi bizottsági ülések előkészítése	Napirendek megfogalmazása, kijelölése	Munkatervvel egyeztet (ha rendes ülés)
		Munkatársakkal egyeztet
		Polgármesterrel, Jegyzővel egyeztet
		Elnökkel egyeztet
	Előterjesztések készítőjének kijelölése	Munkatervvel egyeztet (ha tervezett)
		Polgármesterrel, Jegyzővel egyeztet
	Konzultációs szakasz	A teljesség igénye, a tényállás pontos ismertetése, a javaslatok megfogalmazása érdekében a szükséges egyeztetések lefolytatása az ügyben érintettekkel
	Előterjesztések összeállítása	Az előzetes egyeztetések és a rendelkezésre álló információk alapján az előterjesztés elkészítése
		Az előterjesztés tartalmi ellenőrzése (törvényességi, technikai jellegű ellenőrzés, helyesírás, szerkesztési stb.)
		Az adott napirendhez meghívandók listájának összeállítása (telefon, mail, levelezési cím)
Előterjesztések véglegesítése	Az előzetes ellenőrzés után átdolgozott előterjesztés tartalmi, átfogó ellenőrzése	
	Megfelelőség utáni véglegesítés	
	Nem megfelelő tartalmú előterjesztés visszadobása	

A felülvizsgálat a szervezeti rendszer irodavezetőinek munkafolyamatait találta leginkább fejlesztendőnek, azok közül pedig kiválasztásra került három pillérfolyamat, melyek működésétől egészében függhet az Önkormányzat teljesítménye. Ezek a következők voltak: a szervezeti egységek közötti belső kommunikáció, a képviselő-testületi, bizottsági ülések előkészítése és az aktualizált, jogszabályoknak megfelelő dokumentumok biztosítása. A fentebbi folyamatok azért is kerültek kiválasztásra mert többek között nagy a humán erőforrás igényük és sok olyan tevékenység is van rendszerben melyek erőforrást pocsékolóan feleslegesek, így ezeket letisztították a projekt során és konkrét javaslatok kerültek megfogalmazásra a jobbítás érdekében. A javaslatok kiegészültek a dokumentumban sztenderdizálási tervvel, mely így hathatós beavatkozást biztosít az Önkormányzat irodavezetői számára.

- Megvalósult a „Térségi feladat-ellátási modell felülvizsgálata, kialakítása és megvalósítása” tevékenység.
  - o Eredményként létrejött a felülvizsgálati dokumentum.

A felülvizsgálat során SWOT elemzés készült az önkormányzati feladatállás fenntarthatóságáról hogy szétválasztásra kerüljenek a jól működő és fejlesztendő területek. A térségben az oktatási rendszer került a térségi feladat-ellátási modell kialakításának homlokterébe.

	törvény szerint el- látandó feladat	pontos megneve- zés	ellátás módja
18.	Óvodai ellátás	intézmények alapítá- sa/fenntartása	Bóbita, Arany- és Fejlesztő Óvoda és Mesevár, Varázkert- és Kastélydomb Óvo- da (intézmény alapí- tás és fenntartás)
20.	Iskolai intézményi étkeztetés	közétkeztetés meg- szervezése	alkalmazás: 1 állás- hely pénzügyi ügyin- téző
21.	Idősek, demens be- tegek nappali ellátása	napközbeni ellátás megszervezése	társulás létrehozása: Vecsés és Környéke társulás, CSASE és GJSZ intézmény fenntartása Gyömrő és Környéke Társulás, GYKSZSZK intézmény fenntartá- sa
22.	Egyéb szociális pénz- beli és természetbeni ellátások, támogatá- sok	napközbeni ellátás megszervezése; bölcsődei ellátás megszervezése in- tézmény alapí- tás/fenntartás	Bölcsőde és Gyer- mekközpont (inté- zmény alapítás és fenntartás), alkalmá- zás: 1 álláshely szo- ciális ügyintéző (köz- tisztviselő)

## 4. A jó gyakorlatok és a dokumentumok által vázolt javaslatok összegzése

### 4.1 Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány által megfogalmazott javaslatok

A költségvetési tervezés folyamatának jobbítása és két kulcsfogalom bevezetése: az „Incidenskezelés” és a „Problémakezelés” A tervezés folyamata:



Az adott költségvetés tervezési fázishoz tartozó hatékonyságnövelési javaslatok:

- A koncepció részleteiben és általánosan is történő elkészítése
- A változó (külső) paraméterekről szóló teljes körű lista előállítása
- A tervezési folyamat során egységes adatbekérés megvalósítása
- Az Államkincstári szoftver teljesítményének optimalizálása

Az Államkincstár felé statisztikai jellegű összesítés a szoftver–teljesítményből adódó hátrányokról és a távközlési kapcsolatsebesség helyi felülvizsgálata.

A tervezéssel kapcsolatos kommunikáció javítása a Képviselő Testület valamint a Pénzügyi Bizottság tagjaival.

Az előző évi képviselő testületi határozatok, kötelezettségvállalások pénzügyi-tervezési következményeinek nyilvántartása.

„Költségvetés-nyilvántartási” füzet bevezetése az önkormányzati intézmények részére.

Hivatalvezetési és pénzügyi szinten használt összesítő adatbázis létrehozása.

Aktív információgyűjtés felmérések segítségével a márciustól novemberig tartó időszakban.

Az adott évre vonatkozó tervezés és a megvalósítás megfelelő kommunikációja.

A nagyobb beruházások és támogatások tervezési és menedzsment módszerei felülvizsgálatával és új módszerek és technikák behozatalával a tervezési szekció munkája is erősödik és hatékonyabbá válik.

A 2013 évi pozitív tendenciák és eredmények felülvizsgálatra kerülhetnek, ebből átlátható és kifelé is kommunikálható kimutatás készíthető.

Az intézményi kiadások szokásjog alapú működtetése mellett érdemes törekedni rá, hogy megjelenjenek a határozott költségcsökkentési hangsúlyok, a tudatosan hatékonyságnövelésre irányuló tervezés szemlélete, gyakorlata.

Külön szakértői csoportot érdemes megbízni a költségvetés módosítás sablonosításával, mely a stabilitás és egyben a rugalmasság fokozásával.

Támogatásigénylő lapok bevezetése javasolt, melyek arra vonatkozó adatokat tartalmaznak, hogy kik, mire és mi alapján kérik a támogatást. A támogatásigénylésről és felhasználásról szervezett képzés támogassa a támogatásigénylő űrlap bevezetését.

Javasolt megszervezni képzések a pályázati, finanszírozási, TAO, Önkormányzati működési támogatás témakörökben. A képzések összetétele megfeleltethető egy-egy szervezet életciklusának, ugyanakkor a támogatási folyamat egész éves ciklusára vonatkozóan, a tervezéstől a lezárásig, a beszámolók elfogadásáig terjedjen. Készüljön javaslat ez irányú együttműködés erősítésére a támogatott szervezetekkel.

A beruházások tekintetében a szakmai segítségnyújtás koncentráljon a források szerinti megkülönböztetésére, azaz tegyen határozott különbséget a teljesen önerőből megvalósuló, illetve a pályázat és önerő kombinációjával történő finanszírozási módja között. Pl. településfejlesztés, saját építmények (fejlesztés, bővítés), intézmény-felújítás.

A teljes pályázati repertoár lefedése javasolt, minden olyan alapon, melyben illetékes Gyömrő Önkormányzata. Mindez egyrészt Gyömrő Városának fejlesztését szolgálja, ugyanakkor javasoljuk, hogy az irányelv érvényesítése mellett Gyömrő Városa fektessen

hangsúlyt arra, hogy előzetesen megfogalmazott fejlesztési stratégiát alakít ki, amely illeszkedik az európai uniós források szerkezetére által fémjelzett stratégiai célokhoz. Nem javasolt ugyanakkor az ad hoc pályázati projektindítás, amely módszer a tapasztalatok szerint nem támogatja a hatékony városfejlesztést, ráadásul szélsőséges esetben nem kellőképpen megtervezett kötelezettségvállalással járhat. Kockázatot jelenthet például, amennyiben a pályázati projektet megelőző szakmai tervezés időszaka nem kellően részletes, és valamely a megvalósítás során szükséges költségtétel nem kerül megtervezésre.

Az Önkormányzati fenntartású intézmények felújítási ütemtervének elkészítése javasolt, illetve, hogy a tervezés legyen folyamatos. Korábbi példák alá támasztják a működőképességet.

A felújítási tervek legyenek átláthatók, egységesítettek. A formai és tartalmi egységesítésnek köszönhetően a párhuzamosságok akár egymás mellett is kezelhetők.

Készüljön az önkormányzati ciklus idejére úgynevezett ciklusprogram. Optimális esetben ennek elkészítésének az új képviselő testület felállítását követően, 6 hónapon belül van létjogosultsága.

Kerüljön áttekintésre a Helyi Adónem benchmark. Ennek oka az, hogy nem feltétlenül célszerű minden adónem alkalmazása Gyömrő Városában. Az átvizsgálás terjedjen ki a telekadó, az építményadó, a kommunális adó és a turisztikai (idegenforgalmi) adó adónemekre.

Munkahelyteremtő program létrehozása javasolt, melynek alapja piaci alapon meghatározott termékek előállítása és azok értékesítése. Javasoljuk, hogy kerüljön áttekintésre a bevételnövelő adók kérdésköre. Ennek keretén belül cél az adók helyben tartása a helyi vállalkozások megtartásával, illetve azok önkormányzati támogatásával.

Összefoglaló tanulmány készíthető Gyömrő Város Önkormányzata tulajdonában levő vagyon hasznosításáról is.

Deklarálásra kerülhet, hogy Gyömrő Város Önkormányzatában a nyilvántartások naprakészsége, pontossága központi kérdés. Jelszó: „Pontos indulás-pontos megérkezés.”

Az intézmények saját bevételeinek áttekintésének lehetősége adott. A felmérés kiterjedhet a terembérelti díjakra és az alapítványi konferenciákra.

Ütemtervet készíthetünk a vállalkozások meglátogatása, kapcsolatépítés és kapcsolattartás fokozott gyakorlása céljából.

A közterület-felügyelet áttekintheti a bírságolások jelenlegi rendszerét, a parkolási díjak felülvizsgálata is javallott.

Erősíteni kell a kommunikációt a tervezés és a megvalósítás során.

A helyi médiumok felületeinek (helyi TV, újságok, elektronikus felületek) bevonása javasolt az önkormányzat számára, hogy azokon keresztül szélesítse ki a kommunikációs lefedettségét.

Megfogalmazásra kerülhet a prioritási sorrend az adócsoporthál.

A lokális civil szervezetekkel történő kapcsolattartás és együttműködés erősítése fontos az Önkormányzat munkájának sikeressége szempontjából.

Javasolt:

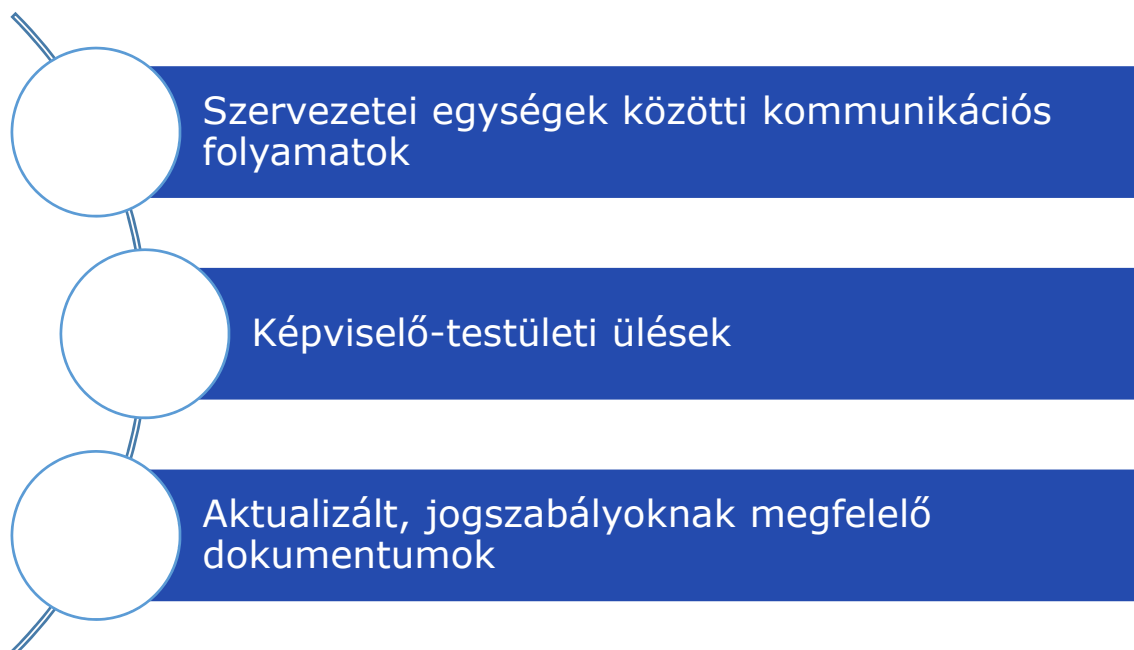
- felmérni a helyi intézményekben tartott rendezvények lehetősége.
- tanulmányt készíteni a helyi főzőkonyhán a többletadagok értékesítésére.
- újraszervezni a szülői munkaközösségeket.
- felülvizsgálni az önkormányzat vagyonhasználatát.
- áttekinteni a városi szintű összefogás lehetőségeit az intézmények és azok civil szervezetei, majd más civil szerveződéssel.
- felülvizsgálni a szolgáltatókkal kötött szerződéseket, illetve szükség esetén módosításra, újrakötésre is sort kell keríteni.
- bevezetni a napi követő számlázást (engedély-kontírozás).
- megvizsgálni az intézmények együttes, időben is összehangolt beszerzési lehetőségei. .

- a beszerzéssel kapcsolatos képzést szervezni a jobb beszerzési stratégia kidolgozása és az eredményes tárgyalások érdekében.
- áttekinteni a más források mozgósításának lehetőségeit.
- áttekinteni a jutalékokból származó bevételek növelésének lehetőségeit (például fényképezés stb.)
- átgondolni a meglévő bevételek „ésszerűsítését”

A költségkeretek havi szintű kommunikációs fórumának megrendezésével átlátható és követhető lehet ezen költségkeretek alakulása és így racionalizálható annak felhasználása.

Javasolt a „vis major” alap létrehozása a különböző adhoc és természeti illetve egyéb katasztrófa helyzetek kezelésére.

#### 4.2 Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, három kiválasztott folyamat átszervezése



1 . Szervezeti egységek közötti belső kommunikáció folyamatainak újragondolása által növelhető az információáramlás hatékonysága. Alakítsanak ki eljárásrendet a különböző



szervezeti egységek nyilvántartásainak egyeztetésére, időszakos felülvizsgálatára és a szervezeti egységek közötti megkerülhetetlen egyeztetési kötelezettség gyakorlására.

Határozzák meg azon nyilvántartásokat, adattartalmakat és ezek vezetéséért, átadásáért felelős munkatársak kilétét, akik ellenőrizhető módon kötelesek elvégezni ezen egyeztetéseket.

2. Képviselő-testületi ülések előkészítése által csökken a folyamatszereplők munkaidő ráfordítása, a felszabaduló szabad kapacitásaikkal egyéb érdemi feladatellátásuk növekszik és hatékonyabbá válik az ülés előkészítésének folyamata, melynek következtében növekszik a hatékonysága az időtervezésnek

3. Aktualizált, jogszabályoknak megfelelő dokumentumok biztosítása sztenderdizálás által javul és gyorsul a munkavégzés. A tudatos és végiggondolt egységesítés pedig hozzájárul a közérthetőség növekedéséhez.

#### 4.3. Települési közszolgáltatások összehangolása nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával

Közszolgáltatásoknak otthont adó önkormányzati ingatlanok fejlesztési lehetőségeinek felülvizsgálata javasolt.

A problémás területeken meg kell vizsgálni miként orvosolhatók a problémák különösebb beavatkozás nélkül (pl.: elektronikus iktatás a Családsegítő Szolgálatnál, a több telephelyen működő intézmény esetén van-e lehetőség a szolgáltatás más telephelyen történő ellátására stb.)

Fel kell térképezni, milyen intézkedésekre van szükség és azok milyen gazdasági kihatással bírnak az önkormányzati intézmények fejlesztése érdekében

Meg kell határozni a fejlesztések prioritását és időbeli ütemezését

Fejlesztések megvalósítása érdekében – a pontos ismeretek birtokában – az intézményvezetőket ösztönözni kell a pályázati lehetőségek folyamatos keresése érdekében

A szolgáltatás nyújtók közötti kommunikáció és munkamegosztás fejlesztésével javítható a hatékonyság

Az egyes területek szereplőivel alakítsanak munkacsoportot az együttműködés és munkamegosztás tartalmi, formai követelményeinek meghatározására

Rögzítsék az együttműködés szabályait és az alapvető folyamatokat, annak szereplőit, az alkalmazott határidőket, határnapokat, a kommunikációs felületet stb.

Alakítsák ki azokat a kontrollpontokat, melyek bárki számára transzparenssé teszik a rendszer működését

A kialakított eljárásrendet ismertessék meg a folyamat valamennyi lehetséges szereplőjével az egységes szemlélet kialakítása érdekében

## 5. Összegzés

A felülvizsgálat eredményeiből eredő és bevezetett változtatások és a végbement és megvalósult ÁROP projekt során felmerült fejlesztési javaslatok hatására a Gyömrői Önkormányzat munkája szempontjából olyan irányba mozdult el a szervezet, mely sikeresen támogatni fogja a jövőbeni hatékonyság növekedését.

A megvalósult tevékenységek között célfeladatként bevezetésre került Gyömrő Város Önkormányzatánál a CAF (Common Assessment Framework – az az közös értékelési keretrendszer), amely egy európai szintű, teljes körű minőségirányítási eszköz, mely elve a közsféra részére készület az Európai Minőségirányítási Alapítvány Kiválóság Modelljét alapul véve.

A CAF öt területen hajt végre beavatkozásokat az Önkormányzatnál: a vezetés, a stratégiaalkotás és tervezés, a munkatársak, a partnerkapcsolatok és erőforrások és a folyamatok célterületein indítja be a változásokat, melynek hajtó motorjai és eszközei többek között a TQM, PDCA, benchlearning. A célfeladat során az önkormányzatnál megvalósult egy teljes CAF ciklus, mely tartalmazta, mind a három fázist (utazás, önértékelés, fejlesztések elindítása). A bevezetés során az önkormányzat minden szükséges tudást megkapott és a szakértő segítségével elindult az állandó jobbítás felé.