

Kapuvár Városi Önkormányzat

**Korszerű település-üzemeltetési és -
fejlesztési (TÜF) program**

2009. szeptember 30.



TÜF program bevezetése

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	6
2	A Települési Értékközpont rendszer bemutatása.....	8
2.1	TÉR szemlélet.....	8
2.2	TÉR – a települési szintű optimalizált működésért.....	8
2.3	TÉR – a permanens fejlődésért.....	10
2.4	A TÉR fókuszterületei.....	12
2.5	A TÉR eszközrendszere.....	13
3	TÉR társaság létrehozása.....	17
3.1	Szervezet kialakítása.....	17
3.2	Megfelelő székhely, telephely kiválasztása.....	17
3.3	Holding – Törzsház struktúra kialakítása.....	18
4	Kontrolling.....	20
4.1	Önkormányzat jelenlegi szerződéseinek felülvizsgálata.....	21
4.2	Szerződéses viszonyban álló gazdasági társaságok ellenőrzése.....	21
4.3	Informatikai háttér.....	22
4.4	Önkormányzat számára történő adatszolgáltatás.....	23
5	Vagyongazdálkodás.....	24
5.1	Vagyonkezelés.....	24
5.1.1	Értékcsökkenés.....	27
5.2	Adó optimalizáció.....	28
5.3	A vagyongazdálkodáshoz kapcsolódó feladatok.....	29
5.4	Épületek tűz- és vagyonbiztosítása.....	29
5.5	Piacüzemeltetés.....	30
5.6	Intézmények bérbeadása.....	31



TÜF program bevezetése

6	Karbantartás, takarítás	32
6.1	Karbantartás	32
6.1.1	Humán erőforrás	33
6.1.2	Tárgyi eszköz biztosítása.....	34
6.2	Takarítás.....	34
6.2.1	Humán erőforrás	34
6.2.2	Tárgyi eszköz biztosítása.....	35
6.3	Hibabejelentő rendszer kialakítása	36
6.4	Koordináció	36
7	Kommunikáció	37
7.1	A kommunikációs tevékenység.....	37
7.1.1	Célok meghatározása.....	38
7.1.2	Célcsoportok azonosítása	38
7.1.3	Üzenet megfogalmazása	38
7.2	PR: közönség-kapcsolat	40
7.2.1	Belső kommunikáció.....	40
7.2.2	Arculatterv	41
7.2.3	Külső kommunikáció.....	42
8	Beszerezés	47
8.1	Helyben központosított beszerzés	47
8.1.1	Beszerezés előkészítése, lebonyolítása.....	48
8.1.2	Készletgazdálkodás.....	49
8.1.3	Monitoring.....	49
8.2	Beszerezési Információs Rendszer	50
8.2.1	Beszerezés lebonyolítása	50
8.2.2	Monitoring.....	51



TÜF program bevezetése

8.3	Előnyök összegzése	51
8.3.1	Helyi központosított beszerző	51
8.3.2	Beszerzési Információs rendszer (BIR)	52
9	Kézbesítés	54
9.1	Humán és tárgyi erőforrás, költség igény	54
9.2	Kézbesítési feladatok köre	55
9.3	Költségek elszámolása	55
10	Közterület fenntartás és fejlesztés	57
10.1	Tárgyi eszköz és humán erőforrás szükséglet	57
10.2	Üzemeltetéssel és fenntartással kapcsolatos feladatok	58
10.3	A közterület menedzsment feladatai	58
10.3.1	Közterület-fejlesztési Terv	58
10.3.2	Igazgatás jellegű feladat	58
11	Parkolóhely üzemeltetés	59
11.1	Kiadások és bevételek	59
11.2	Feladat átszervezése, erőforrás igény	60
12	Ipari Park üzemeltetése	61
12.1	Karbantartás, takarítás	61
12.2	Épületek tűz- és vagyonbiztosítása	61
13	Pályázatfigyelés, kezelés	62
13.1	Humán erőforrás biztosítása	63
13.2	Pályázati projektmenedzsment	63
13.3	Monitoring-ellenőrzés-értékelés	66
13.3.1	Monitoring	66
13.3.2	Ellenőrzés	66
13.3.3	Értékelés	67



TÜF program bevezetése

14	Étkeztetés, ételszállítás	68
14.1	Humán erőforrás	68
14.2	Tárgyi erőforrás	69
14.3	Szolgáltatás kibővítése	69
14.4	Ételszállítás	70
15	Parkfenntartás.....	71
15.1	A feladat átszervezése	71
16	Jövőbeni fejlesztések.....	73
16.1	Vízellátás és szennyvízelvezetés	73
16.2	Ipari Park fejlesztése	74
16.3	Polgármesteri Hivatal épületén belüli fejlesztések.....	74
16.4	Pénzügyi szolgáltatások bevezetése	74
17	Projektgyűjtemény.....	75



TÜF program bevezetése

1 Bevezetés

Kapuvár Város Önkormányzata és a RESPONSUM Kft. (továbbiakban Felek) között 2009. március 5. napján a „Polgármesteri Hivatal szervezetének fejlesztése keretében (ÁROP-1.A.2.) támogatott Korszerű település üzemeltetési és –fejlesztési (TÜF) program kidolgozása” tárgyú szerződés jött létre.

A projekt első lépése az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak összegyűjtése volt, mely a **Feladatkataszterben** (2009. április. 30.) került összefoglalásra. A kataszter tartalmazza a feladatok megnevezését, a feladatellátó megnevezését, a feladat jellegét és a feladatellátás módját. A katasztert alapul véve született meg a **Feladatallokációs térkép** (2009. május 15.), mely a feladatokat csoportosítja a feladatellátók szerint.

Az erőforrás analízis során az egyes feladatokhoz rendelt humán, és tárgyi erőforrás valamint pénzeszköz elemzése történt meg. Ezzel párhuzamosan folyt a Polgármesteri Hivatal primer szervezeti analízise. Az **Erőforrás analízis, valamint a Polgármesteri Hivatal primer szervezeti analízise** egy dokumentumban (2009. május 30.) került összefoglalásra.

Az erőforrás és szervezeti analízissel egy időben a Polgármesteri Hivatal **informatikai rendszerének**, különös tekintettel a Windows alapú munkaállomások, szerver és informatikai hálózat, valamint a gyártói támogatással rendelkező tűzfal biztonsági felülvizsgálata és **kockázatelemzése** (2009. május 30.) is megtörtént.

A vizsgálatok eredményeként elkészítésre került a **Problématérkép** (2009. június 15.), mely a komplex helyzetértékelés alapját jelentette. A problématérkép prioritás, költség vonzat, megtérülési idő és/vagy realizálható haszon szempontok alapján csoportosítva tartalmazza a problémákat. Problémafa szemlélteti a problémák egymáshoz való viszonyát

A **Helyzetértékelés** (2009. június 30.) az integrált település-üzemeltetési és –fejlesztési program kidolgozásának alapját jelenti. A dokumentum prioritás szerint rendszerezve értékeli a problémákat, az alábbi csoportokban:

- Intézményi szinten koordinálatlan karbantartás;
- Intézmények kihasználtsága nem mindig optimális;
- Intézményi szinten koordinálatlan beszerzés;

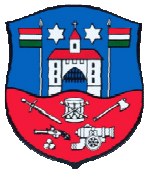


TÜF program bevezetése

- Ellenőrzés humán erőforrás kapacitása nem elegendő;
- Szétagolt kiszolgáló struktúra;
- Kommunikáció;
- Hivatali működést érintő problémák.

Az értékelést követően elkészült egy vitaanyag, amely alapján, valamint a Polgármesteri Hivatal döntéshozóival folytatott többszöri egyeztetések során véglegesítésre került a **TÜF koncepció** (2009. augusztus 31.), amely a TÜF program kidolgozásának alapjául szolgál.

Szakértői csapatunk a **TÜF program** megvalósítására a **Települési Értékközpont (TÉR)** megoldáscsomagot tartja megfelelőnek az önkormányzat számára. A teljes működési és fejlesztési struktúrát átfogó csomag kidolgozásakor a belső erőforrások hatékony felhasználására koncentrálunk úgy, hogy az önkormányzat az elképzeléseiből többet valósítson meg, mint amennyit a jelenlegi feltételek lehetővé tesznek. A TÉR rendszer nemcsak a pénzügyi szempontokat helyezi előtérbe, hiszen a hatékonyságot és eredményességet nagymértékben az határozza meg, hogy mennyire tudjuk a közszolgáltatásokat a település lakosságának valódi igényeire szabni és mindezt megfelelően kommunikálni. A gazdasági-politikai mozgásteret kívánjuk visszaadni az önkormányzat döntéshozóinak.



2 A Települési Értékközpont rendszer bemutatása

2.1 TÉR szemlélet

A Települési Értékközpont megoldáscsomag a helyi közösségek számára fontos **értékek** megőrzésére és kibontakoztatására fókuszálva segít a helyi feladat-ellátási rendszer hatékonyságának javításában. A képviselő-testület a településen élők választott képvisellete, ennek megfelelően minden energiáját arra kell fordítania, hogy biztosítani tudja a helyben élők által elvárt életminőséget. A TÉR ebben képes segítséget nyújtani az önkormányzati vezetőknek.

Tapasztalataink azt mutatják, hogy a kötelező és önként vállalt önkormányzati feladatok ellátása egy-egy településen szervezetileg szétagolt, a hozzájuk kapcsolódó felelősségi körök között átfedések és hiányosságok is lehetnek, valamint nem minden tekintetben alkalmazzák az időszerű megoldásokat. A TÉR a szolgáltatás jobb minőségének érdekében tisztázza a feladatellátás feltételeit, az erőforrásokat optimalizálja, így javuló költséghatékonyságot és szolgáltatási minőséget eredményez.

2.2 TÉR – a települési szintű optimalizált működésért

A TÉR előnye részben abból származik, hogy az önkormányzati gazdálkodásba képes bevonni azokat a kompetenciákat és érdekeket, amelyek a településen nincsenek jelen, vagy csak korlátozott mértékben találhatók meg. Koncentrálja a helyben fellelhető és bevonható erőforrásokat, megőrizve ugyanakkor a kevésbé centralizált rendszerekre jellemző rugalmasságot is.

A TÉR rendszer az önkormányzati működési-fejlesztési struktúrában teret ad a **hatékonyságot** és **eredményességet** célul kitűző **vállalkozói szemléletnek**, miközben garanciákat biztosít a **törvényesség** elvének érvényesüléséhez, és eszközöket ad az érdekek megfelelő egyeztetéséhez. **Korszerű menedzsment módszerek** meghonosítását támogatja, és **jól képzett szakembereket** von be a kulcsfolyamatokba.

A Települési Értékközpont tehát egy olyan **moduláris** felépítésű, **komplex gazdálkodási rendszer**, amelyben egy **önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaság, vagyis a TÉR társaság** a rendelkezésére álló megfelelő eszközökkel és kompetenciákkal:

- **működése révén megbízható bevételi forrást** biztosít az önkormányzat számára,
- hatékonyan gazdálkodik az **önkormányzati vagyonnal**,

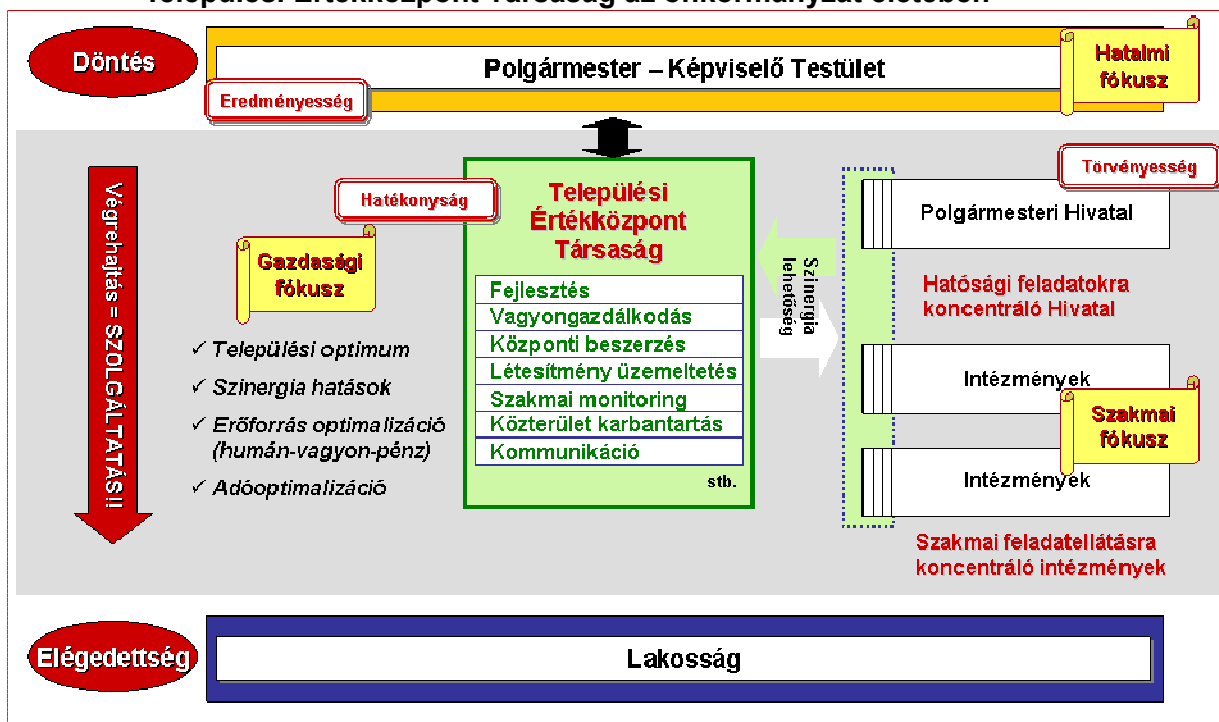


TÜF program bevezetése

- gazdaságos **létesítményüzemeltetést** végez,
- összevonja, menedzseli az önkormányzati intézmények **beszerzéseit, közbeszerzéseit**, így **költségmegtakarítást** ér el,
- képes a település fejlesztési elképzelései mentén **projektek lebonyolítására**,
 - a kapcsolódó képviselőtestületi döntések előkészítésére
 - a projektek **műszaki és pénzügyi előkészítésére**
 - az **operatív fejlesztési programok** pályázatainak összeállítására,
 - a település számára legmegfelelőbb **helyi vállalkozások bevonásával** a projektek megvalósítására,
- képes a **fejlesztések eredményének integrálására** a település vagyongazdálkodási és üzemeltetési rendszerébe, valamint
- képes a sikeres tevékenység magas szintű **kommunikációjára**.

Mindezen képességek által válhat a TÉR társaság a település valódi értékközpontjává, amely az önkormányzati feladatokat átvéve **hatékony struktúrát épít fel** a település érdekében az alábbiak szerint:

Települési Értékközpont Társaság az önkormányzat életében





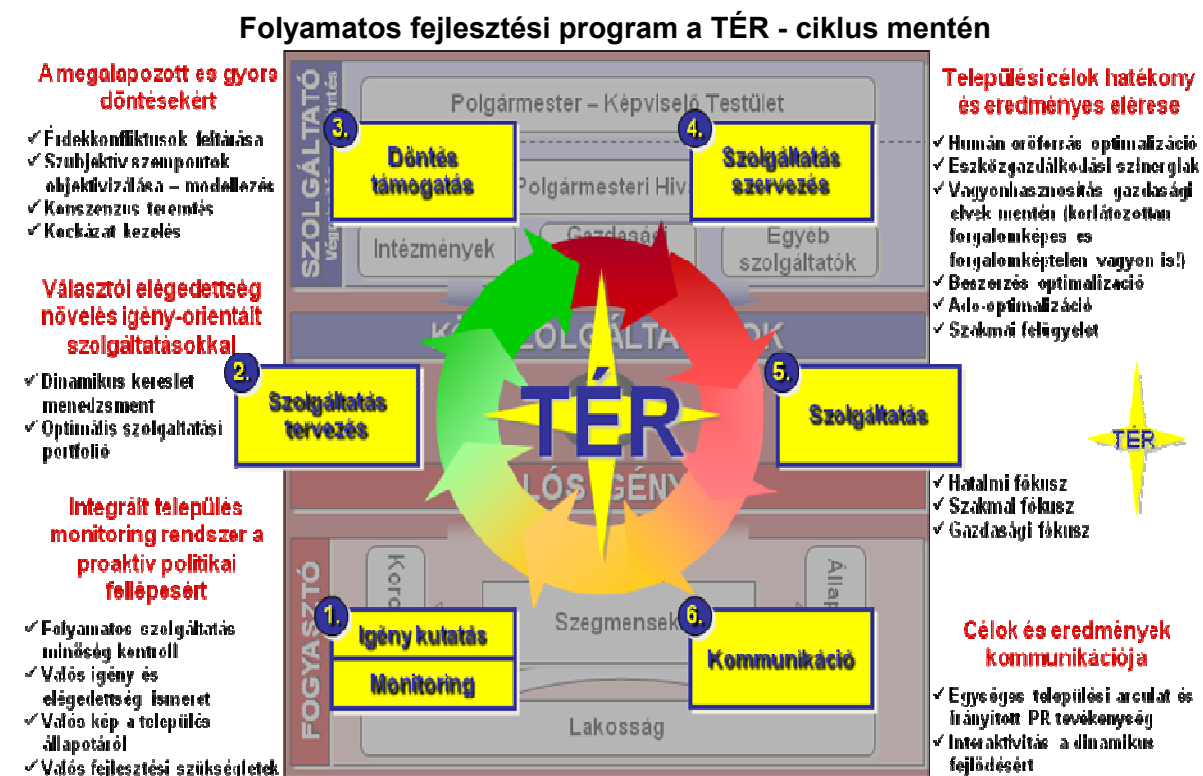
TÜF program bevezetése

A TÉR rendszer nemcsak az önkormányzati cégeket fogja össze, hanem bevonja a működésbe az intézményekhez telepített erőforrásokat, és napi szinten átláthatóvá teszi a **település teljes működési és fejlesztési rendszerét**. A megoldáscsomag a **lakossági elégedettség-növelést** helyezi a középpontba, ezért tevékenyen segítséget nyújt az önkormányzati intézmények gazdálkodásában is, ezáltal a vezetők a szűkebb értelemben vett szakmai munkára tudnak koncentrálni, azaz az általuk menedzselte **szolgáltatások minőségének javítására**.

TÉR ciklikus működése révén folyamatosan felméri a **településen élők igényeit**, amely alapján megújítja a **szolgáltatási portfóliót**. Ennek eredményeként közvetlenül vagy közvetve **minőség javulás** érhető el:

- az önkormányzat vagy ugyanabból a finanszírozási keretből lesz képes magasabb szinten kielégíteni a valós lakossági igényeket, vagy pedig
- a megtakarított pénzüsszeget tudja fejlesztésekre fordítani, amelyeknek az eredménye szintén a lakossági elégedettség növekedése.

2.3 TÉR – a permanens fejlődésért





TÜF program bevezetése

Mivel az önkormányzat által végzett munka elsődleges értékmérője az, hogy mennyire tudja a közszolgáltatásokat a település lakosságának valódi igényeihez igazítani, a TÉR - ciklus kezdőpontjában a valós **települési igények és fejlesztési szükségletek felmérése** áll. A helyzetelemzés során a település vezetőivel közösen megtaláljuk azokat a pontokat, ahol a felmért igények kielégítésére fordított pénzeszközök nagysága nincs összhangban a szolgáltatás színvonalával.

A **költségek megtakarítása** érzékeny terület a közszférában, mivel ahhoz szokhattunk hozzá, hogy ez együtt jár a minőség romlásával. A TÉR-en belül azonban ez nem így van, hiszen elsődleges cél a valós lakossági igények kiszolgálása. Ebben a megoldáscsomagban a megtakarítás az indokolatlan, sok esetben az önkormányzat számára sem látható kiadások lefaragását jelenti. Az így felszabadult összegeket lehet fejlesztésekre fordítani, amelyek által vagy javul a szolgáltatások minősége, vagy olyan beruházásokat végeznek el, amelyek további költségmegtakarítást jelentenek.

A helyzetfelmérés után a következő lépés az **optimális szolgáltatási portfólió** tervezése, amelyben a közszolgáltatásokat az igényekhez és a lehetőségekhez igazítjuk. Nem szabad elfelejtenünk, hogy az önkormányzat egy gazdálkodó szervezet, kiadásainak nagyobb hányadát a működtetés finanszírozására fordítja, és csak a fennmaradó részt tudja fejlesztésre költeni. A szolgáltatások eddigi rendszer szerinti biztosítása során apránként elúszó fillérek mind-mind a település fejlesztésében hasznosulhattak volna, segítve indokolt, de forráshiány miatt végül elmaradt beruházások megvalósulását. A TÉR ezen változtatni kíván, arra törekszik, hogy:

- az önkormányzat kötelező feladatainak ellátása ne kerüljön többre, mint amekkora értéket képvisel a település számára, és
- a vállalt szolgáltatások megbízható bevételi forrást és/vagy értéknövekedést jelentsenek a település számára.

A TÉR megvalósítása csak az önkormányzati **döntéshozók támogatásával** és **aktív közreműködésével** lehet sikeres. A szolgáltatási portfólió megújítása óhatatlanul érdekkonfliktusokat okoz. A fejlesztések megvalósulása tehát nemcsak pénzügyi ráfordítással jár, hanem kockázatokkal is. A helyzetfeltárás során ezeket a veszélyforrásokat fel kell ismerni, és a konfliktusokat kezelni kell.



TÜF program bevezetése

A széles konszenzus megteremtése a szilárd alapja a településre szabott szolgáltatásoknak, amelyek sikeres megvalósítása az önkormányzat, azon belül pedig a **vezetők politikai elismertségét fogják növelni.**

Hosszú és kitartó munkát igényel az optimális szolgáltatási portfólió kialakítása. Az egyes modulok megvalósítása csak akkor lehet igazán sikeres, hogy ha a hozzájuk tartozó projektek egymással szinergiában állnak, tehát egymás hatását kölcsönösen felerősítik. Az implementáció további fontos eleme, hogy a pénzügyi, jogszabályi, tárgyi és humán erőforrás rendelkezésre álljon. A modulokhoz (projektekhez) felelősöket kell rendelni, akik tisztában vannak azokkal a szabályokkal, irányelvekkel és elvárásokkal, amiket a jogszabályalkotók, illetve a település vezetői határoznak meg. Sok esetben szükség van jogszabályok (például egyes rendeletekben rögzített eljárásrendek), vagy más helyi szabályozó eszközök (határozatok, utasítások, szabályzatok, minőségbiztosítási kézikönyvek, stb.) módosítására, vagy újak megalkotására. Ezen túl tisztában kell lenni a projektekhez szükséges humán és tárgyi erőforrás igényvel, és biztosítani is kell azokat.

A szolgáltatási portfólió egy-egy elemének sikeres megvalósítása további fejlesztési forrásokat és/vagy a szolgáltatások minőségének javulását jelenti a település számára. A TÉR komoly hangsúlyt fektet az eredmények **kommunikációjára**, hiszen a megoldáscsomag célja a lakossági elégedettség növelése, amelynek következtében az önkormányzati döntéshozók presztízse is emelkedik.

Az optimális szolgáltatási portfólió sikeres fenntartása megkívánja a folyamatos **monitoringot**. A szolgáltatások minőségének állandó nyomon követése szükséges ahhoz, hogy a megvalósuló szolgáltatásfejlesztések összhangban legyenek a lakossági igényekkel, valamint az eredeti döntéshozói szándékkal.

2.4 A TÉR fókuszterületei

A TÉR elsődlegesen azonosított **fókuszterületei** a települési szintű optimalizált működés eléréséhez tehát:

- humán erőforrás optimalizáció
- eszközgazdálkodási szinergiák kihasználása
- vagyonhasznosítás gazdasági elvek mentén
- létesítményüzemeltetés



TÜF program bevezetése

- beszerzés optimalizáció
- adó optimalizáció
- szakmai felügyelet, beruházás lebonyolítás, projektmenedzsment
- aktív kezdeményező kommunikáció, illetve PR tevékenység

2.5 A TÉR eszközrendszere

A TÉR rendszer a fentiek tükrében az alábbi bázis modulokból épül fel:

Menedzsment modulok:

- Közmű menedzsment
- Közterület menedzsment
- Közszolgáltatás menedzsment
- Létesítmény menedzsment

Komplex modulok:

- Központosított beszerzés
- Monitoring
- Kommunikáció

A TÉR megoldáscsomag több önkormányzati feladatot is érint, amelyek mindegyikének van finanszírozási, eszköz és humán erőforrás oldala, valamint lehetnek vagyongazdálkodási vonzatai is.



TÜF program bevezetése

A TÉR eszkörendszer

	<i>Pénzgazdálkodás (adó, finanszírozás)</i>	<i>Eszközgazdálkodás</i>	<i>HR gazdálkodás</i>	<i>Vagyongazdálkodás</i>
Épületek és egyéb ingatlanok	Létesítmény menedzsment modul			
Közterület				
út, járda	Közterület menedzsment modul			
park				
temető				
Közművek (víz, villany, gáz, csatorna, csapadékvíz)	Közmű menedzsment modul			
Közszolgáltatások				
közoktatás	Közszolgáltatás menedzsment modul			
szociális szolgáltatás				
egészségügyi szolgáltatás				
művelődés, kultúra				
sport				
közigazgatás stb.				
	Központosított beszerzés modul		Monitoring modul	
	Kommunikáció és PR modul			

A **pénzgazdálkodás** nagyrészt a finanszírozás rendszerét jelenti, de ehhez szorosan kapcsolódik, hogy az önkormányzat milyen szervezeti formában látja el a feladatát.

Egy gazdasági társaság és a költségvetési intézmények közötti egyik alapvető különbség, hogy utóbbi bevételeinek döntő része működési támogatás, (tehát nem tartalmaz általános forgalmi adót, ÁFA), így természetesen erősen korlátozott az ÁFA visszaigénylés lehetősége is. Az üzleti vállalkozásoknak ezzel szemben a törvény erre tágabb teret enged.

Egy önkormányzat által ellátott feladatokhoz kapcsolódó költségek jelentős része dologi kiadás, amelyek ÁFA-tartalma az önkormányzat teljes működési költségeinek akár 5 százaléka is lehet. A feladat ellátási rendszer **TÉR-jellegű átszervezésének** egyik következménye, hogy ebből a jelentős tételből az önkormányzat többet tud saját tulajdonú gazdasági szervezetén keresztül visszaigényelni és a település céljaira felhasználni. Mivel az általános forgalmi adó visszaigénylésének feltétele, hogy a bevétel után legyen befizetett ÁFA, az önkormányzat által jellemzően ellátott feladatok közül elsősorban az ivóvízellátás, a szennyvízkezelés, a közétkeztetés, a létesítmény-üzemeltetés, valamint további funkcionális ingatlanok (pl. köztemető, piac) gazdasági társaságként vagy annak részeként történő működtetése jön szóba.

A **TÉR rendszer** helyi implementációjának pénzügyi vonatkozásai természetesen ennél sokkal tágabbak. A vállalkozói szemlélet erősítése közvetlenül és közvetve is jelentős hatást gyakorol a település pénzgazdálkodására. A rendszer implementációjával megvalósuló humán erőforrás optimalizáció és az eszközgazdálkodási szinergiák kihasználása közvetlen



TÜF program bevezetése

pénzgazdálkodási potenciált jelent. Ugyanakkor a bevezetés közvetetten is meghatározó gazdasági eredményeket ér el egyebek mellett azzal, hogy a TÉR társaság megfelelő belső motivációs rendszer működtetésével arra ösztönzi munkatársait, hogy munkájukat hatékonyabban lássák el, lehetőséget kapva külső (önkormányzaton kívüli) megrendelések teljesítésére is.

Az **eszközgazdálkodás** területén fontos megvizsgálni, hogy egy-egy feladat ellátása milyen eszközigénnyel rendelkezik. A ráfordított pénzeszközök mérséklése két módon történhet.

- Az eszközök felesleges igénybevételének megszüntetésével jelentősen csökkenthetők a dologi kiadások, ehhez azonban fontos a fogyasztás valós idejű követhetősége.
- A különböző üzemeltetési feladatok koncentrált ellátása eszközgazdálkodási szinergiák kihasználására ad lehetőséget.
- A beszerzések optimalizálásával, önkormányzati szinten való központosításával is költségek takaríthatók meg (részletesebben kifejtve: TÉR beszerzés modul).

A **humán erőforrás gazdálkodás** abban hasonlóságot mutat az eszközgazdálkodással, hogy a feladatok ellátásához szükséges és meglévő mennyiség közötti különbséget csökkenteni kell. A megfelelő humán erőforrás kapacitás eléréséhez nem feltétlenül a munkaerő létszámcsökkentése az egyetlen út, hanem többlet szolgáltatások bevezetésével, és az ahhoz kapcsolódó átképzéssel a feleslegesnek hitt munkaerő is megmenthető, valamint a realizálható profit növelhető.

A **vagyongazdálkodás** a TÉR megoldáscsomagban az ingatlanok üzemeltetését és vagyonkezelését jelenti. Az önkormányzat korlátozottan forgalomképes, illetve forgalomképes vagyonának (kivéve lakáscélú épületek, épületrészek) kezelési jogát önkormányzati többségi tulajdonú vagyonkezelő társaság részére kijelöléssel, kizárólag ingyenesen, átadhatja. A vagyonkezelői jogok átvételének feltétele, hogy a gazdasági társaság egyben közfeladatot is lásson el. A vagyonkezelői jogok átadásának egyik előnye, hogy a gazdálkodó szervek beszámolási és könyvvezetési kötelezettségéről szóló 249/2000. (XII.24) számú kormányrendelet szerint az épületek után a vagyonkezelő 2% értékcsökkenést köteles elszámolni, valamint az épületek karbantartására céltartalékot kell képeznie.

A vagyongazdálkodás szorosan összefügg az **ingatlan-üzemeltetéssel**. Általában a településeken ez a feladat megoszlik az olyan intézmények között, amelyek elsősorban a



TÜF program bevezetése

szakfeladataik ellátására kellene, hogy fókuszáljanak. A vagyongazdálkodói jogoknak egy vagyongazdálkodó társasághoz való áttelepítésével az ingatlan-üzemeltetéshez tartozó eszközök és kompetenciák egy helyre kerülnek, amely jelentős költségmegtakarítást és egyben a feladatellátás javulását eredményez.



3 TÉR társaság létrehozása

A feladatellátás **hatékonyságának** javítása, a **lakosság valódi igényeinek kielégítése** érdekében az önkormányzati működési-fejlesztési struktúrában teret kell adni az eredményességet célul kitűző **vállalkozási szemléletnek** a **törvényesség** elvének érvényesülése mellett, az érdekek megfelelő egyeztetésével. Ezen elvekből kiindulva a TÜF program megvalósítása érdekében megoldási keretként, az önkormányzat **kizárólagos tulajdonában lévő gazdasági társaság, az Ipari Park Kft. (továbbiakban TÉR társaság)** átalakítását javasoljuk, amely az önkormányzati feladatokat átvéve, hatékony struktúrát épít fel a település érdekében.

A társaság **átalakításakor rögzíteni kell** a szervezeti és működési kereteket, folyamatokat, kompetenciákat, feladat- és hatásköröket, a felek döntési jogkörét, az önkormányzat ellenőrzési jogát, valamint az eredmény feletti rendelkezés jogát.

3.1 Szervezet kialakítása

A TÉR társaság szervezetének kialakítása során **korszerű menedzsment módszereket** kell meghonosítani, és **jól képzett szakembereket** kell bevonni a vezetői feladatok ellátására, valamint a kulcsfolyamatokba.

A TÉR moduláris rendszere, vagyis a projektek egymásra épülése megengedi a szervezet **fokozatos kiépítését, bővítését**. A feladatok átszervezésével együtt a humán erőforrás nagy része is átvételre kerül, azonban figyelembe kell venni, hogy a szolgáltatási tevékenység ellátásához szükséges és meglévő mennyiség közötti különbséget csökkenteni kell. A megfelelő humán erőforrás szint eléréséhez nem feltétlenül a munkaerő létszámcsökkentése az egyetlen út, a szolgáltatások bővítése, és az ahhoz kapcsolódó átképzéssel a feleslegesnek hitt munkaerő is megmenthető.

3.2 Megfelelő székhely, telephely kiválasztása

A társaság működésének beindításának elengedhetetlen feltétele a teljes szervezet számára szükséges munkakörülményeket biztosító székhely, valamint a leendő feladatok jármű, eszköz és raktározási igényeinek megfelelő **telephely kiválasztása**.

Székhellyel, telephellyel szembeni **általános elvárások**

- **Területe megfeleljen** a gépek és tárolt anyagok mennyiségének.
- Rendelkezzen **megfelelő közúti kapcsolatokkal**.



TÜF program bevezetése

- Rendelkezzen a feladatok ellátásához szükséges alapvető **tárgyi eszközökkel** és **infrastruktúrával**.

3.3 Holding – Törzsház struktúra kialakítása

A TÉR társaság kialakítását követő lépés egy törzsház struktúrán belüli irányító társasággá történő alakítása. A törzsház egy olyan holdingszervezet, ahol az irányító társaság az alaptevékenységein kívül ellátja a tagvállalatok irányításával és ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat is. **Törzsház struktúra:**

- **Irányító társaság:** Ipari Park Kft.
- **Tagvállalatok:** Kapuvári Hőszolgáltató Kft. és KÉZ-MŰ Kft.

A holdingosítás a megfelelő holdingszervezet létrehozását követően a **holdingfunkciók fokozatos átvételével** és ezzel párhuzamosan a holdingszolgáltatások és az irányítási rendszer átrendeződésével folytatódik. Ajánlott a **pénzügyi számviteli szolgáltatások átvitele**, ami lehetővé teszi a számlázás, könyvelés, követelés-kezelés egységes kezelését illetve az egységes pénz és számlakezelés révén a hatékony likviditás-menedzsmentet. A **kontrolling funkció** részleges átvétele lehetővé teszi a feladat-ellátási rendszer egészére vonatkozó átfogó tervezési-ellenőrzési szint kialakítását, amely egyrésztől megkönnyíti a szinergia-lehetőségek kiaknázását, másrészt hatékonyabbá teszi a tulajdonosi érdekérvényesítést. (részletesebben: 4. fejezet)

A **monitoring-rendszer központosítása** megfelelő informatikai támogatás mellett naprakész visszacsatolást biztosít a település állapotáról, a feladat-ellátás folyamatáról és minőségéről továbbá, a szükséges információk előállítása révén megteremti az érdemi vezetői beavatkozás lehetőségét a kritikus pontokon. (részletesebben: 4. fejezet)

Ugyancsak holdingfeladatnak tartjuk a **központosított beszerzés** koordinációját, amely a település piaci erejének koncentrálásán keresztül biztosíthatja a jelen rendszerben el nem érhető vásárlási kedvezmények érvényesítését. Utóbbi rendszer kialakításánál lényeges szempont, hogy az üzleti előnyök megszerzése mellett fenn kell tartani a rendszer rugalmasságát és a feladatellátást érintő kérdésekben az intézményvezetők döntési lehetőségét. (részletesebben: 8. fejezet)

Minden erőforrás közül az **emberi erőforrás** a legdrágább és egyben a legértékesebb. Az ezzel való gazdálkodás holdingosítása lehetővé teszi a megfelelő minőségű munkatársak megtalálását és szakmai, anyagi motivációs eszközök révén megtartását. Ugyanakkor a



TÜF program bevezetése

munkaerő holdingszervezetben belüli átcsoportosíthatósága kellő rugalmasságot biztosít a havária- vagy kampányfeladatok ellátására.

Az új feladat-ellátási struktúra kialakítása régi beidegződéseket, szokásokat ír felül, új szemléletet követelve nem csak a szolgáltató Holdingtól, de a szolgáltatásokat rendszeresen igénybe vevő belső megrendelőktől, az intézményektől is. A fennakadásokat minimalizálendő szükséges az új rendszer **fokozatos** intézményi beüzemelése, a felhasználók betanítása az új lehetőségekre, módszerekre.

Mivel mind az információ, mind pedig döntések a holdingszervezetben koncentrálódnak, értelemszerűen a **kommunikációs feladat** és a kommunikáció felelőssége is ide koncentrálódik. Nem lebecsülendő a holding kommunikációs ereje, hiszen a településen a legtöbb, mindenki számára látható operatív történés a holding valamely szervezeti egységén keresztül valósul meg. (részletesebben: 7. fejezet)

Ezt is figyelembe véve kulcskérdés a **tulajdonosi irányítási és felügyeleti rendszer megfelelő kialakítása**. Az irányítás a Polgármester és a megfelelő Bizottságok stratégiai döntésein keresztül érvényesül, míg az ellenőrzés egyrészt közvetlenül a Felügyelő Bizottságon, másrészt közvetve a Polgármesteri Hivatalon keresztül valósul meg.

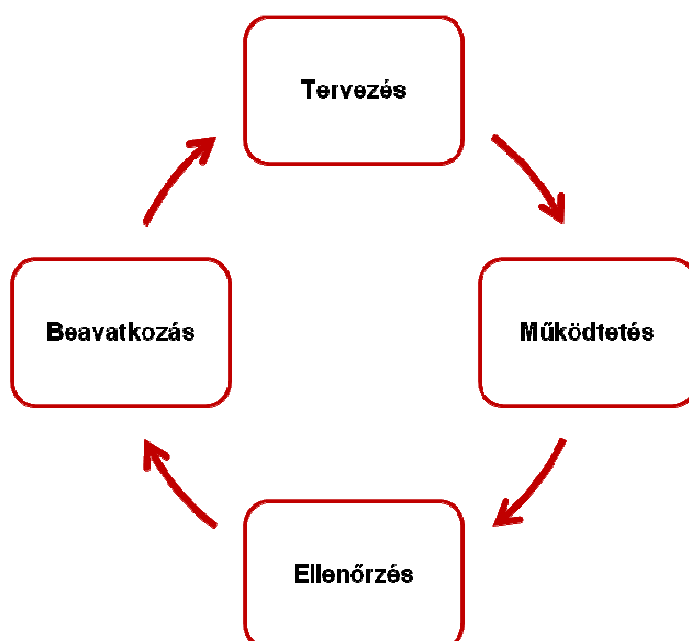


4 Kontrolling

A kontrolling azon eszközök összességét jelenti, melyekkel a szervezet biztosítja, hogy a céljai eléréséhez vezető úton maradjon, egy szervezeti alrendszer, melynek feladata az irányítás hatékonyságának növelése.

A kontrolling lényege, a felső vezetés mellett működő **döntés előkészítő, döntéstámogatás** tevékenység nyújtása, valamint az összhang biztosítása a szervezet környezete, stratégiája és struktúrája között.

A kontrolling folyamata:



- Teljesítménycél kitűzése;
- A teljesítmény mérése;
- A mért teljesítmény összehasonlítása a célkitűzéssel. A tervezett és a mért teljesítmény közti eltérések okainak feltárása;
- A válaszlépés (akció) kidolgozása – amennyiben szükséges – az eltérések felszámolása érdekében.

A kontrolling feladatok hatékony ellátása jelentősen hozzájárul jelen programban meghatározott **projektek hatékony megszervezéséhez és bevezetéséhez**. Ugyanakkor a már működő TÉR társaság esetében is elengedhetetlen a különböző területek folyamatos figyelemmel követése. A nyomon követés tevékenységén belül megkülönböztetjük a monitoring, az ellenőrzés és az értékelés feladatát:



TÜF program bevezetése

- A **monitoring** tevékenység folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a szervezetek, illetve projektek előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.
- Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a jogszabályoknak, előírásoknak és más kötelezettségeknek való elégtétel, a szabálytalanságok kiszűrése.
- Az **értékelés** a program egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata az elérendő célok, megoldani kívánt problémák viszonylatában.

4.1 Önkormányzat jelenlegi szerződéseinek felülvizsgálata

Az önkormányzat a törvény által előírt kötelező és önként vállalt feladatai ellátását számos esetben szerződéses jogviszony keretén belül kiszervezte a Polgármesteri Hivataltól. Az szerződésekről általánosan elmondható, hogy **nem optimálisak** az önkormányzat számára.

Jelen program keretében több szerződés kerül megszüntetésre. A továbbra is élő szerződések **felülvizsgálata**, adott esetben **módosítása** azonban a kontrolling tevékenység körébe tartozik.

A TÜF program megvalósítását követően is **kiszervezett feladatok** javasolt köre a következő:

- Szilárd hulladékgyűjtés – Rekultív Környezetvédelmi és Hulladékhasznosító Kft.
- Vízellátás és szennyvízelvezetés – „Pannon-Víz” Víz, Csatornamű és Fürdő Rt.
- Köztemető fenntartás – JÓSZÍV Temetkezési Kft.
- Közvilágítás – EON-ÉDÁSZ
- Fürdő és Strandszolgáltatás – Flóra Termálfürdő
- Helyi tömegközlekedés – HESZAU Kft.
- Ingatlan beruházás, eladás – CONSULT-Kapuvár Kft.

4.2 Szerződéses viszonyban álló gazdasági társaságok ellenőrzése

A szerződéses viszonyban álló gazdasági társaságok ellenőrzésének módja az önkormányzati tulajdoni hányadtól, illetve az ellátott feladat típusától függ:

- A **100%-os önkormányzati tulajdonú** gazdasági társaságok esetében az ügyvezető, a Felügyelő Bizottsági tagok és a könyvvizsgáló megválasztása a képviselő-testület hatáskörébe tartozik. Az éves pénzügyi és szakmai beszámolót a Felügyelő Bizottság



TÜF program bevezetése

jóváhagyását követően a képviselő-testület fogadja el. A társaságok ellenőrzéséről a Felügyelő Bizottság saját Ügyrendje alapján jár el.

- A képviselő-testületnek az **egyéb önkormányzati tulajdonú** gazdasági társaságok vezető testülete és Felügyelő Bizottsága tekintetében javaslattételi jogköre lehet.
- A **közfeladatokat ellátó** szervezetek mindegyikének évente beszámolási kötelezettsége van a képviselő-testület felé.
- Az **egyéb feladatot ellátó** gazdasági társaságok esetében a Társasági szerződés, illetve az Alapító okirat szerint kell eljárni.

A hivatal humán erőforrás kapacitása nem teszi lehetővé, hogy a szerződéses viszonyban álló gazdasági társaságok tevékenységének ellenőrzését maximálisan ellássa. A feladat **TÉR társaság keretein belül** történő ellátása növelné az ellenőrzés **hatékonyságát**, amely hozzájárul a **szolgáltatás magasabb színvonalon** történő ellátásához, a lakossági **igények kielégítéséhez**.

4.3 Informatikai háttér

A hatékony kontrolling tevékenység megteremtéséhez megfelelő informatikai háttérrel kell biztosítani, ahol folyamatosan nyomon lehet követni az adott projektek állapotát, a munkatársak teljesítményét. Ilyen rendszer lehet akár az **outlook feladatkezelő** funkciója, de a megfelelő kontrolling és monitoring tevékenység érdekében érdemes egy **workflow** (munkafolyamat-irányító) rendszert bevezetni.

Workflow:

- A Workflow menedzsment nem más, mint üzleti folyamatok számítógépes megvalósítása vagy automatizálása részben vagy egészben.
- Workflow olyan folyamatok automatizálásával foglalkozik, ahol dokumentumok, információk és feladatok cserélődnek ki a résztvevők között, egy közös cél elérése érdekében.

Az informatikai háttér kialakításánál figyelembe kell venni azt a szempontot is, hogy célként van-e kitűzve valamilyen **minőségbiztosítási tanúsítvány** megszerzése az adott szervezetnél. Amennyiben igen, akkor törekedni kell arra, hogy az új rendszer már most megfeleljen a felállított követelmény rendszernek.

A workflow rendszer bevezetését célszerű a 6.4 fejezetben kifejtésre kerülő Hibabejelentő rendszerrel egyszerre végezni, és működésüket összehangolni.



TÜF program bevezetése

4.4 Önkormányzat számára történő adatszolgáltatás

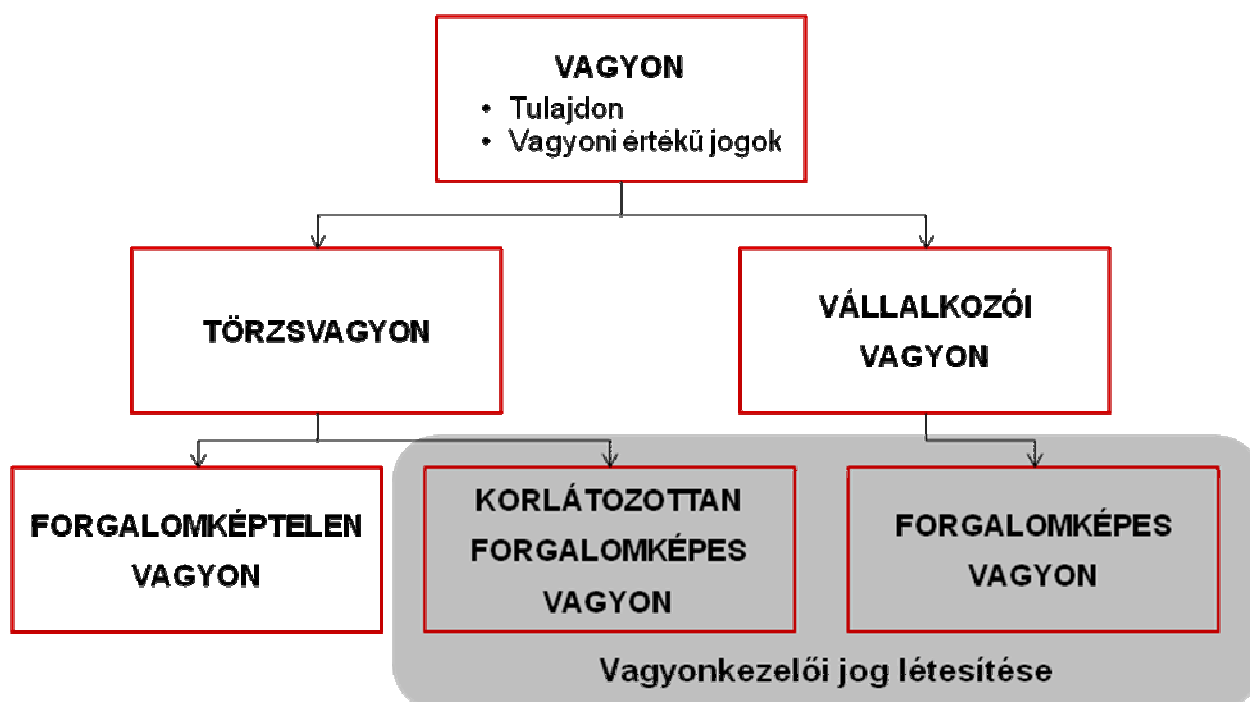
A TÉR társaság feladatainak ellátása többféle, részletes, pontos nyilvántartási kötelezettséggel jár, amelyek segítségével a Polgármesteri Hivatal számára minden esetben megfelelő minőségű és mennyiségű adatok szolgáltatására képes, így segítve a költségvetés és zárszámadás elkészítését.



5 Vagyongazdálkodás

5.1 Vagyongazdálkodás

A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban Ötv.) 80/A. § (1) bekezdése alapján a képviselő-testület a helyi önkormányzat tulajdonában lévő korlátozottan forgalomképes és forgalomképes vagyontárgyaira, önkormányzati közfeladat átadásához kapcsolódva, vagyongazdálkodási jogot létesíthet.



A vagyongazdálkodási jog megszerezhető versenyeztetés illetve kijelölés útján. A TÉR a kijelölés útján történő vagyongazdálkodási jog megszerzést preferálja, részint mert gyorsabb, részint mert így biztonságosabban elérhető a TÉR társaság nélkülözhetetlen pozícionálása. Az Ötv. 80/A. § (5) bekezdése a kijelöléssel történő vagyongazdálkodási jog megszerzését az alábbi szűkítő feltételhez köti:

„Az önkormányzat **korlátozottan forgalomképes és forgalomképes** vagyonának vagyongazdálkodási jogát **kijelöléssel** szerezheti meg az önkormányzati közfeladatot átvállaló

a) más helyi önkormányzat, a helyi önkormányzatok társulása,

b) **az önkormányzat** vagy több önkormányzat, illetve kisebbségi önkormányzat **többségi tulajdonában lévő gazdasági társaság** és közhasznú társaság, illetőleg



TÜF program bevezetése

állam és önkormányzat közös alapításában működő gazdasági társaság vagy az állam többségi részesedésével létrehozott gazdasági társaság, közhasznú társaság, ha ezek a szervezetek a közfeladat ellátását az önkormányzat számára nem üzletszerű vállalkozási tevékenységként végzik, azzal a feltétellel, hogy az állami vagy az önkormányzati többségi tulajdon a vagyonkezelési szerződés megszűnéséig fennáll.”

A kijelöléssel történő **vagyonkezelői jog átadásához az önkormányzatnak rendeletet kell alkotnia**. A rendelet megalkotása mellett a **vagyonkezelési szerződés** felek általi aláírása is szükséges a vagyonkezelői jog átadásához. Az Ötv. 80/A §. (6) bekezdése alapján a vagyonkezelői jog kijelöléssel kizárólag **ingyenesen szerezhető meg**.

A törvény rendelkezései révén a vagyonkezelőt - ha jogszabály másként nem rendelkezik - **megilletik a tulajdonos jogai, és terhelik a tulajdonos kötelezettségei is azzal, hogy a vagyont nem idegenítheti el, továbbá nem terhelheti meg, és a vagyonkezelői jogot harmadik személyre nem ruházhatja át**.

Ingatlanra alapított vagyonkezelői jog esetén a vagyonkezelő gondoskodik a földhivatali bejegyzésről, amely a törvény szerint illetékmentesen történik.

A vagyonkezelésbe adás során az önkormányzat mérlegében átvezetésre kerül a vagyonkezelésbe adott vagyon, a vagyonkezelő mérlegébe bekerül az átvett vagyontárgy a mérleg eszköz oldalán, illetve a forrás oldalán is hosszú lejáratú kötelezettségként. A vagyonkezelésbe adott **vagyont szükséges felértékelteni**, és valós piaci értéken szerepeltetni az önkormányzat és a vagyonkezelő mérlegében.

A vagyonkezelésbe átvett vagyontárgyak köre igen tág. Ide tartozhat a Polgármesteri Hivatal, Iskola, Óvoda, Bölcsőde, Művelődési Ház, Családsegítő Intézet, stb.

A TÉR a fenti vagyonelemek vagyonkezelői jogának megszerzésekor arra a tényre épít, miszerint a közfeladat ellátása érdekében végzett szakmai tevékenység (pl.: alapfokú oktatás) elválasztható a közfeladat ellátását szolgáló ingatlan kezelésétől.

Az alapfokú oktatás esetében például az alapfokú oktatást, mint közfeladatot el lehet választani az iskolaépület vagyonkezelésbe adásától. Ez azt jelenti, hogy az iskola épülete az alapfokú oktatást, mint közfeladatot szolgálja. Az általunk kidolgozott rendszerben az alapfokú oktatás közfeladatának ellátását nem, csupán az épület vagyonkezelését javasoljuk átvállalni.



TÜF program bevezetése

Elengedhetetlenül szükséges lehatárolni azonban azokat a feladatköröket, amelyeket az intézmény a továbbiakban végezhet. **Az intézménnyel is szükségessé válik egy szerződés megkötése. Az intézmények alapító okiratát is módosítani kell, mert a továbbiakban az intézmény működtetéséhez szükséges ingatlan fenntartását a vagyonkezelő vállalja át.** Ez esetben az oktatási és szociális intézményeknek csak a szakmai feladatokkal kell foglalkozniuk, hiszen az **épületek felújítása, karbantartása** a továbbiakban a vagyon kezelését ellátó gazdálkodó társaság tevékenységi körébe tartozik. Ezáltal az intézményeknél humán és anyagi erőforrás szabadul fel.

Tekintettel arra, hogy a vagyonkezelői jog közfeladat ellátásához kapcsolódóan létesíthető, számba kell venni a vagyonkezelő **által átvállalható közfeladatok körét.**

Az Ötv. 8. § (1) bekezdés példálózó jelleggel sorolja fel a közfeladatok körét az alábbiak szerint:

„8. § (1) A települési önkormányzat feladata a helyi közszolgáltatások körében különösen: a településfejlesztés, a településrendezés, az épített és természeti környezet védelme, a lakásgazdálkodás, a vízrendezés és a csapadékvíz elvezetés, a csatornázás, a köztemető fenntartása, a helyi közutak és közterületek fenntartása, helyi tömegközlekedés, a köztisztaság és településtisztaság biztosítása; gondoskodás a helyi tűzvédelemről, közbiztonság helyi feladatairól; közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban, a foglalkoztatás megoldásában; az óvodáról, az alapfokú nevelésről, oktatásról, az egészségügyi, a szociális ellátásról, valamint a gyermek és ifjúsági feladatokról való gondoskodás; a közösségi tér biztosítása; közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatása; a nemzeti és etnikai kisebbségek jogai érvényesítésének a biztosítása; az egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése.”

Az Ötv-n kívül ágazati jogszabályok is rendelkeznek helyi önkormányzat által elvégzendő közfeladatokról. Az önkormányzat kötelező feladatain felül elláthat ún. **önként** vállalt feladatokat is, amelyeket jogszabály nem utal más szervezet hatáskörébe.

A vagyonkezelésre kizemelt ingatlanok mindegyike esetében meg kell találni azt a közfeladatot, amely révén az ingatlan vagyonkezelői joga kijelöléssel a vagyonkezelőre



TÜF program bevezetése

ruházható, oly módon, hogy az átvett közfeladat a vagyongazdálkodóra további kiadások, és konkrét tevékenység ellátását ne, vagy csak minimális mértékben terhelje.

5.1.1 Értékcsökkenés

A vagyongazdálkodásra átvett vagyonelemek többsége nagy értékű önkormányzati ingatlan. A költségvetés alapján gazdálkodó szervek beszámolási és könyvvizelési kötelezettségéről szóló 249/2000. (XII.24) számú kormányrendelet szerint az **épületek után a vagyongazdálkodó 2% értékcsökkenést köteles elszámolni.**

A vagyongazdálkodó számolja el a kezelésében lévő vagyon értékcsökkenését, amely a gazdálkodó társaság esetében **költségcsökkentő** (értékcsökkenés leírásával csökkenteni lehet az üzleti eredményt, ezzel együtt a társasági adó kötelezettséget), ugyanakkor a társaság bevételeiből megtérülő értékcsökkenésnek megfelelő összeget a társaság köteles a kezelésében lévő **vagyontárgyak állagának megővására** fordítani. Ez az önkormányzat számára garancia a vagyongazdálkodásba adott vagyontárgyak műszaki állapotának megőrzésére nézve.

Az Áht. 105/A. § (5) bekezdése szerint a vagyongazdálkodó, ha olyan közfeladatot lát el, amely után bevételének több mint 50%-a az államháztartás valamely alrendszeréből származik, akkor a helyi önkormányzat a vagyongazdálkodási szerződésben részletezett feltételekkel elengedheti a bevételekben meg nem térülő elszámolt értékcsökkenésnek megfelelő összeg erejéig a kezelt vagyonnal összefüggő hosszú lejáratú kötelezettséget. **Erre tehát a vagyongazdálkodási szerződésben ki kell térni!**

A tapasztalat azt mutatja, hogy az önkormányzati források nem elegendőek az értékcsökkenési leírásnak megfelelő tartalékképzési kötelezettség teljesítésére, illetve az önkormányzati vagyon műszaki állapotának fenntartását célzó karbantartások, felújítások és beruházások végrehajtására. Az eddigi önkormányzati túlélési gyakorlat arra épült, hogy az elmulasztott karbantartások halmozódása miatt felújítási kényszer alakult ki. A felújításokhoz pedig nagyobb eséllyel lehet pályázati támogatást igényelni.



5.2 Adó optimalizáció

A vagyongazdálkodás elsődleges célja, hogy az önkormányzatnál maradó közfeladatok ellátása érdekében a vagyonkezelésbe adott ingatlanokat az önkormányzat vagy pedig az adott önkormányzati intézmény **visszabérelje**. Ebben az esetben a bérbe adó a vagyonkezelő, a bérbe vevő pedig az intézmény vagy az önkormányzat. A bérlő **bérleti díjat** fizet a bérbe adónak, amelyben benne foglaltatik a **rezi költség** is. A vagyonkezelő a bérbe vevő által kifizetett díjból egyenlíti ki a közüzemi számlákat. A befizetett közüzemi számlák után Áfa visszaigénylés nem következhet be, hiszen a vagyonkezelő Áfa-mentes szolgáltatásból eredő bevételehez kapcsolódnak a közüzemi díjak.

Az **egyéb szolgáltatásokat** a vagyonkezelő ÁFA körben számláz ki az Önkormányzatnak. Ezek nem köthetnek azonban az ingatlan épület bérbeadásához, mint fő szolgáltatáshoz. Egyéb szolgáltatások az alábbi tevékenységekhez kapcsolódhatnak:

1. **Központi beszerzési szolgáltatás**
2. **Városüzemeltetéshez kapcsolódó szolgáltatások:**
 - a. közterület fenntartás,
 - b. ingatlanok értékesítésével összefüggő feladatok,
 - c. önkormányzati bérlakások fenntartásával kapcsolatos feladatok,
 - d. játszóterek, utak, járdák és egyéb önkormányzati műtárgyak karbantartása,
 - e. autóbusz várók tisztítása,
 - f. piac és vásártér fenntartás és üzemeltetés,

Ezek ténylegesen nyújtandó városüzemeltetési feladatok, amelyeket a vagyonkezelő nagy értékű beruházási projektek után valósíthat meg hosszú távon.

3. **Vagyonkezelésbe vett ingatlanokkal kapcsolatos szolgáltatások:**

A vagyonkezelő kvázi tulajdonosként nem kérhet külön ellenszolgáltatást az önkormányzattól az ingatlanok fenntartásához. A feladatok ellátását (takarítás, karbantartás, őrzés-védés) vagyonkezelőnek biztosítani kell. Bérleti díjba azonban bele lehet számolni ezeket a költségeket.

4. **Üzletviteli tanácsadás:**

- a. pályázatmenedzsment szolgáltatás,
- b. közbeszerzési-, jogi-, gazdasági- pénzügyi szolgáltatások,
- c. projekt menedzsment.



TÜF program bevezetése

A beruházási, felújítási projektek Áfa visszaigénylésének kérdésében szintén meg kell különböztetni két esetet:

1. Amennyiben a vagyongazdálkodó a fejlesztési projekt menedzsere, és átadott pénzeszközként gazdálkodik az önkormányzat pénzével, akkor a vagyongazdálkodó csak a projekt menedzserei tevékenységhez, mint Áfás szolgáltatáshoz kapcsolódó költségek Áfájának visszaigénylésére jogosult, de magához a fejlesztés kivitelezéséhez kapcsolódó költségek Áfáját nem igényelheti vissza.
2. Amennyiben a vagyongazdálkodó projekt menedzser és a kivitelezés fővállalkozója egyben, akkor a vagyongazdálkodó vállalkozási szerződést köt az önkormányzattal az adott fejlesztési projekt kivitelezésére. Ebben az esetben a vagyongazdálkodó a fejlesztés kivitelezéséhez kapcsolódó költségek Áfáját csak abban az esetben igényelheti vissza, amennyiben a fejlesztés eredményeként létrejött vagyontárgy használatából Áfás bevétele származik a vagyongazdálkodónak.

5.3 A vagyongazdálkodáshoz kapcsolódó feladatok

A **vagyongazdálkodás** kiindulópontja az **épületek műszaki adatainak**, az intézményi igények felmérése, illetve az **üzemeltetéshez szükséges eszközgazdálkodási költségek számbavétele**.

Az adatfelmérést követően a vagyongazdálkodó köteles nyilvántartást vezetni az épületeken végzett karbantartási, felújítási feladatokról, azok költség, eszköz és humán erőforrás vonzatairól.

A nyilvántartások lehetőséget adnak az intézmények működésének **összehasonlítására**, amely a feladatok ellátásának monitoringjának az alapját jelenti.

A naprakész nyilvántartás jelenti az esetleges beruházások, pályázatok megalapozottságát is alátámaszthatják.

A képviselő- testület kötelezheti a vagyongazdálkodó társaságot bizonyos időközönkénti jelentések tételére, így biztosítva az önkormányzati ellenőrzést a vagyongazdálkodás felett.

5.4 Épületek tűz- és vagyonbiztosítása

Mivel a létesítményekben felhalmozott eszközök **jelentős pénzügyi értékkel** rendelkeznek, érdemes a **vagyon- és tűzvédelem** kérdésével foglalkozni. A mai sikeres vagyon és tűzvédelmi rendszerek a **telekommunikációs eszközök igénybevételére**



TÜF program bevezetése

alapulnak, ez által olcsóbbak, mint állandó biztonsági őr, vagy éjszakai portás alkalmazása, valamint **lehetőség** nyílik az esetleges **biztosítási díj csökkentésére** is.

Amennyiben a TÉR társaság az intézmények tekintetében már foglalkozik vagyon- és tűzvédelem biztosításával, a későbbiekben ezt a szolgáltatást ki lehet terjeszteni az Ipari Park területén lévő cégekre, amely jelentős többlet bevételforrást biztosítana a cég részére. (lásd. 12.2 fejezet)

5.5 Piacüzemeltetés

Kapuvár saját piacot üzemeltet. A piac területe 2.930 m², amelynek nagy részén asztalok vannak, amelyek használatáért kell **helypénzt** fizetni. Az üzletek magántulajdonban vannak és állandó nyitva tartással üzemelnek. A piactéren országos és heti két alkalommal kirakodó vásárokat, valamint napi élelmiszerpiacot tartanak, amely nemcsak a helyi lakossági ellátásban fontos, hanem **erősíti a település térségi központi szerepét.**

Az üzemeltetéshez kapcsolódnak dologi kiadások (például nyilvános WC-bérlése, közterületi feladatok ellátása), amelyeknek van ÁFA-tartalma, de mivel a piac üzemeltetését eddig az önkormányzat saját gazdálkodásán belül látta el, lemondott az ÁFA- visszaigénylés lehetőségéről.

Mivel a TÉR társaság a közterület üzemeltetésén belül a piactérrel kapcsolatos feladatokat is ellátja, kézenfekvőnek tűnik, hogy a piaci helyek bérbeadását is a cég végezze. Az átszervezés előnye egyfelől, hogy a Polgármesteri Hivatalban a Közterület-felügyelő munkaköréből kikerül a helypénzek szedése és így megoldódnak az e feladat ellátásából és helyettesítéséből adódó problémák, másfelől a TÉR társaság a piaccal kapcsolatos kiadásai után **vissza tudja igényelni az ÁFA-t.** Ennek azonban feltétele, hogy a piaci helyek bérletének legyen ÁFA-vonzata. Ez a kereskedőknek nem jelent többlet kiadást, hiszen a bevételei (eladásai) után befizetett ÁFA-tartalomból vissza tudja igényelni a piaci szolgáltatás (bérleti) díjának ÁFA-tartalmát.

A piacüzemeltetést nemcsak a TÉR társaság végezheti, hanem **külső vállalkozó számára is átadható.** Ennek **előnye**, hogy az önkormányzat az üzemeltetés problémáitól megszabadul, azonban minőségi elvárásait csak közvetve tudja érvényesíteni.



TÜF program bevezetése

5.6 Intézmények bérbeadása

Az Általános Iskola Széchenyi tagiskolája nem tudja kihasználni a tornaterem hétvégi bérbeadásából származó bevételi lehetőségeket, mert a terem közmű leválasztása nincsen megoldva. Javasoljuk fontolóra venni a leválasztást, mert az azzal járó ráfordítások valószínűsíthetően rövid időn belül megtérülnének, figyelembe véve, hogy a Pátzay tagiskola tornaterme 100 %-os bérleti kihasználtság mellett sem tud minden igényt kielégíteni.

További bevételi forrást jelentene az iskolák számára, ha megfelelő számú igény esetén idegen nyelvű és/vagy IT továbbképzést indítanának. Amennyiben a képzést az iskola szervezi, akkor a tanfolyami díjakból, illetve, ha nyelviskolák részére helyet biztosítana, akkor bérleti díjakból származhatna többlet bevétele.

A METRUM Alapfokú Művészoktatási Iskolának az előző években kizárólag eseti terembérletből származó bevételei voltak. Idéntől azonban már van egy rendszeres bérletje. További bérbeadási lehetőségekből, illetve fizetős különórák szervezéséből további bevételekre tehetne szert.

A Rábaközi Művelődési Központ és Városi Könyvtárnak a következő tevékenységekből származhatnak bevételei: terem bérbeadás, rendezvényszervezés, tanfolyam, fénymásolás, ifjúsági tábor működtetés, könyvtár. Az intézmény veszteséges üzemelését feltehetően a magas kiadások, illetve az okozza, hogy a jelenlegi 9,5 fő alkalmazotti létszám kevésnek bizonyul a tevékenységből adódó lehetőségek maximális kihasználására.

Az intézmények vagyonkezelési jogának birtokában a TÉR társaságnak jogában áll az épületek bérbeadásáról dönteni. Ebben azonban feltétlenül szükséges az intézményekkel való együttműködés, mert elsősorban a feladatellátás a cél, nem pedig a profit szerzés.



6 Karbantartás, takarítás

A vagyongazdálkodás szorosan összefügg az **ingatlan-üzemeltetéssel**. A vagyongazdálkodói jogoknak egy vagyongazdálkodó társasághoz való áttelepítésével az ingatlan-üzemeltetéshez tartozó eszközök és kompetenciák egy helyre kerülnek, amely jelentős költségmegtakarítást és egyben a feladatellátás javulását eredményezheti.

Az önkormányzati intézmények működésének **dologi kiadásai** egy része közvetlenül kapcsolódik a szakmai feladatok ellátáshoz, azonban többsége a **létesítmények üzemeltetéséből** adódik. Az **intézmények szakmai feladatának és az épületek vagyongazdálkodásának szétválasztása** több oldalról is **indokolt** lehet:

- A központosított eszközgazdálkodás **költségmegtakarítást** jelent.
- A létesítmény-üzemeltetéshez szükséges humán erőforrás átszervezhető, ezáltal a **szolgáltatás szakmai színvonala emelkedhet a fajlagos költségek egyidejű csökkenésével**. A felszabaduló munkaerő átcsoportosítható egyéb településgazdálkodási feladatokra, vagy a természetes fluktuáció felhasználásával fokozatosan, egzisztenciális és szociális problémákat nem generálva leépíthető.
- Az intézményvezetők a szakmai feladatok ellátására koncentrálnak, amely **minőségjavulást eredményezhet**.

Az épületek üzemeltetésével és karbantartásával jelenleg különálló személyzet foglalkozik. **A TÉR rendszer bevezetésével javasolt a létesítmények karbantartásának, üzemeltetésének központosítása**, azaz egy-egy intézménynek ne legyen technikai személyzete (TMK, takarítók stb.), hanem a **TÉR társaság rendelkezzen az ilyen jellegű feladatok megoldására alkalmas, elegendő munkaerővel**. Ez mindenképpen **humán erőforrás megtakarításokkal** jár, hiszen nem lennének minden intézményben kihasználatlan karbantartók, takarítók, hanem a **gyors információáramlással** a társaság központilag képes lenne ellátni, koordinálni az ingatlan üzemeltetéssel kapcsolatos feladatokat.

6.1 Karbantartás

Az intézmények épületeinek többségének az üzemeltetését jelenleg a Berg Gusztáv Szakiskola karbantartó csoportja látja el, azonban a Gimnázium és a Kórház rendelkezik saját technikai személyzettel.



TÜF program bevezetése

A csoport kapacitásának maximális kihasználásától függetlenül az **intézmények igényeit nem tudják maximálisan kielégíteni.**

A karbantartási feladatok központosításának legelső lépése az **épületek műszaki állapotának és az intézményi igények felmérése.**

6.1.1 Humán erőforrás

A karbantartó csoport jelenlegi létszáma 2,5 fő, kapacitásuk azonban olyannyira maximálisan kihasznál, hogy a Szakiskola tanműhelyének karbantartói is gyakran be vannak vonva a feladatok ellátásába.

Karbantartók szakterületei: asztalos, vízszereles, gázszereles, lakatos. Nincsen köztük villanyszerelő, ami gyakran nehézséget jelent, mert az ilyen jellegű hibák esetén külsős szakembert kell keresni és hívni.

Karbantartókkal kapcsolatos személyi kiadások

	Személyi kiadások (Ft/hó)	Étkezési hozzájárulás (Ft/hó)	Munkaruházat (Ft/év)	Összes kiadás (Ft/év)
1 fő	157 300 Ft	5 000 Ft	14 000 Ft	1 961 600 Ft
1 fő	124 410 Ft	5 000 Ft	14 000 Ft	1 566 920 Ft
0,5 fő	51 122 Ft	2 917 Ft	14 000 Ft	662 464 Ft
Összesen	332 832 Ft	12 917 Ft	42 000 Ft	4 190 984 Ft

Amely intézményeknél nem a Berg Gusztáv Szakiskola karbantartói látják el a feladatot, a humán erőforrás kapacitásáról kevesebb információ áll rendelkezésre:

- Kapuvári Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium: 1 fő karbantartó, aki a tornaterem gondnoka is egyben.
- Polgármesteri Hivatal: városfejlesztési ügyintéző koordinálja a gondnoki tevékenységet. Kiseb karbantartási feladatokat maga is ellát, de gyakoriak a szolgáltatásra vonatkozó megrendelések.
- Lumniczer Sándor Kórház - Rendelőintézet: 12 fős csoport látja el a karbantartási feladatokat.
- KÉZ-MŰ Kft.: a rehabilitációban résztvevők látják el a tevékenységet.
- Rábaközi Művelődési Központ és Városi Könyvtár: 1 fő végzi az intézményüzemeltetést.



TÜF program bevezetése

A humán erőforrás TÉR társaságba történő **összevonását megelőzően** pontos **felmérést** kell végezni a jelenlegi kapacitásokról, hiányosságokról, az intézményi igényekről, hogy a feladatok ellátásához szükséges és meglévő mennyiség közötti különbséget csökkenteni lehessen.

Dönteni kell arról, hogy a jelenlegi ingatlanüzemeltetéssel foglalkozó dolgozók közül kiket kell átszervezni a TÉR társaságba, illetve, hogy a KÉZ-MŰ Kft., valamint a közhasznú dolgozók szabad kapacitását mennyire kívánják igénybe venni a feladat ellátása során.

6.1.2 Tárgyi eszköz biztosítása

Ahogy a humán erőforrás gazdálkodás, úgy az **eszközgazdálkodás** esetében is, az összevonást megelőzően pontos **felmérést** kell készíteni a rendelkezésre álló eszközökről, valamint meg kell határozni a szükséges beruházások körét.

A karbantartó csoportnak **nincsen saját eszközállománya**, ezért a Szakiskola eszközeit, berendezéseit használják. Nem rendelkeznek saját gépjárművel sem, szállítási igény esetén a tanműhely egyik karbantartójának segítségét, valamint az iskola kisteherautóját kell igénybe venniük.

A **beruházások előtt érdemes megvizsgálni**, hogy a Szakiskola mely eszközeit tudja esetlegesen a TÉR társaság számára átadni, illetve a KÉZ-MŰ Kft. jelentős tárgyi eszköz állományából mit lehetne a karbantartás területén felhasználni, valamint azoknál az intézményeknél, ahol önálló karbantartó személyzet van, milyen szerszámok, gépek állnak rendelkezésre.

6.2 Takarítás

A karbantartással kapcsolatos feladatok összevonásával megegyező módon célszerű a takarítási feladatok központosítását is megtenni.

6.2.1 Humán erőforrás

A Király-tó Óvoda és Bölcsőde, a Családsegítő Intézet, a Hivatal valamint a Tűzoltóság jelenleg nem rendelkezik külön takarító személyzettel, vagy külső vállalkozóval kötött szerződéses jogviszony keretében, vagy a dolgozók látják el ezt a feladatot. A központosítás keretén belül optimalizálni kell a feladatellátás humán erőforrás kapacitását, ezzel párhuzamosan a meglévő szerződések megszüntetésére, valamint a közalkalmazottak feladatellátásba történő bevonásának minimális szintre történő csökkentésére kell törekedni.



TÜF program bevezetése

2009. évi takarítás feladatával kapcsolatos költségek, adatok

	Ellátó személyzet (fő)	Összes költség (Ft/hó)	Takarítandó terület nagysága (m ²)	1 m ² -re jutó költség (Ft/m ² /hó)	1 takarítóra jutó terület nagysága (m ² /fő)
Berg Gusztáv Szakiskola	3	403 750 Ft	2 444	165 Ft	815
Családsegítő Intézet központ	na.	42 500 Ft	100	425 Ft	100
Kapuvári Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium (2 fő 8 órás, 2 fő 6 órás)	4	522 022 Ft	2 735	191 Ft	684
Király-tó Óvoda Gondnokság	na.	42 500 Ft	167	254 Ft	167
Király-tó Óvoda Telephelyek és Bölcsőde (alkalmazottak részmunkaidőben)*	16	809 667 Ft	1 867	434 Ft	117
Kapuvári Térségi Általános Iskola és METRUM	7	1 098 547 Ft	4 411	249 Ft	630
KÉZ-MŰ Kft.	1	50 833 Ft	250	203 Ft	250
Lumniczer Sándor Kórház	23	2 939 388 Ft	10 306	285 Ft	448
Polgármesteri Hivatal	na.	419 167 Ft	1 578	266 Ft	1 578
Rábaközi Művelődési Központ	2	201 073 Ft	1 500	134 Ft	750
Tűzoltóság	na.	134 400 Ft	2 002	67 Ft	2 002
Összesen	60	6 663 847 Ft	27 360	244 Ft	456

*kötelező szakszemélyzet

6.2.2 Tárgyi eszköz biztosítása

A takarítási feladatok koncentrált ellátása eszközgazdálkodási szinergiák kihasználására ad lehetőséget. Szintén pontos **felmérést** kell készíteni a rendelkezésre álló eszközökről. A felmérés eredménye valószínűleg azt fogja mutatni, hogy a meglévő állomány több, mint amire központosítást követően feltétlenül szükség van, ez azonban lehetővé teszi, hogy alapfelszerelés maradjon az intézményeknél, a sürgős problémák elhárítására.

A tisztító szerek beszerzésének optimalizálásával, önkormányzati szinten való központosításával is költségek takaríthatóak meg (részletesebben kifejtve: 8. fejezet).



TÜF program bevezetése

6.3 Hibabejelentő rendszer kialakítása

A központilag ellátott ingatlan üzemeltetés sikerének az alapja a **gyors információáramlás**. Ennek érdekében célszerű egy olyan Web-alapú **szoftvert** bevezetni, amely az intézmények számára, valamint a TÉR társaság számára is minden esetben, közvetlenül elérhető, és lehetőséget biztosít egyrészt a gyors és pontos hibabejelentések megtételére, a feladatok ellátásának nyomon követésére, teljesítményértékelésre, másrészt pedig a vagyongazdálkodás és közterület fenntartás szempontjából is nélkülözhetetlen útkaszter, vagyonkaszter és közmű-kaszter vezetését is elvégzi.

6.4 Koordináció

A hibabejelentő rendszer mellett a hatékony ingatlan üzemeltetés másik alapja a koordinátori tevékenység magas szintű ellátása.

A koordinátornak figyelemmel kell követnie a (szoftveren, valamint telefonon keresztül) érkezett bejelentéseket, rangsorolnia kell őket sürgősség és egyéb szempontok szerint, meg kell szerveznie, ütemeznie a csoportok munkáját az előre tervezett és a rangsorolt munkák szerint és ellenőriznie kell a folyamatok alakulását.



7 Kommunikáció

Manapság egyre inkább növekszik a helyi ügyek iránti érdeklődés a lakosság részéről, főként azokon a területeken, amelyek közvetlenül érintik őket. Emiatt elsődleges cél, hogy a kommunikációs tevékenységgel előre megtervezett módon, jól informálják az érintetteket, hogy szerepüket a helyi ügyekben a megfelelő módon tudják betölteni. A nagyobb **állampolgári tudatosság** arra ösztönzi az embereket, hogy aktívan vegyenek részt a helyi kormányzásban. Elvárják a folyamatos tájékoztatást az önkormányzat működéséről, az aktuális ügyek alakulásáról.

Ennek érdekében szükséges az önkormányzatnak megalkotnia a **helyi Kommunikációs Stratégiát**, amely rögzíti a kommunikációs célokat és a kapcsolódó alapelveket, leírja a célok eléréséhez szükséges kommunikációs rendszer meglévő elemeit, rámutat a fejlesztendő pontokra, továbbá vázolja a konkrét feladatokhoz kapcsolódó kommunikációs tervek tartalmi követelményeit is.

A Kommunikációs Stratégia alapvető célja, hogy az **önkormányzat**, az **intézményei** és **saját tulajdonban lévő cégei** számára megadja a kommunikáció- és kapcsolatszervezési tevékenység sikeres és hatékony ellátásához szükséges általános szabályokat és kereteket, amelyek magukba foglalják a szervezeti struktúra fejlesztését, valamint a folyamatos és tudatos kommunikáció feltételeinek biztosítását.

Fontos azzal is tisztában lenni, hogy az információk nemcsak az önkormányzatnál születnek, hanem a településen élőkénél is, és ahhoz hogy a települési vezetők jobban ellássák feladatukat, szükségük van a lakossági véleményekre is. Ennek megfelelően a megkülönböztetjük a **település marketingjét** és **PR-ját**, vagyis a település arculatának egyirányú kommunikációját és a településen élőkkel folytatott kétirányú kommunikációt.

7.1 A kommunikációs tevékenység

A **TÉR társaság** az önkormányzati feladatok átvállalásával tulajdonképpen az **önkormányzat legfőbb képviselőjévé** válik. Ügyfele a település összes lakosa és intézménye, a településen való **megjelenése** pedig sokkal **intenzívebb**, mint magának a Polgármesteri Hivatalnak. Emiatt a kommunikációs feladatok tervezésében és megvalósításában a **TÉR társaság, mint végrehajtó, vezető szerepet** tölt be és biztosítja az **összehangolt önkormányzati kommunikáció** kifejezésre jutását.



TÜF program bevezetése

7.1.1 Célok meghatározása

Alapvető cél, hogy a Polgármesteri Hivatal, az intézmények, a saját tulajdonban lévő cégek és a lakosság, vagyis az egész önkormányzat tekintetében a közös fejlesztési célok iránti **elköteleződés**, az **együttműködés** szükségességének **tudatos** szintre való emelése.

Az alapvető cél elérése érdekében elérendő specifikus célok:

- A településen élők identitásának, a **lokálpatriotizmus** érzésének erősítése, ezzel együtt pedig az elégedettségük növelése.
- Hivatalon belüli **vezetői és egyéb kommunikáció szabályozása**.
- **Egységes arculat** kialakítása a hivatal, az intézmények és a TÉR társaság számára.
- A hivatal, a TÉR társaság és az intézmények alkalmazottait **motiválni** és érdekeltté kell tenni a kijelölt célok megvalósításában.
- A fejlesztések, elérendő célok, tevékenységek megfelelő szintű, előre **megtervezett** kommunikációja, kihasználva a rendelkezésre álló kommunikációs eszközöket.
- Kommunikációs **eszközök fejlesztése**, kibővítése.
- Polgármesteri Hivatal számára **ügyfélszolgálat** kialakítása, lehetőség szerint egyben a TÉR társasággal közös **ügyfélszolgálati központban**.

7.1.2 Célcsoportok azonosítása

A célok meghatározását követően, a kommunikációs tevékenység tervezése során első lépésként a célcsoportokat szükséges **pontosan azonosítani**, ugyanis az üzenetet megfelelően személyre szabottan kell megfogalmazni. Minél jobb és pontosabb a célcsoport szegmentálása, annál hatékonyabban lehet kommunikálni. Azonban figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy minden egyes új üzenetnek, információnak más-más közösséghez kell eljutnia, vagyis a célcsoportok sohasem általánosan adottak, hanem a mindenkori helyzetből következnek. Egy személy minden esetben több csoportba is beletartozik, tehát minél több célcsoportot megszólítunk különböző eszközök segítségével, annál valószínűbb, hogy a célszemélyekhez eljuttatjuk az üzenetünket.

7.1.3 Üzenet megfogalmazása

Az **önkormányzat vezetőinek** kell meghatározni, hogy a **település milyen képet szeretne kialakítani magáról**. A **lakosság identitásának** fontos része a **hagyományokhoz való ragaszkodás**, de a településen élők kötődésének sokkal erősebb része magának a **településnek az élhetősége**.



TÜF program bevezetése

A lakóhelyhez való kötődés, azon belül, hogy a helyi lakosság megtalálja-e ott a **kedvező életfeltételeket**, nemcsak a nagyobb megyeszékhelyek esetében lényeges, hanem a kisebb városok életében is. Fontos, hogy a felnőtt lakosság a **közelben találjon munkát**, gyermekeik a településen részesüljenek **jó minőségű oktatásban**, valamint **megfelelő egészségügyi ellátást** kapjanak. A felsorolást hosszan lehetne folytatni, de a lényeg, hogy a **település vonzereje és a lakossági elégedettség** kéz a kézben jár.

Tehát, amikor pozitív képet szeretnénk kialakítani egy településről, akkor nem elegendő csak bizonyos üzeneteket hangoztatni, az **üzenetek mögött tartalomra** van szükség: stratégiára, a hosszú távú elképzelésekkel harmonizáló **döntésekre**, valamint **cselekedetekre**.

A **Települési Értékközpont (TÉR)** megoldáscsomag **minden lépése kommunikál**. A hagyományos kommunikációs csatornákon kívül egy-egy megvalósuló beruházás, vagy a közszolgáltatások problémamentes működése önmagában is plasztikusan szemlélteti, hogy a település **döntéshozói jól végzik munkájukat**. Ugyanakkor nem felejtethetjük el, hogy a meg nem valósult beruházások, a leromlott minőség is üzenetet hordoz. Ráadásul a lakosság alapvető igénye, hogy a szolgáltatások minősége legalább jó legyen, tehát például egy jól járható utat inkább semlegesnek ítélnék meg – mivel a jogos adófizetői elvárások teljesültek –, és nem pozitívan. Azzal a kihívással, hogy rossz híreket könnyebb generálni, nap mint nap szembe kell nézni. Ezt a jelenséget lehet azzal kompenzálni, hogy a megvalósuló beruházásokat, jól látható eredményeket még erősebben hirdetjük.

Mivel az **intézmények és a TÉR társaság tevékenysége elválaszthatatlan az önkormányzattól**, emiatt az általuk közvetített üzeneteknek is meg kell egyeznie a település üzeneteivel, az önkormányzat céljaival. A településéhez hasonlóan az intézmények és a cég marketingje mögött is valós és hiteles tartalomnak kell lennie. Nemcsak a lakosság megelégedettségére kell törekedniük, hanem a **teljesítmény kommunikációjában** is szervesen részt kell venniük.

A TÉR társaságnak, azon kívül, hogy azonosulnia kell az önkormányzattal (mint tulajdonosával), saját üzleti érdekei is azt diktálják, hogy marketing tevékenységet végezzen, amivel **kapacitásai jobban ki lesznek használva**, így **magasabb árbevétel** tud elérni. Az üzenetei mögött azonban tartalommal kell rendelkeznie. Mivel a cégnek minden lakos az ügyfele, kiemelten fontos, hogy **minden egyes tevékenységével elérje azt a minőséget, amellyel a fogyasztók elégedettek lesznek**. A rosszul működő önkormányzati cég **sokkal nagyobb hátrányt okozhat a település vezetőinek, mint amekkora politikai tőkét jelent a jól működő**.



7.2 PR: közönség-kapcsolat

A közönség-kapcsolat (Public Relation, PR), azaz a lakossággal való **folyamatos párbeszéd** minden tekintetben fontos, hiszen a lakosságtól mindig **valós képet** kaphatunk a település állapotáról, az aktuális igényekről és fejlesztési szükségletekről, ugyanakkor, mint az önkormányzat legfőbb „ügyfelei”, kulcskérdés a **megfelelő tájékoztatásuk** az őket érintő kérdésekről, lehetőségekről.

A polgár közeli önkormányzás, a **szolgáltató típusú önkormányzati modell** megköveteli, hogy a helyi közösség aktívan részt vegyen saját környezetének alakításában, befolyásolni tudja a helyi társadalomra is kihatással lévő folyamatokat.

A helyi társadalom **szervezett keretek között válik kommunikációs és véleményformáló partnerré** az önkormányzat számára, amelyben részt vesznek a civil szervezetek és a gazdasági élet szereplői is. Az **interaktív kommunikáció** megköveteli, hogy ez a **hálózat tripartid** legyen, azaz a civil és a gazdasági szféra képviselőin kívül jelenjen meg benne a közsféra, az önkormányzat szervei, és intézményei.

A PR a leghatékonyabb eszköz az ilyen kooperációk eléréséhez, ezért szükséges külön választani a **belső és a külső kommunikációt**.

7.2.1 Belső kommunikáció

A belső kommunikáció nem más, mint egy szervezeten belüli kialakított, folyamatosan fenntartott kommunikációs és kapcsolatszervező tevékenységek megvalósítása annak érdekében, hogy az információáramlás ne ütközzön akadályba. A tevékenységgel szemben támasztott alapvető elvárás egy olyan szervezeti légkör kialakítása, ahol a célok elérése minden munkatárs legszemélyesebb ügyévé válik.

A Polgármesteri Hivatal belső kommunikációjára vonatkozó valamennyi szabályt a Szervezeti és Működési Szabályzat, az alkalmazott eszközök körét pedig a Minőségügyi Kézikönyv tartalmazza.

Fő fórumai:

- Polgármesteri értekezlet;
- Hivatalvezetői értekezlet;
- Irodavezetői értekezlet;
- Apparátusi értekezlet.



TÜF program bevezetése

Eszközök:

- Körlevél: aktuális témákhoz, feladatokhoz kapcsolódik;
- Helyesbítő és megelőző tevékenységek;
- Vezetői átvizsgálások.

Vezetői értekezletet heti rendszerességgel tartanak a polgármester, a jegyző, az aljegyző és az irodavezetők részvételével. Kommunikációs eszközök közül a kollégák az emailt, telefont és egy feladat- és csoportmunka-kezelő rendszert használnak.

Mivel az idei évben történt dolgozói elégedettség mérés kiértékelése alapján a dolgozók a vezetői kommunikáció elégedettségével kapcsolatban igen megosztottak voltak, valamint az újonnan létrehozni kívánt TÉR társaság miatt célszerű a belső kommunikáció rendszerét újragondolni mind a hivatal, mind a cég tekintetében.

Az új rendszer kialakításával elérni kívánt **célok**:

- Jól felépített **szervezeti struktúra kialakítása**, ahol egyértelműen körül vannak határolva a **feladat- és hatáskörök**, valamint egyértelműen definiáltak az egyes emberek és csoportok **felelősségi körei**.
- A vezetői kommunikáció során szabályozni kell, mind a lefelé, mind a felfelé haladó **információáramlást** a szervezeti hierarchián belül, a belső kommunikáció összes módszerének és eszközének a kihasználásával.
- Hetente **vezetői megbeszélések** tartása, ahol a különböző területek felelősei beszámolhatnak a heti eseményekről, valamint közösen meghatározzák a szervezet rövid és hosszú távú céljait, az azokhoz vezető intézkedések sorát, kinevezik a megvalósítás felelőseit, valamint határidejét. Így biztosítható az **együttműködés**, valamint a **hatékony**ság.
- A vezetőség számára biztosítani kell az **ellenőrzési**, illetve a **monitoring** tevékenységet a megfelelő dokumentáltság által.
- A működési **hatékony**ság, valamint a **motiváltság növelése** érdekében az alkalmazottak számára **visszacsatolás** biztosítása a teljesítményükkel, munkájukkal kapcsolatban.
- **Ügyfélfogadási protokoll** szabályozása.

7.2.2 Arculatterv

Az **egységes arculat** kialakítása mind a belső, mind a külső kommunikáció szempontjából lényeges, hiszen a hivatal, az intézmények és a TÉR társaság arculata



TÜF program bevezetése

tulajdonképpen üzenet is egyben, hiszen befolyásolja a róluk alkotott képet a lakosság körében, míg a település arculata a külső szemlélő véleményét formálja Kapuvár városáról.

Az önkormányzat arculatának egyrésztől **egységet** kell tükröznie, vagyis kiemelkedő fontosságú az azonosságtudat, másrésztől pedig a megkülönböztetethez elvénnek érvényesítése a különböző szervezetek esetében.

Nemcsak a településről kialakítandó képnek kell pozitívnak és egységesnek lennie, hanem a **kommunikációs eszközökben is egységes arculatra** kell törekedni. Mivel ezek a kommunikációs eszközök ugyanazt a „terméket” igyekeznek eladni, arra kell törekedni, hogy minél kevesebb, viszont **jól megjegyezhető** megjelenési elem szimbolizálja, jellemezze a települést.

Az önkormányzatról valamilyen kép minden lakosban kialakul. Mivel a külső szemlélő, egy átlagember nem találkozik mindennap a Polgármesteri Hivatalban és intézményekben dolgozó emberekkel, nem látja az önkormányzat munkáját, számukra a **szervezet megítélése** a tágabb értelemben vett **marketing anyagokon** (honlap, reklámanyagok, sajtótermékek, egyéb audiovizuális megjelenések), valamint a **fizikai megjelenésen** (ügyintézés gyorsasága, egyszerűsége, alkalmazottak modora, átlátható működés, stb.) múlik.

A TÉR társaság arculatának kialakítása során az első lépés a megfelelő **név** kiválasztása, amelyben két elemet – nem feltétlenül egy szóban – kellene megjeleníteni: a **cég működésének földrajzi területét**, valamint **tevékenységét**. Előbbinél szem előtt kell tartani a **hosszú távú üzleti stratégiát**, mert ha meg szeretnénk hagyni annak a lehetőségét, hogy a társaság a jövőben **túl lépjen a településen**, akkor az elnevezést nem érdemes Kapuvárra korlátozni.

7.2.3 Külső kommunikáció

A külső kommunikáció feladata az önkormányzat és a lakosság, valamint a gazdasági szféra szereplői közötti kölcsönös bizalom kiépítése, annak elmélyítése érdekében a nyilvánosság bevonására, megbízható, valós, felhasználható információk rendszeres közlésére, a kommunikációs eszközök minél szélesebb körének alkalmazására törekszik.

Kapuvár önkormányzata az alábbi külső kommunikációs eszközöket veszi igénybe:

- Fogadóóra;
- Hirdetőtábla;



TÜF program bevezetése

- Honlap;
- Lakossági fórumok:
 - Közmeghallgatás;
 - Várospolitikai fórum;
 - Városrészi tanácskozás;
 - Képviselői fórum;
- Helyi újság;
- Helyi TV;
- Helyi rádió;
- Egyéb kiadványok:
 - Szórólapok;
 - Információs füzetek;
 - Képeslap;
 - Kitűző;
 - Matrica;
 - Kulcstartó;
 - Falinaptár;
 - Várostérkép.

Az eszközök használatával kapcsolatos feladat és hatáskörök nincsenek egyértelműen meghatározva, a felelősségi és a tájékoztatási jogkörök nem definiáltak.

A különböző eszközök használatáért felelősök köre:

- Polgármester;
- Alpolgármesterek;
- Jegyző;
- Aljegyző;
- Irodavezetők;
- Képviselő-testület tagjai;
- Hivatali köztisztviselők;
- Vagyongazdálkodási ügyintéző;
- Ügyrendi és Kommunikációs Bizottság.

2008. évben a kommunikációra fordított költségek az alábbiak szerint alakultak:



TÜF program bevezetése

Egyéb kommunikáció

Internet	800.000.- Ft
----------	--------------

Egyéb kommunikációs szolgáltatás

Műsorszolgáltatás	4.340.000.- Ft
-------------------	----------------

Jogszálykövetés	427.000.- Ft
-----------------	--------------

Reklám, propaganda

Szórólap	2.491.000.- Ft
----------	----------------

Hirdetés	733.000.- Ft
----------	--------------

DVD, digitális kiadvány	660.000.- Ft
-------------------------	--------------

Nyomdai munkák	724.000.- Ft
----------------	--------------

Összesen	10.175.000.- Ft
-----------------	------------------------

Az eszközök **hatékonyabb kihasználása** érdekében célszerű a honlapokkal, az újsággal, a helyi TV-vel és rádióval, valamint az egyéb kiadványokkal kapcsolatos feladatokat a TÉR társaságon belül szervezni. A fejlesztések érdekében célszerű egy **közüvélemény kutatást** tartani, amely során a lakosság tájékoztatásával kapcsolatos valós igények felmérésre kerülnek.

7.2.3.1 Helyi újság

Az **önkormányzati kommunikáció meghatározó eszköze** a helyi, magánkézben lévő, heti rendszerességgel megjelenő újság. A helyi nyomtatott sajtóval kapcsolatban felmerülő kérdések inkább a minőségi elvárásokra vonatkoznak. A széles és egyáltalán **nem tagolt célcsoport** miatt fontos újragondolni a helyi újságban történő megjelenés (tartalmi és formai) gyakorlatát, szerkesztésének irányelveit. Lényeges szempont, hogy az eseményekről készült (krónika-jellegű) beszámolókon kívül törekedjék azoknak az **információknak** a megjelenítésére, amelyek **máshonnan nem, vagy nehezen hozzáférhetőek**, ugyanakkor **lassan vesztek el aktualitásukat**, így nem teszik a lapot már a megjelenés pillanatában túlhaladottá. Ilyen lassan-avuló téma lehet például a lakosság mindennapi életét érintő helyi rendeletek, törvények magyarázata, településtörténeti érdekességek vagy épp helyi potentátok, hírességek életének, gondolatainak bemutatása.

Az újság szerkesztésébe érdemes a helyi intézményeket is bevonni, így a különböző korosztályba tartozó célcsoportok érdeklődése is felkelthető az újság iránt.



TÜF program bevezetése

Ezen változások „**technikai jellegűből**” „**helyivé**” **teszik az újságot**, személyessé a hangvételt és, ami az agglomerációban különösen éles kérdés, erősítik a településhez tartozás, **a lokálpatriotizmus érzését** is, amely társadalom-politikai szempontból további előnyöket generál.

7.2.3.2 Honlap

Az Internet adta lehetőségek igénybevételével megvalósuló **kétirányú kommunikációval** tovább **erősödik a polgárközei önkormányzás**, amely jól felhasználva politikai tőkét jelenthet. A helyi kommunikációs stratégia kidolgozása során ezért hangsúlyos feladat a **világháló kezdeményező szemléletű használata, módszereinek feltérképezése és integrálása** az önkormányzat kapcsolattartási rendszerébe.

A honlapon mindegyik felhasználó **szavazhat**, részt vehet **mini-kérdőíves** véleménykutatásban, illetve a regisztrált felhasználók témát (topic) tudnak kezdeményezni, illetve **hozzá tudnak szólni** az őket érdeklő kérdésekhez. Érdemes ezt a lehetőséget jobban kiterjeszteni, nem csak a fórumon elérhetővé tenni, hanem például cikkekhez, hírekhez kapcsolódóan is el lehessen mondani a különböző véleményeket. Ezek a kvalitatív (minőségi) információk nem reprezentatívak, mint sok esetben a számszerűsített statisztikák, viszont tartalmuk sokszor bővebb.

Középtávú fejlesztési lehetőség, hogy a település honlapja ne csak az Önkormányzat illetve a Polgármesteri Hivatal "elektronikus hirdetőtáblájaként" működjön, hanem egyben az **e-önkormányzás színtere is legyen**, azaz **megfeleljen az elektronikus közigazgatási ügyintézés további szintjeinek is**:

- **Információforrás:** online információk nyújtása a közigazgatási szolgáltatásokról („ügyleírások”).
- **Egyirányú interaktivitás:** az ügyleírások által nyújtott információkon túl az ügyintézéshez szükséges űrlapok, nyomtatványok is letölthetők, kinyomtathatók.
- **Kétirányú interaktivitás:** az ügyintézéshez szükséges űrlapok, nyomtatványok online kitölthetők, elektronikusan (elektronikus aláírás segítségével) hitelesíthetők, online továbbíthatók.
- **Teljes körű e-ügyintézés:** a teljes ügyintézés, ügymenet elektronikusan; űrlap, nyomtatvány kitöltése, hitelesítés, továbbítás, döntés, kézbesítés, illeték lerovása.



TÜF program bevezetése

A település honlapja nemcsak a közigazgatásban és a közönség-kapcsolatok építésében tud szerepet vállalni, hanem képes **segíteni a helyi gazdasági szereplők érvényesülését** is. A **civil szervezetek** ingyenesen, a településen működő **vállalkozások** (főképp turisztikai szolgáltatók) pedig térítés ellenében **megjelenési lehetőséget kaphatnak**. A település vállalkozásait és egyéb szervezeteit tömörítő **adatbázis** működtetésének fedezetét a hirdetők által befizetett **reklámozási díj** jelentheti, de az optimális méret után némi nyereséget is jelenthet az önkormányzatnak, amelyből, legalábbis részben a **későbbi informatikai infrastruktúra-fejlesztések is fedezhetőek**.

7.2.3.3 TÉR társaság interaktivitása

A társaság a kommunikációs eszközöket nemcsak saját marketing tevékenységére fordíthatja, hanem alaptervékenységét is megkönnyítheti. A hibabejelentésekre minél több lehetőséget kell biztosítani a lakosság számára. Ezzel is kiegészül a **tevékenységek monitoringja**, a szolgáltatás minőségével kapcsolatos visszajelzések segítségével **gyorsabbá és hatékonyabbá** válik a szolgáltatás-szervezés is.

Indirekt kommunikációs eszközként a **TÉR társaság megjelenését** mindenképpen **erősíteni kell**, az alkalmazottak **egységes munkaöltözékével**, illetve a **munkagépek tisztán tartásával és felmatricázásával** is.

7.2.3.4 Információs és ügyfélszolgálati központ

Mivel a Polgármesteri Hivatalban ügyfélszolgálat nem működik, és az épület adottságai kevésbé alkalmas a kialakítására, ezért célszerű ezt a tevékenységet a TÉR társaság ügyfélszolgálatával összevonva a cég székhelyén, vagy egy, a lakosság számára könnyen megközelíthető kirendeltségen végezni. Az **irodának két alapvető funkcióját** lehet megkülönböztetni. Egyrészt a **települési marketing eszköze**, másrészt a hivatal és a **TÉR Holdingban résztvevő cégek ügyfélszolgálat**a. Amennyiben lehetőség lenne a **hibabejelentések és egyéb lakossági megrendelések fogadására**, a **számlázással és díjbeszedéssel** kapcsolatos ügyintézésre, **önkormányzati dokumentumok beadására**, úgy látható **minőségjavulást lehetne elérni a közszolgáltatások területén**.

A hatékony működéshez fontos, hogy az **iroda nyitva tartása igazodjon a potenciális ügyfelek időbeosztásához**, vagyis a munkaidő előtt és/vagy után lehetőséget biztosítson a lakosság számára az ügyintézéshez.



8 Beszerzés

Jelenleg Kapuvár Városi Önkormányzat és az intézmények külön végzik a beszerzéseiket. Az intézmények esetében az igény felmerülésekor esetleg intézik a beszerzéseiket, nincsenek minden esetben előre megtervezve. Közbeszerzési szabályzattal az Önkormányzat, a Lumniczer Sándor Kórház, valamint a Király-tó Óvoda és Bölcsőde rendelkezik. Az esetek többségében kizárólag élelmiszer beszerzés tárgyban szoktak közbeszerzési eljárást lefolytatni, azonban ezt is csak elenyésző számban.

A beszerzések központosítására két megoldási lehetőség kínálkozik:

- Helyben központosított beszerzés;
- Beszerzési Információs rendszer

8.1 Helyben központosított beszerzés

Az, hogy az intézmények külön-külön intézik a beszerzéseiket bizonyos esetekben megfelelő megoldás, hiszen adott esetben ez előnyökkel jár, de többnyire – és főképp az intézmények forrását biztosító önkormányzat részére – hátrányt jelent. A pozitívumok megtartása mellett, a negatívumok kiküszöbölése végett, célszerű egy olyan **helyi beszerzési rendszert** létrehozni, amely:

- az intézmények számára a termékek **gyors elérhetőségét** eredményezi,
- az önkormányzat hozzájuthat a települési szinten fogyasztott mennyiség utáni **árelőnyökhöz**.

Érdemes megvizsgálni azt a lehetőséget, amelyben a beszerzés egy kézben összpontosul. A beszerzés **helyben központosításáról** az önkormányzat rendeletet alkothat, amelyben kijelölheti a helyben központosított beszerzés keretében ajánlatkérésre, illetve megrendelésre, kizárólagosan feljogosított szervezetet (helyi központosított beszerző). Ez lehet a jelen a TÜF program megvalósítása érdekében alapított, **teljes egészében önkormányzati tulajdonú cég**.

Az önkormányzat – illetve az általa kijelölt **helyi központosított beszerző** – azáltal, hogy az egyes termékek/szolgáltatások, termék/szolgáltatás csoportok, összegyűjtött, kontrollált, és bizonyos esetekben jól ütemezett, egyesített igényével jelenik meg a szállítói/szolgáltatói piacon megrendelőként (közbeszerzések esetén ajánlatkérőként, egyéb esetekben beszerzőként) jelentős árelőnyöket realizálhat.



8.1.1 Beszerzés előkészítése, lebonyolítása

A központosított beszerzés alkalmazására vonatkozó **önkormányzati rendelet** a helyi központosított beszerző kijelölése mellett, minimálisan az alábbiakról határoz:

- meghatározza a helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó költségvetési szervek, intézmények, önkormányzati érdekelttségű gazdasági társaságok körét, az eljáráshoz való csatlakozás lehetőségét;
- meghatározza a helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó áruk és szolgáltatások körét;
- meghatározza a helyi szervezet, és a helyben központosított közbeszerzés hatálya alá tartozó szervezetek együttműködésének szabályait;

A helyben központosított beszerzés hatálya alá rendelt költségvetési szervek, intézmények az adott évben, a helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó áruk és szolgáltatások körében **tervezett beszerzéseik** várható mennyiségről kötelesek tájékoztatni a helyi központosított beszerzőt, amely e beszerzések vonatkozásában, a Kbt-ben meghatározott módon, megalkotja **közbeszerzési tervét**. A közbeszerzési terv alapján, a Kbt-ben meghatározott szabályok szerint, kerül meghatározásra a beszerzések lebonyolításának módja:

- közbeszerzési határértéket elérő tárgykörökben, **közbeszerzési eljárás** lefolytatását követően keret-megállapodás, vagy keretszerződés létrehozása, az adott termékek éves igényének biztosítására;

- közbeszerzési határértéket el nem érő tárgykörökben az adott termékek éves igényének biztosítására **beszerzési folyamatok** lebonyolítása.

Fontos szabály, hogy a helyi központosított beszerző köteles, az új, illetve módosított igények jelentkezésével összhangban, a közbeszerzési tervet, és így a beszerzések lehetséges módjának fentiek szerinti vizsgálatát, az év során, folyamatosan aktualizálni, illetve felülvizsgálni.

Miután a közbeszerzési tervben rögzítésre került, hogy melyik termék vagy szolgáltatás csoport beszerzése nem közbeszerzés köteles, vagy ha igen, akkor milyen közbeszerzési eljárást szükséges alkalmazni, a helyi központosított beszerző gondoskodik azok beszerzéséről.



TÜF program bevezetése

8.1.2 Készletgazdálkodás

A helyi központosított beszerző működésének hátránya lehet az intézmények közvetlen beszerzésével szemben, hogy a „piacon” ideiglenesen, rövid idő intervallumban megjelenő, **jelentős árengedményeket** nem tudja **kihasználni**, ha nincs éppen az adott termékkörre vonatkozó megrendelési igény az intézményektől.

Problémát jelenthet az is, hogy a beszerző szervezet, ha csak az éppen aktuálisan jelentkező intézményi igényeket elégíti ki, nem tudja kihasználni a megrendelések központosításából adódó nagy mennyiség egyidejű megrendeléséből adódó árracionalizálás lehetőségét. (Egy beszerző cég csak akkor tud releváns árelőnyt elérni, ha megrendelése nagyobb mennyiségben, és egy időben történnek tekintve, hogy az árengedmény megszerzése mellett így, a beszállító szállítmányozási költségei is csökkenthetőek).

További gond lehet, hogy **pontatlan tervezés** esetén – ha az intézmények igény meghatározásában hiányosság volt – egyes termékek **ideiglenes hiánya** alakulhat ki.

A fentieket lehet kiküszöbölni azzal, ha a közbeszerzési tervet alapul véve, kis mennyiségű **készletgazdálkodással** is foglalkozik a helyi központosított beszerző. Ennek további **előnye**, hogy:

- aktuális **alacsony árszínvonalat kihasználva** lehetségessé válik, az éppen hatályos egyedi megrendelési igényeken túli beszerzések realizálása, másrészt pedig
- az intézmények fogyasztásának **valós idejű monitoringja** is megvalósulhat.

A készletgazdálkodásra értelemszerűen, a 9.1.1 pont szerinti, közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzési folyamatok esetére vonatkozóan értelmezendő, értelmezhető.

A helyben központosított beszerzés hatálya alá tartozó költségvetési szerveknél és intézményeknél felmerülő igényeket a meglévő készletekből azonnal ki lehet elégíteni úgy, hogy sem számlázási, sem pénzügyi tranzakció nem jön létre. Az adott intézmény feladata kizárólag a felmerülő igény bejelentése, és a szállítás igazolása.

8.1.3 Monitoring

A helyben központosított beszerzési rendszernek nemcsak az az előnye, hogy a beszerzési árak csökkenthetőek, hanem az is, hogy **folyamatosan** képes **figyelni** az intézmények eszközfelhasználását (árubeszerzéseit, szolgáltatás megrendeléseit). Megfelelő **visszacsatolással** ennek eredményeként a fogyasztás mennyisége is **optimalizálható**, amely bizonyos esetekben a **legnagyobb megtakarítást eredményezheti**.



TÜF program bevezetése

A monitoring további lehetősége, hogy **viszonyítási alapként** tud szolgálni a fogyasztás előrejelzésére, amely segít a beszerzések éves és negyedéves tervezésekor, de akár a központi költségvetési szervek, intézmények, és ebből adódóan, az **önkormányzat reálisabb költségvetésének tervezésében** is.

8.2 Beszerzési Információs Rendszer

A Beszerzési Információs Rendszer (BIR) egy olyan beszerzés-támogató rendszer lehet, amely összefogja több helyi központosított beszerző közbeszerzési határértéket el nem érő beszerzési igényeit és tevékenységét, ebből kifolyólag további árelőnyt érhet el. A BIR elsősorban piacfigyelési és piacszerzési tevékenységet végez, de adott esetben a konkrét beszerzések végrehajtását is lebonyolíthatná.

8.2.1 Beszerzés lebonyolítása

Miután a helyi központosított beszerző, a kapott adatszolgáltatás alapján, felmérte a hozzá rendelt intézmények beszerzési igényeit, ez alapján kialakította közbeszerzési tervét, meghatározásra kerülnek azok a termékkörök, melyek egybeszámított értéke sem éri el a közbeszerzési határértéket, így azokat a központosított beszerző, közbeszerzési eljárás alkalmazása nélkül, saját beszerzési szabályai szerint szerezhethet be. A BIR **több település** ilyen **igényeit fogja össze**, azokat egymáshoz igazítja. Adott esetben, a kedvezőbb ár elérése érdekében, az egyes központosított beszerzők közbeszerzési tervének módosítását is kezdeményezheti.

A rendszer céljából kézenfekvően adódik, hogy a BIR, amennyiben az önkormányzatok a közbeszerzési határértéket meghaladó termékek/szolgáltatások esetén is igénylik, képes **együtt kezelni** a különböző központosított beszerzők – így önkormányzatok – azonos termékekre/szolgáltatásokra vonatkozó **közbeszerzéseit is**. Ez esetben – a BIR koordinálásával - létrejövő **ajánlatkérői konzorcium**, egyesített beszerezni kívánt mennyiséggel, így a kedvezőbb ajánlatokra vonatkozóan jobb eséllyel, jelenhet meg ajánlatkérőként.

A BIR a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetében sem tölt be teljes kereskedői szerepet. Ugyan összefogja a települési – központosított beszerzői – igényeket, piacfigyeléssel és versenyeztetéssel kedvezőbb árakat érhet el, – erre vonatkozó önkormányzati, illetve központosított beszerzői megbízás alapján – megrendeléseket ad fel, de **nem köt szállítási/szolgáltatási szerződést, nem végez készletgazdálkodási és**



TÜF program bevezetése

számlázási tevékenységet. A szerződéses kötelelem, és az ebből adódó pénzügyi tranzakció, az érintett központosított beszerző és a kiválasztott beszállító/szolgáltató között jön létre.

A BIR **rugalmas rendszer**, lehetőséget biztosít az önkormányzat, illetve a központosított beszerző szervezetek, számára – a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetében – a **helyi érdekek érvényesítésére** is. Előfordulhat olyan helyi érdek (például a helyi foglalkoztatottság támogatása), amely miatt a település a kicsit drágább, de helyi termék megvásárolását igényli, illetve részesíti előnyben. Ugyanis a kizárólagos szerződésekkel és keretmegállapodásos beszerzésekkel szemben, ez esetben a helyi központosított beszerző meg tudja választani, hogy mely termékcsoportok esetén igényli a közvetítő tevékenységet, és mely esetben intézi beszerzéseit önállóan.

8.2.2 Monitoring

A BIR, igény esetén, képes egy **komplett fogyasztás monitoring** rendszert is biztosítani az önkormányzat, illetve a helyi beszerző szervezet számára. Ez esetben a BIR ilyen jellegű szolgáltatásának igénybe vételével figyelheti az adott helyi beszerző szerv eszközfelhasználását (árubeszerzéseit, szolgáltatás megrendeléseit). A települési adatokat a BIR összegzi, így – adott esetben – képes **előre jelezni**, hogy a készletek mennyisége mikor süllyed arra a szintre, ahol az ellátás minősége veszélybe kerülhet.

8.3 Előnyök összegzése

8.3.1 Helyi központosított beszerző

- A települési szinten összefogott beszerzések révén – akár közbeszerzés, akár határértéket el nem érő beszerzések esetén is – képes lehet **jelentős árelőnyt** elérni.
- A településszintű készletgazdálkodása révén a tartalékokból képes **gyorsan kielégíteni az igényeket**.
- Monitoring rendszerének köszönhetően az intézmények (önkormányzat által helyben központosított beszerzés hatálya alá rendelt költségvetési szervek) **eszközfelhasználásának** (árubeszerzésének, szolgáltatás megrendelésének) mennyisége és költsége, **optimalizálható**.



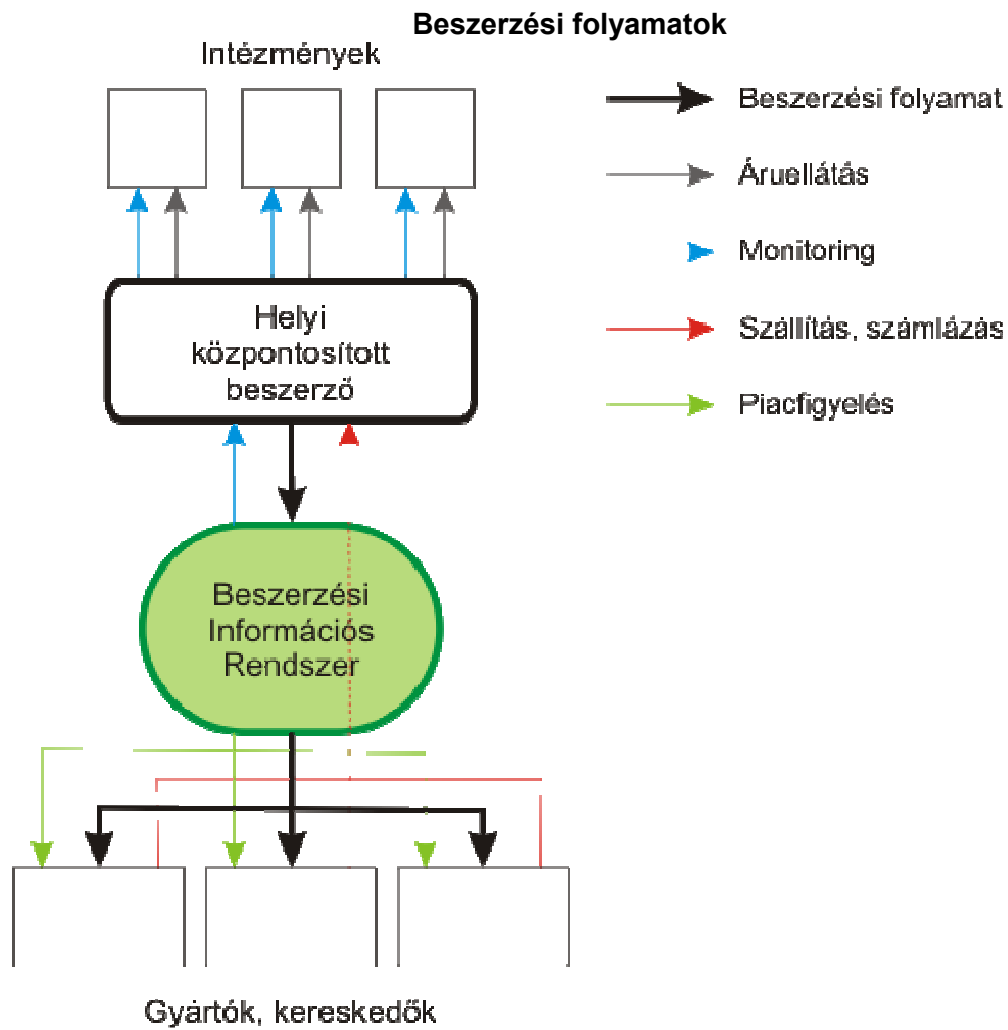
TÜF program bevezetése

8.3.2 Beszerzési Információs rendszer (BIR)

- Települések igényeinek összefogásával és piacfigyelése révén a **legnagyobb árelőnyt** is képes lehet elérni.
- **Rugalmas:** az önkormányzat (helyi központosított beszerző) – a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzések esetében – más, nem a BIR rendszerében kiválasztásra kerülő, beszállítótól is vásárolhat terméket. (Például: ilyen tartalmú önkormányzati igény esetén, nem vesznek el előnyös helyzetüket kötelezően, illetve automatikusan a saját településén dolgozó kereskedők.)
- Monitoring rendszerének köszönhetően a **készletgazdálkodás egy része automatizálható**, így fenntartása nem humán erőforrás igényes. Továbbá monitoring rendszere lehetővé teszi több önkormányzat megrendelés állományának összevetését, és ezáltal az egyes önkormányzatok (helyi központosított beszerzők) megrendelési szükségleteinek átgondolását, adott esetben kiadhatja ezek racionalizálási szükségességét.
- A közbeszerzés köteles beszerzések esetén, az **eljárások lebonyolításának** – Kbt-ben foglaltakkal összhangban– vállalásával, ezen kötelezettség alól teher mentesíti az önkormányzatokat, illetve a helyi központosított beszerzőt. Továbbá, ha több önkormányzat közbeszerzési eljárásának együttes lebonyolítására kerül sor, akkor az eljárás **sikeressége növelhető**.



TÜF program bevezetése





TÜF program bevezetése

9 Kézbesítés

Kézbesítési feladatok mind a Polgármesteri Hivatalnál, mind pedig az összes intézménynél és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságnál felmerülnek. Mivel a tevékenység humán és tárgyi erőforrás, valamint ráfordítás igényel is bír, a költséghatékonyság érdekében célszerű ezeket a feladatokat a TÉR társaság keretein belül ellátni.

9.1 Humán és tárgyi erőforrás, költség igény

Egyedül a Polgármesteri Hivatalban és a Lumniczer Sándor Kórházban van külön munkakör, a többi intézménynél egyéb munkakörökhöz csatolt feladatként jelentkezik a tevékenység ellátása.

A felmerülő költségek közül a postaköltség, illetve a hivatal és a kórház esetében a személyi kiadások összegezhethetők, azonban az egyéb személyi és dologi kiadásokat nem lehet nyomon követni, így ellenőrizni sem.

Kézbesítési feladatellátás és költségek 2008. évben

Intézmény	Feladatellátó	Postaköltség (Ft/év)
Polgármester Hivatal	2 fő kézbesítőt 2x4 órában, délután végzik munkájukat. Hivatalsegéd is, igény esetén ellát kézbesítési feladatokat.	8 762 000
Berg Gusztáv Szakiskola	A takarító személyzet látja el a feladatot, illetve szükség esetén a gazdasági iroda munkatársai.	244 458
Családsegítő Intézet	Családgondozók látják el.	49 000
Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	A takarító személyzet látja el a feladatot.	142 614
Király-tó Óvoda és Bölcsőde	Gondnokság gazdasági ügyintézői végzik a feladatot.	43 000
Kapuvári Térségi Általános Iskola	Takarító személyzet látja el a feladatot.	162 584
METRUM Alapfokú Művészoktatási Iskola	Takarító személyzet látja el a feladatot.	9 585
Lumniczer Sándor Kórház	1 fő alkalmazott	810 415
Rábaközi Művelődési Központ	Munkatársak látják el a feladatot.	62 605
Tűzoltóság	Munkatársak látják el a feladatot.	117 966
Kéz-Mű Kft.	Munkatársak látják el a feladatot.	31 500
Összesen:		10 435 727



TÜF program bevezetése

A feladatok átcsoportosítását megelőzően célszerű a tényleges HR és eszköz **igény felmérése** mind a mindennapos, mind pedig az időszakos, nagyobb volumenű kipostázások időszakában. A meglévő humán erőforrás átvétele mellett mindenképpen érdemes a **KÉZ-MŰ Kft. szabad kapacitását** is kihasználni a feladatok ellátásához, mert így megoldhatóvá válik az előre tervezhető, nagyobb erőforrást igénylő feladatoknál az ideiglenes kapacitás kibővítés. Az eszköz igény tekintetében mérlegelni kell a gépkocsi használat szükségességét és annak a meglévő gépjármű parkból történő megoldását. Költségmegtakarítás szempontjából azonban célszerűbb a feladat ellátásához a robogó, vagy a bicikli használata.

9.2 Kézbesítési feladatok köre

A tevékenység ellátása érdekében a várost **körzetekre** kell felosztani, és azokon belül egy meghatározott útvonalat kell kialakítani az intézmények között, ahol **napi egyszeri**, vagy kétszeri alkalommal, meghatározott időpontban történik a kézbesítés. A „járatok” kialakításánál figyelembe kell venni a postai kézbesítés időpontját, valamint az útvonalak hosszát annak érdekében, hogy a küldemények az átvételtől számítva **1-2 órán** belül átadásra kerüljenek.

Kézbesítési feladatok közé az alábbi tevékenységeket soroljuk:

- **Beérkező levelek** postán történő átvétele és kiszállítása az adott intézményen belüli illetékes személyhez;
- **Kimenő levelek** (kivéve hatósági levelezés) naponta, előre meghatározott időpontban történő összegyűjtése, postán történő feladása;
- Kapuvár **város közigazgatási területére** (kivéve hatósági levelezés) szóló levelek kézbesítése;
- **Futárszolgálat:** menetrend szerinti járatoktól eltérő soron kívüli kézbesítés igénybevételére.
- **Borítékolás, címezés;**
- **Postakönyvek** vezetése, valamint a helyi kézbesítések **dokumentálása** az elszámolhatóság, valamint az ellenőrizhetőség, nyomon követhetőség érdekében.

9.3 Költségek elszámolása

Az önkormányzatnak **döntenie** kell arról, hogy a postai költségeken felül különböző szolgáltatások igénybevételéért az intézményeknek kell-e **fizetnie**. Amennyiben igen, akkor



TÜF program bevezetése

előre meg kell határozni a különböző **feladatok ellátásának díját**. A naponta elvégzendő feladatokért **általános havi díjat** célszerű meghatározni a személyi és dologi kiadások fedezésére, ezen felül pedig a **tényleges levélforgalom** és az **egyéb szolgáltatások díját** külön-külön is rögzíteni kell.

A postakönyvek vezetése, valamint a helyi küldemények pontos dokumentálása szolgál az elszámolás alapjául. A **kiszámlázás havonta** történik az intézmények, valamint a hivatal felé.



TÜF program bevezetése

10 Közterület fenntartás és fejlesztés

A közterület fenntartással, fejlesztéssel kapcsolatos feladatok ellátására az Önkormányzat közbeszerzési eljárás keretében, évente választ ki egy vállalkozót. Ez az eljárás a hosszabb távú beruházásokat, felújításokat jelentősen megnehezíti, hiszen évente új tervet kell készíteni és arra aktuálisan új eljárást kell kiírni.

A feladatok rangsorolásában elsődleges szempont a költségvetési keret, emiatt az esetek többségében kizárólag az akut problémákat tudják csak kezelni.

A Hivatalban nincsen megfelelő humán erőforrás kapacitás, ezért a beruházás nagyságától függően, szükség esetén, műszaki ellenőr igénybevétele is szükséges.

10.1 Tárgyi eszköz és humán erőforrás szükséglet

Amennyiben a Hivatal úgy dönt, hogy a közterület fenntartás és fejlesztés feladatát a továbbiakban saját tulajdonú gazdasági társaságával szeretné ellátni, jelentős kezdeti beruházásokra lehet szükség a **megfelelő eszközpark** beszerzése miatt. A befektetés azonban hosszú távon megtérül.

Az eszközök beszerzését megelőzően feltétlenül szükséges a tényleges igények pontos meghatározása, valamint a TÉR társaság által elvégzendő feladatok világos definiálása.

Humán erőforrás tekintetében a feladatok többségére a **közmunka program keretében résztvevők** foglalkoztatása, valamint a **KÉZ-MŰ Kft. szabad kapacitásának** a kihasználása megfelelő. A munkálatok szakszerű elvégzése azonban megköveteli a megfelelő **szakértői gárda** összeállítását, akik felelősek a koordinálásért, a munkálatok megtervezéséért.

A meleg és csapadékos **nyári időszakban megnő a közterületek gondozására fordított munkaigény**. Nyilvánvaló, hogy a megnövekedett feladat mennyiség miatt nem érdemes egész évben többlet humán erőforrás kapacitást fenntartani, viszont megoldás lehet a **diákok alkalmazása**. A helyi középiskolások nyári szünidőben, vagy az azt megelőző időszakban hétvégén, egy-egy napon való alkalmazása nem csak **költség megtakarítással** jár, hanem egyéb előnyei is vannak: **kötődés a településhez, deviancia-prevenció**.

Ahogy az intézmények karbantartásánál is javasoltuk (lásd. 6.4 fejezet), ezen a területen is célszerű és kifejezetten ajánlott a **hibabejelentő rendszer** kialakítása, informatikai (honlap), valamint telekommunikációs eszközök igénybevétele. A rendszer jelentősen



TÜF program bevezetése

hozzájárul a feladatok hatékony koordinálásához és megoldásához, valamint a nyilvántartási kötelezettségek teljesítéséhez.

10.2 Üzemeltetéssel és fenntartással kapcsolatos feladatok

Üzemeltetési feladatok többek között a közutak általános és téli tisztántartása, a hidak szerkezetének korrózió védelme, a közút melletti növényzet gondozása, a csapadékvíz elvezetése. A **fenntartás** pedig az utaknak a forgalmi igénybevételből és az időjárás, valamint egyéb természeti hatásokból származó természetes leromlásának helyreállítását (pl. kátyúzás) jelenti.

10.3 A közterület menedzsment feladatai

10.3.1 Közterület-fejlesztési Terv

A közterületek nyilvántartása, minőségének értékelése alapján kézenfekvő a **Közterület-fejlesztési Terv elkészítése**, amelyben a települési döntéshozók rögzítik a **rövid-, közép-, és hosszú távú fejlesztési elképzeléseket**, valamint a célokhoz kötődő lehetséges **intézkedéseket, megoldásokat**. A koncepció fontos része az **útkarbantartási terv**, amely tartalmazza feladat ellátásához szükséges megfelelő **eszközigényt**.

10.3.2 Igazgatás jellegű feladat

Az igazgatási jellegű feladatok közül kiemelkedik a **helyi közutakról vezetett nyilvántartás**, amelyben nem csak az **ingatlan-nyilvántartási, műszaki és forgalmi adatokat** kell vezetni, hanem a **közutakra fordított költségeket** is.

Mivel nemcsak a közutak kezelése önkormányzati feladat, ezért a Polgármesteri Hivatal számára történő információ szolgáltatás céljából, érdemes az **útnyilvántartást kiegészíteni a különféle közterületek** (piactér, játszóterek, parkok stb.) **ingatlan-nyilvántartási, műszaki és beruházási adataival**. Egy számítógép alapú adatbázissal **nyomon követhető** egy-egy **beruházás költsége**, amely **megkönnyíti az ellenőrzést**, illetve **további beruházások tervezését, valamint a hivatal nyilvántartási kötelezettségeinek történő megfelelését**. A hatékony adminisztrációval hosszútávon **költségmegtakarítás** érhető el a közterületek üzemeltetése és fenntartása során.



TÜF program bevezetése

11 Parkolóhely üzemeltetés

Az Önkormányzat 2007. októberében szolgáltatási koncessziós szerződést kötött a **Long Route 2006 Építőipari és Szolgáltató Kft**-vel a Kapuvár város belterületén lévő fizetős parkolóhelyek üzemeltetésére. A szerződés **lejárt 2010. szeptember 30.**

A szerződés hatálya alá **440 db fizető parkolóhely** tartozik.

11.1 Kiadások és bevételek

A szolgáltató 16.000 eFt/év **bérleti díjat** fizet az üzemeltetés és a karbantartás jogáért havonkénti egyenlő részletekben. A parkolási díjakból származó **bevételek a szolgáltatót illetik** meg. Az **önkormányzat** szerződés szerinti kötelezettsége az **új automaták beszerzése**.

Jelenleg a parkolási díjak az alábbiak szerint alakulnak:

Parkolójegy díjtétele	2008 (Ft/óra)
Személy-gépkocsi	180
Motorkerékpár	140
Autóbusz, tehergépkocsi	800

Bérletek díjtétele	2008 (Ft)
havi	5 500
3 havi	11 000
12 havi	27 000
kedvezményes	9 000

Az önkormányzat és a szolgáltató bevételeinek aránya:

óra/év	Parkolóhelyek száma (db)	Személy gk. parkolási díj (Ft/óra)	Éves Bevétel (eFt)	55 %-os kihasználtság melletti bevétel (eFt)	Bérleti díj aránya a bevételhez
2 640	440	180	209 088	114 998	13,91%



TÜF program bevezetése

Mivel a parkolási díjakból származó **bevétel, 55 %-os kihasználtság mellett is jelentősen magasabb, mint a fizetett bérleti díj**, ezért a szerződést, a lejártát követően, nem szabad meghosszabbítani, hanem a **TÉR társaság keretein belül** célszerű a továbbiakban ellátni a feladatot.

11.2 Feladat átszervezése, erőforrás igény

A szolgáltató szerződés szerinti feladatai:

- Automaták üzemeltetése, karbantartása;
- Parkoló bérletek kiadása;
- Táblák karbantartása;
- Kátyúzás, évenkénti felfestés a parkolók területén;
- Hó eltakarítás, síkosság mentesítés;
- Napi takarítás.

Mivel a TÉR társaság a közterület fenntartás és fejlesztés feladatait ellátja, emiatt a parkolóhely üzemeltetéssel kapcsolatban kizárólag a parkoló-őri tevékenység ellátásáról, valamint az automaták üzemeltetéséről és a parkoló bérletek kiadásáról kell gondoskodni.

A szolgáltatónál jelenleg 4 fő látja el a feladatokat, akik közül 2 fő parkoló-őr. A szerződés lejártát követően a parkoló-őri tevékenység ellátására megfelelő számú humán erőforrás biztosítására van szükség.

A feladat ellátása, attól függetlenül, hogy a parkolóórák az önkormányzat tulajdonában vannak, igényel kisebb mértékű ráfordítást, mint az informatikai háttér megteremtése, például: vonalkód leolvasók beszerzése, megfelelő szoftver beszerzése, fényképezőgépek, stb.. A szolgáltatásból származó bevételekből azonban rövidtávon megtérül a befektetés.

A parkolási díjakkal kapcsolatos ügyintézéseket, valamint a parkoló bérletek kiadását a társaság Információs és ügyfélszolgálati központjában (lásd. 7.2.3.4. fejezet) célszerű végezni.



TÜF program bevezetése

12 Ipari Park üzemeltetése

Mivel a TÉR társaság végzi az intézmények **karbantartásával és takarításával** kapcsolatos feladatokat célszerű a szolgáltatást kiterjeszteni a **TÉR Holding tagvállalatai, valamint az Ipari Park Kft.** területén lévő cégek, illetve más gazdasági társaságok számára.

12.1 Karbantartás, takarítás

A szolgáltatás kiterjesztése jelentős költségekkel jár, emiatt elengedhetetlen a tevékenység megkezdése előtt a **piac feltérképezése**, az **igények felmérése**, valamint pontos **költség kalkuláció** elkészítése.

Felmerülő extra kiadások köre:

- Amennyiben a jelenlegi erőforrás kapacitás nem elegendő a feladatok ellátáshoz, bővíteni kell az eszköz parkot, valamint a létszámot is.
- A piacra való betöréshez elengedhetetlen a marketing tevékenység végzése.
- A versenytársakénál alacsonyabb ár meghatározása.
- Meglévő informatikai hibabejelentő rendszer kibővítése.

12.2 Épületek tűz- és vagyonbiztosítása

A karbantartás és takarítás biztosításán kívül érdemes a **vagyon- és tűzvédelemi szolgáltatások nyújtásának** kérdésével is foglalkozni.

Az épületenkénti biztonsági őr szolgáltatás nyújtása jelentős költségekkel jár, emiatt egy, a **telekommunikációs eszközök igénybevételére** alapuló vagyon és tűzvédelmi rendszer és a járőrszolgálat bevezetése a célszerűbb, annál is inkább, mert az Ipari Park területe jól körülhatárolt.



TÜF program bevezetése

13 Pályázatfigyelés, kezelés

Az rendszerváltás óta eltelt időben a települések által ellátandó feladatok köre évről-évre bővült, miközben a kötelező feladatok után járó normatívák keretösszege sok esetben lecsökkent. Emellett, jelen helyzetben számolnunk kell azzal is, hogy a gazdasági válság következtében az önkormányzatok saját bevételeinek egy része elmaradhat. Ezek a problémák a települések jelentős részénél súlyos likviditási nehézségeket okoznak, melyek a politikai-gazdasági mozgástér beszűkülését, vagy szélsőséges esetben teljes elvesztését eredményezik. Általános a jelenség, hogy nemcsak a szükséges fejlesztések maradnak el, hanem a települések vezetői a mindennapi feladatok ellátásában is súlyos kompromisszumokat kényszerülnek kötni.

A **fejlesztési igényeket** az önkormányzat pályázatokon elnyert források igénybevitelével tudja megvalósítani, emiatt a pályázatfigyelés és kezelés kiemelkedő fontosságú a feladatok körében.

A 2008. évben igen komoly pályázati forrásokhoz jutott a Kapuvár városa, mely projektek többségében 2009-2010 években kerülnek végrehajtásra.

Pályázat neve	Befejezés éve	Kért támogatás (eFt)	Önerő (eFt)	Összköltség (eFt)
Lumniczer Sándor Kórház Angiológiai Rehabilitációs központ kialakításának rekonstrukciós programja	2010.	750 000	134 040	884 040
Aktív kórházi ellátásokat kiváltó járóbeteg szolgáltatások fejlesztése	2010.	791 359	87 929	879 288
Települési alközpontok környezetrendezése Kapuvár	2010.	50 000	6 040	56 040
A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése	2010.	20 000	1 700	21 700
Marketingeszközök létrehozása az Alsó-Csallóköz és a Hanság termálturizmusához	2010.	14 536	765	15 301
SORS-TÁRS Kistérségi Szociális Szolgáltató Központ kialakítása	2010.	60 000	7 707	67 707
Játszótér felújítása a Fürdő utcában	2008.	3 703	1 789	5 492
Útburkolat rekonstrukció a Bercsényi utcában	2009.	10 000	31 588	41 588
Kistépülési iskolák tárgyi feltételeinek javítása	2008.	8 479	3 810	12 289
Összesen:		1 708 078	275 368	1 983 446
Az oktatás minőségének és esélyteremtő képességének javítása a Kapuvár Térségi	elutasítva	495 747	55 083	550 830



TÜF program bevezetése

Közoktatási Intézményi Társulás székhelyén				
A kapuvári városközpont megújítása a természeti és történelmi értékek megőrzésével	elutasítva	462 961	115 740	578 701
Kapuvár és Sladkovicovo turisztikai vonzerejének fejlesztése fürdőinek segítségével	elutasítva	104 615	5 506	110 121

A projektek menedzselése többlet feladatot ró a Polgármesteri Hivatal szervezetére, mely jelentős emberi erőforrást vesz igénybe. A többletfeladatokhoz személyi jellegű fejlesztés nem társul. A hivatal dolgozóinak tehermentesítése, a pályázatkezelés hatékonyságának növelése érdekében, valamint a TÉR társaság központi szerepének megerősítése érdekében célszerű a tevékenységet a cég keretein belül ellátni.

13.1 Humán erőforrás biztosítása

Az Európai Unió részéről erőteljesen jelentkezik az az **elvárás**, hogy az általuk finanszírozott projektek **magas minőségű végrehajtási rendszerrel, jó projektmenedzsmenttel rendelkezzenek** (jó szakemberekkel, jó vezetőkkel, egyértelmű felelősségi körökkel, jól kialakított működési mechanizmusokkal). Olyannyira igaz ez, hogy a támogatásért folyamodó pályázók esetében gyakran az egyik legnagyobb súllyal latba eső értékelési szempont a projektmenedzsment színvonala (egy kiválóan kitalált projekt is eleshet a támogatástól akkor, ha a bírálók úgy látják, gyenge lábakon áll a menedzsmentje).

A pályázók gyakran esnek abba a hibába, hogy a pályázat megírásához külső, **szakértő cég szolgáltatását** veszik igénybe, azonban a projekt menedzselése tekintetében már magukra maradnak, ami jelentős emberi erőforrás igénybevételét eredményezi, ugyanakkor a szakértelem hiánya veszteségeket is generálhat.

A szakértő cégek magas költséggel járó szolgáltatásának igénybevétele helyett érdemes lehet **saját pályázatkezelő csoportot** felállítani, és az **állandó továbbképzésükről** gondoskodni. A TÉR társaságon belül kialakított pályázati projektmenedzsment csoport a hivatal, az intézmények és az önkormányzati tulajdonú cégek számára ellátja a feladatot, azok aktív, azonban kizárólag szakmai együttműködésével.

13.2 Pályázati projektmenedzsment

A projektmenedzsment legelső és legalapvetőbb szabálya, hogy az Unió támogatását mindig valamilyen **konkrét célhoz, projekthez** keressük. Csak úgy általában EU forrást

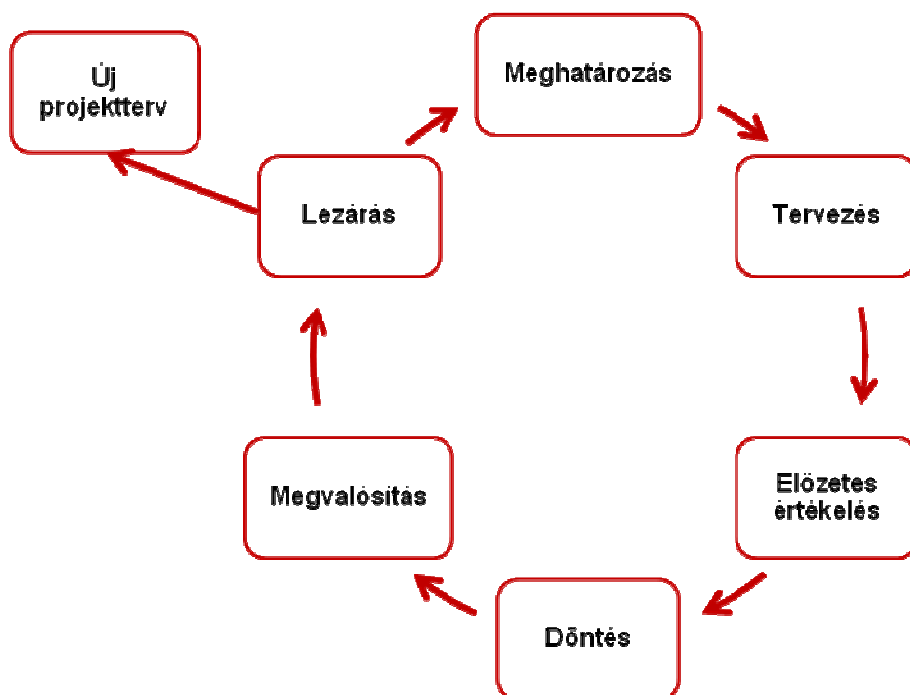


TÜF program bevezetése

felkutatni eléggé reménytelen vállalkozás. Mindig tudnunk kell, hogy pontosan milyen fejlesztést szeretnénk megvalósítani és annak megfelelő pályázati támogatást kell keresnünk. A jó ötlet azonban önmagában nem elég. Az unió támogatásai csak olyan projekt-tervekhez hívhatók le, amelyekhez minden szükséges előtanulmány, terv és engedély elkészült.

A projektek sikerének egyik záloga kétségkívül a megfelelő előkészítés. Fontos, hogy az alapos **helyzetelemzés** után, a **tervezés** és a **végrehajtás** is előre **átgondolt és megtervezett folyamat** legyen. Ezen folyamat elemekkel anyagunk elején már foglalkoztunk, hiszen a **TÉR rendszer működése** szintén ezek egymásra épülésén és ciklikus ismétlődésén nyugszik.

Projektciklus:



- **A projekt meghatározása:** helyzetvizsgálat, a projekttel megvalósítható elképzelések meghatározása és feltérképezése.
- **A projekt kidolgozása, tervezése:** a projekt alap gondolatának kifejtése, részletes kidolgozása.
- **A projekt előzetes értékelése:** szorosan kapcsolódik a projektkidolgozáshoz. Biztosítja a javasolt projekt szigorú értékelését, és a szükséges módosítások elvégzését.



TÜF program bevezetése

- **A projekttel kapcsolatos tárgyalások és döntések:** törvény által előírt engedélyekre, az erőforrásokra, a finanszírozásra, valamint a projekt megszervezésére/megvalósítására vonatkozó megállapodások.
- **A projekt megvalósítása:** a projekt végrehajtása az előzőleg elfogadott módon, valamint rendszeres időközönként végzett ellenőrzések annak megállapítására, hogy a projekt a terv szerint halad-e.
- **A projekt lezárása:** a projekt lezárása és értékelése, az eredmények terjesztése. A projekt befejeződik, a projekt eredményeit értékelni kell, és új projektek alap gondolatai születnek meg.

A **projekt ciklus menedzsment (PCM)**, hasonlóan a TÉR rendszerhez a projektcikluson belüli különböző fázisok koherens és hatékony módon történő kezelésének képessége és folyamata.

PCM alapelvek:

- **A projekt-ciklus szakaszainak következetes betartása.** A módszer rendkívül strukturált, ezért képes biztosítani a megfelelő információ alapult döntéshozatali eljárást.
- **Részvétel (participáció) biztosítása.** Rendkívül fontos uniós alapelv a partnerség, ezen keresztül a részvétel biztosítása. Ez leginkább a projekt-ciklus kulcsfontosságú szakaszaiban szervezett workshopok és a projekt céljainak a kedvezményezettek részére nyújtandó tartós előnyök/hasznok formájában történő megfogalmazása révén biztosítható.
- **Fenntarthatósági szempontok.** A valóban sikeres projektek talán egyik legfontosabb ismérve, hogy hosszú távon is fenntarthatóak, vagyis hatásuk még évek múlva is érezhető, illetve működőképesek maradnak a közösségi támogatások végét követően is. Ezen cél elérése érdekében a fenntarthatósági szempontokat már a projekttervezés során figyelembe kell venni.
- **Logframe alkalmazás.** Egységes elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás során.
- **Integrált megközelítés.** A megvalósításra váró projekt céljait szorosan kapcsolni kell az EU regionális politikai céljait szem előtt tartó Közösségi Támogatási Kerethez, illetve az annak végrehajtását szolgáló operatív programok célkitűzéseivel.



13.3 Monitoring-ellenőrzés-értékelés

A monitoring, értékelés és ellenőrzés feladatok szerepéről és funkciójáról az 4. fejezetben már részletesen beszámoltunk, ezért most kizárólag a pályázatokkal kapcsolatos tevékenységekkel kívánunk foglalkozni.

13.3.1 Monitoring

Az igazán jó projektmenedzsmentnek elengedhetetlen eleme az átgondolt, rendszeres és következetes belső **projektmonitoring**, az előrehaladás, az elért eredmények folyamatos nyomon követése, az, hogy a projekt vezetői a folyamatosan megfigyelt adatokra alapozva hozzák meg döntéseiket.

A projektmonitoring rendszer kiépítése és alkalmazása képezi az alapját a kötelezően előírt, **rendszeres előrehaladási jelentések alapját**. Az ilyen monitoring beszámolókkal kapcsolatos kötelezettségeket a támogatási szerződés rögzíti, és az Irányító Hatóság általában standard, kötelező formátumot is biztosít hozzá, amelyet célszerű figyelembe venni a saját, belső rendszer kialakításánál.

A **projekt monitoring beszámoló célja** hármas:

- alapvető célja az **információszolgáltatás**, a projekt előrehaladásáról, fejleményeiről, eredményeiről, és egyes kötelezettségek teljesítéséről;
- ehhez kapcsolódóan **feltárja az eltéréseket** az eredeti projekttervhez, ütemezéshez képest, és bemutatja eme eltérések hátterét, magyarázatát, a felmerült problémákat;
- végül – noha ez nem tekinthető monitoring funkciónak – a **kifizetési kérelmek alátámasztására** is szolgál.

13.3.2 Ellenőrzés

A PCM során kétféle ellenőrzési tevékenységet alkalmaznak: **helyszíni ellenőrzés** (lehet előzetes, közbeni és utólagos) és **dokumentumbekérés**.

A helyszíni ellenőrzések célja, hogy biztosítsa a közpénzek felhasználásának szabályszerűségét. A helyszíni ellenőrzések kiegészítik a dokumentumbekérés alapján történő ellenőrzéseket. Míg a dokumentumbekérés alapján történő ellenőrzések teljes körűek, helyszíni ellenőrzések elvégzésére általában mintavétel alapján kerül sor.

Projekt ellenőrzés folyamata:

- a projekt hátterének, az ellenőrzés elvégzéséhez szükséges általános információknak a megismerése;



TÜF program bevezetése

- a pénzügyi-számviteli dokumentumok, a könyvelés vizsgálata,
- a fizikai teljesítés ellenőrzése,
- az Európai Unió speciális előírásai teljesítésének ellenőrzése (pl. nagy beruházások esetén el van-e helyezve az EU támogatását ismertető tábla).

13.3.3 Értékelés

A közpénzek szabályszerű, hatékony és eredményes felhasználását az Európai Unió az előrehaladás nyomon követésén és a helyszíni ellenőrzéseken túl értékelésekkel biztosítja. Míg az előrehaladás nyomon követése a célok elérését, a helyszíni ellenőrzés pedig a szabályok betartását vizsgálja, addig az értékelés során azt elemzik, hogy a közpénzek felhasználása mennyiben járul hozzá a program által leküzdeni kívánt **társadalmi problémák csökkentéséhez, a lehetőségek kihasználásához.**

Az értékeléseket jellemzően nem egyes projektekre, hanem teljes programokra vonatkozóan végzik, ugyanis a problémák csökkentése, a lehetőségek kihasználása általában nem várható egy-egy külön projektől. Ugyanakkor, a program szintű értékeléshez is az egyes projektek eredményeit összegzik. Vagyis, a program szintű értékelés nem egy-egy projekt **eredményességét** ítéli meg, hanem a **teljes programét**, az egyes projektek eredményei alapján. Következésképpen, a kedvezményezetteknek tulajdonképpen nem kell tudniuk a program szintű értékelések elvégzéséről, de érteniük kell, hogy a támogatást nyújtó szervezetek azért kérnek be bizonyos adatokat a kedvezményezettektől, hogy ez alapján tudják elvégezni az értékeléseket. Az adatbekérés történhet a projekt előrehaladási jelentésekben, vagy külön kérdőívekben.



TÜF program bevezetése

14 Étkeztetés, ételszállítás

Kapuváron jelenleg a Király-tó Óvoda és Bölcsőde, a Kapuvári Térségi Általános Iskola, valamint a Lumniczer Sándor Kórház üzemeltet konyhát. Mindhárom konyha **veszteséges** működése, illetve eltérő kihasználtsága indokolja a **konyhák számának csökkentését**, valamint feladat ellátásának **átszervezését**, TÉR társaság által történő ellátását, illetve a **szolgáltatás kiterjesztését**.

Az átszervezést megelőzően azonban feltétlenül szükséges megfelelő célvizsgálatok elvégzése, annak érdekében, hogy a központosítás által a speciális feladatok (bölcsődések számára külön menü, különböző diétás menük, stb.) ellátása is megmaradjon, ugyanakkor a meglévő humán és tárgyi eszköz hatékonyabb kihasználása mellett a szolgáltatás javuljon, bővüljön.

A konyhák működésének jelenlegi adatai:

Konyhák	Maximális adagszám (db)	Gyermek-adag (db)	Felnőtt-adag (db)	Vendég-étkeztetés (db)	Összes adag (db)	Kihasználtság	Kiadások (eFt/év)	Bevételek (eFt/év)	Egyenleg (eFt)
Király-tó Óvoda	400	243	42	39	324	81%	30 461	29 814	-647
Király-tó Bölcsőde	15	13			13	87%	5 581	974	-4 607
Térségi Általános Iskola	900	505	143		648	72%	64 425	34 786	-29 639
Lumniczer Sándor Kórház	300				500	167%	82 404	18 712	-63 692*
ebből Családsegítő Intézet					80			8 807	

*az adatszolgáltatás alapján valószínűsíthető, hogy a kapott adat nem tartalmazza az OEP támogatást, azonban erre vonatkozó pontos információ a program elkészítése során nem állt rendelkezésre.

A kiadások többsége az élelmiszer-beszerezés, amelynek központosítása által hozzájárulhatnak a nagyobb mennyiség után járó árelőnyökhöz (lásd: 8. fejezet).

14.1 Humán erőforrás

Miután a konyhák teljes körű átvilágítása megtörténik, és döntés születik a konyhák számáról, a feladat ellátáshoz szükséges humán erőforrás igény felmérése alapján meg kell határozni a központosított konyhák személyzetének optimális létszámát.

Jelenlegi humán erőforrás adatai a konyháknak:



TÜF program bevezetése

- Az Óvoda konyháján 5 fő, míg a Bölcsőde konyháján 1 fő látja el a feladatokat.
- A Bölcsőde saját konyhája kizárólag a bölcsődés korú gyermekek ellátását biztosítja.
- A Térségi Általános Iskolának a Széchenyi Tagiskolájában üzemel a konyhája, ahol 8 fő látja el a feladatot. Innen történik a másik tagintézmény és a gimnázium ellátása is, ahol csak melegítő konyha működik.
- A Lumniczer Sándor Kórház konyháját 14 fő üzemelteti. Ellátási területei: kórházi és pszichiátriai betegek, dolgozók, a Családsegítő Intézetben belül a szociális étkeztetésben részesülők, és vendégétkeztetés.

	Konyhai alkalmazottak (fő)	Személyi kiadások (Ft/fő/hó)	Személyi kiadások (Ft/hó)	Dologi kiadások (Ft/hó)	Összes kiadás (Ft/hó)
Király-tó Óvoda	5	125 370 Ft	626 851 Ft	1 911 566 Ft	2 538 417 Ft
Király-tó Bölcsőde	2	116 790 Ft	233 580 Ft	231 503 Ft	465 083 Ft
Térségi Általános Iskola	8	140 593 Ft	1 124 744 Ft	4 244 006 Ft	5 368 750 Ft
Lumniczer Sándor Kórház	14	155 649 Ft	2 179 092 Ft	4 687 908 Ft	6 867 000 Ft

Azoknál az intézményeknél, ahol nem üzemel konyha, de ellátásban részesülnek, ételkiosztókat alkalmaznak (általában: 1 fő/intézmény, napi 4 órás foglalkoztatásban).

14.2 Tárgyi erőforrás

Mindhárom konyha felújításra szorul, amihez a szükséges keretet pályázati forrásból lehet előteremteni. Amennyiben az önkormányzat valamelyik konyha megszüntetése mellett dönt, annak a berendezéseit fel lehet használni a másik kettő eszköz állományának a bővítésére.

14.3 Szolgáltatás kibővítése

Kapuvár területén, elsősorban az Ipari Parkban olyan, **nagy alkalmazotti létszámú cégek** működnek, melyek számára az **étkezési lehetőség biztosítása jövedelmező lehet**. Ezen kívül a **lakossági ügyfelek** és **más településen működő iskolák** kiszolgálása is lehetséges. Ezekből a **bevételek, valamint az előállított mennyiség növekedésével** párhuzamosan **csökkenő fajlagos előállítási költségek segítségével csökkenteni lehet a közétkeztetés feladatából származó veszteségeket**.



TÜF program bevezetése

14.4 Ételszállítás

Az Önkormányzat 2000-ben vállalkozási **szerződést** kötött a konyhákból az intézményekbe történő ételszállítás ellátására.

A szállítás **naponta két körben** zajlik, első körben a tízórai, második körben az ebéd és uzsonna kiszállítása, valamint az üres ételhordók visszaszállítása történik az alábbi útvonalakon:

- Az Általános Iskola konyhájáról a 2 tagintézményébe, illetve a Gimnáziumba
- Az Óvoda konyhájából a 4 tagóvodába
- A Kórház konyhájáról a 2 öregek napközi otthonába és a Bölcsődébe

Kiszállítás költsége szerződés szerint

	Kiszállítás havi díja (Ft/hó)	Kiszállítás éves díja (Ft/év)
Térségi Általános Iskola	213 748	2 137 480
Király-tó Óvoda és Bölcsőde	98 654	1 183 848
Családsegítő Intézet	65 770	789 240
Összesen	378 172	4 110 568

A Kórház ezen szerződéstől függetlenül rendelkezik 1 db tehergépkocsival, amit ételszállításra használ. A jármű 2008-as fenntartási költsége 381.318 Ft volt.

A szerződés szerinti költségeken kívül a Családsegítő Intézetnek a kiszállítással kapcsolatban egyéb költségei is felmerülhetnek, azonban ezzel kapcsolatos információ a program elkészítése során nem állt rendelkezésre.

A konyhai és kézbesítési (lásd. 9. fejezet) tevékenységek TÉR társaságban történő **központosítása** miatt célszerű az ételszállítás feladatát is a cégen belül szervezni, ami a meglévő szerződés felmondását eredményezheti.

A feladat ellátásához szükséges **gépkocsi állományt** nem kell feltétlenül beszerezni, hanem a kórház által használt tehergépkocsi, illetve az önkormányzat tulajdonában lévő járművek valamelyikének átcsoportosításával az eszközigeny kielégíthető.



15 Parkfenntartás

Az Önkormányzat 2003-ban vállalkozási szerződést kötött Csapó András vállalkozóval a Kapuvár város meghatározott területén elvégzendő parkfenntartási munkálatok ellátására.

Szerződés lejárt: 2011. március 31.

Az Önkormányzat a szerződés értelmében **vállalkozói díjat** fizet, ennek fejében a feladat ellátásával kapcsolatos összes költség a vállalkozót terheli. 2009. évben a vállalkozói díj 19.377 eFt/év, amely a jelenlegi piaci árakat figyelembe véve nem mondható túl magasnak, ugyanakkor a lakosság és az intézmények igényeit nem tudják a szerződés keretein belül teljes mértékben kielégíteni.

Jelenleg a feladatellátás alá eső területek nagysága, és a hozzájuk kapcsolódó feladatok:

- 485 e m² park – fűnyírás (osztályonkénti kategóriák szerint);
- 764 m² virágágy beültetése, gondozása, öntözése;
- 9 e m² kavicsolt út fenntartása;
- Parkok, játszóterek berendezéseinek fenntartása;
- Utcai sorfák gondozása, fásítás;
- 0,9 ha kiserdő gondozása.

Jelenleg az intézmények udvaraira nem terjed ki a szerződés hatálya, ezért parkfenntartáshoz kapcsolódó feladatokat a vállalkozón kívül a szakiskola karbantartó csoportja és a közhasznú dolgozók is ellátnak.

Az igények teljes körű kielégítése, valamint a karbantartói csapat tehermentesítése érdekében érdemes a szerződés lejártát követően a parkfenntartás feladatát a TÉR társaság keretein belül ellátni a jövőben.

15.1 A feladat átszervezése

Humán erőforrás szempontjából valószínűsíthetően jelentős megtakarítások érhetőek el, mivel a TÉR társaság közhasznú dolgozókat, és a KÉZ-MŰ Kft. szabad kapacitását is képes kihasználni a feladat ellátására. Az idényszerű nagyobb mennyiségű feladatok (parlagfű irtás, fűnyírás, beültetés, stb.) rugalmasan növelhető a létszám. Az ezen a területen realizálható megtakarítások kompenzálják a kezdeti eszköz beszerzéssel kapcsolatos költségeket.



TÜF program bevezetése

Eszköz igény tekintetében a hatékony feladatellátás érdekében célszerű **multifunkcionális gépeket** beszerezni, amelyekre többféle adapter (fűnyíró, szegélynyíró, hókotró, sószóró, emelőkosár, markoló, stb.) is felszerelhető. a gépek kihasználtsága egész évben biztosítható, hiszen a közterület fenntartás feladatainál is igénybe lehet venni őket.

A közhasznú dolgozók, és a karbantartó csoport eszközparkjának kibővítése, modernizálása jelentős beruházással jár. A fokozatos, tervezhető beruházások érdekében célszerű az átmeneti időszakra **keretszerződést** kötni a jelenlegi vállalkozóval az eszközeinek alkalmankénti igénybe vételére. Hosszabb távon azonban mindenképpen kifizetődő saját géppark kialakítása, a **szolgáltatás egyre nagyobb hányadának saját erőből történő ellátása, illetve a minőség javítása érdekében**. Megfontolandó megfelelő kapacitás kialakítása mellett a szolgáltatás kiterjesztése a lakosság illetve esetleg a környező települések felé.

Hosszabb távon a parkfenntartás feladat ellátásának hatékonyságát jelentősen növelné, amennyiben a parkokban kiépülne az **öntözőrendszer**. Megfelelő géppark esetén érdemes megvizsgálni a TÉR társaság által történő megvalósítás lehetőségeit.

Az önkormányzat 2008-ban pályázati támogatásból **játszótereinek** EU-s szabványok szerinti felújítását folyamatosan végzi. A közterületen lévő, valamint Király-tó Óvoda és Bölcsőde játszótereinek karbantartásának feladatát szintén a parkfenntartás feladatai közé célszerű sorolni.



TÜF program bevezetése

16 Jövőbeni fejlesztések

A TÉR társaság megalakulását követően, az egyre bővülő feladatok ellátása bevételi forrásokat is teremt, amelyek hozzájárulnak a kezdeti beruházások megtérüléséhez. Miután a cég tevékenysége **profitot** is termel a következő lehetőségek közül kell választani:

- Új feladatok ellátása;
- Meglévő szolgáltatások körének kibővítése, létszám és eszközpark növelése;
- Szolgáltatás minőségének javítása, eszközpark modernizálása, ugyanakkor a létszám leépítése.
- Fejlesztések önerőből történő finanszírozása.

A hosszabb távon szóba jöhető új feladatok közül az alábbiakat érdemes külön kiemelni:

16.1 Vízellátás és szennyvízelvezetés

Az Önkormányzat 1998. októberétől üzemeltetői szerződést kötött a „PANNON-VÍZ” Víz-, Csatornamű és Fürdő Rt-vel. Az üzemeltetői szerződéseket az utóbbi időben évenként meghosszabbítják, a szindikátusi szerződés azonban **határozatlan idejű**, emiatt és az egyéb szerződési feltételek következtében a felbontása nehézségekbe ütközik.

A szolgáltatások díjára az Önkormányzat az 5 %-os részesedése ellenére nincsen hatással. A szolgáltató a közüzemi létesítmények használatáért éves bérleti díjat fizet, amit az önkormányzat 2007. júliusától fejlesztési támogatásként visszaszolgáltat. A támogatást a szolgáltató köteles a folyamatos karbantartás mellett elhasználandó tárgyi eszközök helyreállítására fordítani. Szerződés szerint a szolgáltató köteles ezeket a helyreállításokat ellátórendszerenként nyilvántartani, és a támogatás felhasználásáról 5 évenként a tulajdonosnak beszámolni.

Az önkormányzat számára **előnytelen szerződés felmondása** csak abban az esetben lehetséges, amennyiben a szolgáltató a szerződésben rögzített valamely kötelezettségének nem tett eleget. A TÉR társaság által végzett **kontrolling tevékenységnek** köszönhetően dokumentáltan bizonyítani lehetne ezeket a hiányosságokat, és fel lehetne mondani a szerződést.

A **vízközmű vagyon** visszaszerzését követően az önkormányzatnak döntenie kell arról, hogy a szolgáltatást a közvetlenül a **TÉR társaság** keretein belül kívánja ellátni, vagy **külön céget** alapítana, és azt a **holding struktúrához** kapcsolná.



TÜF program bevezetése

16.2 Ipari Park fejlesztése

A TÉR társaság hatékony közre működésével az Ipari Park Kft. tevékenységét ki lehetne bővíteni az Ipari Park fejlesztésével kapcsolatos tevékenységekkel:

- Új bérlők/befektetők felkutatása;
- Marketing tevékenység ellátása;
- Ingatlanok, infrastruktúra építése, építtetése, fejlesztése;
- Bérleti konstrukció kialakítása, szerződések kezelése;
- Bérleti és üzemeltetési díjak kiszámlázása.

16.3 Polgármesteri Hivatal épületén belüli fejlesztések

- Ügyfélhívó rendszer kialakítása;
- Irodák felújítása;
- Szavazatszámoló rendszer bevezetése a képviselő-testület ülésein;
- Tanácsterem modernizálása annak érdekében, hogy a képviselők elektronikusan tudják kezelni az ülések anyagait.

16.4 Pénzügyi szolgáltatások bevezetése

Az intézmények gazdasági szervezeteinek átszervezésére 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelet 18. §-a alapján kerülhet sor. Humán erőforrás optimalizációt követően megoldásként szóba jöhet a Polgármesteri Hivatal szervezetébe történő feladat és HR integrálás. Valószínűsíthető, hogy a hivatalon belüli feladatellátáshoz nem szükséges a teljes közalkalmazotti létszám átvétele. A fennmaradó kapacitás kihasználása a TÉR társaság keretein belül többlétszolgáltatások nyújtásának bevezetésével megvalósulhat.

A társaság a megfelelő humán erőforrás rendelkezésre állásával képes a hivatal számára a gazdasági feladatok ellátásában hatékony segítség nyújtásra, ugyanakkor más szervezetek, gazdasági társaságok vagy akár intézmények részére **pénzügyi-, számviteli-, és adótanácsadói szolgáltatás elvégzésére.**



17 Projektgyűjtemény

Ebben a fejezetben a tanulmányban javasolt **projekteket foglaljuk össze**. Bár a projektek egy része külön-külön is értelmezhető, mégis azt javasoljuk, hogy a **megvalósításuk szervesen kapcsolódjon egymáshoz**, hiszen csak így képesek szolgálni az önkormányzati feladatok és a hozzájuk kapcsolódó szervezeti és humán erőforrás feltételek, valamint eszközök TÉR- szemléletű átszervezését.

Fontos megjegyezni továbbá, hogy jelen tanulmány **fókuszpontokra**, projektekre mutat rá, amelyek megvalósításához egyenként részletes költség-haszon alapú projekt- és megvalósíthatósági terv kidolgozása szükséges.

TÉR társaság létrehozása

- TÉR társaság alapítása;
- Megfelelő szervezet kialakítása;
- Székhely és telephely kiválasztása;
- Alapvető tárgyi eszköz és infrastruktúra megteremtése;
- Holding – Törzsház struktúra kialakítása.

Kontrolling

- Kontrolling tevékenység ellátása;
- Önkormányzat jelenlegi szerződéseinek felülvizsgálata;
- Szerződéses viszonyban álló gazdasági társaságok ellenőrzése;
- Megfelelő informatikai háttér biztosítása, Workflow rendszer bevezetése;
- Önkormányzat számára történő adatszolgáltatás.

Vagyongazdálkodás

- Önkormányzat korlátozottan forgalomképes és forgalomképes vagyontárgyaira, önkormányzati közfeladat ellátásához kapcsolódva vagyongazdálkodási jog létesítése;
- Vagyongazdálkodási jog TÉR társaság számára történő átadása, vagyongazdálkodási szerződés megkötése;
- Intézmények alapító okiratainak módosítása;
- Épületek tűz- és vagyonbiztosítása;
- Piacüzemeltetés;
- Intézmények bérbeadása.



TÜF program bevezetése

Karbantartás, takarítás

- Meglévő humán erőforrás átszervezése, KÉZ-MŰ Kft. és közhasznú dolgozók szabad kapacitásának kihasználása;
- Megfelelő tárgyi eszköz kapacitás biztosítása;
- Hibabejelentő rendszer kialakítása;
- Koordinátori tevékenység megszervezése, ellátása.

Kommunikáció

- Kommunikációs tevékenységek TÉR társaság keretein belül történő központosítása;
- Kommunikációs célok meghatározása;
- Önkormányzat, beleértve a Polgármesteri Hivatal, az intézmények és a TÉR társaság üzenetének megfogalmazása;
- Közönség-kapcsolat szervezett kereteinek megvalósítása;
- Belső kommunikáció kialakítása, fejlesztése;
- Egységes arculat kialakítása;
- Külső kommunikáció, és annak eszközeinek (Helyi újság, Honlap, stb.) fejlesztése;
- Információs és ügyfélszolgálati központ kialakítása.

Beszerezés

- Helyi központosított beszerző kijelölése és a beszerzés módjának meghatározása rendelet útján;
- Közbeszerzési szabályzatok felülvizsgálata, közbeszerzési terv készítése;
- Készletgazdálkodás feltételeinek kialakítása;
- Beszerzés monitoring rendszerének kiépítése
- Beszerzési Információs rendszer kialakítása.

Kézbesítés

- Kézbesítési feladatok TÉR társaságba történő átadása;
- Kapuvár városának körzetekre történő felosztása;
- Megfelelő humán és tárgyi erőforrás biztosítása;
- Kézbesítés gyakorlatának kialakítása;
- Költségek elszámolásának módjának meghatározása.



TÜF program bevezetése

Közterület fenntartás és fejlesztés

- Megfelelő humán és tárgyi erőforrás biztosítása;
- Hibabejelentő rendszer kibővítése;
- Közterület-fejlesztési Terv elkészítése;
- Megfelelő nyilvántartások vezetése.

Parkolóhely üzemeltetés

- Jelenlegi szerződés megszüntetése, a feladat ellátásának TÉR társaságba történő átszervezése;
- Megfelelő humán (KÉZ-MŰ Kft és közhasznú dolgozók szabad kapacitásának kihasználása) és tárgyi erőforrás biztosítása;
- Díjbeszedés.

Ipari Park üzemeltetése

- Karbantartás és takarítás szolgáltatások kiterjesztése.
- Vagyon- és tűzvédelmi szolgáltatások nyújtása.

Pályázatfigyelés, kezelés

- Megfelelő szakértelemmel rendelkező pályázatkezelő csoport felállítása;
- Állandó továbbképzések biztosítása
- Projekt ciklus menedzsment bevezetése pályázatkezelés tekintetében is.
- Monitoring-ellenőrzés-értékelés feladatainak ellátása.

Étkeztetés, ételszállítás

- Konyhák működésének teljes körű átvilágítása;
- Konyhák számának esetleges csökkentése, a feladatok TÉR társaságba történő átszervezése;
- Humán és tárgyi erőforrás igény felmérése, szükség esetén átszervezése;
- Szolgáltatás kibővítése;
- Ételszállítás feladatának központosítása;
- Megfelelő humán és tárgyi erőforrás biztosítása.

Parkfenntartás



TÜF program bevezetése

- Jelenlegi szerződés megszüntetése, illetve szükség esetén keret-megállapodás kötése;
- Megfelelő humán (KÉZ-MŰ Kft és közhasznú dolgozók szabad kapacitásának kihasználása) és tárgyi erőforrás biztosítása;
- Öntözőrendszer kialakítása a parkokban;
- Játsszóterek karbantartása.

Jövőbeni fejlesztések

- Új feladatok ellátása;
- Meglévő szolgáltatások körének kibővítése, minőség javítása;
- Fejlesztések önálló erőből történő finanszírozása;
- „Pannon-Víz” Rt-vel kötött szerződés ellátása, vízellátás és szennyvízelvezetés feladatának ellátása;
- Ipari Park fejlesztése;
- Polgármesteri Hivatal épületének fejlesztése;
- Pénzügyi szolgáltatások bevezetése.