

Tevékenység:

Fenntartható gazdálkodás és
költségvetési egyensúly

Dokumentum:

Tanácsadás: Back Office
2. Tanácsadói Dokumentum

Indikátor:

Hatékonyágnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány

ÁROP-3.A.2-2013 Államreform Operatív Program keretében megvalósuló
„Szervezetfejlesztés a Közép-Magyarországi régiókban lévő önkormány-
zatok számára”

TAKSONY Nagyközség Önkormányzata



Tartalomjegyzék

Bevezetés	3
Kötelezettségvállalás	3
A kötelezettségvállalás jogszabályi környezete	4
A kötelezettségvállalás kiemelt szerepe	5
„Gazdálkodási Szabályzat”	6
Kötelezettségvállalási folyamat	8
Ideális és megvalósítható kötelezettségvállalási rendszer	9
Információ áramlási mechanizmus racionalizálása	11
Work-flow felületek definiálása és kialakítása	11
Jövőtervezés	19
Taksony Nagyközség jövőképe	20
Taksony Önkormányzatának jövőképe	21
Vállalt feladatok	23

Bevezetés

Taksony Nagyközség Önkormányzata az ÁROP-3.A.2-2013 Államreform Operatív Program keretében megvalósuló „Szervezetfejlesztés a Közép-Magyarországi régiókban lévő önkormányzatok számára” szervezetfejlesztési program keretében lehetőséget és európai uniós támogatást kapott szervezete korszerűsítésének megvalósítására.

Jelen tanulmány a szervezetfejlesztési projekt keretén belül a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” programelem negyedik dokumentuma, mely a „Vezetői konzultáció” és az „Interaktív szeminárium” programelemek szakmai összefoglalása, tartalmainak és eredményeinek összegzése és elemzése, valamint egyben a tanácsadási folyamat záró dokumentuma.

Kötelezettségvállalás

Miután a megelőző Vezetői Workshop és Interaktív Szeminárium rendezvények során az az elhatározás született meg az Önkormányzat Vezetői és munkatársai döntésével, hogy a hatékonyságnövekedés érdekében a kötelezettségvállalás jelen rendjét célszerű felülvizsgálni és új, rugalmasabb szabályokkal kiegészíteni, a jelen beszámolóban bemutatott szervezetfejlesztési tevékenységek során erre koncentráltunk.

A kötelezettségvállalás jogszabályi környezete

A helyi önkormányzatok gazdálkodására vonatkozó főbb meghatározó jogszabályok:

- Államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény
- A Helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény
- Az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. Kormányrendelet
- A Számvitelről szóló 2000. évi C. törvény
- A Közbeszerzési eljárásról szóló 2003. évi CXXIX. törvény
- Az Általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény

A helyi önkormányzatok gazdálkodási alapjait a helyi önkormányzatokról szólón 1992. évi XXXVIII. törvény (továbbiakban: Ötv.) illetve a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. (továbbiakban: Mötv.) törvény alapozza meg.

Az Ötv. felhatalmazása alapján az önkormányzat meghatározza gazdasági programját és költségvetését, azaz az Ötv. megteremti az önálló gazdálkodás alapjait, ezzel az önkormányzatok bevételek realizálására és kötelezettségek vállalására jogosultak.

A másik, a kötelezettségvállalás szempontjából alapvetően meghatározó szabályozást az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII.

19.) kormányrendelet jelenti (továbbiakban: Ámr.) amely az államháztartás alrendszerei szervezeteinek működésére, a költségvetésük tervezésére, előirányzataik módosítására, átcsoportosítására és felhasználására, finanszírozásukra, valamint beszámolásukra vonatkozó előírásokat rögzíti.

A kötelezettségvállalás kiemelt szerepe

A mindennapi gyakorlatban a kötelezettségvállalás fizetési vagy más teljesítési kötelezettség vállalása, előzetes elköteleződés. A kötelezettségvállalás az a gazdasági és jogi esemény, amelynek keretében az arra jogosult intézkedést tesz a munka, vagy a szolgáltatás végzésére, illetve áruszállításra és egyben kötelezi magát, hogy a végzett munkát, teljesített szolgáltatást, a szállított árut átveszi, annak ellenértékét a pénzügyi előirányzatok terhére kiegyenlíti.

A kötelezettségvállalás számos megjelenési formát ölthet, jelen anyagban ezeket egyaránt fontosként kezeljük, s mivel tárgyunk szempontjából jelentésük megegyező, nem is részletezzük.

A kötelezettségvállalás folyamatának célja, hogy a gazdálkodó szervezet vezetői naprakész információkkal rendelkezzenek az intézmény gazdálkodási helyzetéről. A vezetői döntések megalapozásához feltétlenül szükséges naprakész ismeret arra vonatkozóan, hogy mely vállalt kötelezettségek terhelik a költségvetést, ezek milyen időbeli ütemezést kívánnak, melyek kerültek már kifizetésre, és melyek vonatkozásában érkezett be számla, melyet még nem egyenlítették ki.

A tágan értelmezett kötelezettségvállalás első lépése a költségvetés tervezésénél kezdődik. A költségvetési terv összeállításánál mindenképpen figyelembe kell venni a fenntartással, fejlesztéssel kapcsolatban várható igényeket, az eldöntött ráfordítások tervezett összegeit.

„Gazdálkodási Szabályzat”

Taksony Nagyközség Önkormányzata rendelkezik hatályos kötelezettségvállalási szabályzattal.

A kötelezettségvállalás, ellenjegyzés és utalványozás általános szabályait a 2012. július. 1.-el hatályba lépett „Gazdálkodási Szabályzat” tartalmazza. A szabályozás összhangban áll a Nagyközség érvényben lévő reorganizációs tervével is. A „Gazdálkodási Szabályzat” nyitó sorai:

„Az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, a Hivatalhoz tartozó költségvetési szervek, a Nemzetiségi Önkormányzatok a gazdálkodással – így különösen a kötelezettségvállalás, a pénzügyi ellenjegyzés, a teljesítés igazolás, az érvényesítés, utalványozás gyakorlásának módjával, eljárási és dokumentációs részletszabályaival, valamint az ezeket végző személyek kijelölésének rendjével – és az adatszolgáltatási feladatok teljesítésével kapcsolatos belső előírásokat, feltételeket az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.), valamint az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (további-

akban: Ávr.) alapján – a Szervezeti és Működési Szabályzat előírásait figyelembe véve – a következők szerint határozzuk meg....”

Az önkormányzat az elmúlt, gazdasági szempontból kiemelten „nehéz” évek során jelentős erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy a kötelezettségvállalások ütemezetten és csupán a legszükségesebb tételekben történjenek, ezzel növeljék a gazdálkodás biztonságát. Ezekhez a szigorú elvekhez alakították ki azokat a belső szabályzatokat, irányelveket is, melyek garantálták a gazdaságilag igen kritikus helyzetben is az Önkormányzat jogszerű, szigorúan és erősen kontrollált, tervszerű, szakszerű és költséghatékony gazdálkodását.

A gazdálkodási szabályzat programozottá és szervezetté teszi a kötelezettségvállalási gyakorlatot, a tevékenység szereplői számára utat mutat. Jelen állapotában még azt a vasszigorral írt fegyelmet tükrözi, amit az elmúlt nehéz gazdasági helyzetben átélt évek követeltek meg. A Polgármester szavait idézve, azonban „épp most érkezett el az az idő, amikor kicsit lehet a szabályzaton „rugalmasítani”, és azt a megvalósítók, végrehajtók számára kicsit „felhasználó barátabbá” tenni”. Természetesen a nagyobb rugalmasság a gazdálkodásra vonatkozó szabályok tekintetében nem a költségvetési fegyelem lazítását, hanem éppen a nagyobb hatékonyságot hivatott elősegíteni.

A „Gazdálkodási Szabályzat” jelenlegi felülvizsgálata annak érdekében történik, hogy az maradéktalanul megfeleljen a részben megváltozott jogszabályi, és a jelentősen megváltozott gazdasági környezetnek, valamint

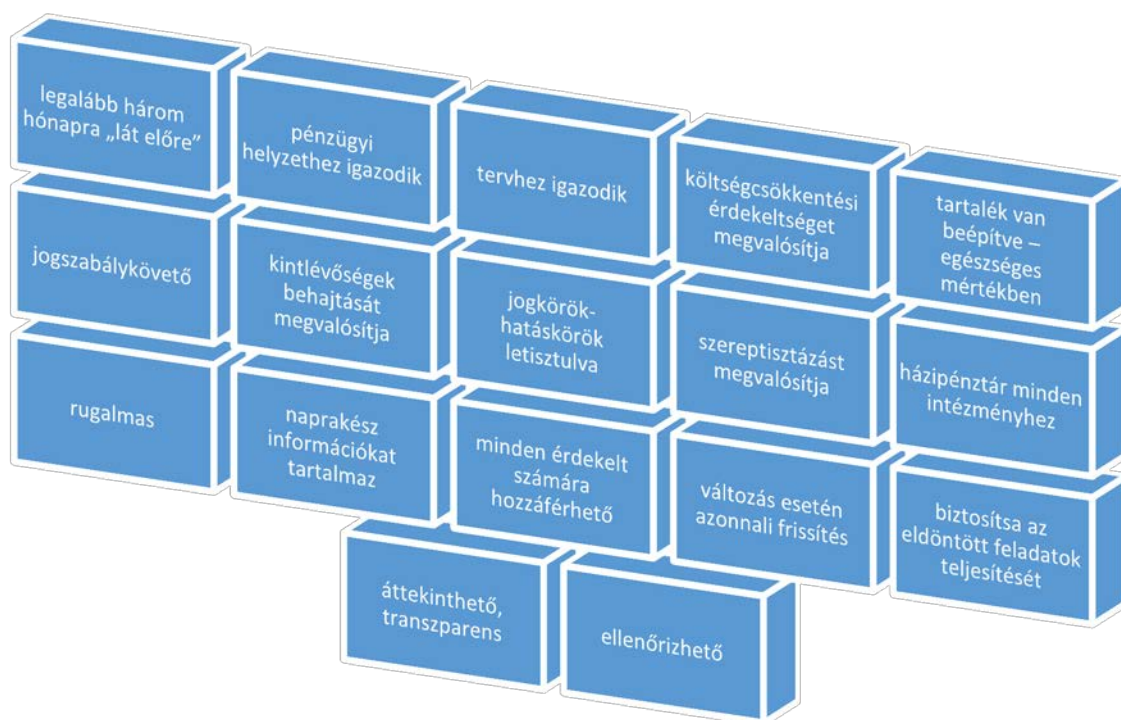
tükrözze a jelenleg, részben megújult munkatársi gárda közös, szoros együttműködésen és bizalmi kapcsolaton alapuló elkötelezettségét is.

Kötelezettségvállalási folyamat

E célok megvalósítása érdekében áttekintettük a korábbi kötelezettségvállalási döntések rendszerét, a „Gazdálkodási Szabályzat” idevonatkozó rendelkezéseit, valamint a jelenlegi kötelezettségvállalási folyamat mindennapos működését feltérképeztük, valamint összegyűjtöttük „Az ideális, de megvalósítható kötelezettségvállalási rendszer fő meghatározó ismérveit”.

Ideális és megvalósítható kötelezettségvállalási rendszer

A következőkben bemutatjuk a szervezetfejlesztési projektben résztvevő önkormányzati szakértők és a szervezetfejlesztő tanácsadó közös munkája során összeállított, ideális és megvalósítható kötelezettségvállalási rendszer építőköveit.



1. ábra: Ideális és megvalósítható kötelezettségvállalási rendszer ismérvei, építőkövei

Forrás: Az ábra a tanácsadó saját szerkesztése, a tanácsadási folyamat során gyűjtött információk mentén

Az ideális, de megvalósítható kötelezettségvállalási rendszer fő meghatározó ismérveinek összegyűjtése nyomán feladat-vállalások is történtek, mert a résztvevők ráébredtek, hogy ezek tényleges megvalósítása erőteljesen hozzá tud járulni az Önkormányzat eredményesebb működésének megteremtéséhez.

A következő feladatok vállalása történt meg, ahol jelöltük felelősök kijelölésével együtt. Ahol a feladat felelősét nem jelöltük meg jelen dokumentumban, ott az önkormányzati szakértők arra tettek vállalást, hogy a feladat felelősét a későbbiekben jelölik ki.

1. **kintlévőségek behajtása** – ennek érdekében team alakítása, cselekvési terv elkészítése, felelős Vargáné Rácz Erika
2. **költségcsökkentési érdekelttség megteremtése** – cselekvési terv elkészítése, felelős Vágnerné Bartha Zsuzsa, a terv végleges formáját jelen csoport egésze hitelesíti a későbbiekben
3. **házipénztárak létrehozása**
4. **új vezetői információs felület létrehozása** – fejlesztési feladat megkezdése azonnal, a szemináriumok folyamán

Információ áramlási mechanizmus racionalizálása

Az Önkormányzat vezetésében sok megoldatlan, kielégítetlen elvárás halmozódott fel az elmúlt évek során az információáramlás anomáliái, a vezetői információs rendszer hiányosságai, a könyvelő program megfelelése, illetve a megfelelés hiánya miatt.

A két interaktív szeminárium során a résztvevők megosztották egymással elképzeléseiket és elvárásaikat arról, hogy milyen információra van szükségük ahhoz, hogy a kötelezettségvállalási döntéseiket optimális és körültekintő módon meghozhassák. Ezek ismeretében össze is állítottuk azt az információ típus listát, annak az adatbázisnak az alapjait, amelynek meg kell, hogy feleljen a vezetői információs rendszer.

Work-flow felületek definiálása és kialakítása

A jelenlegi tanácsadás kiindulópontját a következő megfogalmazás mutatja be szemléletesen: „Az elmúlt 8 év a kemény pénztelenségben telt. Most értünk oda, hogy átgondoljuk, hogy a működésünk jobb legyen. A munkatársaink eddig csak „felhasználták”, ami rendelkezésre állt. Most először van pozitív tartalom a büdzsében. Itt az „újratervezés” ideje. 80% kell, hogy fix legyen, 20% lehet a rugalmassági puffer. A „kölcsonös felelősségvállalás” az alap, így lehet házipénztár. A „felrögzítés” viszont egységes kell, hogy legyen. Egységesen kell, hogy működjön, hogy minden vezető számára látható legyen minden szükséges adat.”

Az a tény kristályosodott ki, hogy a számviteli rendszer és a vezetői információs rendszer nem nyújtanak elegendő információt minőségben és volumenben a kötelezettségvállalással kapcsolatos döntések megalapozásához.

„Ha azt szeretnénk, hogy ne kényszerüljünk bele sok improvizált döntésbe, ezt csak tisztánlátással lehet csökkenteni. [...] Most csak a kifizetett állomány van benne. [...] Szoftverfejlesztésre van szükség. [...] Egy felületet ad, ahol a sok kis információhalmazból összeszedi ezeket – ezt elindítottuk – egyelőre az a cél, hogy ezt kiegészítsük most.”

„A naprakészség követelménye miatt mindig szükség van a táblázatokra, mivel a könyvelés (a szoftvere miatt, amely csupán a kifizetett számlák tényadatait tartja nyilván) nincs összhangban a valós kötelezettségvállalásokkal. Nincsenek összehangolt struktúrák. Szoftverfejlesztés szükséges, vezetői kontroll-felületek kialakítása.”

Az Önkormányzati munkacsoport a szakértők vezetésével a fejlesztési projekt keretén belül áttekintette a jelenlegi reálfolyamatokat, a szabályozottság megfelelőségét, valamint áttekintette a múltbeli kötelezettségvállalási döntések mechanizmusát. Szintén az interaktív szemináriumi munka során a projektagok a szervezetfejlesztő tanácsadók irányításával meghatározták a workflow felületek helyét, működésük feltételeit.

A munkacsoport és a szakértők áttekintették, megvizsgálták és elemezték az alábbi dokumentumokat, forrásokat is:

- Belső szabályzatok, utasítások vizsgálata
- Rendszeresített nyomtatványok vizsgálata

- Aktuális work-flow felületek azonosítása
- Hatályos jogszabályi környezet áttekintése
- jelenleg működő vezetői információs rendszer
- a működés során felhalmozódott problémák,
- nem teljesülő, sürgető vezetői elvárások

A **vezetői információs rendszer megújításához** számos szempont került megfogalmazásra. Ezek képezik a **követelmények pontos megfogalmazásának alapjait**, mivel funkcionális követelményekre illetve a nyilvántartott adatokra egyaránt vonatkoznak:

- a még rendelkezésre álló kerettel folyamatosan tisztában legyünk;
- az előirányzatok felhasználásának alakulása figyelhető legyen, előre jelezve egy esetleges szükséges beavatkozást;
- az egyszerűsítési lehetőségeket keressük meg;
- egy közös táblázat létrehozása, amit mindenki tölt és mindenki lát (elérhetőség);
- a fő kérdés az volt, hogy milyen adattartalom legyen a „táblázatban” / eszközben, ami nem több és nem kevesebb annál, hogy a döntéseket megalapozza;
- a készpénzforgalom a kritikus, itt szükséges ismerni a tervezett adatokat valamint a tényleges jóváhagyást; a jelenlegi gyakorlatban hiány, hogy sok szereplőnek csak a kötelezettségekre van rálátása, míg a pénzmozgásra nem; követelményként megfogalmazható tehát, hogy a kötelezettségek és a hozzájuk kapcsolódó pénzmozgás egy helyen, áttekinthető formában legyen monitorozható;

- az adatnyilvántartást is valósítsa meg;
- összefoglalva az a cél, hogy az Önkormányzat vezetése tisztán lásson a költségvetésről;
- ugyanakkor ne legyenek átfedések sem, tekintettel arra, hogy ezek redundáns (egynél több helyen történő, duplikált) munkavégzést igényelnek, ami nem tekinthető hatékonynak;
- „az lenne az ideális, ha lenne egy tábla: minden terv benne lenne, szakfeladat alapján a számok, és aki dolgozik a pénzforgalommal, az bele is írja rögtön, ami történt, előrehaladási jelentés jelleggel”;
- Az ORGANP számítógépes rendszer/könyvelő program jól működik, meghatározni azt szükséges, hogy az itt láthatókon kívül még mit szeretnének, mit szükséges naprakészen látni;
- Megállapítható, hogy az ORGANP rendszer használata egyes nyilvántartott adatok tekintetében nem produktív redundanciát tartalmaz;
- Az elkövetkező évekre tervbe van véve az ORGANP rendszer lecserélése az új ASP rendszerre;
- Jelenleg még nem látható tisztán, hogy az ASP rendszer pontosan milyen funkcionalitással rendelkezik majd, illetőleg hogyan illeszkedik az Önkormányzat és Polgármesteri Hivatal folyamataihoz.
- „van egy jó költségvetésünk, a summa előirányzat benne van – hente beírjuk a költségeket”;
- „kötelezettségvállalást – kifizetés az alap – meg lehet ezt így bontani – összesített adatokat – soronként az adatfajtákat érdemes a táblázatban nyilvántartani”;
- Minden Intézménynek hozzá kell férnie a szerverhez!

- Cél, hogy az Intézményvezetőknek legyen egyszerűbb dolgozni vele;
 - A képviselő testület által jól ismert megadja a szükséges táblázat alapvető szerkezetét, amelynek adattartalmát szükséges bővíteni. A kialakított adattartalmat minden hónapban frissíteni szükséges.
 - Legyen kész az a felület, amely a tisztánlátásunkat elősegíti;
-
- Cél, hogy a táblázat naprakészebb információkat szolgáltatson – azaz nem elég a táblázat adattartalmának meghatározása, hanem legalább ennyire döntő fontosságú a táblázat karbantartási folyamata.
 - Fontos a táblázat karbantartási feladataival kapcsolatos időigény alacsonyan tartása is, annak érdekében, hogy az új eszköz valóban a hatékonyság növelését szolgálja.
 - Az adatkarbantartás egyik lépése a kifizetés ütemezése, fix „utalónapok” kijelölése és az adatfrissítés ezekhez való igazítása.

JAVASLAT J1.1: A pénzügyi irodavezető oldja fel a helyzetet, amely egyben a **fejlesztési javaslat** megfogalmazását is jelenti: „A jól összeállított költségvetési táblázatban mindenki vezeti a saját előirányzat-felhasználását, a pénzügyi kifizetési táblázata ill. a bankszámla-kivonatok alapján. Hetente, kéthetente, vagy havonta töltenénk a táblázatot. Külön

oszlopban vezethető a kötelezettségvállalás és a tényleges kifizetés, illetve a maradvány-összeg. Az elvárásokat is meg tudjuk csinálni, mindenkinek plusz három oszlopa lesz. Az adatbevitel egységes lesz, csak az összegzési ütemről kell dönteni. Védelem van a rendszerben, nem keveredhetnek az adatok: Ha valaki éppen írásra nyitja meg a táblázatot, a másik csak olvasási nézetben nyithatja meg a táblázatot. Közös szerveren elhelyezett táblázat, a „fülek” lapvédelemmel védve az adatvesztéstől vagy torzulástól. A kötelezettségvállalás a szállítói állományból átemelhető.”

A jelen fejlesztési folyamat során elsősorban az ASP rendszer bevezetéséig terjedő időszakra vonatkozóan érdemes tervezni. Azt javasoljuk, hogy ebben az időszakban táblázatkezelő program (Excel) és központi szerver alapú dokumentum megosztási megoldás segítségével működő adatkezelést alkalmazzon Taksony Nagyközség Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala. Az ilyen félig manuális és félig automatizált megoldás felépítése és alkalmazása elősegíti az igények pontos megismerését, ezáltal a rendszerbevezetés során a jól működő megoldások kialakítását (azáltal, hogy az érintettek a rendszerbevezetéskor a jelenleginél sokkal pontosabban lesznek képesek megfogalmazni igényeiket).

A következőkben megfogalmazzuk a fejlesztési javaslat egyes részleteit:

JAVASLAT J1.2: Az elhatározott változtatás a jogosultak részére **minden hónap 15. és 30.-i határidővel adatfrissítési kötelezettséget ír elő a kötelezettségvállalás időpontjának, tárgyának, összegének feltüntetésével.** Ez az adatfrissítés azonnal megjelenik a vezetői információs táblázatban, így az összes többi érdekelt számára hozzáférhetővé válik.

Döntés született a **„fix utaló – napok” kijelöléséről** is, amely intézkedés szintén sok emberi munkaóra-megtakarítással jár.

Határidő: Az új tábla elkészítése és az Intézmények „új fülei” 2014. június.01.-re megvalósulnak.

Kontrollpont beépítése: Javasoljuk, hogy a fejlesztési lépés megvalósításának nyomon követése érdekében, illetve az érintettek elköteleződésének támogatása érdekében a projekttagok írják alá a táblázat elkészült tervezetét, illetve annak nyomtatott változatát.

Felelős: A feladat megvalósítója Hortyi Erika pénzügyi irodavezető. Az informatikai munka végzője és a feladat felelőse: Müller Csaba informatikus, aki gondoskodik minden érdekelt számára az új rendszer használatáról szóló szükséges tájékoztatásról is.

Várható eredmény: A tanácsadási területtel kapcsolatos, a hatékonyságnövelésre és nagyobb rugalmasságra vonatkozó elvárás teljesül: A kötelezettségvállalásokat a költségvetési tervekkel egy időben és helyen lehetséges áttekinteni, ezek alapján lehetővé válik a terv és tényadatok összevetése, és ezek alapján a szükséges teendők, esetenként beavatkozások ütemezése. Mindez csökkenti a pénzügyi kockázatot, és optimálisabb vezetői döntéseket tesz lehetővé.

JAVASLAT J2: Javasoljuk, hogy készüljön egy új, **egységes szerkezetű „gazdálkodási szabályzat”**, amely tartalmazza az fentiekben bemutatott, megvalósításra kerülő változtatásokat, beépíti és harmonizálja a folyamatba épített ellenőrzési pontokat is.

JAVASLAT J3: Az Önkormányzat vezetése számára **megfontolásra javasolt a kártyával történő vásárlás engedélyezése és bevezetése meghatározott összeghatárig.** Az Ámr. szerint ehhez nem szükséges írásbeli kötelezettségvállalás, ugyanakkor a kisösszegű beszerzéseknek kellő rugalmasságot biztosít. Javasoljuk a kártyahasználati jogosultsággal rendelkező személyek körét szintén a „gazdálkodási szabályzatban” meghatározni.

Ha a bankkártyával történő vásárlást a kis összegű kötelezettségvállalásokra meghatározott körben, pl. az Intézményvezetők részére, lehetővé tenné az önkormányzat, növelni tudná a napi ügyintézés rugalmasságát. Ide tartozik például a kisösszegű eszközbeszerzéssel kapcsolatosan a helyszínen, spontán jelentkező lehetőségek kihasználása (akciók), amelyek a kártyás fizetés segítségével készpénzkímélőbb módon megoldhatók lennének. Így nem kellene a munkatársaknak időrabló módon a bankot felkeresniük ilyen esetekben, amely a munkavégzési hatékonyság egy alacsony szintjét jelenti, tekintettel arra, hogy az elkerülhető adminisztrációval töltött idő nem hoz többlet eredményt. A banki hitelkártyák központi- lag megtanított és felügyelt használata az Önkormányzat számára 45 napi „ingyen-hitel” lehetőséget biztosíthatna, és ezáltal lehetővé tenné az kedvezőbb áron történő kisösszegű beszerzéseket, ami javítja a gazdálkodás hatékonyságát. A hitelkártyák használata a meglévő munkavégzési kultúrában még nem szerepel, ezért a bevezetés során a megfelelő kontroll pontokat javasolt bevezetni a bizalom és a biztonság egyidejű megteremtése érdekében.

Jövőtervezés

A hatékony és eredményes működés, a fenntartható gazdálkodás és a költségvetési egyensúly megvalósításához egyaránt fontos nem csupán a jelenlegi gyakorlat vizsgálata, hanem annak ismerete is, hogy „merre tartunk”, illetve merre szeretnénk tartani. A tanácsadási folyamat „Bónusz” hozadéka az elkészült kötelezettség-vállalási tábla-tervezeten és vezetői információs felületen kívül Taksony Nagyközség, és ezen belül Taksony Nagyközség Önkormányzata jövőképeinek megrajzolása.

Ez az a terület, amikor az „álmoknak” hihetetlenül fontos szerep adatik: A tervezéséhez, a megvalósítható elképzelésekhez alapot szolgáltatni, utat mutatni, vezérlő csillagot tartani. Míg a vágyott állapot megfogalmazása „soft” tényezőnek tekinthető, a szervezetfejlesztő tanácsadó meggyőződése, hogy a hatékony működéshez nagyban hozzájárulhat azáltal, hogy a munkatársaknak és vezetőknek egyaránt megadhatja a szükséges motivációt, energiát a jelenbeli hatékony működéshez és a folyamatos, olykor erőt és odafigyelést igénylő jobbításra. Annak ismerete, hogy hova szeretnénk és **hova vagyunk képesek eljutni**, más jelentőséget ad a mindennapi munkavégzés során tett erőfeszítéseknek, egyfajta motorként, hajtó erőként működhet.

A következőkben bemutatjuk az interaktív szemináriumok során a résztvevők megfogalmazásaiból a back-office tanácsadás során a szervezetfejlesztő tanácsadó által egységes szövegbe öntött jövőképet. A jövőkép javasolt használati módja: Időnként, akár nehéz pillanatokban

javasoljuk, hogy a Polgármesteri Hivatal dolgozói, lehetőség szerint behunyt szemmel, képzeljék el és vizualizálják a Nagyközség és az Önkormányzat / Hivatal felvázolt jövőképét. Javasoljuk, hogy élénk képekkel képzeljék el, hogy milyen élmény a felvázolt jövőképben mozogni; hogyan viselkednek és mit mondanak az emberek, milyen saját magamnak benne lennem. Míg általánosságban javasolt a legjobb lépéseket keresni egy-egy cél eléréséhez, a gyakorlat közben ne azzal foglalkozzunk, hogy hogyan jutunk el a felvázolt jövőképhez, hanem éljünk magunkat bele abba, hogy „már megvalósult”.

Taksony Nagyközség jövőképe

„Taksony sziget, és ezzel a lehetőséggel remekül él: turisztikai terveit megfogalmazta, és megvalósította. A Dunapart csónakázó, vízisí és szörf-centrum sikeresen működik. A település vonzó mind az itt lakók, mind az ide látogatók számára, turisztikailag egységes, egyedi arculatú a település.

A Polgármesteri Hivatal már a Fő téren van, egy jelentős energetikai beruházás eredményeképp tetőzetét és oldalait napelemek borítják. A Városban mindenhol díszkövezett járdák, amelyek dőlése szintén tökéletes, a víz azonnal lefolyik róluk, mert az esővíz elvezetése is tökéletesre sikerült. Mindkét említett beruházás részben egy elérhetővé vált és gondosan kezelt pályázati forrásnak, részben a saját társadalmi munkának és önerőnek köszönhetően. Kerékpárral is lehet mindenhol közlekedni, a Fő

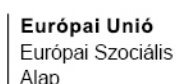
úton is van kijelölt kerékpárút; esőben is lehet száraz lábbal, és teljes egészében szárazon maradva kerékpározni. A Fő út és a kerékpárút mindenütt biztonságos.

Új iskola és Új Polgármesteri Hivatal épült, melyek kényelmesek, minden szükségesre jut hely bennük. Energetikailag korszerű minden intézmény, beleértve az irattárat is. A játszótér is megújult, és folyamatos minőségi karbantartásra kerül sor. A pálya előtt gyönyörűen nyírt fű, sehol szemét, vagy elszórt hulladék. A kocsmák, és a bögrecsárdák mind üresek, mert a munkahelyteremtő beruházások következtében a nagyközségben mindenkinek van munkája. A nagyközségből „eltűnt a szlovák kisebbség”, mert a vállalkozók már mind Magyarországon bejegyzett cégekre váltottak, és csak magyar rendszámú autóval közlekednek.

Ezekből a „cég hazajöveletekből” és az itthoni prosperáló működésükből sok iparűzési adó folyik be, amelyet pályázati sajáterőként az Önkormányzat a lakosok kényelmének további fejlesztésére tud fordítani.”

Taksony Önkormányzatának jövőképe

„Taksony Önkormányzatának működése is megújult, egységes intézményrendszer áll Taksony szolgálatában: már alig megy be valaki személyesen a hivatalba, minden „e-van” intézve! Nem csupán az Ügyfélszolgálati munkában, de minden más területen is az elektronikus ügyintézés dominál, chat, Skype használata is megszokott – mindezt korszerű, fejlett informatikai háttér támogatja.



Családbarát az önkormányzat, a dolgozóknak magánéletre is jut idejük, mert munkájukat fejlett eszközpark segíti, a feladatok ellátására a szükséges források és körülmények rendelkezésre állnak, az ügyek elintézése így gyors, szakszerű, és gördülékeny.

Megfelelő számú, jó szakértői gárda dolgozik a hivatalban, akik mind erkölcsi mind anyagi megbecsültsége magas színvonalon megoldott. A feladatok ellátására szintén megvannak a megfelelő emberek, státuszok, felelősök – a törvényben előírtak szerint – így a munkatársak nem túlterheltek. A minőségi munkát elismerik és jutalmazzák, a többletmunkát szintén.

Az e-ügyintézés előnye még, hogy ügyeleti rendszer is van érvényben, így szinte bármely napszakban tudnak a polgárok ügyeket intézni, az ügyintézés átfutási ideje jelentősen lerövidült.

A Hivatal Humánerőforrás-gazdálkodása is megújult, épít az erősségekre és megtalálja a lehetőségeket, így a lehető legtöbbet hozza ki az erőforrásaiból; munkanélküli órásmeister, önkéntes munkát vállaló tanár, ilyen már nem létezik, mert a sok hazatelepült vállalkozás munkát ad a munkavállalóknak, akik jó érzéssel tudnak választani nekik megfelelő feladatot.

A Hivatal mind gazdasági, mind energetikai, mind humán szempontból a fenntarthatóság elve alapján működik. Így mind dolgozói, mind a településen élők elégedettek. Színvonalas szolgáltatók igénybevételére van

módja a Polgármesteri Hivatalnak, így a vagyon megóvása is fontos szempont, kamerarendszer biztosítja az illetéktelenek távoltartását. Minden tevékenység során fontos szempont az energia-takarékosság – mind az intézmények, a közvilágítás, a fűtés, és hűtés esetében. A vízelvezetés pályázata kiterjedt a víztakarékossági beruházásokra is, a szürkevíz hasznosításával a vízköltségek az intézményekben töredékükre zsugorodtak.

Ki kell még emelni a mentális és morális változásokat a nagyközségben. Az energia- és víztakarékosság nyomán mind a polgárok, mind az iskolai tanulók körében elterjedt a takarékoság és az értékek megbecsülése, egymás tisztelete és az együttműködés szelleme, amely mind a hétköznapiakat, mind az ünnepeket áthatja és élhetővé teszi.”

Vállalt feladatok

A „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” fejlesztési folyamatot támogató tanácsadói dokumentum zárásaként összefoglaljuk azokat a feladatokat, amelyekre vonatkozóan a projekttagok vállalásokat tettek. Míg a feladatokról a tanácsadói dokumentum különböző részei keretében már szó esett, ezek egységes, írásban történő összefoglalásának célja, hogy elősegítse mind a feladatok észben tartását, mind a megvalósulás nyomon követését. Mindkét módon a következő lista célja, hogy növelje a feladatok sikeres megvalósításának valószínűségét.

1. **VÁLLALT FELADAT V1.1:** költségcsökkentési *érdekeltség megteremtése*

CÉL: ÉRDEKELTSÉGI RENDSZER MEGTERVEZÉSE, LÉTREHOZÁSA, ELFOGADÁS UTÁN BEVEZETÉSE

Kontrollpont: A terv végleges formáját jelen csoport egésze hitelesíti a későbbiekben, az elköteleződés megteremtése érdekében.

A FELADAT LÉNYEGE, a közüzemi költségcsökkentésben az intézményvezetők érdekeltségi rendszerét kidolgozni. A megvalósulás formáját a következő dokumentum tartalmak adják: Készüljön el egy cselekvési terv készüljön, egy rövid, tömör előterjesztés, megvalósíthatósági tanulmány, az idei évben a vízhasználat, jövő év januártól a fűtési költségek csökkentésére.

Felelős: Vágnerné Bartha Zsuzsa

2. **VÁLLALT FELADAT V1.2:** Kintlévőségek kezelése

CÉL: KINTLÉVŐSÉGEK KEZELÉSI RENDSZERÉNEK MEGTERVEZÉSE, LÉTREHOZÁSA, ELFOGADÁS UTÁN BEVEZETÉSE

Kontrollpont: A terv végleges formáját jelen csoport egésze hitelesíti a későbbiekben, az elköteleződés megteremtése érdekében.

A feladat megvalósítási folyamata, lépései:

1. hónap: team létrehozása
2. hónap: tevékenység megtervezése, cselekvési terv elkészítése,

3. hónap: kipróbálás, tesztelése
4. hónaptól: elemzés az eredményekről és döntés a változtatásról, ha szükséges, vagy a változatlan folytatásról.

Felelős: Vargáné Rácz Erika

3. **VÁLLALT FELADAT V1.2**: HÁZIPÉNZTÁRAK LÉTREHOZÁSA

CÉL: HÁZIPÉNZTÁRAK MŰKÖDÉSI RENDSZERÉNEK MEGTERVEZÉSE, LÉTREHOZÁSA, ELFOGADÁS UTÁN BEVEZETÉSE

Kontrollpont: A terv végleges formáját jelen csoport egésze hitelesíti a későbbiekben, az elköteleződés megteremtése érdekében.

A FELADAT TELJESÍTÉSE 5 INTÉZMÉNYNÉL történik a megállapodás szerint:

- FORRÁS
- ÓVODA
- ÁLTALÁNOS ISKOLA
- MŰVELŐDÉSI HÁZ
- SZOCIÁLIS és CSALÁDSEGÍTŐ KÖZPONT

Három hónap működés után elemzés a tapasztalatokról és döntés a változtatásról, ha szükséges, vagy a változatlan folytatásról.

Felelős: Hortyi Erika, pénzügyi irodavezető

4. **VÁLLALT FELADAT V1.1**: szabadságolás-helyettesítés megoldása

CÉL: SZABADSÁGOLÁSI-HELYETTESÍTÉSI RENDSZER MEGTERVEZÉSE, LÉTREHOZÁSA, ELFOGADÁS UTÁN BEVEZETÉSE

Kontrollpont: A terv végleges formáját jelen csoport egésze hitelesíti a későbbiekben, az elköteleződés megteremtése érdekében.

A FELADAT LÉNYEGE: A kollégák elküldik a témagazdának a szabadságolás-helyettesítésre vonatkozó javaslatukat, aki ebből kiindulva, ezek figyelembevételével készít egy összegző javaslatot.

Felelős és témagazda: Rung Alíz

5. **VÁLLALT FELADAT V1.1**: új vezetői információs felület létrehozása – megkezdés azonnal a workshop folyamán

CÉL: ÚJ VEZETŐI INFORMÁCIÓS FELÜLET ÉS RENDSZER MEGTERVEZÉSE, LÉTREHOZÁSA, ELFOGADÁS UTÁN BEVEZETÉSE

Kontrollpont: A terv végleges formáját jelen csoport egésze hitelesíti a későbbiekben, az elköteleződés megteremtése érdekében.

A FELADAT LÉNYEGE: AZ ÖNKORMÁNYZATI VEZETŐK SZÁMÁRA INFORMÁCIÓT SZOLGÁLTATÓ RENDSZER MEGÚJÍTÁSA, minden szükséges információ rendelkezésre állásának előkészítése.

Az előkészületeket az Önkormányzat vezetői és munkatársai a projekt műhelymunkái során megkezdték; jelen feladatlistában a feladatlistában a feladat azért kap helyet, mert a megkezdett munkát folytatni szükséges a táblázat fizikai kialakítása és üzembe helyezése érdekében.

A megvalósításban felelős: Hortyi Erika pénzügyi irodavezető és az informatikai munkatárs

Témagazda: Kreiszl László, polgármester