

**Az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0030
„Gyöngyös Város Önkormányzatának
szervezetfejlesztése”
c. projekt szakmai összefoglalója**

Tartalomjegyzék

1	Vezetői összefoglaló az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0030 számú projektről	3
1.1	ÁROP-1.A.2./A-2008-0189 Gyöngyös Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata	4
1.2	Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata	4
1.2.1	Megváltozott feladatellátást lekövető szabályzatok	5
1.2.2	Támogató infrastruktúrát bemutató tanulmány	6
1.2.3	Szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány	8
1.2.4	Az önkormányzatra és az intézményrendszerre vonatkozó intézményi modell	9
1.3	A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása	10
1.4	Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása	11
1.5	Az új feladat ellátási rend hatékony megszervezését támogató intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer alkalmazása. Hatékonyságelemzésére, működés-átvilágítására, fenntartói döntéseinek hatás- és költségelemzésére, optimális intézményszerkezet kialakítására, költségvetés tervezésre, működési modellezésére alkalmas eszköz bevezetése	12
1.6	A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről	13
1.7	Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata	14
1.7.1	E-előterjesztési rendszer továbbfejlesztése	14
1.7.2	Ügyirat- és dokumentumkezelés	15
1.7.3	Intézmény-fenntartási feladat- és hatáskörmegosztás szabályozása	16
1.7.4	Információáramlás rendje	17
1.8	Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése	17

1 Vezetői összefoglaló az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0030 számú projektről

Jelen dokumentumban az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0030 „Gyöngyös Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése” című pályázatban vállalt feladatok eredményeit foglaljuk össze.

Az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0030 projektben az alábbi feladatokat valósította meg az Önkormányzat:

Feladat ssz.	Feladat megnevezése	Részfeladat
1	ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata	
2	Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata	2.1. Megváltozott feladatellátást lekövető szabályzat megírása - 2 db
		2.2. Támogató infrastruktúrát bemutató tanulmány
		2.3. Szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány
		2.4. Az önkormányzatra és az intézményrendszerre vonatkozó intézményi modell - 2 db
3	A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása	
4	Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása	
5	Az új feladatellátási rend hatékony megszervezését támogató intézményirányítási erőforrás-tervező és VIR alkalmazása. Rendszer fejlesztésének lehetőségeit bemutató tanulmány	
6	A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről	
7	Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata	E-előterjesztési rendszer
		Ügyirat- és dokumentumkezelés
		Intézmény-fenntartási feladat- és hatáskörmegosztás szabályozása

Feladat szs.	Feladat megnevezése	Részfeladat
		Információáramlás rendje
8	Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése	
9	A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása	

1.1 ÁROP-1.A.2./A-2008-0189 Gyöngyös Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata

A pályázatban vállalt értékelő tanulmány elkészült, melyben megállapításra került, hogy az előző ÁROP projekt során tervezett feladatok maradéktalanul megvalósításra kerültek.

A tanulmányokban fellelhető 132 db javaslatból összesen 105 db valósult meg teljes egészében vagy részben, ami az összes javaslat 80%-át jelenti.

Összesen 85 db hatékonyságot növelő javaslat született (hasznos és megvalósított javaslatok).

A tréningek megvalósításával a szervezet teljesítménye szintén növekedett, hiszen a hivatal munkatársainak kompetenciái fejlődtek.

Összesen 16 db olyan javaslat született, amelynek megvalósításával az Önkormányzat további hatékonyságnövekedést érhet el, azonban ezek a javaslatok ezidáig nem kerültek gyakorlati alkalmazásra. (hasznos, de meg nem valósított javaslatok)

Összesen 20 db olyan javaslat született, amely további hatékonyságjavulást nem hozott az Önkormányzatnak, hiszen azok gyakorlati alkalmazása nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. (kevésbé hasznos és megvalósított javaslatok)

A kevésbé hasznos és meg nem valósított javaslatok száma 11 db, ami szintén nem jelent hatékonyságjavulást.

A javasolt elektronizálással járó fejlesztéseket nagyrészt megvalósította az Önkormányzat, amely a hatékonyság növekedésével járt együtt. Legnagyobb javulást az intézményi kötelezettségvállalási rendszer, az iratkezelési informatikai támogatás és az e-előterjesztési rendszer bevezetése jelentett.

1.2 Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

A tevékenységen belül több részfeladat került megvalósításra, melynek eredményeként szabályzatok, tanulmányok és intézkedési tervek készültek.

1.2.1 Megváltozott feladatellátást lekövető szabályzatok

A tevékenység eredményeként 2 db szabályzat került kidolgozásra:

1. Rendelkezés a szervezeti elköteleződés vizsgálatának gyakoriságára és fő szempontjaira vonatkozóan

Az elköteleződés három fő területe a hosszú távú maradási szándék, a munkáltatóról folytatott pozitív kommunikáció, a jó hírnév keltése, valamint a szervezet stratégiai céljaival való azonosulás.

A rendelkezés tárgya egy döntés szerint évente vagy kétévente felvehető kérdőíves vizsgálat. A kérdőíves vizsgálat javasolt fő területei nagyrészt megegyeznek az államigazgatási szférában szintén több alkalommal felvett elköteleződés mérés témaköreivel:

- Kapcsolatok: Vezetés – Munkatársak
- Munkavégzés: Munkafeladatok – Hatáskör – Munkaeszközök – Folyamatok és szabályozottságuk
- Elismerés: Fizetés – Juttatások – Erkölcsi elismerés – Teljesítmény elismerése
- Lehetőségek: Karrier – Szakmai fejlődés
- Életminőség: Munka/magánélet egyensúlya – Munkakörnyezet

A mérés felvehető külső tanácsadó bevonásával, vagy saját végrehajtásban, az országos kérdőív helyi testre szabásával. Egy eljárásrend készült, és évente-kétévente egy mérés.

2. A mentorálás, munkába illesztés eljárásrendje új munkatárs felvétele vagy munkakörváltás esetén

Tudatos beillesztési tevékenység, belső tanácsadói, támogatói munka ellátása. Két kiemelt területe, illetve időszaka van:

- új munkatárs felvétele, munkába illesztése
- munkatárs új munkakörbe való kerülése (más feladatkör végzése, más szervezeti egységhez kerülés, vagy vezetői munkakörbe való kinevezés)

Céljai

- a munkafeladatok elsajátításának támogatása
- a technikai, informatikai környezet, alkalmazások megismertetése
- a szervezeti kultúrába való beillesztés
- a vezetői funkciók, feladatok ellátásának támogatása

A mentorálást végezhetik tapasztalt munkatársak, valamint vezetők is. A mentori munkára való kijelölés annak elismerését is jelenti, hogy a kijelölt munkatárs, vezető munkavégzésének színvonala, szervezeti magatartása értékes a szervezet számára. Részükre a mentori felkérés a belső karriermenedzsment eleme is.

Egy, az elveket és az eljárásokat rögzítő szabályzat készült, maga a tevékenység folyamatos.

Mindkettő szabályozás formája jegyzői utasítás.

1.2.2 Támogató infrastruktúrát bemutató tanulmány

Az informatikai támogató infrastruktúra vizsgált elemei:

- az informatikai jellegű feladatok szabályozottsága és gyakorlati érvényesülése,
- az informatikai eszköz- és szoftverállomány, illetve hálózat,
- a jelenleg használt informatikai alkalmazások, rendszerek,
- az informatikai beszerzések szabályozottsága és megvalósulása,
- az informatikai képzések szerepe,
- az elektronikus ügyintézés aktuális helyzete és lehetőségei,
- a belső információáramlás informatikai támogatottsága.

A tanulmányban szinte valamennyi területre vonatkozóan több javaslat is született, melyek a következők:

Az informatikai szakterület létszámhelyzetével kapcsolatos javaslatok

- Az új informatikus munkatárs felvételét követően a jelenlegi rendszergazda munkaköri leírásának felülvizsgálata annak érdekében, hogy az SZMSZ-ben az informatikai csoport feladataként rögzített tevékenységek kivétel nélkül legyenek megtalálhatók az informatikai területen dolgozók munkaköri leírásaiban.
- Az informatikai csoport Hivatalban betöltött szerepének újraértékelése. Az eddigieknél jóval hatékonyabb szakmai érdekérvényesítő képességet lehetne elérni azáltal, hogy a jelenlegi két fő státuszt kibővítik egy vezetői pozícióval és ezzel egyidejűleg intézkednek egy újabb informatikus felvétele iránt.

Az informatikai hibaelhárítással kapcsolatos javaslatok

- Az informatikai hibaelhárítás folyamatához kapcsolódó legfontosabb alapelveket és rendelkezéseket szabályzatban is jelenítsék meg.

Az informatikai terület szabályozottságával kapcsolatos főbb javaslatok

- Szabályzatok felülvizsgálata az alábbi szempontokra tekintettel:
 - jogszabályi hivatkozások aktualizálása;

- kapcsolódó rendelkezések tartalmi felülvizsgálata és a hatályos joganyag alapján történő átdolgozása;
 - a funkcionalitással nem rendelkező szabályok deregulációja,
 - az elektronikus információbiztonság új szabályozási környezetének implementálása;
 - az Informatikai Biztonsági Szabályzatban az üzemeltetői oldal felelősségi szabályrendszerének felülvizsgálata az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényben meghatározott felelősségi szabályok alapján;
 - az Informatika Stratégia tekintetében új időszakra történő tervezés és a kitűzött célok teljesülésének értékelése;
- Az Informatikai Szabályzat és az Informatikai Biztonsági Szabályzat egy dokumentumban történő kiadása.
 - A Hivatal képzési tervében helyt kell adni az elektronikus információbiztonság területének és a tudatosságképzésnek.

Informatikai infrastruktúrával kapcsolatos javaslatok

- A használatban lévő és inaktív állományú informatikai alkalmazásokról olyan nyilvántartás kialakítása és folyamatos vezetése, amely az alkalmazások főbb paramétereit is tartalmazza az alapadatok mellett (pl.: adatbázisra, futtatási környezetre, felhasználói létszámra vonatkozó adatok).
- Minőségbiztosítási tevékenység bevezetése lehetőségének vizsgálata az informatikai folyamatok tekintetében.
- Egységes informatikai környezet kialakítására való törekvés.
- Hálózati eszközök korszerűsítése.

Elektronikus ügyintézésrel kapcsolatos javaslatok

- A teljes tranzakciós szint elérésének hosszú távú stratégiai célkitűzésként való megjelenítése.
- Érintett célcsoportok körében felmérés lefolytatása a valós igények megismerése érdekében, a felméréstől függően elektronikus szolgáltatások bővítése újabb ügytípusokkal.
- Belső ügytípusok elektronikus úton történő intézése bevezetésének lehetőségeinek vizsgálata.
- Hivatalon belüli elektronikus aláírás (jóváhagyás) bevezetése lehetőségeinek felmérése.
- Intranet kialakítása.

Önkormányzati ASP projekttel kapcsolatos javaslatok

- Önkormányzati ASP projekt megvalósulásának és konkrét eredményeinek figyelése.

- Megvalósíthatónak tűnő ASP alkalmazások kiválasztása.
- Kiválasztott ASP alkalmazás bevezetéséhez szükséges intézkedések felmérése

Szerződések nyilvántartásával kapcsolatos javaslatok

- Egységes szerződés-nyilvántartás kialakítása, amely által az informatikai szerződések lejárta, aktuális állapota és költségvonzata nyomon követhetővé válik, biztosítva ezáltal a kötelezettségvállalások és a szerződések meghosszabbításának tervezhetőségét.
- A folyamatos, költséghatékony és számon kérhető, párhuzamosságoktól mentes üzemeltetés biztosítása érdekében SLA szerződés megkötési lehetőségének vizsgálata.

Informatikai beszerzésekkel kapcsolatos javaslatok

- Az eszközbeszerzések alapelveinek, főbb szereplőinek és folyamatainak Informatikai Szabályzatában történő megjelenítése.

Informatikai képzésekkel kapcsolatos javaslatok

- Dolgozók informatikai tudásszintjének felmérése.
- Informatikai oktatási (képzési) terv kidolgozása.
- Informatikai képzési program kidolgozása az újonnan belépő kollégák számára.
- Mentorrendszer bevezetése lehetőségeinek vizsgálata.

1.2.3 Szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány

Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok és az Önkormányzat közötti szerződéses kapcsolatok vizsgálata és az önkormányzati feladatellátást szabályozó külső szerződések rendszere tanulmány az önkormányzati társaságok működésének, valamint az Önkormányzat (Polgármesteri Hivatal) által kötött szerződéses rendszer fejlesztésére tesz javaslatot.

A szakértői anyagot vezetői interjúk, a vizsgálatba bevont szervezetek által rendelkezésünkre bocsátott adatok segítségével, valamint vállalati dokumentumok elemzésével állítottuk össze.

Az elkészült tanulmány helyzetértékelési és javaslattevési részeket tartalmaz.

A **helyzetértékelést négy szempont szerint végeztük el**, a szempontok és a szempontok szerint megfogalmazható főbb megállapítások a következők:

- **Irányítási struktúra:** Nem alakult ki egységes rendszerű irányítás. A jelenlegi irányítási struktúra az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzata alapján a legtöbb esetben a Polgármester, a Pénzügyi Költségvetési és Ellenőrzési Bizottság és a Képviselő testület között osztja meg a jogokat és feladatokat. A vállalatok FB tagjainak létszáma és költsége minimális.
- **Gazdálkodás és pénzügyek:** az önkormányzati gazdasági társaságok jelenleg kedvezőtlen finanszírozási helyzetben lévő, jónak mondható gazdasági potenciállal rendelkező vállalatcsoport.
- **Alaptevékenységek:** A társaságok tevékenységi köre jellemzően elhatárolt.

- **Támogató tevékenységek, szolgáltatások:** A támogató tevékenységek szervezésével és költségeivel, illetve az eszköz-és szolgáltatás beszerzés költségeivel kapcsolatos adatok elemzése alapján megállapítható, hogy az eszköz-és szolgáltatás beszerzés erősen széttagolt, bár ennek központi (pl. a Vg Zrt. által történő) lebonyolítása hatékony megoldást eredményezhet e téren. Az önkormányzati gazdasági társaságok jelenleg összességében milliós nagyságrendben költenek olyan standard szolgáltatásokra egyedileg, amelyeket együttesen hatékonyabban, jóval kedvezőbb feltételekkel lehetne megszerezni a piacon.

A helyzetértékelés alapján **megfogalmazott javaslatainkat három javaslatcsomagba foglaltuk.** A javaslatcsomagokat és a konkrét javaslatokat a következő lista foglalja össze.

- **1. javaslatcsomag: A vállalatcsoport irányítási struktúrájának átalakítása**
 - Egységes irányítási rendszer kialakítása a Városgondozási Zrt. vezetésével.
- **2. javaslatcsomag: A vállalatcsoport működési hatékonyságának növelése**
 - Közös beszerzési rendszer kialakítása, intézmények bevonása a közös beszerzési rendszerbe
- **3. javaslatcsomag: Az önkormányzati feladatellátást szabályozó szerződések felülvizsgálata**
 - Szolgáltatási szint megállapodások kialakítása

A javaslatok megvalósításának tervezett eredményhatását költség-haszon elemzés alapján mutatjuk be, melynek eredményei alapján a javasolt változtatások megvalósításával éves szinten 2015-től a vállalatcsoport eredménye 6 millió Ft-tal javulhat.

Az egyes javaslatcsomagokban meghatározott feladatok megvalósítására ütemtervet készítettünk, amely a feladatokhoz időigényt és felelőst rendel. A javaslatok megvalósítása 2014. novemberében megkezdődött (párhuzamosan végzett alapfeladatok átcsoportosításával). A Képviselő-testület támogató döntése esetében, a javaslatokban megfogalmazottak végrehajtása 2015. első félévében befejeződhet.

1.2.4 Az önkormányzatra és az intézményrendszerre vonatkozó intézményi modell

A tanulmányban az intézmények támogató feladataira helyezük a hangsúlyt, ezeket az alábbi csoportosításban vizsgáljuk: 1. gazdasági és humánadminisztráció; 2. beruházás és fejlesztés; 3. beszerzés; 4. létesítménygazdálkodás; 5. likviditásmenedzsment.

Az öt vizsgált terület közül megállapíthatjuk, hogy a gazdasági és humán adminisztráció, a beruházás és fejlesztés, a beszerzés és a likviditás menedzsment jelenleg is központosított. A helyzetelemzés megállapításait továbbgondolva az intézményi modellek felvázolása során ennek következtében hatékonysági tartalékokat a létesítményüzemeltetés központi szervezésében, illetve a beszerzés bizonyos vonatkozásában látunk.

A támogató területek tevékenységeinek megszervezésére elméletileg négy megközelítés, és ennek megfelelően négy intézményi modell alkalmazható:

- funkcionális területek szerinti felosztás
- intézményi kategóriák szerinti felosztás
- területi elven történő felosztás
- kettő (vagy több) ismérv szerinti felosztás

Fontos megoldandó kérdés továbbá, hogy a központi szolgáltató hol legyen elhelyezve, erre jelen esetben három típusú megoldási lehetőség kínálkozik:

- a jelenlegi rendszer szerint a Polgármesteri Hivatalban (az irányító szervezet részeként)
- valamelyik tagintézményben, önálló feladatellátással
- valamely önkormányzati cég (a Szerződéses kapcsolatok tanulmányban meghatározott törzsház) feladatellátásában.

A központi szolgáltató feladatainak elhelyezése alapján két opciót dolgoztunk ki.

1. Javaslatunk alapján a központi szervezet a jelenlegi rendszer szerint a Polgármesteri Hivatalban működne a továbbiakban a **gazdasági adminisztráció**, a **beruházás és fejlesztés** esetében, és szintén központosítva, de a javaslatunk értelmében a Városgondozási Zrt. feladatkörében történne a **beszerzés, közbeszerzés és infrastruktúra üzemeltetés feladatellátása**. A **likviditásmenedzsment** további központosítását a gazdaságadminisztráció központi kezelésével érjük el.

Személyi kiadások vonatkozásában további megtakarítási potenciált nem látunk, viszont a közös beszerzés kialakításával az összes beszerzendő eszköz vonatkozásában nagyságrendileg évente 10-15 millió forintos megtakarítást realizálhat az Önkormányzat.

2. Javaslatunk alapján a központi szervezet a jelenlegi rendszer szerint a Polgármesteri Hivatalban működne a továbbiakban a **gazdasági adminisztráció**, a **beruházás és fejlesztés** esetében, valamint a **beszerzés, közbeszerzés** központosított feladatai többletfeladatként kerülne ellátásra. A Városgondozási Zrt. feladatkörében történne az **infrastruktúra üzemeltetés feladatellátása**. A **likviditásmenedzsment** további központosítását a gazdaságadminisztráció központi kezelésével érjük el.

Ebben az esetben a személyi kiadások vonatkozásában éves szinten 5 millió Ft többletkiadással kell számolni az intézmények szintjén, viszont a közös beszerzés kialakításával az összes beszerzendő eszköz vonatkozásában nagyságrendileg évente 10-15 millió forintos megtakarítást realizálhat az Önkormányzat.

1.3 A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása

A tevékenység keretében egy alapozó tanulmány és egy részletes javaslatot, pilot projektet bemutató dokumentum, intézkedési terv készült.

Az alapozó tanulmány a helyzetelemzés megállapításai alapján az alábbi javaslatokat fogalmazza meg:

- Önkormányzati stratégiai tervezés, programok (gazdasági program, ágazati és általános fejlesztési program[ok]) egységes keretbe foglalása, egységes pénzügyi megalapozása – programköltségvetés bevezetése.
- Belső, online vezetői információs rendszer kialakítása az önkormányzati/polgármesteri hivatali vezetők, a pénzügyi igazgatóság és a hivatal más szervezeti egységei és az intézmények között,

ahol minden szereplő a releváns, számára engedélyezett adatokat látja, naprakész módon, arra reflektálhat, fel tudja használni napi munkájához.

- Az államkincstári és képviselő-testületi beszámolók jobb összehangoltságát lehetővé tevő költségvetési adatszerkezetet biztosító belső szabályozás, amely a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság legnagyobb leterheltségét jelentő időszakban csökkenthetné a párhuzamos/redundáns feladatokat.
- Az önkormányzatok és az állam korábbi pénzügyi viszonyának tapasztalatai alapján a fenntartható működtetés érdekében további források és működési hatékonyságot javító intézkedések feltárása.

A programköltségvetés bevezetésére egy pilot projekt került kidolgozásra a projekt keretén belül. A programköltségvetési példa a gyöngyösi, zömében hátrányos helyzetű rétegek által lakott, súlyos városépítészeti gondokkal, részlegesen infrastruktúrahiánnyal küzdő területek összetett rehabilitációjára készült. A költségvetés-tervezés és végrehajtás fókuszában egy terv áll, amely az önkormányzat feladataiból indul ki. Politikai státútum jelleg: a költségvetés feladatokból épül fel, és a bevételek és kiadások a feladatoknak alárendelten jelennek meg.

1.4 Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása

A feladat összefügg az intézményi modellek kidolgozásával, az elkészült tanulmány is annak eredményein alapul.

A tanulmányban az intézmények támogató feladataira helyezzük a hangsúlyt, ezeket az alábbi csoportosításban vizsgáljuk: 1. gazdasági és humánadminisztráció; 2. beruházás és fejlesztés; 3. beszerzés; 4. létesítménygazdálkodás; 5. likviditásmenedzsment.

Az öt vizsgált terület közül megállapíthatjuk, hogy a gazdasági és humán adminisztráció, a beruházás és fejlesztés, a beszerzés és a likviditás menedzsment jelenleg is központosított. A helyzetelemzés megállapításait továbbgondolva az intézményi modellek felvázolása során ennek következtében hatékonysági tartalékokat a létesítményüzemeltetés központi szervezésében, illetve a beszerzés bizonyos vonatkozásában látunk.

A központi szolgáltató feladatainak elhelyezése alapján két opciót dolgoztunk ki.

1. Javaslatunk alapján a központi szervezet a jelenlegi rendszer szerint a Polgármesteri Hivatalban működne a továbbiakban a **gazdasági adminisztráció**, a **beruházás és fejlesztés** esetében, és szintén központosítva, de a javaslatunk értelmében a Városgondozási Zrt. feladatkörében történne a **beszerzés, közbeszerzés és infrastruktúra üzemeltetés feladatellátása**. A **likviditásmenedzsment** további központosítását a gazdaságadminisztráció központi kezelésével érjük el.

Személyi kiadások vonatkozásában további megtakarítási potenciált nem látunk, viszont a közös beszerzés kialakításával az összes beszerzendő eszköz vonatkozásában nagyságrendileg évente 10-15 millió forintos megtakarítást realizálhat az Önkormányzat.

2. Javaslatunk alapján a központi szervezet a jelenlegi rendszer szerint a Polgármesteri Hivatalban működne a továbbiakban a **gazdasági adminisztráció**, a **beruházás és fejlesztés** esetében, valamint a **beszerzés, közbeszerzés** központosított feladatai többletfeladatként kerülne ellátásra. A

Városgondozási Zrt. feladatkörében történne az **infrastruktúra üzemeltetés feladatellátása**. A **likviditásmenedzsment** további központosítását a gazdaságadminisztráció központi kezelésével érjük el.

Ebben az esetben a személyi kiadások vonatkozásában éves szinten 5 millió Ft többletkiadással kell számolni az intézmények szintjén, viszont a közös beszerzés kialakításával az összes beszerzendő eszköz vonatkozásában nagyságrendileg évente 10-15 millió forintos megtakarítást realizálhat az Önkormányzat.

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

A rendszer fejlesztésének lehetőségeit bemutató tanulmány és intézkedési terv készült a részfeladat teljesítésével.

A dokumentum célja, hogy vázolja a Hivatal működési alapfolyamatait befolyásoló adatigényeknek megfelelően a VIR bevezetésének feladatait, amely segítségével a Hivatal vezetése olyan összesített, szükség esetén idősoros adathoz juthat, amelyek megfelelő információkat szolgáltatnak az adott terület működtetéséhez szükséges döntések meghozatalához, illetve a kritikus területek feltárásához, monitorozásához.

A jelenlegi működést tekintve a Hivatalnál használt fenti információs eszközök alapján megállapítható, hogy:

- a Hivatalnál az iratok kezelése tanúsított iratkezelő rendszerben történik, statisztikai adatok kezelését a Polisz Iktatási és Ügyiratkezelő Rendszer biztosítja,
- a Hivatalban végeznek olyan folyamat alapú feladatokat, melyekben azonos dokumentumok, információk és feladatok mozognak az ügyintézők között, amely folyamat hatékony szervezéséhez „Munkamenetet támogató” eszközt jelenleg nem használnak,
- a gazdasági eseményekhez kapcsolódó nyilvántartások az EcoStat, az ONKADO, a KataWin és e-Kata, valamint a KIMÉRA rendszerekben történnek, amely rendszerek nem integrált gazdálkodási rendszerként működnek,
- Egyedi nyilvántartások, amely nyilvántartások általában az adott szakterület információs igényeihez kialakított Exceles táblázatokat jelentenek, melyekben egy-egy információs kör adott időpontra vonatkozó adatai, vagy egy időszak teljesítmény adatai kerülnek rögzítésre.

A VIR alkalmazás kiválasztásához, bevezetéséhez és a megalapozott döntéshozatalhoz a következő lépések elvégzése javasolt.

1. Kiegészítő igényfelmérés a VIR alkalmazás adatköreiből meghatározásához

A VIR alkalmazás adatköreiből meghatározásához szükséges kiegészítő igényfelmérés során az alábbiak végrehajtása javasolt:

- a) a Hivatal működési alapfolyamatainak kiválasztása,

- b) a kiválasztott működési alapfolyamatokat támogató informatikai alkalmazások, az ún. forrásrendszerek behatárolása,
 - c) a forrásrendszerek dokumentációinak áttanulmányozása, kiértékelése,
 - d) az alapadatok forrásának és az adatköröknek a pontos meghatározása,
 - e) az adatok feldolgozása során alkalmazott szűrési paraméterek tisztázása,
 - f) a rendszer informatikai környezetbe történő beillesztésének vizsgálata,
 - g) az a)-f) pontok információi alapján követelményspecifikáció, logikai és fizikai rendszerterv, összeállítása, elfogadásukat követően ütemterv készítése a bevezetéshez,
2. A VIR működtetéséhez szükséges informatikai infrastruktúra kialakítása,
 3. Teszt rendszer kialakítása és tesztelés,
 4. Oktatás,
 5. Éles üzemi környezet kialakítása és használatba vétel.

1.6 A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről

A projekt keretében két körben került sor a lakossági ügyfél-elégedettség mérésre, az alábbiak szerint:

1. felmérés

2014. március hónapban összesen 1530 fő 18 év feletti, gyöngyösi lakos megkérdezésére került sor. Az 1530 főből 709 főt kérdezőbiztosokkal végzett interjúk keretében kérdeztünk meg Gyöngyös közterein, további 821 db – önkitöltéses módszerrel készült – kérdőívet pedig az Önkormányzat hivatalos ügyfélszolgálati helyiségeiben kihelyezett urnákból, valamint az interneten elérhető online lekérdezési felületről gyűjtöttük be.

A válaszadók mintájának reprezentativitása utólag került megvizsgálásra, a szegmentálás módszerének segítségével megállapítást nyert, hogy a primer adatok súlyozására nincs szükség.

A kérdőív három fókuszja a közszolgáltatásokkal való elégedettség és preferencia, a polgármesteri hivatali ügyintézésrel való elégedettség és preferencia, valamint az önkormányzati fejlesztésekkel kapcsolatos percepció vizsgálata volt.

Általánosságban megállapítást nyert, hogy a lakosok pozitívan ítélik meg mind a városi közszolgáltatások színvonalát, mind a közigazgatási ügyintézés különböző szempontjait. A rangsorok ugyanakkor rávilágítanak néhány olyan területre, amelyek esetében a markánsabban megjelennek a kritikai hangok és észrevételek. A közszolgáltatások közül a közterületek, utak állapota és a parkolás helyzete található a sor végén, míg az ügyintézés szempontjai közül az ügyintézés gyorsasága, időigénye kaptak alacsonyabb elégedettségi értékeket.

Az önkormányzati beruházásokkal kapcsolatban egy alapvető konszenzus tapintható ki a fejlesztések fontosságát illetően. A gyöngyösi többsége úgy gondolja, hogy az önkormányzat aktívan és sikeresen vállalt szerepet a városi beruházások megvalósításában és a munkalehetőségek bővítésében.

2. felmérés

A következő felmérésre 2014 novemberében került sor, 1502 fő felnőtt korú gyöngyösi lakos körében. A felmérés elsősorban kérdezőbiztosokkal valósult meg Gyöngyös közterein, illetve kiegészítő jelleggel online és papír alapú önkitöltés keretében.

A kérdőív három fókusza olyan egyedi önkormányzati szolgáltatásokkal való elégedettség és preferencia, amelyek részletesebb megvizsgálását az első lekérdezési forduló eredményei és elemzése indokolta.

Három fókusza volt a jelen véleményfelmérésnek: (1) a díjköteles parkolási rendszerrel kapcsolatos információk, (2) a internetes ügyintézés szélesebb körű használatának lehetőségei, (3) a jövőbeni önkormányzati fejlesztési tervekkel kapcsolatos preferenciák.

Általánosságban megállapítást nyert, hogy

- a lakosok értik és pozitívan ítélik meg a parkolási rendszer szükségességét,
- az internetes ügyintézésnek sem kognitív, sem inkognitív gátjai nincsenek a lakosok körében, ugyanakkor a használat elmarad a lehetőségekhez képest, amelyek akár rövid távon is csökkenthetnék mind a közigazgatás, mind az ügyfelek terheit,
- a jövőbeni tervezett beruházások tekintetében a lakosság legfontosabbnak az utak, járdák felújítását, valamint a buszpályaudvar áthelyezését tartja.

1.7 Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

A feladat végrehajtása során négy tanulmány készült, az egyes folyamatok felülvizsgálatához kapcsolódóan, valamint ezekhez intézkedési terv is kapcsolódik.

1.7.1 E-előterjesztési rendszer továbbfejlesztése

A Gyöngyösi Polgármesteri Hivatal számára kiemelt fontosságú, alapvető feladat a képviselő-testületi munka magas szintű, minőségi támogatása. Ezt a célt szolgálja a 2008. évben bevezetésre kerülő, és jelenleg is működő korszerű szoftver.

Az ún. Testületi Munkát Támogató Rendszer elnevezésű workflow rendszer a teljes döntéshozatali folyamat támogatására alkalmas, az előterjesztések kezelésétől a döntések végrehajtásáig. A TMTR a Lotus Notes keretrendszeren alapul. A keretrendszer tartalmaz teljes körű levelezést, egyéni és csoportos naptár- és feladatkezelést. Jól szabályozott hozzáférési lehetőségével, dokumentum alapú adatbázis kezelővel segíti a szervezeti dokumentumkezelést.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 2013. júliusától hatályba lépő változásai következtében jelentősen módosultak az önkormányzati társulásokra vonatkozó szabályok.

Ezen módosítások következtében a Polgármesteri Hivatal látja el három, gyöngyösi székhellyel működő társulás munkaszervezeti feladatait.

A társulási döntések, jegyzőkönyvek rendszerszintű kezelése, áttekintése indokoltá tette a jelenleg működő TMTR ez irányú fejlesztését, mely jelentősen megkönnyíti a Polgármesteri Hivatal érintett szervezeti egységeinek a társulások működésével kapcsolatos feladatainak végrehajtását.

E feladatok informatikai támogatását az TMTR szoftver továbbfejlesztésével oldják meg, mely az ÁROP 1.A.5 projekt keretében kerül kialakításra.

A fejlesztés elsődleges célja az Önkormányzat társulási üléseinek és az üléseken hozott határozatoknak, jegyzőkönyveknek az átlátható dokumentálása, a rendszer társulások tagönkormányzatai részére történő hozzáféréseinek biztosítása. Vagyis Lehetőséget kell(ett) biztosítani arra, hogy az egyes társulások tagjai a saját társulásuk dokumentumaihoz hozzáférjenek.

A fejlesztés keretében kialakításra került egy TMTR rendszer „társulási döntések” menü továbbá társulásonként további speciális almenük, ehhez kapcsolódóan jogosultság kiosztás és dokumentumtárolás társulások szerinti kezelése, a társulások számához igazodó bővítési lehetőség biztosítása, valamint a rendelkezésre álló korábbi jegyzőkönyvi és döntés-állomány migrálása.

Fentieknek megfelelően a TMTR továbbfejlesztési javaslatok az alábbiak:

- Társulások karbantartás menüpont létrehozása, a társulások számában és adataiban bekövetkezett változások lekötésére.
- Társulások jegyzőkönyveinek karbantartása űrlap struktúra kitöltésével, a nyílt és a zárt ülés megkülönböztetésével.
- Jegyzőkönyvek szerkesztése és jóváhagyása funkció módosítása.
- Határozatok karbantartása menüpont kialakítása dokumentumtár formában.
- Előterjesztések karbantartása menüpont kialakítása dokumentumtár formában.
- Dokumentumok megjelenítése navigációs panel segítségével, jogosultság kiosztástól függően.

1.7.2 Ügyirat- és dokumentumkezelés

A tanulmány célja a Gyöngyösi Polgármesteri Hivatalban az iratkezelés, mint az önkormányzati feladatellátást támogató egyik alapfolyamat jelenlegi helyzetének felmérése, valamint az ügyirat- és dokumentumkezelés átalakításának és a fejlesztési lehetőségeknek a vizsgálata.

A jelenlegi (Polisz) iratkezelési szoftver és az azt kiszolgáló informatikai infrastruktúra a Polisz Iktatási és Ügyiratkezelő Rendszer, amely a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményeknek megfelel(t).

Felmerült igények:

- a papír alapú iratok digitalizálással történő kiváltása a Hivatal iratforgalmának a feldolgozása mellett;
- a korábbi iratkezelő szoftver adatainak migrációja;
- szerver felhasználói licencek (18 db) biztosítása;

- a működéshez szükséges szoftver és a hardver környezet biztosítása;
- a szoftver és a hardver környezet telepítése, konfigurálása és üzembe helyezése;
- a felhasználók oktatása.

+ egyedi dokumentumkezelési szakspecifikus igények kiszolgálása.

A szoftver kiválasztásához szükséges minimum feltételek:

- a közfeladatot ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverekkel szemben támasztott követelményekről szóló 27/2014. (IV.18.) KIM rendelet szerinti tanúsítás megléte;
- a munkafolyamat alapú dokumentumkezelés és a digitális archiválás biztosítása;
- felhasználói oktatás és a felhasználói kézikönyv biztosítása;
- Help Desk és Support szolgáltatást biztosításának lehetősége;
- az üzemeltetéséhez szükséges hardver- és szoftver környezet (adatbázis és alkalmazás szerver szoftverrel együttesen) szolgáltatása.

1.7.3 Intézmény-fenntartási feladat- és hatáskörmegosztás szabályozása

A tanulmány Gyöngyös Város Önkormányzata Közszolgáltatási Csoportja és a mezőöri szolgálat működési modelljét és annak továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatokat mutatja be.

A Közigazgatási és Intézményirányítási Igazgatóság látja el a Közszolgáltatási Csoportba tartozó közalkalmazotti álláshelyre kiírt pályázati eljárással kapcsolatos teendőket, a Közszolgáltatási Csoport munkavállalóinak személyzeti és munkaügyeivel kapcsolatos adminisztrációs tevékenységet.¹ A működéssel járó pénzügyi-gazdasági feladatokat pedig a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság végzi. Ez a hivatal számára koordinációs, szervezési problémát, és egy csoporton belül is széles körű kapcsolattartási terhelést jelent.

A védőnői és mezőöri szolgálat megszervezésének lehetséges szervezeti megoldásait bemutatva, azok előnyeit és hátrányait mérlegelve az alábbiak javasolhatóak a védőnői és mezőöri szolgálat jövőbeli működésére:

A védőnői szolgálat esetében továbbra is a jelenlegi ellátási módot javasoljuk, vagyis a védőnők közvetlenül Önkormányzathoz rendelve működjenek. A Közigazgatási és Intézményirányítási Igazgatóságra háruló, e feladathoz kapcsolódó adminisztrációs munkakörrel emellett kiegyenlíteni javasoljuk a „Stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás az önkormányzatnál – Helyzetfelmérés, továbbá a hivatali szervezetnél, az egyéb intézményeknél, társaságoknál, valamint fejlesztési projektek esetén hasznosítható javaslat” tanulmányban megfogalmazott javaslatok alapján, miszerint az igazgatás és az intézményirányítás kerüljön markánsabban szétválasztásra. Ez jelentheti a két terület teljes szétválasztását, de jelentheti külön intézményirányítási igazgatóhelyettes kinevezését is.

¹ Gyöngyösi Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata

Az rövid távon is megfontolható intézkedés, hogy a csoportnak legyen olyan csoportvezetője, akinek a feladatkörébe tartozik a kommunikáció minél nagyobb mértékű központosítása, egycsatornássá tétele az önkormányzat felé.

A mezőőrök esetében a jelenlegi, vagyis a közvetlenül Önkormányzathoz, azon belül a polgármesterhez rendelt működés javasolható azzal, hogy az adminisztrációs feladatokat a városüzemeltetési igazgatóság és a gondnokság lássa el. A mezőőrök létszáma nem indokolja az önálló intézmény létrehozását, a társulási működtetés szintén kevesebb előnnyel jár a munkateher szempontjából.

1.7.4 Információáramlás rendje

A felülvizsgálat módszerének alapja a kérdőíves lekérdezés, mely a Hivatalon belüli, illetve a kapcsolódó intézményekkel való információáramlás teljes körének vizsgálatát célozta meg.

A koordinációs eszközök közül a tanulmányban a **technokratikus és a strukturális koordinációs eszközökre összpontosítunk**, melynek keretében vizsgáljuk:

- Az útmutatók, szabályzatok, stratégiák szerepét az információáramlás folyamatában,
- a rendszeres és ad hoc egyeztetéseket, a vezetői fórumok kialakításának rendjét, illetve
- a Hivatalon belüli, vertikális és horizontális kapcsolatokhoz kötődő kommunikációs kapcsolatokat.

A kérdőív eredményei alapján, a helyzetelemzésben felvetett gyengeségekre, kockázatokra válaszul az alábbi javaslatok születtek:

- a hivatali és az intézményi dolgozók számára is belső továbbképzések szervezése
- az információs terhelés vizsgálata
- a túlterhelés vizsgálata
- az értekezletek szabályozott rendjének kialakítása
- az értekezleteken egységes sablon szerinti emlékeztetők elkészítése,
- az értekezleteken készített emlékeztetők szétosztása a megbeszélésen résztvevők között
- a megbeszéléseken kiosztott feladatok folyamatos nyomon követése egy feladat-monitoring tábla segítségével,
- az információáramlás erősítése fórumok, munkacsoportok létrehozásával,
- a tudás- és információmenedzsment formalizálása, egységes keretbe foglalása.

1.8 Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának, a munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

Az önkormányzatokkal, a területi államigazgatás átalakításával, és a közszolgálati jogviszonyra vonatkozó szabályozással és friss kutatások bemutatásával indítjuk az áttekintő tanulmányt. Ezekkel összefüggésben vizsgáltuk meg a Gyöngyösi Polgármesteri Hivatal és az Önkormányzat által fenntartott intézmények humánpolitikai helyzetét.

Összességében megállapítható, hogy az Önkormányzat saját hivatalában és fenntartott intézményeiben is a vonatkozó jogszabályok előírásai szerint működteti a humán folyamatokat és az egyes humán funkciókat, valamint törekszik a pályázati és egyéb lehetőségek kihasználására.

A tapasztalat azt mutatja, hogy az adminisztrációs tevékenységek szabályos ellátása van előtérben, a munkáltatói intézkedések megfelelő dokumentálása, a jogszabályok betartása, ugyanakkor a stratégiai jellegű HR funkciók ellátása részlegesen valósul meg, azaz fejlesztési lehetőségeket jelent.

A fejlesztési javaslatok kialakításakor fontos szem előtt tartani, hogy különösen az ügyfélszolgálati munkában, valamint a fenntartott intézményekben a szolgáltatások nyújtása során, az ügyfelekkel folytatott interakciókban a személyi állomány egyaránt dolgozik a felkészültségével, valamint a teljes személyiségével, az általa nyújtható empátiával, probléma- és konfliktuskezelési képességgel, egyéb attitűdjeivel. Emiatt sem a felkészültség, sem maga az ember, a személyiség, és annak védelme, fejlesztése sem hanyagolható el, és a teljesítményre nézve az állomány túlterhelése, kiégése, a személyes kapacitások újratermelésének lehetetlenné válása a legnagyobb kockázat. Ösztönző tényezők nélkül ez reális veszély. Különösen kitétek ennek a vezetők, akik hiányos eszköztárral rendelkezve kell, hogy megőrizzék munkatársaik és saját motivációjukat.

A HR tevékenység fejlesztése során azt javasoljuk, hogy első körben néhány jól kiválasztott, költséget nem jelentő, de az elégedettségre pozitívan ható intézkedést vezessen be a hivatal, és mindenképpen természetesen vizsgálja meg a további, stratégiai szintű, adott esetben nagyobb költségű beavatkozás lehetőségét és várható eredményeit.

Az első, kézenfekvő terület a teljesítmény elismerése és díjazásának témaköre. A másik ilyen intézkedés a szervezeti kommunikáció erősítése, annak szabályozott és többszintű fórumrendszerének kialakítása, illetve működtetése: a vezetői és fenntartói értekezletek rendszeres megtartása, időközi állományértekezletekkel együtt a problémaérzékeny, kétirányú kommunikáció érdekében.

A humán tanulmány az intézményi infrastruktúrát, az elhelyezési viszonyokat nem érintette, azt a helyszínen nem vizsgáltuk, de a javaslatok körében mindig, minden intézmény esetében gyors siker elérésére érdemes intézkedésként kiemelhető, hogy a dolgozói elégedettség és a személyes komfortérzet szempontjából nagyon fontos a fizikai környezet.

A fenntartott intézmények szempontjából gyors siker az intézményirányítási terület javasolt megerősítése a szervezet átalakításával és az intézményekkel kapcsolatos feladatok átcsoportosításával, az egyablakos rendszer kiépítésével, és ezzel együtt a hivatali működés és az intézményi működés szempontjainak közelítése is.

Szintén gyors és költségmentes lépés lehet a munkaidő rugalmasabb kezelése felé való elmozdulás, természetesen vezetői engedély és kontroll mellett, elsősorban élethelyzetekhez kötődően, a hivatali ügyfélszolgálati munka csorbítása nélkül.

Mindezek mellett a stratégiai HR funkciók körébe tartozó, javasolt intézkedések között is vannak olyanok, amelyek a teljes intézkedéscsomagtól függetlenül legalább részlegesen elindíthatóak. A munkába illesztés, mentorálás, a belső továbbképzési tevékenység fejlesztése ebbe a körbe tartozik. Az egyéb, a javaslatban megjelölt tevékenységek jobban igénylik a komplex HR fejlesztési környezetet.

A munkaterhelés vizsgálata és csökkentése már rövid távon fontos feladat, ami összefügg a stratégiai szintű intézkedésekkel. Amennyiben az idézett kutatásokkal összhangban a város polgármesteri hivatalánál is mérhető a munkanap-fényképezéssel és egyéb statisztikai elemzésekkel az, hogy a járási hivatalokba kerülő feladatokkal távozó állomány nagyobb volt, mint amekkorát az átvett és a megmaradó feladatok tényleges aránya indokolt volna, akkor a település vezetésének döntést kell hoznia arról, hogy milyen eszközökkel rendezi ezt a helyzetet.

A másik fontos lépés abba az irányba, hogy az önkormányzat hivatalának és intézményeinek HR tevékenysége a stratégiai emberi erőforrás menedzsment irányába fejlődjön, és az adminisztratív feladatok mellett kellő súllyal megjelenhessenek a stratégiai feladatok is, a szakértői HR kapacitás biztosítása, azaz a HR munkatársak létszámának növelése. Az adminisztráción túli szakértői munkához szükséges kapacitás biztosítására is szükség van, a megfelelő bizalom és szakértői javaslattevési mandátum megadása mellett.

Ahhoz, hogy a vázolt lehetséges intézkedési menü minél több eleme megvalósítható, rendszerszerűen bevezethető legyen, szükséges az átfogó települési humánstratégia megalkotása, és annak céljaihoz a beavatkozások hozzárendelése, azok prioritizálása. Ehhez további külső szakértői támogatás bevonására is szükség lehet: a tervezési folyamat támogatása, munkakörök elemzése, tervezése, a kitűzött stratégiai célokhoz a konkrét átfogó, hosszú távú intézkedések hozzárendelése szakmai kapacitásokat igényel.

A tanulmányban többször utalunk rá, hogy a kifejtett intézkedések összefüggenek, egymást erősítik, így érdemes törekedni minél szélesebb körű, stratégiai alapokon nyugvó bevezetésükre.