

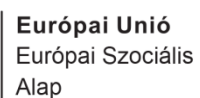
Tevékenység:
**Fenntartható gazdálkodás és
költségvetési egyensúly**

Dokumentum:
Tanácsadói dokumentum

Hatékonyágnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány

ÁROP-1.A.5-2013
Államreform Operatív Program keretében megvalósuló
„Szervezetfejlesztés a Konvergencia régiókban lévő
önkormányzatok számára”

Komló Város Önkormányzata



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

| | |
|--|----|
| Bevezető | 3 |
| Az elkészült javaslatok időhorizontja | 3 |
| A rövid távú javaslatok: bevételnövelés és kintlévőségek behajtása | 4 |
| Javaslatok a kintlévőségek behajtására | 5 |
| Általános és konkrét megállapítások a kezelést elősegítő stratégiákhoz | 8 |
| A kintlévőség kezelés stratégiai lehetőségei | 10 |
| Kintlevőség kezelés: A cselekvési terv kidolgozásához szükséges erőforrások | 14 |
| A középtávú javaslatok: Vállalkozóbarát önkormányzat a munkahelyteremtés érdekében | 15 |
| Értékek, hitek a vállalkozásorientációs jövőképhez | 18 |
| A város múltja, öröksége, mint a sikerek forrása | 18 |
| Komló Város Önkormányzatának „jelmondatai” | 20 |
| A vállalkozások és az önkormányzat kapcsolata | 20 |
| A Jövőkép felhasználásának javasolt módja | 22 |
| Komló Város Jövőképe | 22 |
| Lezárás és értékelés | 24 |



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Bevezető

Jelen beszámoló célja, hogy dokumentálja és összefoglalja Komló Város Önkormányzatában végzett szervezetfejlesztési tanácsadási folyamatot. Mivel a vezetői konzultációk és interaktív szemináriumok folyamatát, valamint a konzultációk eredményeit külön dokumentáció foglalja össze, jelen beszámoló az interaktív szemináriumok *tartalmi* eredményeire fókuszál. Ezek az eredmények elsősorban olyan javaslatok, melyek megvalósítása hozzájárul Komló Város Önkormányzatának költségvetési egyensúlyához, vagy a hatékonyság valamely másik típusának a növeléséhez.

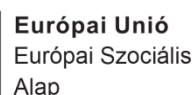
A szervezetfejlesztési folyamat során **a hatékonyság „tág” kategóriáját használtuk**, amely magában foglalja a **Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program által használt hat hatékonysági** kategóriát, amelyek egyben az MP 12.0 teljesítmény elvárásai. Ezek:

- Eredményes
- Gazdaságos
- Hatásos
- Biztonságos (rugalmas)
- Felügyelhető
- Alkalmazkodó (fejlődő)

Ezen túlmenően ki kell emelni, hogy a pénzügyi hatékonyság, a közvetlenül mutakozó hatékonyság (például: költségek csökkentése, bevételek növekedése) mellett a szervezeti és munkavégzési hatékonyságra is jelentős hangsúlyt fektettünk. Ezek mellett a fenntarthatóságot, és a hosszú távú hatásokat is aktívan szem előtt tartottuk.

Az elkészült javaslatok időhorizontja

Az Államreform Operatív Program szervezetfejlesztési tanácsadási folyamatában – pályázata szerint – Komló célja mind a rövid, mind a hosszú távú megoldásokat keresi a fenntartható gazdálkodás és a költségvetési egyensúly elérése érdekében. Ezt részletezi a következő ábra.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Bevételek generálása és a kiadások csökkentése

Rövid távon a tartós likviditási egyensúlyt a bevételek növelése, a kintlévőségek gyors és hatékony behajtása valamint a bevétel-növelés lehetőségeinek feltárása biztosít.

Helyi vállalkozások fellendítése

Középtávon a helyi vállalkozások számára kedvező gazdasági környezet biztosítása garantálja az adóbevételek növelését, valamint a munkahelyteremtést.

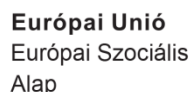
Komló új jövőképe

A város múltjára alapozott, új irányba mutató jövőképe hosszú távon biztosítja a fenntartható gazdálkodást és fejlődést.

A rövid távú javaslatok: bevételnövelés és kintlévőségek behajtása

A következő **javaslatok** kerültek megfogalmazásra, melyek kidolgozása további csoportos gondolkodást és konkretizálást igényel.

- A résztvevők megfogalmazása szerint a közösségi (önkormányzati, városi) beruházásra úgy kell tekinteni, mint normál piaci környezetre, melyet a kereslet, az igény szabályoz, s melynek „kivitelezőkre”, alvállalkozókra van szüksége. Ez eltér a jelenlegi nézőponttól, mely határozottan nem piaci környezetként kezeli a közösségi beruházásokat.
- További bevételnövelő lehetőség az, ha az önkormányzati infrastruktúra fenntartása, felújítása, adott esetben és szükség szerint új beruházás, építés úgy történik, hogy ennek során a város a helyi vállalkozói közreműködést aktivizálja.
- Javaslat továbbá a város és térségének turisztikai fejlesztése.
- A résztvevők javasolták, hogy aktívan keresik a lehetőséget arra, hogy Komló – a kormányzati elhatározással összhangban – figyelmét a vállalkozásfejlesztésre fordítsa.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- Cél, hogy 2016-ig infrastruktúra átadások történjenek a jelenleg folyó és a TOP pályázati megvalósításokból;

Javaslatok a kintlévőségek behajtására

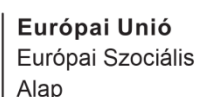
A kintlévőség-kezelés mind a fenntartható gazdálkodás, mind a költségvetési egyensúly szempontjából jelentős horderejű, tekintettel főként a város közszolgáltatást végző szervezeteinek, vállalkozásainak jelentős érintettségére. A következő táblázat a kintlévőségek keletkezését, társadalmi hatásait kívánja összefoglalni.

| A lakosság részéről keletkező kintlévőség eredete | Hatásai |
|--|---|
| 1. A család anyagi, szociális helyzete miatt nem tud fizetni, maga is a fennmaradásért küzd. | A lakbérékből származó, kintlévőségként kezelt teljes összeg korábban felét képező lakbértartozás mostanra elérte az összeg 75%-át. Az egyéb tartozásokból származó kintlévőség a teljes kintlévőségként kezelt összegnek 25%-a. |
| 2. A fogyasztó nem akar fizetni, romló fizetési morál. | Érdektelenség, a szolgáltatás nem szüneteltethető. |

A Komlói és a térségi társadalmi-gazdasági folyamatok jelentős kintlévőséget generáltak. Ennek hatékony kezelése alapvető szándék és érdek. Felmerült, hogy az **egyes önkormányzati tulajdonú intézmények, vállalatok akár egymás versenytársaiként is működnek, amikor a kintlévőségek kezeléséről van szó**, hiszen az adott ügyfél egyszerre akár 5-8 borítékot, számlát is kaphat a befizetendőkről. Ebben az esetben a szolgáltatók egymás versenytársaivá válnak. („Lakbért fizetek-e, vagy fűtést?”)

Ez a megközelítés azonban nem csak problémát jelent, hanem lehetséges új ráhatási pontként is tekinthető, amennyiben a vizsgálati nézőpontot változtatjuk. Megállapíthatjuk, hogy a probléma nagyobb halmazon át értelmezve is megközelíthető:

A jelzett helyzetből való kilépéshez azt az alapvető megállapítást helyeztük a középpontba, hogy amennyiben egy kisebb halmazon belül (pl.: önkormányzati cég, vagy intézmény) nem tudjuk ke-



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

zelní a problémát, akkor érdemes egy nagyobb halmazon megvizsgálni a megoldás lehetőségeit. A következőkben részletesen felsoroljuk a kintlévőségek behajtásának eltérő lehetőségeit, eseteit, és az azokkal kapcsolatos feladatokat.

1. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: Szereplők, akik a „nagyobb halmaz” tagjai:

- Adósságkezelő Iroda (közös kezelés: fűtés, víz, lakbér, szemét, étkeztetés)
- Szolgáltató + Gondnokság + GESZ

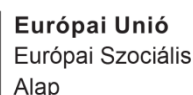
Ezzel kapcsolatban felmerülő feladat a következők tisztázása:

- Működtetési feltételek pontosítása
- Adatkezelési probléma megoldása, jogi tisztázás
- Más számlázási rendszer bevezetésének lehetőségei
- Ugyanabból az ügyfélből (lakás) más-más személy is lehet a szerződő

2. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: Másik megoldás egy kintlévőség kezelő cég alkalmazása, azaz az intézmények, önkormányzati kapcsolódású vállalatok nem közös kezelésben oldják meg a kintlévőségek kezelését. A korábbi tapasztalat azt mutatta, hogy a megbízott behajtó nem volt érzékeny a behajtás megvalósítására. Továbbá az önkormányzati tulajdonú vállalatok és intézmények felé nem megoldás, hogy csak egyik vagy másik intézmény, vállalat kintlévőségéből sikerül csökkenteni. Cél a teljes intézményrendszer illetve szolgáltató vállalatok kintlévőségének csökkentése.

3. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: Családsegítő szolgálat bevonása a kintlévőségek kezelésébe. A résztvevők megállapítása szerint a Családsegítő szolgálatnál „futhatnak még össze a szálak” a kintlévőségek kezelése kapcsán. Jelenleg ezt a lehetőséget semmilyen módon nem használja ki az Önkormányzat. A helyzetelemzés alapján a Családsegítő rendszerében a valós és hathatós segítség feltételei nem megfelelőek sem szakértői, sem anyagi, sem kapacitásbeli lehetőségek miatt, ám a csoportmunkában részt vevő, önkormányzati és szolgáltató vállalatok képviselői is jelezték az érdeklődését ez ügyben. A lehetőségek felmérésére munkacsoport felállítása javasolt.

4. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: Mozgástér biztosítása a szolgáltatóknak a „nem akar fizetni” kategóriában. E pontban fontos megvizsgálni a nem fizető lakosság életkorát, s csoportosítva keresni a megoldást a fizetési hajlandóság növelésére.



5. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: UPC, DIGITAL, Internet és a mobilkommunikáció szolgáltatók (Telenor, Telekom, Vodafone) **gyakorlatának megvizsgálása**, hiszen náluk alig jelentkezik jelentős kintlévőség. Ennek oka, hogy lehetőségük van a szolgáltatás korlátozására.

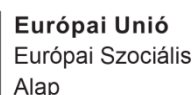
Egy jelentős résztvevői megállapítás szerint vannak a szolgáltatók közül, akiket „szeretetből” fizetnek, míg másokat „kényszerből”. Azaz a jelzett szolgáltatók a „szeretetalapú”, jellemzően emberi kapcsolatokat szolgáló szolgáltatásokat adják, a feljük való tartozások kezelése elsődleges a szolgáltatást igénybe vevő lakosság körében. Képiesen kifejezve, ők vannak a képzeletbeli „dobogó” legfelső fokán. Ide tartoznak többek között a közlekedéssel összefüggő költségek, amelyek a műhelymunkák során tett megállapítás szerint szintén a kapcsolatokkal vannak összefüggésben. Bár közvetlen és rövidtávú beavatkozási pontot nem jelent, javasolt ezt a szokásostól eltérő nézőpontot szem előtt tartani, mivel arra utal, hogy **a szolgáltatás „szerethetősége” befolyásolja a pénzáramlást**. Ezért **adandó alkalommal célszerű lehet lehetőségeket megragadni a szolgáltató „szerethetőségének”, népszerűségének, megítélésének javítására**.

Az áram- és gáz-szolgáltatóknak szintén van lehetőségük a kintlévőségek kezelésére, viszont a törvényi szabályozás miatt már csak időben elnyújtottabban van erre mód. A jelenlegi rendelkezések szerint közepes átfutási idővel lehet csak kikapcsolni a szolgáltatást, azaz ők vannak a „be kell fizetni a számlákat” - dobogó második fokán. Itt már erősen jelentkezik a „kényszer típusú” fizetési hozzáállás, hiszen ha nem fizetik ki az áram- vagy gázszámlákat, a szolgáltatást kikapcsolják, ellentétben az önkormányzat által nyújtott szolgáltatásokkal.

A résztvevő közszolgáltatók (víz, fűtés, GESZ, Gondnokság) az ügyfeleknél a víz, fűtés, étkeztetés, lakbér megfizetése tekintetében a képzeletbeli dobogó harmadik helyére szorulnak, az ügyfelek egyértelműen a teljes kényszer hatására hajlandóak fizetni.

A víz kikapcsolására már számos példa volt, ugyanakkor biztosítani kell ilyenkor a közkútról való ellátást, amit az emberek minden szégyenkezés és ellenérzés nélkül elkezdenek használni, s nem fizetik a saját vízdíjat.

6. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: Munkahelyek (vállalkozások) és közfoglalkoztatók tartozásai: A városban lévő munkahelyekkel, vállalkozásokkal és a közfoglalkoztatást végzőkkel (maga a Gondnokság) való kintlévőség kezelési kapcsolatfelvétel szükségessé válik.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

7. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: Kormányhivatal (volt munkaügyi központ) is bevonható a kintlévőség-kezelésbe, erre jelenleg nincs példa. A csoportmunka résztvevői szerint életkori és időszaki jellegű együttes fellépési kapcsolatfelvétel a kintlévőség-kezelés érdekében elképzelhető, és a résztvevők megítélése szerint a hatékonyság növelés lehetőségét hordozza.

8. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: Az egészségügyi szolgáltatókkal való kapcsolatfelvétel is egyike azon a behajtással kapcsolatos gyakorlatoknak, amelyek jelenleg még nem valósulnak meg, és a hatékonyságnövelés egyik lehetőségét jelenti. Ugyanakkor az egészségügyi szolgáltatóknál szintén megvan a lehetőség a korlátozása a „passzív táppénz” eszközének alkalmazásával.

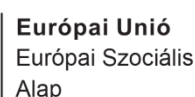
9. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: A közfoglalkoztatásból származó minimális bevétel kapcsán a városgondnokságnak van lehetősége követni a kifizetéseket, illetve legfeljebb 33 %-os levonás kapcsán **érvényesíteni a behajtási jogokat**. Ez jelenleg működő gyakorlat, ám a teljes kintlévőség-állományból való részesedés csekély. Javasolt a gyakorlat következetes megvalósítása a jövőben is.

10. Kintlévőségek kezelésére tett javaslat: A lakosság szociálisan stabilabb része is közvetetten szereplője behajtási folyamatnak. Ez abból adódik, hogy a lakosság hátrányos és halmozottan hátrányos állapotban lévő része sok esetben a szociálisan stabilabb lakosoktól kapott megbízásokból (kőműves munka, gyermekre vigyáz, kertészkedik, szerel, kutyát sétáltat, ügyeket intéz) tesz szert bevételre. Ezek a bevételek azonban gyakran nem legális bevételek, így nem követhetők és a kintlévőség-kezelés által nem befolyásolhatóak. Ebből adódik a javaslat, hogy a követelés kezelésre közvetetten a lakosság adófizetési moráljára történő ráhatás segítségével is lehet befolyást gyakorolni.

Általános és konkrét megállapítások a kezelést elősegítő stratégiákhoz

A résztvevők megállapítása szerint a következő tények és megállapítások kerültek felsorolásra:

- Az egyes önkormányzati tulajdonban levő, vagy önkormányzati működtetésű szolgáltatók egyenként kevés eséllyel rendelkeznek hátralékok beszedésére
- Kisebb összegű számlának nagyobb esélye van a kifizetésre



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- A kifizetés sorrend a következő: Először a szeretet-alapú szolgáltatások, majd utána az „ezüst és bronzérmes” szolgáltatók kifizetésére kerül sor, itt döntő a fenyegetettség nagysága és megfelelő kommunikációja.

A lehetséges megoldások számbavételekor az időtávot érdemes figyelembe venni. A következő táblázat ezt foglalja össze.

| Megoldások száma vétele | Gyors? | Becsült átfutási idő |
|---|--------|---|
| 1. Ügyfelek jövedelmeinek letiltása | Nem | Kb. 10 év |
| 2. Ügyfelek gondolkodásának megváltozása | Nem | Kb. 20 év (egy generációnyi idő) |
| 3. A jövedelem beosztásának tudása, készségfejlesztés és mentorálás | Nem | 2-5 év tudatos munka, oktatás, nevelés, kölcsönös érdekeltség esetében tud működni. |

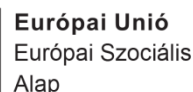
Az összeállított beavatkozási területek közül a készségfejlesztés és mentorálás, azaz a harmadik pont a legkisebb átfutási idejű megoldás. A készségfejlesztés és mentorálás a következő kérdések felől közelíti meg a választ:

- Hogyan kezeljem az életem?
- Hogyan kezeljem és teremtsen meg a lehetőségeim?
- Hogyan kezeljem a pénzem, az anyagi lehetőségeim, vagyonom?
- Együttesen tekintve hogyan legyek a saját életem tulajdonosa, gazdája?

A lakosság támogatása ezen kérdések megválaszolásában és tudatos, eredményes kezelésében a jelenleg nehezen behajtható követelésekre is hatással van, hiszen nagyobb mértékben képessé teszi a lakosságot a bevételei és kiadásai egyensúlyos kezelésére.

A 2. és a 3. megoldásmódban jelentős szerepe van a résztvevők szerint a negatív példának is, azaz a „rossz példa ragadós”, ugyanakkor ez természetesen igaz a pozitív példákra is, így bármely folyamat a lakosság körében önmagát erősítő dinamikákat követhet.

A **pozitív minták közvetítésének** legfontosabb lehetőségei az óvoda, iskola, középiskola, a családsegítő, egyes rendezvények, a nyugdíjasok, a család keretében képzelhetők el.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



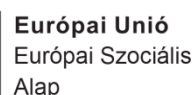
A kintlévőség kezelés stratégiai lehetőségei

A kintlévőségek kezelése kérdéskörben megfogalmazódik az, hogy „Milyen „magasabb halmazon” lehet keresni a megoldásokat? Ezek a következők lehetnek:

- A szemináriumi csoportmunkában részt vevő önkormányzati kötődésű szolgáltatók közötti együttműködés
- Az Önkormányzat, mint tulajdonos által koncentráltan kialakított behajtási rendszer bevezetése.

Kiinduló megállapítások:

- A legnagyobb munkáltató Komlón maga az önkormányzat;
- Az egyes, önkormányzati kötődésű szolgáltatók legközvetlenebbül a saját közvetlen munkatársaikra, tulajdonában lévő szervezetek alkalmazottaira vannak befolyással;
- Komló Város Önkormányzatának befolyása lehet a vele szerződésben álló szolgáltatókra, illetve rajtuk keresztül azok alkalmazottaira;
- Megállapíthatjuk, hogy elkülöníthető egy „nem akar” és egy „nem tud” fizetni ügyfélkör, amely két ügyfélkör várhatóan eltérő követelés behajtási stratégiákat kíván meg;
- A „nem akar” fizetni ügyfél-kör épp a saját berkekből indulva számolható fel legelső körben;
- A „nem tud” fizetni ügyfelek viselkedési és „túlélési stratégiáinak” megismerése döntő jelentőségű lehet a velük való kommunikációban és megfelelő partneri bánásmódban, a rugalmas, ugyanakkor következetes kezelésben, megoldási módszerekben;
- A fűtés, mint közszolgáltató jelenleg 5060 ügyfelet jelzett Komló városában, amiből az önkormányzat és intézményei 700 lehetséges ügyfelet foglalkoztatnak, illetve a kétkeresős csa-



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

lád-modell alapján ez a kör minimálisan 350 családot jelent.

Az interaktív szeminárium munkája során olyan **kísérleti megoldásra vonatkozó javaslatot** állítottak össze a projektagok és a tanácsadó, melynek kiépítésekor a megoldás részeinek kidolgozása és egymáshoz illesztése jelentős feladat. A megoldásra vonatkozó javaslat elemei a következők:

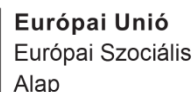
- A tartozások kezelésére vonatkozó kitétel munkaszerződésbeli megjelentetés lehetősége: „amennyiben nem fizeti meg a szerződéses díjat határidőn belül, akkor...”;
- Tartozáskezelés az önkormányzati kötődésű szolgáltatók alkalmazottai számára: levonásra kerül a bér 33%-a;
- Flotta-megállapodások a telefon mintájára;
- Adók módjára behajtás kérhető;
- Példamutatás a vezetés részéről, a vezetés fizetési morálja példaértékű kell, hogy legyen;
- „Házon belül intézhetőek a felmerülő ügyek.” (tulajdonos ugyanaz, intézmény ugyanaz, alkalmazott ugyanaz, vizsgálendő a közmunkásokkal kapcsolatos lehetőség)
- A minta-megvalósítás résztvevői maguk a köztisztviselők, közalkalmazottak, önkormányzati cégek dolgozói, közmunkások;
- A köztisztviselők, közalkalmazottakon keresztül saját bővebb család és ismeretségi kör bevonása a fenntarthatóság megteremtésébe;
- Pozitív célokat és eszményeket érdemes kitűzni a minta-megvalósításhoz;

A kísérleti megoldásra vonatkozó javaslat megvalósítása, gyakorlatba ültetése során a következő, egymástól ugyan független értékek kerülnek várhatóan kiemelésre, melyek az önkormányzat megítélését jellemzik:

- Következetesség, azaz mindenki jogosult a legrugalmasabb kezelésre, senki sem jogosult ki-maradni, így megvalósul az egyenlő bánásmód elve.
- Diszkréció, azaz az átláthatóság itt a legkevésbé érték, valójában a legerősebb eszköz, amit nem használ a program;

Kihívások, melyeket az együttes behajtási rendszer állít az Önkormányzat és a szolgáltatók elé:

- Az együttes adatkezelés létrehozása és üzemeltetése a legjelentősebb technikai kihívás;



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- Magának a kintlévőség-kezelés rendszerének, folyamatának, lépéseinek, fázisainak, eszközeinek kidolgozása a résztvevő szervezetek együttes felelőssége, így szoros és hatékony együttműködést kíván meg;
- Egyelőre tisztázatlan, hogy melyek lesznek vagy lehetnek a legkedvezőbb, ugyanakkor eredményt is hozó feltételek például: egyösszegű díjbefizetés esetén 10 % kedvezmény alkalmazása.

A célcsoportokkal kapcsolatos megközelítés sorrendje a kezelési stratégia egyik alapja. A bevezetés a következő sorrendben javasolt:

- 1. szinten: a kiinduló ügyfélkör a saját alkalmazottak (önkormányzat és tulajdonában lévő szervezetek);
- 2. szinten: a következő célcsoport a „nem akar” fizetni ügyfélkör behatárolása és kezelése
- 3. szinten: a „nem tud fizetni” ügyfélkör behatárolása és kezelése

Ez utóbbi pontnál javasoljuk kifejezetten kutatni az adott, nem fizető rétegek túlélési stratégiáit megfelelő társadalomtudományi eszközök alkalmazásával.

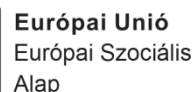
Az összefogott kintlévőség-kezelés szervezeti, technikai, személyi feltételeinek megteremtése az Önkormányzat feladata. **Partnerek lehetnek** azonban az **Önkormányzaton kívül**:

1. Vállalkozások

A kintlévőség kezelésre fókuszálva jelentős lehetőség a kölcsönösség és a megfelelő partneri megoldások kialakítása Komló „szervezeteivel, vállalkozásaival”:

1. Kézmű és FŐKeFe
2. Lakics, Rabipusz
3. Áram és Gázszolgáltatók
4. Közösségi közlekedési szolgáltatók
5. Távközlési szolgáltatók
6. A lakosság köréből az ügyfelek szolgáltatásait igénybe vevők (kertész, bevásárló, stb.)

2. Civil szervezetek



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Fontos elem a megfelelő együttműködés kialakítása a témakör kidolgozásában Komló civil szervezeteivel.

A felsorolt partnereken kívül ki kell emelni a további, **eszköz típusú „kereteket” erősítő megoldásokat**:

- **Heti fizetés** bevezetése, amely a beosztást „személyen kívülről” segíti;
- **Kártyás mérők** bevezetése (kivétel: víznél nem működik, mivel a közkút megoldás az ügyfeleknek);
- **Közfoglalkoztatási bérből levonás** (a bér egyébként sem számottevő, levonható nagyságrend, ugyanakkor a levonás amellet, hogy hozzájárul a behajtáshoz, szimbolikus jelentőségű is);



1. ábra: Együttműködési lehetőségek a kintlevőségek kezeléséhez

Kintlevőség kezelés: A cselekvési terv kidolgozásához szükséges erőforrások

A kintlevőségek kezelésére irányulóan a tanácsadási folyamat keretében információk széles körét gyűjtöttük össze, az önkormányzati vezetőkkel és munkatársakkal számos javaslatot dolgoztunk ki. A következő lépés a döntéshozatal a konkrét cselekvésekről, illetve a cselekvési terv kidolgozása. A cselekvési terv lényege, hogy már nem csupán javaslatokat, hanem konkrét akciólépéseket tartalmaz, felelős és határidő megjelölésével.

A kintlevőségek kezelésére történő **cselekvési terv kidolgozásához a következő erőforrásokat** kell allokálni első körben:

- kidolgozói csoport;
- cselekvési célmeghatározás;
- a döntés-előkészítési folyamatban a megfelelő részvétel biztosítása;
- az elvi és gyakorlati megoldásokkal kapcsolatban a jogszabálykövetés érdekében jogi szakértő szükséges a tervezés és megvalósítás folyamatában egyaránt;

A cselekvési terv kidolgozásának következő lépése megfelelő elvi kidolgozottság után **tájékoztatás és egyeztetés**, majd előterjesztés formájában a képviselő testületnek, szponzornak a megoldás bemutatható. Az előterjesztésnek különböző módzatai képzelhetők el: Döntés-előkészítés a további részletes kidolgozásról, illetve később döntés-előkészítés a javasolt megoldás bevezetésére vonatkozóan.

A **kölcsönösség és a partnerség érvényesítése** érdekében kétoldalú, fókuszált megbeszélések, egyeztetések megvalósítása javasolt Komló vállalkozási és civil szférájának szervezeteivel. Az érintett ügyfelek csoportjainak bevonása a kidolgozásba megfontolandó, illetve szükséges alaposan mérlegelni azt is, hogy a kidolgozás mely fázisában és milyen formában kerüljön erre sor.

A cselekvési tervek kidolgozását követően természetesen szükséges a **képviselő testület döntése** a megvalósításról. A megvalósítás részét lépezi várhatóan a **kezelő szervezeti egység létrehozása, képzése, felszerelése**, a kapcsolódó **szabályzatok és folyamat-leírások elkészítése és életbe léptetése**, illetve a program egyes elemeivel kapcsolatos **külső- és belső kommunikáció**.

A kintlevőség-kezelés összefogott, nagyobb halmazon történő kezelése jelentős eredményeket hozhat a közel 1 Mrd Ft megfelelő ütemű csökkentése tekintetében. Az összefogott kezeléssel kapcsolatos döntés-előkészítés a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” témakörében a Pol-



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

gármester Úr és az Önkormányzat Testülete, valamint az eddig a konzultációban résztvevő kulcsvezetők közreműködésével létrehozható.

A középtávú javaslatok: Vállalkozóbarát önkormányzat a munkahelyteremtés érdekében

A gazdálkodás fenntarthatóságára és a hatékonyság növelésére irányuló fejlesztési lehetőségek közül a vállalkozóbarát önkormányzattá válás témakörébe tartozó javaslatok ígéretesnek látszódnak az elérendő célok vonatkozásában, így a következő szakaszban ezen irányba mutató javaslatok kidolgozását fejtjük ki.

A következő bekezdésben a vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatos jelenlegi helyzet rövid leírása következik a csoportban részt vevők személyes tapasztalatait és meglátásait összegezve, ötvözve.

Komló Városa jelenleg a következő **demográfiai jellemzőkkel** kell, hogy szembesüljön, amelyek bármely, vállalkozásfejlesztésre irányuló erőfeszítést befolyásolnak.

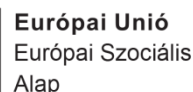
- Demográfiai trend ma az évi lakosságcsökkenés, melynek mértéke 300-350 fő/ év;
- Pécs húzóerejének növekedése figyelhető meg, melyben Komló egyértelműen érdekelt;



A helyzet átvilágítása során tett egyik jelentős megállapítás, hogy jelen pillanatban a vállalkozásbarát gondolkodás abban merül ki, hogy a város vezetése jelentős erőfeszítéseket tesz a városfejlesztési program megvalósításáért, mely elsősorban az infrastruktúra és energetika kiépítését és megvalósítását tűzte ki célul. Míg ezek az

szítések megalapozottak és dicséretesek, ezek mellett várhatóan számos hatékonyságnövelő cselekvés lehetséges, amely az Önkormányzat / Hivatal és a vállalkozói szféra jobb összhangja és együttműködése által a város jólétéhez, fejlődéséhez hozzájárulhat. Ez a kiindulási pont inspirálta a következő elemzést, amely során a projektagok és a tanácsadó megvizsgálták, hogy Komló Városában jelenleg a csoport résztvevői milyen jól működő folyamatokat azonosítanak (= „Öröm és büszkeség ma Komlón”), illetve milyen negatívumokat detektálnak („Bánat és szégyen Komlón”). A következő táblázat összefoglalja, hogy mi az, ami működik, és mi az, ami pedig nem.

| Öröm és büszkeség ma Komlón | Bánat és szégyen Komlón |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Jelenleg is kitűnően működő kapcsolat-tartás 20-25 vállalkozóval - A meglévő cégek bővítik tevékenységüket, fejlesztenek. (Rajnai-BMW megrendelés, építőipar, külföldi munkák) - Az adófizetési morál kifejezetten jó, vállalkozói adórekordot ért el a város. - A komlói cégek külföldi megrendeléseket kapnak. (építőipari cég, bútorcég, fémipari cég) - A városhoz „kötődő” értelmiségi réteg igen széles, elsősorban intézményi és műszaki ágazatokban. - Az ország más területeihez képest sok kisvállalkozás maradt életben. - Komló közeli vonzáskörzetében fejlődő ágazat a turizmus: környezeti turizmus élénkülése figyelhető meg. (Sikonda fürdője, kirándulóhelyei és lovas turizmus) | <ul style="list-style-type: none"> - A megfelelő képzettségű munkaerő hiánya - A lehetőség felkínálására a képzettek sem válaszolnak (varrónők) - A munkaadói morál romlott (6 óra fizetés, 12 óra munka) - A kisvállalkozók érdektelensége a város iránt - A szakképzett munkaerő elvándorlása - Az ipari park gyengélkedése a telekspekuláció miatt - Nincs egybefüggő, sík önkormányzati tulajdonú terület - A helyi és a belföldi piac kereslet visszaesése - Átképzés helyett szakmán kívüli külföldi munkavállalás („pincér”) - A szolgáltató szektor visszafejlődése, pl.: |



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

| Öröm és büszkeség ma Komlón | Bánat és szégyen Komlón |
|-----------------------------|----------------------------|
| | vendéglátás, szórakoztatás |

A következő szempont páros mentén történő összefoglalás bemutatja, hogy milyen **lehetőségeket** képes ma működtetni a város, illetve melyek azok a lehetőségek, amelyeknek igénye felmerül a helyi vállalkozókban és lakosokban vagy a város vezetésében, de jelen pillanatban még nem valósultak meg.

| Ami működik Komlón | Ami nem működik... |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Az alap infrastruktúra (vállalkozásokhoz) alapszolgáltatások kitűnő (víz, gáz, villany, környezet) - A humán infrastruktúra önkormányzati, intézményi oldalon igen magas színvonalú - Erős a rehabilitációs foglalkoztatás (Habilitas, Főkefe): jelenleg kb. 700-800 főt foglalkoztatnak rehabilitációs keretek között. Tevékenységeik: varrás, dosszié és dobozhajtogatás, csomagolás; Ennek létrejöttéhez 30 millió forint önkormányzati támogatást nyújtott Komló Város Önkormányzata. - Az önkormányzat hozzáállása a helyi vállalkozókhoz példaértékű: városi megrendelések biztosítása, beruházások megvalósításába való bevonások, szolgáltatások igénybevétele. | <ul style="list-style-type: none"> - Az Európai Unió pályázatok kevésbé sikeresek, a pályázatokkal kapcsolatos egyhelyben topogás, mely abban mutatkozik meg, hogy a pályázatok milliárdos nagyságrendűek, „nem működnek”. Megjelenik a helyi vállalkozások várakozása, kivárás helyett más irányba fordulás, elfordulás; - Összesen egyetlen egy olyan vállalkozás működik Komlón, amely 200 fő alkalmazotti létszám felett foglalkoztat. - Bér munka a jellemző, ez gyengíti a pozíciókat, kevés a saját fejlesztés; - Pécs elvonzza a vásárlóerőt és a szakképzett munkaerőt (vendéglátás, kultúra, vállalkozás); - A „komlói Komlón vásárol, ha teheti” – ez a szemlélet erőtlen, erősítése kívánatos; - Munkahelyek létrehozása nem valósul |



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

| Ami működik Komlón | Ami nem működik... |
|--------------------|--|
| | <p>meg sikerrel;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A segített vállalkozók pályázati magatartása mind a pályázat írásnál, mind a megvalósításnál nem kielégítő; |

Értékek, hitek a vállalkozásorientációs jövőképhez

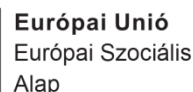
A következő **központi értékek** illetve a megvalósulásuk **felé mutató** vágy és **szándék** támogatják Komló Város Önkormányzatát a **vállalkozásorientált jövőkép** megalkotásában:

- Cél: Komló legyen egy a vállalkozást segítő, 20.000-25.000 lélekszámú város, a mostani demográfiai trendekkel szemben fiatalodó demográfiai jellemzőkkel;
- Lehetőség szerint innovatív, termelő cégek túlsúlya jöjjön létre minél mélyebb Komlói kötődéssel;

A város múltja, öröksége, mint a sikerek forrása

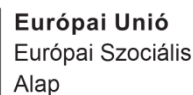
A vállalkozásokkal kapcsolatos jövő konkrét és mérhető meghatározásához a gazdasági múlttal kapcsolatos információk közül a jelenlévők általi személyesen is fontos érveket emelték ki a projektagok a jövőtervezési folyamat erre irányuló elemzése során. Ezeket kiegészítik a városi és térségi vállalkozás-történetiség egyéb szempontjai, amennyiben egy teljes körű történelmi feltárássra kívánunk törekedni. A fejlesztési folyamat során azonban azon tényezőkre támaszkodunk, amelyek a projektagokat érintik, tekintettel arra, hogy erre a múltra tud a fejlesztő csapat leginkább mint erőforrásra építeni.

| Mérföldkövek a város múltjában | Fontos események |
|--------------------------------|--|
| 2000 | Bányabezárás, valamint a hozzá tartozó üzemek bezárása illetve ezek fokozatos megszűnése (mélyfúró, gépüzem, gépkocsi-üzem, tanbánya, fuvarozó cégek, kisebb beszállítók, szolgáltatók). |



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

| Mérföldkövek a város múltjában | Fontos események |
|--------------------------------|--|
| 2003 | <p>A bánya által finanszírozott közélet és annak színvonalának esése, visszaszorulása, jelentős visszafejlődés a sport és a kultúra területén.</p> <p>Sikondán a wellness program indulása.</p> <p>A kis- és középméretű fémipari vállalkozások jelen vannak és továbbiak jelennek meg, a mikro- és kisvállalkozások fellendülése megkezdődik.</p> |
| 2005 | <p>Egyfajta felfutó-ágban van a helyi gazdaság: Számos pályázati forrás, fejlesztés jellemzi a város életét. A vállalkozói szféra fejlődése, az építőipar erősödése a belföldi pályázatok által, a kőbánya és a fuvarozó cégek felfutása az autópálya építés kapcsán érezhető.</p> <p>Az üdülőterületi fejlődés hozta azt az újdonságot, hogy Pécsről kijártak Komlóra; a nagy szórakozási és vendéglátási szolgáltatók mégis megszűntek és megmaradtak illetve megjelentek a kicsi vendéglátó szolgáltatók (pizza, kávézó, söröző).</p> |
| 2010 | <p>A 2008-ban kezdődött gazdasági válság utórezgései jelentősen érezhetőek, a városvezetés a legnagyobb 20-25 vállalkozással érdemi kapcsolatot kezdeményez, a vállalkozók jelentős piacvesztésekről számolnak be a 2008-2009-es évek kapcsán.</p> <p>Megrendeléseik gyakorlatilag elvesztek, az autóipari beszállítók viszont a stabilizálódásukról, illetve dupla vevői megrendelések okán a kapacitásigények megnövekedéséről számoltak be.</p> |



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Komló Város Önkormányzatának „jelmondatai”

A műhelymunkák során a projekttagok és a tanácsadó a következő jelmondatokat fogalmazták meg, amelyek a vállalkozásbarát önkormányzatiság erősödését támogató eszközként értelmezendők. A következő gondolatok elterjedése, azaz a szervezeti kultúra részévé válása létfontosságú ahhoz, hogy a szemléletváltás és a vállalkozásbarát önkormányzatiság megszülethessen Komlón.

- „Partnerként kezeljük a vállalkozókat.”
- „Keressük és erősítjük a kölcsönös előnyöket és hasznokat.”
- „Befogadóak és nyitottak vagyunk.”
- „Segítő és támogató hozzáállásunknak megvannak a jól érzékelhető önbecsülésből és ésszerűségből is fakadó határai.”
- „Kedvezményekkel (például: szabad vállalkozói zóna) és közvetlen támogatásokkal (telekjutatás, kedvezményes bérlet, pénzügyi támogatás) is segítünk a helyi vállalkozásoknak.”
- „Nyitottak vagyunk arra, és egyben üdvözljük a vállalkozások azon szándékait, hogy részt vegyenek a város életében.”

A vállalkozások és az önkormányzat kapcsolata

A mellékelt ábra azt mutatja, hogy Komló Város Önkormányzatának viszonyulása bár mérték- és mintaadó, ám önállóan nem képes megváltoztatni a helyi vállalkozói környezetet.

2. ábra: Vállalkozók viszonyulási rendszere



PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

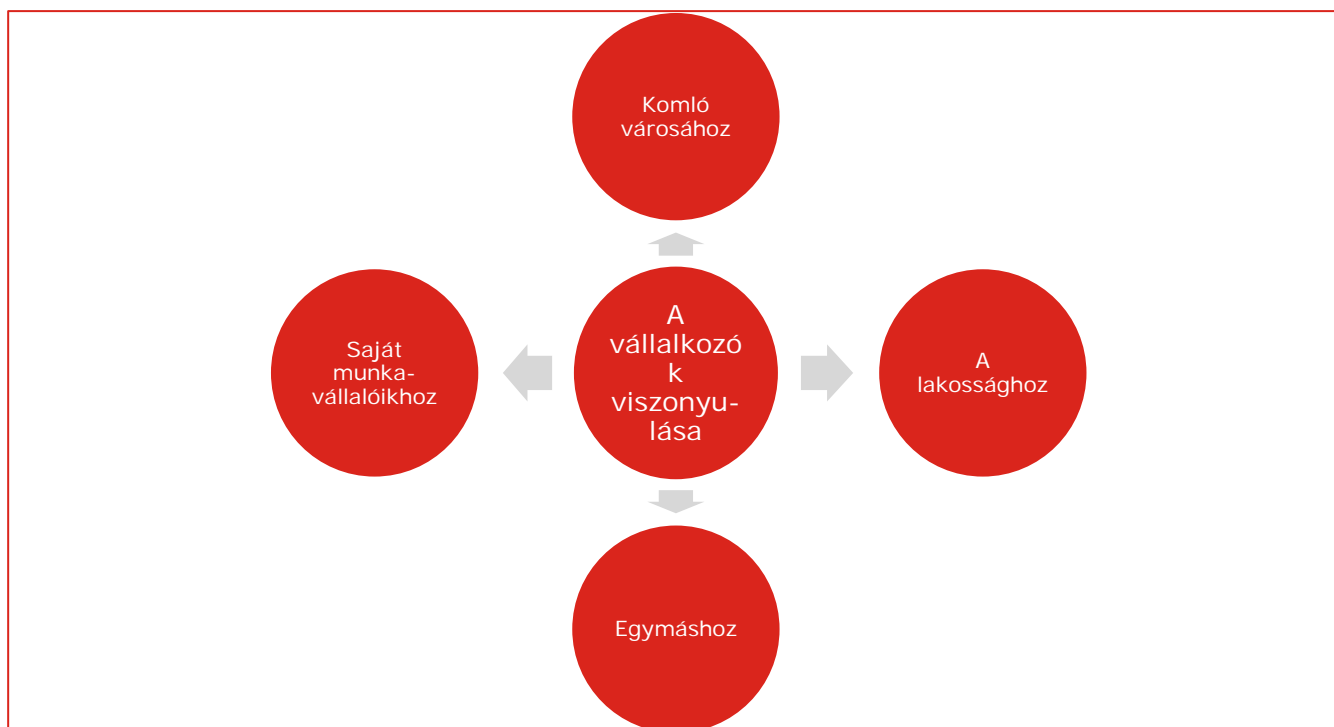
SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Ahhoz, hogy az együttműködés életképes legyen, arra is szükség van, hogy a helyi vállalkozások viszonyulása a lakossághoz, az önkormányzathoz, egymáshoz valamint saját munkavállalóikhoz alapjaiban és minőségében változzon meg.



Javasoljuk, hogy a következő kérdések mindenképpen kerüljenek megvitatásra Komlón:

- Mit látok a megváltozott gazdasági környezetből, a vállalkozásokból, ha kimegyek az utcára komlói lakosként, önkormányzati képviselőként, hivatali munkatársként?
- Kikből lettek a városban vállalkozók?
- Mi a sikerük alapja azoknak, akiket segítettünk?
- Milyen emberek a vállalkozások vezetői, kulcsemberei?
- Hogyan viszonyulnak Komlóhoz?
- Hogyan segítik a már működő Komlói vállalkozások az induló Komlói vállalkozásokat?

A Jövőkép felhasználásának javasolt módja

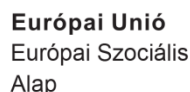
Az interaktív szemináriumok résztvevői a következő jövőképet fogalmazták meg. A csoport tagjai által megfogalmazott gondolatokat a tanácsadó foglalta össze a back office tanácsadási tevékenység keretein belül. **A megfogalmazott Jövőkép tartalmazza egyben a kidolgozott fejlesztési irányok, javaslatok jelentős részét is.** A megfogalmazott Jövőkép ugyanakkor nem csupán a javaslatok megfogalmazásának formája, hanem **egyben egy a fejlesztések megvalósítását segítő eszköz is.** Azáltal, hogy a műhelymunkák keretében a projekttagok abba a nézőpontba helyezkedtek, hogy elképzelték, hogy a Jövőkép már megvalósult, elindulhatott a Jövőkép megvalósításának folyamata a csapaton belül. **Javasolt** a leírt Jövőképet az Önkormányzaton belül olyan helyekre kiakasztani, ahol jól látható; így a megfogalmazott Jövőkép segít nap mint nap emlékeztetni, a fejlesztésre motiválni és energiát adni, valamint ezeken keresztül a megvalósításhoz vezető utakat megtalálni.

Komló Város Jövőképe

Komlón **jelentős költségvetéssel, bevételekkel gazdálkodik** a nyitott és dinamikus, a térségben híresen **vállalkozásbarát önkormányzat**. Az állami, normatív, SZJA alapú, pályázati és egyéb bevételek arányosan, stabilan és erősen segítik a költségvetési egyensúlyt, amiben a saját bevételek aránya is jelentőssé vált. Egyre kevesebb támogatással működő önkormányzati cégek megfizethető szolgáltatásokat nyújtanak nemcsak a vállalkozásoknak, hanem a lakosságnak is, **fejlesztéseik nagy részét saját maguk finanszírozzák.**

Országos közúthálózat aktívan becsatlakoztatja a **jó útvonal hálózatú** Komlót. Már régen nincs itt a belvárosban a vasút, a belváros közlekedési struktúrája és térkialakítása tetszetős sétáló-közösségi tereket alkot, ahol hazai és a vendég is szívesen időzik. Az utakon modern buszok járnak, a **helyi tömegközlekedés** keretében, a helyi és térségi cégek reklámjaival.

Az utcára lépve érzékelhető zsidobongás van, **virágzik a vendéglátás**, különböző szolgáltató egységek jöttek létre a turisztikai fejlesztések következményeként, sokkal több vendég érkezik a térségbe. A asztmatikus okok gyógyászati célú hazai és nemzetközi turizmusa állandó, egész éves foglaltságot biztosít. Siófokról nyáron számos vendég érkezik az itteni programokra, Sikondára és kiegészítő



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

szítói rendezvényekre. Főként erős ez a jelenség, amikor a Balatonnál nincs jó idő, mert a **Siófoki kempingekkel, szállodákkal való együttműködés** és út közben lévő településekkel való összefogás egyre erősebb eredményeket hozott.

Komlón jelentős **sörös fesztiválkultúra** van. Újabban nyáron, Sikondán a strandon is megvalósul Péccsel (például a Szalon Sör márkával) összefogva, viszont az őszi, a Bajor Sörfesztivállal azonos időben rendezett belvárosi eseménynek már hagyománya van.

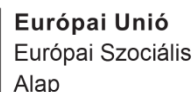
Számos más **szolgáltató és kereskedelmi egység** is megjelent, például a bútorkereskedelem, szórakozóhely, élőzenés táncos étterem, disco, mozi – mindezek a lakosságunk vásárlóereje jelentős növekedésének következtében is. Hagyományos és divattá vált a **„Komlói vásárolj Komlón!”** szemlélet és gyakorlat, egymástól vásárolnak vállalkozások és a lakosság, ami lehetséges, hiteles kapcsolatok alapján.

Az **Önkormányzat és a vállalkozók között az alapvetően jó kapcsolat jelentősen erősödött** mind a formákban, mind a kapcsolat intenzitásában. Az önkormányzat és helyi vállalkozók együttes kezdeményezésére és támogatásával létrejött a Komlói Vállalkozók Szövetsége. Létrejött emellett a **Komlói Kezdeményezők Köre**, a városról való együttgondolkodás fóruma, aminek állandó résztvevője a **három szféra**: önkormányzati, vállalkozási, civil.

Betelepült az ipari park új vállalkozásokkal, sok az innovatív cég, legalább 30%-ban exportra termelnek. A helyi munkaerőt foglalkoztató cégek a külföldre költözött magas és speciális szakmaiságú hazaiakat visszahívták és sokan közülük már itthon dolgoznak.

A térségben **megnyílt a bánya** és eredményesen működik.

Megerősödtek a meglévő vállalkozások is. A **vállalkozások között működik a kooperáció**, tudják már, hogy mit gyártanak a „szomszédban”. A számukban és életképességükben meghatározó mikro, kis és középvállalkozások **egymásnak is beszállítói**. Sok helyi vállalkozó van, jó a kapcsolatuk az önkormányzattal és egymással, így jelentős potenciált képviselnek. A vállalkozói korfa eltolódott a **fiatal vállalkozók** irányába.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

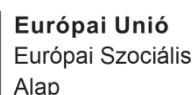
A Városház tér mögül reggelente 8-10 busz indul Pécs felé a pécsi ipari parkokhoz, az ott alkalmazott Komlóiakkal. Csupán 5%-os a munkanélküliség.

A vállalkozók erősítették kapcsolatukat a városlakókkal a különböző programok megrendezése érdekében, a családi események támogatásával. A **városi képző intézményekkel szerves kapcsolataik** alakultak ki közös pályázati projekteken keresztül az elméleti szakmai képzéseket tekintve. A cégek a képzések közben és után részt vesznek saját mostani dolgozóikat is bevonva a főként leendő munkavállalóik gyakorlati képzésében. Magasabb gyakorlati és használható értékeket értek el a dolgozók képzettségei, javult a város szakmai képzettsége.

A 20.000-25.000 fős városban gondolkodás eredményeként, az **energetikai és infrastrukturális korszerűsítés** megfelelő alapot biztosít a vállalkozásoknak, az **intézmények stabil háttérrel adnak egy jobb családi, városi életminőség érdekében.**

Lezárás és értékelés

Komló Város Polgármesteri Hivatalának vezetésének teljes támogatásával zajlott az ÁROP tanácsadási és szervezetfejlesztési folyamat. A polgármester, jegyző, az osztályvezetők illetve az önkormányzathoz bármely módon kötődő vállalatok és intézmények vezetői kreatív és alkotó folyamatban teremtették meg azt a szervezetfejlesztési értéket, mely mentén haladva Komló Város számára hosszútávon biztosítható a fenntarthatóság mind gazdasági, mind társadalmi, mind környezeti szinten. Mindez pedig előfeltétele a hosszú távú költségvetési egyensúlynak és a város fejlődésének.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE