



ÁROP-3.A.2-2013-2013-0031

Szervezetfejlesztés Vecsés Város Önkormányzatánál

Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0024 azonosítószámú pályázat eredményeit
bemutató tanulmány

Szakértő javaslat

Készítette:



HumánSwot Tanácsadó Kft.

2014. június 30.



Dokumentumkontroll

Projekt név:	ÁROP-3.A.2-2013-2013-0031/1. tevékenység
Dokumentum:	Tanulmány

Verziókövetés

Ver. szám	Ver. dátum	Módosította	Leírás	Fájl név
v01.			első változat a kapott adatok feldolgozását követően	Vecses_arop_felulvizsgalat_eredmenybe mutato_tanulmany_20140720
v1 0	2014. 06. 30.		Dokumentum véglegesítése	AROP_onkormanyzat_Vecses_1es_felulvizsgalat_v1 0

Tartalom

1. Bevezetés	5
2. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0024 azonosítószámú pályázat eredményeinek bemutatása	11
2.1. 1A – Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	11
2.2. 1B – A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	12
2.3. 1C – Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (például munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)	15
2.4. 1D - Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása	16
2.5. 1E – A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása	17
2.6. 1F – A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése	18
2.7. 1H – Az Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe	22
2.8. 1I – A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet-átalakítási programok kidolgozása	24
2.9. 1J – A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése	26
2.10. 21K – Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése	27
2.11. 1L – A projektszemlélet megerősítése	28
2.12. 2B – Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	29
2.13. 2D – A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata	30
2.14. 2F – Közbeszerzési eljárások lebonyolítása	31
2.15. 2G – Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése	33
2.16. 2H – Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása	34
2.17. 3A – Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére	36
2.18. 3B – A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa	38
3. A projekt indikátorainak elemzése	40
4. A benchmark elemzés eredményeinek bemutatása	42
5. A horizontális célok teljesülésének vizsgálata	46



5.1. Környezeti fenntarthatóságra vonatkozó vállalások teljesítése	46
5.2. Esélyegyenlőségre vonatkozó vállalások teljesítése	48

1. Bevezetés

Vecsés Város Önkormányzata (továbbiakban Önkormányzat) a HumanSwot Kft-t bízta meg az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0031 azonosítószerű pályázat keretében az ÁROP-3.A.1/A-2008-0024 azonosítószerű pályázatának eredményeit bemutató tanulmány elkészítésére.

A felülvizsgálati feladat keretében két tanulmány készült. Jelen tanulmány a korábban megvalósított pályázat keretében létrejött eredmények bemutatását, a fenntartási időszak áttekintését tartalmazza, valamint a pályázatban foglaltaknak az önkormányzati rendszer általános jellemzőihez viszonyítását és a horizontális célok teljesülését vizsgálja az alábbi szempontok figyelembe vételével:

- **a szakmai teljesítést igazoló dokumentumok vizsgálata**, ennek során a dokumentumok csoportosítása, típusának ismertetése,
- a korábbi ÁROP projekt szakmai teljesítése, a projekt eredményeinek felülvizsgálata során annak elemzése és értékelése, hogy:
 - o **a fejlesztés bevezetésre került?**
 - o a fejlesztés során **milyen módszertanokat alkalmaztak** (ha volt ilyen)?
 - o **a fejlesztés mely szervezeti egységekre terjedt ki**, milyen széles a hatóköre?
- a megvalósított **projekt tevékenységeinek jellege**, a célterület és a fejlesztések megoszlásának elemzése,
- **az Önkormányzat jellemzőinek viszonyítása a teljes magyar önkormányzati rendszer** vonatkozó, **releváns jellemzőihez** (benchmark elemzés),
- **a projekt végrehajtása során lejelentett indikátorok elemzése**, megvalósításuk vizsgálata, összevetése a kapcsolódó tevékenységekkel,
- a vizsgálat eredményeként **akcióterv szintű javaslatok kidolgozása** a korábbi szervezetfejlesztési projekt keretében létrejött eredmények továbbfejlesztési és hatékonyabb bevezetési lehetőségeire vonatkozóan – az akciótervi javaslatok külön dokumentumban kerülnek megjelenítésre.

A felülvizsgálandó ÁROP-3.A.1/A-2008-0024 azonosítószerű pályázat fontosabb jellemzői

A pályázatban az Önkormányzat célként fogalmazta meg, hogy új szervezési-működési kultúrát honosítson meg a Polgármesteri Hivatalon belül. A projekten belül több részterületet emeltek ki az alábbiak szerint:

- a stratégiai gondolkodás és stratégiai menedzsment megerősítése,
- a költséghatékonyság és az eredményfelelősség központba helyezése,
- teljesítménykultúra kialakítása,
- áttekinthető feladatellátási és felelősségi kompetenciarendszer létrehozása,
- ügyfélközpontúság megerősítése,
- az információáramlás hatékonyságának növelése.

Az Önkormányzat által elnyert támogatási összeg: bruttó 17 819 991,- forint volt, 92 százalékos (maximális) támogatási arány mellett. A tényleges kifizetések összege ennél kis mértékben alacsonyabb, bruttó 17 250 446,- forint volt.

A projekt-megvalósítás tényleges kezdete 2009.01.28, befejezése 2010.03.31. volt.

Az Önkormányzat a 2008-as pályázatban választható 24 szervezetfejlesztési beavatkozás közül összesen 18 megvalósítását vállalta.

Jelen tanulmány további részében terméknek nevezzük mindazokat a produktumokat és szolgáltatásokat, amelyek az ÁROP-3.A.1/A-2008-0024 azonosítójú pályázaton belül, a külső szállítók közreműködése által, a projektben vállalt tevékenységek végrehajtása során, szervezetfejlesztési céllal jöttek létre.

A korábbi pályázat keretében létrejött termékeket, szolgáltatásokat az alábbi táblázat foglalja össze.

Pályázati útmutató szerinti sorszám	Pályázati útmutató szerinti megnevezés	A projekt keretében megvalósított termék
1 A	Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	A döntési kompetenciák elemzése a munkaszervezetben. A delegáló döntési kompetencia modell meghonosítása.
1 B	A hivatal szervezetének átalakítása	Szervezeti folyamatkép a belső és külső ügyfolyamatokról. Folyamatmodell elemzési technika alkalmazásának tanácsadása.
1 C	Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása	Ügyfélszolgálati tevékenységek folyamatképének elkészítése. Minden tevékenységhez megállapodás kötések hozzárendelése.
1 D	Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása	A rendeletalkotási folyamatok komplex folyamatmodellben történő elemzése. Taktikai változtatások a rendeletalkotási folyamatok hatékonyabbá tételére.
1 E	A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása	A csapat együttműködési kompetenciáinak feltárása. Taktikai javaslatok a kommunikációs folyamatok hatékonyabbá tételére.
1 F	A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése	A Hivatal koordinációs funkcióinak vizsgálata, taktikai terv készítése színvonalának növelésére.

Pályázati útmutató szerinti sorszám	Pályázati útmutató szerinti megnevezés	A projekt keretében megvalósított termék
1 H	Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése	SWOT elemzés a felügyelt intézményekkel történő információáramlásról. Akcióterv készítése annak hatékonyabbá tételéről.
1 I	A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása	Elemzés készítése a hivatal által vizsgált mérőszámokról. Tanácsadói javaslat arról, hogy mi az, amit még mérni kellene, valamint készül egy egységes műszerfal.
1 K	Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése	A működés teljes mérési és elemzési rendszerének vizsgálata. Akcióterv készítése a teljesítménymérési eszközök (technikák) jobbítására.
1 L	A projektszemlélet megerősítése	Elemzés során lajstromba vétele a már működő, illetve jövőbeni projekteknek. A projektszereplők által végzett munkafolyamatok, a tervezési és megvalósítási folyamatok sztenderdizálása.
2 B	Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	Elemzés a tervezési folyamat és a költségvetési források rendelkezésre állásának kapcsolódásáról. Stratégiai tervezési modell a működési irány meghatározott alkalmazására.
2 D	A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata	Folyamatelemzés a költségvetés elfogadásának feltételeiről. A folyamat újratervezése.
2 F	Közbeszerzési eljárások lebonyolítása	Annak vizsgálata, hogy milyen eljárásokat bonyolított a hivatal. Javaslattétel más eljárási formákra, jövőbeni ajánlatok kiírására.
2 G	Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése	A Hivatal által bonyolított eljárásokban a környezetbarát szempontok vizsgálata. Önkormányzati Zöldbeszerzési Kézikönyv megismertetése.
2 H	Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása	SWOT elemzés az ellenőrzési folyamat erősségeiről és gyengeségeiről. Kaizen (Lean) módszerrel a jobbítási taktikai terv elkészítése.

Pályázati útmutató szerinti sorszám	Pályázati útmutató szerinti megnevezés	A projekt keretében megvalósított termék
3 A	Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tétele	A jelenleg működő tájékoztatási rendszer átvilágítása. Taktikai terv a változtatásra.
3 B	A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének a mechanizmusa	A jelenleg működő kapcsolatok átvilágítása, elemzése. Cselekvési terv készítése a kapcsolatok kialakításának hatékonyabbá tételére.

Az ÁROP-3.A.1 pályázat keretében az alábbi tanulmányok készültek el és képzések valósultak meg:

- 122 oldalas részletes működési rendszerelemzési tanulmány: a tanulmány 61 fő hivatalban dolgozó munkatárssal készített, összesen 76 kérdéses kérdőív alapján vizsgálta, hogy melyek a Hivatal erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei, továbbá elemezte az Önkormányzatnál használt menedzsment eszközöket. A 18 db, egy-egy rész célhoz kapcsolódó tanulmány ennek az átfogó kutatásnak az eredményeire épített.
- 18 részterületre kiterjedő elemzési tevékenység: minden területhez egy-egy tanulmány készült, valamint az eredmények alapján szervezetfejlesztési tanácsadás, illetve akciótervek kidolgozása, és a cselekvési tervek prezentálása. Jelen tanulmány további részében ezeket a tanulmányokat és prezentációs anyagokat vizsgálja meg részletesebben.

Kompetenciafejlesztés az alábbi képzések keretében:

- Kommunikációs technikák, prezentáció és szerepléstechnika tréning: egy 16 és egy 17 fős csoportban folyt a négy napos képzés, ahol a kommunikációs rendszer hatékonyabbá tételéről, a hatékony ügyfélszolgálatról, valamint az írásbeli és szóbeli kommunikáció fejlesztéséről tanultak a résztvevők elméleti oktatás és gyakorlati feladatok segítségével.
- Sztenderdizálás mesterkurzus: 20 fő négy napon keresztül részesült oktatásban a projektmenedzsment, a projektmisszió (együttműködés-fejlesztés) és a folyamatmenedzsment területén.
- Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok: a 8 napos 15 fős létszámmal tartott gyakorlat centrikus képzés a kreativitás-fejlesztéstől a rendeletalkotáson, a képviselő-testületi ülések előkészítésén, a kontrollpontokon, a hibaelemzésen és a SWOT módszertanon át a teljesítményelemzésig és – értékelésig minden fontos területet áttekintett.

- Sztenderdizálási gyakorlatok: 17 fő részére tartott négy napos tréningen a stratégiaalkotás, a költségvetés-tervezés és a sztenderdizálás irányelveit és módszertanát sajátították el a résztvevők.
- Közbeszerzési referens képzés: 22 alkalmas képzés keretében 3 fő részére tartották meg a közbeszerzési referensi, OKJ minősítésű képzést.

Összesen 86 fő Önkormányzati dolgozó vett részt a képzéseken, melyből 2 fő több képzésben is részesült (ami meghaladta a pályázatban vállalt indikátort, 85 főt). Közülük nem mindenki volt a Hivatal dolgozója, a képzések hatóköre ennél tágabb volt. Összesen 16 intézmény – köztük óvodák, általános iskolák, bölcsőde, gyámhivatal, gondozási központ, egészségügyi szolgálat, művelődési ház, könyvtár, központi konyha, családsegítő és gyermekjóléti szolgálat - delegált 1-1 személyt a különböző képzésekre.

A továbbiakban a 18 részecélt elemző dokumentumot és a dokumentumokban foglalt fejlesztési javaslatok megvalósulását vizsgáljuk. Az Önkormányzat által a felülvizsgálati feladatra vonatkozóan meghatározottak szerint a felülvizsgálat következtetéseire alapuló javaslatok, beavatkozási intézkedések külön dokumentumban megjelenő akcióterv tárgyát képezik.

A vizsgálat menetét, lehetőségeit, eredményeit alapvetően meghatározta, hogy a teljes önkormányzati rendszerben, az önkormányzatok felépítésében, működésében jelentős, gyökeres változások történtek a korábbi pályázat lezárása óta eltelt időszakban.

A változások mértékét, átfogó jellegét jól mutatja, hogy többek között mely alapvető jogszabályok léptek hatályba a pályázat 2010. évi lezárása óta:

- Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény,
- a járásek kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény,
- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Ávr.).

A fenti - csupán a legfontosabb jogszabályokat tartalmazó - listából látható, hogy a változások egyaránt érintették az önkormányzatok feladatait, külső és belső működési környezetét, finanszírozását, működési-eljárásrendi folyamatait.

A korábbi pályázat eredményeinek vizsgálatánál a jogszabályi változások sok esetben említésre kerülnek, mint meghatározó külső feltételek, a szövegben ezért előfordulnak olyan jogszabályi hivatkozások is, amelyek a korábbi ÁROP pályázat megvalósításakor voltak hatályosak, azonban a jogszabályi környezet megváltozása miatt módosultak, vagy hatályon kívül kerültek.

A változások az Önkormányzatot is érintették. A 2008-as ÁROP pályázat végrehajtása óta létrejött a Vecsési Járási Hivatal. A gyámhivatal, valamint az önkormányiroda kikerült önkormányzati hatáskörből. A különböző átszervezések és a létszámstop következtében a Hivatalban dolgozó ügyintézők száma jelentősen csökkent, a változás főként a pénzügyi és igazgatási területeket érintette.



A korábbi ÁROP projekt felülvizsgálata - jellegéből adódóan – elsősorban dokumentumelemzésen, a korábbi pályázat előkészítése és végrehajtása során készült dokumentumok vizsgálatán alapul, beleértve a szakmai teljesítéshez kapcsolódó és a projektmenedzsment jellegű dokumentumokat is.

A dokumentumok áttekintése után második körben további információk bekérésére, a Hivatal munkatársaival lefolytatott interjúkra és újabb dokumentumelemzésre került sor, amelynek célja további, az elemzés során felhasználható információk összegyűjtése volt.

2. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0024 azonosítószámú pályázat eredményeinek bemutatása

2.1. 1A – Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében

A létrehozott eredménytermék bemutatása.

A 2008-as ÁROP projekt keretében célul tűzte ki az Önkormányzat a tudatos javaslattevési kultúra létrehozását. A rendszeresen tartott osztályértekezletek, osztályvezetői értekezletek és az apparátusi értekezletek lehetőséget adnak arra, hogy a munkatársak folyamatosan éljenek a javaslattevési jogukkal.

Bár ezek az ülések rendelkeznek előre meghatározott programmal, a kollegáknak lehetőségük van további napirendi pontokat felvetni, amit a vezetők a megfelelő formanyomtatványon feltüntetnek és így megtárgyalásra kerül. Mivel sűrűn, heti rendszerességgel kerül sor az osztály szintű megbeszélésre, így amint a probléma felmerül, rövid időn belül lehetőség van arra, hogy csoportosan elemezzék és több szempont alapján megvizsgálják. Jelenleg 57 ügyintéző dolgozik a hivatalban és az alacsony rotáció miatt jól ismerik egymást a munkatársak. Ez lehetővé teszi, hogy felszabadult, alkotó légkör uralkodjon, és mindenki szabadon kinyilváníthassa a véleményét.

Lényeges előrelépés történt a szakértői javaslatokban megfogalmazottaknak megfelelően a döntési jog delegálása terén is. A jegyző a korábbi gyakorlathoz képest nagyobb döntési jogkört biztosít az osztályvezetőknek, bizonyos kérdésekkel kapcsolatban már önállóan is hozhatnak döntéseket a szakterületükön. Ezáltal a jegyző az apparátus egészét vizsgálva tud a hatékonyság növelésén dolgozni, valamint az osztályvezetők nagyobb felelősségvállalással és szakmai odafigyeléssel vezetik a szervezeti egységüket.

Az egyes egységeken belül az ügyintézők általában egyedi ügyekkel foglalkoznak, a munkájuk közötti átfedés nem jellemző, ezért a területükön szakértőknek számítanak az ügyintézők. Ha az adott területtel kapcsolatban kell állást foglalni, döntést kell hozni, az osztályvezetők kikérlik az ügyintéző véleményét.

Mind a jegyző és az osztályvezetők, mind az osztályvezetők és a munkatársak között megjelenik a szakmai hozzáértés kiemelt szerepe, ami azt jelenti, hogy a hierarchikus rend mellett a szakértelem is meghatározó abban, hogy kinek van egy adott ügybe beleszólási joga. Emellett jellemző a döntések megfelelő szintre delegálása, ami szintén támogatja a szakértői szempontok érvényesülését.

Mivel a döntési kör megjelenik a munkaköri leírásban, továbbá a Hivatalt a nyílt belső kommunikáció jellemzi, így nem feltétlenül szükséges a döntéshozatali rendszer nyomtatott vagy interneten történő közzététele.

Az éves vezetői átvizsgálás során kiemelten, de minden más értekezleten is megvizsgálják, hogyan valósul meg a szakterületre vonatkozó stratégia - amit korábban, általában egy, vagy néhány éves időtávra - megalkottak.

A folyamat mindig a stratégia transzparenszé tételével kezdődik, ennek részeként a fő stratégiát lebontják szervezeti egységekre.

Az osztályvezetői értekezleteken minden vezető megismeri, hogyan járulhat hozzá a Hivatal célkitűzéseinek eléréséhez. Ezek után a vezető ismerteti a stratégiai programot az osztályával, különös tekintettel a szervezeti egység szerepére, így mindenki előtt világosak és egyértelműek a fő irányvonalak és a munkavégzésük során ezeket szem előtt tudják tartani.

2008-ban a Hivatal részére tett szakértői javaslatok között szerepelt, hogy az Önkormányzat készítsen működési folyamatterképet, amely a folyamatot vizsgálva helyezi el a munkatársakat a szervezetben és pontosan kijelöli, hogy milyen döntésképeségük van egyes személyeknek.

A javaslat a munkaköri leírás és a Minőségirányítási Rendszer szabvány keretében valósul meg (az ISO szabvány 2005-ben lett bevezetve az Önkormányzatnál, kötelező audit révén rendszeresen felül van vizsgálva.)

A munkaköri leírás egyértelműen tartalmazza a döntési hatásköröket.

A Hivatal Minőségirányítási Rendszer szabályzatában megjelenik négyféle döntéshozatali folyamatára, amely segít átlátni az eljárásokat:

1. államigazgatási hatósági ügyek általános eljárása,
2. önkormányzati hatósági ügymenet Képviselő-testületi döntéssel záruló általános eljárása,
3. önkormányzati hatósági ügymenet általános eljárása átruházott hatáskörben,
4. önkormányzati nem hatósági ügyek általános eljárása

A korábbi pályázat keretében 15 személy vett részt a „Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok” című tréningen. A Gondozási Központ, a Családsegítő és Gyermejjóléti Szolgálat 1-1 munkatársa, valamint a Hivatal 13 dolgozója kapott nyolc napos képzést, amely hozzájárul ahhoz, hogy folyamatokban és ne hierarchikus, csillagpontos rendszerben gondolkodjanak.

A Hivatal rendelkezik workflow támogatására alkalmas informatikai megoldással, így technológiai szempontból lehetőség van folyamatközpontú munkairányításra átállni. Jelenleg nincs erre igény, a mostani működési szisztéma megfelelőnek bizonyult.

Az ajánlásoknak megfelelően mind a javaslattevői kultúra, mind a delegáló döntéshozatal, mind pedig a stratégia szem előtt tartása területén jelentős fejlesztések történtek az Önkormányzatnál.

2.2. 1B – A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A szakértői javaslatok szerint annak érdekében, hogy az ügyintézési idő csökkenjen, tudatossá kell tenni az ügyfeleket. Minden lehetőséget meg kell adni, hogy ügyeik intézésének módjáról

és az azzal kapcsolatos formanyomtatványokról tájékoztatást kapjanak. Ezt az elvet követve a Hivatal fejlesztette a honlapját, ahol osztályokra lebontva most már megtalálhatóak a különböző tájékoztatók és az elektronikusan, valamint letöltés és nyomtatás után kézzel kitölthető formanyomtatványok.

Néhány kiemelt ügy esetében – mint amilyen az adóügy – külső támogató szervezet segítségét is igénybe veszi a Hivatal annak érdekében, hogy az adatlapok naprakészek és felhasználóbarátok legyenek.

Az ügyfeleket érintő dokumentumok, űrlapok módosításának kommunikálására is a korábbiaknál nagyobb hangsúlyt fektetnek. Mind a honlapon, mind pedig a faliújságon értesítik az ügyfeleket az őket érintő változásokról. Az intézkedések hozzájárulnak ahhoz, hogy felkészültebben tudnak a lakosok a hivatalba érkezni, ezzel gyorsítható az ügyintézés.

Az Önkormányzat honlapját külső szerkesztő kezeli. Munkájához tartozik a hírek, adatok feltöltése, valamint azok formázása. A korábbi nehézségeket kezelve mostanra már jó a kommunikáció a szerkesztővel, hetente több alkalommal személyes megbeszélésre is sor kerül, így az Önkormányzat elvárásai, elképzelései szerint tudja tájékoztatni a lakosságot az aktualitásokról.

A honlapon a korábbi javaslatnak megfelelően megjelentek az ügyintézők nevei és hivatali telefonszámaik. A javaslat az email címek közzétételét is tartalmazta, azonban biztonsági okok miatt nem szeretné az Önkormányzat a személyes email címeket közzé tenni (pl. spam). A személyes email címek közzététele helyett központi email címet hoztak létre, ahonnan továbbküldik a megfelelő személynek, osztálynak a levelet – tehát a személyes kapcsolat megvalósul. Ezenkívül rendelkeznek csoportos email címekkel az egyes osztályok, ahova szintén tud írni a lakosság, ha kérdésük, problémájuk adódik. A csoportos email címek nyilvánosak, a honlapon megtalálhatóak.

A hivatal weblapján létrehoztak egy ötletláda alkalmazást. Biztonsági okokból itt sem email cím van megjelenítve, hanem egy olyan felület, amely direkt küldi meg az Önkormányzatnak az üzenetet. A helyi lakosok előszeretettel használják ezt a lehetőséget, sok kérdés, visszajelzés érkezik ebben a formában.

A weblapon kívül a telefonon is kaphatnak tájékoztatást az ügyfelek. Vecsés városának a Pest Megyei Kormányhivatal és a Magyar Országos Levéltár által jóváhagyott iratkezelési szabályzata van. A szabályzat előírja, hogy nem csak az írásban, hanem a szóban, telefonon érkezett problémákat is iktatni kell. A Hivatal dolgozói ennek megfelelően járnak el, így minden telefonhívásnak nyoma marad.

A korábbi ÁROP projekt keretében a szakértők javasolták, hogy a kommunikációs folyamatok listázásra kerüljenek aszerint, hogy milyen módon dokumentációkötelesek. Ennek érdekében javasolt készíteni egy részletes felsorolást arról, hogy milyen írásbeli és szóbeli kommunikációs lehetőségek vannak és minden egyes módhoz hozzá kell rendelni a dokumentációjának szabályait. A fentiekben leírt ügyiratkezelésre vonatkozó szabályzat részletezi, hogy mely esetekben és milyen eljárás szerint kell dokumentálni az ügyeket.

A Járási Hivatal okmányirodájában lehetőség van telefonon vagy interneten keresztül időpontot kérni, ami lényegesen lerövidíti a várakozási időt. A Polgármesteri Hivatalban nincs szükség ilyen rendszer bevezetésére, általában nincsen sorban állás, vagy nagyon rövid a várakozási idő. De természetesen igény esetén telefonon keresztül tudnak időpontot egyeztetni az ügyintézővel az ügyfelek.

Az ügyintézők felkészültségéhez hozzátartozik, hogy naprakész tudással rendelkezzenek a munkájukat érintő jogszabályokat illetően, ehhez a Hivatal elsősorban a Nemzeti Jogszabálytárat használja. A Hivatalon belül kijelölték azt a személyt, aki a legújabb Magyar Közlöny elektronikus megjelenésekor az osztályvezetőket tájékoztatja a fedlap kinyomtatásával és vezetőkhöz eljuttatásával azokról a témakörökről, amelyekben a szervezeti egységet érintő változások történtek.

Így nem szükséges megvárni, míg postai kézbesítés által megérkezik a Közlöny, hanem akár néhány héttel korábban, az internetes megjelenéskor aktualizálhatják tudásukat a munkatársak.

A hivatalokban dolgozók számára fontos kompetencia az informatikai szaktudás. Az utóbbi időben több ilyen témájú kiscsoportos képzés folyt az Önkormányzatnál. Lehetőségük volt arra is a kollegáknak, hogy egyéni felkészítést kapjanak, amennyiben nem tudták elsajátítani teljes mértékben az oktatott anyagot. Ezzel a lehetőséggel többen is éltek, főleg abban az esetben, amikor kevesebb alaptudással vagy számítástechnikai gyakorlattal rendelkeztek a munkatársaikhoz képest.

Korábban ajánlást kapott az Önkormányzat arra vonatkozólag, hogy az ügyfajtákat próbálják meg sztenderdizálni. A jogszabályok gyakori változása miatt és mivel általában egy típusú üggyel csupán egy ügyintéző foglalkozik, a szabványosítást nem találta szükségesnek a Hivatal. Ha valamilyen módosítás történik, akkor az adott ügytípussal foglalkozó kollegával megbeszéli az osztályvezető az új ügymenetet és a továbbiakban ennek megfelelően jár el az ügyintéző.

Tanácsot kaptak továbbá arra is, hogy az alapvetően a beérkezés sorrendje szerinti ügyintézés mellett egyes, kiemelt esetekben szükséges prioritást felállítani.,

Bár a prioritizálásra vonatkozó írásos dokumentum nem készült, a gyakorlatban a jogszabályi előírásoknak megfelelően, főszabály szerint az iktatás sorrendjében kell a feladatokat ellátni. A vezetői szignálás során dönthetnek úgy az adott ügyben felhatalmazott vezetők, hogy egyes ügyek prioritást élveznek, ezt feltüntetik a beérkezett dokumentumon. Tehát az ügyintézők számára először a vezető által megjelölt ügyeket, majd az iktatószám szerinti ügyeket kell ellátniuk. Mivel a rendszer megfelelően működik és mindenki számára egyértelmű, így nem látjuk szükségét a kialakult gyakorlat írásba foglalásnak

Fontos, hogy mind osztályon belül, mind a különböző szervezeti egységek között megfelelő legyen a kommunikáció és a csoportmunka annak érdekében, hogy az összetettebb ügyek esetében hatékonyabban tudjanak együtt dolgozni a munkatársak. A Szervezettefejlesztési nap - amit évről évre rendszeresen megtartanak - remek lehetőséget ad a hivatal dolgozóinak mind egymást, mind pedig az intézmények dolgozóit jobban megismerni. Ezen a hivatalos

eseményen kívül évente több alkalommal szerveznek közös programokat, amelyekre a belső üzenő falon keresztül kapnak meghívót.

2.3. 1C – Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (például munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A hatékony ügyfélszolgálati tevékenységek érdekében fontos egységes szemlélet kialakítása az Önkormányzaton belül. A Hivatal Minőségirányítási rendszere leírja, hogy milyen magatartási mintákat, illetve milyen szolgáltatási szintet várnak el az ügyintézőktől. Ez nem annyira szigorúan kötött, nem tartalmaz például dress code-ot, de leírja azt a szellemiséget, amelyben az Önkormányzat működni szeretne, ahogyan az ügyfelekre tekint.

Mivel a Hivatal viszonylag kis létszámmal és alacsony fluktuációval működik évek óta, így a kialakult erős szervezeti kultúra segíti az újakat a beilleszkedésben és a jelenlegi szemlélet elsajátításában.

Az ügyfélszolgálat minőségének javítása érdekében a 2008-as ÁROP projekt keretében négy napos képzésen is részt vett 2 csoportban 33 (16+17) fő. A képzés során az elméleti felvezetés után - ami a kommunikációs rendszer hatékonyabbá tételéről szólt - rátértek a hatékony ügyfélszolgálat elemeire. Egy-egy napot foglalkoztak az írásbeli és a szóbeli kommunikációs technikákkal, amihez kapcsolódóan gyakorlati feladatokat is végeztek. A képzések lehetőséget adtak, hogy a munkatársak több szemszögből vizsgálják meg a tevékenységüket, tapasztalatokat cseréljenek és felkészültebben térjenek vissza a munkájukhoz.

A folyamatok és a belső kapcsolattartás hatékonyabb megszervezése érdekében az Önkormányzat létrehozott egy közös meghajtót. A közös meghajtó minden hivatalban dolgozó munkatárs részére elérhető a számítógépén keresztül, akik különböző jogosultsági szintekkel rendelkeznek jogkörüknek megfelelően.

A zárt ülések jegyzőkönyvét például csak a vezetők tudják elolvasni, viszont a legtöbb tartalom publikus, bárki el tudja érni. A közös meghajtó lehetőséget ad a tudásmegosztásra, az információk aktualizálására, jól strukturált adat- és dokumentumtár kialakítására. A közös mappákban a legtöbb dokumentum le van védve, így biztosítva van, hogy figyelmetlenségből a kollegák nehogyan fájlokat véletlenül módosítsanak, töröljenek.

A tanácsadói javaslatok között megjelent, hogy a megállapodás-kötés folyamatát sztenderdizálni szükséges, azok alapelveit és módszertanát írásban lefektetni. Az Önkormányzat megvizsgálta ezt a lehetőséget, de mivel a polgármesteren, az alpolgármesteren, a jegyzőn és az aljegyzőn kívül mások jellemzően nem köthetnek megállapodást, így nem tartotta lényegesnek ezeket a folyamatokat dokumentálni.

A megállapodás kötésekor a polgármester és a jegyző szakmai segítségnyújtást kér az osztályvezetőktől, hogy pontosabb tájékoztatást kapjon az adott ügygel és annak kimeneteleivel

kapcsolatban, de a legtöbb esetben nincsen jóváhagyási joguk a szervezeti egységek vezetőinek.

2.4. 1D - Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A folyamatos fejlődés érdekében lényeges szempontként jelent meg, hogy indokolt elsajátítani a belső szabályok megalkotásának módszerét, ahol hierarchikus rendben és egymással való összefüggésükben láthatják a munkatársak a különböző külső és belső szabályzatokat, jogforrásokat és közvetlen vezetői utasításokat. Ennek egyik első lépése volt, hogy 17 fő kapott képzést „Sztenderdizálási gyakorlatok” címmel, ahol a sztenderdizálás alaplépéseit, elveit ismerhették meg. Továbbá a szabályzatok egymáshoz viszonyulását, valamint alkotásuk módját írásban is rögzítették, ezt az ISO minőségirányítási rendszer határozza meg.

Az önkormányzati dolgozók munkájához elengedhetetlen, hogy naprakészek legyenek a különböző rendeletek esetében, ehhez jelenleg elsősorban a Nemzeti Jogszabálytárat használják. A kollegák képzést kaptak, hogy hatékonyan tudják használni az alkalmazást és minél hamarabb megtalálják a keresett információkat, jogszabályokat.

Mivel a Nemzeti Jogszabálytár több esetben is hivatkozik egy-egy döntésre, azonban magukat a döntéseket nem tartalmazza, ezért az Önkormányzat gondoskodott arról, hogy a Döntvénytár 2014-től kezdődően rendelkezésükre álljon, ezért előfizettek erre a szolgáltatásra, rendszeresen kapják az információkat.

Az ISO minőségirányítási rendszer kitér arra, hogy hogyan kell felülvizsgálni a szabályzatokat. Pontosan meghatározza a felelősöket és a módosítás lépéseit.

Lényeges hogy a formanyomtatványok, használt információk is aktuálisak legyenek. A közös meghajtón levő adatok frissességéért az osztályonként kijelölt személyek felelnek, akik rendszeresen ellenőrzik a serveren található dokumentumokat.

A korábbi ÁROP projekt javaslata szerint készíthető egy olyan műszerfal, akár egy Excel-táblázat, amin követni tudják, hogy a megfelelő irányba és az előre kitűzött ütemterv szerint halad-e a munkájuk.

„Műszerfal” nem készült, azonban a javaslat célja teljesül, mert a Hivatal által alkalmazott ügyirat kezelő rendszer a GovSys iktató alkalmas arra, hogy figyelje az egyes ügyiratok állását. Ezáltal jól mérhető, hogy mennyi ügyel és milyen minőségben, például milyen határidő csúszással dolgoztak a vizsgált időszakban. A rendszer lehetővé teszi azt is, hogy ha egy munkatárs szabadságra megy, akkor a helyettesítés lebonyolítható legyen, át tudják venni ügyeit.

A folyamatokat vizsgálva szakértői javaslat készült arra is, tüntessék fel, egy-egy munkafolyamat mennyibe kerül. Ezzel tudatosulhat a kollégákban, mennyibe került a Hivatal működtetése és így

várhatóan jobban szem előtt fogják tartani a költségtakarékossági szempontokat. Külön ki lett emelve a szakértői dokumentumokban, hogy a fénymásolási költségeket is vissza lehet szorítani, ha szembesítjük a munkatársakat a kiadásokkal. Szóbeli vezetői utasítás alapján a belső üzenőfalon keresztül kaptak a kollégák tájékoztatást arra vonatkozóan, hogy mennyibe kerül egy ügyszerint kinyomtatása vagy fénymásolása, valamint egy osztály ilyen típusú ráfordítása. Az Önkormányzatnál a működés felülvizsgálatának eredményeként a kisebb nyomtatók helyett nagy teljesítményű, hálózatban működtetett fénymásoló gépeken fénymásolnak, nyomtatnak és így – amennyire a jogszabályok és a felsőbb szervek engedik – mennyiségileg is próbálják visszaszorítani a nyomtatási költségeiket.

2.5. 1E – A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása

Létrehozott eredménytermék bemutatása

A korábbi projektben a szakértők által tett megállapítás szerint a szervezeten belüli együttműködéshez alapvetően hozzájárul egy konszenzusos rendszer létrehozása, a szakmai tudás egyeduralmának biztosítása és az előterjesztések kultúrájának tudatossá tétele. Ez a három téma szorosan összefügg és csak egy felszabadult, nyitott légkörű intézményben képes megvalósulni, ahol a kollégák biztonságban érzik magukat és mernek javaslatokat tenni, kiállni a nézőpontjuk mellett.

Mint korábban tárgyaltuk, a javaslattevési kultúra jól működik Vecsésen, a munkatársak szót kapnak az osztályértekezleteken, programpontokat javasolhatnak és igény esetén ezeket az ötleteket az osztályvezetői értekezletre továbbviheti magával a vezető. Minden kolléga tud erről a lehetőségről, hiszen a gyakorlatban látják megvalósulni. Az érvelési és meggyőzési kultúra érvényesül.

A Szervezetfejlesztési nap és más, a munkatársak által szervezett kötetlen programok lehetőséget teremtenek arra, hogy az Önkormányzat dolgozói közösségé kapcsolódjanak. Mivel a belső üzenő fal nagyon jól működik, könnyen tudnak meghívókat egymással megosztani a kollégák. Az együtt töltött idő és a szervezet kultúrája megerősíti a közösségi érdek szem előtt tartását, ezen alkalmakon a bizalom kialakulhat, ami későbbiekben a napi munka végzése során a kooperációt segíti.

A közös programokon és az erős szervezeti kultúrán kívül az alacsony rotáció is hozzájárul a szervezeti értékek megőrzéséhez. Az alacsony rotáció és a fenti tényezők hatása miatt nem szükséges szigorúan meghatározni a követendő magatartási mintákat.

Szükségszerű azonban meghatározni azokat az eljárásmodokat, mely előírja mi a teendő abban az esetben, ha a munkatársak eltérést tapasztalnak. A szakértői javaslatoknak megfelelően elkészült a „Szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje”, amely részletesen meghatározza a szabálytalanságok fogalmát, hogy észlelésük során mit kell tenni, meghatározza az eljárásokat, azok nyomon követését, nyilvántartását; valamint kitér a jelentési kötelezettségre. A dokumentumhoz mindenki hozzá tud férni.

A kooperációt és a rendet elősegíti – a korábbi tanulmányban is szereplő módon - ha bevezetnek egy, a napi feladatokat és általános irodai kiadásokat listázó adatbázist, amely mindenki számára elérhető. A költségeket az osztályvezetők rendszeresen figyelik és nagyobb eltérések esetén közbeavatkoznak. A napi feladatokat az iktatórendszer alapján látják a munkatársak, itt láthatják a várokozó ügyeket, azok határidejét és a felelőst, akinek el kell végeznie.

2.6. 1F – A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A belső koordináció javítása és az egységes megjelenés érdekében javaslatot kaptak arra vonatkozóan a korábbi ÁROP pályázat keretében, hogy egységes hivatali e-mail címmel rendelkezzen minden munkatárs. Az e-mail címek generálása az egységes postafiók bevezetésével megtörtént. Mindenkinek van névre szóló elérhetősége @vecses.hu végződéssel. Ezenkívül vannak nem személyhez, hanem beosztáshoz kötött e-mail címek, például jegyzo@vecses.hu, aljegyzo@vecses.hu. Továbbá vannak olyan postafiókok, amelyeknél az oda érkező leveleket többen is látják, így nem kell egyszerre több címzettet megjelölni egyes ügyek esetében (például igazgatas@vecses.hu).

A napi és a heti folyamatok, feladatok mindenki számára jól láthatók. Bár nem tábla lett kijelölve a közzétételre, az osztályszintű értekezleteken ismertetik az adott szervezeti egység kijelölt teendőit. A heti osztályvezetői értekezletek alkalmával pedig képet kapnak más osztályok feladatairól is. Mivel az iktatórendszerből látják a munkafolyamatok állapotát és az értekezleteken rendszeresen átbeszéljük az előrehaladás mértékét, így nincs szükség olyan típusú munkafolyamatok állapotáról tájékoztató hírlevélre, amelyre a 2009 és 2010 között megvalósult ÁROP pályázat végrehajtása során javaslatot kaptak, ennek célja ezen hírlevél nélkül is teljesül. A feladatok pontos kiosztása is megvalósul a rendszeren keresztül, hiszen szinte minden ügyintézőnek egyedi területe van, ami a munkaköri leírásában részletesen megtalálható, így meg tudja állapítani, hogy mely ügyek tartoznak hozzá.

Az átfogó, apparátus szintű helyzetelemzésekre éves szinten kerül sor, ekkor történik meg a vezetőségi átvizsgálás. Megosztják egymással a vezetők a tapasztalataikat, a legjobb gyakorlatokat és közösen kitűznek az elkövetkező időszakra vonatkozóan célokat.

Teljesítményértékelésre fél évente kerül sor. A polgármester és a jegyző osztályonként haladva ad visszajelzést a szervezeti egységeknek. Évente egyszer az egész apparátus előtt történik az értékelés. Ezenkívül az osztályvezetők a Hivatal minden munkatársával egyénileg is beszélnek féléves munkájáról, annak minőségéről. Probléma felmerülése esetén természetesen azonnali visszajelzést adnak, nem várják meg a következő teljesítményértékelési időpontot. Így elkerülhető, hogy a hiba megismétlődjön.

A Hivatalon belüli koordinációt segíti, hogy a közös meghajtón egy meghatározott file struktúrába kell feltölteni a dokumentumokat. Ezáltal az adatok mindenki számára jól kereshető módon és gyorsan elérhetőek, így elkerülhető, hogy a munkatársak megszakítsák egymás

munkavégzését. A file struktúra betartásáért minden munkatárs maga felel, a rendszergazda ellenőrzi bizonyos időközönként, hogy megfelelőképpen működik-e a rendszer.

A „Dokumentumtár” egy olyan közös platform a Hivatalban dolgozók, az intézmények vezetői, a képviselők, a bizottsági tagok számára, ahol minden fontosabb információ, dokumentum, formanyomtatvány, meghívó megtalálható.

A megfelelően felépített mapparendszer segítségével – a belső használatú közös szerverhez hasonlóan - könnyen tudnak keresni a hozzáférésre jogosultak a különböző adatok között. Ezáltal gyorsul az információcsere és biztosítva van, hogy mindenki ugyanazokkal az információkkal, sablonokkal dolgozzon, valamint mindenről értesüljön.

A szomszédos településekkel több fórumon is megtörténik az informatív tapasztalatcsere, erre jó alkalmak a közösen szervezett fesztiválok, valamint a hivatalok munkatársai több alkalommal szerveznek közös kirándulásokat vagy más programokat.

A korábbi ÁROP projekt alkalmával javaslatot kapott a Polgármesteri Hivatal, hogy vizsgálja meg, van-e igény egy olyan új szoftver megrendelésére és beindítására, amely teljes folyamatokat képes követni és kontroll alatt tartani. Az Önkormányzat Minőségirányítási rendszere négy féle főfolyamatot azonosít, valamint néhány esetben ezeket is tovább bontja például az alapján, hogy kinek a hatáskörébe tartozik az adott ügy.

Minden esetben az egyes lépésekhez hozzá van rendelve a vonatkozó szabályozás (szabályzat, rendelet, jogszabály), a felelős és a kapcsolódó feljegyzés. Tehát a folyamatok pontosan meg vannak határozva, szabályozva vannak.

A Hivatalban rendelkezésre áll a workflow támogató informatikai rendszer használatának lehetősége, van rá licenc, de jelenleg nem használják a gyakorlatban. A vezetőség megvizsgálta a bevezetésének szükségességét és úgy találta, hogy a szervezeti sajátosságok alapján nem szükséges a folyamatközpontú munkaszervezés bevezetése, így az ehhez tartozó szoftver használat sem indokolt. A jelenlegi szervezeti méret és felépítés nem teszi szükségessé a szoftver bevezetését.

A Hivatalon belüli koordinációt több informatikai rendszer is támogatja, a megfelelő munkavégzéshez szükséges olyan képzéseket biztosítani, amelyek során a munkatársak el tudják sajátítani vagy fejleszteni tudják a szoftverek használatát. Az Önkormányzat az iratkezelő program, az új levelező- és biztonságtechnikai rendszer bevezetése előtt csoportos képzés keretében felkészítette a munkatársakat.

A háttérintézményekkel és a külső szervezetekkel a kapcsolattartás a legtöbb esetben telefonon történik, emiatt fontos ezen a területen költséghatékony megoldást találni. Az Önkormányzat flotta előfizetéssel rendelkezik, a szolgáltatóval a szerződést minden évben újratárgyalják és próbálnak még kedvezőbb konstrukciót kialakítani.

A szervezési és az utazási idő lecsökkentése érdekében rendszeresen használnak konferenciabeszélgetéseket. Ha a helyi intézményekkel kell előreláthatólag hosszabb megbeszélést folytatniuk, akkor költséghatékonysági szempontok és a személyes kontaktus előnyei miatt inkább egy találkozót beszélnek meg.

A hatékony kapcsolattartás érdekében a szakértők javaslatot tettek közös elektronikus üzenő fal létrehozására. A Hivatal rendelkezik belső intranetes felülettel, ahol a kollégák meg tudnak osztani mindenkit érintő információkat. Többek között az alábbi témák szoktak előkerülni: közös programokra meghívó, üzemorvosi vizsgálatok időpontja, véradás, egyéb közérdekű információk. Ezenkívül lehetőségük van egymásnak „kör e-maileket” küldeni főként olyan esetekben, amikor nem mindenki, hanem csak egy-egy csoport az érintett. Ezt a kommunikációs formát is szívesen használják a kollégák.

Az ügyfélfogadási időt transzparenssé tette az Önkormányzat. Mind a honlapon, mind az újságban megjelenik, valamint a Hivatalba érkezve a portás is információt tud adni. Az ügyfélfogadás rendje a lakosság igényeinek megfelelően lett meghatározva. Az minőségirányítási rendszer kötelezi a Hivatalt, hogy végezzen az ügyfelek körében elégedettségi felmérést. Ennek keretében kaptak visszajelzést a lakosság igényeiről. Jelenleg szerdai napon hosszított nyitva tartással, este 18 óráig áll az ügyfelek rendelkezésére a Hivatal, valamint a helyi igényeknek megfelelően csütörtökön, piacnapon is nyitva van a polgármesteri hivatal.

A korábbi ÁROP projekt során elkészült dokumentumból kiderült, hogy problémát jelentett, hogy a várakozók száma miatt, akik sokszor a késő délutáni órákban érkeztek az Önkormányzatba, nem tudták betartani az ügyfélfogadási időt és még a nyitvatartási időn túl is kiszolgálták a lakosokat. Mivel az Önkormányzat átkerült járási fenntartásba, így ez a javaslat nem releváns már. A Polgármesteri Hivatalban rövid a várakozási idő, így tudják tartani az ügyfélfogadási rendet.

Az ügyfelek – az elégedettségmérésen kívül - egy ötletládán keresztül is el tudják küldeni az észrevételeiket az Önkormányzatnak, a honlapon van egy olyan alkalmazás, ahol a név és az email cím megadásával tudnak visszajelzést adni. A vecses.hu honlapon ezenkívül megtalálható a Hivatal titkárságának email címe, ahova közvetlenül is tudnak írni a lakosok.

Az ügyfelek részére a honlapon létrehoztak egy Gyakran ismételt kérdések topikot, ahol a legsűrűbben feltett kérdésekre válaszol a Hivatal. 31 témakörrel foglalkozik, vannak köztük magánszemélyeket (házasságkötés, lomtanítás stb.), vállalkozásokat (iparűzési adó stb.), valamint mindkét csoportot érintő kérdések (építésügy stb.).

Felmerült annak a lehetősége, hogy olyan üzenő falat hozzanak létre, ami bárki számára, tehát az ügyfelek számára is elérhető. Jelenleg a Facebook tölti be ezt a szerepet. Mind Vecsés Városának, mind a polgármesternek van saját oldala (több, mint 4.300 ismerőssel), ahol a friss, helyi lakosokat érintő híreket megosztják. Itt lehetőség van a tetszés- vagy nemtetszés-nyilvánításnak, illetve a kommentálásnak.

Vecsés Város facebook oldala a Vecsési Tájékoztató újság hivatalos kommunikációs csatornája. Több, mint 750-en kedvelik (ez nem egyezik meg a követők számával), főként 35 és 44 év közötti vecsési lakosok. A felület teljesen kihasználja a közösségi oldal előnyeit: rendelkezik eseménynaptárral, sok esetben megosztja a helyi üzletek, intézmények közérdekű adatait, valamint a helyi ünnepeken, rendezvényeken készült fényképet tesz közzé.

A Vecsési Tájékoztató nyomtatott formában minden hónapban megjelenik, és postai úton terjeszti az Önkormányzat, minden lakos és intézmény kap belőle.

Mivel a Hivatal rendelkezik saját ötletládával, rendszeresen végez elégedettségi felmérést, valamint több facebook oldal tájékoztatja a lakosokat, így az Önkormányzat nem tartotta szükségesnek egy külsősök számára elérhető üzenő fal létrehozását, a rendelkezésre álló lehetőségek elegendőek a megfelelő kommunikációhoz.

Javaslatot kapott az Önkormányzat call-center beüzemelésére is, hogy a továbbkapcsolási idő csökkenjen. Jelenleg rendelkezik a Hivatal központi számmal, amit recepció kezel, innen tudja továbbkapcsolni az ügyfeleket a megfelelő osztályra.

A honlapon fel van tüntetve szervezeti egységenként is egy központi szám, valamint minden ügyintéző neve mellett szerepel, hogy pontosan melyik ügytípusokkal foglalkozik és mi a közvetlen elérhetősége. Ezáltal azok az ügyfelek, akik tudják, hogy pontosan melyik témához tartozik az ügyük, vagy a hivatalos levél alapján, hogy melyik ügyintézőhöz, továbbkapcsolások nélkül el tudják érni az ügyintézőt. Főként azokban az esetekben, ha újrachívás szükséges, nagyon hasznos, hogy nem kell újra a központi számot tárcsázni, hanem közvetlenül tudnak beszélni a Hivatal dolgozóival és így csökken a várakozási idő és a továbbkapcsolások száma.

2.7. 1H – Az Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe

A létrehozott eredménytermék bemutatása

Az önkormányzati és a hivatali dolgozók rendszeresen ellátogatnak az általuk felügyelt intézményekbe. Főként az osztályvezetők jól ismerik az intézmények működését, az ott dolgozó személyeket. Rendszeresen szerveznek közös programokat, ami által még jobban és kötetlen formában tudják megismerni egymást. Ez hozzájárul ahhoz, hogy később mind a kommunikáció, mind a kooperáció hatékonyabban működjön.

Az intézményeket is érintő témával foglalkozó bizottsági ülésekre az intézmények vezetői is meghívást kapnak, és rendszeresen részt vesznek. A bizalom és a jó kapcsolat, valamint a szakmai hozzáértés szempontjából fontos, hogy közösen beszéljék meg az ülések napirendi pontjait és együtt jussanak konszenzusra.

A teljesítményértékelő rendszer részeként a polgármester minden évben az intézményeket is értékeli. Ez egyrészt motiváló tényezőként is hat az intézményekre az eredményes működést tekintve, másrészt megerősíti a Hivatal és az intézmények kapcsolatát.

A Dokumentumtár egy olyan kategorizált adattár, ami biztosítja az intézményeknek, hogy minden számukra releváns információ elérhető legyen. Egyéni jelszóval rendelkeznek az intézményvezetők, ezáltal testreszabott, védett felületen történik a tájékoztatás. Osztályonként ki van jelölve egy-egy kolléga, akinek a munkaköréhez tartozik, hogy figyelje a Dokumentumtár szakterületéhez tartozó részének aktualitását. Ezáltal valósulhat meg, hogy a rajta található adatok mindig naprakészek.

A Dokumentumtárra feltöltött és karbantartott adatok egy külső szervezet segítségével szinkronizálódik a kozadat.hu oldalra. Az adatok folyamatos frissítése és karbantartása miatt célszerű, hogy egy helyen tárolják az információkat.

Ameddig a gyámhivatal Önkormányzati felügyelet alá tartozott, addig a két intézmény között VPN-rendszer működött, az adatforgalmat ezen keresztül bonyolították. A gyámhivatal az átszervezések után a Járási Hivatalhoz került. A VPN-rendszer rendelkezésre áll, a technológiát használhatnák az iskolák és az óvodákkal történő kapcsolattartáshoz, de a gyakorlat azt mutatja, hogy a Dokumentumtár minden igényt kielégít.

Nagy fejlődés tapasztalható az intézmények netes felületen való megjelenésük területén. A település minden iskolája és óvodája, valamint több egészségügyi és szociális intézménye rendelkezik már saját honlappal. A honlapok minden fontosabb információt tartalmaznak, rendszeresen karban vannak tartva és többsége a design tekintetében is nagyon impozáns.

Az intézmények nem rendelkeznek professzionális pályázatírási képességekkel, így az Önkormányzatnak indokolt támogatást nyújtania, hogy minél hatékonyabb módon tudjanak a pályázati forrásokkal élni. A Vecsési Városház-pályázat-fejlesztő Nonprofit Kft. segédkezik az

Önkormányzatnak és az általa felügyelt intézményeknek a pályázatok megírásában és a projektmenedzsmentben. Az egyszerűbb pályázatok esetében a gyakorlottabb intézményvezetők és munkatársaik már több esetben önállóan is sikeresen pályáztak. Az elmúlt 6 év alatt tehát az intézmények maguk is sokat fejlődtek ezen a területen és az Önkormányzat is megadta számukra a megfelelő segítséget a Vecsési Városcsopont-fejlesztő Nonprofit Kft. által.

5 évvel ezelőtt problémát jelentett az intézményeknél a készpénzkezelés, ami kihatott arra, hogy a pénztár nyitva tartás és a számlaleadás nem mindig történt zökkenőmentesen. Több intézkedés keretében amennyire csak lehetett, visszaszorították a készpénzhasználatot. Lehetőség van előleg felvételére, minimális készpénz keretet kapnak az intézmények és meghatározott, külön pénztár nyitva tartás van részükre így most már nem jelentkezik a korábbi ÁROP projekt végrehajtásakor meglévő fennakadások ezen a területen.

Nehézkesen működött a kézbesítés a korábbi szervezetfejlesztés időszakában. Az eltelt időszak alatt 2-ről 3 főre nőtt a kézbesítők száma a Hivatalban. Továbbá közmunkásokat alkalmaznak a nem névre szóló, minden lakost érintő postaládás (pl. tájékoztatók) kézbesítésre. Az intézmények általában valamelyik fizikai munkát végző dolgozójukat (pl. portás, takarító személyzet) kérik meg a levelek eljuttatására.

Az Önkormányzat költségvetésében rendelkezésre áll pénzügyi tartalék. Ha az egyes intézményeknél év közben merülnek fel előre nem látható, indokolt kiadások, vagy esetleg kialakulnak olyan kezdeményezések, amelyek támogatása indokolt lehet, akkor lehetőség van a tartalékból kérvényezni ehhez fedezetet. A kérvényeket elbírálják az Önkormányzatnál, és ha indokoltnak tartják, akkor rendelkezésre bocsátják a szükséges támogatást. A rugalmasabb kezelés érdekében nem határozzák meg előre, hogy a tartalék mekkora részét használhatják fel az intézmények.

Az Önkormányzat a korábbi ÁROP keretében létrejött tanulmányt követően felülvizsgálta az intézmények önállóságának mértékét, illetve áttekintette, hogy lehetne-e nagyobb önállóságot adni részükre. A Vecsési Egészségügyi Szolgálatnál megvoltak azok a feltételek – gazdasági és üzemeltetési szakértelem, megfelelő kapacitás – amelyek lehetővé tették, hogy az intézmény függetlenebb legyen az Önkormányzattól. A többi intézmény csak részben önálló, a Polgármesteri Hivatal pénzügyi és üzemeltetési osztálya felügyelet alatt áll.

2.8. 11 – A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet-átalakítási programok kidolgozása

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A szakértői tanulmány szerint az Önkormányzatnak az alábbiak szerint hosszútávon elérendő céljának kell lennie a költséghatékony és eredményes működés:

- olyan gondolkodásmód kialakítása, hogy ne a hibák folyamatos ellenőrzésén és javításán, hanem azok megelőzésén legyen a fő hangsúly, ezenkívül fontos látni, hogy a hibákból tanulhat egy szervezet, ezért elemezni szükséges őket és megkeresni a probléma forrását, valamint azt a szervezeti gyengeséget, amin változtatva előre tud lépni az Önkormányzat,
- tudatos javaslattételi kultúrát kell kialakítani, hogy minden munkatárs egy jól bevált módszerrel keresztül elmondhassa véleményét, érzékeltetni kell a kollégákkal, hogy a javaslattétel nem csak egy lehetőség, hanem kötelessége minden szervezeti tagnak, hiszen ezáltal lehet többféle látásmód alapján megfelelő módon és irányba fejleszteni az Önkormányzatot,
- további cél a korszerű gyakorlat szemléletének kialakítása, amely magában foglalja, hogy mindig a jobbításra törekszünk, a folyamatos fejlődés a kulcsmotívuma ennek a szemléletnek, a szervezet minden egyes tagjának is érezni kell késztetést arra, hogy egyre jobban és jobban végezze a munkáját.
- a „szakmai hozzáértés diktatúrájára” épített delegáló döntéshozatali rendszer kialakítása által mindig az a személy foglalkozzon egy adott ügygel, aki tényleg kompetens a témában. A vezető nem tud irányítani minden folyamatot, nem is az a dolga. A munkatársaknak kell nagyobb felelősséget – és önállóságot – vállalniuk,
- elektronikus tudástár létrehozása, amelyben szerepelnek a szervezetben használt dokumentumok, a már bevált gyakorlatok és az ötletek,
- meg kell határozni, hogy milyen mérőszámok relevánsak a szervezeten belül a teljesítménymérésre, utána ezekkel a mérőszámokkal műszerfalat kell készíteni, majd bevezetni,
- a szervezeten belül transzparenssé kell tenni a költségeket, különös tekintettel a fénymásolás és a nyomtatás árára.

A szakértői tanácsok nagy része koncepcionális vagy olyan gondolkodásmódot tartalmaz, amelynek a kialakítása – ahogyan maga a tanácsadó is fogalmazott – hosszútávon kell, hogy megvalósuljon, hiszen másképpen nem is tud, azonban elmondható, hogy mindegyik területen az elmúlt hat év alatt nagymértékű fejlődést mutatott az Önkormányzat.

- A problémák felmerülésekor, mielőtt még a hiba (például határidőcsúszás) bekövetkezne, már a nyílt kommunikáció révén tudják jelezni a kollégák a nehézséget az osztályvezetőnek. Ekkor közösen tudnak megoldást találni arra, hogyan lehetne megelőzni a hibát például kapacitás bevonással vagy más eszközökkel. Ez a rendszer jól működik, így nagyon ritkán válik elkerülhetetlenné a hiba.

- Mint korábban már szó esett róla, a kollégáknak lehetőségük van az értekezleteken bármelyik témánál véleményüket kifejezni, vagy akár napirendi pontot javasolni. Ha osztályszinten nem megvalósítható egy jó ötlet, akkor az osztályvezető a heti vezetői értekezletre magával viszi a javaslatot. Minden alulról jövő felvetést ugyanolyan komolysággal kezelnek, mint más ajánlást.
- Az előző két pont, a hibák megelőzésére törekvés szemlélete és az, hogy lehetőségük is van a folyamatok javítására javaslatot tenni a kollégáknak hozzájárul ahhoz, hogy a folyamatos fejlődés mindenki egyéni értékévé váljon.
- A döntések delegálása nagyobb méretekben is megvalósult például azáltal, hogy a vecsési szakrendelő teljes önállóságot kapott. Az Önkormányzaton belül pedig egy döntés vagy megállapodás-kötés előtt a jegyző kikéri az adott ügygel kapcsolatos osztályvezető(k) vagy szakmai felelős(ök) véleményét és utána hagyja jóvá az ügyet, ügyiratot.
- A hálózati szerveren lévő közös mappában tárolt adatok által megvalósult az elektronikus tudástár, melyen megtalálhatóak az aktuális dokumentumok, formanyomtatványok, kimutatások, különböző szabályzatok, amik elősegítik a hivatal munkatársainak a „jó gyakorlat” alkalmazását is.
- A szervezetben főként az ügyintézők teljesítményét mérik folyamatosan. Az iktatórendszer alkalmas arra, hogy kinyerjenek olyan releváns mérőszámokat belőle, mint az elintézett ügyek száma vagy a határidők tartása vagy átlépése. A Hivatal dolgozóinak teljesítményértékelése összhangban van ezekkel a mutatókkal.
- A korábban említett közös szerveren megtalálhatók a költségek, az osztályvezetők pedig külön is kapnak tájékoztatást róla. A fénymásolás és a nyomtatás költségét alaposan megvizsgálták, meghatározták, külön tájékoztatást is kaptak ezzel kapcsolatban a munkatársak. Az elemzés eredményeként nagy teljesítményű fénymásolókon történik a nyomtatás is költséghatékonysági szempontok miatt, valamint továbbra is – amennyire a jogszabályok és a felsőbb szervek engedik - próbálják visszaszorítani a Polgármesteri Hivatal dolgozói ezeket a költségeket.

2.9. 1J – A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A szakértő 5 állomásból álló konkrét lépéssorozatot határozott meg annak érdekében, hogy sikeres és hatékony legyen az eredményességet mérő mutatószámok bevezetése. Minden egyes lépés a szervezet egészére vonatkozik.

1. Mérőszámok meghatározása: össze kell gyűjteni azokat a mérőszámokat, amelyek relevánsak.
2. Szemléletformálás: a kollégáknak meg kell ismerniük a mérések okát és célját.
3. Az elvárt eredmények meghatározása: Meg kell határozni a céltartományt, ahol a mutatószámoknak lenniük kell, transzparenssé kell tenni, hogy milyen folyamatok vezetnek a cél eléréséhez.
4. Műszerfal kialakítása: lehetőleg elektronikus rendszer kialakítása, amely lehetővé teszi az értékek folyamatos mérését és ellenőrzését.
5. Rendszeres értékelések: a mérőszámok folyamatos figyelése, majd az eredmények alapján visszajelzés a munkatársaknak.

A szervezet teljesítményének és a közszolgáltatások eredményessége érdekében egy mérő- és mutatószámrendszert vezetett be az Önkormányzat. A fenti akciósorozat tanácsát megfogadva az alábbi lépésekkel történt a rendszer bevezetése:

1. Meghatározták, hogy melyek a fontos mérőszámok, mint például az elintézt és elintézetlen ügyek száma, a határidő túllépések száma és a késések hossza.
2. A kollégákban tudatosítva lett, hogy az ügyintézés folyamatának fejlesztésére szolgál a mérőrendszer, nem az az elsődleges célja, hogy a büntetés alapja legyen.
3. Meghatározták a célértékeket, illetve adtak egy tűréshatárt, amin belül még megfelelőnek tartják az eredményt. Ezek az értékek és a hozzájuk tartozó sávok mutatószámokként eltérőek.
4. Bevezetésre került az elektronikus iktatórendszer, amelyből jól láthatóak többek közt a folyamatok, az ügyek státusza, valamint a késések.
5. A kollégák értékelése negyedévente történik. Ennek alapja a mérőszámrendszerből származó kimutatások és az ügyfelektől kapott visszajelzések.

Érdemes kitérni arra, hogy az iktatórendszerből az adatok mind egyéni, mind osztályszinten kinyerhetők, ami megkönnyíti az értékelést. Lehetővé teszi, hogy a munkatársakat az adott osztályon dolgozó kollégáival összehasonlítva kapjon egyéni értékelést. Valamint az osztályvezetők is könnyebben képet nyerhetnek a szervezeti egységük összteljesítményéről. A mérőszámrendszer bevezetése tehát sikeresen és a tanácsadói javaslatoknak megfelelően zajlott, a rendszert azóta is aktívan használják.

2.10. 21K – Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetésével kapcsolatos szakértői javaslatokat kétféle lehet bontani. Egyrészt vannak szemléletformálással, kommunikációval kapcsolatos akciótervek, másrészt ezeket támogató informatikai megoldások.

Az Önkormányzat dolgozóinak interakcióit és a gondolkodásmódjukat az alábbiak szerint lehet fejleszteni a 2008-ban elkészült tanulmány alapján:

- Egyértelműsíteni az adott munkakörhöz tartozó folyamatokat és célokat, valamint rögzíteni, hogy a teljesítménymérés milyen mutatószámok alapján történik.
- A munkafolyamathoz terveket és műszerfalat készíteni, hogy jól láthatók legyenek a célok eléréséhez vezető utak és a kontrollpontok.
- A munkavégzés során előforduló hibákat elemezni, okukat feltárni, és utána hatékonysági megbeszélések tartásával kezelni, a jövőre nézve pedig megelőzni.
- Olyan belső ügyfél-elégedettségi elemzéseket készíteni, ahol a munkatársak lehetőséget kapnak arra, hogy egymásnak visszajelezzenek.
- Cél a külső ügyfelek elégedettségének, véleményének megismerése az Önkormányzat munkáját illetően.
- Értékelő megbeszélések révén a vezetők és a beosztottak közötti kommunikáció javítása.
- Meghatározott időközönként helyzetelemzés, SWOT-elemzés készítése, közösségi gondolkodás megteremtése, majd a cselekvési tervek összegyűjtése.
- Szervezetfejlesztési nap keretében a kommunikáció nyíltságának megőrzése, illetve fejlesztése.

A fenti pontok szinte maradéktalanul megvalósultak az elmúlt hat évben. Minden munkatárs rendelkezik részletes munkaköri leírással, amely alapján látja a helyét a szervezetben. A ISO minőségirányítási rendszer ismerteti a folyamatokat, amelyekben mindenki – akár a munkaköri leírás alapján – számára világos a helye. Az iktatórendszer – amely műszerfalként működik - személyre van szabva, a munkatársak látják a rájuk váró feladatokat, tudják, hogy milyen szempontok alapján vannak értékelve az elvégzett ügyek.

Rendszeresen készülnek ügyfél-elégedettségi felmérések. Ezeket a kérdőíveket akár elektronikusan, akár a Hivatalban papíralapon is kitölthetik az ügyfelek. Osztályokra lebontva vizsgálja mind az ügyintézőkhöz, mind a folyamatokhoz viszonyulását a lakosoknak.

Hetente tartanak értekezletet az osztályok és az osztályvezetők. Itt lehetőség nyílik arra, hogy a munkatársak visszajelezzenek egymásnak, valamint az osztályvezetőnek bármilyen üggyel kapcsolatban. Az utóbbi években egyre bátrabban használják a kollégák a javaslatlétet lehetőségét. Félévente minden munkatárssal elbeszélget az osztályvezető személyesen is, ekkor egy egyénre szabott értékelésre is lehetőség van.

Évente tartanak apparátusi értékelést, ahol nem csak az elért eredményeket, hanem a fejlesztendő területeket és a közös jövőképet is megtárgyalják.

Kötetlenebb formájú kommunikációra ad lehetőséget minden évben a Szervezetfejlesztési nap, amikor egy közös program keretében fejleszti az Önkormányzat a csapatmunkát, ami később zökkenő mentesebbé teszi a kollegák interakcióit.

A teljesítménymérés és értékelés informatikai támogatása a tanácsadói javaslatok alapján a következő területeken fejlődött:

- Egységes levelezési rendszer került bevezetésre. Ezáltal elkülönül a magán és a hivatalos témájú levelezés.
- Az Önkormányzat dolgozói egységes e-mail címmel rendelkeznek.
- A munkatársak a közös szerver használatával hozzáférnek a szervezeten belül mindenki számára publikus nyilvántartásokhoz, dokumentációkhoz, statisztikákhoz.
- Belső üzenő fal működik a gyorsabb tájékoztatás érdekében.
- A munkatársak a mobiltelefonjukra értesítést kapnak, ha a belső e-mail címükre üzenet érkezik. A kapott információk külső számítógépről is elérhetők.
- Interneten keresztül történő közvélemény-kutatás valósult meg a honlapon keresztül. Így már nincs szükség az adatok rögzítésére és összesítésére, csak az elemzésükre.

2.11. 1L – A projektszemlélet megerősítése

A létrehozott eredménytermék bemutatása

2008-ban a tanácsadó által készített tanulmány több fejlesztési pontot is kihangsúlyozott, aminek a megvalósulása hozzájárul ahhoz, hogy a projektszemlélet megerősödjön az Önkormányzatnál. Több olyan javaslat ki lett hangsúlyozva, amelyek más részcélok teljesüléséhez is hozzájárulnak. Ez természetes, hiszen fejlett szervezeti gondolkodás és struktúra szükséges a projektek hatékony megvalósulásához, és minden más rész cél is egy jól működő Önkormányzat megvalósulásához járul hozzá.

Az alábbi területeket adott javaslatokat a szakértő:

- Alapvető célkitűzés, hogy a magfolyamat, azaz az ügyfelfolyamat és a saját folyamatának viszonyát minden munkatárs lássa. Tudatosítani kell a kollégákban, hogyan járulhatnak hozzá az ügyfél-elégedettséghez.
- Az eltérések korai felismerése, megelőzése legyen a cél, ne az utólagos kezelés. A gyengeségeket vizsgálják meg és megszüntetésének lehetséges módjaira készítsenek akciótervet.
- Közös dokumentum tároló létrehozása annak érdekében, hogy az információkat a munkatársak önállóan el tudják érni, ne kelljen telefonálgatniuk és mások munkáját félbeszakítaniuk.
- Projekt- vagy vállalatirányító szoftver beszerzése és alkalmazása.
- Műszerfal készítése, hogy az összetettebb folyamatokat és azok mérőszámait egy rendszerben lehessen látni, így hozzájárulunk a kulcstényezők és a folyamatok érhetőségéhez és átláthatóságához.

- Költségek folyamatos vizsgálata olyan szempontból, hogy egyes feladatok elvégzéséhez szükséges kiadások miből fakadnak.

Az Önkormányzat minőségirányítási rendszere leírja és szabályozza a folyamatokat. A munkaköri leírásokon keresztül egyénileg lebontva is látható, hogy ki milyen módon kapcsolódik az egyes folyamatokhoz és hogyan járulhat hozzá az ügyfelek elégedettségéhez.

Évente készít az Önkormányzat papíralapú és elektronikus elégedettségi felmérést. Itt osztályokra lebontva láthatóak az eredmények, ami még jobban pontosítja, hogy hol vannak a kritikus területek.

Vezetői vizsgálat keretében folyamatosan figyelik az eltéréseket. Ha a munkatársak maguk is előre látják, hogy a hiba be fog következni, akkor már megelőző intézkedéseket kérhetnek a vezetőktől. Rendszeres időközönként megvizsgálják a felmerült problémák okait és tartós megoldást keresnek.

A Polgármesteri Hivatal ún. Dokumentumtára egy külső szervezet által üzemeltetett alkalmazás, melyet a cég tart karban és frissít. A Polgármesteri Hivatal munkatársainak feladata, hogy mindig friss információk, tartalmak álljanak a jogosultsággal rendelkező felhasználók rendelkezésére...

A jelenleg végrehajtás alatt álló ÁROP szervezetfejlesztési projektben zajlik a Vezetői Információs Rendszer bevezetése.

A magfolyamat, az ügyintézés mérőszámai jól meg vannak határozva, mint a teljesítményértékelési fejezetben részletesen be is lett mutatva. A műszerfal mindenki számára elérhető és érthető, így egymás feladatait szükség – például szabadság – esetén át tudják venni.

2.12. 2B – Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A költségvetési területen tett javaslatokkal kapcsolatosan fontos előzetesen kiemelni, hogy az önkormányzatok gazdálkodására, költségvetési tervezésére vonatkozó előírások és az önkormányzati szervezeti felépítés jelentősen megváltozott a korábbi ÁROP szervezetfejlesztés óta eltelt időszakban.

A gazdálkodásra vonatkozó szabályzatokat – a szervezeti működésre vonatkozó egyéb szabályzatokkal együtt – az Önkormányzat felülvizsgálta, módosította, új dokumentumokat alkotott meg, így lehetőség nyílt a változtatások, módosítások beépítésére.

A hosszabb távú, stratégiai jellegű alapelveket a középtávú gazdaságfejlesztési stratégia tartalmazza, amelynek esetében szintén elmondható – ezzel a szakértői javaslat megvalósítása is megtörtént – hogy az Önkormányzat felülvizsgálta, módosította.

A szakértői javaslatok szerint indokolt a többéves gazdasági hatással rendelkező elemek bemutatása. A költségvetési rendelet és mellékletei a hosszabb lebonyolítási idejű projekteknel több évre vonatkozóan tartalmazzák a gazdasági adatokat, forrásigényeket (pl. felújítások, hitelprogramok, kötvénykibocsátások, uniós társfinanszírozású projektek).

Több javaslat tartalmazza a külső források bemutatásának, leírásának szükségét. A javaslatnak megfelelő információk, adatok a költségvetésre vonatkozó előírásokban, az elfogadott rendeletben szerepelnek, a bevételek és a kiadások között egyaránt feltüntetése kerülnek a külső finanszírozási elemek (pl. hitel és kölcsöntörlesztés államháztartáson kívülre, kölcsönfelvétel államháztartáson kívülről). A vonatkozó jogszabályok ezen elemek költségvetésben szerepeltetését előírják, így a javaslatban foglaltak teljesítése ebből a szempontból is biztosított.

A vagyongazdálkodás területét több stratégiai dokumentum és rendelet szabályozza (többek között Gazdaságfejlesztési stratégia, Költségvetési rendelet, Felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének szabályzata, Eszközök és források értékelési szabályzata), így a vagyongazdálkodás szabályozására és koncepcionális megalapozására irányuló javaslat szintén megvalósult.

A szakértők javasolták a vezetői modulok bevezetését, az informatikai támogatás növelését, ez a javaslat a jelenleg folyó ÁROP szervezetfejlesztési projekt részeként megvalósul, a rendszer bevezetésre kerül (a tevékenység 6. fejlesztési elemként jelent meg a pályázatban).

2.13. 2D – A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A költségvetés készítési és elfogadási folyamatával kapcsolatosan - hasonlóan az előző pontban írottakhoz - elmondható, hogy a jogszabályi környezet és az eljárási rend időközben jelentősen átalakult, megváltozott, ezért szükséges volt a vonatkozó rendeletek, szabályzatok átdolgozása, módosítása.

A korábbi ÁROP projektben tett szakértői javaslatokkal kapcsolatosan az Önkormányzat az alábbi intézkedéseket, lépéseket tette.

A lakosság igényeit az Önkormányzat rendszeresen felméri, ez több módon is megtörténik, az igények megjelenhetnek a gazdálkodási feladatok ellátása során:

- véleményfelmérés önkormányzati kezdeményezésre, saját hatáskörben,
- ötletláda alkalmazás a honlapon, amelyen keresztül a helyiek jelezhetik igényeiket, problémáikat,
- a jelenlegi végrehajtás alatt álló ÁROP projekt keretében szintén készül elégedettség-mérés,
- az Önkormányzat hivatali tevékenysége során igénybe vehető fórumok (zöld szám, hivatali munkatársak megkeresésének lehetőségei, fogadóórák).

A feladat – és intézményi struktúra áttekintése, átalakítása az elmúlt években megtörtént, az önkormányzatok tevékenységi körében bekövetkezett változások szükségessé tették a rendszer átgondolását. Ennek keretében felülvizsgálták az alapító okiratokat, a jogszabályi előírásoknak megfelelően módosításra kerültek.

A jelenlegi ÁROP szervezetfejlesztési projekt több fejlesztési elemében szintén szerepel az intézményrendszer működésének vizsgálata, így a korábban már átvizsgált és módosított rendszer további fejlesztése, hatékonyság-növelése megtörténik.

A szakértői dokumentumban szerepelnek a hitelfelvétellel illetve a befektetési jellegű tevékenységekre vonatkozó javaslatok, amelyek szerint ezen területek jobb dokumentálása, szabályozása indokolt. A hitelekkel kapcsolatos adatok megjelennek az Önkormányzat költségvetésére vonatkozó rendeletekben, dokumentumokban.

A szakértői javaslatoknak megfelelően az Önkormányzat a vagyongazdálkodást eljárásrendjeiben szabályozza, az éves vagyongazdálkodásra vonatkozó elemeket a költségvetési dokumentumok tartalmazzák.

Az informatikai támogatás fejlesztése ezen elemnél is megjelenik, a fejlesztése a jelenleg folyó ÁROP szervezetfejlesztési projekt részeként megvalósul, a vezetői információs rendszer bevezetésre kerül.

2.14. 2F – Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A közbeszerzési eljárásokkal kapcsolatosan a szakértők elsősorban a közbeszerzések eljárási szabályaira, a beszerzések lebonyolításában részt vevő személyek képzettségére, a beszerzések szervezeti rendszerére, megoldásaira tettek javaslatot.

A legfontosabb javaslati elemek az alábbiak voltak:

- a kiemelten fontos beszerzések esetében célszerű egy részletes, a törvényben nem szereplő feltételeket is tartalmazó tervezetet készíteni,
- zöld közbeszerzési stratégia kialakítása, a zöld szempontok érvényesítése az eljárásokban, környezetvédelmi ismeretekkel rendelkező szakértő segítsége az eljárásnál,
- az eljárások ütemezése év elején, a határidő rövidítésre lehetőséget adó előzetes összesített tájékoztató közzététele,
- az eljárásba beszerzési, jogi, pénzügyi szakértelemmel rendelkező személy bevonása, megfelelőségükről írásbeli nyilatkozat megtétele,
- közbeszerzési ismeretek megszerzésének lehetővé tétele egyes munkatársak számára,
- nagyszámú közösségi értékhatárt meghaladó beszerzés esetén keret-megállapodásos eljárás alkalmazása,
- a Közbeszerzési Szabályzatban a „rendkívüli” helyzetekben alkalmazandó eljárásmenetről rendelkezés,

- a honlapon történő közzétételi kötelezettség teljesítéséért felelős személy kijelölése,
- az ajánlatkérő a végső ajánlatok benyújtására adjon meg egy ajánlattételi határidőt, és az ajánlatokat nyilvánosan bontsa,
- a részekre osztás lehetőségének vizsgálatát minden esetben írásban dokumentálni kell, és indokolni, ha a rész ajánlattételt az ajánlatkérő nem látja megoldhatónak,
- a közbeszerzési dokumentációban szerepeljen olyan lista, amely az ajánlattevők által benyújtandó dokumentumok felsorolását tartalmazza,
- az eredményhirdetésen nyilatkozat aláírása a nyertessel, hogy a kizáró okok igazolására történő felhívás megtörtént, jegyzőkönyv készítése az ott elhangzottokról,
- az ajánlatkérő kérjen külön nyilatkozatot arra vonatkozóan, hogy fennáll-e a felek között a PTK szerinti többségi befolyás, és ha igen, annak melyik esete. Amennyiben a felek között nincs ilyen kapcsolat, az igazolásként a törvény által előírt megállapodás tartalmát is előre határozza meg,
- a nyertes ajánlattevőnek/ajánlattevőknek legalább a közbeszerzés értékének 50 %-át saját maguk kell, hogy teljesítsék, az ajánlatkérő nyilatkoztassa az ajánlattevőket erre vonatkozóan,
- minél hamarabb indokolt megkezdeni a felkészülést az elektronikus eljárások lefolytatására.

Bármilyen közbeszerzésre vonatkozó szabályozásnál szem előtt kell tartani, hogy a közbeszerzési folyamatokat törvényi szinten szabályozzák, a vonatkozó jogszabályok szigorú, részletes kereteket adnak, attól eltérni nem lehetséges és szakmai szempontból sem indokolt. A jogszabályi környezet ezen felül rendszeresen változik, a korábbi ÁROP szervezetfejlesztés projekt és ennek megfelelően a szakértői javaslatok megtétele óta eltelt időszakban számos esetben változott, pl. 2011-ben az Országgyűlés új közbeszerzési törvényt fogadott el.

A közbeszerzésre vonatkozó szabályozás, előírások érvényesítése érdekében az Önkormányzat rendelkezik közbeszerzési szabályzattal, illetve közbeszerzési szakértőt is megbízott.

A szabályzat a hatályos előírásoknak megfelelően tartalmazza az eljárásrendet, a korábbi, eljárásrendre vonatkozó, a jogszabályokból eredő feltétele ennek megfelelően időközben módosultak. A közbeszerzések során az Önkormányzat a szakmai és egyéb feltételek előírásánál a szükséges szempontokat alkalmazza, a beszerzés tárgyától függően.

A fenti felsorolásban szereplő, jogszabályokon, törvényi előírásokon alapuló eljárásrendi javaslatokat a közbeszerzési szabályzat összességében kezeli, így azon javaslatok értékelése indokolt különállóan, amelyek ettől eltérő területre vonatkoznak.

A szakértői javaslatnak megfelelően az Önkormányzat 3 munkatársa részt vett közbeszerzési képzésen, megszerezve a szükséges tudást.

Az Önkormányzatnál nincsenek közösségi értékhatárt meghaladó beszerzések, így a vonatkozó szakértői javaslat nem releváns, nem alkalmazható.

A szabályzat szerint I/5. pontja szerint a közbeszerzési eljárás során minden cselekményt, intézkedést írásban kell dokumentálni, ez az írásbeli dokumentálásra vonatkozó javaslatokat megfelelően kezeli.

A beszerzési szempontokra tett javaslatok esetében (zöld szempontok, teljesítési feltétel, egyéb szakmai szempontok) a szabályzat V/5. pontja egyértelműen tartalmazza, hogy a Közbeszerzési Munkacsoport feladata az alkalmassági és bírálati szempontok meghatározása – így a szakértői javaslatban szereplő szempontok érvényesítése, amennyiben a beszerzés tárgya ezt indokolja, megvalósítható.

Az elektronikus beszerzés bevezetésére vonatkozó tevékenységek, lépések megtétele a jogszabályi környezet és a központi intézkedések függvénye elsősorban (milyen formában és mikor vezethetők be ezen intézkedések), így ez a javaslat hosszabb távon, a külső környezet adta lehetőségek és elvárt igények alapján értelmezhető.

2.15. 2G – Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A szakértői dokumentumok részeként az Önkormányzat számára javaslatok készültek a környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetéséhez. A szakértők fejlesztési javaslatai a zöld közbeszerzést összességében teljes, önálló rendszerként értelmezték, ennek megfelelően javaslatokat tettek a beszerzési folyamat teljes egészére:

- projektbizottság felállítása, ezen belül javaslat a tagokra: a bizottság vezetője a jegyző, a Közbeszerzési Bizottság egy tagja, a Közbeszerzési Munkacsoport egy tagja, a környezetvédelmi referens, az önkormányzati intézmények képviselője, a környezetbarát beszerzésben járatos külső szakértő,
- környezetbarát közbeszerzési politika elfogadása,
- környezetbarát beszerzési politika megvalósítási eszközei: felelősségi rend meghatározása, a környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos eljárások kidolgozása, környezetbarát beszerzési irányelvek elkészítése, képzések, tanfolyamok lebonyolítása, megfelelő körülmények esetén külső segítség (tanácsadó) bevonása, más önkormányzatokkal való együttműködés (tapasztalatcsere, közös beszerzés),
- felelősségi körök meghatározása,
- környezetbarát közbeszerzéssel kapcsolatos eljárási szabályok kidolgozása,
- az érdekeltek tájékoztatása,
- saját adatbázist létrehozása a környezetbarát közbeszerzéshez kapcsolódó adatokból (termékek megnevezése, környezetbarát tulajdonság, gyártó cég, ár, szerződő partnerek).

A zöld közbeszerzési gyakorlatra vonatkozó javaslatok alkalmazhatóságát alapvetően befolyásolta, hogy a szakértők önálló, az általános közbeszerzési folyamattal párhuzamos rendszerként fogalmazták meg a működési feltételeket. Azonban a közbeszerzésre vonatkozó

jogi szabályozás szigorú feltételrendszert jelent, amelynél nincsen lehetőség az eltérésre, a külön szempontok alkalmazásának, ezek beépítésére szűk tér áll rendelkezésre.

A fenti javaslatok bevezethetőségénél azok erőforrás és időigényét is figyelembe kell venni, külön párhuzamos testületek működtetése, eljárásrendek érvényesítése pótlólagos erőforrások használatát feltételezi.

A fentiek figyelembevételével az Önkormányzat a javaslatoktól eltérően, az általános közbeszerzési eljárásrend keretében kívánja érvényesíteni a zöld beszerzési szempontokat azon beszerzések esetében ahol ennek tárgya ezt indokolja.

A különböző támogatott projektek, pályázatok esetében általában már a kiírás tartalmazza a zöld szempontok megjelenítésének kötelezettségét, így a nagyobb beruházásoknál nem csak indokolt, hanem kötelező ezen feltételek érvényesítése – az Önkormányzat ezeket érvényesíti a megvalósítás során.

2.16. 2H – Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A szakértői javaslatok elsősorban a belső kontroll, a belső ellenőrzés fejlesztésére vonatkoztak. A legfontosabb szempontok az alábbiak voltak:

- a kockázatos pontok, tényezők felmérése, elemzése,
- a szabálytalanságokra, kockázatokra vonatkozó eljárásrendek, kézikönyvek megalkotása, kidolgozása,
- az éves és stratégiai ellenőrzés frissítése, fejlesztése,
- a költségvetési folyamatok, a kiadások követésének fejlesztése.

A szakértők konkrét javaslatot tettek az ellenőrzési-kontroll folyamatokat támogató BETTI informatikai rendszer bevezetésére.

A javaslatok értékelésénél kiemelendő, kiemelni, hogy a pénzügyi, költségvetési ellenőrzésre vonatkozó szabályrendszer a korábbi ÁROP projekt lezárása óta folyamatosan fejlődött, változott.

Új törvények, kormányrendeletek szabályozzák a területet (pl. 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről), amelyek a

korábbi, hasonló szabályozási dokumentumokat továbbfejlesztették, kiegészítették, erősebb kontrollt, erősebb módszertani támogatást megvalósítva.

A szabályozási környezet mellett a központi államigazgatási szervek jelentős lépéseket tettek a módszertani támogatás érdekében, a Nemzetgazdasági Minisztérium által közzétett útmutatók, szakmai anyagok, minták jelentős mértékben támogatják a belső kontrollok megfelelő minőségű megvalósítását.¹

A fentiek, tekintettel a jogszabályi előírásokra, meg kell jelenjenek az Önkormányzat működésében is, tehát a szakértői javaslatok jelentős része jogszabályi előírás alapján kell, hogy megvalósuljon.

Az Önkormányzat ennek megfelelően a kontrollok megvalósítása érdekében az alábbi lépéseket, intézkedéseket hajtotta végre:

- a jogszabályi előírásoknak megfelelően a belső ellenőri tevékenység megvalósítása, ennek végrehajtásához szükséges dokumentumok elfogadása (belső ellenőrzési kézikönyv, belső ellenőrzési terv, ellenőrzési nyomvonal), illetve a belső ellenőri dokumentumok rendszeres felülvizsgálata,
- kockázatkezelési szabályzat megalkotása,
- szabálytalanságok kezelési eljárásrendjének kidolgozása,
- a gazdálkodást ellenőrzi a pénzügyi terület, a belső ellenőr, ezen kívül könyvvizsgáló is ellenőrzi a szabályszerűséget és megfelelőséget.

A szakértői javaslatok között több helyen említésre került, hogy a kapcsolódó dokumentumokat rendszeresen felül kell vizsgálni, valamint illeszteni kell a jogszabályi változásokhoz. Az önkormányzati rendszer jelentős átalakítása természetes módon magával vonta a szervezeti működés, a szervezeti dokumentumok módosítását, illesztését a jogszabályi előírásokhoz, amelyek a felügyeleti szervek iránymutatásai alapján folytak le.

Egyes javaslatok, mint a BETTI rendszer használata illetve az akkori Pénzügyminisztérium által közzétett dokumentumok használata időközben a változások következtében már nem alkalmazható, nem releváns.

A fentiek alapján kijelenthető, hogy a szakértői javaslatokban foglaltak összességében teljesültek, figyelembe véve az aktuális jogszabályi-szervezeti feltételrendszert.

¹ <http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/allamhaztartasi-kontrollok>

2.17. 3A – Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére

A létrehozott eredménytermék bemutatása

A lakossági tájékoztatás egyik alappillére az önkormányzati honlap, amit bizonyít, hogy havonta több, mint 10 000 látogatója van a Vecsés honlapjának. 5 évvel ezelőtt nehezen kezelhető weblappal rendelkezett Vecsés városa, ezért több tanácsadói javaslatot is kaptak arra vonatkozólag, hogyan fejlesszék az internetes felületüket.

Ezeket és saját ötleteiket felhasználva mostanra modern, a kor követelményeinek megfelelő, felhasználóbarát honlapot készített az Önkormányzat.

Felsorolásszerűen vizsgáljuk meg a webes fejlesztéseket:

- Régebben nem volt főoldal menüpont, ami megnehezítette a keresést. Most már jól lehet navigálni a négy fő terület (Önkormányzat, Polgármesteri Hivatal, Községi élet, Turizmus) és az alterületek között. Mivel a négy fő ikon mindig látható, így nem kell hosszasan visszalépegetni a böngészőben, ha teljesen más típusú információkat is szeretnénk megnézni.
- Az eligazodást és a keresést megkönnyíti, hogy van kereső funkció, amely folyamatosan a menüsor alatt látható, így bármikor lehet használni a szabadszavas keresést.
- Korábban a polgármesteri köszöntő nagy helyet foglalt el és egy évvel korábbi dátumot tartalmazott, így nem tűnt aktuálisnak. Jelenleg a polgármesteri köszöntő csak akkor látható, ha azt az almenüt választjuk, és mivel nem tartalmaz évet, időpontot, így nem szükséges a dátum folyamatos frissítése.
- A letölthető űrlapok nem voltak korábban jól strukturált formában megtalálhatók, így nehézkes volt a megfelelő formanyomtatvány elérése. Most a letölthető nyomtatványok elsődlegesen osztályok szerint, majd ügýtípusok szerint vannak rendezve. Megtalálhatóak mind letölthető és kézzel kitölthető, mind elektronikusan kitölthető és utána kinyomtatható formában is.
- A fotók elrendezése szintén sokat fejlődött. A honlap jobb oldalán található banner soron található a galéria, valamint a Polgármesteri Hivatal főmenü alatt. Itt jelenleg két témakörben vannak elhelyezve a képek. A fotók jó minőségűek és aktuálisak.
- A Vecsési Magazin letölthető a honlapról. Ezáltal bárki számára elérhetővé vált, nem csak a helyi lakosság számára, a digitalizált formából származó előnyöket mindenki élvezheti.
- A képviselő testületi ülésekre a meghívó szerepel a honlapon, így mindenki számára láthatóak az ülések időpontjai és témái. Ha a nyílt ülés van, akkor részt is vehetnek rajta az érdeklődők.
- A testületi ülésekről video-összefoglaló megtalálható a honlapon, így akinek nincs lehetősége részt venni rajta, az is kaphat képet az ott elhangzottakról.
- Javaslattal kapott az Önkormányzat, hogy a felügyelete alá tartozó intézmények listája jelenjen meg a honlapon. Az intézkedés megtörtént, szerepelnek az oktatási,

egészségügyi, szociális és kulturális intézmények felsorolása. Az utóbbi kivételével a többi táblázatos formában jelenik, ahol szerepel: az intézmény neve, vezetőjének neve, az intézmény címe, telefonszáma, faxszáma és a weblap címe.

- A weblapon található ötletládán keresztül a lakosság a véleményét, észrevételét is elküldheti.
- Az előző pályázat idején felhívták az Önkormányzat figyelmét arra, hogy a 2005. évi XC. elektronikus információszabadság törvény és a 18/2005. (XII.27.) IHM rendelet alapján az önkormányzat honlapján 59 féle adatot kellett megjeleníteni, amiből Vecsés honlapján csupán 23 kategória szerepelt, 36 hiányzott. A hiányosságokat pótolták, minden törvény által kötelezett adatszolgáltatásnak eleget tesznek. Mivel időközben a szabályozás is változott és a közadattárra is fel kell tölteniük az adatokat folyamatosan frissítve őket, így most már nem jelent az adatszolgáltatás különösebb nehézséget az Önkormányzat számára.

Az intézmények is sokat fejlődtek a webes megjelenés tekintetében. Míg hat évvel korábban sokuknak egyáltalán nem volt honlapja, most már ez ritka kivételnek számít. A minőség területén is tapasztalható az előrehaladás. A honlapok jól strukturáltak, könnyű a megfelelő információkat megtalálni.

A polgármester rendelkezik saját facebook oldallal, amit részben a polgárok tájékoztatására használ fel helyi hírek megosztásával, részben pedig arra, hogy közvetlenül válaszoljon a feltett kérdésekre, megkeresésekre.

A kommunikációs területen a másik látványos előrelépés, hogy kijelöltek egy sajtóügyekkel foglalkozó munkatársat. Bár nincs kifejezetten kommunikációs stratégiájuk, a keretek meg vannak határozva, amiket alkalmazni kell. A sajtóval foglalkozó munkatárs a polgármesterrel és a jegyzővel történő egyeztetés után adhat nyilatkozatot annak érdekében, hogy egységes megjelenése legyen az Önkormányzatnak. Továbbá a megbízott kolléga feladata, hogy a lakosságot érintő változásokat, eseményeket, információkat összefogja és gondoskodik arról, hogy megfelelő módon értesítve legyenek a lakosok.

2013 decemberében készült egy felmérés a helyiek médiafogyasztásával kapcsolatban. Ennek az volt a célja, hogy megvizsgálja, milyen csatornákon keresztül tájékozódnak legtöbbször a lakosok közéleti kérdésekkel kapcsolatban. A vecsési lakosság túlnyomórészt a televízióból és az internetről szerzi információit. A helyi médiumok ismertsége igen magasnak mondható, hiszen a lakosok majdnem kétharmada ismeri a város hivatalos honlapját és több, mint 50 százaléka rendszeres nézője a Vecsési Magazin műsorainak.

Létrehozott az Önkormányzat egy zöld számot, amely jól látható módon el van helyezve a honlapon. Az Önkormányzati zöld számot bűncselekmények észlelésekor, szabálysértés vagy önkormányzati rendeletek megsértésekor hívhatja a lakosság éjjel-nappal. Továbbá a vecsési rendőrkör közvetlen, éjjel-nappal hívható telefonszáma is ugyanitt transzparenssé lett téve ugyanezen a fórumon. Valamint van a vecses.hu honlapon egy közérdekű bejelentések fül, ahol név, cím, telefonszám, helyszín megadásával elektronikusan is tud jelezni a lakosság az Önkormányzatnak szabálysértések esetén.

2.18. 3B – A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa

A létrehozott eredménytermék bemutatása

Vecsésen a civil szervezetek jellemzően a hátrányos helyzetűek (idősek, gyermekek, mozgássérültek, fogyatékkal élők) szociális helyzetét javító, művészeti és német kulturális hagyományokat őrző, valamint sport tevékenységet végeznek. Az iskolák és az óvodák is rendelkeznek saját alapítványokkal további forrásbevonás céljából. Ezeken kívül Vecsés Települési Polgárőr Egyesület működik, amely kapcsolódott az országos Polgárőr Egyesülethez és az elmúlt években több szakmai elismerést is kapott.

Az Önkormányzat meghívót küld a civil szervezeteknek azokra a képviselőbizottsági ülésekre, ahol őket érintő témákkal foglalkoznak. Így lehetőségük van javaslatukat elmondani, valamint élhetnek véleményező szerepükkel.

Az önkormányzati költségvetésből évről évre igényelhetnek támogatást. Minden évben a civil szervezetek elkészítik éves programjukat, leírják mit és hogyan szeretnének megvalósítani. Majd a tervezetük benyújtására pályázhatnak a civilek számára elkülönített összegből. A testület megvizsgálja a benyújtott pályázatokat és dönt a támogatás mértékéről és erről értesítik az egyes szervezeteket.

A civil szervezetek lehetőséget kapnak arra, hogy az önkormányzati honlapon megjelenjenek. A vecses.hu-n a „Közösségi élet” fül alatt megjelennek a művészeti csoportok, sportegyesületek, civil szervezetek és az egyházközségek. A „Civil szervezetek” című felületen olvashatóak információk arra vonatkozólag, hogy milyen módon vehetik fel a kapcsolatot a szervezetek az Önkormányzattal akkor, ha szeretnének megjelenni a honlapon. Több szervezet csak a nevét és a weblap címét tüntette fel, de ez az információ is elég lehet ahhoz, hogy felfigyeljenek rájuk.

A honlapon és a helyi újságban is megjelennek a civil szervezetekről információk, elérhetőségük, adószámuk. A megismertetés hozzájárul ahhoz, hogy a lakosság az adója 1%-át a helyi szervezetek egyikének ajánlja fel. A felajánlott támogatások közvetetten az Önkormányzat feladatait is megkönnyítik, így kevesebb támogatás elegendő a civil szervezeteknek feladataik elvégzéséhez.

Az Önkormányzat lehetőséget biztosít a civil szervezetek számára ahhoz, hogy megismertessék tevékenységüket. A Káposztafesztivál – magát a rendezvényt is korábban az Önkormányzat szervezte, jelenleg pedig az egyik civil szervezet – és más helyi rendezvények alkalmával meghívja a különböző művészeti csoportokat fellépőként.

Az Önkormányzat a vállalkozásokkal jó kapcsolatot ápol. A polgármester Vállalkozói Fórum keretében rendszeresen tájékoztatja a helyi vállalkozásokat arról, hogy milyen beruházásokat tervez a város, mi a rövid- és középtávú gazdasági stratégiája Vecsésnek. A vállalkozások aktívan részt vesznek a város gazdasági életének formálásában. Az Ipartestület elnöke tagja a Képviselő-testület Pénzügyi Bizottságnak. Minden ülésen jelen lehet, véleményezhet, aktívan részt vesz ezáltal a város életében. (Az Ipartestület egy olyan érdekképviselő a helyi vállalkozásoknak, amely segíti a vállalkozások egymás közötti és a hatósággal történő



együttműködését. A szervezet 1912 óta folyamatosan működik és igen nagy tekintéllyel rendelkezik.) Az egyes vállalkozások külön meghívást is kaphatnak az őket érintő témákkal foglalkozó ülésekre. Véleményüket, észrevételeiket rendeletkészítés során figyelembe vehetik.

Azon vállalkozások, amelyek részt vesznek a helyi életben és különböző módon (segítségnyújtással, rendezvények szervezésével) támogatják Vecsést, külön polgármesteri köszönőlevelet kapnak tevékenységükért. Az Önkormányzat elve, hogy nem a befizetett helyi iparüzési adó, hanem a városért tett cselekedeteiért kap külön dicséretet egy-egy vállalkozó.

Évente egyszer a polgármester meghívja a helyi vállalkozásokat közös vacsorára, ahol beszámol arról, hogy mit tudott a város megvalósítani az elmúlt időszakban részben az általuk befizetett adóból, valamint mit tervez a jövőben. Ekkor lehetőség van kötetlenebb légkörben egymás személyes megismerésére, jó kapcsolat kialakítására..

A civil szervezetekhez hasonlóan a helyi vállalkozások is megjelennek a helyi sajtóban (újságban, tévében). Nem csak az ő feladott hirdetések, tájékoztatásaik, hanem a velük készített interjúk által is.



3. A projekt indikátorainak elemzése

A felülvizsgálat részét képezi a projekt megvalósításának mutatószámaira, indikátoraira vonatkozó elemzés, amelynek célja a támogatási szerződés szerint indikátorok teljesítésének bemutatása. Az indikátorok elemzése ennek megfelelően két részből áll: az indikátorok teljesítési formájának bemutatása és annak vizsgálata, hogy az indikátorok teljesítése milyen mértékben történt.

Az indikátorok vizsgálata alapján látható, hogy teljesítésük és igazolásuk megtörtént, a szerződéses kötelezettségek teljesültek. A projekt eredményesen lezárult, a támogató szervezetek elfogadták a kapcsolódó dokumentumokat.

5 indikátort határoztak meg a támogatási szerződésben az alábbiak szerint:

1. A hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya: a Hivatal minden dogozója érintett volt a projekt megvalósulásában. Sokan képzésben is részt vettek, a szervezeti átalakítások pedig mindenkit érintettek.
2. 16 bevont partner szerepel az Önkormányzat vállalásai között, a teljesítés során 16 külső intézményből delegáltak a megvalósult képzésekre munkatársakat.
3. 18 területen vizsgálták felül az eljárásokat. A 18 rész célhoz egy-egy tanulmány is készült.
4. A szervezeten belül hat eljárás átalakítása történt meg:
 - Közbeszerzési eljárások: az érintett szakterületekhez kapcsolódó munkatársak delegálása a közbeszerzési munkacsoportba, a közbeszerzési eljárásoknál a szakterületen dolgozó el tudja mondani a véleményét, releváns információkkal tud szolgálni, támogatva a közbeszerzések sikerességét.
 - GroupWise levelező rendszer használata: a Képviselő- testület és a bizottsági tagok a levelező rendszer által kapnak tájékoztatást arról, hogy a Dokumentumtárba érkeztek meghívók, tájékoztatók, s ezek a kijelölt személyek részére elérhetőek., Ezáltal egységesen, mindenki egyszerre kaphatja meg a meghívókat, ezzel elkerülhető, hogy bárki kimaradjon a meghívottak közül, és mindenki időben értesíthető.
 - Megvalósíthatósági tanulmányok: a fejlesztési projektekhez kapcsolódóan minden esetben költség-haszon elemzés készítése több évre vonatkozóan, ezzel elkerülhető a nem fenntartható beruházások kivitelezése.
 - Okmányirodába való jelentkezés: az Okmányirodába interneten keresztül bejelentkezés bevezetése.
 - Helyi vállalkozói szférával kialakított kapcsolat megszervezésének mechanizmusa: tudatos kapcsolat kiépítése, rendszeres találkozók szervezése. A találkozókra jegyzőkönyvek készülnek.
 - Dokumentumok elektronikus elérhetősége: az ügyfelek által kitöltendő nyomtatványok, űrlapok, adatlapok a vecsési honlapról is elérhetővé váltak.



Ötféle képzés valósult meg ezeken összesen 86 fő vett részt, ami a pályázatban vállalt 85 főnél magasabb szám.

A jobb áttekinthetőség, egyszerűbb érthetőség érdekében az indikátorok körének és a teljesülésük igazolásának módja táblázatos formában látható a támogatási szerződés 4. számú melléklete alapján.

Monitoring mutató neve	Mutató mértékegysége	Kiinduló érték	Szerződésben vállalt célérték	Teljesítés értéke	Teljesítés igazolásának módja
A hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya	%	0	100	100	Nyilatkozat
A bevont partnerek száma	db	0	16	17	Együttműködési megállapodások
Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma	db	0	18	18	A benyújtott 18 rész cél fejlesztésére vonatkozó tanulmány
Átalakított szervezeten belüli eljárások száma	db	0	6	6	Emlékeztető a 2010. január 11-én megtartott osztályértekezlet-ről, melyen a 18 rész céllal kapcsolatos feladatok megbeszélése hangzott el
Képzettek száma	fő	0	85	86	Jelenléti ívek

4. A benchmark elemzés eredményeinek bemutatása

A korábban megvalósított szervezetfejlesztési projekt felülvizsgálatának részét képezi a korábbi ÁROP pályázat jellemzőinek értékelése a teljes önkormányzati rendszerre vonatkozó jellemzőkkel összehasonlítva.

Az elemzésben a korábbi ÁROP konstrukció összesített eredményei kerülnek összehasonlításra Vecsés Város Önkormányzata által megvalósított projekt eredményeivel illetve jellemzőivel.

2012-ben a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség értékelési jelentést készített az ÁROP szervezetfejlesztési célú projektjeiről, a pályázatokra vonatkozó összesített adatok ezen elemzésből származnak.²

2008-ban összesen 4 ÁROP pályázat támogatta a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztését (ÁROP-1.A.2/A, ÁROP-1.A.2/B, ÁROP-3.A.1/A, ÁROP-3.A.1/B.), ezeken összesen 5.830.813.571 forintot ítéltek oda a 288 db nyertes önkormányzatnak.

A nyertes projektek település szerinti megoszlása az alábbi volt:

- Budapest,
- Fővárosi kerület: 20 db,
- Megyei jogú város: 20 db,
- Városok: 174 db,
- Község, nagyközség: 72 db.

A projektek átlagos megvalósítási időtartama 463 nap volt. Az Önkormányzat esetében a projekt megkezdése 2009.01.28, befejezése 2010.03.31. volt. A projekt teljes időtartama ennek megfelelően 427 nap volt, amely az átlagnál 36 nappal (7 százalékkal) rövidebb megvalósítást jelent.

A Közép-magyarországi régió számára kiírt ÁROP-3.A.1/A komponens esetében (ahol az Önkormányzat nyert támogatást) 45 pályázónak összesen 829.988.574 forint támogatást ítelt meg az Irányító Hatóság. Az átlagos támogatási összeg ennek megfelelően 18.444.190 forint volt. (A pályázati kiírás szerint 20.000.000 forint volt a maximális támogatási összeg.)

² Értékelési zárójelentés az Államreform Operatív Program 2007-2010 között megvalósított szervezetfejlesztési célú fejlesztésekről, AAM Consulting, 2012. november.
http://palyazat.gov.hu/kozigazgatasi_fejlesztések_ertekelese

Az Önkormányzat esetében az elnyert támogatás összege ennél valamivel alacsonyabb, bruttó 17.819.991,- forint. A teljes projektköltségvetés 19.369.557,- forint, a támogatási arány a pályázati kiírás szerint maximális 92 % volt.

Az átfogó elemzés szerint a pályázatok esetében a különböző területek közötti összesített forrásmegoszlás az alábbi volt:

1. A döntési mechanizmus korszerűsítése 54,87%
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása 18,97%
3. A partnerség erősítése 9,51%
4. Egyéb, közvetett tevékenység 6,6%
5. Mind a három területhez kapcsolódó tevékenység 10,05%

A nyertes projekteken belül több mint hat százalékot jelentettek a lebonyolítási költségek. Egyharmad a részt vevő önkormányzati munkatársak bérének költsége, egyharmad a külső szolgáltatók megbízási díját jelentette. A közbeszerzési és nyilvánossági feladatok elvégzése kb. 0,75 százalékot jelentett tevékenységenként.

A felmérés szerint a nyertes önkormányzatok a teljes konstrukció esetén a támogatás 97,85 százalékában külső szolgáltatókat bíztak meg, a fennmaradó 2,15 százaléknyi támogatást bérköltségként használták fel.

Az Önkormányzat esetében kizárólag a projektmenedzsment feladatokat látták el belső erőforrásból, az alábbi megosztásban:

- projektmenedzsment bérköltség: 741.320 forint,
- projektmenedzsment bérköltségét terhelő járulékok: 227.149 forint.

A bérköltségek összege ennek megfelelően 968.469 forint, ami a teljes támogatás 5,4 százaléka (a teljes projekt összköltség, 19.369.557 forint 5 %-a).

A bérköltségen felüli összes költség, vagyis a külső erőforrásból megvalósított tevékenységek aránya a projekt támogatásához viszonyítva 94,6 százalék, a teljes támogatáshoz viszonyítva 95 százalék.

Az Önkormányzat esetében ennek megfelelően a belső teljesítés aránya magasabb, mint a teljes önkormányzati pályázói körben.

A projekt költség szerkezetét az alábbi táblázat tartalmazza:

Költség megnevezése	Költség teljes bruttó összege (Ft)	Arány a projekt összköltség százalékában
Projektmenedzsment bérköltség	741 320	3,83%
Projektmenedzsment bérköltség járulékai	227 149	1,17%
Immateriális javak beszerzése	5 810 870	30,00%
Adatbázisok, tanulmányok készítésének költsége	2 595 522	13,40%
Képzés költsége	9 801 000	50,60%
Nyilvánosság biztosításának költsége	193 696	1,00%
Összesen:	19 369 557	100%

A projektben ennek megfelelően a képzések rendelkeztek a legnagyobb költségvetési aránnyal, ez jelentette az összes költség több, mint felét.

Közbeszerzési költségek – a teljes konstrukció adataitól eltérően – nem voltak a költségvetésbe tervezve.

Az NFÜ által készített átfogó értékelés zárójelentésében olvasható szakmai jellegű megállapítások közül több érvényes Vecsés korábbi ÁROP pályázatára is:

1. A teljes konstrukció elemzése során magas arányban találtak olyan projekteket, ahol az elkészült dokumentumok nagy része kutatási jelentésnek minősíthető. Vecsés esetében is elkészült egy 122 oldalas működési rendszerelemzés, amely teljes egészében kérdőíves kutatás és interjúk alapján készült és célja az akkori helyzet elemzése. A 18, egy-egy részterületet vizsgáló elemzésről szintén elmondható, hogy terjedelmük nagy része kutatási jellegű, részben általános módszertani-szakmai leírásokat tartalmaz.
2. Az átfogó elemzés szerint az értékelést végző szakértők a várt mértéket meghaladó arányt tapasztaltak a koncepció szintre besorolt dokumentumok esetébe. A koncepció a jelentés szerint az a dokumentum, amely nem éri el a bevezethetőséghez szükséges részletezettséget, hanem alapvetően az önkormányzati vezetők számára jelöl ki fejlesztési irányokat. Vecsés esetében szintén elmondható, hogy a dokumentumok, javaslatok jelentős része irányelveket tartalmaz. Sok esetben olyan gondolkodásmódra vagy szemléletmódra hívták fel a vezetők figyelmét, amelyik hozzájárulhat a tanuló szervezeti kultúrájához (pl. tudatos javaslattevési kultúra, szakmai hozzáértés diktatúrája, döntések delegálása). Megjelentek továbbá olyan javaslatok (például szélesebb körű informatikai fejlesztések), ahol további forrásbevonásra - akár pályázati támogatásra - van szükség a megvalósíthatósághoz.

Összefoglalva a tapasztalatokat, a korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt eredményesnek tekinthető, egyértelmű a projekt kedvező hatása az Önkormányzat működésére.

A korábbi ÁROP projekt végrehajtásának általános eredménye, hogy megmutatta, a strukturált szervezetfejlesztés alkalmas a működés fejlesztésére.

A projekt kiemelten fontos eredménye – hasonlóan a teljes konstrukció jellemzőihez - az a tapasztalat és információ halmaz, amely az önkormányzati szakembereknél és a bevont külső szakértőknél jelent meg. A végrehajtás folyamata, módszertana, a képzéseken elhangzottak, a projekttel kapcsolatos tapasztalatok hosszútávon kedvező hatást fejtenek ki.

A teljes konstrukciót értékelő zárójelentés megállapításával megegyezően a működés, a hatékonyság fejlesztése indokolt, az önkormányzati rendszer változásai ezt tovább növelik.

A zárójelentés szerint a hasonló fejlesztéseket továbbra is támogatásokkal szükséges segíteni, amely – figyelembe véve, hogy a 2014-2020 támogatási időszakban is lesznek közigazgatás-fejlesztési programok, támogatások – megvalósítható cél.

A zárójelentés megállapítja, hogy a fejlesztéseket célszerű lenne nagyobb központosítással, erősebb központi koordinációval megvalósítani. A jelenlegi közigazgatás-fejlesztési programok, megvalósítás alatt álló projektek alapján ez a törekvés egyértelműen látható, így a jövőbeni hasonló fejlesztéseknél feltétlenül figyelembe kell venni, hogy milyen központi megoldások, konstrukciók léteznek, amelyek eredményei felhasználhatóak.

5. A horizontális célok teljesülésének vizsgálata

A horizontális célok teljesülésének vizsgálata az Önkormányzat által megtett, az esélyegyenlőséggel és a környezeti fenntarthatósággal kapcsolatos intézkedések áttekintését jelenti. A vizsgálat elsősorban dokumentumelemzésen alapult, a teljesítésre vonatkozó dokumentumok elemzése, vizsgálata történt meg.

Összességében elmondható, hogy a vállalatok teljesítése megtörtént, ezeket az Önkormányzat igazolta a támogató felé.

Az alábbi két pontban lévő táblázatok tartalmazzák a horizontális vállalatok teljesítésére vonatkozó információkat a kapcsolódó dokumentumokban foglaltak alapján.

Fontosnak tartjuk még megemlíteni, hogy a társadalmi fenntarthatóság érdekében ki lett jelölve egy munkaegészségügyi információk elérhetőségének biztosításáért felelős személy, aki jelenleg is elektronikus formában rendszeresen tájékoztatja a munkatársakat belső üzenő falon keresztül. Ezenkívül a Hivatal biztosítja, hogy a kötelező üzemorvosi vizsgálatokat helyben végezzék el.

5.1. Környezeti fenntarthatóságra vonatkozó vállalatok teljesítése

Szempont megnevezése	Megtett intézkedés, teljesítés módja	Alá-támasztás
Környezetvédelmi/ fenntarthatósági megbízott, munkacsoport kijelölése (ha erre nem kötelezett)	Kijelölték a megbízottat, aki ellátja a feladatkört.	Munkaköri leírás
A fenntarthatósággal kapcsolatos tudásmegosztáson részt vett munkavállalók száma	A munkavállalók 66%-a részt vett ilyen jellegű tudásmegosztáson.	Jelenléti ív
A projekt kiterjed a környezeti, fenntarthatósági ismeretek bővítésére	1. Képzés valósult meg a környezeti fenntarthatóságról 2. A közbeszerzési referens képzés 5 alkalmán a környezettudatos menedzsment és a zöld beszerzéssel kapcsolatban tanultak.	Jelenléti ív, képzési tematika
Tömegközlekedést használó (támogatott) munkavállalók számának növelése a helyi munkavállalók arányának szinten tartásával	6 főről 7 főre növelték a tömegközlekedést használó támogatott munkavállalók számát.	Beszámoló
A tudásmegosztás (képzések, műhelyek, konferenciák, megbeszélések stb.) választott körülményei	A képzéseket a Polgármesteri Hivatalban tartották. A képzési helyszín környezetkímélő (tömegközlekedés, kerékpár) módon megközelíthető. A Hivatal	

Szempont megnevezése	Megtett intézkedés, teljesítés módja	Alá- támasztás
környezettudatosságot tükröznek	épületénél kerékpár tároló üzemel, ez szintén a környezetbarát közlekedés igénybevételét támogatja. A Hivatal épülete, berendezése és működése is környezettudatosságot tükröz: <ul style="list-style-type: none">- szemkímélő monitorok az egészséget kímélő foglalkoztatásért- energiatakarékos izzók- szelektív hulladékgyűjtés.	Fotó- dokumen- táció
Egészséges, helyi- vagy bioélelmiszerek alkalmazása az étkezésben	A friss zöldségek és gyümölcsök beszerzése helyi vállalkozóktól történik. Ezáltal a szállítás kevésbé szennyezi a környezetet és az áru is frissebben érkezik.	számlák, nyilatkozatok



5.2. Esélyegyenlőségre vonatkozó vállalások teljesítése

Szempont megnevezése	Vállalt létszám az adott területen	Érintett esélyegyenlőségi terület					
		Családbarát munkahelyi körülmények megteremtése	Nemek közti esélykülönbségek csökkentése	Akadálymentesítés előrehaladása	Fogyatékkal élők életminőségének és munkapiaci esélyeinek javítása	Romák életminőségének és munkapiaci esélyeinek javítása	Más hátrányos helyzetű csoportok munkapiaci társadalmi esélyeinek javítása
Esélyegyenlőségi munkatárs, felelős alkalmazása		x	x				x
Nők száma a felső-, és középvezetésben	36 fő		x				
Részmunkaidős foglalkoztatottak száma	16 fő	x	x				
Roma foglalkoztatottak száma	10 fő	x	x			x	x
50 évnél idősebb, határozatlan idejű munkaszerződés keretében foglalkoztatottak száma	227 fő	x	x				x
Pályakezdő, határozatlan idejű munkaszerződés keretében foglalkoztatottak száma	3 fő	x	x				x



Szempont megnevezése	Vállalt létszám az adott területen	Érintett esélyegyenlőségi terület					
		Családbarát munkahelyi körülmények megteremtése	Nemek közti esélykülönbségek csökkentése	Akadálymentesítés előrehaladása	Fogyatékkal élők életminőségének és munkapiaci esélyeinek javítása	Romák életminőségének és munkapiaci esélyeinek javítása	Más hátrányos helyzetű csoportok munkapiaci társadalmi esélyeinek javítása
Gyesről, gyedről, ápolási díjról visszatérők alkalmazása az elmúlt, illetve az elkövetkezendő 5 évben	15 fő	x	x				x
Munkaidő-kedvezmény biztosítása a dolgozók továbbképzéséhez		x					
Gyes-en, gyed-en levő munkatársakkal való szervezett kapcsolattartás		x	x				

A Hivatal rendelkezik esélyegyenlőségi munkatárssal, aki négy kiemelt esélyegyenlőségi területen ellenőrzi a megfelelő működést:

1. Családbarát szempontok érvényesítése: többek között figyel arra, hogy a munkáltató által meghatározott kötelező szabadság ideje lefedje a szociális és oktatási intézmények szüneteit. Így a szülők a gyermekeikkel tudják tölteni a szabadságukat és nem okoz számukra akkora nehézséget a gyermekek elhelyezése a rájuk felügyelő intézmények zárása idején.
2. Nők esélyegyenlősége a munkavállalás területén: külön figyelmet fordítanak arra, hogy a munkaerő felvételénél ne különböztessék meg a nőket, hanem ugyanolyan eséllyel pályázhassanak egy adott munkakör betöltésére.
3. Roma származásúak például munkaerő felvételénél és később a foglalkoztatásnál is figyelnek arra, hogy ne legyenek hátrányosan megkülönböztetve. A Hivatal a korábbi pályázat megvalósulása alatt 10 fő roma származású egyént foglalkoztatott.
4. Külön figyelmet fordítanak a fogyatékkal élőkre és a megváltozott munkaképességűekre. Az esélyegyenlőségi munkatárs ellenőrzi, hogy ezek a személyek érdemi munkát végezzenek és teljes jogú részei legyenek a Hivatalnak minden tekintetben. A pályázat lezárása után is kiemelten foglalkoztak ezzel a területtel. Vecsés Monorral és Üllővel együtt 2010-ben a Társadalmi Megújulás Operatív Programból támogatott „Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációjának és foglalkoztatásának segítése” címmel sikereket értek el.

A projekt során 86 személy részesült képzésben és volt olyan oktatás, amely 22 alkalommal zajlott. Családbarát szempontok alapján a képzésekben résztvevők munkaidő-kedvezményben részesültek, a képzések 100 százaléka munkaidőben volt megtartva. A tanulmányban többször említésre került, hogy például újabb informatikai programok bevezetésekor is tartanak belső képzéseket. Ezek a tréningek, betanítások is munkaidőben zajlanak, a Hivatal hozzájárul a munkaidő-kedvezményhez.

A Hivatal fontosnak tartja, hogy a gyermekük gondozása céljából gyed-en, gyes-en levő munkatársakkal tartsa a kapcsolatot. Meghívást kapnak a hivatali rendezvényekre, programokra, így nem esnek ki teljesen az információáramlásból, követik a szakmai területen történő változásokat, valamint továbbra is részt tudnak venni a Hivatal társasági életében. A projektidőszak alatt a karácsonyi rendezvényre is meghívást kaptak.