



**ÁROP-3.A.2-2013-2013-0031**

## **Szervezetfejlesztés Vecsés Város Önkormányzatánál**

**Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0024 azonosítószámú pályázatban foglaltak továbbfejlesztésének akcióterve**

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_akcioterv_20140720
v1 0	2014. 06. 30.		Dokumentum véglegesítése	AROP_Onkormanyzat_Vecses_1es_akcioterv_v1 0



## Tartalom

1 Bevezetés.....	3
2 Az akcióterv elkészítésének módszertana, folyamata .....	7
3 Lehetőségek a korábbi ÁROP pályázat eredményeinek továbbfejlesztésére .....	8
3.1 Iratforgalom elektronizálása.....	8
3.2 Pályázati tevékenység fejlesztése .....	9
3.3 Vezetői információs rendszer bevezetése .....	11
3.4 Költségvetési gazdálkodás, intézményrendszer, feladatellátás felülvizsgálata hatékonyságának növelése .....	11
3.5 Humán erőforrás felmérése .....	13
3.6 Elégedettségmérés lebonyolítása.....	13

## 1 Bevezetés

Vecsés Város Önkormányzata (továbbiakban Önkormányzat) a HumánSwot 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 és felülvizsgáló tanulmányok elkészítésére.

A felülvizsgálati feladat keretében két tanulmány készült el. Az egyik tanulmány elsősorban a korábban megvalósított pályázat keretében létrejött eredmények bemutatására irányul.

Az eredmények bemutatása mellett a hosszabb távú fejlesztési tevékenység, valamint a jelenleg lebonyolítás alatt álló ÁROP szervezetfejlesztési pályázat szempontjából lényeges azon lehetőségek kiemelése, amelyek alkalmasak a 2010-ben lezárt ÁROP projekt eredményeinek továbbvitelére, a szakértői javaslatokban megfogalmazott célok hosszabb távú érvényesülésére.

A fentiek érdekében jelen dokumentum, akcióterv tartalmazza a korábbi, jelen szervezetfejlesztési projekt keretében felülvizsgált ÁROP projekt továbbvitelére, javaslatainak fejlesztésére vonatkozó lehetőségeket.

**A felülvizsgáló 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 támogatás összege 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, amelyeket az alábbi táblázat foglal össze:

Pályázati útmutató szerinti sorszám	Pályázati útmutató szerinti megnevezés	Vecsés pályázatában 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 folyamatérték a belső és külső ügyfolyamatokról. Folyamatmodell elemzési technika alkalmazásának tanácsadása.
1 C	Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása	Ügyfélszolgálati tevékenységek folyamatértékének 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.
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.



Pályázati útmutató szerinti sorszám	Pályázati útmutató szerinti megnevezés	Vecsés pályázatában megvalósított termék
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. Javaslattevél 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.
3 A	Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére	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/A-2008-0024 pályázat keretében az alábbi eredmények (tanulmányok és képzések) valósultak meg:

- Működési rendszerelemzési tanulmány
- 18 részterületre kiterjedő elemzési tevékenység, amelyen belül minden területhez egy-egy tanulmány készült.
- Kompetenciafejlesztés az alábbi képzések segítségével:
  - Kommunikációs technikák, prezentáció és szerepléstechnika tréning
  - Sztenderdizálás mesterkurzus
  - Szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok
  - Sztenderdizálási gyakorlatok
  - Közbeszerzési referens képzés

Összesen 86 fő vett részt a képzéseken, beleértve nem csak az Polgármesteri Hivatal munkatársait, hanem az Önkormányzat 17 intézménye – köztük óvodák, általános iskolák, a bölcsőde, gyámhivatal, gondozási központ, egészségügyi szolgálat, művelődési ház, könyvtár, központi konyha, családsegítő és gyermekjóléti szolgálat – dolgozóit.

## 2 Az akcióterv elkészítésének módszertana, folyamata

Az akcióterv kidolgozása a felülvizsgálat eredményein, a felülvizsgálati dokumentum tartalmán alapul. A felülvizsgálat rámutatott olyan területekre, ahol lehetőség van a korábbi ÁROP pályázatban végrehajtott tevékenységek folytatására.

Továbbá léteznek olyan területek, ahol a változások, a technológiai fejlődés miatt folyamatos fejlesztésre, utánkövetésre van szükség (pl. elektronizálás, informatikai fejlesztések).

A felülvizsgálat olyan hiányosságokat is feltárt, amelyek miatt indokolt különböző lépések, intézkedések megtétele. Ahogyan az elemzés megmutatta, az Önkormányzat a korábbi pályázatban foglaltakat teljesítette, jelen akcióterv ezért a működés további javítására, fejlesztésére irányul.

Kiemelt fontosságot ad az akciótervnek az önkormányzati rendszer átalakítása. A korábbi ÁROP pályázat végrehajtása óta eltelt időszak önkormányzatokat érintő változásai szükségessé tették a szervezeti működés áttekintését, felülvizsgálatát, ezért összességében elmondható, hogy a szervezeti dokumentumokat - az olyan átfogó dokumentumoktól kezdve, mint a Szervezeti és Működési Szabályzat, egészen a munkaköri leírásokig – megvizsgálni, módosítani volt szükséges.

Jelen akcióterv elkészítése, tartalma elsősorban a korábbi ÁROP projekt felülvizsgálata során összegyűjtött információkon, tapasztalatokon alapul. Az eredmények elemzése, vizsgálata tette lehetővé olyan javaslatok megfogalmazását, amelyek alkalmasak a fejlesztések továbbvitelére.

A fejlesztési lehetőségeket azok összegyűjtése után a szakértők személyes interjú keretében valamint írásban egyeztették az Önkormányzat munkatársaival, ennek során alakult ki a végleges akciótervi tartalom.



### 3 Lehetőségek a korábbi ÁROP pályázat eredményeinek továbbfejlesztésére

#### 3.1 Iratforgalom elektronizálása

A korábbi ÁROP projekt során tett szakértői javaslatok szinte minden tevékenységi területnél javasolták az informatika, az elektronizálás fokozottabb használatát, az iratforgalom, az ügyintézés lehető legnagyobb mértékű áttételét elektronikus formába.

Bármilyen folyamat elektronizálásánál lényeges, hogy az informatikai megoldások által nyújtott előnyök tényleges kihasználásához nem elegendő a meglévő folyamatok elektronikus formában megjelenítése. Amennyiben az ügyintézési folyamat elemei, dokumentumai az elektronizálás megfelelő módjának vizsgálata, a folyamat elemzése nélkül kerülnek digitalizált formába, abban az esetben előfordulhat, hogy párhuzamosságok lépnek fel (pl. dokumentumok elektronikus és papíralapú elkészítése vagy tárolása egy időben, párhuzamosan).

Az informatizálás potenciális lehetőségeinek kihasználásához ezért hosszabb távú fejlesztési elképzelésekre, az elektronikus ügyintézés fokozatos, a folyamatok és a szervezet fejlesztésével egyidejűleg történő bevezetésére van szükség.

Az Önkormányzat az elektronikus ügyintézés területén jelentős fejlesztéseket hajtott végre. Különösen az adóügyekben történt előrelépés, az ügyintézéshez szükséges nyomtatványok Vecsés honlapján megtalálhatóak, elektronikusan kitölthetőek. Az adóügyek mellett a további ügycsoportok esetében is letölthetőek a szükséges nyomtatványok.

Az ügyintézéshez szükséges dokumentumok mellett az elektronikus ügyintézés támogatják a honlapon található információforrások, tájékoztatók, amelyek megalapozzák a hatékonyabb ügyintézés.

Jelenleg az Önkormányzatnál az iratforgalom elsődleges formája a papíralapú dokumentumok használata, ezt az eljárásrendet a vonatkozó szabályzatok is rögzítik. Az elektronizálás lehetősége különösen az iratkezelés esetében jelenthet előrelépést, figyelembe véve, hogy ehhez az informatikai infrastruktúra rendelkezésre áll, az elmúlt évek fejlesztései lehetővé teszik az elektronikus iratforgalom kialakításának megkezdését.

Az interjúk szerint az Önkormányzat is tervezi hosszabb távon az elektronikus ügyintézés továbbfejlesztését, kiterjesztését. Ennek előrelépéseként az Önkormányzat 2014. évben a Közép-magyarországi Operatív Program keretében pályázatot nyújtott be az ASP központ rendszereihez történő csatlakozás érdekében. A pályázat sajnos

forráshiány miatt támogatásban nem részesült, de az Önkormányzat minden jövőbeni lehetőséget megragad arra, hogy az elektronikus ügyintézés bevezetésre kerülhessen.

Figyelembe véve, hogy a 2014-2020. közötti uniós támogatási időszakban is várhatóak fejlesztési források ilyen célra (pl. külön operatív program, a Közigazgatás- és Közszolgáltatásfejlesztés Operatív Program tervezése és elfogadása folyamatban van), így a fejlesztési források, pályázatok követése is indokolt ezen tevékenységek esetében.

### 3.2 Pályázati tevékenység fejlesztése

A korábbi ÁROP szervezetfejlesztési tevékenység keretében a szakértők javaslatként megfogalmazták a pályázatkezelési tevékenység fejlesztését, az intézmények támogatásának indokoltságát a pályázatkészítés során.

A pályázatkészítési és általában a pályázati tevékenység szerepe kiemelt fontosságú a fejlesztések szempontjából, a nagyobb forrásigényű projektek, beruházások jellemzően pályázati forrásból valósultak meg. Várhatóan ez a helyzet a következő években is fennmarad.

Tehát a pályázati tevékenység fejlesztése, az ehhez szükséges kapacitások kiépítése kiemelt jelentőséggel rendelkezik Vecsés szempontjából, a közcélú fejlesztésekre elérhető pályázati források megfelelő lehívása, a sikeres projektek előkészítése és megvalósítása indokolja a pályázással kapcsolatos ismeretek és gyakorlat felhalmozását, összegyűjtését.

Az Önkormányzat tájékoztatása szerint jelenleg a különböző intézmények változó módszerrel oldják meg a pályázási tevékenységet, jellemző, hogy maguk állítják össze a dokumentumokat, írják meg a pályázatokat.

Az ismeretek, gyakorlat felhalmozásának módszereként indokolt a pályázatokkal kapcsolatos tevékenységek elvégzésére kijelölni egy olyan szervezetet, amely alkalmas arra, hogy összefogja az Önkormányzat és az intézményei pályázási tevékenységéhez szükséges alábbi elemeket:

- pályázatfigyelés, igényfelmérés,
- projekt-előkészítés,
- pályázatírással kapcsolatos koordináció, pályázatírás,
- pályázatok lebonyolításának támogatása, projektmenedzsment feladatok elvégzése,
- pályázati dokumentációk kezelése, tárolása.



A pályázatokkal kapcsolatos fenti tevékenységekre továbbra is alkalmas a 2009. évben egy KMOP-s pályázat megvalósítására létrehozott, azóta széleskörű pályázati gyakorlattal rendelkező Vecsés Városközpont-fejlesztő Projekt Nonprofit Kft. .

### 3.3 Vezetői információs rendszer bevezetése

A korábbi ÁROP keretében tett szakértői javaslatok között több helyen előfordult, hogy az informatizálás, új alkalmazások bevezetése során lehetőség nyílik vezetői információs rendszer bevezetésére, amely alkalmas a döntéstámogatásra, a szervezeti folyamatok jobb követésére.

A 2013-ban támogatást nyert szervezetfejlesztési pályázat 6. fejlesztési eleme keretében az Önkormányzat vállalta, hogy a feladat-ellátási rend megszervezése, a működés, forrásfelhasználás hatékonyságának követését lehetővé tevő vezetői információs rendszert vezet be, amely többek között a szakértői javaslatoknak megfelelést is jelenti.

A fejlesztési elem végrehajtása az alábbi feladatok elvégzését jelenti:

- a rendszer koncepciójának elkészítése,
- az információs rendszer követelmény-specifikációja,
- a program bevezetése: fejlesztés, tesztelés, testre szabás, üzembe helyezés és működtetés.

A tevékenység teljes végrehajtására (tehát az éles üzem megkezdése és a rendszer folyamatos használata) 2014 folyamán sor kerül.

### 3.4 Költségvetési gazdálkodás, intézményrendszer, feladatellátás felülvizsgálata hatékonyságának növelése

A 2010-ben lezárt szervezetfejlesztési projekt keretében több tevékenység irányult az Önkormányzat és intézményeinek felülvizsgálatára, a szervezeti és költségvetési hatékonyság növelésére.

Ide tartoztak elsősorban az alábbi területek:

- 1A Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében,
- 1B A hivatal szervezetének átalakítása,
- 1D Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása,
- 1E A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása,

- 1F A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése,
- 1H Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése,
- 1I A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása,
- 2B Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása,
- 2D A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata,
- 2H Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.

A fenti tevékenységek megvalósítása során a szakértők jelentős számú fejlesztési javaslatot tettek, amelyekkel az adott terület működése javítható.

Az Önkormányzat – ahogyan az eredmény-bemutató tanulmány tartalmazza – a javaslatokat összességében alkalmazta, bevezette, azonban nyilvánvalóan lehetőség nyílik ezen tevékenység fejlesztésére, a szervezeti működés további javítására.

A 2013-ban támogatást nyert ÁROP szervezetfejlesztési projekt tartalmazza a fenti területek újabb fejlesztési szempontú vizsgálatát és ehhez kapcsolódó javaslatok megtételét az alábbi fejlesztési elemek keretében:

- 2. fejlesztési elem: Támogató infrastruktúra, szerződéses kapcsolatok, intézményirányítási modell,
- 3. fejlesztési elem: Költségvetési helyzet értékelése, a költségcsökkentés-hatékonyagsnövelés opcióinak kidolgozása,
- 4. fejlesztési elem: Intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása,
- 10. fejlesztési elem: Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata.

Lényeges, hogy a fentiekben nem kizárólag szakértői javaslatok megtétele zajlik, hanem 13. fejlesztési elemként az intézkedések nyomon követése, bevezetésének támogatása is a projekt része, ami a tényleges bevezetés szempontjából előnyös.

A fejlesztési tevékenységek 2014 folyamán, 2014. novemberéig lezárulnak.

### 3.5 Humán erőforrás felmérése

A szervezeti működésben kiemelt jelentősége van a munkatársak tevékenységének, felkészültségének, a rendelkezésre álló kapacitások nagyságának.

Így a szervezetfejlesztés egyik kritikus, kiemelkedően fontos eleme a munkatársak tevékenységének fejlesztése, ezért a szakértői javaslatok között szerepel, hogy szükséges a humán erőforrás fejlesztése, a szervezet ilyen szempontú elemzése, az esetleges problémák feltárása és a megoldási lehetőségek megkeresése.

Hasonlóan az előző pontban szereplő tevékenységekhez, a humán erőforrás fejlesztése megjelenik a jelenlegi ÁROP szervezetfejlesztési projektben, annak kiemelt eleme. A pályázat 12. fejlesztési elemeként szerepel a humán erőforrás kapacitás gazdálkodás és a munkatársak munkakörének, szervezeti besorolásának felülvizsgálata, sor kerül az időbeni leterheltség, a kapacitás kihasználtság felmérésére, a munkakörök megfelelőségének vizsgálatára.

A fenti tevékenység egyértelműen alkalmas a korábbi szakértői javaslatoknak megfelelő intézkedések továbbvitelére.

A humán erőforrás fejlesztése, a szervezet megfelelő működéséhez szükséges tevékenységek megtétele természetesen folyamatos feladat, a jövőben is szükséges folytatása. A jelenlegi ÁROP projektben szereplő átfogó tevékenységet mindenképpen indokolja az önkormányzati rendszer közelmúltban lezajlott átfogó átalakítása.

Azonban a jövőben nem várható ilyen mértékű átalakítás, így a jelenleg végrehajtás alatt álló projekthez hasonló átfogó vizsgálat megismétlése középtávon (2-4 év) indokolt.

A jelenlegi projektben foglalt tevékenységek, valamint az intézkedések megtétele 2014 folyamán várható.

### 3.6 Elégedettségmérés lebonyolítása

Az eredmény-bemutató tanulmányban megfogalmazottak szerint a szakértők javasolták, hogy rendszeresen kerüljön sor a lakosság igényeinek, elégedettségének felmérése. A felmérési eredmények becsatornázása az Önkormányzat működésébe alkalmas a hivatali és intézményi tevékenységgel kapcsolatos elégedettség növelésére illetve a további fejlesztési lehetőségek megtalálására.



A jelenleg lebonyolítás alatt álló ÁROP szervezetfejlesztési projektben éppen a fenti célok megvalósítása érdekében 10. fejlesztési elemként szerepel a közszolgáltatásokkal kapcsolatos átfogó elégedettségmérés.

A közszolgáltatásokkal kapcsolatos lakossági vélemények jelenleg nem ismertek teljes körben, korábban rendszeres felmérés nem történt, a fejlesztés érdekében azonban feltétlenül szükséges a pozitív és negatív vélemények megismerése, ezzel azonosíthatóvá téve a legfontosabb fejlesztési lehetőségeket, illetve a más területeken alkalmazható, kiterjeszthető jó gyakorlatokat is.

A projekt keretében 2014. november végéig két lakossági elégedettségmérésre kerül sor, a korábbi szakértői javaslat, a mérések rendszeres ismétlése rövid időn belül megvalósul.

Az elégedettségmérést, véleményfelmérést indokolt folyamatosan végezni, ennek érdekében az Önkormányzat az átfogó vizsgálat mellett lehetőséget biztosít a vélemények kifejezésére az alábbi formákban is:

- véleményfelmérés saját önkormányzati kezdeményezésre,
- ötletláda alkalmazás a honlapon, ahol a helyiek jelezhetik igényeiket, problémáikat,
- az Önkormányzat hivatali tevékenysége során igénybe vehető fórumok (zöld szám, hivatali munkatársak megkeresése, fogadóórák).