



Hajdúsámson Város Önkormányzata

**„A Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése” című, ÁROP-
1.A.2/A-2008-0150. azonosító számú pályázatban vállalt és megvalósított
intézkedések felülvizsgálata**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. március



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Tartalom

1.	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSÉRT	3
2.	ÁROP-1.A.2./A-2008-0150 PROJEKTHEZ KAPCSOLÓDÓ DOKUMENTUMOK ELEMZÉSE	4
2.1.	A PÁLYÁZAT ALAPADATAINAK, ELŐZMÉNYEINEK TÉNYSZERŰ ÁTTEKINTÉSE	4
2.2.	A FENNTARTÁSI IDŐSZAKBAN A PROJEKTTTEL ÖSSZEFÜGGÉSBEN AZONOSÍTOTT FELADATOK	9
2.3.	DOKUMENTÁCIÓBAN SZEREPLŐ FEJLESZTÉSI JAVASLATOK RÉSZLETES ÉRTÉKELÉSE	10
3.	LAKOSSÁGI KUTATÁS	19
4.	DOLGOZÓI KUTATÁS EREDMÉNYE	24
5.	BENCHMARK ADATBÁZIS AZ ELŐZŐ, 2008-2010. ÁROP FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ	33
5.1.	ELŐZMÉNYEK	33
5.2.	A CONTROLL ZRT. BENCHMARKING ADATBÁZISA, MINT MENEDZSMENT MÓDSZER	36
5.3.	ADATGYŰJTÉS, MÉRÉS, ÖSSZEHASONLÍTÁS	38
5.3.1.	ADATBÁZIS-KIINDULÁSI ADATOK.....	38
5.3.2.	KÜLSŐ PARTNER (SZÁLLÍTÓ) BEVONÁSA A PROJEKTBE	38
5.3.3.	SZAKMAI TARTALMAK ÉS MÓDSZERTAN ÁTTEKINTÉSE	39
5.3.4.	LEZÁRÁS.....	53
6.	A CONTROLL ZRT. ÉS A HAJDÚSÁMSONI SZAKÉRTŐI TEAM VÉLEMÉNYE A LEZÁRT PROJEKTRŐL ÉS ANNAK FENNTARTÁSI IDŐSZAKÁRÓL	54

1.KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSÉRT

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Bagolyné Szűcs Mariann Jegyző Asszony által kijelölt szakmai team-nek a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

Team tagok:

Dr. Bora Bernadett aljegyző

Vargáné Busai Julianna

...

...



Köszönjük együttműködésüket!

2.ÁROP-1.A.2./A-2008-0150 PROJEKTHEZ KAPCSOLÓDÓ DOKUMENTUMOK ELEMZÉSE

2.1. A pályázat alapadatainak, előzményeinek tényszerű áttekintése

Hajdúsámson Város a 2008-ban megjelent Államreform Operatív Program pályázatban benyújtott dokumentumaiban egy közel 12 hónapos szakmai fejlesztést vázolt fel és határozott meg. A szakmai koncepció az alábbi feladatok végrehajtását határozta meg.

• A döntési mechanizmus korszerűsítése témakör

- Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében (1/a)
- Polgármesteri Hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása (1/b)
- Rendeletalkotási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása (1/d)
- A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása (1/e)
- A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése (1/f)
- Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása (1/g)
- Az önkormányzat által felügyelet intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése (1/h)
- A közintézmények költséghatékonyabb és / vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása (1/i)
- Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése (1/k)
- A projekt szemlélet megerősítése (1/l)

• Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása témakör

- Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása (2/a)
- Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása (2/b)
- Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés között (2/c)
- A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata (2/d)
- Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása (2/e)

- Közbeszzerzési eljárások lebonyolítása (2/f)
- Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása (2/h)
- **A partnerség erősítése témakör**
 - Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítása érdekében (3/a)
 - A civil és a vállalkozói szférával kialakítandó kapcsolatok fejlesztése (3/b)
 - Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok fejlesztésére (3/d)

A fentiekben felsorolt fejlesztési területek megvalósítására az önkormányzat a közbeszzerzési eljárás lefolytatásával tanácsadó céget választott ki. Cégünk, a Controll Holding Tanácsadó Zrt., mint szakmai megvalósító kezdte meg a program végrehajtását 2009.11.05-i dátummal, a szerződésben rögzített ütemezéssel és szakmai tartalommal.

A Controll Zrt. jelen pályázat megvalósítása során a szakmai munka eredményeit, eredménytermékeit felülvizsgálta, a tanulmányokban meghatározott fejlesztési irányok és projekt történések figyelembe vételével.

A végrehajtott feladatok összefoglalása:

Döntési mechanizmus korszerűsítése: Az Államreform Operatív Program keretében a pályázatban megfogalmazott rész-szemponatok figyelembe vételével komplex szervezeti átvilágításra került sor, áttekintésre kerültek a Polgármesteri Hivatal működését és tevékenységüket leíró dokumentumok: SZMSZ, pénzügyi szabályzatok. A munkatársak célirányos kutatási kérdőíveket (hatékonyságfejlesztés, szervezeti átvilágítás) töltötték ki annak érdekében, hogy helyzetelemzés során az ő véleményük is megismerésre kerüljön. A vezetői visszajelzések alapján elkészült a hivatal SWOT analízise. Munkanap-fényképezés során elvégzett mérés a Városfejlesztési és Műszaki Iroda egyértelmű túlterheltségét mutatta. A működés racionalizálása érdekében megalkotásra került a Szervezetfejlesztési Kézikönyv és eljárások struktúrája, rendszere. A munkanap-fényképezéssel párhuzamosan a munkaköri leírások felülvizsgálata is elvégzésre került. Felülvizsgálatra került a hivatal részvétele az önkormányzat rendeletalkotási folyamatában, a Képviselő-testületi, bizottsági ülésekkel kapcsolatos feladatok.

Költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása: A költségvetési gazdálkodás eredményességének javításához kapcsolódó vállalat teljesítése megtörtént, egyrészt a folyamatok, szabályzatok átvilágításán, másrészt fejlesztési javaslatok megalkotásán keresztül. Elsősorban a folyamatok, szabályozási dokumentumok kerültek áttekintésre annak érdekében, hogy azok jogszabályi megfelelése, szabályszerűsége megállapítható legyen. Az ezzel kapcsolatos ténymegállapítások és javaslatok szakértői anyagban kerültek összefoglalásra. A szabályzatok vizsgálatán túl a stratégiai tervezési dokumentumok, a szakpolitikai prioritások, a költségvetés-tervezési, -készítési folyamatok is átvilágításra kerültek csakúgy, mint a közbeszerzési, hivatali eljárásrend. Szervezetfejlesztési javaslatokban részletesen kidolgozásra kerültek azok a fejlődési lehetőségek, amelyek mentén a hivatali működés hatékonyságának javítása – mérhető módon – megvalósítható. A költségvetés készítésének és elfogadásának vizsgálata és helyzetfelmérése során a költségvetés-tervezés ellenőrzési nyomvonalára, költségvetési szabályzatra készültek javaslatok a költségvetési tervezési folyamattal érintett intézmények, bizottságok és érdekképviselői szervek körének azonosításával. A pénzügyi és költségvetési végrehajtási ellenőrzés javítása érdekében felülvizsgálatra került az önkormányzat FEUVE rendszere és annak folyamat-korszerűsítésére vonatkozóan az ellenőrzési nyomvonal mentén konkrét javaslatok készültek.

Partnerség erősítése: E program pont tartalmazza a Kommunikációs stratégiát, mely az ügyfelek, civilek, vállalkozók hivatallal való kapcsolattartási, kommunikációs folyamatainak fejlesztését tartalmazza. A minőségirányítási rendszerben szabályozott eljárás az ügyfélelégedettség-mérést is magában foglalja, amelynek elemei a hivatali folyamatok racionalizálása, fejlesztése során beépülnek a mindennapi működésbe. A partnerség erősítése program pont keretében elkészült a Polgármesteri Hivatal Ügyfélszolgálati Kartája. Az informatikai megoldások vizsgálatán keresztül javaslat készült az informatikai stratégiai elemek önkormányzati fejlesztési folyamatokba történő integrálására. Az informatikai fejlesztések döntési pontjainak meghatározása eljárásban került megfogalmazásra.

Képzések: A szervezetfejlesztési projekt során EFQM, TQM, CAF, munkanap-fényképezés, kommunikáció és koordináció, csapatépítés, projektmenedzsment, civil és vállalkozói körrel való kapcsolattartás, költségvetés-tervezési technikák

ismereteinek átadására került sor. A képzések anyagai a szervezetfejlesztési dokumentumokban megtalálhatóak. A tananyagokhoz esetenként hozzárendeltünk a horizontális célok teljesítése érdekében környezetvédelemmel, fenntarthatósággal kapcsolatos diásorokat.

A záró projekt-előrehaladási jelentéssel bezárólag az összegyűjtött dokumentumok, az előállított eredménytermékek (összefoglalóan), melyeket tanácsadóink felülvizsgáltak, az alábbiak voltak:

1. Hajdúsámson Város pályázati dokumentációja
2. A projekt során elkészült eredménytermékek:
 - a. Projektdokumentáció 1 – 4.
 - b. Eljárások, folyamatszabályozások
 - c. Felülvizsgálati dokumentumok
 - d. Fejlesztési javaslatok
 - e. Tanulmányok
 - f. Képzési dokumentumok
3. Képviselő-testületi előterjesztés, beszámoló
4. Projektmenedzsment dokumentumok
5. PEJ, ZPEJ

A szakmai teljesítés négy ütemben történt. A szervezetfejlesztési projekt eredményes lezárásához az alábbi tanácsadói, szakértői dokumentumok jöttek létre:

- **Projektdokumentáció 1. ütem és mellékletei:**
 - 1.a) EFQM-TQM oktatási dokumentum
 - 1.a) Kérdőívek összesítése
 - 1.a)ME eljárások 01-től 10-ig
 - 1.a) Munkaköri leírás minta
 - 1.a) Szervezetfejlesztési kézikönyv
 - 1.b) Munkanap-elemzés
 - 1.d) 3 db FE eljárás
 - 1.e) Belső kommunikációs eljárás

- 1.e)1.f) Kommunikáció előadás dokumentuma
- 1.f) Hivatali koordinációs eljárás
- **Projektdokumentáció 2. ütem és mellékletei:**
 - 2.a) Számviteli politika
 - 2.a) Pénzkezelési szabályzat
 - 2.a) Leltározási szabályzat
 - 2.a) Munkaköri leírás
 - 2.b,c,d,e)
 - CORSO használata folyamatleírás mód.
 - Kiskincstári intézményfinanszírozás folyamata
 - Költségvetés – egyeztetés érdekképviselletekkel folyamatleírása
 - Költségvetés tanulmány
 - Pénzügyi Bizottság döntéselőkészítés folyamata
 - Stratégia – költségvetés folyamatleírás
 - Szakpolitikai koncepciók felülvizsgálata
- **Projektdokumentáció 3. ütem:**
 - 1.k) CAF értékelés
 - 1.k) Szervezeti teljesítménymérés – CAF
 - 2.f) Közbeszerzés
 - 2.h) FEUVE
 - 3.a) Kommunikációs stratégia
 - 3.a) Ügyfélszolgálati Karta
 - 3.d) ÁROP eljárás – IT fejlesztések
 - 3.d) IS felmérő adatlap
 - 3.d) Tanulmány
- **Projektdokumentáció 4. ütem:**
 - 1.g) Intézményfelügyelet
 - 1.h) Intézményi kapcsolattartás
 - 1.i) Közintézmények racionalizálása
 - 3.b) Kapcsolatok civilekkel és vállalkozókkal – eljárás
 - Szervezetek közötti együttműködés oktatási dokumentuma

Jelen tanulmányunkban tanácsadói álláspontot fogalmazunk meg a lezárt dokumentumokban rögzített fejlesztési területek és a megvalósított intézkedések felülvizsgálatán keresztül.

2.2. A fenntartási időszakban a projekttel összefüggésben azonosított feladatok

Téma	Helye a projektben	Határidő, gyakoriság	Állapot
Munkaköri leírások felülvizsgálata	1ABE	évente	megvalósítva
PMH SZMSZ felülvizsgálata	1ABE	rendszeres	megvalósítva
SZMSZ-hez kötött szabályzatok felülvizsgálata	1ABE	rendszeres	megvalósítva
Minőségügyi eljárások 01-10	1A	egyszeri	megvalósítva
A hivatal belső szervezeti egységei közötti koordinációs folyamat szabályozása eljárás	1F	egyszeri	megvalósítva
Munkanap-fényképezés elemzés	1B	évente	bevezetve
PH közreműködése az önkormányzat rendeletalkotási folyamatában eljárás és folyamat leírás	1D	egyszeri	megvalósítva
Bizottsági, képviselő-testületi döntés-előkészítés és végrehajtás folyamata	1D	egyszeri	megvalósítva
A képviselő-testületi ülésekkel kapcsolatos feladatok folyamata	1D	egyszeri	megvalósítva
Hivatal koordinációs tevékenységét leíró eljárás	1F	egyszeri	megvalósítva
SWOT analízis	1A	évente	bevezetve
Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása eljárás	2B	egyszeri	megvalósítva
Szakupolitikai koncepciók felülvizsgálatának javaslata	2C	egyszeri	megvalósítva
Költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata 5 db eljárás	2D	egyszeri	megvalósítva
Számviteli politika kialakítása	2A		megvalósítva
Pénzkezelési szabályzat aktualizálása	2A		megvalósítva
leltározási és leltárkezelési szabályzat elkészítési javaslat	2A		megvalósítva
Munkaköri leírás minta	2A	egyszeri	megvalósítva
Közbeszerzés tanulmány	2F	egyszeri	megvalósítva

Téma	Helye a projektben	Határidő, gyakoriság	Állapot
FEUVE tanulmány	2H		megvalósítva
Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) alkalmazása, értékelése	1K	évente	bevezetve
Informatikai fejlesztések döntési pontjainak meghatározása eljárás	3D	rendszeres	megvalósítva
Informatikai stratégia felmérő adatlap	3D	egyszeri	megvalósítva
Ügyfélszolgálati Karta javaslat	3A	egyszeri	megvalósítva
Szervezetfejlesztési Kézikönyv létrehozása	1ABE	egyszeri	megvalósítva

2.3. Dokumentációban szereplő fejlesztési javaslatok részletes értékelése

2.3.1. Megfelelő hivatali létszám kialakítása

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

„2009 – 2010. évben a központi feladatok önkormányzat hivatalaira történő leosztása több mint 100 új feladat megjelenését indukálta. Sem ezt az elmúlt évbeli feladattöbbletet, sem az ezt megelőző évek terhelés-növekedését az önkormányzat a hivatalára vonatkozóan nem érvényesítette.,,

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A hivatal vezetése a projektzárást követő években végrehajtott jogszabályok általi és vezetői személycserék miatti hivatali szervezet változás folyamatait átvezetni nem tudta a leírt fejlesztéseket végrehajtani nem volt képes.

2.3.2. Technikai és informatikai háttér fejlesztése

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

„2010. évben, amennyiben a költségvetés helyzete megengedi, tudatosabb, átgondoltabb hivatali informatikai fejlesztést kell végrehajtani azoknak a gyenge pontoknak a megszüntetése érdekében, melyek akadályozzák a folyamatosan

érkező többletfeladatok végrehajtása mellett a napi munkavégzés kiváló minőségét (iktatási program, licence díjak, programfrissítések, integrált pénzügyi rendszer bevezetése, stb.).”

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A szűkülő költségvetési folyamatok mellett aktív pályázati időszak következett, melynek eredményeként a záró projekt előrehaladási jelentésben leírtak részleges végrehajtása, beszerzése megtörtént.

2.3.3. Ügyfélszolgálati színvonal növelése

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

Az ügyfélszolgálat korszerűsítése, az ügyfélfogadási idő betartatása az ügyfelekkel.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

Az előző ÁROP projekt felhívta a figyelmet a képviselő-testület és a hivatalvezetés számára is az ügyfélszolgálati folyamatokra, melynek eredményeként hazai és EU-s forrás-bevonással újjáépült az önkormányzat épületegyüttese és egy korszerűbb, a lakosok igényeihez jobban illeszkedő ügyfélszolgálat valósult meg.

2.3.4. Belső és külső kommunikáció, információáramlás

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

- A belső együttműködés vertikális és horizontális paramétereinek szabályozására vonatkozóan eljárás (utasítás) kidolgozása a kommunikáció egyszerűsödése és érvényesülése érdekében.
- Vezetői értekezletek rendszerének átdolgozása, a kommunikációs csatornák egyszerűsítése.
- „Üzenőfal” létrehozása a belső informatikai hálózaton, ahova a szervezeti egységek vezetői feltehetnék azokat a legfontosabb információkat,

amelyeket a hivatal más egységeivel meg kívánnak osztani. Ezek lehetnek közérdekű információk, adatbázisok, listák, hírek, vagy egyéb, a belső kommunikációt elősegítő üzenetek.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A projekt zárásával egyidőben és azt követően is jelentős személyi változás került végrehajtásra. Bagolyné Szűcs Mariann jegyző kinevezését követően a belső és külső kommunikáció a pályázatban megfogalmazottak szerint került bevezetésre, a folyamatok a vezetői értekezleteken visszacsatoltak, ezáltal a belső együttműködés vertikális és horizontális kiterjesztésben is megvalósul.

Bevezetésre került az „üzenőfal”.

2.3.5. Korszerűbb hivatali épület kialakítása

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

Elhelyezési problémák feloldása az épületen belül, korszerűbb hivatali épület kialakítása, ergonómiai feltételek biztosítása.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

Az elmúlt évek sikeres pályázatainak alapján lehetőség nyílt a Polgármesteri Hivatal épületének korszerűsítésére, amely 2013-ban befejeződött. Új irodabútorok beszerzésével a munkavégzés komfortosabbá vált, új irodai forgószékek vásárlására került sor azok számára, akik ezt igényelték.

2.3.6. Szervezeti kérdések megoldása

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

- Rendszergazda, informatikus hiánya
- Létszámhiány, túlterheltség, betöltetlen munkakörök, helyettesítés hiányosságai
- Csapatmunka hiánya

- Szakmai továbbberősítés, létszámnövelés, betöltetlen álláshelyek betöltése
- Meglévő szakembergárda motiválása
- Team munka, projektszerű feladat végrehajtás
- Munka hatékonyságának növelése a párhuzamos tevékenységek kiszűrésével
- A hivatalban egy fő intézményi koordinációt ellátó munkatárs kinevezése.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

Az új hivatali vezetés jegyző asszony irányításával a szervezeti kérdések jelentős részében előre lépett. A Járási Hivatal kialakítása azonban jelentős erőforrásokat vont el a hivataltól, melynek pótlására még nem nyílt lehetőség.

Informatikus alkalmazása megbízási szerződés keretében megtörtént.

2.3.7. A rendeletalkotási folyamat átláthatóvá tétele

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

A folyamat egyszerűsítése érdekében új eljárás bevezetése, elfogadása.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A folyamatként rögzített rendeletalkotás lépéseit a projektzárást követően az önkormányzat a hivatal támogatásával bevezette és alkalmazza.

2.3.8. A csapatszellem erősítése

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

A projektben a készség- és képességfejlesztő tréningek mind a kommunikáció, koordináció, team munka tárgykörében kerültek megtartásra:

- Szervezeti kommunikáció – koordinációs funkciók
- Külső kapcsolatok szervezése – a civil és vállalkozói körrel való kapcsolattartás
- Csapatépítő tréning

További – javasolt – tréning témakörök:

- Csapatképesség növelése
- Együttműködési hajlam növelése
- Konfliktusok kezelési képességének növelése
- Kommunikációs készségfejlesztés
- Ítéletképeség és közigazgatási tudás (Ket.) fejlesztése.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

Az új hivatalvezetésnek elkötelezett fejlesztése és szándéka, hogy a közösségi életet a munkatársi kör emberi és szakmai kapcsolatain keresztül fejlessze. A vizsgálati időszakban megállapítottuk, hogy az 5 évvel ezelőtti munkamorál jelentősen javult, a munkatársak egymással jobban és könnyebben kommunikálnak.

2.3.9. A munkaköri leírások egységesítése

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

A munkaköri leírások egységesítése, aktualizálása legalább évente egyszeri felülvizsgálata.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A munkaköri leírások frissítése, karbantartása folyamatosan megtörténik.

2.3.10. Kiskincstári intézményfinanszírozás bevezetése

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

Az önkormányzati szinten lévő szabad pénzeszközök mind a hivatal számláján jelennek meg, amely azt kedvezően be tudja fektetni, vagy kisebb folyószámlahitelt kell igénybe vennie. Ha az önkormányzatnak több önállóan működő és gazdálkodó intézménye lenne, akkor ez még nagyobb jelentőséggel bírna, de véleményünk szerint így is célszerű bevezetni.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A projektzárást követően az intézményfinanszírozás a leírtak szerint valósult meg. Folyószámlahitel igénybe vételére nem került sor.

2.3.11. A Corso szoftver valamennyi moduljának használatba vétele

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

A CORSO integrált költségvetési gazdálkodási szoftver valamennyi moduljának használatba vételével egy korszerű integrált program által nyújtott lehetőségek kihasználása a cél.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A szűkülő költségvetési források miatt csak részben valósult meg a szoftver kiterjesztése, de jelenleg is fejlesztés alatt van az integrált irányítási rendszert támogató szoftver.

2.3.12. A közbeszerzési eljárás módosítása

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

- A közbeszerzési eljárás felelősségi rendjének átalakítása.
- A Kbt. hatálya alá nem tartozó beszerzések eljárási szabályainak meghatározása.
- az egyes termékek / szolgáltatások beszerzésére vonatkozó környezeti szempontokon alapuló ajánlások megfogalmazása.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A közbeszerzési eljárást saját és külső erőforrásokra építve a PEJ-ben meghatározottak szerint hajtja végre az önkormányzat.

A Kbt. értékhatár alatti beszerzésekre, valamint a Kbt. eljárásra vonatkozóan szabályzatok hatályba léptetésére került sor, melyek felülvizsgálatát rendszeres időközönként elvégzik, a szabályzatokat aktualizálják.

2.3.13. Kommunikációs stratégia hatályba helyezése

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

Hajdúsámson kommunikációs stratégiájának elemei a projektben kidolgozásra kerültek.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A kommunikációs stratégia elemeit a hivatali vezető jegyző és az önkormányzat vezetése is a napi gyakorlatban használja.

2.3.14. CAF – Közös Értékelési Keretrendszer önértékelés rendszeres végzése dolgozói elégedettség-mérési vizsgálattal kiegészítve

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

A CAF önértékelés lefolytatására a projektben 2010-ben, majd azon túl 2011-ben került sor.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A projektzárást követően egy önértékelés történt. A jelenlegi ÁROP projekt fejlesztési elemei között szintén szerepel egy önértékelés, amelynek eredményeit az előző kutatások eredményeivel össze fogjuk hasonlítani.

2.3.15. Ügyfélszolgálati Karta

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

Az Ügyfélszolgálati Karta megalkotására a projekt részeként sor került.

A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A projektzárást követően a fenntartási időszakban is a deklarált célok kifüggesztésre kerültek az ügyfelek részére.

2.3.16. Intézményi kommunikáció, információáramlás

A kijelölt fejlesztési területek bemutatása és a hozzárendelhető megvalósulások mértékének ismertetése:

Az országos KAPU programmal való aktívabb kapcsolatfelvétel.

A beszámoltatás és információátadás kérdéskörében negyedéves adatközlés bevezetése.

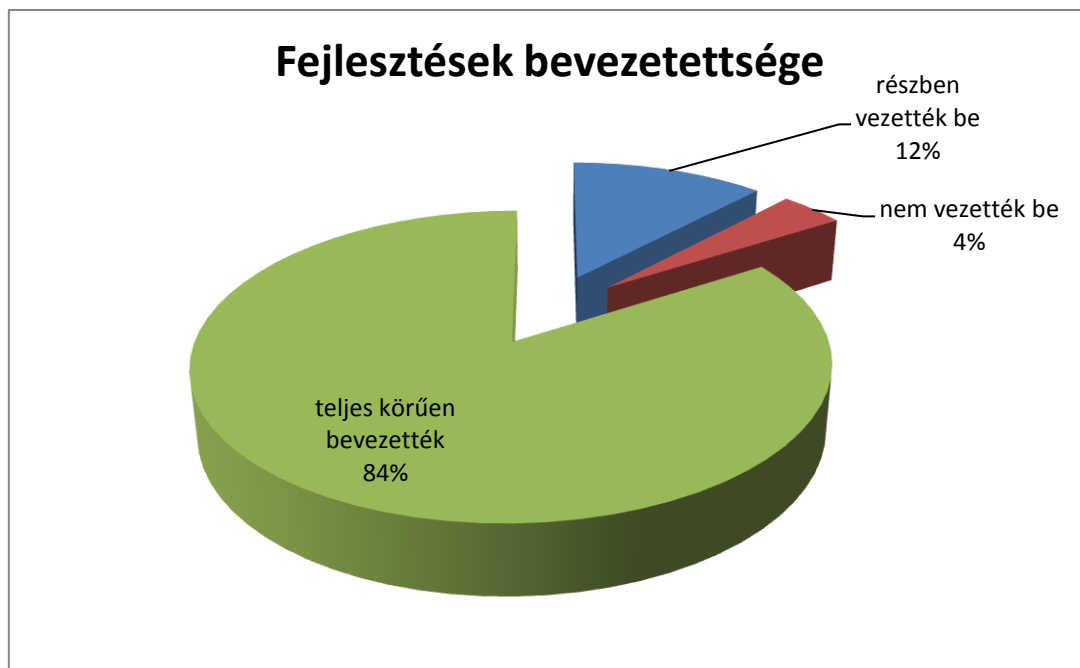
A kijelölt fejlesztési cél megvalósításával kapcsolatos szakmai álláspont:

A projektzárást követően a dokumentációban leírtak szerint történt a városi szintű kommunikáció, amely 2013. január 1-jét követő feladat-átendezések miatt jelenleg újraszervezés alatt áll.

Tanácsadóink együttműködve a projektirányításba bevont hivatali munkatársakkal a fentiekben leírt szakmai véleményt fogalmazták meg az előző, 2008-2010. ÁROP projekt teljesítésével kapcsolatban.

Figyelembe véve a 2010-2014. évek közigazgatás-átalakító folyamatait, megállapíthatjuk, hogy a jegyző által irányított hivatal és az ott dolgozó vezető munkatársak a pályázati dokumentumokban megfogalmazott célokat és szervezeti előírásokat, valamint értékelési követelményeket jelentős mértékben és százalékban bevezette és végrehajtotta.

A gyorsabb áttekintés miatt az alábbi statisztikai adat rögzíthető az előző, 2008-2010. ÁROP projekt céljainak bevezetetttségét tekintve:



Az előző ÁROP pályázat szakmai célkijelölését és a fenntartási időszak végrehajtási folyamatát jónak ítéljük meg, a nagy számban végrehajtott és teljesített vállalt feladatok teljesítésével.

3. LAKOSSÁGI KUTATÁS

Az önkormányzat által összeállított pályázati dokumentáció 9-es fejlesztési célterülete széleskörű lakossági kutatásra vonatkozó szakmai feladat-kijelölést rögzít. A kérdőív összeállításakor figyelembe vettük a lezárt ÁROP pályázat előző pontban felsorolt fejlesztési irányait, természetesen csak azokat, melyekről egyáltalán a lakosoknak valamilyen csatornán keresztül véleménye és/vagy álláspontja fogalmazható meg.

Célunk az volt, hogy felmérjük és elemezzük az előző ÁROP projekt fejlesztési eredményeinek beépülését a város működésébe és „számon kérjük” annak lakossági gyakorlatát. A kutatási programunk eredményeként összesen 702 db kérdőív került feldolgozásra tanácsadóink által.

Az alábbiakban bemutatjuk, milyen véleményeket tudtunk rögzíteni a 2008-ban megfogalmazott előző ÁROP program tartalmi elemeit tekintve a 2010-es befejezést követően.

1. Megfogalmazott eredeti 2010. ÁROP fejlesztési cél:

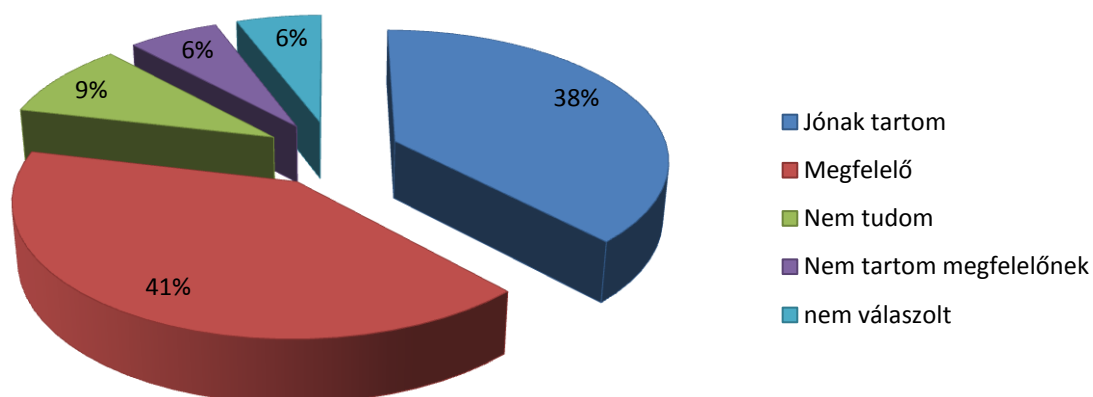
- A döntési mechanizmus korszerűsítése:
 - rendeletalkotási és / vagy egyéb szabályozási **folyamatok egyszerűsítése, átalakítása**
 - a hivatalon belli **koordinációs funkció színvonalának növelése**

Lakossági visszajelzés (1):

Milyennek ítéli meg az önkormányzati döntések folyamatának átláthatóságát, a tájékoztatás minőségét, az információk hozzáférhetőségét az előkészítéstől a megvalósításon át az ellenőrzésig?

- Jónak tartom...
- Megfelelőnek tartom...
- Nem tudom megítélni, ...
- Nem tartom megfelelőnek...

Önkorm. döntések átláthatósága



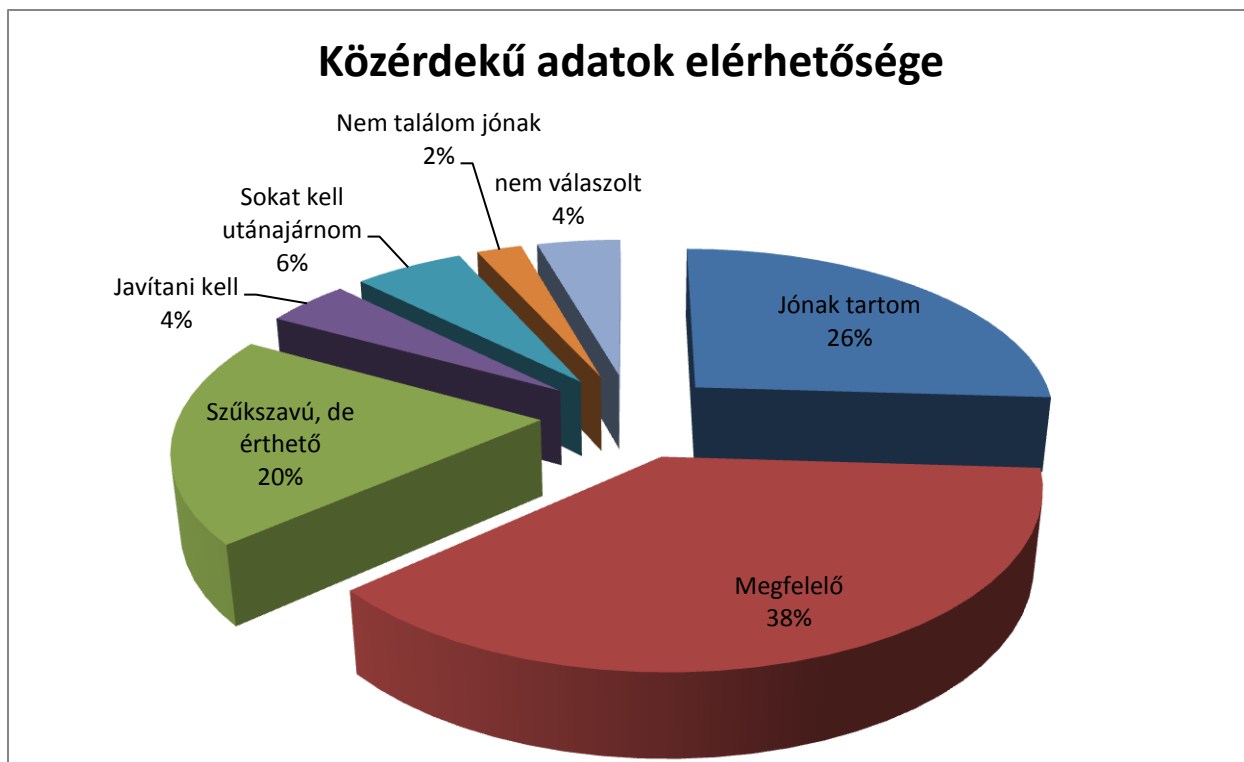
Az összesített adatokból látható, hogy ennek a megkérdezettek véleménye pozitív, mert 38%-uk jónak, további 41%-uk megfelelőnek tartja az átláthatóságot, a tájékoztatás minőségét és az információkhoz való hozzájutást.

Elenyésző azon válaszadók száma, akik erre a pontra negatív választ adtak (6%), míg 9% nem rendelkezett információval, további 6% pedig nem is válaszolt erre a kérdésre.

Lakossági visszajelzés (2):

Milyennek ítéli meg a városi közérdekű adatok elérhetőségét, használhatóságát, naprakészségét?

- Jónak tartom, ...
- Megfelelőnek tartom ...
- A honlapon, ...
- Javítani kell ...
- Sokat kel utánajárnom...
- Nem találom jónak...



A fenti ábrából leolvashatjuk, hogy 26+38% jónak, illetve megfelelőnek tartja a városi közérdekű adatok elérhetőségét, használhatóságát, míg további 20% úgy véli, hogy ugyan lehetne részletesebb, de érthetően, egyértelműen megfogalmazott és használható információátadás jellemző. Mindössze 6% véli úgy, hogy elveszett az információk sűrűjében és további 2%-a a megkérdezetteknek egyáltalán nem találja jónak az információk elérhetőségét és nem érti a bonyolult megfogalmazásokat.

A kommunikáció és információ-átadás minden hivatalnak, hatóságnak az egyik legfontosabb feladata. A fenti ábrából azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a hajdúsámsoni önkormányzat sokat tett annak érdekében, hogy a lakosságot, az ügyfeleit a szükséges információval ellássa, azok az érintettekhez a megfelelően kiépített csatornákon át megfelelő időben és színvonalon el is jussanak.

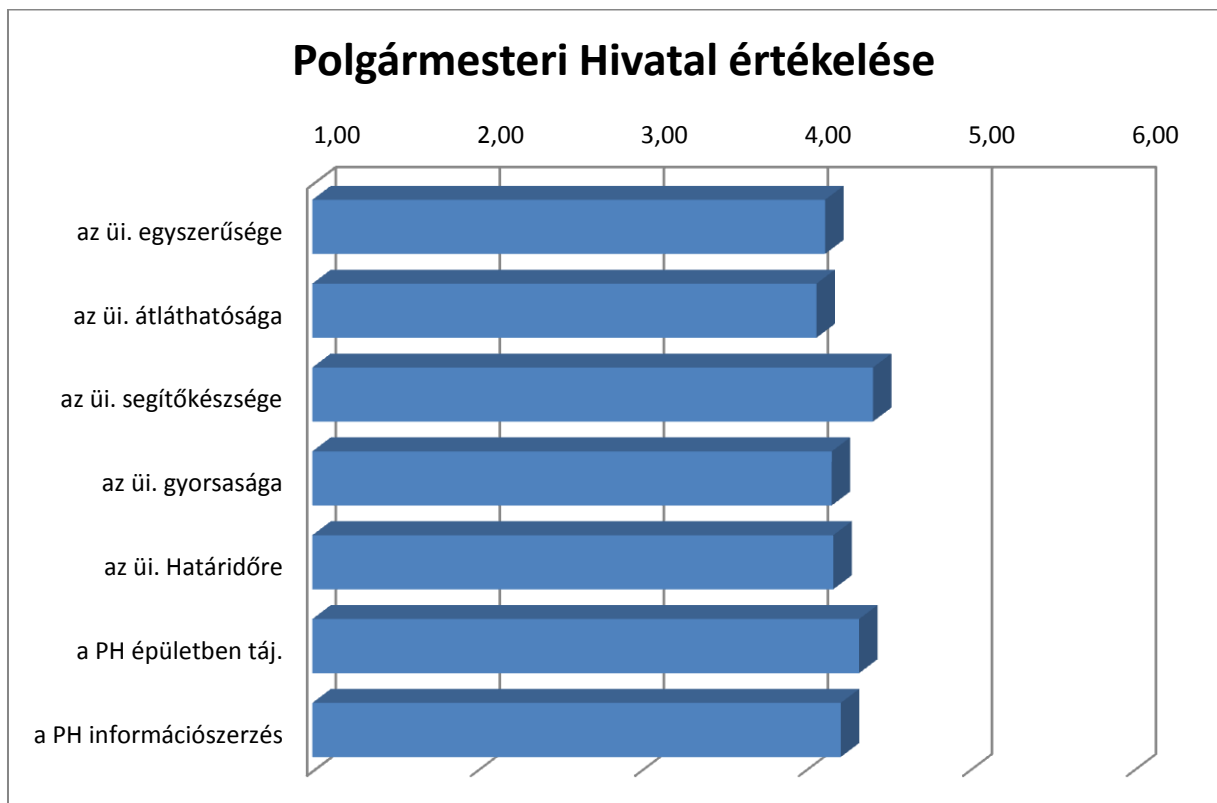
2. Megfogalmazott eredeti 2010. ÁROP fejlesztési cél:

- A döntési mechanizmus korszerűsítése:
 - ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása – munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása.

Lakossági visszajelzés:

Milyennek ítéli meg a Hajdúsámsoni Polgármesteri Hivatalban az alábbiakat:

- *az ügyintézés egyszerűsége*
- *az ügyintézés átláthatósága*
- *az ügyintézők segítőkészsége*
- *az ügyintézés gyorsasága*
- *az ügyintézés határidőre történő befejezése*
- *a Polgármesteri Hivatal épületében történő tájékozódás*
- *a Polgármesteri Hivatal épületében történő információszerzés lehetősége*



A Polgármesteri Hivatalban az elmúlt 4 évben számos változás történt, ami egyrészt szervezeti, másrészt központi feladat-elosztási, továbbá infrastrukturális (PH átépítése) változást jelentett. A megkérdezetteknek 1-től 6-ig terjedő skálán volt lehetősége értékelni a Hivatalt és a Hivatal dolgozóinak munkáját. A fenti értékek kivétel nélkül '4' fölött helyezkednek el, ami azt jelzi, hogy a Polgármesteri Hivatal működése jónak mondható. Nincs fentiek között egyetlen olyan terület sem, ami rendkívüli mértékben fejlesztésre szorulna. Természetesen a '6-os' szint elérése a cél és a Hivatal vezetése erre is törekszik,

intézkedéseivel, rendeleteivel, az ügyintézők folyamatos képzésével és továbbképzésével, valamint a hivatali infrastruktúra fejlesztésével a polgárbarát, ügyfélközpontú közigazgatási szolgáltatás megteremtése a Hivatalban központi kérdés és cél.

Összegzésként megállapítjuk, hogy a lezárt ÁROP projekt fejlesztéseinek hatása a lakossági visszajelzésekben is értékelhető és annak megítélése egyértelműen pozitív, tekintve a pozitív vélemény-nyilvánítás arányát. Mivel a lakossági kutatás elsődleges célja a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség-mérés volt, fenti kérdéseket kifejezetten az előző ÁROP értékelése céljából helyeztük el a kérdőívben és a kapott válaszokat feldolgozva értékeltük a visszajelzéseket.

A következő fejezet munkatársi oldalról vizsgálja – szintén egy rövid kérdőív segítségével – a hivatali véleményeket e tárgyban.

4.DOLGOZÓI KUTATÁS EREDMÉNYE

Az előző fejezetben bemutatott lakossági kutatás szakmai irányait a projekt team úgy határozta meg, hogy kutatni szükséges az eddigi fejlesztések beépülését a „városi folyamatokba”, legyen az kommunikáció vagy konkrét fejlesztés, egészen az önkormányzati vagy képviselői tájékoztatásig.

A kérdőív, melyet a 9-es fejlesztési cél teljesítése miatt állítottunk össze, erre a kérdésre ad teljes körű választ, melyből néhány kérdést, mely visszacsatolást biztosít a 2008-2010. évi ÁROP projektünkhöz, az előző fejezetben bemutatunk.

Minden fejlesztés „több szakmai lábon áll”, melyből a lakossági kutatás és jelen tanulmányrészben bemutatandó dolgozói kutatás egymást kiegészíti a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program céljainak megfelelően, az ÁROP-1.2.18/A szakmai segédletében rögzítettek szerint.

A két kutatás létrehozta Hajdúsámson tudásmenedzsment rendszerét. Ez a benchmark adatbázis, mely a következő évektől rendelkezésére áll az önkormányzatnak, rendszeres, évente ismétlődő kutatások esetén képes segíteni a polgármesteri hivatal szellemi értékeinek és javainak még jobb kiaknázását az egyes tudásmenedzsment eszközök alkalmazásba vételén keresztül történő szervezetfejlesztő hatással közösen.

Az ÁROP 1.2.18 szervezetfejlesztési program öt beavatkozási területre nyújtott segítséget az önkormányzatnak.

A közös szakmai munka során értelmeztük az öt beavatkozási területet és az alábbi fejlesztési javaslatokat fogalmazzuk meg és rögzítettük:

- **A CONTROLL Zrt. teljesítmény-menedzsment támogatása.** Közös munkacsoportunk feladata olyan szervezeti szintű célmeghatározások kijelölése, elméleti megalapozása és tanácsadók által bemutatott gyakorlati módszertanok ismertetése, melyekhez minden célhoz az adott feladat értékeléséhez leginkább alkalmas teljesítményindikátor kerül kidolgozásra. Pl. lakossági reklamációk x%-ról y%-ra történő csökkenése.

- **A CONTROLL Zrt. folyamatoptimalizálási tevékenysége.** A közös szakértői team az elemzések során feltárt hiányosságokat, problémákat - legyen az lakosság irányából érkező vagy dolgozói észrevétel - felülvizsgálja az érintett folyamatot és meghatározza az újragondolt, jobb és hatékonyabb működés keretein belül azokat a változásokat, melyek a folyamatot fejlesztik, hatékonyságát javítják.
- **A CONTROLL Zrt. tudásmegosztó tevékenysége.** A 2008-2010. és a 2013-2014. évi ÁROP projektek közel 90 önkormányzati szakmai fejlesztési eredményeit megosztjuk partnereinkkel, bemutatjuk fejlesztéseinket, szervezeti és egyéni tudás fejlesztése érdekében.
- **A CONTROLL Zrt. ISO 9001 – CAF minőségirányítási rendszere.** Az ISO 9001 és CAF együttes követelményeit figyelembe vevő közel 900 önkormányzatnál auditált minőségirányítási rendszerkiépítésünk általános tapasztalatainak megosztása az ügyfél-elégedettség vizsgálatától a minőségpolitikán át a CAF kutatásokig bezárólag.
- **A CONTROLL Zrt. változáskezelési tevékenysége.** Felhasználva az ÁROP 1.2.18 projekt eredményeit, melyeket beépítünk a 25 éves tanácsadói gyakorlatunk alapján megszerzett szervezeti változáskezelés módszertani javaslatai és támogató folyamatai közé. Minden önkormányzati partnerünk az elméleti és gyakorlati tudnivalók megszerzésén keresztül tanácsadóinktól konkrét segítséget és támogatást kapnak. Miként kell az állandóan változó közigazgatáson belül a folyamatokat, az együttműködő szervezeteket és a szervezetek alkotó munkatársakat egységes követelmény teljesítésén keresztül, a minőségpolitikákban rögzített közszolgáltatási minőség teljesítésére felkészíteni.

Az általunk kialakított módszertan és az ÁROP 1.2.18. ajánlások figyelembe vételével határoztuk meg a lakossági és dolgozói kutatások eredményeinek beépülését a pályázatban megfogalmazott célok teljesítésébe. Számos olyan, a polgármesteri hivatal szervezetének értékelésére vonatkozó módszertant bemutattunk a velünk együttműködő szakértői teamnek, mely épít a jelenlegi minőségi és folyamatszintekre, alkalmazza a polgármesteri hivatal tudásmegosztási technikáit és figyelembe veszi a dolgozói teljesítményértékelést.

Az elvárt érettségi szintekhez jegyzői és vezetői jóváhagyásokat kértünk, ezzel is segítve a követelmények megértését és a vezetői munkába való integrálódását.

A team munka megkezdésekor elsőként definiálnunk kellett, milyen közigazgatás-fejlesztési tudást kell átvinnünk a teljes hivatali szervezeten és a velünk együttműködő intézményi körön. Meghatároztuk, hogy a legfontosabbnak azt a személyes tudást értékeljük, amelyet szakmai végzettségen, a hozzárendelhető szakmai gyakorlaton keresztül munkatársaink elsajátítottak és a teljesítményértékelési folyamatokon keresztül az önkormányzat HR tevékenysége leellenőriz. Az évenként aktualizált képzési programok, valamint az ez évtől elindított és a Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem által biztosított kreditpontos oktatások támogatják a tudatos önkormányzati és polgármesteri hivatali HR tevékenységet. Ez a személyes tudás az egyének szintjén beépül a hivatal szervezeti tudásbázisába.

A minőségirányítási rendszer keretein belül a folyamatok, melyek a közigazgatás szolgáltatási tevékenység teljes egészére vonatkoznak, közösen hozza létre azt a tudásmenedzsmentet, amely leginkább megjelent együttműködésünkben a velünk együtt dolgozó, szakmai projektet támogató team-ben.

Annak érdekében, hogy teljes körű képet kapjunk az előző ÁROP pályázatban megvalósított szakmai elemekről, szervezetfejlesztésekről, tudásmenedzsmentről, kutattuk a munkatársak véleményét az alábbi kérdések segítségével:

1. Ön hasznosnak látja az önkormányzat pályázati tevékenységét?
☐ igen ☐ nem
2. Tudomása van róla, hogy 2008-ban a Hivatal sikeresen pályázott szervezetfejlesztési tevékenység végrehajtására?
☐ igen ☐ nem
3. Ismeri Ön a 2008-as pályázatban kitűzött célokat?
☐ igen ☐ nem
4. Véleménye szerint az önkormányzat költségvetési gazdálkodásának eredményességét javították az átalakított folyamatok, átdolgozott szabályzatok?
☐ igen ☐ nem
5. A civil és vállalkozói szférával kialakított kapcsolatok véleménye szerint javultak az utóbbi időben (elmúlt 3 év)?
☐ igen ☐ nem
6. Hasznosnak ítéli a projekt zárásakor rögzített fejlesztési területeket?

☐ igen

☐ nem

7. A fejlesztések megvalósítása, bevezetése véleménye szerint növelte a hivatal munkájának hatékonyságát?

☐ igen

☐ nem

8. Véleménye szerint a fejlesztések megvalósítása növelte az ügyfél-elégedettséget?

☐ igen

☐ nem

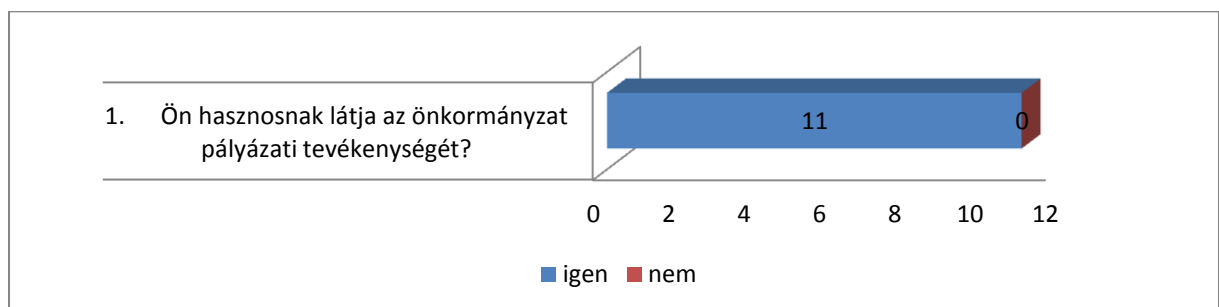
9. Tudomása van arról, hogy 2013-ban az önkormányzat pályázatot nyert a Magyar Program beavatkozási területeihez illeszkedő szervezetfejlesztés tárgyában?

☐ igen

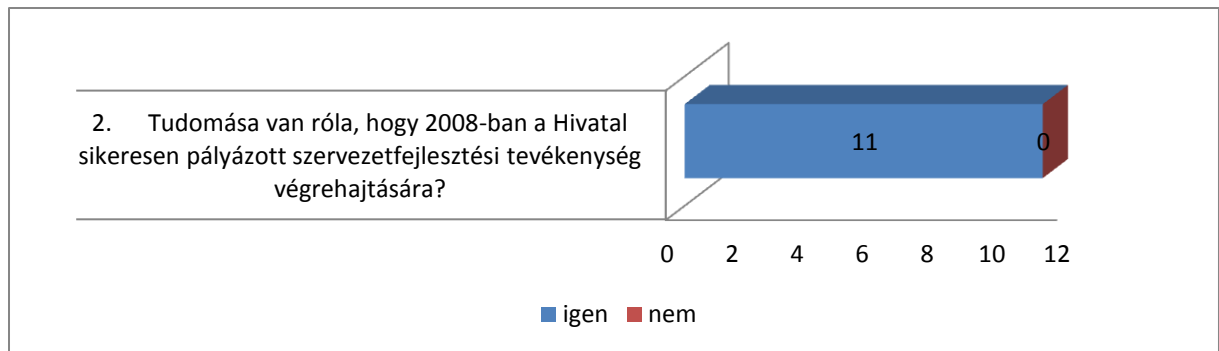
☐ nem

A kérdőívet mindösszesen **11** munkatárs töltötte ki, akiket a szervezeti egységekből, a velünk együttműködő projekt team javaslata alapján, gondosan válogattunk össze, szem előtt tartva azt a legfontosabb szempontot, hogy rendelkezzenek információval az előző ÁROP szervezetfejlesztési projekttel kapcsolatban.

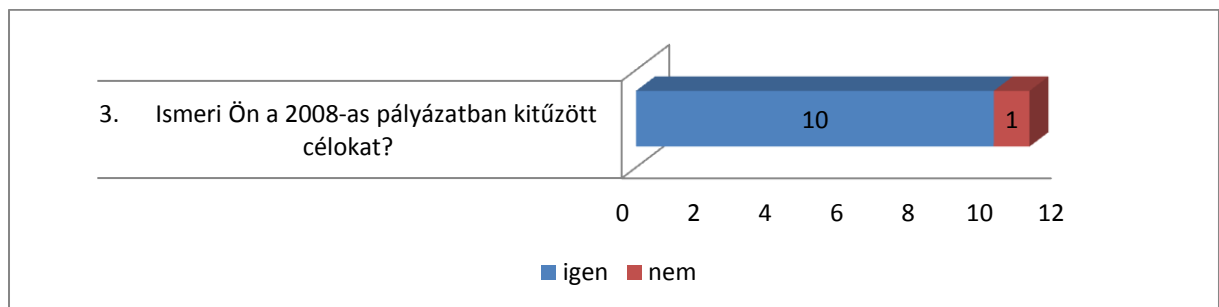
Az egyes kérdések értékelését az alábbiakban mutatjuk be:



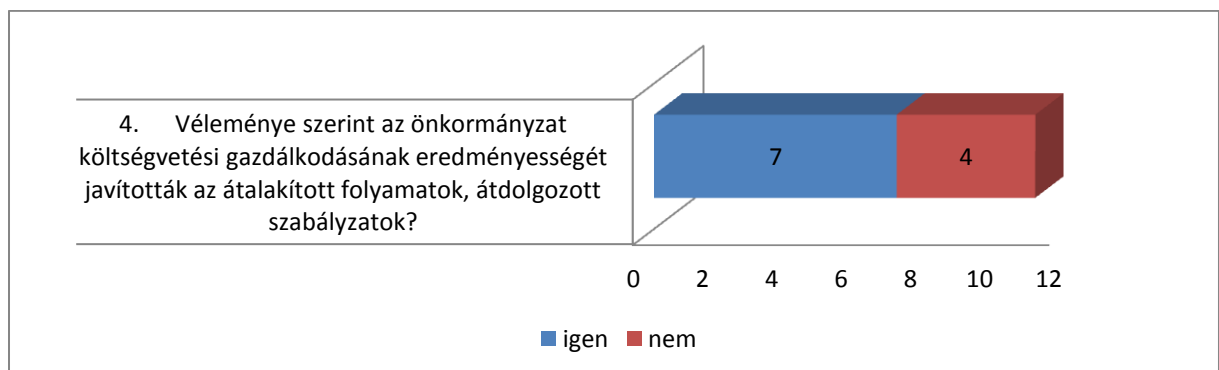
Fentiekből megállapítható, hogy a megkérdezettek valamennyien fontosnak és hasznosnak tartják az önkormányzat pályázati tevékenységét, azt a vezetői hozzáállást, amely számos – az önkormányzat által fontosnak ítélt – fejlesztéshez külső – legtöbb esetben pályázati – forrást is rendel, ezáltal biztosítva a költségtakarékos, hatékony önkormányzati gazdálkodást.



A megkérdezettek valamennyien pozitív választ adtak az előző szervezetfejlesztési pályázat ismeretére vonatkozóan. A kiválasztásnál fő szempont volt, hogy azok töltsék ki a dolgozói kérdőívet, akik lehetőség szerint már akkor a hivatalban dolgoztak, amikor az előző szervezetfejlesztési projekt lebonyolításra került.

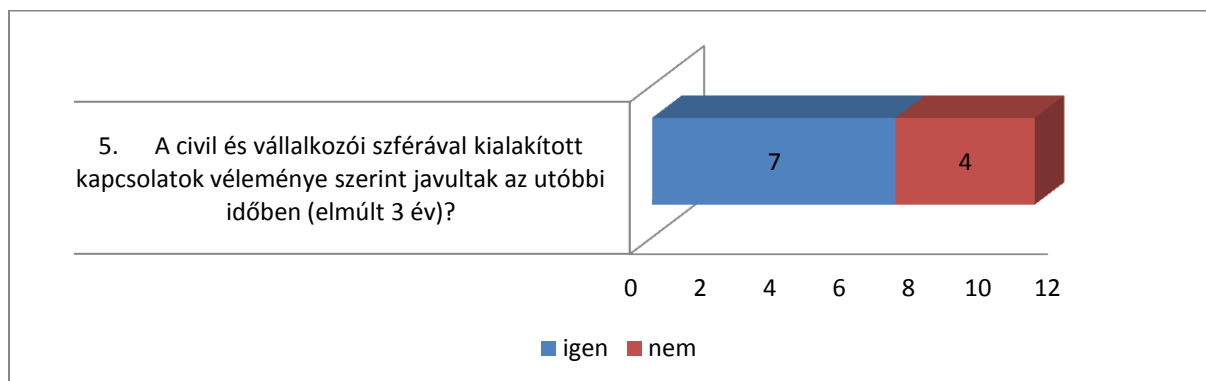


A pályázati célok ismerete tekintetében egyetlen nemleges válasz született. A projektbe bevonásra kerültek a hivatali munkatársak – ezt az indikátorok is alátámasztják – részt vettek az elkészült anyagok véleményezésében, a személyes interjúkon, az átvilágítás részfeladatainak teljesítésében, továbbá a képzéseken egyaránt. Az egyes részfeladatokkal elérendő célok minden esetben közlése kerültek irányukba és az eredmények többsége visszacsatolásra, ismertetésre került számukra.

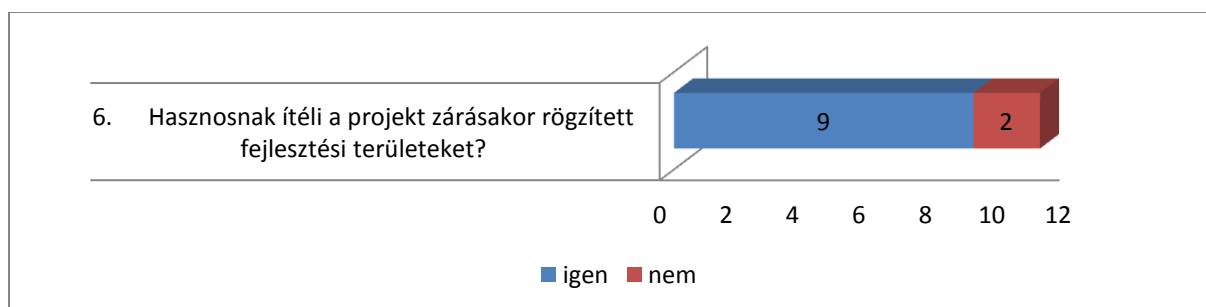


Az előző ÁROP szervezetfejlesztési projekt egyik központi fejlesztési programpontja volt a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása. Ezzel összefüggésben a válaszadók

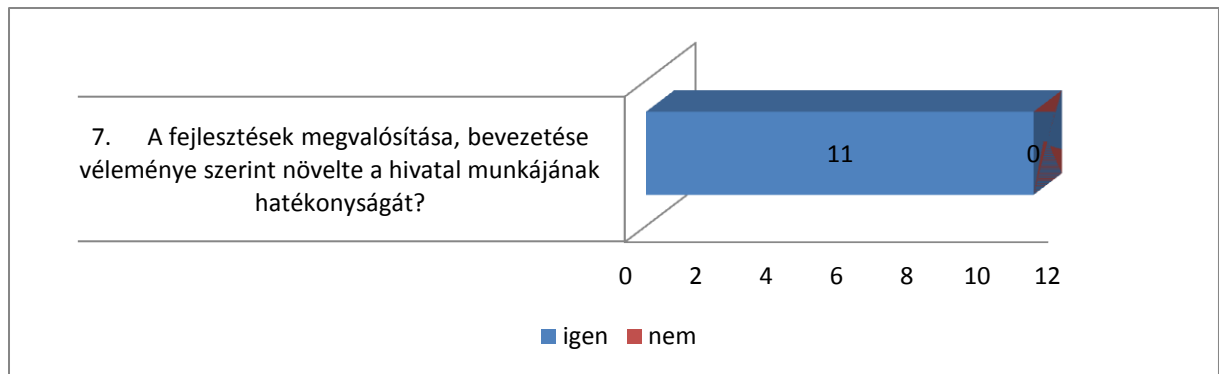
véleménye 64%-36%-ban oszlott meg, tehát a megkérdezettek csaknem kétharmada gondolja úgy, hogy javították az eredményességet a folyamatszabályozások, szabályzat aktualizálások, míg a megkérdezettek egyharmada ezzel ellentétesen vélekedik.



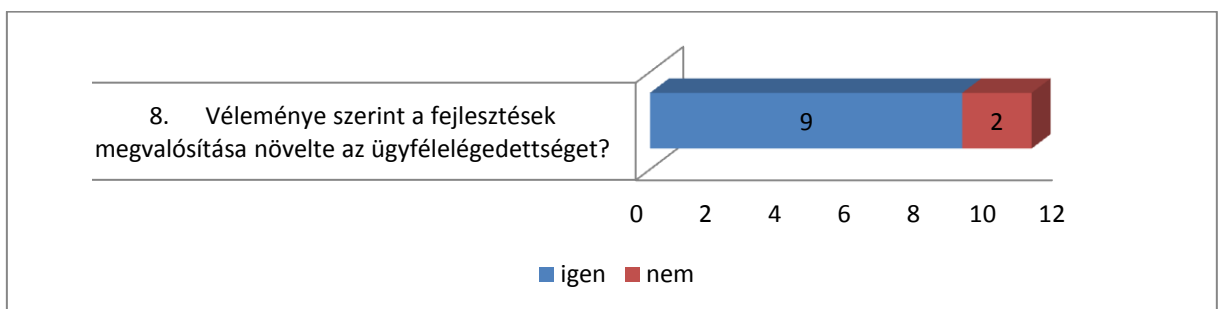
Az információáramlás javítása, a partnerség erősítése érdekében tett erőfeszítések hatékonyságához kapcsolódik a következő kérdés, amelyből – a kutatás eredményei alapján – azt a következtetést vonhatjuk le, hogy javultak az önkormányzat külső kapcsolatai. Az előző kérdéssel összhangban itt is közel kétharmad – egyharmad arányban oszlottak meg a vélemények.



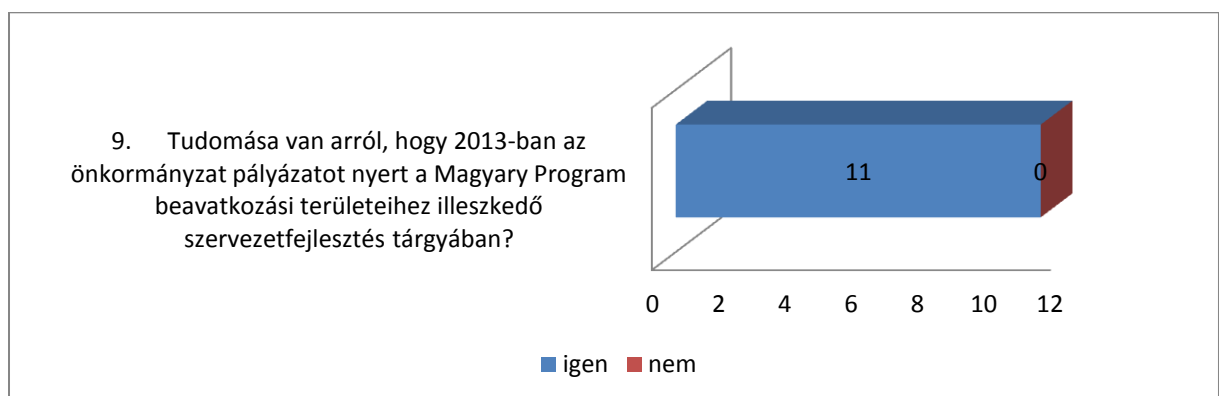
A következő kérdés, a kialakított fejlesztési területek hasznosságának megítélése kapcsán két fő negatív választ adott. A hasznosság megítélése legtöbbször – mint jelen esetben is – szubjektív, nyilvánvaló azonban, hogy a legtöbb területről érkező pozitív válaszok tükrében a fejlesztési terület-kijelölések mégis hordoztak magukban hasznosságot.



A következő kérdésre minden válaszadó 'igen' választ adott. A fejlesztések hatékonyságára irányuló kérdés válaszadói oldalról egyértelműen pozitív megítélés alá esik.



Mivel az előző ÁROP projekt központi témája volt az ügyfélelégedettség-növelés, a lakosság igényeinek megismerésén keresztül a hivatali munka javítása, a következő pont azt tükrözi, hogy a projekt hasznos volt az ügyfelek számára, azaz 82% nyilatkozta azt a köztisztviselők közül, hogy pozitív visszajelzések érkeztek az ügyfelek irányából és az ügyfélelégedettség-növelés érdekében kidolgozott intézkedések, kijelölt fejlesztési területek betöltötték funkciójukat: azaz az ügyfélelégedettséget szolgálták.

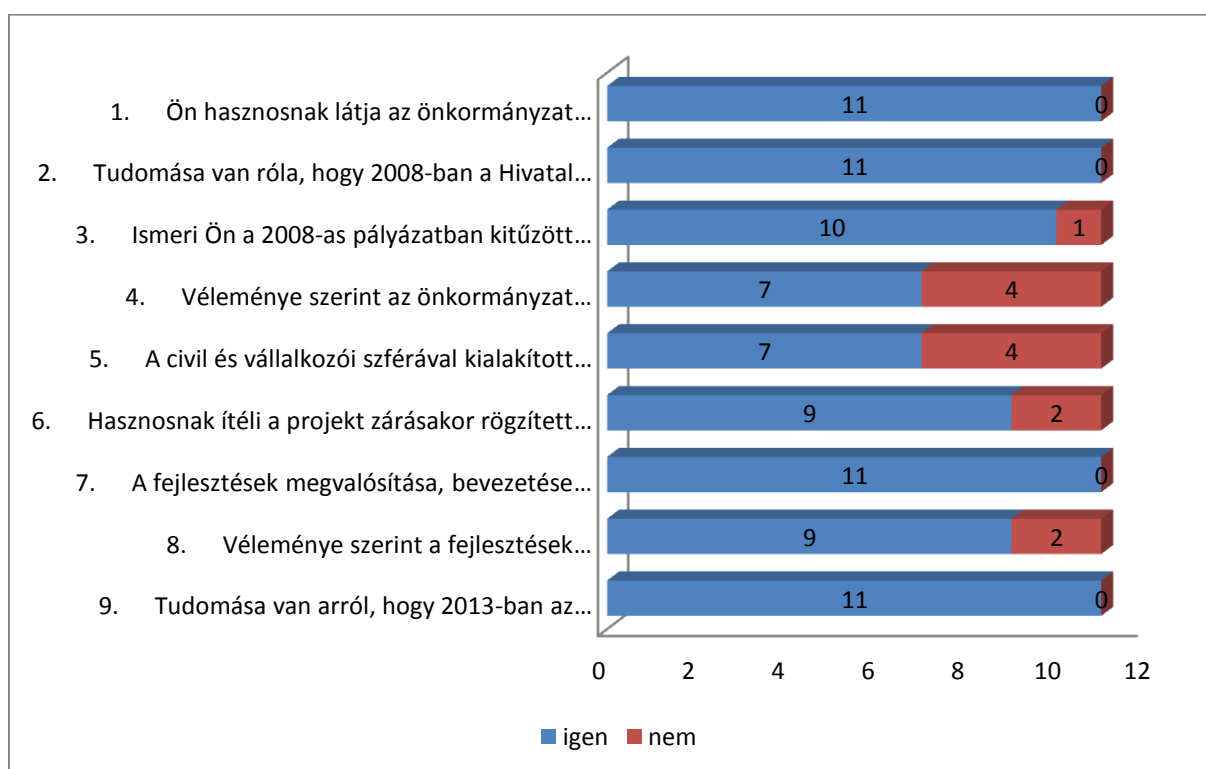


Az utolsó kérdés a jelenlegi ÁROP szervezetfejlesztési projekthez kapcsolódik. A megkérdezettek közül mindenkinek tudomása van a megkezdett projektről. A hivatali

dolgozók közül többen tevőlegesen is bevonásra kerültek ebbe a projektbe és részt vesznek a döntés-előkészítési, véleményezési, kutatási és egyéb folyamatokban.

Összefoglalva megállapíthatjuk a dolgozói kutatásból, hogy a megkérdezettek tudomással bírtak az előző szervezetfejlesztési projektről, választ tudtak adni annak főbb céljaira, fejlesztési elemére vonatkozó kérdésekre és válaszaikból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a projekt hasznossága dolgozói oldalról sem kérdéses, az eredmények kézzel foghatóak.

A kérdésekre adott válaszaikat az alábbi grafikonon összegezve szemléltetjük:



Az általános dolgozói kutatási elégedettség, mely ennél a vizsgálatnál bizonyos kérdésekben kétharmad – egyharmad arányban osztja meg a tudomással, információkkal rendelkezők körét az arról nem tudókhöz képest, rámutat arra az előkészítési problémára, amely a 2008-ban meghirdetett szakmai fejlesztési célokra ezzel a kutatással is rávilágít.

Nem volt széles körű szakmai és társadalmi egyeztetése a pályázati céloknak, így az a három fejlesztési terület, amely a hivatalfejlesztést, a költségvetési gazdálkodás-fejlesztést, valamint a civil és vállalkozói kapcsolatfejlesztést tűzte ki célul, olyan részelemeket

tartalmazott, amelyek távol vannak a közigazgatás hivatalban dolgozó munkatársaitól, számukra jelentéktelen és érdektelen területeket is feldolgoztak. Ezt látjuk visszatükröződni ennél a kutatásnál is, hogy a dolgozók csak azokat a szakmai pontokat tekintették számukra is elfogadhatónak és ezáltal értékelhetőnek, amelyek hatását „az íróasztalnál ülve is” érzékelik, és ami ettől a szakmai körtől távolabb fogalmazott meg végrehajtandó cselekvéseket és hasznos folyamat-fejlesztéseket, azokat már nem, vagy alig ismerték. Ez tanulságos a jelen pályázat tanulmányain keresztül megfogalmazódó új fejlesztési iránykijelöléseknél, ezért a Controll Zrt. tanácsadói koncentrálnak a vezetői interjúk és team munkák során arra, hogy a közigazgatás szintjére „lehozott”, „földön járó”, ezáltal megvalósítható fejlesztési javaslatokat fogalmazzanak meg.

A dolgozói kutatás fentiekben bemutatott eredményei teljes szinkronban vannak a lakossági kutatás eredményeivel, mert a lakosok is, ügyfelek is csak azokat az eredményeket képesek pozitív előjellel visszacsatolni, amelyeket ügyintézési folyamataikon keresztül vagy bármely városműködtetési funkcióban viszont látnak és a gyakorlatban érzékelnek.

5. BENCHMARK ADATBÁZIS AZ ELŐZŐ, 2008-2010. ÁROP FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ

5.1. Előzmények

Az Államreform Operatív Program 1.A.2 (konvergencia régiók) és 3.A.1. (közép-magyarországi régió) pályázata 2008-ban az önkormányzatok számára lehetőséget biztosított polgármesteri hivatalaik ügyfél- és polgárbarát funkcióinak fejlesztésére, ügyfélszolgálati elégedettség növelésére.

Az önkormányzatok olyan projekteket valósíthattak meg, melyek eredményeként

- javult a képviselő-testületi döntési folyamatok megalapozottsága,
- javult a képviselő-testületi információáramlás folyamata,
- növekedett a hivatalok szakmai munkájának minősége,
- erősödött a társadalmi és gazdasági kapcsolatok kiépítettsége a vállalkozói és civil szférával.

A fejlesztési területek az alábbi három fő programponthoz kerültek megfogalmazásra:

(1.) A hivatal döntési mechanizmusának korszerűsítése

A programponthoz célja volt megteremteni azokat az önkormányzati, képviselő-testületi és hivatalvezetési közös döntési pontokat – kompetenciákat, melyek eredménye egy tervszerűbb, folyamataiban jobban beazonosítható működési modell kialakítása. Az Európai Unió azért is biztosított ehhez a programponthoz pénzügyi támogatást, mert látható módon jelentős hátrányt szenvedett a hazai közigazgatás a folyamatok hivatalon belüli, illetve hivatali és képviselő-testületi kapcsolódási pontjainak nem kellően végiggondolt működtetésében. E programrész keretében az eredmények az ügyintézési idő csökkentésében, az ügyfélszolgálati tevékenységek fejlesztésében, a rendeletalkotási szabályok kidolgozásában, valamint az önkormányzati intézmények felügyeletének, ellenőrzésének tevékenységében jelentek meg.

(2.) Az önkormányzat költségvetési gazdálkodási folyamatainak javítása

A pénzügyi – gazdálkodási folyamatok szabályozásával, a költségvetés átalakításával a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak teljes mértékben megfelelő rendszer kiépítésére,

bevezetésére került sor. A „zöld” közbeszerzési gyakorlat újszerűségének biztosítása, az ellenőrzési folyamatok javítása ennek a programpontnak a központi eleme volt.

(3.) Partnerségi kapcsolatok erősítése

Az Európai Unió kiemelten kezeli az önkormányzatiság közérthetőségének fejlesztését. Ezért elvárásként fogalmazódott meg a civil és vállalkozói szférával való kapcsolattartás ugyanúgy, mint a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatása. A vissza nem térítendő pénzügyi támogatás felhasználásának harmadik csoportjába azok a fejlesztési projektek kapcsolódtak be, melyek célul tűzték ki, hogy az önkormányzat a választókkal, a lakossággal, a vállalkozókkal, a civil szervezetekkel tudatos és ezáltal tervszerű kapcsolatot tartson és információt cseréljen.

A pályázat a fenti célok megvalósításához **vissza nem térítendő támogatást** biztosított az alábbi támogatási arányok figyelembe vételével:

- **90%-os** támogatás (megyei jogú városok és budapesti kerületek részére)
- **92%-os** támogatás (városi, körjegyzőségi, kistérségi önkormányzatok részére)
- **95%-os** támogatás (leghátrányosabb helyzetű kistérségben lévő székhellyel rendelkező települések esetén).

A pályázók lehetséges köre jogi forma alapján:

1.A.2:

„A” komponens:

- 5.000 vagy annál nagyobb lakos számmal rendelkező települési önkormányzatok a megyei jogú városok kivételével;
- 5.000 lakos alatti városi, vagy körjegyzőség székhely, vagy körjegyzőségi hivatalnak helyet adó, vagy kistérségi székhely települési önkormányzatok;

„B” komponens:

- megyei jogú városok.

3.A.1:

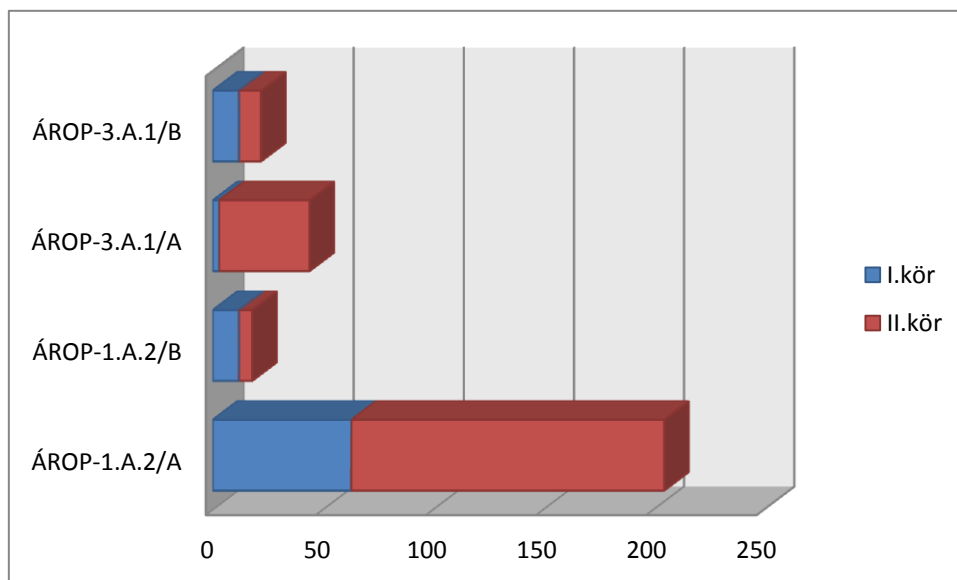
„A” komponens:

- 5.000 vagy annál nagyobb lakos számmal rendelkező települési önkormányzatok a megyei jogú városok kivételével;
- 5.000 lakos alatti városi, vagy körjegyzőség székhely, vagy körjegyzőségi hivatalnak helyet adó, vagy kistérségi székhely települési önkormányzatok;

„B” komponens:

- megyei jogú városok
- fővárosi kerületek és a főváros.

A **pályázatok benyújtására** két ütemben került sor, a második – a nagy érdeklődésre való tekintettel – 2008. augusztus 15-től szeptember 30-ig tartott. Ezt követően az értékelések alapján az Irányító Hatóság az alábbi megoszlás szerint ítélte támogatásra érdemesnek a benyújtott pályamunkákat:



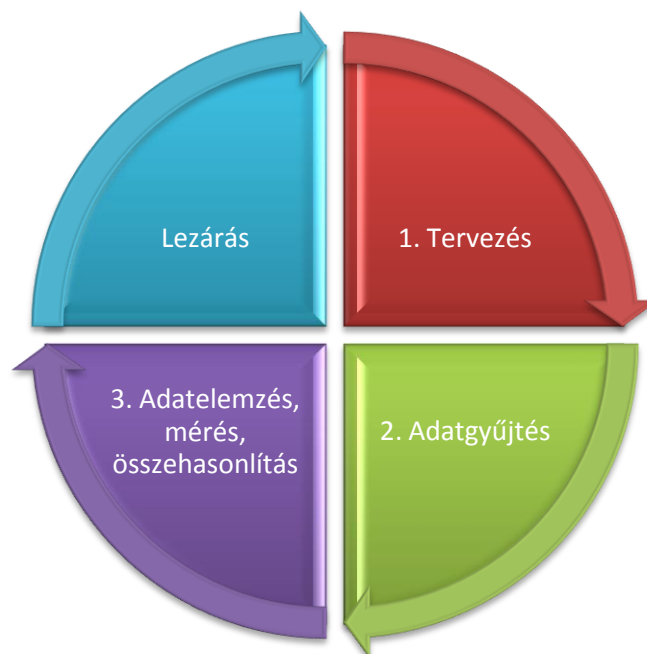
1. ábra – Nyertes ÁROP-1.A.2 és 3.A.1 pályázatok, 2008

5.2. A CONTROLL Zrt. benchmarking adatbázisa, mint menedzsment módszer

A Benchmarking olyan menedzsment módszer, amely a „jó gyakorlatot” keresi és összemérést, összehasonlítást jelent. A teljesítményt, azon belül is lehetőség szerint a legjobb elért teljesítményt vizsgálja és hozzá méri az adott szervezet teljesítményét, elért eredményeit. Mivel az előző, 2008-2010. évi ÁROP pályázat megvalósítását tekintve a CONTROLL Zrt. tanácsadói közel 90 pályázat szakmai válaszadási folyamatába kerültek bevonásra, saját adatbázisunk számos olyan fejlesztési területre ad hasznos és kezelhető monitoring adatokat, melyekkel segíthetjük és támogathatjuk a 2013-ban elindított ÁROP pályázat 2. ütemében a fejlesztéseket és szervezeti átalakításokat.

Jelen esetben adatbázisunk „teljesítmény benchmarking” adatai állnak a középpontban, a teljesítmények, eredmények összemérésének és értékelésének a célját kívánjuk megválaszolni.

Az előző ÁROP projekttel összefüggésben az alábbi módszertani lépéseken keresztül hajtjuk végre összehasonlító elemzésünket:



2. ábra – A CONTROLL Zrt. Benchmarking módszertani lépései

Tervezés

Meghatározzuk a Benchmarking:

- tárgyat: ÁROP 2009-2010 (2011) szervezetfejlesztés tárgyú pályázati projekt)
- kiterjedési területét: közép-magyarországi és konvergencia régió, tehát országos szintű
- célját: adatbázis képzése
- partnereket: előző pályázati konstrukcióban részt vett önkormányzatok – a teljesség igénye nélkül, de a szükséges reprezentatív mintanagyság szerint
- alkalmazott formát: teljesítmény
- információforrásokat: tanácsadói adatbázis, Internet, egyéb.

Adatgyűjtés

Ebben a fázisban szükséges áttekinteni egyrészt a kijelölt adatsorok elemeit, hasznosságát, összehasonlíthatóságát, másrészt az összehasonlítás másik oldalán álló vizsgált szervezet releváns input adatait.

Jelen esetben az adatgyűjtés írásos, táblázati formában történik és grafikonokkal szemléltetett. Kérdőívek, adatgyűjtő lapok, egyéb gyűjtési módszerek alkalmazása nem releváns, a manuális és célirányos adatmásolás és –kigyűjtés alkalmazandó. Belső és külső adatforrások felhasználásával, megfelelő strukturálásával nyerjük ki azt az adatbázist, amelyből dolgozhatunk.

Az adatgyűjtési folyamatot egyszerűsíti, hogy a közel 90 önkormányzat ÁROP projektdokumentációja kutatási adatokat tartalmazó szerverünkön az összes tanácsadó számára rendelkezésre áll, akik ebből a szükséges adatgyűjtéseket végrehajthatják.

Adatelemzés, mérés, összehasonlítás

A benchmark adatbázis és a szervezet teljesítményének, gyakorlatának összemérése során az eltéréseket és azonosságokat egyaránt gyűjtjük. Az előző ÁROP projekt lezárása minden vizsgált fejlesztési elem tekintetében legkésőbb 2011. február 28-ig megtörtént, azonban az eredmények fenntartása a lezárást követően is erőforrást, valamint fejlesztéseket és ezzel összefüggésben teljesítéseket generált. Elemzésünk a következőkben erre vonatkozóan is fogalmaz meg mérési eredményeket.

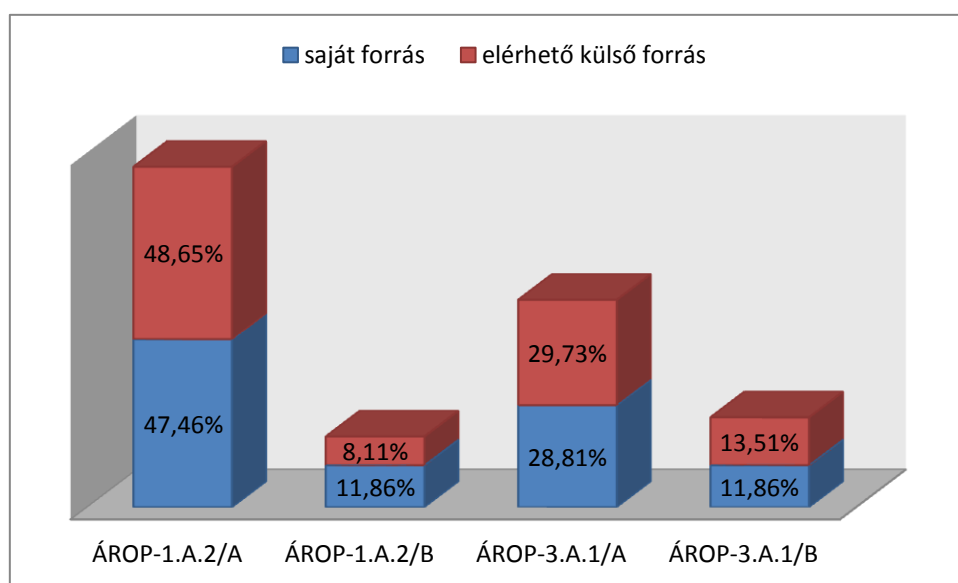
Lezárás

A Benchmarking lezárásaként összegzést, a tapasztalatok gyűjtését fogalmazzuk meg.

5.3. Adatgyűjtés, mérés, összehasonlítás

5.3.1. Adatbázis-kiindulási adatok

Az alábbiakban a rendelkezésünkre álló saját információs adatbázis (87 db), valamint az interneten – a kötelező nyilvánosság biztosítása miatt – elérhető adatokból (további 39 db) dolgoztuk fel és értékeljük az első ÁROP – szervezetfejlesztési program elemeit.



3. ábra – A Benchmark-adatbázis alapját képező adatok forrása

Hajdúsámson polgármesteri hivatali szervezetfejlesztési projektje a „saját forrás” ÁROP-1.A.2/A. adatsoron található meg.

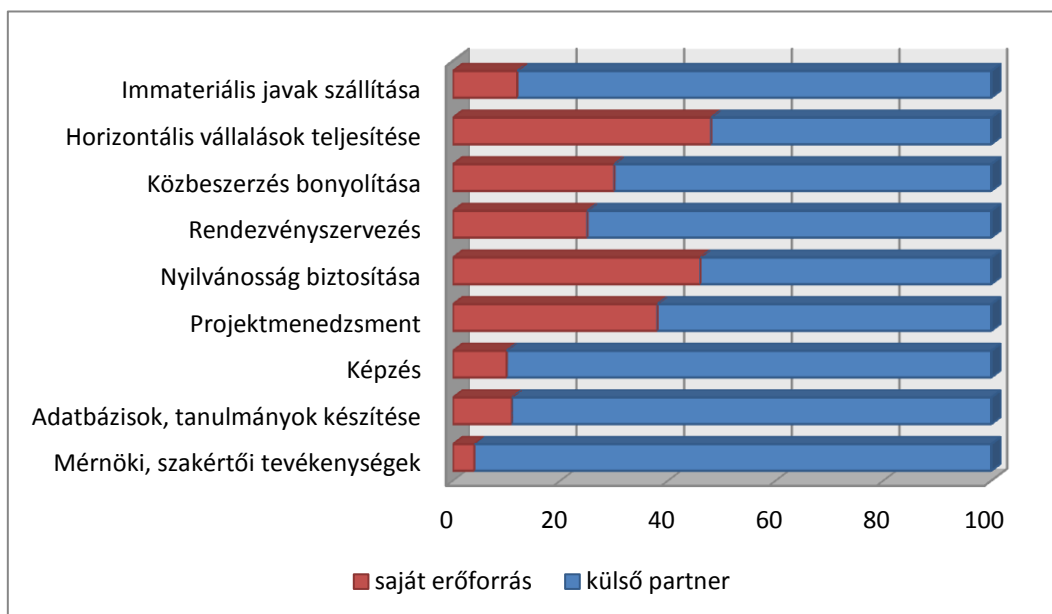
5.3.2. Külső partner (szállító) bevonása a projektbe

A szervezetfejlesztés megvalósítása érdekében a vizsgált Polgármesteri Hivatalok kivétel nélkül bevontak szakmai megvalósítót a feladatok teljesítésébe, akik szakértői embernapiak rendelkezésre bocsátásával támogatták és elősegítették a pályázati célok megvalósítását, a tevékenységek végrehajtását a hivatali köztisztviselők részvételével.

Nemcsak a szakmai fejlesztési célok, de a pályázat megvalósulását támogató egyéb tevékenységek (kötelező nyilvánossági elemek teljesítése, projektmenedzsment szakértés – projektadminisztráció, közbeszerzés lebonyolítása, immateriális javak szállítása,

rendezvényszervezés, horizontális vállalások teljesítése) tekintetében is megosztották a feladatokat külső partner és belső – saját – erőforrás között.

A bevonás mértékére vonatkozóan a rendelkezésre álló információk alapján a következő grafikonon szemléltetjük a hozzáadott értékek megoszlását:



4. ábra – Bevont erőforrások megoszlása (%-ban)

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal a projekt külső tanácsadói tevékenységének ellátására folytatott le beszerzési eljárást.

5.3.3. Szakmai tartalmak és módszertan áttekintése

A három programpont köré csoportosított feladatok megoldására különböző szervezetfejlesztési módszertanok adtak választ, eredménytermékük tekintetében viszont a pályázat indikátor környezetét igyekeztek teljes mértékben lefedni.

I. Szervezetfejlesztési módszertanok áttekintése

„A döntési mechanizmus korszerűsítése” programponntal foglalkozó módszertanok felsorolása (a teljesség igénye nélkül):

- folyamatszabályozás, folyamatmenedzsment
- dokumentáció-felülvizsgálat
- döntés-hatáskör mátrix készítése
- diagnosztika
- adatstrukturálás

- munkanap-fényképezés
- ügyiratstatisztika-vizsgálat
- elégedettség-mérési kérdőív megalkotása, első mérés lebonyolítása
- RIA – hatásvizsgálat
- munkaköri leírások felülvizsgálata, aktualizálása
- vezetési irányítási rendszer kialakítása, bevezetése és / vagy felülvizsgálata
- mutatószám rendszer kialakítása, nyilvántartásának szabályozása
- Közös Értékelési Keretrendszer bevezetése
- jogi audit lefolytatása
- LEAN-menedzsment
- stratégiai workshop szervezése
- Balanced ScoreCard bevezetése
- képzés.

„A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása” programponthoz kapcsolódó módszertanok:

- dokumentáció-felülvizsgálat (szabályzatok, pénzügyi – gazdálkodási dok., stb.)
- sablonok, nyomtatványok, minta dokumentumok elkészítése
- adatstrukturálás
- folyamatszabályozás, folyamatmenedzsment
- költség-haszon elemzés
- ellenőrzés, felülvizsgálat
- könyvvizsgálati audit lefolytatása
- informatikai fejlesztés
- workshop szervezése
- coaching
- képzés.

„A partnerség erősítése” programponthoz kapcsolódó módszertanok:

- elégedettség-mérés kidolgozása, első mérés lebonyolítása
- szabályzat készítése / áttekintése
- folyamatszabályozás, folyamatmenedzsment

- stratégia készítése / aktualizálása
- workshop szervezése
- képzés.

II. Számszerűsíthető eredmények – indikátorok a projektben

A pályázat és a szervezetfejlesztési projekt mérhető „kimenetei” voltak azok az adatok (darabszám, fő, százalékos arány, napok száma, stb.), amelyek visszaigazolhatóvá tették a végrehajtott módszertanokat és számszerűsítették az eredményeket.

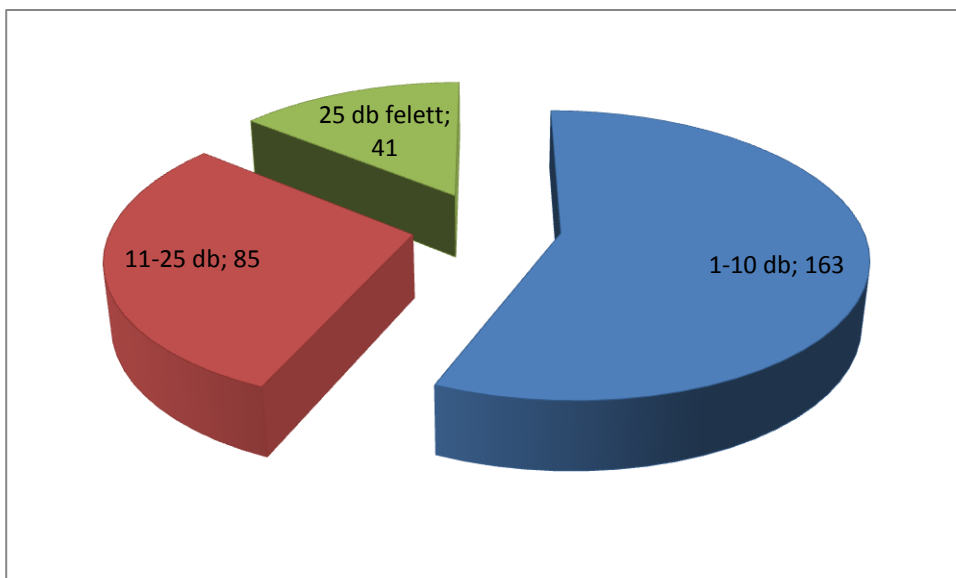
Kötelező indikátorok:

- felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma
- átalakított szervezeten belüli eljárások száma
- képzettek száma
- a hivatali szervezetfejlesztési intézkedések által érintett főállású munkavállalók aránya
- a bevont partnerek száma

„Extra” indikátorok:

- ügyfélelégedettség-növelés aránya
- sztenderdizált folyamatok száma
- szervezetfejlesztést segítő, multiplikálható tanulmányok száma
- informatikai tudásbázis növelésének aránya a hivatali dolgozók körében
- készségfejlesztő képzések száma
- különböző területekhez, folyamatokhoz kapcsolódó ügyintézési idő csökkentése napokban

Az ún. ’kötelező’ mutatószámok tekintetében tudtunk összehasonlítást tenni a rendelkezésünkre álló adatokból, az eredményeket az alábbiak szerint mutatjuk be:

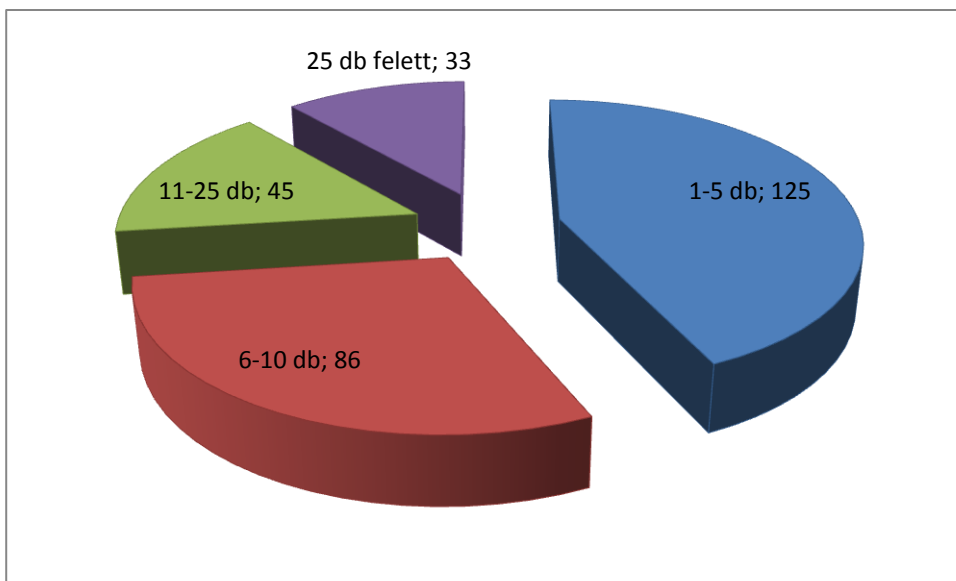


**5. ábra – 'Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma'
indikátor vállalási darabszáma**

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal 10 darab eljárás felülvizsgálatot vállalt és teljesített a projektben, az alábbiak szerint:

Felülvizsgált eljárások (10 db)		
Eljárás megnevezése	Eredménytermék dokumentuma	oldalszám
1. Rendeletalkotási eljárásrend	I. ütem projektdokumentáció	16-18.o.
	A Polgármesteri Hivatal közreműködése az önkormányzat rendeletalkotási folyamatában c. konzultált eljárás és folyamatleírás	I. ütem PD melléklet 1.d)
	Bizottsági, képviselő-testületi döntés-előkészítés és végrehajtás folyamata c. konzultált eljárás	I. ütem PD melléklet 1.d)
	A képviselő-testületi ülésekkel kapcsolatos feladatok folyamata c. konzultált eljárás	I. ütem PD melléklet 1.d)
2. A belső szervezeti egységek közötti kommunikáció folyamata	I. ütem projektdokumentáció	19-20.o.
	A hivatal belső szervezeti egységei közötti kommunikációs folyamatok szabályozása c. konzultált eljárás	I. ütem PD melléklet 1.e)
3. Számviteli politika	2a)1_Számviteli politika.doc	teljes dokumentum
4. Pénzkezelési Szabályzat eljárásrendje	2a)2_Pénzkezelési szabályzat.doc	teljes dokumentum
5. Leltározási és leltárkészítési folyamatok	2a3_Leltározási szabályzat.doc	teljes dokumentum

	Költségvetés tanulmány	55-64.o.
6. Költségvetés-tervezési eljárásrend (1/2010. (II.1.) rendelet 126.§)	Az éves költségvetés tervezése során az önkormányzat bizottságaival, az önkormányzati intézményekkel, a kisebbségi önkormányzattal folytatandó egyeztetések eljárása	I. ütem PD melléklet 2.d-e)
	Az éves költségvetés tervezése során érdekképviselőkkel folytatandó véleményeztetés eljárása	I. ütem PD melléklet 2.d-e)
	A költségvetésről szóló rendelet-tervezet véleményeztetése a Pénzügyi – Beruházási Bizottsággal eljárása	I. ütem PD melléklet 2.d-e)
	A kiskincstári intézményfinanszírozás eljárása	I. ütem PD melléklet 2.d-e)
	Bevételek és kiadások feldolgozása a CORSO integrált költségvetési gazdálkodási rendszerben eljárás	I. ütem PD melléklet 2.d-e)
7. Közbeszerzési Szabályzat eljárásrendje [346/2008. (VII.1.), 250/2009. (V.28.) öh.]	2.f) Közbeszerzés c. szakértői tanulmány	2-3.o. 47-51.o.
8. A szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje, ellenőrzési nyomvonalak, kockázatkezelés	2.h)FEUVE_jav.doc	teljes dokumentum
9. Szervezetfejlesztési Kézikönyv - MIR alapidokumentuma	1a)Szk_v2.doc	teljes, korrektúrázott dokumentum
10. Hivatali koordinációs folyamatok	I. ütem projektdokumentáció	21-25.o.
	A polgármesteri hivatal koordinációs tevékenységének folyamata	I. ütem PD melléklet 1.f)



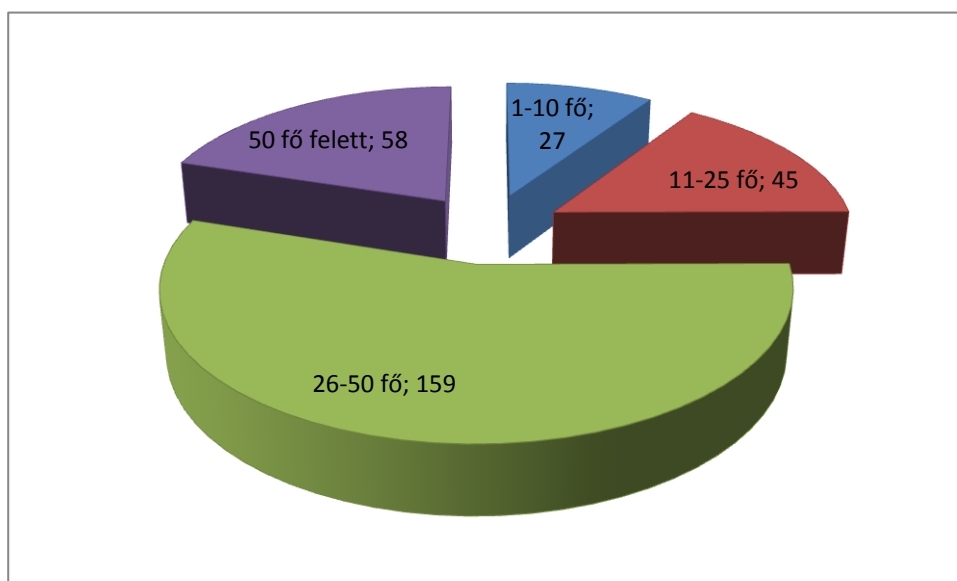
**6. ábra – Átalakított szervezeten belüli eljárások száma’
indikátor vállalási darabszáma**

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal 10 darab átalakított szervezeten belüli eljárási darabszámot vállalt és teljesített a projektben, az alábbiak szerint:

Átalakított eljárások (10 db)		
Átalakított eljárás projektet megelőző állapota (eljárás megnevezése, rövid összefoglalása)	Átalakított eljárás projekt eredményeképpen létrejövő állapota (eljárás megnevezése, rövid összefoglalása a változások kiemelésével) Az átalakított eljárás dokumentuma, valamint az eljárást hatályba helyező aktus (határozat, utasítás) csatolása szükséges!	Változások kapcsolódása a szervezetfejlesztési tevékenységhez (hivatkozás a szervezetfejlesztési javaslatokra, mely eredményeképpen az átalakított eljárás létrejött)
1. Számviteli politika - a számviteli jogszabályoknak való hivatali folyamatok megfeleltetése, szabályozása	A Számviteli politika felülvizsgálata során tett tanácsadói megállapítások átvezetése megtörtént.	ÁROP 2.a)
2. Pénzkezelési Szabályzat - a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállaláshoz kapcsolódó szabályozások összefoglalása	A Pénzkezelési Szabályzat felülvizsgálata során tett tanácsadói megállapítások részbeni átvezetése megtörtént.	ÁROP 2.a)
3. Szervezetfejlesztési Kézikönyv	Szervezetfejlesztési Kézikönyv - a MIR alapidokumentumaként az ÁROP időtartama alatt végzett folyamatfejlesztések eredményeinek átvezetése. Hatályba helyezés: jegyzői utasítással.	A szervezetfejlesztési projekt során keletkezett ÚJ eljárások hivatkozás szintű rögzítése. ÁROP 1.a, 1.d, 1.e, 1.f, 1.h, 2.b, 2.d, 2.e, 3.b, 3.d

4. A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának III.2. A polgármesteri hivatal feladatai a képviselő-testülettel kapcsolatban c. pontjában szabályozott feladatok módosítást, átalakítást nem igényelnek, azonban a minőségirányítási rendszerdokumentáció részeként pontosítást, bővítést igen.	A polgármesteri hivatal közreműködése az önkormányzati rendeletalkotás folyamatában c. eljárás, amely részletesen tartalmazza a hivatali feladatokat, összhangban az SZMSZ-ben tömören megfogalmazott feladatokkal. Hatályba helyezése: jegyzői utasítással.	ÁROP 1.d)
5. A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának III.2. A polgármesteri hivatal feladatai a képviselő-testülettel kapcsolatban c. pontjában szabályozott feladatok módosítást, átalakítást nem igényelnek, azonban a minőségirányítási rendszerdokumentáció részeként pontosítást, bővítést igen.	A képviselő-testületi ülésekkel kapcsolatos feladatok folyamata c. eljárás, amely folyamatában rögzíti a hivatali feladatokat, összhangban az SZMSZ-ben tömören megfogalmazott feladatokkal. Hatályba helyezése: jegyzői utasítással.	ÁROP 1.d)
6. A Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatának III.2. A polgármesteri hivatal feladatai a képviselő-testülettel kapcsolatban c. pontjában szabályozott feladatok módosítást, átalakítást nem igényelnek, azonban a minőségirányítási rendszerdokumentáció részeként pontosítást, bővítést igen.	Bizottsági, képviselő-testületi döntés-előkészítés és végrehajtás folyamata c. eljárás, amely részletesen tartalmazza a döntési kompetenciákat - összhangban az SZMSZ-ben tömören megfogalmazott feladatokkal. Hatályba helyezése: jegyzői utasítással.	ÁROP 1.d)
7. Hajdúsámson Város Önkormányzata a projekt megvalósulását megelőzően nem rendelkezett az eljárással, annak megalkotásához az Informatikai Stratégia jelentett kiindulási alapot.	Informatikai fejlesztések döntési pontjainak meghatározása c. eljárás. A külső és belső elvárások teljesítése érdekében az adott folyamat informatikai támogathatóságának vizsgálata - az Informatikai Stratégia aktualizálásához kapcsolódó dokumentum. Hatályba helyezése: jegyzői utasítással.	ÁROP 3.d) az Informatikai Stratégia megalapozása érdekében bevezetett, minőségirányítási rendszerdokumentációba új szabályozási elemként bevont folyamatleírás.
8. A Polgármesteri Hivatal Gazdasági Szervezetének Ügyrendje, valamint Hajdúsámson Város Önkormányzat Képviselő-testülete és szervei SZMSZ-e, mint alapidokumentum módosítást nem igényel. A minőségirányítási rendszerdokumentációban a stratégiai tervezés figyelembe vételével Új eljárást alkottunk.	A stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása c. eljárás. A folyamat minőségirányítási eljárásban való rögzítésének igénye az átvilágítás során merült fel. A szövegesen megfogalmazott eljárásrend a rendszerbe integrálásra került. Hatályba helyezve: jegyzői utasítással.	ÁROP 2.b)

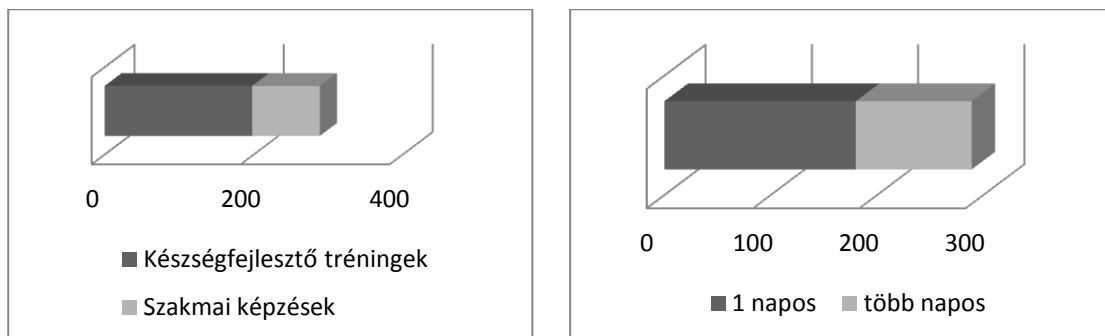
9. A Polgármesteri Hivatal Pénzügyi-Gazdasági Irodáján használt pénzügyi programok szabályzata. A szabályzat átdolgozást nem igényel, azonban a folyamatot eljárásban - a minőségirányítási rendszerbe illesztett keretek között - szabályozni volt szükséges.	A költségvetés végrehajtásának számviteli feldolgozása a CORSO integrált költségvetési gazdálkodási rendszerben c. eljárás. A folyamat szabályozása az informatikai rendszer kézikönyve és a bevett gyakorlat alapján lett kialakítva. A szövegesen megfogalmazott eljárásrend a rendszerbe integrálásra került. Hatályba helyezve: jegyzői utasítással.	ÁROP 2.d-e)
10. A Polgármesteri Hivatal Gazdasági Szervezetének Ügyrendje, valamint Hajdúsámson Város Önkormányzat Képviselő-testülete és szervei SZMSZ-e, mint alapidokumentum módosítást nem igényel. A minőségirányítási rendszerdokumentációban a véleményeztetések lefolytatásának szabályozásával ÚJ eljárást alkottunk.	Az éves költségvetés tervezése során érdekképviselőkkel folytatandó véleményeztetés eljárása. A folyamat minőségirányítási eljárásban való rögzítésének igénye az átvilágítás során merült fel. A szövegesen megfogalmazott eljárásrend a rendszerbe integrálásra került. Hatályba helyezve: jegyzői utasítással.	ÁROP 2.d-e)



7. ábra – Képzettek száma' indikátor vállalási darabszáma

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal 20 fő képzését vállalta és teljesítette a projektben.

A 'képzettek számával összefüggésben a tréningek alakulását az alábbiakban gyűjtöttük össze:



8. ábra – Képzések, tréningek a szervezetfejlesztés során

Készségfejlesztő tréningek (a teljesség igénye nélkül):

- kommunikáció, kommunikációs technikák
- prezentáció – szerepléstechnika
- projektszemlélet erősítése
- csapatépítés, csapatmunka
- időgazdálkodás

Szakmai képzések (a teljesség igénye nélkül):

- közbeszerzési referens
- projektmenedzser
- PQM, sztenderdizálás
- szervezeti folyamatoptimalizálási gyakorlatok
- ügyfélkapcsolati menedzsment
- informatikai oktatás (konkrét szoftverhez kapcsolódó és / vagy általános)
- CAF önértékelési rendszer gyakorlati alkalmazása
- teljesítménymenedzsment, -növelés
- közigazgatási auditor
- költségvetés-tervezés

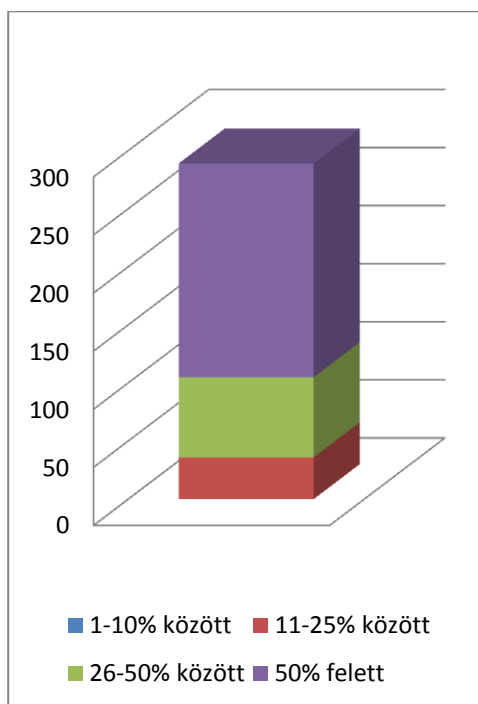
A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal az alábbi képzéseket vállalta és teljesítette a projektben:

Szakmai képzések:

- EFQM-TQM – általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése
- Szervezeti szintű teljesítmény-mérés és –értékelés – Közös Értékelési Keretrendszer
- Költségvetés-tervezési technikák
- Projektmenedzsment ismeretek
- Környezetvédelem és fenntartható fejlődés

Képesség- és készségfejlesztő tréningek:

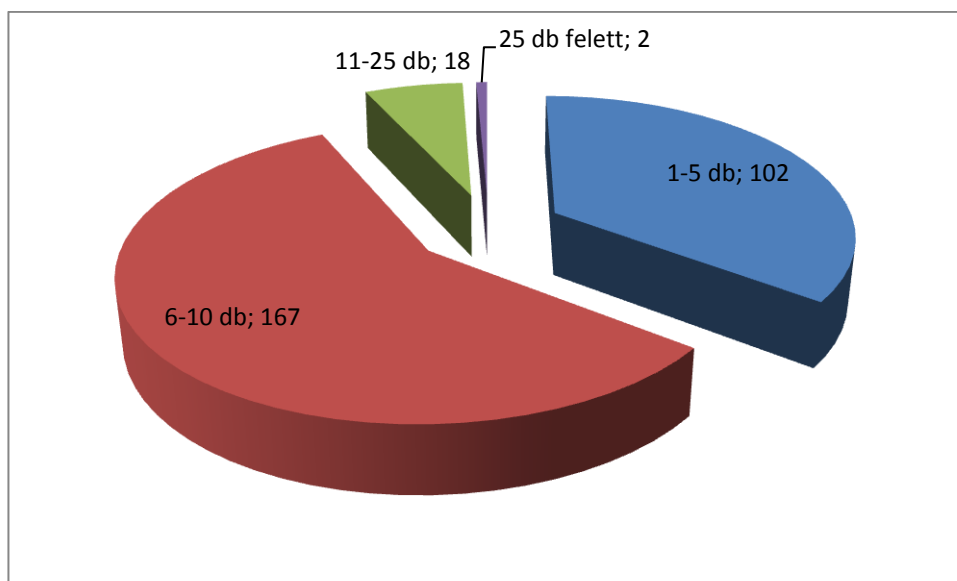
- Szervezeti kommunikáció – koordinációs funkciók
- Külső kapcsolatok szervezése – a civil és vállalkozói körrel való kapcsolattartás
- Csapatépítő tréning



9. ábra – 'A hivatali szervezetfejlesztés által érintett munkavállalók aránya' indikátor vállalási arányszáma

A rendelkezésünkre álló adatokból megállapítottuk, hogy – a köztisztviselők számát kiindulási alapként kezelve – az 50% feletti bevonás mértéke volt a jellemző és ez az arány is inkább a 100%-hoz közelített.

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal pályázatában 600%-os bevonást vállalt és 72%-ot teljesített.



10. ábra – 'A bevont partnerek száma' indikátor vállalási darabszámai

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal 6 db partner bevonását vállalta és teljesítette a projektben.

III. A szervezetfejlesztés eredményei, fejlesztési irányok kijelölése

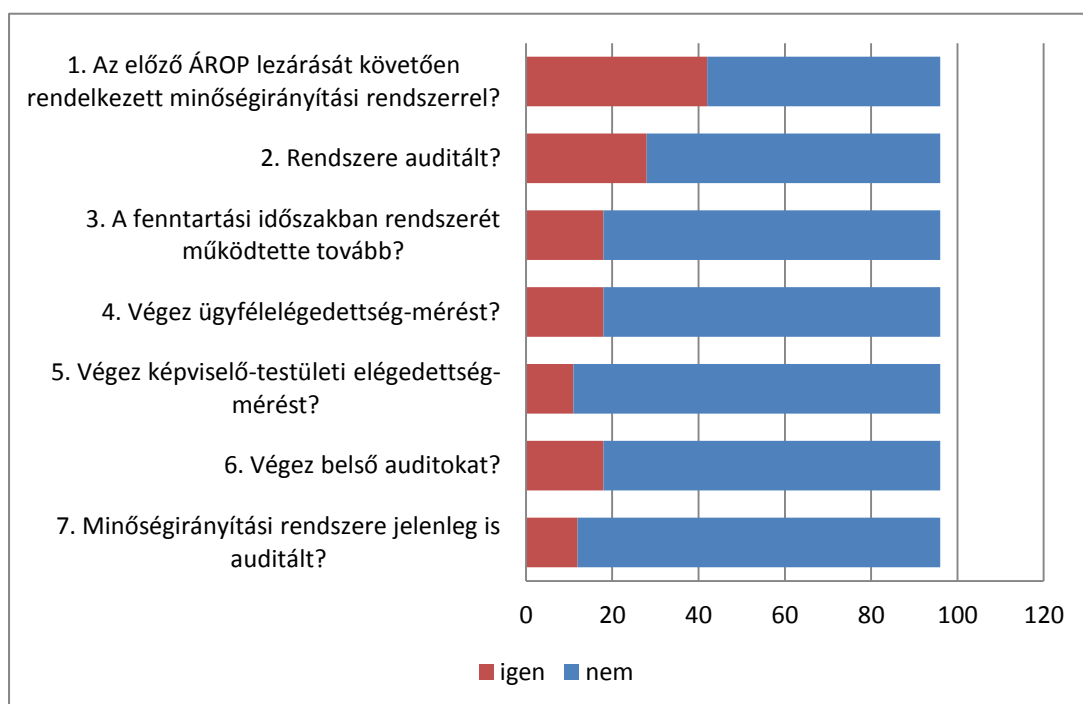
A nevesített kötelező és választható eredmények – indikátorok teljesítésén túl a szervezetfejlesztés mindhárom részterülethez kapcsolódóan fogalmazott meg fejlesztési célokat, a projektfenntartási időszakban rendszeres időközönként ismételni szánt vizsgálatokat, elemzéseket, kutatásokat, stb. Ezek – a teljesség igénye nélkül – az alábbiakat foglalták magukban:

„A döntési mechanizmus korszerűsítése”:

- ügyfélelégedettség-mérés, folyamatszabályozás, –aktualizálás és -sztemerdizálás, belső auditok, képviselő-testületi elégedettség-mérés, stb. – ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer kialakítás, bevezetés, működtetés
- szmsz, szabályzatok felülvizsgálata, aktualizálása
- stratégiai dokumentumok, koncepcionális tervek aktualizálása

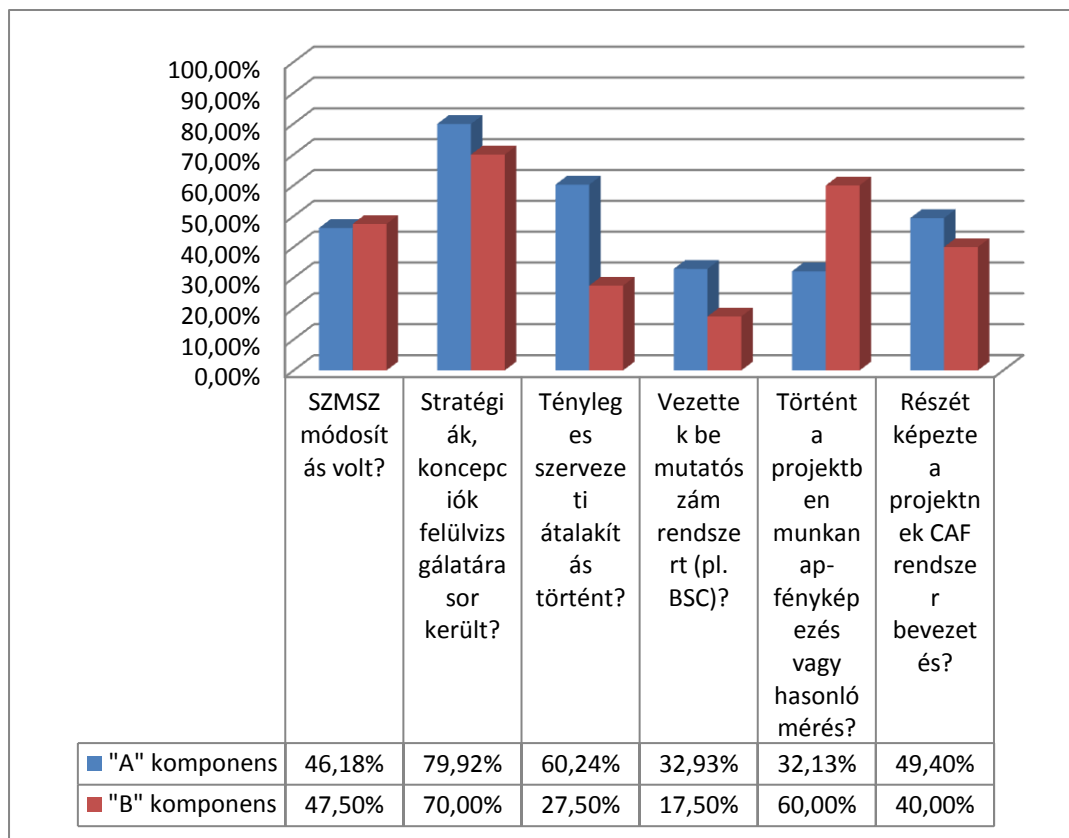
- HR dokumentumok, munkaköri leírások aktualizálása, rendszeres, célirányos munkanap-fényképezés
- BSC mutatószám rendszer bevezetése, mutatószámok képzése, rendszeres mérése
- rugalmas munkarend bevezetése
- belső információáramlás javítása
- CAF – Közös Értékelési Keretrendszer kutatás, bevezetés
- EFQM modell alkalmazása
- képzések lebonyolítása.

A vizsgálat tárgyát képező adatbázisból kigyűjtöttük a minőségirányítási rendszerre – vagy minőségirányítási rendszerrel egyenértékű folyamatszabályozási, egyéb vezetési irányítási rendszerre – vonatkozó alábbi adatokat:



11. ábra – Minőségirányítási rendszer működtetés kérdései

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal előző ÁROP projektben nevesített, minőségirányítási rendszer szabványnak is eleget tevő részelemei, úgy mint folyamatszabályozások, elégedettség-mérések, auditok (ellenőrzések) projektzárást követően rövid távon aktualizáltak, felülvizsgáltak voltak, azonban – anyagi és emberi erőforrás hiányában – a rendszer utógondozása, naprakészségének biztosítása jelenleg nem valósul meg.

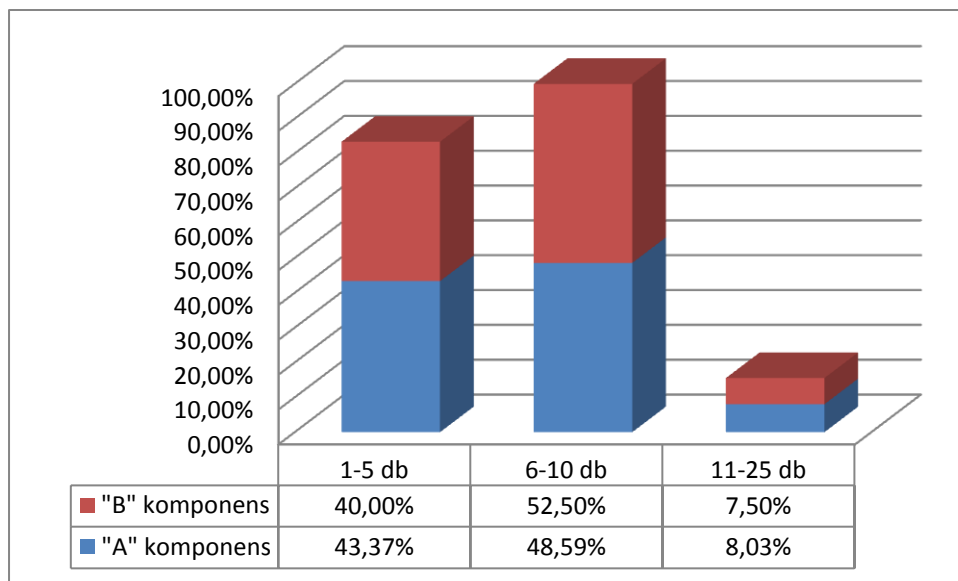


12. ábra – Fejlesztések a döntési mechanizmus korszerűsítéséhez kapcsolódóan

Fenti ábráról leolvashatjuk, hogy mind az „A”, mind a „B” komponens vizsgált hivatalai közel 50%-ánál történt SZMSZ módosítás a projekt során, illetve stratégiák, koncepciók felülvizsgálata is 70-80%-ban részét képezte a szervezetfejlesztésnek.

A tényleges szervezeti átalakítást vizsgálva már nagyobb eltérés tapasztalható a két komponens között. Nagyobb részben az „A” komponens teljesített átalakításokat. Ugyanez a tendencia figyelhető meg a mutatószám rendszer esetében, míg a munkanap-fényképezés arányait tekintve inkább a „B” komponens javára mutat pozitívabb eredményt. A Közös Értékelési Keretrendszer bevezetése is a vizsgált hivatali szervezetfejlesztések mintegy 40 – 50%-ában történt csupán.

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatalra vonatkozóan az „A” komponens részeként a fenti táblázatban megadott szempontok alapján valamennyi kérdés esetében igenlő választ adhatunk. A fenntartási időszakban ezen átalakítások egy része – különösen a jogszabályi változások miatt – további módosításra került, illetve okafogyottá vált.



13. ábra – Ténylegesen felülvizsgált szabályzatok alakulása

Fenti ábrából leolvashatjuk, hogy mind az „A”, mind a „B” komponens vizsgált hivatalai közel azonos arányban vizsgáltattak felül szabályzatokat mindhárom megadott mennyiségi intervallumban.

A hajdúsámsoni polgármesteri hivatal a második tartományba tartozik a felülvizsgált dokumentumok tekintetében.

„A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása”:

- pénzügyi – gazdálkodási szabályzatok, rendeletek aktualizálása
- új költségvetés-készítési és ellenőrzési rend bevezetése
- támogató infrastruktúra fejlesztése
- képzések lebonyolítása.

„A partnerség erősítése”:

- partneri (elsősorban civil szervezetek, térségben működő vállalkozások, társadalmi szervezetek, stb.) kapcsolattartás szabályozása, elégedettség-mérés
- szervezeti eljárásrend aktualizálása
- képzések lebonyolítása.

IV. A projekt fenntartási időszak eseményei

Az előző ÁROP projekt fenntartási időszakáról kevesebb információval rendelkezünk, azonban már most előre bocsáthatjuk, hogy a projektek jelentős hányadánál megfigyelhető, hogy még ha volt is olyan szervezetfejlesztési elem, amelyet 2009-2010(2011)-ben az ÁROP projekthez nevesítetten dolgoztak ki (vagy át), az elmúlt 3 évben ennek a változtatását már nem hozták összefüggésbe az akkori pályázat céljaival, az eredmények fenntartásával.

5.3.4. Lezárás

A jó gyakorlatok áttekintését és összehasonlítását követően megállapíthatjuk, hogy a Polgármesteri Hivatal sikeresen lezárt előző ÁROP projektje olyan fejlesztéseket hívott életre, amelyek hozzájárulhattak az ügyfélszolgálati tevékenység jobbításához, az általános elégedettség-mérés javításához, valamint a Hivatalban dolgozó köztisztviselők szemléletformálásához egyaránt.

6.A CONTROLL ZRT. ÉS A HAJDÚSÁMSONI SZAKÉRTŐI TEAM VÉLEMÉNYE A LEZÁRT PROJEKTRŐL ÉS ANNAK FENNTARTÁSI IDŐSZAKÁRÓL

A 2008. évben megfogalmazott hajdúsámsoni pályázat tartalmában számos olyan fejlesztési elem azonosítható be, melyek már a projekt zárásakor, 2010-ben a központi elképzelésekhez is nehezen voltak illeszthetőek.

Bagolyné Szűcs Mariann jegyző kinevezésével új lendületet kapott a Hivatal fejlesztése. Javultak az emberi kapcsolatok és a vezetés valóban „egy csapattá” kovácsolódtott. Ez az új és ütőképesebb vezetés hatékonyabban képes megvalósítani általuk vagy külső tanácsadó által megfogalmazott terveket és szándékokat, így a Controll Holding Zrt. tanácsadói is optimisták, hogy jelen ÁROP projekt fejlesztési koncepcióiból több a gyakorlatban is bevezetésre kerül.

Az önkormányzat vezetése 2010-ben leporolta és újragondolta az ÁROP pályázat fejlesztési céljait és hozzárendelte azokhoz a végrehajtandó fejlesztésekhez, amiket végre kívántak hajtani.

Az elmúlt években a fenntartási időszakban ezért is keletkezett a jelen tanulmányunkban is bemutatottak szerint sok adat és információ a lezárt projekt „üzemeltetéséről”, mert a polgármester és a jegyző asszony is hitt abban, hogy csak úgy lehet elégedettebb hajdúsámsoni lakosokat maguk mellett tudni, ha a velük való kapcsolattartás minden felületén fejlesztéseket hajtanak végre.