
Az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0016 kódszámú „Szervezetfejlesztés Rákosmente Önkormányzatánál” című projekt eredménytermékeinek bemutatása

Budapest Főváros XVII. kerület Rákosmente Önkormányzata az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0016 kódszámú pályázatában - a kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések nyomán követésével együtt összesen – kilenc fejlesztési elem teljesítését vállalta.

A projekt megvalósítása során kidolgozott eredménytermékek a következők (A fejlesztési elemek számozása a pályázati útmutató számozását követi):

1. fejlesztési elem: Az ÁROP 1.A.2, illetve az ÁROP 3.A.1. A Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt intézkedések felülvizsgálata

Az ÁROP-3.A.2-2013 „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban levő önkormányzatok számára” tárgyú projekt 1. fejlesztési eleme a korábbi ÁROP-3.A.1/B-2008-0022 kódszámú projekt (a továbbiakban korábbi projekt) felülvizsgálata. A Tanácsadó ezen értékeléshez kapcsolódóan vizsgálta, hogy a projekt előkészítése során definiált termékek teljes körűen elkészültek-e a korábbi projekt megvalósítása során, felmérte, hogy a korábbi projekt keretében elkészült és bevezetett eredménytermékeket, fejlesztéseket az Önkormányzat a mindennapi működésében alkalmazza-e, vizsgálta a fejlesztések eredményeit használó felhasználók elégedettségét, valamint a korábbi projektben vállalt és teljesített indikátorokat és azokat összevetette a vállalt feladatokkal, fejlesztésekkel, mind a monitoring mutatók, mind a horizontális szempontokra vonatkozóan.

A felülvizsgálat eredményei, a legfőbb megállapítások az alábbiak:

- A leszállított eredménytermékek 94%-ban megfeleltek a projekt előkészítése során definiált termékeknek.
- Az elkészült termékek 100%-ban bevezetésre kerültek.
- Az elkészült termékek 61%-a került úgy bevezetésre, hogy azóta az Önkormányzat működésében történt változások miatt nem hasznosítható vagy változatlan formában nem hasznosítható az akkor bevezetett fejlesztés.

Az Optimalizált feladatok és kapcsolódó felelősségi körök témában az ügyintézési folyamatok optimalizálása céljából készített folyamatleírások és feladat-hatáskör mátrix bevezetésre került. A 30 eredménytermékből 26 teljes mértékben bevezetett, 4 termék – a 2011. óta bekövetkezett jogszabályi változások miatt – a bevezetése óta módosult. 2010 óta folyamatosan készülnek a szervezeti stratégiát, részstratégiákat jelentő fejlesztési tervek, gazdasági program, akciótervek kerültek megfogalmazásra.

- Az optimalizált kulcs ügyintézési folyamatok bevezetésre kerültek, de a 2011 óta bekövetkezett önkormányzati feladat-ellátásban történt változások következtében a folyamatok változtak.
- A rendeletalkotási javaslatokat tartalmazó előterjesztések koordinációs folyamatára vonatkozó fejlesztési javaslatok részben kerültek bevezetésre. A 2011. évi CLXXXIX. törvény 2013. január 1-jei hatályba lépésének következményeként az Önkormányzat

megalkotta a Képviselő-testület Szervezeti és Működési Szabályairól szóló rendeletet. Ez tartalmazza ma az előterjesztések részletes tartalmi és formai szabályait.

- Az Önkormányzati intézmények irányítására, felügyeletére vonatkozó fejlesztések sikeresen kerültek bevezetésre. Hatékony az együttműködés az Önkormányzat és az intézmények között, a felügyelt intézmények önállóan, sikeresen végzik szakmai feladataikat. Egy-egy területen szükséges további fejlesztés, pl.: humánpolitikai terület.
- Bevezetésre került a projekt keretében leírt teljesítménymérési, értékelési rendszer és mutatószámrendszer. Azóta a teljesítményértékelésben a központi rendszer bevezetése által jelentős változás következett be. Jelenleg új teljesítményértékelés van bevezetés alatt.
- A projektmenedzsment szemlélet erősen megmutatkozik a Hivatal mindennapjaiban. Valamennyi irodavezető részt vesz a projektek megvalósításában, erős a csoportmunka, így a projektszervezet szignifikánsan érvényesül a Hivatalban horizontális síkon.
- A költségvetés előkészítési és tervezési folyamat a definiáltaknak megfelelően, jól működik a Hivatalban. A Gazdasági iroda koordinálja a folyamatot.
- A lakossági tájékoztatásra, vállalkozói és civil szférával történő kommunikációra, együttműködésre vonatkozó fejlesztési javaslatok teljes mértékben megvalósultak, pl.: új önkormányzati portál, lakossági és civil fórumok működése, pályázati hírlevelek, vállalkozásfejlesztési támogatási rendszer kidolgozása.
- A megtartott képzéseket jónak, hasznosnak tartották, sokat segített az érintetteknek, a gyakorlatban hasznosítani tudták a tanultakat.
- Az IT támogató rendszerek bevezetésre kerültek, amelyek részben ma is működnek, részben központi rendszerek váltották ki azokat vagy a továbbfejlesztési lehetőségek nélkül leállításra kerültek.
- A bevezetett építéshatósági nyilvántartási rendszert 2013-ban kiváltotta az ÉTDR.
- A vagyongazdálkodási támogató rendszert a Vagyongazdálkodási Iroda használja.
- A hivatali kollaborációs és előterjesztés-készítő eszközt bevezettük, de a későbbi működés, folyamatmódosulás végett jelenleg nem használjuk.
- A bejelentés kezelő és nyilvántartó rendszert bevezettük, de további fejlesztésre lett volna szükség, erre nem volt lehetőség, ezért a rendszer használata leállt.

A korábbi projekt felülvizsgálatának eredményei alapján egy akcióterv készült, mely célja az volt, hogy azonosítsa azon pontokat, ahol további fejlesztés lehetséges, valamint azon pontokat is, amely esetében kapcsolódás lehetséges korábbi projekt eredményei, valamint jelen szervezetfejlesztési projekt feladatai között. Az alábbi fejlesztési elemek esetében kerültek azonosításra kapcsolódások, azaz ezen fejlesztési elem megvalósítása során a korábbi projekt eredményei inputként szolgálnak:

- 2. fejlesztési eleme (Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata)
- 3. fejlesztési eleme (Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú stratégiájának, opcióinak kidolgozása)
- 10. fejlesztési eleme (Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, három folyamat átszervezése, optimalizálása)
- 12. fejlesztési eleme (Humán erőforrás kapacitás-gazdálkodás felülvizsgálata)

Az elkészült végtermékek címe:

1. Tanulmány: A korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében vállalt fejlesztések megvalósításáról – Eredménytermékek hasznosulásának vizsgálata
 2. Tanulmány: A korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében vállalt fejlesztések megvalósításáról – Horizontális szempontok érvényesülésének vizsgálata
- Akcióterv: A korábbi ÁROP projekt keretében elkészült eredménytermékek továbbfejlesztésére vonatkozóan

2. fejlesztési elem: Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok és egyéb, önkormányzati irányítás alá tartozó szervezetek tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása

A fejlesztési elem megvalósítása során az egyes szakmai folyamatokat támogató szoftverek, programok meglétét, funkcionalitását vizsgáltuk (közös adatbázisok, munkafelületek, külső szerződéses kapcsolatok nyilvántartása, önkormányzati kötelező feladatokat ellátó kft. vállalatirányítási rendszer), illetve a mindennapi szakmai munkához szükséges hardver állapotát, a fejlesztési igényeket mértük fel irodánként.

Az Önkormányzat az elmúlt években minden kiszervezhető feladatot kiszervezett, majd a megváltozott törvényi előírások és a hatékonysági szempontok alapján részben visszaszervezett. Jelen projekt keretében két olyan feladatot azonosítottunk, amelyet érdemes a korábbi tapasztalatok alapján is kiszervezni:

- gyermek fogszabályozást (nagyon hosszú a várólista, nem érdekelt jelenleg a fogszabályozó orvos a feladat magas színvonalú ellátásában)
- és a rendezvényszervezést.

A javaslatok többsége azonban az Önkormányzaton belüli információáramlás, a hatékony munkavégzést segítő infrastruktúra fejlesztésére, illetve a kötelező feladatellátást végző önkormányzati tulajdonú cég, szolgáltató fejlesztésére irányul:

- szolgáltatási szerződés aktualizálása, Szolgáltatási Szint Megállapodás kötése,
- a szolgáltatások megrendelésében és elfogadásában érdekelt felek közötti információáramlás, kommunikáció javítása különböző módszerekkel,
- beszállítói értékelési rendszer bevezetése,
- komplex vállalatirányítási rendszer bevezetése,
- vezetőképzés,
- tényekre alapozott vezetői döntéshozatal támogatása informatikai rendszerekkel.

Az intézményirányítási modell részeként kidolgozott főbb szervezeti javaslatok két irányban erősítik az Önkormányzat szervezeti működését, hatékonyságát:

- információs és kommunikációs rendszerek, infrastruktúra,
- irányítás, humán erőforrás.

E két terület párhuzamos, egyidejű fejlesztése szükséges ahhoz, hogy jól látható eredményeket érjen el a szervezet. A vezetői és információs eszközöket, infrastruktúrát hatékonyan használni képes munkatársakat is képezni, fejleszteni szükséges. A belső kommunikáció és információáramlás fejlesztése pedig a jól képzett munkaerő közös gyors együttműködésének és hatékony munkavégzésének elengedhetetlen feltétele. A klasszikus humán-erőforrás menedzsment folyamatok informatikai támogatása mellett a közös munkafelületek, a vállalatirányítási rendszer használatával gyorsuló válaszreakciók, megbízható áttekintő adatok folyamatos rendelkezésre állása segíti a tényekre alapozott vezetői döntéseket.

A szerződéses kapcsolatok és a támogató infrastruktúra átszervezése, illetve az intézményirányítási modell megléte hozzájárul az Önkormányzat hatékony működéséhez, hiszen

1. a közös elektronikus munkafelületet, amely a megfelelő jogosultságok biztosításával egyrészt adatvédelmi szempontból a kívánalmaknak megfelelően működtethető, másrészt viszont képes hatékonyabbá, átláthatóbbá és az emberi erőforrásokat kímélőbbé tenni a munkafolyamatokat;

2. a külső szerződések összehangolása javítja az Önkormányzat megrendelői pozícióit, hozzájárul a költséghatékonyabb működéshez;

3. a vezetői információs rendszer kialakítása segíti a tényekre alapozott döntéshozatalt, megrövidíteni a döntési útvonalat;

4. a kompetencia-térkép megkönnyíti a megfelelő munkatársat a számára legmegfelelőbb pozícióba helyezni, beláthatóvá válik a munkahelyi karrierútja, a megfelelő pozícióban a megfelelő továbbképzésekkel növekedik a munkahatékonyasága és a motivációs szintje. A humán-erőforrást érintő döntések tényekre alapozottak lesznek, így elkerülhetőek a szervezeti hatékonyságot bomlasztó belső feszültségek;

5. a vezetők nyílt kommunikációja a feladatok ellátásáról, az értékelések egyes elemeinek nyilvánossá tétele megkönnyíti a munkatársak helyes önértékelésének kialakítását és a motivációs szintjének növelését;

6. a professzionális humán-erőforrás gazdálkodást megfelelő informatikai rendszerekkel történő támogatása jelentősen hatékonyá teszi az önkormányzati feladatellátást minden területen, hiszen az önkormányzat szolgáltatásait a munkatársak végzik;

7. A vállalatirányítási rendszer előnyei:

- gyorsítja, egyszerűsíti és átláthatóvá teszi a Kft. folyamatait a megrendeléstől, ajánlatadáستól a beszerzésen, készletezésen át a kivitelezésig és számlázásig,
- gyorsan és megbízhatóan ad a vezetők számára információkat, statisztikákat, az Önkormányzat és a cégvezetés számára fontos információk elektronikus úton bármikor lekérdezhetőek,
- felületei, IT megoldásai könnyen kezelhetőek,
- egy adatot csak egyszer kell bevinni a rendszerbe, így megszűnnek az adatkezelési hibák és az ebből származó késedelmek,
- a mellékletben bemutatott programba bármilyen árazó programot integrálni lehet,
- a funkciók az egyedi igényeknek megfelelően változtathatóak,
- a mellékeltben bemutatott programban a programot használó vezetők számától függ a bevezetés és a fenntartás ára,
- általában összeköthető valamilyen humán-erőforrás menedzsmentet támogató, illetve könyvelő programmal, tehát a vállalatirányítást és HR gazdálkodást együtt

képes támogatni (a mellékletben bemutatott rendszer a LOGA HR moduljait tudja integrálni).

Az elkészült végtermékek címe:

Helyzetelemzés 1

Helyzetelemzés 2 - Oktatási intézmények működtetésével kapcsolatos feladatellátás

Stratégiai döntés-előkészítő dokumentum és intézményirányítási modell

1. számú melléklet: 8. melléklet a 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelethez (A köznevelési intézményeket működtető települési önkormányzatok finanszírozási körébe tartozó dologi kiadások és bevételek köre)
2. számú melléklet: SAP Business One részletesen

A 2. fejlesztési elem keretében elkészült helyzetelemzés és stratégiai döntés-előkészítő dokumentumokban foglaltak hatására az Önkormányzat a következő intézkedéseket vezette be:

- közös elektronikus munkafelület alkalmazása a munkafolyamatok hatékonyabbá, átláthatóbbá és emberi erőforrásokat kímélőbbé tétele érdekében az alábbi területeken:
 - o az eddig is működő szerződés-nyilvántartás kiegészült a szerződések teljesítésére, a beszállítók értékelésére vonatkozó adatokkal,
 - o az egyes irodákra vonatkozó pénzügyi, gazdálkodási adatok táblázatban követhetők az irodavezetők számára,
 - o a támogatásokra és a képviselői keretekre vonatkozó adatok nyilvántartása céljából informatikai rendszer készül,
- a csapatépítést is szolgáló kötelező feladatellátáson felül vállalt projekt és egyéb munkafeladatok elvégzésére vonatkozó információkról, adatokról, részvételi lehetőségekről e-mailen keresztül folyamatosan értesülnek a dolgozók.

3. fejlesztési elem: A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid-, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának értékelése, legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása.

A kidolgozott költségcsökkentési, költséghatékonysági lépések kiemelt célja, hogy rávilágítsunk azon területekre, melyek esetében megtakarítási, árbevétel növelési, illetve szolgáltatásfejlesztési potenciál realizálható. A dokumentumban rögzített stratégiai célok és kapcsolódó stratégiai akció csoportok az alábbiak:

I. Önkormányzati infrastruktúra gazdaságos üzemeltetése

A stratégiai cél rögzíti azon javaslatokat, melyek a költségstruktúrák és egyes költségelemek felosztásának felülvizsgálatával az önkormányzat oldaláról működési költségcsökkentést céloznak.

Akciók:

- Orvosi szerződési gyakorlat felülvizsgálata,
- Az orvosi rendelők működés-fenntartásának felülvizsgálata.

II. Önkormányzati infrastruktúra üzemeltetés költségcsökkentése

A stratégiai cél rögzíti azon infrastruktúra beruházási javaslatokat, melyek a korszerű technológiák bevezetésével, továbbfejlesztésével, továbbá az Önkormányzat tulajdonában álló infrastruktúra elemek fejlesztésével működési költségcsökkentést céloznak.

Akciók:

- Nyílászárók cseréje,
- Óvodai infrastruktúra fejlesztése,
- Energiagazdálkodás felülvizsgálata, fejlesztése.

III. Kiterjesztett gazdálkodási és irányítási eszközrendszer

A stratégiai cél rögzíti a hatékony gazdálkodási eszközrendszer kialakítását célzó fejlesztési akciókat. A fejlesztéscsoportban a jelenlegi működési gyakorlat alapján olyan eszközök és technikák alkalmazására, bevezetésére foglalmaztunk meg javaslatot, mely a kapcsolódó folyamatok hatékonyságfejlesztését célozza (pl.: új tervezési eszközök alkalmazása) és/vagy felülvizsgált és továbbfejlesztett folyamatok végrehajtására vonatkozik.

Akciók:

- Városüzemeltetési feladat megosztási gyakorlat,
- Egységes számviteli program kialakítása,
- Vezetői információs rendszer bevezetése,
- Kintlévőség állomány egységes nyilvántartása,
- Kintlévőség kezelési módszertan optimalizálása,
- Folyamatalapú SZMSZ kialakítás és szabályozás.

IV. Vagyonelemek hasznosítása árbevétel potenciállal

A fejlesztéscsoportban azon akciók kerültek meghatározásra, melyek az Önkormányzat tulajdonában álló ingatlanok és földterületek gazdasági célú hasznosítását célozzák.

Akciók:

- Vagyonelemek hasznosítási koncepció kialakítása,
- Vállalkozások/gazdasági együttműködések kialakítása,
- Ipari park kialakítása.

V. Szolgáltatás minőségfejlesztése

A szolgáltatásminőségét fejlesztő stratégiai cél rögzíti azon fejlesztési javaslatokat, melyek a korszerű szolgáltatás nyújtási technikák és módszerek kialakítására, továbbfejlesztésére vonatkoznak és megalapozzák a szolgáltatást igénybevevő (vállalkozások, lakosság) ügyfél

elégedettségét. Közép-, hosszú távon a szolgáltatások fejlesztése hozzájárul az önkormányzati, intézményi és gazdálkodó szervezetek hatékonyságjavulásához is.

Akciók:

- Elektronikus ügyintézés,
- Térinformatikai rendszer támogatás kiterjesztése.

Az elkészült végtermék címe:

Tanulmány a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid-, közép- és hosszú távú stratégiájáról - Helyzetfelmérési dokumentum

Tanulmány a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid-, közép- és hosszú távú stratégiájáról - Stratégiai akcióterv

A 3. fejlesztési elem keretében elkészült helyzetfelmérés és stratégiai akcióterv dokumentumokban foglaltak hatására az Önkormányzat a következő intézkedéseket vezette be:

- a fogorvosi szerződési gyakorlat felülvizsgálata és egységes szerződési feltételrendszer és szerződési sablonok kialakítása megtörtént,
- az önkormányzat tulajdonában álló épületek nyílászárói cseréje folyamatosan, több éven keresztül történik. 2014. évben az alábbi intézményekben került sor a nyílászárók cseréjére:

1. Gesztenyés Óvoda	teljes nyílászárócseré
2. Micimackó Óvoda	teljes nyílászárócseré
3. Napsugár Óvoda (Bulyovszky u. 10.)	teljes nyílászárócseré
4. Piroska Óvoda	teljes nyílászárócseré
5. Robogó Óvoda	teljes nyílászárócseré
6. Diadal u. 40. orvosi rendelő	teljes nyílászárócseré
7. Zrínyi Miklós Általános Iskola	részleges nyílászárócseré
8. Bartók Béla AMI	részleges nyílászárócseré
9. Naplás u. 58. orvosi rendelő	teljes nyílászárócseré,
- a városüzemeltetési feladat megosztási gyakorlat felülvizsgálata megtörtént, tervezett az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság és az önkormányzat között megkötött szerződés felülvizsgálata, illetve az eddigi módosításokkal kiegészített egységes szerkezetű szerződés létrehozása,
- a Vagyonelemek hasznosítási koncepciója kidolgozásra került.

4. fejlesztési elem: Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása

A fejlesztési elem fókuszában a bölcsődék, óvodák, a Rákosmenti Egészségügyi és Szociális Központ, a szociális konyha, a Vigyázó Sándor Művelődési Ház, a Gyermekejóléti Központ és a Rákoskeresztúri Családsegítő Központ feladatellátási és finanszírozási gyakorlata áll.

A fejlesztési elem első szakaszának végrehajtásával az önkormányzat helyzetképet kapott az önkormányzati fenntartásban vagy működtetésben maradt egyes intézmények feladatellátásáról és

finanszírozásának hatékonyságáról, az átalakítás első tapasztalatairól. A második szakasz a helyzetkép eredményeire építve segítséget nyújt a finanszírozási rendszer finomhangolásához.

Az elkészült végtermék címe:

Helyzetfelmérés és a hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány
Feladat-ellátási és finanszírozási modell, továbbá tervezési módszertan

A 4. fejlesztési elem keretében elkészült tanulmányokban foglaltak hatására az Önkormányzat a következő intézkedéseket vezette be:

- feladat ellátási és finanszírozási modellt alkalmazása,
- a Rákosmeti Egészségügyi és Szociális Központ szolgáltatásainak költségtervezésével, nyomon követésével és mérésével kapcsolatban hatékonysági mutatókat bevezetése az évenkénti elszámolásnál,
- a bölcsődei étkeztetés költségvetési tervezésénél a feladat finanszírozás alapú tervezés alkalmazása.

5. fejlesztési elem: A települési közszolgáltatások összehangolása az állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával

A pályázat benyújtása és a tanulmány kidolgozása között eltelt időben több olyan közszolgáltatási elem valósult meg, vagy mutat színvonalbeli javulást, mely vizsgálata az elképzelések szerint jelen fejlesztési elem tárgyát képezte volna (pl.: szelektív hulladékgyűjtés, tömegközlekedési menetrendek összehangolása).

A fejlesztési elem hangsúlya így áttevődött az étkezéssel és a helységbérléssel kapcsolatos feladatokat, folyamatokat elektronikus alapra helyezésére. A közös adatbázisok és munkafelületek kifejlesztése a szolgáltatás igénybevevőinek kényelmi szempontjainak kielégítésén túl alkalmas mind az egyszerre több feladatot ellátó munkatársak tehermentesítésére, mind a készpénzkezeléssel, adatbevitellel nyilvántartások szekventált kezelésével járó többletmunka, idő, és hibázási lehetőség redukálására, mind az átláthatóság növelésére.

A fejlesztések nagyban hozzájárulnak az Önkormányzat által nyújtott szolgáltatásokat igénybevevő lakosság elégedettségének növeléséhez.

Az elkészült végtermék címe:

A települési közszolgáltatások összehangolása a nem Önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával (5. fejlesztési elem) Koncepcionális javaslat és intézkedési terv

9. fejlesztési elem: A lakosság körében átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről.

A fejlesztési elem megvalósítása során a kerületben élők véleményére, javaslataira voltunk kíváncsiak. Átfogó felmérés és elemzés készítésére két időintervallumban – 2014 márciusában és 2014 novemberében – került sor.

Az első kutatásban 1207, a második felmérésben 1210 lakos vett részt. A kialakított minta nem és kor tekintetében reprezentálta a kerület teljes felnőtt lakosságát. A kérdőív lekérdezése telefonos formában történt.

A kérdőív több kisebb, eltérő témaköröket felölelő alegységből tevődött össze. A kérdések többek között kitértek a hivatali ügyintézés körülményeire, a fejlesztésekkel kapcsolatos elégedettségre, érintették a tömegközlekedés, az egészségügyi ellátás, a közbiztonság, a köztisztaság témakörét, de a helyi kulturális élet és a sportolási lehetőségek lakossági megítélésére is sor kerülhetett a kutatásban. A kérdőív kitért a lakosság tájékozottságának mérésére is. A felmérés során adott válaszok feldolgozását követően az eredmények elemzését tartalmazó tanulmány készült.

10. fejlesztési elem: Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újrászervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével átfogóan újította meg. A járási kormányhivatalok megalakulása, valamint az új szabályok nagy volumenű változást jelentettek a helyi önkormányzatok számára, aminek következtében jelentősen megváltozott az önkormányzatok feladatköre, hatásköre és jogköre egyaránt. Kiemelten fontossá vált a polgármesteri hivatalok működési hatékonyságának biztosítása, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének megteremtésével. Ezen változások kerültek figyelembe vételre a fejlesztendő területek/folyamatok kiválasztásakor. Az Önkormányzat a közszolgáltatások színvonalának növelése, a hivatali feladatellátás versenyképességének javítása érdekében szeretné újrászervezni a három kiválasztott területet/folyamatot.

Az Önkormányzat által 2013-ban beadott pályázat részét képező Szakmai koncepcióban meghatározottak szerint, illetve a fejlesztési elem előkészítő megbeszélése során pontosított fejlesztési célok megfogalmazása alapján a következő területek, folyamatok kerültek kiválasztásra:

- Előterjesztések előkészítési, egyeztetési folyamat.
- Önkormányzati biztosítási ügyek kezelése.
- Közfoglalkoztatás, diákmunka szervezés.

Az alábbiakban röviden ismertetjük a kiválasztás szakmai indoklását.

Az elmúlt 4 év statisztikai adatait figyelembe véve a hivatal átlagosan 357 előterjesztést készít, amelyek kidolgozása, vezetői és szakterületi véleményezése a sztenderd irodai alkalmazások támogatása mellett, de jelentős mértékben papír alapon történik, amely rengeteg manuális munkát jelent a munkatársak számára és anyagi kiadást a Hivatalnak. Ezen folyamat hatékonyságának növelése érdekében a Hivatal támogató informatikai rendszert vezetett be az előterjesztések előkészítésének és szakterületi, vezetői egyeztetések elektronizálása érdekében, ezért a rendszer bevezetés előtti klasszikus folyamat optimalizálási feladatok elvégzése volt szükséges, hogy a rendszer már egy racionalizált folyamat működésére épüljön rá.

Az önkormányzati biztosítási ügyek esetében néhány alapvető probléma merült fel, így azok alapján vált indokolttá a folyamat áttekintése, fejlesztése. Két típusú biztosítási ügy kezelése merül fel az Önkormányzatnál, a lakossági bejelentés során kezdeményezett, valamint az intézményi érintettsége révén bejelentett káreseményekhez kapcsolódó biztosítási ügyek kezelése. Az előbbi

ügyeket az ügyfélszolgálati csoport kezeli. Az utóbbi ügyek esetében viszont nincs egy kijelölt önkormányzati koordináló, kapcsolattartó személy, aki az Önkormányzat oldaláról a teljes körű ügyintézését elvégezzé. Emellett a folyamat nincs mindenre kiterjedően le szabályozva, így e két ok következtében a kár események bejelentése, további ügyintézése többnyire esetleges. Kiemelendő továbbá az érintett terület finanszírozási oldala, annak összevetése, hogy az Önkormányzat milyen kiadásai és bevételei származnak egy adott évben a biztosítási ügyek tekintetében, fontos tehát, hogy a folyamat fejlesztésének hatására az Önkormányzat megtakarítást érheszen el.

A jogszabályban rögzítettek szerint a közfoglalkoztatás ciklusokhoz kötötten működik egy adott évben, általában szezononként 3-4 hónapig tart, ezért évente többször fut le ugyanazon adminisztrációs folyamat, amelyet a közfoglalkoztatottak feladatainak szervezésével foglalkozó munkatársak végeznek el. A közfoglalkoztatási ciklus indulásakor irreálisan rövid határidő mellett kell végrehajtani a kapcsolódó adminisztratív feladatokat. A vizsgálat idején a Humán Csoport létszáma két fő volt. A Hivatalon belül korlátozott az a kapacitás, amely a közfoglalkoztatottak napi szakmai irányítását és ellenőrzését látja el. Mindezen körülmények indokolták a vezetés számára a folyamat optimalizálási lehetőségeinek vizsgálatát, a folyamat fejlesztését.

Az elkészült végtermék címe:

Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, három folyamat átszervezése, optimalizálása – Tanulmány a fejlesztési műhelymunkák eredményeiről

A 10. fejlesztési elem keretében elkészült tanulmányban foglaltak hatására az Önkormányzat a következő intézkedéseket vezette be:

- belső utasításban szabályozta az előterjesztés és a közfoglalkoztatás folyamatokat,
- az intézményekre az önkormányzat számára kedvezőbb feltételekkel új biztosítási szerződés került megkötésre,
- az intézményekkel kapcsolatos biztosítási ügyek intézése céljából egy fő kijelölése megtörtént,
- az előterjesztés egyeztető program beszerzése révén elektronikus felületen történik az előterjesztések egyeztetése,
- a Humán Csoport létszáma bővült a közfoglalkoztatás területén egy fő Hivatalon belüli átszervezésével.

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

A munka elején a felsővezetéssel egyeztette, hogy mikor tekintik hatékonynak az Önkormányzat működését. A válaszok alapján a szervezeti hatékonyságot alapvetően a vezetők és a munkatársak munkavállalói és vezetői kompetenciái, a munkaszervezés hatékonysága határozza meg a szakmai felkészültség mellett. Ezért az alapvető HR folyamatokat vizsgáltuk meg részletesen. Ezek közül a munkaerő toborzásra, kiválasztásra, utánpótlás biztosítására, a mentorálásra, a tudásmenedzsment fejlesztésére tettünk javaslatokat. E mellett fontos területnek bizonyult a kiégés és a magas fluktuáció megelőzése, illetve a vezetők vezetői készségeinek kapacitásfejlesztése. Ezen felül vizsgáltuk a HR folyamatok menedzselését, javasoltuk a HR menedzsment korszerűsítését, IT alapra helyezését. Két olyan új munkakörre tettünk javaslatot, amelyek támogatják a fejlesztések hatékony megvalósulását.

Elkészült eredmények:

- részletes helyzetelemzés,
- szervezeti klímateszt, aminek az eredményei szervezeti egységekre bontva láthatóak, az elemzés külön kitér a vezetői véleményekre,
- 2 új munkaköri leírás,
- kompetencia – térkép (két iroda adatainak feltöltésével),
- LOGA HR menedzsment rendszer leírása.

Az elkészült végtermék címe:

Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata - Elemzés és javaslatok a szervezeti kapacitáskihasználtsággal kapcsolatban

A 12. fejlesztési elem keretében elkészült tanulmányokban foglaltak hatására az Önkormányzat a következő intézkedéseket vezette be:

- a Humán Csoport munkatársa részére és az önkormányzati biztosítási ügyekkel foglalkozó kolléga részére a tanulmányban szereplő javaslatokkal kiegészített munkaköri leírás elkészítése és kiadása,
- a Rákosmenti Egészségügyi és Szociális Központ és a Rákosmente Kft. munkatársainak az önéletrajza egységes minta alapján kerül a személyi nyilvántartásába,
- a konfliktuskezelést vizsgáló tesztek a Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata mellékletét képezik, az újonnan felvételre jelentkezők által kitöltetésre kerülnek.

13. Fejlesztési elem: A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos, a projekt teljes időtartamát átívelő nyomon követése, szakértői támogatás biztosítása.

A projektben folyó fejlesztések folyamatos nyomon követése a 2 heti rendszerességgel elkészített monitoring riportokkal és a részteljesítési szakaszok lezárásakor elkészülő monitoring jelentéssel történik.

Eredménytermékek:

- monitoring riportok,
- monitoring jelentések,
- monitoring megbeszélések emlékeztetői.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE