

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0038
Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XVIII. kerület
Önkormányzatánál
A projekt eredményeinek összefoglalása

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	2
1. A projekt végrehajtásának általános bemutatása.....	3
2. A szakértői tevékenység bemutatása	4
2.1. ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata	4
2.2. A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata	5
2.3. A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak és stratégiájának kidolgozása.....	5
2.4. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása	6
2.5. Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer alkalmazása.....	7
2.6. Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről	7
2.7. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata.....	8
2.8. Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata	9

1. A projekt végrehajtásának általános bemutatása

Budapest Főváros XVIII. kerület Pestszentlőrinc-Pestszentimre Önkormányzata (továbbiakban: Önkormányzat) pályázatot nyújtott be az ÁROP-3.A.2-2013 számú, Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban levő önkormányzatok számára című pályázati kiírásra.

A pályázat kiírója a benyújtott projektjavaslatra 39 999 881,- Ft összegű támogatást ítelt meg, a kapcsolódó támogatási szerződés 2013.11.21-én lépett hatályba.

A közbeszerzési eljárás eredményeként megkötött vállalozási szerződésben foglaltak szerint leadásra kerültek a kedvezményezett felé vállalt eredmények teljesítését jelentő és a szervezetfejlesztési javaslatokat tartalmazó eredménytermékek, összesen 8 db tanulmány formájában.

A szervezetfejlesztési projekt részeként személyes találkozók és műhelymunkák lebonyolítására is sor került.

A projekt részeként vizsgálatra és elemzésre kerültek az alábbi területek, amelyeken a szakértők javaslatokat tettek az Önkormányzat számára a hivatali és intézményi tevékenység fejlesztésére:

1. ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata;
2. A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata;
3. A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak és stratégiájának kidolgozása;
4. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása;
5. Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer alkalmazása;
6. Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről 2014 márciusában és 2014 novemberében;
7. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata;
8. Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata.

A szakértői vizsgálatok eredményeinek hasznosulását a javaslatok bemutatására, implementálására szervezett műhelymunkák és elkészült intézkedési tervek kívánják biztosítani a projekt során illetve a hosszabb távú intézkedések esetén a projekt végrehajtási időszakán túl.

2. A szakértői tevékenység bemutatása

Az alábbiakban bemutatásra kerülnek a projekt különböző tevékenységi területein elvégzett legfontosabb tevékenységek, módszerek, eredmények.

2.1. ÁROP-1.A.2. – A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata

A szakértői tevékenység eredményeként elkészült tanulmány bemutatta a tanulmány céljait, fókuszpontjait és elvárt eredményeit, összefoglaló táblázatban szemléltetve a 2008-as pályázatban vállalt fejlesztési részterületeket és a kapcsolódó eredménytermékeket.

A felülvizsgálat lépései voltak:

1. A korábbi ÁROP pályázat vállalásainak a megismerése.
2. A korábbi ÁROP pályázathoz, és a létrejött termékekhez kapcsolódó ellenőrzések, vizsgálatok dokumentumainak átnézése. Ezek lehetnek a közreműködő szervezet helyszíni szemléinek, monitoring látogatásának a dokumentumai, vagy ÁSZ, MÁK, EUTAF stb. ellenőrzések jegyzőkönyvei, jelentései.
3. A korábbi ÁROP projekt keretében elkészült termékek alapos megismerése, részletes vizsgálata, dokumentumelemzéssel. Ez alapján kialakulnak a kérdések, interjútervek azon érintettek számára, akik részt vettek az adott termék kidolgozásában, illetve annak felhasználói.
4. A korábbi ÁROP projekt keretében elkészült termékek bevezetésének, alkalmazásának felmérése és a felhasználók tapasztalatainak, véleményeinek, elégedettségének a felmérése, elsősorban interjúk során.
5. Az interjúk feldolgozása során további kérdések feltevésére, adott esetben újabb interjúk lebonyolítása.

A szakértői vélemény szerint összességében megállapítható, hogy 2010-es elkészülése idején a szervezetfejlesztési javaslattevő tanulmány korrekt, helytálló anyag volt, de azóta számos, az előterjesztéseket és a rendeletalkotást érintő javaslat magasabb szintű jogszabályban szabályozva lett az önkormányzati rendszer, az önkormányzatok feladatainak átalakítása során.

Az elemzés megállapításai szerint voltak olyan jellemzők, lépések, amelyeket indokolt a jövőben felhasználni, tovább folytatni. A megállapítások a jelenlegi szervezetfejlesztési projekt során is figyelembe vételre, felhasználásra kerültek a vizsgálatok során.

2.2. A támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

A tevékenység fókuszja az iskolák fenntartásával és működtetésével kapcsolatos feladatellátás hatékonyabbá tétele volt irányítási, szervezési, mind költséghatékonysági szempontból egyaránt. A hatékonyságnövelést ezen tevékenység mellett hivatott támogatni az 5. feladat részeként kidolgozandó intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer, ennek bevezetése során figyelembe vételre, hasznosításra kerülnek a szakértői megállapítások.

A második tevékenység alapvetően az Önkormányzat által üzemeltett iskolák működtetési gyakorlatát vizsgálta, különös tekintettel a szerződéses kapcsolatokra üzemeltetési-karbantartási fókusszal, továbbá hogy e feladatellátás szabályozottsága, dokumentáltsága megfelelően támogatja-e a hatékony munkavégzést.

A helyzetelemzés célja volt átfogó képet adni az állami fenntartásba került iskolák fenntartásával, működtetésével kapcsolatos feladat-ellátási gyakorlatával kapcsolatosan annak érdekében, hogy támogassa a hatékonyabb működést lehetővé tevő irányítási modell és szervezési megoldások kidolgozását és bevezetését.

A vizsgálatok, javaslatok főként az alábbi területekre irányultak:

1. Az Önkormányzat – GESZ – Városgazda - KLIK között feladatmegosztás;
2. Minőségi követelmények, teljesítménycélok megléte vagy hiánya;
3. Karbantartási, felújítási és egyéb üzemeltetési feladatok folyamatának szabályozottsága, hatékonysága;
4. Munkaszervezés, a feladatok, tevékenységek, személyek munkamegosztása, esetleges átfedések;
5. A fentiekhez kapcsolódó pénzügyi vagy más támogató jellegű feladatok elvégzésének minősége, jellemzői.

2.3. A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés opcióinak és stratégiájának kidolgozása

A tevékenység elvégzésének részeként az egyes fókuszterületeken megvizsgálták a konkrét feladatok szerepét az önkormányzati feladatellátáson belül, a feladatellátás szabályozási kereteit, a feladatellátó szervezetek szerepét, és a finanszírozással összefüggő főbb kérdéseket.

A munka során központi szerepet játszott a dokumentumok, elsősorban a jogszabályok és a kétoldalú megállapodások szövegének áttekintése, értelmezése a vizsgált feladatok vonatkozásában.

A minél pontosabb helyzetkép kialakítása érdekében interjúkra került sor a feladatellátásban részt vevő szervezetek illetékes vezetőivel, valamint adatbekéréssel, adatelemzéssel tárták fel a szakértők a feladatellátás humán erőforrás és finanszírozási hátterét.

A fontosabb megállapítások az alábbi területekre irányultak:

1. Költségcsökkentés és bevételnövelés fókuszainak meghatározása az iskolák fenntartására vonatkozóan
 - 1.1. Eszközök karbantartása
 - 1.2. Iskolai épületek takarítása
 - 1.3. Központosított eszközbeszerzési modell bevezetése
2. Támogatási keretek felülvizsgálata
3. Önkormányzati lakásállomány monitoring rendszerének fejlesztési lehetőségei

2.4. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása

Az Önkormányzat az iskolák működtetésével kapcsolatos intézményi kérdéseket kiemelten kezeli. Szükséges volt ezért a szerződések rendszerének, az alkalmazott típusoknak a felülvizsgálata, az egyes szerződések egységes szempontú vizsgálata és a hatékonyságnövelés lehetőségeinek meghatározása ezen a területen.

A helyzetelemzés vizsgálta az Önkormányzat által üzemeltett iskolák működtetése kapcsán kötött jelenlegi szerződés gyakorlatát üzemeltetési-karbantartási fókusszal, illetve hogy e feladatok szabályozottsága, dokumentáltsága megfelelően támogatja-e a hatékony munkavégzést.

A helyzetelemzés céljaként szerepelt, hogy átfogó képet adjon az állami fenntartásba került iskolák fenntartásával, működtetésével kapcsolatos feladat-ellátási gyakorlatával kapcsolatosan annak érdekében, hogy támogassa a hatékonyabb működést lehetővé tevő irányítási modell és szervezési megoldások kidolgozását.

A szakértői vizsgálat eredményeként elkészült javaslatok egyenként is olyanok, mellyel meg lehet tenni az első lépést egy feladat alapú létszám- és finanszírozás alkalmazására, tehát egy későbbi szolgáltatási szerződés felé.

Az Önkormányzat ezen javaslatokat a szükséges szervezeti-eljárásrendi módosítások keretében hajtja végre.

2.5. Intézményirányítási erőforrás-tervező és vezetői információs rendszer alkalmazása

A köznevelési és egyéb intézmények szakmai, és főleg pénzügyi gondjainak megoldása egyre szerteágazóbb és egyre összetettebb fenntartói feladat lett. Az új feladatellátási rendszerben több finanszírozási és feladatellátási kérdés még tisztázásra vár.

A fejlesztési tevékenység megvalósításának legfőbb célja volt, hogy megoldási alternatívát nyújtson ezen problémák megoldására egy olyan erőforrás-tervező rendszer (VIR) bevezetésével, amely

1. támogatja az intézmények önállóságával, esetleges összevonásával, átszervezésével, az ellátandó feladatokkal és dolgozói létszámmal kapcsolatos döntéseket;
2. lehetőséget teremt az egyes intézmények költségvetésének feladat-orientált, költséghatékony folyamat-tervezésére, illetve a feladatellátás különböző szintjein szimulációk és statisztikák gyors készítésére, döntési alternatívák modellezésére;
3. a rendszerben szinte valamennyi költségvetési, vagy személyzeti következménnyel járó vezetői döntési alternatíva eredménye azonnal megjeleníthető;
4. olyan központi tervező, elemző és monitoring eszköz kerül alkalmazásra, amely a megjelölt ágazatokban részletesen feltárja a fenntartó által azonosítható feladatokat, azokhoz az irányadó jogszabályok, beépített mérőszámok, normák és feladatmutatók alapján optimális költségkereteket rendel.

2.6. Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségéről és felmerülő igényekről

A felmérés két ütemben, 2014 márciusában és novemberében zajlott le, az alábbi mintavételi elvekszerint:

- Az alapsokaság: Budapest XVIII. kerületének állandó lakossága, a 2011-es népszámlálás alapján.
- A minta mérete: 1 200 fő.
- Reprezentativitás: nem, életkor.

A reprezentatív mintát a kerület lakosságának nemre és korcsoportra vonatkozóan a KSH 2011-es népszámlálási adatai alapján határozták meg, majd elkészültek a véletlen mintavétel elve alapján az adatfelvétel alapját képező kvóták. A kérdőív tartalmát az előzetes egyeztetések alapján, az ÁROP projekt által meghatározott szempontok szerint állították össze a közreműködők. További demográfia adatokat a kérdőíves felvétel során vettek fel, amelyeket végzettség, munkapiaci státusz, családi jövedelmi pozíció, illetve kerületrész szerinti bontásban mutattak be a tanulmányban.

Az eredmények figyelembevételével lehetséges a különböző közszolgáltatások módosítása, a legfontosabb lakossági problémák, vélemények figyelembe vétele a szervezetfejlesztési projekt

tevékenységeiben és a jövőbeni fejlesztéseknél. A két felmérés eredményeiről készült tanulmányok az alábbi témaköröket elemezték, amelyek egyben a kérdőív kérdéscsoportjait is lefedték:

- Tájékozódás, információszerzés a kerület ügyeivel és az Önkormányzattal kapcsolatban.
- Kapcsolat az Önkormányzattal, Polgármesteri Hivatallal, illetve az intézményekkel.
- Az Önkormányzat, Polgármesteri Hivatal és intézmények működésének értékelése.
- Önkormányzati fejlesztésekkel kapcsolatos ismeretek, vélemények.
- Uszoda használat és értékelés
- Városgazda 18. tevékenységének értékelés
- Egészségügyi ellátások értékelése
- Válaszolók demográfiai adatai

2.7. Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

A szakértői tanulmány a szervezetfejlesztési projekt 7. számú, „Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata” című feladata keretében lebonyolított felülvizsgálatot mutatja be, három folyamat vonatkozásában. A felülvizsgálat céljából kiválasztott folyamatokat az Önkormányzat határozta meg a benyújtott és elfogadott ÁROP pályázatában.

A három felülvizsgált folyamat:

1. Csatornázás folyamata;
2. Holdingosítás tapasztalatai;
3. Hivatal és intézmények illetve társaságok közötti információáramlás.

A három folyamat elemzése ebben a sorrendben, az adott feladat sajátosságainak megfelelő módszertani és tartalmi szempontok szerint szerepel az elkészült tanulmányban. A szakértők mindegyik folyamat kapcsán:

1. bemutatták a feladatot;
2. megjelölték a módszertant;
3. megjelölték a forrásokat;
4. bemutatták a folyamat-térképezések, folyamat-elemzések eredményeit;
5. bemutatták az elemzések alapján megtett következtetéseket és javaslatokat.

A tanulmányok kidolgozása során szervezetfejlesztési tanácsadói megközelítést alkalmaztak, az elemző és fejlesztő munkát a következő fázisokra bontották:

1. a feladat, illetve a megoldandó probléma meghatározása;
2. a folyamatra vonatkozó, azt jellemző adatok, információk körének meghatározása, adatgyűjtés, az adatok, információk konszolidációja, feldolgozása;
3. a folyamatra vonatkozó adatok, információk elemzése, a problémák okainak feltárása;
4. a feltárt okok kezelésére alkalmas strukturális és operatív fejlesztési javaslatok, opciók kidolgozása.

2.8. Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata

A szakértői tevékenység teljes folyamatát az Önkormányzattal történő folyamatos egyeztetés, közös gondolkodás jellemezte, annak érdekében, hogy a problémák valós okainak feltárásával megfelelő beavatkozási akciók megvalósításával a szervezeti működés hatékonysága javuljon.

A vezetői interjúk alkalmával szerzett tapasztalatok, a Hivatal vezetőivel történt folyamatos egyeztetés, valamint a szervezeti kérdőív és az adatbekérés tapasztalatai alapján történt a szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés módszertanának és fókuszterületeinek meghatározása, a hatékonyságnövelés fókuszterületeinek meghatározása, a munkakör-elemzés módszertanának és fókuszainak meghatározása, valamint a humán erőforrás-gazdálkodási stratégia és terv.

A vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy az Önkormányzat Polgármesteri Hivatala működését tekintve egységes, jól szervezett. Az elmúlt időszak jogszabályi változásai plusz terhet rónak a Hivatal munkatársaira, amit azonban a lehetőségek adta kereteken belül, megfelelő módon kezelnek a Hivatal vezetői.

A 2014. április 1-gyel bevezetett szervezeti változás a Hivatali működés hatékonyságát támogatja, javítja a kapacitás kihasználtságot az érintett területeken. A munkaköri leírások aktualizálása az SZMSZ módosításával együtt megtörtént, a Hivatal minden munkatársának naprakész a munkaköri leírása.