



Tanulmány

a korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt értékelési és felülvizsgálati eredményeiről

– Eredménytermékek hasznosulásának és horizontális szempontok érvényesülésének vizsgálata –

**DUNAÚJVÁROS MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 kódszámú Önkormányzati
Szervezetfejlesztés projektje**



2014. február 28.



DOKUMENTUM ADATLAP

A projekt címe:	Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál
A pályázat kódszáma:	ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090
Fejlesztési elem:	1. A korábbi ÁROP-1.A.2 „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata
Dokumentum címe:	Tanulmány a korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt értékelési és felülvizsgálati eredményeiről – Eredménytermékek hasznosulásának és horizontális szempontok érvényesülésének vizsgálata
Dokumentum verziószáma:	v3.0
Módosítás rövid leírása:	Ügyfél által jelzett pontosítások átvezetése
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. február 28.



TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2. BEVEZETÉS	9
2.1. Előzmény	9
2.2. Dokumentum célja	10
2.3. Felülvizsgálati módszer	11
3. PÁLYÁZATI KONSTRUKCIÓ	13
4. KORÁBBI ÁROP PROJEKT ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA	17
4.1. Projekt adatok	17
4.2. Projekt célok	18
4.3. Projekt terjedeleme	19
4.3.1. Alprojektek	23
4.3.2. Tervezett projekt termékek	25
4.3.3. Tréningek	30
5. PROJEKT EREDMÉNYTERMÉKEK HASZNOSULÁSA	32
6. MUTATÓK ÉRTÉKELÉSE	55
7. HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK ÉRVÉNYESÜLÉSÉNEK ÉRTÉKELÉSE	56
7.1. Esélyegyenlőségi indikátor vállalatok érvényesülése	57
7.2. Környezeti fenntarthatósági vállalatok érvényesülése	61
7.3. Társadalmi fenntarthatóság érvényesülése	62
8. MELLÉKLET	66



1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat vagy Hivatal) hosszútávú szervezetfejlesztési célkitűzéseinek megvalósításához immáron két alkalommal is nyert európai uniós támogatást, az ÁROP-1.A.2. „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” (a továbbiakban korábbi ÁROP projekt) tárgyú és az ÁROP-1.A.5.-2013 „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára” (a továbbiakban Szervezetfejlesztési projekt) tárgyú pályázat keretében.

A korábbi ÁROP projekt megvalósítását a Hivatal külső szakértő bevonásával valósította meg, a szakértői közreműködésre az AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó) kapott megbízást.

A szervezetfejlesztési projekt egyik feladata a korábbi ÁROP projekt felülvizsgálata, amely során értékelni kell a korábbi ÁROP projekt eredménytermékeit, azok hasznosulását, az indikátorok teljesülését, valamint akciótervet kell megfogalmazni a továbbfejlesztési lehetőségekről.

A korábbi ÁROP projekt értékelését és felülvizsgálatát a Tanácsadó az alábbi feladatok mentén hajtotta végre:

- A megvalósított fejlesztések jellegének és célterületeinek átfogó vizsgálata.
- A Hivatal megváltozott jellemzőinek a korábbi pályázat lezárása óta eltelt időszak közigazgatási változásait figyelembe vételével történő értékelése.
- A szakmai teljesítést alátámasztó dokumentumok, eredménytermékek vizsgálata során a dokumentumok (pl.: tanulmányok, szabályzatok) kategorizálása azok tartalma alapján. A felülvizsgálat során elemzésre és értékelésre kerültek:
 - a fejlesztés bevezettségének mértéke és státusza;
 - a fejlesztés során alkalmazott módszertanok;
 - a fejlesztés hatóköre.
- A projektben lejelentett indikátorok elemzése és a kapcsolódó tevékenységekkel történő összevetése.



- Intézkedési terv kidolgozása a korábbi ÁROP projekt keretében létrejött eredmények továbbfejlesztésére és hatékonyabb bevezetésére vonatkozóan.

A felülvizsgálat eredményei 2 tanulmányban (Tanulmány a korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt értékelési és felülvizsgálati eredményeiről és egy továbbfejlesztésre vonatkozó intézkedési akcióterv) kerültek rögzítésre. Jelen tanulmány foglalja össze az eredménytermékek hasznosulásának és horizontális szempontok érvényesülésének értékelését, főbb megállapításokat.

A Tanácsadó a felülvizsgálat során áttekintette az Önkormányzat által rendelkezésre bocsájtott 103 fájlt, amely összesen 95 eredményterméket és további 8 projektmenedzsment dokumentumot tartalmazott, továbbá vezetői workshop keretében egyeztetett a Hivatal érintett vezetőivel és munkatársaival. A felülvizsgálat eredményei, a legfőbb megállapítások az alábbiakban olvashatók.

- **A leszállított eredménytermékek 100%-ban megfeleltek a projekt előkészítése során definiált termékeknek.**
- **Az elkészült termékek 70%-ban hasznosultak**, valamilyen módon hasznosításra, beépítésre kerültek az Önkormányzat napi operatív működésében.
- **Az elkészült termékek 20%-a került úgy bevezetésre, hogy azóta az Önkormányzat működésében történt változások miatt nem hasznosítható vagy változatlan formában nem hasznosítható az akkor bevezetett fejlesztés.** 2011 óta számos változás történt a Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat működésében elsősorban az önkormányzati feladatellátást érintő jogszabályi keretek átalakulása miatt, pl.: Kormányhivatalokhoz vagy KLIK-hez átcsoportosítottak korábban Önkormányzat által ellátandó feladatokat, az Önkormányzat és a Járás kettéválása és a korábbi projekt zárását követően a 2010 után bekövetkezett vezető váltások.
- **Közel 10%-a nem került bevezetésre az eredménytermékeknek**, ugyanis a korábbi projekt zárása után bekövetkezett szervezeti, működési és jogszabályi változások, valamint a vezetőségváltás miatt ezen eredménytermékek bevezetés okafogyottá vált.
- A megtartott **képzéseket** jónak, hasznosnak tartották, sokat segített az érintetteknek, a gyakorlatban hasznosítani tudták a tanultakat.
- Összességében elmondható, hogy jó az **együttműködés az Önkormányzaton belül hivatal belső szervezeti egységei között**. Ha több szervezeti egység érintett egy feladat kapcsán, ott előfordulnak problémák a feladatok és felelősségi körök lehatárolása kapcsán.



- A **munkaköri leírás sablonok elemei részeiben a mostani, átalakított sztenderdizált munkaköri sablonokban is szerepelnek**. A Hivatal sablonokat mindig az adott jogszabályoknak megfelelően aktualizálják, megfeleltetik azokat a külső elvárásoknak (pl.: számítógépes).
- Az **ügyfélszolgálati folyamatokra** vonatkozó fejlesztési javaslatokat az Önkormányzat részben valósította meg. Az ügyfélszolgálat területén is **radikális változások** következtek be (pl.: járási hivatalok felállítása).
- Az utóbbi két évben **nagy fejlődés következett be a lakosság tájékoztatását illetően**. A változás mértéke más városokhoz képest is meghatározó, rádióban, tv-ben, nyomtatott sajtóban, on-line felületen is és a portálon is informálják a lakosságot.
- A köznevelési intézmények KLIK-hez történő átszervezése miatt az Önkormányzat és a felügyelete alatt működő intézmények közötti együttműködés átalakult, az információs folyamatok is frissíteni kellett. Az **Önkormányzat nem alkalmazza a korábbi projekt során elkészült kommunikációs sablonokat**.
- A jegyzői utasítás készült a **rendeletalkotásra vonatkozóan**, de az azóta megjelent új jogszabályi környezet miatt újabb változások érték az Önkormányzatot, így nem minden elemét tudják megvalósítani a korábbi projekt során megfogalmazott javaslatoknak, **bizonyos elemek használatát felfüggesztették**.
- A **pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása** a munkatársak véleménye szerint **rendben működik**, amennyiben szükséges frissítik azokat.
- A stratégiai tervezés és költségvetés tervezés kapcsolatában elmondható, hogy az Önkormányzat azokat a hosszú távú célokat veszi figyelembe a költségvetés tervezés során, ami a költségvetési évet érinti. Elsősorban a működési finanszírozásra kell koncentrálni. A **működési kiadásokat is nehéz finanszírozni, így a fejlesztésekre kevesebb forrás jut**. Jellemző kisebb fejlesztési feladatokat terveznek.
- A **zöld közbeszerzés témában elkészített stratégiai tervben lévő fejlesztési javaslatok nem kerültek bevezetésre**. Az adott témában tartottak zöld közbeszerzési képzést a munkatársaknak. A munkatársak tisztában vannak a környezetbarát eszközökkel, annak gyakorlati használatával, előnyével. Hasznosnak találták a képzést, de az ilyen típusú eszközök beszerzése drága, ezért az Önkormányzat nem tudja vállalni ennek a környezetbarát mindennapos használatának finanszírozását.
- Az Önkormányzat az elmúlt időszakban nehéz finanszírozási helyzetben volt, kevésbé fókuszált stratégiai tervezésre, az operatív gazdálkodási feladatok voltak előtérben.



- Az elmúlt években bekövetkezett szervezeti változások, átalakítások természetesen a **hivatali „projektiroda”** működésére is kihatottak. Korábban az Önkormányzatnál a Koordinációs és Vagyonkezelési Irodán belül működött egy ún. Koordinációs és munkaerő - gazdálkodási iroda, főként ennek szervezeti keretében is történt egyes futó projektek előkészítése, koordinációja. (csoport, projekt koordinációs iroda, amely futó projektek előkészítését, lebonyolítását végezte, amely megszűnt.) Az iroda ugyan **megszűnt**, de a projektekkel kapcsolatos feladatok átkerültek a korábbi Városüzemeltetési iroda, ma Városüzemeltetési és városfejlesztési osztályra, ahol már korábban is bonyolítottak le projekteket. Emellett további három osztályhoz tartoznak teljesen projektek a szakterületük szerint.
- A korábbi projekt kapcsán készített javaslat a civil és vállalkozói szférával kialakítandó kapcsolatok megszervezésének mechanizmusáról sokat segített az Önkormányzatnak, hogy a kamarákkal való jó együttműködés megvalósuljon. Azonban **az Önkormányzat nem végez stakeholder elemzést a civil szervezetek** vonatkozásában az elkészült módszertan alapján, illetve **nem vezeti ma már a civil kapcsolat nyilvántartást**. A civil kapcsolatok nyilvántartása részben az osztályokhoz kötődik, az adott civilszervezet tevékenysége szerint. A civil szervezetek teljeskörű nyilvántartásának, a változások nyomon követésének akadálya, hogy a civil szervezeteket illetően nincs nyilvántartási kötelezettség az Önkormányzat irányába.
- A **teljesítményértékelés** jogszabálynak megfelelően **egyéni szinten** történik a jogszabályi előírásoknak megfelelően. **Szervezeti szintű teljesítményről azonban nem beszélhetünk**, csak statisztikák, beszámolók, amit a közgyűlésnek el kell fogadni.

Az Államreform Operatív Program keretében három szervezetfejlesztést célzó támogatási konstrukció indult el 2008-ban többek között az önkormányzatok szervezetfejlesztése céljából, köztük az ÁROP-1.A.2-2008-as pályázat. A pályázati konstrukciók ex-post értékelését az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (továbbiakban AAM) végezte el 2012-ben az NFÜ megbízása alapján. Az ex-post értékelés számos olyan megállapítást tett, amelyet jelen korábbi ÁROP projekt felülvizsgálat is visszaigazolt. A következőkben néhány kulcs gondolat kerül kiemelésre:

- **A közigazgatás környezete túl dinamikusan változik, az EU finanszírozású fejlesztési programok kötöttségeihez mérten.** Az állandó jogszabályi változások, ágazati szerkezeti átalakításokat jelentős szervezeti, hatásköri, személyi változásokat generálnak. Az ilyen változások jelentős mértékben érvényteleníthetik a szervezet-, működésfejlesztési projektek eredményeit, korábbi ÁROP projekt esetében ez közel 20%-os érintettséget jelent. Ezáltal veszélyeztetett a projekt eredmények fenntarthatósága.



- **A külső szakértők bevonása önmagában nem garantálja a szervezet, működésfejlesztési projektek sikerét.** Ha a bevont külső szakértők nem rendelkezett kellő közigazgatási felkészültséggel és az önkormányzat viszont nem vonódik be kellő mértékben a fejlesztési folyamatba részben motiváció hiányában, részben pedig a szakértők hibájából, akkor a fejlesztési javaslatok nem lesznek kellően testre szabottak. A korábbi ÁROP projekten előfordult, hogy az Önkormányzat vezetése saját hatáskörben mérlegelte az elkészült fejlesztési javaslat bevezetését. Ez a külső szakértő és az Önkormányzat szoros együttműködésével elkerülhető.
- A klasszikus **szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési tevékenységek** legtöbbször olyan tanulmányokat eredményeztek, amelyek a szervezeti felépítés módosítását, új kommunikációs fórumok bevezetését, új funkciók létrehozását, a működést átalakítását javasolták. Az esetek nagy részében ezek a szervezeti változások vagy nem is léptek életbe, vagy csak papíron történt változás. A korábbi ÁROP projekten is tetten érhető.
- A **készségfejlesztési képzéseknek** jellemző hatása az ügyintézés gyorsulásában mutatkozott meg, elsősorban a kommunikációs és együttműködési készségek javulásán és a csapatépítő hatáson keresztül. Ez az Önkormányzat esetében is visszaigazolásra került. A képzések hatása azonban az esetek többségében gyenge maradt, mert nem követték azokat további képzések, akciók. Az Önkormányzatnál is felmerült a további képzéseken való részvétel.
- A **partnerségi fejlesztések** az esetek nagy részében tanulmányokat eredményeztek, amelyekből az önkormányzatok kevés javaslatot ültettek át a gyakorlatba. Az Önkormányzat kifejezetten nagy számban valósította meg a témában készült javaslatokat, mint az új portál indítása, számos lakossági, vállalkozói és civil kapcsolattartási eszköz bevezetése.



2. BEVEZETÉS

2.1. ELŐZMÉNY

2008-ban az Államreform Operatív Program ÁROP-1.A.2. kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú pályázata keretében olyan támogatási konstrukció nyílt meg, amely új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztését tűzte ki célul a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

Dunaújváros Megyei Jogú Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat vagy Hivatal) szervezési és szervezeti megoldásainak megújítását tűzték ki célul. Az Önkormányzat ÁROP-1.A.2/B-2008-0019 kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése – ÁROP 1.A.2 – Dunaújváros 2008” tárgyú pályázata pozitív elbírálást kapott, amely támogatás a szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési munkák megvalósítására biztosított forrást.

A nyertes pályázat útján indított projekt (a továbbiakban korábbi ÁROP projekt) fő célkitűzése Dunaújváros Polgármesteri Hivatala működési folyamatai hiányosságainak felmérésére és ezek orvoslására megfelelő fejlesztési és képzési tevékenységek megvalósítása volt. Másrészt a Hivatal igen fontosnak tartotta a pályázott valamennyi területen a szolgáltatást igénybevevők megfelelő minőségű és színvonalú kiszolgálását, felkészült, képzett szakembergárda segítségével. A projekt célja volt továbbá az önkormányzat működésének hatékonyabbá tétele, a gazdasági és egyéb folyamatok átfutásának gyorsítása, a döntési mechanizmus hatékonyságának, a gazdálkodás tervezésének, ellenőrzésének, valamint az önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerének javítása.

A korábbi ÁROP projekt megcélozta a stratégiai célok kitűzésének és a tervezésnek, a döntési folyamatok, a szervezeti egységek közötti és a külső kapcsolatok kezelési gyakorlatának fejlesztését, valamint a kommunikációs rendszer és stílus, módszereinek fejlesztését.

A Hivatal a pályázatban meghatározott szervezetfejlesztési feladatokat külső szakértő bevonásával valósította meg, amely támogatást az Aditus Tanácsadó Zrt. (külső projekt menedzsment támogatás) és az AAM Vezető Informatikai Tanácsadó Zrt. végezte (mérnöki, szakértői tevékenységek: rendeletalkotási audit, stratégiai tervezés és költségvetés tervezés, vezetői tanácsadás, stratégiai menedzsment tanácsadás, partnerség erősítése, szervezeti szintű teljesítmény mérési és értékelési eszköz, zöld közbeszerzés kialakítása, ügyfél elégedettség mérés,



szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében tevékenységek) a pályázatban megfogalmazott szakmai szempontok teljesítése mentén.

A projekt megvalósítása 2011.01.28-ig megtörtént. A Hivatalnak, mint projektgazdának vállalnia kell, hogy a támogatott fejlesztéssel létrehozott szolgáltatásokat a 2007-2013 időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának általános eljárási szabályairól szóló 16/2006. (XII. 28.) számú MeHVM-PM együttes rendelet rendelkezései szerint a projekt fejlesztésnek eredményeit minimum 5 évig fenntartja és üzemelteti, amely fenntartási időszak még tart.

Az önkormányzatok hatékonyságának folyamatos fejlesztése továbbra is kiemelt célként szerepel a kormányzati programban, amely célkitűzés megvalósításának támogatására 2013-ban az Államreform operatív program keretében újabb támogatási konstrukció került kidolgozásra, ÁROP-1.A.5.-2013 kódszámú „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára” tárgyú pályázat formájában. A Hivatal sikeresen pályázott és vissza nem térítendő uniós támogatást nyert az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 kódszámú projektjének megvalósításához (a továbbiakban Szervezetfejlesztési projekt). A Szervezetfejlesztési projekt keretében a Hivatal az általa benyújtott pályázat mellékletét képező „Szakmai Koncepció” megvalósításához külső szakértői támogatást vesz igénybe, amely szakértői közreműködési lehetőségre az AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó) kapott megbízást.

2.2. DOKUMENTUM CÉLJA

Az Önkormányzat által megvalósítandó ÁROP-1.A.5-2013 kódszámú Szervezetfejlesztési projekt kilenc fejlesztési intézkedés végrehajtását célozza. A Magyar Program szervezet beavatkozási területéhez kapcsolódó 1. intézkedési elem az ÁROP-1.A.2 „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című nyertes pályázatában vállalt intézkedések felülvizsgálatát (a továbbiakban korábbi ÁROP projekt felülvizsgálat) célozza.

Az Önkormányzat a Tanácsadó bevonásával valósította meg a korábbi ÁROP projekt felülvizsgálatát. A felülvizsgálat módszerét, a Tanácsadó által ellátott tevékenységeket a következő fejezetpont foglalja össze.

Jelen tanulmány célja egy összefoglaló jelentést adni a korábbi ÁROP projekt értékelési és felülvizsgálati eredményeiről. A dokumentum rövid bevezető után bemutatja a pályázati konstrukciót és a megvalósult korábbi ÁROP projektet, majd kitér a korábbi ÁROP projekt eredménytermékeinek tételes értékelésére – ennek keretében a vállalt feladatok, eredménytermékek leszállítottságának, a fejlesztések bevezetésének és hasznosulásának vizsgálatára –, az önkormányzat által a pályázatban vállalt monitoring mutatók teljesülésének vizsgálati



eredményeire, valamint a projekt keretében vállalt fejlesztések megvalósításának horizontális szempontok szerinti érvényesülésének vizsgálatára.

2.3. FELÜLVIZSGÁLATI MÓDSZER

A korábbi ÁROP projekt felülvizsgálatát a Tanácsadó az alábbi feladatok mentén, a részletes pályázati útmutatóban rögzített szempontok figyelembevételével hajtotta végre:

- A korábbi ÁROP projekt keretében megvalósított fejlesztések jellegének és célterületeinek átfogó vizsgálata.
- A Hivatal megváltozott jellemzőinek a korábbi pályázat lezárása óta eltelt időszak közigazgatási változásait figyelembe vételével történő értékelése.
- A korábbi ÁROP projekt szakmai teljesítését alátámasztó dokumentumok, eredménytermékek vizsgálata során a dokumentumok (pl.: tanulmányok, szabályzatok) kategorizálása azok tartalma alapján. A felülvizsgálat során elemzésre és értékelésre kerültek:
 - a fejlesztés bevezettségének mértéke és státusza;
 - a fejlesztés során alkalmazott módszertanok;
 - a fejlesztés hatóköre.
- A korábbi ÁROP projektben lejelentett indikátorok elemzése és a kapcsolódó tevékenységekkel történő összevetése.
- Intézkedési terv kidolgozása a korábbi ÁROP projekt keretében létrejött eredmények továbbfejlesztésére és hatékonyabb bevezetésére vonatkozóan.

A fejlesztési elemhez kapcsolódó indikátor alapján két tanulmány készül a felülvizsgálat eredményeinek összefoglalására, amelyek a korábbi ÁROP projekt keretében vállalt fejlesztések megvalósításáról, a fejlesztések hatásairól és hasznosulásáról, valamint az Önkormányzat részére további fejlesztési javaslatokról számolnak be:



- 1. Tanulmány: A korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt értékelési és felülvizsgálati eredményeiről - Eredménytermékek hasznosulásának és horizontális szempontok érvényesülésének vizsgálata;
- 2. Tanulmány: Akcióterv a korábbi ÁROP projekt keretében elkészült eredménytermékek továbbfejlesztésére vonatkozóan, amely intézkedéseket tartalmaz arra vonatkozóan, hogy az Önkormányzatnak milyen további feladatai definiálhatók az alábbi dimenziók mentén:
 - a korábbi ÁROP projekt keretében elkészült eredménytermékek hasznosítására vonatkozó továbbfejlesztési javaslatok;
 - a korábbi ÁROP projekt keretében elkészült eredménytermékek hasznosítására vonatkozó azon továbbfejlesztési javaslatok, amelyek Szervezetfejlesztési Projekt keretében megvalósíthatók.

Az Államreform Operatív Program keretében három szervezetfejlesztést célzó támogatási konstrukció indult el 2008-ban többek között az önkormányzatok szervezetfejlesztése céljából. A három értékelt konstrukció az ÁROP 1-es (A Folyamatok megújítása és szervezetfejlesztés), illetve az ÁROP 3-as prioritásához (A Közép-magyarországi régióban megvalósuló fejlesztések) tartozik. A pályázati konstrukciók ex-post értékelését az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (továbbiakban AAM) végezte el 2012-ben az NFÜ megbízása alapján. Az értékelés a feltárt adatok alapján és az értékelési kérdések mentén jellemzi a támogatási konstrukciókat. A projekt során elkészült egy értékelés, amely az értékelő szakértők javaslatait mutatta be a fejlesztési program folytatása, illetve a 2014-2020-as időszak előkészítése kapcsán. Az itt megszerzett tapasztalatokat felhasználva végezte a Tanácsadó az ÁROP-1.A.5-2013 kódszámú szervezetfejlesztési projekt keretében belül a korábbi ÁROP projekt felülvizsgálatát.



3. PÁLYÁZATI KONSTRUKCIÓ

Az ÁROP-1.A.2. kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú pályázati konstrukció (a továbbiakban ÁROP-1.A.2. vagy „pályázat”-) célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével. A konstrukció meghirdetése a következő általános eredmények elérését tűzte ki célul:

- Javul a döntési folyamatok megalapozottsága, átlátható információáramlás biztosítja a döntési folyamat szereplőinek tájékozottságát, a döntésekről a partnerek tájékoztatása gyors és érthető. Megvalósul a civil szervezetek minél teljesebb körű bevonása a döntéshozataltól a megvalósításig.
- Növekszik a hivatalok szakmai munkájának a minősége korszerű informatikai folyamat támogató alkalmazásával.
- Javul a gazdasági feltételek elemzésének képessége, korszerű költségvetési technikák támogatják a tervek összeállítását és az elfogadott költségvetés végrehajtását.
- Javul a kockázatok értékelésének képessége.
- Erősödik a távlati gondolkodás képessége, a stratégiai szemlélet beépül a meghatározó döntési folyamatokba. Nő a prioritások képzésének megalapozottsága.
- Javul az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége részint azért, hogy jó gazdaként felügyeli az intézményeit, részint pedig a nyújtott közszolgáltatások minőségét mérő standardizált technikák alkalmazásával.
- Komplex szervezetfejlesztési programok növelik az önkormányzatok által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúságát.
- Végző soron átalakul és színesedik a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát.



Az ÁROP-1.A.2/B-2008 kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú pályázat keretében az Önkormányzat saját speciális igényeihez igazodva több fejlesztési tevékenység megvalósítását támogató forrásra pályázott. Az alábbi táblázat összefoglalja, hogy a Hivatal az egyes fejlesztési csoportokban mely beavatkozási részterületek fejlesztését vállalta.

Fejlesztési (rész) területek	Vállalt	Nem vállalt
1. A döntési mechanizmus korszerűsítése		
a) Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	X	
b) A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési időcsökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítőmutató javítása érdekében	X	
c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl.: munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)	X	
d) Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása	X	
e) A hivatal belsőszervezeti egységei közötti együttműködés javítása	X	
f) A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése	X	
g) Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása	X	
h) Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe	X	
i) A közintézmények költségghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása	X	



Fejlesztési (rész) területek	Vállalt	Nem vállalt
j) A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése	X	
k) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése	X	
l) A projekt szemlélet megerősítése	X	
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása		
a) Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	X	
b) Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	X	
c) Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között	X	
d) A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata	X	
e) Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák alkalmazása	X	
f) Közbeszerzési eljárások lebonyolítása		X
g) Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése	X	
h) Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása	X	



Fejlesztési (rész) területek	Vállalt	Nem vállalt
3. A partnerség erősítése		
a) Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére	X	
b) A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa	X	
c) Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba		X
d) Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére	X	

1. táblázat: ÁROP-1.A.2/B-2008-0019 pályázat keretében az Önkormányzat által vállalt fejlesztési (rész)területek



4. KORÁBBI ÁROP PROJEKT ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata a 2008-as évben indult ÁROP-1.A.2/B-2008-0019 kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése - ÁROP 1.A.2 - Dunaújváros 2008” tárgyú pályázat keretében kívánta szervezete fejlesztését megvalósítani. A nyertes pályázat útján indított korábbi ÁROP projekt célja Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala működési folyamatok hiányosságainak felmérésére és ezek orvoslására megfelelő fejlesztési és képzési tevékenységek megvalósítása volt.

A következő fejezetpontok bemutatják a projekt alapadatait, ismertetik a projekt átfogó célkitűzéseit és bemutatják a projekt terjedelmét.

4.1. PROJEKT ADATOK

A korábbi ÁROP projekt tárgya	A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése
A projekt azonosító száma:	ÁROP-1.A.2/B-2008-0019
A kedvezményezett neve:	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata
A projekt tervezett kezdete:	2009. május 02.
A projekt tervezett befejezése:	2010. október 31.
A projekt tényleges kezdete:	2009. augusztus 01..
A projekt tényleges befejezése:	2011. január 28.
Megítélt támogatás összege:	36 090 000 Ft
A projekt teljes költségvetése:	40 191 000 Ft
Támogatási intenzitása:	10,2 %



A projekt rövid leírása:	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztéséhez, hatékonyabb, átláthatóbb működéséhez kívánja a Nemzeti Fejlesztési Tervben meghirdetett „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” pályázati lehetőséget igénybe venni. A projekt végrehajtása hatékonyabb ügymenet szervezését teszi lehetővé, gazdaságosabb működtetés és takarékosabb hivatalt eredményez, ezáltal képzettebb munkatársak, elégedettebb ügyfelek állnak a jövőben kapcsolatban a hivatallal.
Megvalósításban résztvevő külső szervezetek:	Aditus Tanácsadó Zrt. (projekt menedzsment) AAM Vezető Informatikai Tanácsadó Zrt. (mérnöki, szakértői tevékenységek: rendeletalkotási audit, stratégiai tervezés és költségvetés tervezés, vezetői tanácsadás, stratégiai menedzsment tanácsadás, partnerség erősítése, szervezeti szintű teljesítmény mérési és értékelési eszköz, zöld közbeszerzés kialakítása, ügyfél elégedettség mérés, szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében tevékenységek)

4.2. PROJEKT CÉLOK

A korábbi ÁROP projekt alapvető célja Dunaújváros Polgármesteri Hivatala működési folyamatok hiányosságainak felmérésére és ezek orvoslására megfelelő fejlesztési és képzési tevékenységek megvalósítása volt.

A Hivatal igen fontosnak tartotta a pályázott valamennyi területen a szolgáltatást igénybevevők megfelelő minőségű és színvonalú kiszolgálását, felkészült, képzett szakembergárda segítségével. A projekt kiemelt célja volt, hogy hatékonyabbá tegye az önkormányzat működését, gyorsítsa a gazdasági és egyéb folyamatok átfutását, javítsa a döntési mechanizmus hatékonyságát, a gazdálkodás tervezését, ellenőrzését, valamint az Önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerét. A gazdálkodás esetében a projektszemlélet volt a cél. A korábbi ÁROP projekt projekt-specifikus és átfogó céljának elérése az Önkormányzat által vállalt projektfeladatok végrehajtásán keresztül biztosított. A projektfeladatok és a projekt terjedelme részletesen a következő fejezetben kerül bemutatásra.



4.3. PROJEKT TERJEDELEM

A korábbi ÁROP projekt terjedelmének meghatározásához az Önkormányzat szervezetfejlesztési célkitűzései, valamint a kapcsolódó pályázati útmutatóban rögzített beavatkozási területek szolgáltak alapul.

A korábbi ÁROP projekt ennek megfelelően az alábbi 14 fő feladat megvalósítását tűzte ki:

1. Oktatás és képzés
2. Működési rendszerelemzés
3. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítése
4. Rendeletalkotási audit és a szabályozási folyamatok átalakítása
5. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása
6. Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása
7. Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása
8. Zöld közbeszerzés kialakítása
9. Vezetői tanácsadás (koordináció, döntési mechanizmusok)
10. Stratégiai menedzsment tanácsadás
11. Projektirányítási kézikönyv
12. Partnerség erősítése
13. Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése, teljesítmény-mérés, ügyfél-elégedettség mérés
14. Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében.

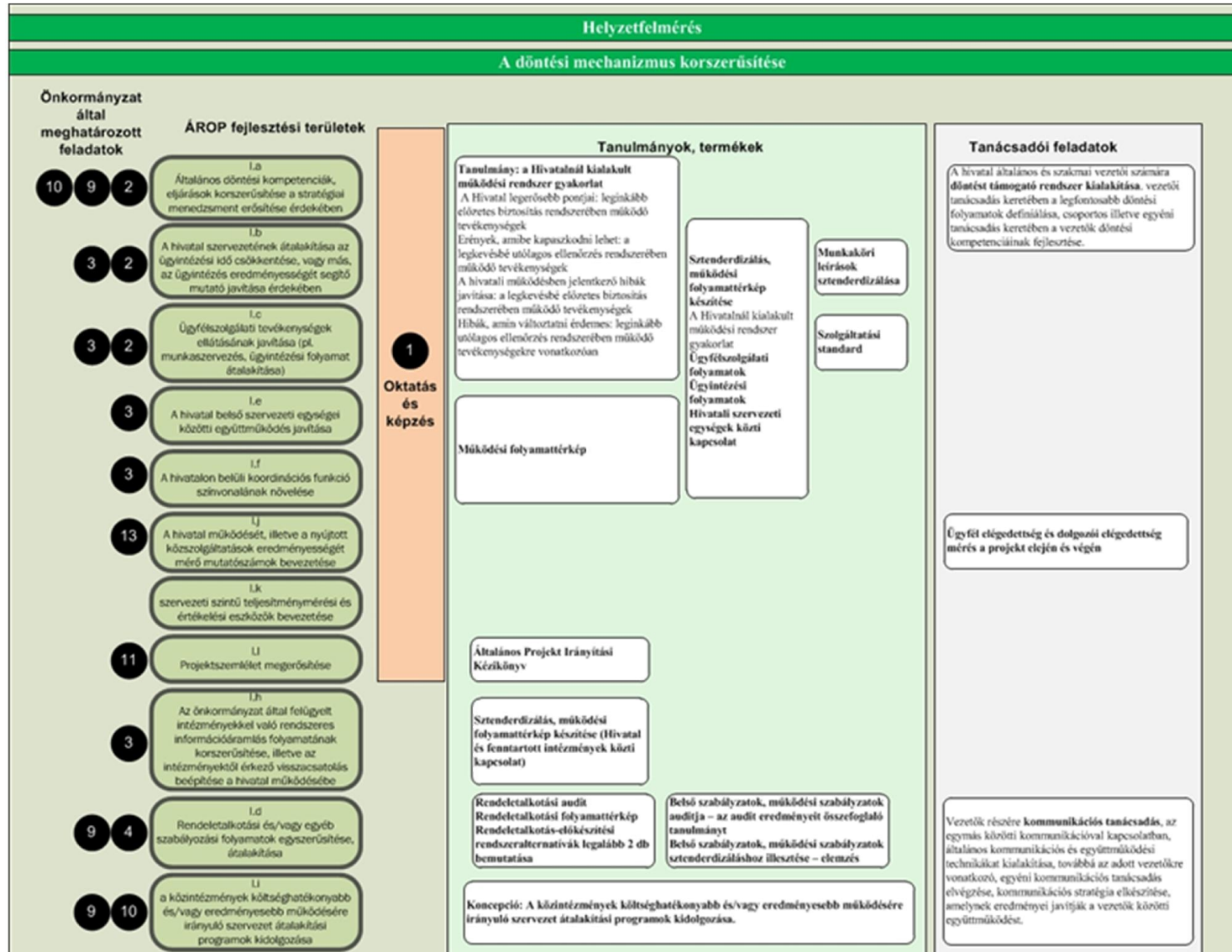


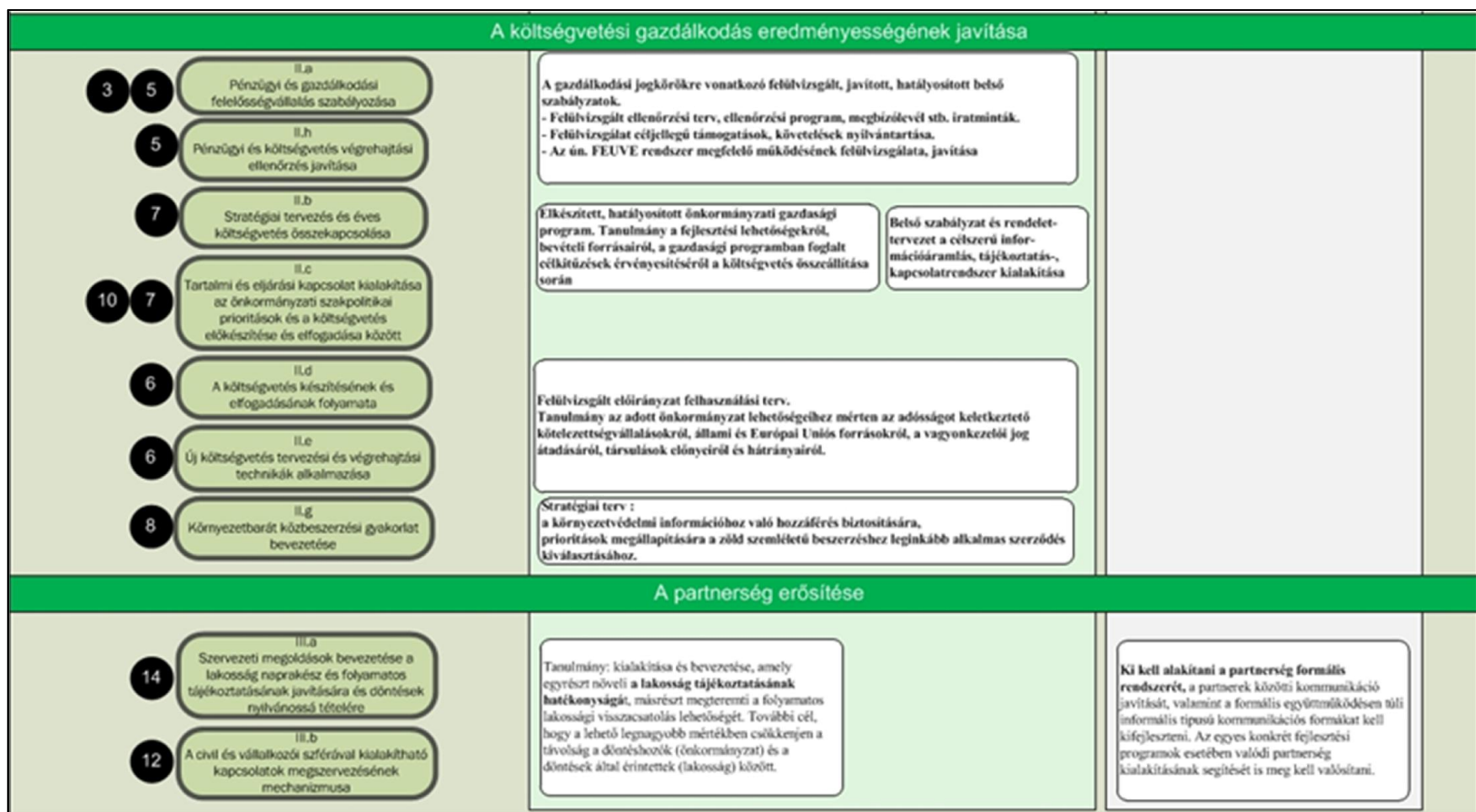
A projekt során ellátandó tevékenységek az alábbi ábrán bemutatott struktúra szerint kerültek csoportosításra:



1. ábra – Korábbi ÁROP projekt során végrehajtandó tevékenységek struktúrája

A Hivatal által megfogalmazott célok, feladatok és vállalt ÁROP prioritások alapján a fenti tevékenység struktúra ábrának megfelelő átfogó szervezetfejlesztési koncepció készült, amely az alábbi ábrán bemutatott struktúra szerint épül fel. A koncepció teljes mértékben a fenti pontokban is megfogalmazott feladatokra épül.





2. ábra - Dunaujváros Polgármesteri Hivatala átfogó szervezetfejlesztési koncepciója



4.3.1. ALPROJEKTEK

A korábbi ÁROP projekt keretében megvalósítandó alprojektek megfeleltethetők az Önkormányzat által vállalt fejlesztési részterületekkel. Az egyes alprojektek nem kezelhetők egymástól elkülönítve, ahogy a projekt koncepcionális összefüggéseit bemutató ábra is mutatta, az egyes alprojektek célkitűzései, az alprojektek keretében elvégzendő feladatok és az általuk készülő eredménytermékek szoros összefüggésben állnak egymással. Mindezek alapján az alábbi táblázat bemutatja a projekt terjedelmét adó alprojektcsoportokat.

Alprojektcsoportok	
1	I/a. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében
2	I/b. A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében
3	I/c. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)
4	I/d. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása
5	I/e. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása I/f. A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése
6	I/g. Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása I/h. Az önkormányzati által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményekről érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe

**Alprojektcsoportok**

- | | |
|----|--|
| 7 | I/i. A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása
I/j. A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése
I/k. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése |
| 8 | I/l. A projektszemlélet megerősítése |
| 9 | II/a. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása |
| 10 | II/b. Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása
II/c. Tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés elkészítése és elfogadása között |
| 11 | II/d. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata
II/e. Új költségvetés tervezés és végrehajtási technikák alkalmazása |
| 12 | II/g. Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése |
| 13 | II/h. Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása |
| 14 | III/a. Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére |
| 15 | III/b. A civil és vállalkozói szférával kialakítandó kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa |
| 16 | Projekt átfogó |
| 17 | Oktatás, képzés |



4.3.2. TERVEZETT PROJEKT TERMÉKEK

A korábbi ÁROP projekt előkészítésekor részletesen tervezésre és kidolgozásra kerültek a projekt egyes mérföldkövei, tevékenységei és definiálásra kerültek az egyes feladatok során elkészítendő eredménytermékek, amelyek Projekt Alapító Dokumentumban kerültek rögzítésre, elfogadásra. A projekt eredményeként előálló eredménytermékek az alábbi feladatcsoportok mentén kerülnek bemutatásra:

- 1. Oktatás és képzés
- 2. Működési rendszerelemzés
- 3. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés
 - 3.1. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Működési folyamattérkép készítése
 - 3.2. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Munkaköri leírások sztenderdizálása
 - 3.3. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Munkafolyamatok sztenderdizálása
 - 3.4. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Szolgáltatás sztenderd készítése
 - 3.5. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Intézményi sztenderd készítése
- 4. Rendeletalkotási audit és a szabályozási folyamatok átalakítása
- 5. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása
- 6. Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása
- 7. Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása
- 8. Zöld közbeszerzés kialakítása
- 10. Stratégiai menedzsment tanácsadás
- 11. Projektirányítási kézikönyv



- 12. Partnerség erősítése
- 13. Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése, teljesítmény-mérés, ügyfél-elégedettség mérés
- 14. Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében.

Az alábbiakban a tervezett eredménytermékek feladatcsoportonkénti tételes listája látható:

1. Oktatás és képzés feladatcsoporthoz kapcsolódó projekttermékek

- Stratégiai menedzsment tréning
- Folyamatfejlesztési tréning (Lean Office)
- Kommunikációs és ügyfélszolgálati tréning
- Projektmenedzsment és vezetői tréning
- Teljesítményértékelési és -mérési tréning
- Összefoglaló értékelés az elvárások teljesüléséről

2. Működési rendszerelemzés feladatcsoporthoz kapcsolódó projekttermékek

- Működési rendszerelemzés tanulmány

3.1. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Működési folyamattérkép készítése feladatcsoporthoz kapcsolódó projekttermékek

- Működési folyamattérkép
- Működési folyamattérkép bevezetés visszamérése



3.2. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Munkaköri leírások sztenderdizálása feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Munkaköri leírások sztenderdizálása

3.3. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Munkafolyamatok sztenderdizálása feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Munkafolyamatok sztenderdizálása

3.4. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Szolgáltatás sztenderd készítése feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Szolgáltatás sztenderd készítés
- Lakossági tájékoztató koncepció

3.5. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Intézményi sztenderd készítése feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Intézményi sztenderd készítése
- Vezetői tájékoztató az elvárások teljesüléséről

4. Rendeletalkotási audit és a szabályozási folyamatok átalakítása feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Rendeletalkotási folyamattérkép
- Rendeletalkotás-előkészítési rendszeralternatívák legalább 2 db bemutatása
- Belső szabályzatok, működési szabályzatok auditja – az audit eredményeit összefoglaló tanulmányt
- Belső szabályzatok, működési szabályzatok sztenderdizáláshoz illesztése – elemzés és írásos javaslat átadása
- SzMSz módosítási javaslat
- Vezetői tájékoztató, összefoglaló az elvárások teljesüléséről



5. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- A gazdálkodási jogkörökre vonatkozó elkészített, hatályosított belső szabályzatok
- Összefoglaló az elvárások teljesüléséről
- Felülvizsgált, javított, hatályosított belső szabályzatok, Felülvizsgált ellenőrzési terv, ellenőrzési program, megbízólevél stb. iratminták, Felülvizsgálat céljellegű támogatások, követelések nyilvántartása

6. Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Felülvizsgált előirányzat felhasználási terv
- Tanulmány az adott önkormányzat lehetőségeihez mérten az adósságot keletkeztető kötelezettségvállalásokról, állami és Európai Unió forrásokról, a vagyonkezelői jog adásáról, társulások előnyeiről és hátrányairól
- Előirányzat felhasználási terv

7. Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Belső szabályzat (ügyrend, szervezeti és működési szabályzat) és rendelet-tervezet, amely tartalmazza az adott önkormányzatnál célszerű információáramlás, tájékoztatás-, kapcsolatrendszer kialakítását
- A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása
- Elkészített, hatályosított önkormányzati gazdasági program
- Tanulmány az adott önkormányzat fejlesztési lehetőségeiről, feladatköréről, meglévő és potenciális bevételi forrásairól
- Tanulmány készítése a gazdasági programban foglalt célkitűzések érvényesítéséről a költségvetés összeállítása során

8. Zöld közbeszerzés kialakítása feladatcsoporthoz kapcsolódó projektermékek

- Zöld közbeszerzés stratégiai terv



11. Projektirányítási kézikönyv feladatcsoporthoz kapcsolódó projekttermékek

- Projektirányítási kézikönyv

12. Partnerség erősítése feladatcsoporthoz kapcsolódó projekttermékek

- A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa - Stakeholder elemzés
- Civil szervezetek elektronikus nyilvántartása
- SZMSZ, ügyrend módosítási javaslat

13. Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése, teljesítmény-mérés, ügyfél-elégedettség mérés feladatcsoporthoz kapcsolódó projekttermékek

- Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése, teljesítmény-mérés, ügyfél-elégedettség mérés
- Írásbeli értékelés, vezetői tájékoztató

14. Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében feladatcsoporthoz kapcsolódó projekttermékek

- Tanulmány a szervezeti megoldásokról a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében

Átfogó projekttermék

- Projekt Alapító Dokumentum
- Helyzetfelmérés
- Disszeminációs terv



4.3.3. TRÉNINGEK

A korábbi ÁROP projekt sikerének egyik kulcs kritériuma, hogy az optimalizált folyamatok és szervezeti megoldások, az új módszertanok, szabályzatok beépüljenek az önkormányzat működésébe. Megvalósulásukhoz elengedhetetlen a munkatársak képzése. A projekt előírása szerint az ehhez kapcsolódó tananyagok összeállítása és a megfelelő tréningek megtartása is a tanácsadó eredményeit képezik. A projekt során megvalósuló tréningek legfőbb adatait az alábbi táblázat mutatja be:

Tréning	Tréning tartalma	Tréning időtartama
Stratégiai menedzsment tréning	Irányítási alapismeretek; Szervezetek irányítása; Stratégiai tervezés logikájának adaptációja az önkormányzati rendszerben; Intézményi stratégiák és döntési mechanizmusok; Stratégiai menedzsment eszközeinek és módszereinek működése, önkormányzati relevanciája; Önkormányzati stratégia-alkotás; Balanced Scorecard, mint alkalmazható stratégiai eszköz.	1 nap (1*8 óra)
Folyamatfejlesztési tréning (Lean Office)	Hallgatási készség (kérdés technika); Brainstorming és tárgyalástechnika; Gondolatok szervezése, rendszerezése; Problémamegoldó készség; Döntéshozatal; Csapatmunka, együttműködés és konfliktuskezelés.	1 nap (1*8 óra * 3 alkalom)
Kommunikációs és ügyfélszolgálati tréning	Személyközi kommunikációk; Intézményi kommunikációk; Interperszonális kommunikációs gyakorlatok; Pozicionális és érdekalapú tárgyalástechnika.	1,5 nap (1,5*8 óra)
Projektmenedzsment és vezetői tréning	Projekt, illetve programmenedzsment eszközei, módszerei. Projektszerű működés és a projektszemlélet elveit, gyakorlati logikája, módszerei; Csapaton belüli effektív koordináció; Együttműködés fontosságát és módszereit.	1,5 nap (1,5*8 óra)



Tréning	Tréning tartalma	Tréning időtartama
Teljesítményértékelési és -mérési tréning	Teljesítménymérés és értékelés elmélete, célja és keretei; Teljesítménymenedzsment audit; Teljesítménymenedzsment rendszer kialakításának folyamata; Common Assessment Framework (CAF) és Balanced Scorecard (BSC) módszerek alkalmazása, a Hivatal teljesítménymérési és értékelési folyamatainak, valamint a kapcsolódó mérőszámok komplex rendszerének kialakítása.	1 nap (1*8 óra)



5. PROJEKT EREDMÉNYTERMÉKEK HASZNOSULÁSA

A fejezet bemutatja a Tanácsadó által végzett felülvizsgálat eredményeit arra vonatkozóan, hogy a projekt keretében elkészült eredménytermékek mennyiben felelnek meg a projekt előkészítése során definiált leszállítandó, tervezett outputoknak. A Tanácsadó elvégezte a megfeleltetést, annak vizsgálatát, hogy az adott termék elkészült-e, bevezetésre került-e és mennyiben épült bele a hivatal mindennapi működésében, azaz milyen a fejlesztés hasznosulása.

Az alábbi táblázatok feladatcsoportonként foglalják össze az eredményeket, a hozzátartozó részletes analitika a Tanulmány **Error! Reference source not found.** számú mellékletében (Eredménytermékek hasznosulása – elemző tábla) megtalálható. Az elemző táblázat az alábbi adattartalommal bír:

- Kapcsolódó alprojekt(ek) neve: a pályázati felhívásban definiált fejlesztési elem;
- Feladatcsoport: A projekt megvalósítási koncepciójában szereplő kategória;
- Tervezett eredménytermék neve: a projekt előkészítése során definiált, adott fejlesztési elem keretében elkészítendő eredménytermék;
- Elkészült eredménytermékek neve: az adott fejlesztési elem keretében leszállított eredménytermék;
- Eredménytermék kategória: annak meghatározása, hogy az előző fejezetben definiáltak szerint milyen jellegű projekt termék az elkészült output, amely a következő kategóriákkal kerül jelölésre:
 - „Tanulmány” a projekt keretében elkészült átfogó, értékelő, elemző dokumentumok gyűjtő kategóriája;
 - „Fejlesztési javaslat” a projekt keretében elkészült akcióterveket tartalmazó dokumentumok gyűjtő kategóriája;
 - „Tanácsadói termék” a projekt keretében elkészült egyéb szakmai dokumentumok gyűjtő kategóriája (pl.: workshop összefoglaló);
 - „Képzés” a projekt keretében elkészült oktatási anyagok gyűjtő kategóriája;
 - „Adminisztratív termék” a projekt keretében megtartott egyeztetések, képzések, workshopok jelenléti íveinek gyűjtő kategóriája.



- Tervezett és elkészült termékek egyezősége: a leszállított és a tervezett eredménytermékek közötti egyezőséget, illetve esetleges eltérések jelölése, amely a következő kategóriákkal kerül jelölésre: „Rendben”, „Részben rendben”, „Nem készült el a vállalt termék”;
- Hasznosulás: az adott fejlesztési elem keretében leszállított eredménytermékek bevezetésre kerültek-e az Önkormányzat részéről, amely következő kategóriákkal került jelölésre:
 - „Hasznosult” jelölés azt jelenti, hogy elkészült eredményterméket vagy annak keretében létrejött fejlesztési javaslat bevezetésre került az önkormányzat napi működésében, a termék jellegétől függően valamilyen formában hasznosult az eredménytermék;
 - „Bevezették, de módosult” jelölés azt jelenti, hogy elkészült eredményterméket vagy annak keretében létrejött fejlesztési javaslat bevezetésre került az Önkormányzat napi működésében, a termék jellegétől függően valamilyen formában hasznosult, viszont az Önkormányzat működési környezetében olyan változások következtek be, amelynek hatására a termék nem vagy nem változatlan formában tud hasznosulni;
 - „Nem került bevezetésre” jelölés azt jelenti, hogy az elkészült eredménytermék valamely külső környezeti oknál fogva vagy vezetői döntés alapján nem került bevezetésre, hasznosulásra az önkormányzat napi operatív működésében.
- Fájlnév: az adott fejlesztési elem keretében leszállított eredménytermék fájl neve.

A következő - feladatcsoportonkénti - összefoglaló táblázatok bemutatják, hogy az egyes feladatcsoport keretében felsőszinten milyen eredménytermékek készültek, azok hogyan viszonyulnak számszerűen a tervezett termékekhez, illetve milyen arányú a termékek hivatali működésbe történő bevezetése, valamint azok későbbi hasznosulása. Ahol eltérés tapasztalható a tervezett és leszállított termékek között, ott a táblázat következő sorában található a szöveges magyarázat. A hasznosulásra vonatkozó szöveges értékelés, indoklás a táblázat utolsó sorában olvasható.



Feladatcsoport Érintett alprojekt(ek)	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
1. Oktatás és képzés: <i>I/a. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében</i> <i>I/b. A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében</i> <i>I/c. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)</i> <i>I/e. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása</i> <i>I/f. A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése</i> <i>I/l. A projektszemlélet megerősítése</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Kommunikációs és ügyfélszolgálati tréning▪ Stratégiai menedzsment tréning▪ Projektmenedzsment és vezetői tréning▪ Folyamatfejlesztési tréning▪ Teljesítménymérési és értékelési tréning▪ Összefoglaló értékelés az elvárások teljesüléséről	22	22 rendben	22 hasznosult termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermékek között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A képzési tervben rögzített tréning képzési anyagai elkészültek, valamennyi tréningeket megtartották, a termék hasznosult. A fentebb említett, megtartott képzéseket jónak találták a munkatársak. Sok hasznos dolgot tanultak, amelyeket a gyakorlatban is érvényesíteni tudják a mindennapi munkájuk folyamán. Az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak a hasznos ügyfélkezelési gyakorlatokat sajátíthattak el, ügyfélorientált gondolkodásmódjuk javult.			



Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
2. Működési rendszerelemzés	<ul style="list-style-type: none">Működési rendszerelemzés tanulmány	23	23 rendben	23 hasznosult termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermékek között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	Működési rendszerelemzés tanulmány elkészült a projekt során, a rendszerek szerkezetének (belső szervezeti rendjének, hierarchiájának), működésének (működési zavarainak), a rendszerekben lezajló folyamatoknak (mindenekelőtt a rendszer információáramlási, irányítási mechanizmusainak) feltárása céljából. Az eredménytermék a projekt első fázisában készült és tartalma felhasználásra került a projekt további fázisaiban, az egyes feladatcsoportok megvalósításakor.			

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
3.1. Sztenderdizálás, működési folyamatterkép készítés - Működési folyamatterkép készítése: <i>I/e. A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása</i> <i>I/f. A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése</i>	<ul style="list-style-type: none">Javaslat-együttműködési sztenderdek kialakítására, definiálása az intranet felületekre vonatkozóan	2	2 rendben	1 hasznosult termék 1 bevezetett termék, de módosították



Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.
Projekt eredménytermékek hasznosulása	<p>A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.</p> <p>A szervezet működésében jelentős változások, átszervezések következtek be a korábbi projekt lezárása óta. Összességében elmondható, hogy jó az együttműködés az Önkormányzaton belül hivatal belső szervezeti egységei között. Heti rendszerességgel vezetői értekezletet tartanak, ott történnek a szakmai egyeztetések, és születnek a döntések. Ha több szervezeti egység érintett egy feladat kapcsán, ott előfordulnak problémák. Ha egy feladatot delegálni kell egy másik osztálynak, annak el kell hangzani a vezetői értekezleten, ott kell elfogadtatni a feladatdelegálást. A vezetői értekezleten átbeszéljük a feladatokat és meghatározzuk, hogy kinek, melyik osztálynak és hány osztálynak kell elvégezni a feladatot és munkamegosztás mentén. A vezetői értekezletekről mindig készül feljegyzés, amely rögzíti a felelősöket és határidőket. A feljegyzéseket a hivatal belső szerverén tárolják, csak a hivatal munkatársai láthatják, nekik szól. Jól működik a közös e-mailes kommunikáció is. Virtuális információ, tudásmegosztási eszközt is működtetnek. Van egy hálózat meghajtó, amelyhez mindenkinek van jogosultsága. Itt tárolják a munkaanyagokat, amit minden szervezeti egység lát, így minden fontos információhoz hozzá tudnak jutni a munkatársak, amely információ a munkájuk ellátásához szükséges.</p>



Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
3.2. Sztenderdizálás, működési folyamatképek készítés - Munkaköri leírások sztenderdizálása <i>I/c. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Munkaköri leírások sztenderdizálása	1	1 rendben	1 bevezetett termék, de módosították
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	<p>A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.</p> <p>A projekt keretében elkészült munkaköri leírás sablon 2011-ben átdolgozásra kerültek. A Hivatalon belül készültek már arra, hogy átcsoportosítanak egyes feladatokat (pl.: járási hivatalhoz), tehát már proaktívan felkészültek erre a munkakörök átszervezésével. Az adott munkaköröket átcsoportosították szervezeti egységekbe, amiket a járáshoz helyeztek át. A projekt keretében elkészült javaslatokban megfogalmazott munkaköri leírás sablonok elemei részeiben a mostani, átalakított sztenderdizált munkaköri sablonokban is szerepelnek. A Hivatal sablonokat mindig az adott jogszabályoknak megfelelően aktualizálják, megfeleltetik azokat a külső elvárásoknak (pl.: számítógépes).</p>			



Feladatcsoport Érintett alprojekt(ek)	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
3.3. Sztenderdizálás, működési folyamattérkép készítés - Munkafolyamatok sztenderdizálása <i>I/c. Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)</i>	<ul style="list-style-type: none">Munkafolyamatok sztenderdizálása	7	7 rendben	6 hasznosult termék 1 bevezetett termék, de módosították
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	<p>A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.</p> <p>Azon fejlesztéseket, amiket a korábbi projekt során készült javaslatokban megfogalmazásra kerültek, az Önkormányzat nem valósította meg maradéktalanul. Bevezetett intézkedések között említhető például, hogy a Hivatalnál maradt, az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársakat a fejlesztési javaslatoknak megfelelően képezték, hogy javítsák az ügyfélbarát gondolkodásmódot. Naprakészen tartják a Hivatal honlapján az ügyfelek számára az ügyfélszolgálati információk. Meghosszabbított nyitva tartású napot iktattak be az ügyfélszolgálat működésébe.</p> <p>A projekt zárása óta eltelt évek alatt megjelent több új jogszabály, módosítás történt, amely szervezeti átalakulást eredményezett. Az ügyfélszolgálat területén is radikális változások következtek be (pl.: járási hivatalok felállítása).</p> <p>Az ügyfélszolgálat most a Hatósági Igazgatósághoz tartozik, ott van a valós ügyfélfogadás. Az ügyfélszolgálati irodát a Közigazgatási Osztály működteti. Az okmányiroda átkerült a járási hivatalhoz, de</p>			



segítik őket továbbra is az ügyfélszolgálatosok, pl.: ők adnak időpontot az okmányirodai ügyintézésre. Ennek ellenére ugyanúgy működik, mint korábban, a szétválás előtt, mert a fizikai helye is ugyanaz, egy emeleten vannak. Attól függetlenül, hogy feladatok kerültek a járási hivatalhoz átcsoportosításra, az ügyfélszolgálat kapcsolódó feladatai nem csökkentek. A létszám a polgármesteri hivatalhoz tartozik, 3/4 részben a polgármesteri hivatalnak végeznek feladatot, 1/4 részben a járás számára, amely szolgáltatásért a járás fizet, létszám, épület, stb. alapján. Újabb változás előtt áll az ügyfélszolgálat, ugyanis tervezik, hogy másik épületbe költöznek a városháza tér projekt keretében. A költözés kapcsán kényes kérdések is felmerülnek, pl.: nem tudják még, hogy az Önkormányzatnál marad-e az ügyfélhívó rendszer vagy átkerül a járáshoz.

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
3.4. Sztenderdizálás, működési folyamatábrák készítés - Szolgáltatás sztenderd készítése <i>I/b. A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében</i>	<ul style="list-style-type: none">A lakossági tájékoztatás koncepciója - sztenderdizált megoldási javaslat	3	3 rendben	2 hasznosult termék 1 bevezetett termék, de módosították
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges			



	<p>módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.</p> <p>Az utóbbi két évben nagy fejlődés következett be a lakosság tájékoztatását illetően. A változás mértéke más városokhoz képest is meghatározó. A jogszabályoknak megfelelő módon működnek.</p> <p>A lakossági tájékoztatás sajtón keresztül történik a felelős osztályon keresztül, pl.: rendezvény, adóváltozás, nyomtatvány, járási hivatalról tájékoztatás. Rádióban, tv-ben, nyomtatott sajtóban, on-line felületen is és a portálon is informálják a lakosságot. Tájékoztatják a lakosságot, mit hol talál meg, a járási hivatal vonatkozásában is, mindent, ami a hivatal életével kapcsolatos. Az Önkormányzat hivatalos weboldala nem hírportál, de közvetlen hírforrással van ellátva. Minden, ami az Önkormányzattal kapcsolatos és a sajtóban szerepel, az a honlapon is megtalálható. Ezt megfelelő struktúrában, ügyfélbarát stílusban teszik nyilvánossá.</p>
--	---

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
3.5. Sztenderdizálás, működési folyamatképek készítés - Intézményi sztenderd készítése <i>I/g. Az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok átstrukturálása</i> <i>I/h. Az önkormányzati által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményekről érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Információáramlás folyamatának kialakítása, űrlapok gépesítése, és a hivatali folyamatokba történő beillesztésére	2	2 rendben	1 hasznosult termék 1 nem bevezetett termék



Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.
Projekt eredménytermékek hasznosulása	<p>A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni. A köznevelési intézmények KLIK-hez történő átszervezése miatt az Önkormányzat és a felügyelete alatt működő intézmények közötti együttműködés átalakult, az információs folyamatok is frissíteni kellett. Az Önkormányzat nem alkalmazza a korábbi projekt során elkészült kommunikációs sablonokat.</p> <p>Az Intézményekkel való kommunikáció legtöbbször írásban, hivatalos úton történik, ritkán történik szóbeli egyeztetés hivatalos témában. Az Intézmény által az Önkormányzathoz intézett kérések esetében a döntési kompetencia jogszabályban és szabályzatokban rögzített. Az Intézmények munkajogi ügyekben és ellátottakkal kapcsolatos ügyekben számos operatív napi kérdéssel fordulnak az Önkormányzathoz.</p>

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
4. Rendeletalkotási audit és a szabályozási folyamatok átalakítása <i>l/d. Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Rendeletalkotási folyamatfejlesztés▪ Szervezeti és működési szabályzat módosítási és fejlesztési javaslatok összefoglalása	8	8 rendben	3 hasznosult termék 4 bevezetett termék, de módosították 1 nem bevezetett termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között			

**Projekt eredménytermékek hasznosulása**

A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.

Minden szervezeti egység a saját területét érintő rendeletek előkészítését végzi. A jogszabály által meghatározott rendeletalkotási folyamat szerint járnak el. Nincs központi rendelet-előkészítés. Ennek a megoldásnak az az indoka, hogy a rendeleti szinten szabályozandó kérdésekben az adott szakterület szakmai ismerete nem mellőzhető. A Jogi és szervezési igazgatóság szervezeti egység két osztályának egy-egy munkatársa – egyéb feladati mellett – felügyeli, hogy a szakmai szabályok érvényesülése mellett a rendeletalkotási folyamata megfeleljen a jogszabályalkotásról szóló jogszabályi rendelkezésnek. Javasolt megvizsgálni egy központi rendelet előkészítési szervezet/folyamat kialakítását. Törvényességi vizsgálatot a jogi terület végzi, majd a törvényességi vizsgálatot követően az előterjesztések a témában érintett szakmai bizottságok elé kerülnek. A közgyűlési döntéshozatalt követően a kihirdetést már a Jogi igazgatóság végzi, és itt történik meg a rögzítés a nemzeti jogszabálytárban is. Az önkormányzati portálon minden publikáció megjelenik. A korábbi projekt végén hoztak egy jegyzői utasítást, akkor készült egy minta rendelet is, amit mindenki megkapott. A jegyzői utasítás kitért a rendeletalkotásra, felülvizsgálatra, hatásvizsgálati lapra is. Az azóta megjelent új jogszabályi környezet miatt újabb változások érték az Önkormányzatot, így nem minden elemét tudják megvalósítani a korábbi projekt során megfogalmazott javaslatoknak. Jogszabályváltozás miatt felfüggeszteni kényszerültek olyan termékeket, mint pl.: szignózások a felülvizsgálattal, rendeletalkotással kapcsolatban. ISO alapján működnek, vagyis a honlapra minden szabályzati módosítást megjelentetnek. A hatásvizsgálatot körbeküldték, elkezdték használni, de felfüggesztették.



Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
5. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása, 6. Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása, 7. Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása <i>II/a. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása</i> <i>II/b. Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása</i> <i>II/d. A költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata</i> <i>II/e. Új költségvetés tervezés és végrehajtási technikák alkalmazása</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Javaslat - pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozására▪ Javaslat az előirányzat felhasználás és aktualizálás folyamat javítására▪ Adósságot keletkeztető kötelezettségvállalás, állami és európai uniós források, vagyonkezelői Jog átadás, társulások előnyeiről és hátrányai▪ Javaslat az előirányzat felhasználás és aktualizálás folyamat javítására▪ Költségvetés tervezés, szabályozás▪ Az önkormányzat által ellátott kötelező és önként vállalt feladatokról, fejlesztési lehetőségekről, meglévő és potenciális bevételi forrásairól▪ A stratégiai tervezés és éves költségvetési tervezés folyamatok összhangjának megteremtése	14	14 rendben	4 hasznosult termék 9 bevezetett termék, de módosították 1 nem bevezetett termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges			



módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.

Ezen feladatcsoport keretében elkészült tanulmányokban megfogalmazott javaslatok hasznosultak, de az Önkormányzatnak módosítaniuk kellett a költségvetési gazdálkodás területen bekövetkezett változásoknak köszönhetően.

A pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása a munkatársak véleménye szerint rendben működik, amennyiben szükséges frissítik azokat.

Stratégiai tervezés és a költségvetés kapcsolata: Azokat a hosszú távú célokat veszik figyelembe a tervezés során, ami a költségvetési évet érinti. Elsősorban a működési finanszírozásra kell koncentrálni. A stratégiai tervben szereplő feladatok költségeit tudják megtervezni. A működési kiadásokat is nehéz finanszírozni, így a fejlesztésekre kevesebb forrás jut. Jellemző kisebb fejlesztési feladatokat terveznek.

A költségvetés tervezés folyamat. A költségvetés tervezéshez IT támogatása nincs az Önkormányzatnak. Van egy integrált számviteli rendszerük, a Polisz, amelyet most vezették be 2014. január 1-től. Előtte EcoSTAT rendszert használtak. A régebbi rendszerből, úgy lehetett adatokat kinyerni, hogy az a tervezést segítette. A váltás azért volt, mert a felhasználók nem voltak elégedettek a rendszerrel és a számvitel is változott az idők folyamán. A Polisz-nak nagyon jó a gazdálkodási jogkörök modul része. A szerződéseket ide kell rögzíteni, engedély nélkül nem tud továbbmenni a folyamat, tehát nincs kifizetés. Minden szervezeti egység maga rögzíti a saját kötelezettségvállalásait, látja a rendelkezésére álló költségvetési keretet. A pénzügyi folyamatok a szerződés rögzítésétől a kifizetésig nyomon követhetők a rendszerben. A felhasználóknak nehézséget okoz kezelni a rendszert, mert most van a betanulás időszaka. A mostani pénzügyi állomány nem tudja átvenni a teljes hivatalra vonatkozó kapcsolódó feladatokat, mert ahhoz állomány hiány van. Költségcsökkentési lehetőségeket rendszeresen vizsgálják.

Az előirányzat felhasználási folyamat a következő: Az előirányzat a költségvetésben kerül jóváhagyásra. A közgyűlés fogadja el a költségvetést, melyet év közben felmerülő többletkiadások esetén pótlólagos forrás biztosítása mellett módosítanak, melyet szintén a közgyűlés hagy jóvá. Ha megvalósul egy feladat, de nem kerül a teljes előirányzat felhasználásra, akkor a maradvány összege átcsoportosításra kerül más feladatra vagy tartalékba helyezésre kerül.



2013. január 1-től a köznevelési intézmények átkerültek a KLIK-hez. Működtetésre, üzemeltetésre a GESZ gazdasági ellátó szervezetet hozták létre, amely gazdálkodási és karbantartási feladatokat lát el. Tervezetten 2014 második felétől a nem „ÁHT szerinti önállóan működő és gazdálkodó”, nem önállóan gazdálkodó szervezeteket is kezelni fogják. A kisebb szervezetekkel kezdik, és ha sikereket értek el és már pozitív eredményeket is látnak, akkor 2015-16-ban a nagyobb szervezeteket is átveszik. Létszám leépítés ennek kapcsán nem terveznek, de például a természetes fogyást nézni fogják, és ha nyugdíjba megy valaki, azt a pozíciót megszüntetik utána. Csak a szakmai önállóságuk marad meg ezeknek az intézményeknek, de ezzel hatékonyabbá szeretnék tenni a működést. Az alacsony létszám miatt az összeférhetlenségi kritériumokat nehéz megoldani a gazdálkodási, pénzügyi felelősségi körök lehatárolásánál. A gazdálkodási szabályzat előírja, hogy kinek mi a feladata, de a GESZ intézménnyel ezt központosítani szeretnék.

A Kiskincstári rendszere már korábban is volt az Önkormányzatnak, amelyet 2010-ig használtak is, de felfüggesztették, mert a likviditási rendszer nagyon rossz volt. Akkor kaptak csak pénzt az intézmények, ha a Hivatalnak is volt. Most próbálják majd ezt visszaállítani.

Az Intézményi beszámolási rendszer működik, vannak eseti beszámolási kötelezettségük. A féléves beszámolót minden egyes intézménynek el kell juttatni az Önkormányzatnak, de közben is folyamatosan kérnek tőlük adatokat, hogy lássák, hogy állnak.

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
8. Zöld közbeszerzés kialakítása <i>II/g. Környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése</i>	▪ Zöld közbeszerzés stratégiai terv	3	3 rendben	2 hasznosult termék
				1 nem bevezetett termék
Eltérés a tervezett és leszállított	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			



eredménytermék között	
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A zöld közbeszerzés témában elkészített stratégiai tervben lévő fejlesztési javaslatok nem kerültek bevezetésre. Az adott témában tartottak zöld közbeszerzési képzést a munkatársaknak. A munkatársak tisztában vannak a környezetbarát eszközökkel, annak gyakorlati használatával, előnyével. Hasznosnak találták a képzést, de az ilyen típusú eszközök beszerzése drága, ezért az Önkormányzat nem tudja vállalni ennek a környezetbarát mindennapos használatának finanszírozását.

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermék	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
10. Stratégiai menedzsment tanácsadás <i>I/a. Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében</i>	▪ lásd Oktatás, képzés feladatcsoport	1	1 rendben	1 hasznosult termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között. A tanulmányokban lévő fejlesztési javaslatok, termékek teljeskörűen hasznosultak.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A tanulmányokban lévő fejlesztési javaslatok, termékek teljeskörűen hasznosultak. Az Önkormányzat az elmúlt időszakban nehéz finanszírozási helyzetben volt, kevésbé fókuszált stratégiai tervezésre, az operatív gazdálkodási feladatok voltak előtérben. A korábbi projekt során ezen feladatcsoport keretén belül tartottak egy stratégiai menedzsment tréninget, azzal a céllal, hogy a vezetők és munkatársak stratégiai gondolkodásmódját erősítsék, fejlesszék. A képzést hasznosnak találták. 2014-es költségvetésben már megjelenik a stratégiai gondolkodásmód, elsősorban a felhalmozási kiadásoknál. A honlapon fent van valamennyi stratégia. Az általános érvényű probléma az, hogy szűkös az anyagi forrás és az erőforrás a stratégiai célok megvalósítására a napi operatív munka mellett.			



	<p>Vagyongazdálkodási területen rövid, közép és hosszú távú tervekkel rendelkeznek. A terv megvalósulásának éves követését végzik, de sajnos kevés elem valósul meg, amelyek elsősorban finanszírozás miatt nem tudnak megvalósulni. Az egyik hosszú távú terv a vállalkozások élénkítése.</p> <p>A jogszabályi kötelezettségének eleget téve szolgáltatástervezési koncepciót készített az Önkormányzat a szociálisan rászorult személyek részére biztosítandó szolgáltatási feladatok meghatározása érdekében. Kétévente felülvizsgálják, leírják a jelenlegi állapotot, de szignifikáns eredmény nem születik, a kötelező feladatokat sem mindig tudják teljesíteni.</p> <p>Létezik EU koncepció, drogos koncepció is a bűnmegelőzési stratégián belül, de készül sportkoncepció is. Ezek mindig az adott területre vonatkoznak, nincs központi vezérlés, az adott szervezeti egységnek kell vezérelni a terv készítése, megvalósítás nyomonkövetését.</p> <p>Intézményi szakmai létszám kapcsán jelentek meg kisebb problémák. Az Egyesített Szociális Intézmény és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai által működtetett szolgáltatások közül vannak olyan szolgáltatások, ahol a foglalkoztatottak létszáma magasabb, mint amit a jogszabály előír, így ahol a törvényi minimumnál nagyobb a létszám, oda közgyűlési döntéssel lehet felvenni új személyt.</p>
--	--

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
11. Projektirányítási kézikönyv <i>I/I. A projektszemlélet megerősítése</i>	▪ Projektirányítási kézikönyv	1	1 rendben	1 bevezetett termék, de módosították
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem			



változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.

A szervezeti változások, átalakítások természetesen a hivatali „projektiroda” működésére is kihatottak. Korábban az Önkormányzatnál a Koordinációs és Vagyonkezelési Irodán belül működött egy ún. Koordinációs és munkaerő-gazdálkodási csoport, amelynek munkatársai projekt koordinációs irodaként az egyes futó projektek előkészítését végezték a Városüzemeltetési Iroda mellett. Ezen túlmenően az Önkormányzatnál, ill. intézményeinél futó egyes projekteknél részt vettek a projektek lebonyolításában és a kapcsolódó projektmenedzsment feladatok ellátásáért is felelősek voltak. Fő feladatuk a projektkoordináció volt, amibe beleértendő a pályázatokkal kapcsolatos céltámogatások, kölcsönök intézése is. A változás után a munkaerő-gazdálkodási tevékenység a Személyügyi és Munkaerő-gazdálkodási Igazgatóságra került. A pályázati csoport „utódaként” két pályázati koordinációs ügyintéző dolgozik a Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztályon:

- egy fő teljes munkaidőben,
- egy fő pedig 4 órában.

Rajtuk kívül más osztályok (Főépítészeti, Építésügyi és Környezetvédelmi Osztály, Vagyonkezelési Osztály, Jogi, Szervezési és Intézményigazgatási Osztály) ügyintézői is részt vesznek a különböző projektek előkészítésében és teljes körű lebonyolításában.

Az intézményekben megvalósuló projekteknél rendszerint külön volt megbízási szerződéssel működő projektmenedzsment és külön szakmai végrehajtás, a hivatal koordinációs és pénzügyi feladatokat látott el és lát el több esetben ma is. (pl.: intézményi szakmai megvalósítás mellett a hivatal végezte a projektmenedzsment támogatást). Egyes projekteknél az esetek többségében az intézmény, ill. a megbízott projektmenedzsment nem tudta a projektmenedzsment feladatokat teljeskörűen ellátni, megvalósítani, így a Hivatalra hárult azok a feladatok, amelyek a projekthez kapcsolódóan önkormányzati döntés előkészítést igényel. A projektek operatív pénzügyi-számviteli feladatait a pénzügyi osztály dolgozói látják el – legtöbbször díjazás nélkül – többletfeladatként.

Jelenleg a hivatali projekteket maguk a szakterületek bonyolítják. Előfordul, hogy megbíznak egy külsős



céget, hogy bonyolítsák le a projektet vagy végezzék a projektmenedzsment támogatást. Egyes nagy projekteknél a munkavállalókkal vagy külső szakértővel megbízási szerződést kötnek célfeladat ellátására, és/vagy a menedzsment feladatokra is. A pályázatírást a kis projektek kivételével mindig külsős cég, ill. önkormányzati cég végzi.

Gyakran vannak TÁMOP-os projektek, most pl.: a drog prevenció, modellprogram projekt. Ennél a projektnél az Önkormányzat – lévén ő volt a pályázó – adja a döntés előkészítés szakmai tevékenységi feladatokat, de van külön projektmenedzsment a pályázat tárgya szerinti szakmai feladatok megvalósítására, a projekt vezetésére.

Végeznek pályázat figyelést, amit a Pályázati koordinációs terület a Városüzemeltetési és városfejlesztési osztály kötelékében végez, és a koordináció és előkészítés mellett ők írják a kisebb pályázatokat is, (pl.: NKA, MÁK) is. Azzal, hogy a köznevelési intézmények átkerültek a KLIK-hez és az intézmények üzemeltetés feladatai tartoznak az Önkormányzathoz, így kevesebb a közoktatási projekt, amivel az Önkormányzatnak kell foglalkozni. Jelenleg két, KLIK-kel konzorciumban megvalósított, általános iskolákat érintő TÁMOP pályázat zajlik, mindkettő fenntartási időszakban, egy infrastrukturális projekt esetében pedig a KLIK lemondott a konzorciumalapítás lehetőségéről. Az elbírálás szakaszában lévő intézményi pályázatok átkerültek a KLIK gondozásába.

Probléma, hogy a pályázatok készítésének folyamatos szükségessége, ill. a projektek jelenleg egyre növekvő száma ellenére nincs dedikált szervezeti egység (projekt koordinációs iroda), aki a projektmenedzsment feladatokat végezné, így a munkatársak végzik ezeket a feladatokat a napi munkák mellett. Ez a probléma akkor is megjelenik, amikor külsős céget vonnak be, mivel a projektmenedzsment nem ismerik az Önkormányzat döntési mechanizmusát, az Önkormányzati Hivatal sajátosságait nem ismerik, ill. a Hivatalt érintő feladatokat nem is végezhetik el (pl.: előterjesztések, utalványozás, kiadmányozás stb.), többlet feladatot jelentenek a folyamatos adatszolgáltatások és a több helyszínen működő projektekkal járó dokumentálás is. Általános probléma, hogy a projekt fizikai megvalósulását követően (ami rendszerint egybeesik a megbízási/vállalkozási szerződés lejártával) a projektmenedzsment nem működik tovább, és mind a projektzárást, mind és a fenntartási időszakban felmerülő – akár szakmai –



feladatokat a hivatalnak kell megoldania. Pl.: a korábbi ÁROP projekt lezárása közben az előző projektmenedzsment elvonult.

Feladatcsoport Érintett alprojekt(ek)	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
12. Partnerség erősítése <i>III/b. A civil és vállalkozói szférával kialakítandó kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa</i>	▪ Szervezeti és működési szabályzat módosítási és fejlesztési javaslatok összefoglalása	4	4 rendben	1 bevezették, de módosították
				3 nem bevezetett termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	<p>A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.</p> <p>A korábbi projekt kapcsán készített javaslat a civil és vállalkozói szférával kialakítandó kapcsolatok megszervezésének mechanizmusáról sokat segített az Önkormányzatnak, hogy a kamarákkal való jó együttműködés megvalósuljon. Jól működik pl.: az iparkamarával az együttműködés.</p> <p>A Társadalmi Kapcsolatok Bizottsága, a Személyügyi és Munkaerő - Gazdálkodási Igazgatóságához tartozik, a vállalkozókkal, kamarákkal kapcsolattartás kiemelten azonban csak projektek kapcsán létezik. Projektek kapcsán, események kapcsán fórumokat tartanak, ahova ők is hivatalosak.</p> <p>Az Önkormányzat nem végez stakeholder elemzést a civil szervezetek vonatkozásában, illetve az osztályokhoz kötődően bír egyes civilszervezetek vonatkozásában nyilvántartási adatokkal, de nem</p>			



teljeskörűen.

Feladatcsoport Érintett alprojekt(ek)	Eredménytermékek	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
13. Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése, teljesítmény-mérés, ügyfél-elégedettség mérés <i>I/i. A közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása</i> <i>I/j. A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése</i> <i>I/k. Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Szervezeti szintű teljesítmény mérési és értékelési eszközök bevezetése▪ Módszertani útmutató az ügyfél – elégedettség méréshez▪ Ügyfél elégedettség mérés vezetői tájékoztató	5	5 rendben	3 hasznosult termék 2 nem bevezetett termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki. A teljesítményértékelés jogszabálynak megfelelően egyéni szinten történik. Korábban – jogszabály miatt – a közgyűlésnek kellett elfogadnia, azóta könnyítettek a jogszabályon. Most az önkormányzat által ellátandó			



kötelező és önként vállalt feladatok bonthatók le egyénekre. Korábban évente kellett felülvizsgálni, tavaly, 2013 félév óta új típusú értékelést vezettek be. A követelményeket meg kell határozni, az értékelésnek tárgyév decemberéig kell megtörténnie. Első és második félévet is értékelni kell és a következő időszak feladatainak kitűzésének ezzel egy időben kell megtörténnie. A teljesítményértékelés viszont csak a köztisztviselőkre terjed ki, így az üzemeltetési munkavállalóra, ügyintézőkre (fizikai állomány) nem vonatkozik, így nekik nincsen teljesítményértékelés. Informatikai felületet működtetnek a teljesítményértékelés IT támogatásként, ahol meg lehet nézni, hogy kik az értékelő vezetők és hozzá milyen munkatársak tartoznak. Szervezeti szintű teljesítményről azonban nem beszélhetünk, csak statisztikák, beszámolók, amit a közgyűlésnek el kell fogadni.

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Termékcsoportok	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
14. Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében <i>III/a. Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére</i>	<ul style="list-style-type: none">Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében	1	1 rendben	1 bevezették, de módosították
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermék között.			
Projekt eredménytermékek hasznosulása	A projekt zárása óta számos változás történt az Önkormányzat működési, szervezeti, jogszabályi környezetében, amelynek hatására a korábbi projekt keretében készült termékek nem vagy nem változatlan formában tudnak bevezetésre kerülni, illetve hasznosulni, a Hivatal elvégezte a szükséges módosításokat, tovább fejlesztéseket, amelyek indoklására a következőkben térünk ki.			



A lakossági tájékoztatás az önkormányzati sajtószóvivőn keresztül történik, aki egyeztet adott kérdésekben az adott osztállyal, illetve vezetőkkel. A tájékoztatás megjelenési formái: rádió, tv, nyomtatott sajtó, on-line felület és a város hivatalos weboldala. A honlap frissítése szintén leegyeztetett formában történik, adott osztályokon megbízott felelősök ellenőrzik a hozzájuk tartozó adattartalmakat, amennyiben módosítás szükséges elküldik azt a szóvivőhöz, aki továbbítja a webmesternek (ha szükséges megfelelő kiegészítésekkel), így határidőn belül frissülhet az adott tartalom a portálon. A közérdekű adatok közzétételére vonatkozóan külön szabályzat rögzíti az eljárásrendet. A törvényi előírásoknak megfelelően működő portál további fejlesztése, esetleg több al-oldal létrehozása pénzügyi forrás kérdése. Teljes mértékben nem kerülhet ki a feladat az önkormányzattól, mert a tisztviselők tudják, és ők értik azt, mely dokumentumokat hova kell elhelyeztetni a portálon, és annak mi a szerepe. A webmester ez esetben pusztán végrehajtja a számára a tisztviselők által meghatározott feladatokat.

A visszajelzésekből az olvasható ki, hogy a hatékonyság pozitív mértékben növekedett. Konkrét lakossági felmérés ugyan nem készült, de a weboldal használóinak visszajelzései pozitívak. A weboldal hírportálján (Hírek címszó, vagy éppen a Programok címszó) olyan információk szerepelnek, melyek kapcsolatba hozhatók az Önkormányzattal. A hivatalos weboldalon reklámfelület nem szerepel.

Feladatcsoport <i>Érintett alprojekt(ek)</i>	Termékcsoportok	Tervezett termék	Leszállított termék	Termékek hasznosulása
Projekt átfogó eredménytermékek	<ul style="list-style-type: none">▪ Projekt Alapító Dokumentum▪ Helyzetfelmérés▪ Disszeminációs terv	8	8 rendben	8 hasznosult termék
Eltérés a tervezett és leszállított eredménytermék között	Az eredménytermékek tekintetében nincs eltérés a tervezett és a leszállított eredménytermékek között.			
Projekt eredménytermékek	A tanácsadói termékek között szerepelnek azon projekt eredménytermékek, amelyek nem szakmai vállalat			

**hasznosulása**

jelentenek a projekt megvalósítása során, azonban jelentős mértékben hozzájárulnak a projekt sikeres szakmai megvalósításához. A projekt átfogó eredménytermékek teljeskörűen hasznosultak a projekt során.

A korábbi ÁROP-1.A.2/B kódszámú szervezetfejlesztési projekt kezdetén készült egy Projekt Alapító Dokumentum (a továbbiakban: PAD). A dokumentum célja, hogy a tevékenységek összehangoltságát és minőségi teljesítést segítse elő a projekt megvalósítása során. A PAD a projekt minőségi megvalósításához szükséges alapvető információkat tartalmazza, mint pl.: szervezeti és működési szabályait, kommunikációhoz szükséges személyi és elérési információkat, valamint a fontosabb munka dokumentumok mintáit.

Következő lépésben áttekintették és egy átfogó helyzetfelmérés készült a Polgármesteri Hivatal működését érintően és tevékenységüket leíró dokumentumok kapcsán (SZMSZ, Ügyrend, Kiadmányozás rendje, Közérdekű adatközlési és Közzétételi, Szabályzat, Közzolgálati Szabályzat, Munkaköri leírások, valamint Ügyirat statisztikák). Ezt tartalmazza a Helyzetértékelési dokumentumot, amely inputként szolgált a projekt megvalósítás koncepciójához.

A projekt zárásakor készült egy szakmai összefoglaló, a Disszeminációs terv. A tervben szereplő feladatok célja, hogy a projekt eredményeiből nyert tudást és információkat publikálják és építsék is be azokat a minden napos munkába. A dokumentum célja, hogy meghatározza a projekt által elért eredmények közül mit, kinek, hogyan és mikor teszünk elérhetővé, mi tekinthető a projekt átadható eredményének és a disszeminációval kapcsolatos munkamegosztást és felelősséget.



6. MUTATÓK ÉRTÉKELÉSE

Az alábbi táblázat a pályázatban megfogalmazott indikátorokat tartalmazza, amelyek teljesítése elengedhetetlen a projekt eredményességéhez. Az Önkormányzat teljes mértékben teljesítette a módosult vállalt célértékeket.

Vállalt szakmai indikátorok mutató neve	Mutató típusa	Minimálisan elvárt célérték	Eredeti vállalt célérték	Módosult vállalt célérték	Tényérték
1. A hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya (%)	eredmény	30%	40%	40%	40%
2. Átalakított szervezeten belüli eljárások száma (db)	output	3 db	2 db	4 db	4 db
3. Bevont partnerek száma (db)	output	-	2 db	2 db	19 db
4. Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma (db)	output	4 db	7 db	7 db	7 db
5. Képzettek száma (fő)	output	-	131 fő	159 fő	159 fő



7. HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK ÉRVÉNYESÜLÉSÉNEK ÉRTÉKELÉSE

Jelen fejezet a horizontális szempontok érvényesülésének értékelését mutatja be. A korábbi ÁROP projekt keretében előírt horizontális szempontokat részletesen bemutatják az 4. számú mellékletekben foglalt táblázatok. A táblázatok horizontális szempontként csoportosítva mutatják be, hogy mi volt az Önkormányzat vállalása a pályázat benyújtásakor, ez idáig megtörtént-e, illetve milyen mértékben történt meg a szempont érvényesítése, valamint mit kell még teljesíteni a projekt fenntartási időszak végére.

A horizontális szempontokat a projektgazda (azaz az Önkormányzat) szervezetére kell vonatkoztatni. Az útmutatók által előírt kritériumok teljesítésének költsége a projekt számára megítélt támogatás összegéből is biztosítható. Csak az olyan projekt finanszírozható a program keretében, amelynek projektgazdája önmagára nézve kötelezőnek fogadja el és a szervezeti működésében érvényre juttatja a horizontális szempontokban megfogalmazott elveket. Eredményesnek akkor tekintendő a projekt, ha a kedvezményezett által a pályázati adatlapon bevállalt indikátorokat igazoltan teljesíti.

A projekt eredményességéhez feltétlenül szükséges a környezeti, társadalmi fenntarthatósági és az esélyegyenlőségi szempontokat teljesíteni - az Önkormányzatnak, mint pályázónak - az alábbi feltételekre vonatkozóan:

- a pályázónak meg kell felelni a pályázati útmutató környezeti fenntarthatósággal kapcsolatos elvárásainak,
- a pályázónak és a projektnek meg kell felelni a pályázati útmutató esélyegyenlőség biztosításával kapcsolatos elvárásainak,
- a projektet úgy kell megvalósítani, hogy az társadalmilag fenntartható legyen.

A projekt megvalósítása alatt a pályázónak a minimális követelményt egy pontot teljesítenie kellett és teljesítette is. A Hivatal élt a többletvállalás lehetőségével, amely legfeljebb plusz négy pontot ért.

A horizontális szempontok figyelembevétele és érvényesítése azért fontos, mert az Európa Unió fejlesztési támogatásai során külön figyelmet fordít e szempontok teljesítésére az egész projekt megvalósítására vonatkozóan. A pályázat eredményességéhez szükséges a fejlesztés megvalósításának lezárásakor a korábban beadott pályázatban a horizontális szempontokkal kapcsolatosan vállaltak teljesítéséről, az esélyegyenlőségi, környezeti és társadalmi fenntarthatósági útmutatóban szereplő előírások és szempontok teljesítéséről is beszámolni. A fenntarthatósági követelmény alapján a fejlesztés megvalósításának zárásától számított 5 évig minden évben Projekt Fenntartási jelentést kell



benyújtani a közreműködő szervezethez a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által meghatározott formátumban. A projektgazdának az előírt szempontok, feltételek teljesítését és megvalósítását igazoló dokumentumokat és a jelentési kötelezettség időszakában felmerült, a projekttel kapcsolatos dokumentumokat legalább 2020. december 31-ig kötelessége megőrizni.

7.1. ESÉLYEGYENLŐSÉGI INDIKÁTOR VÁLLALÁSOK ÉRVÉNYESÜLÉSE

A korábbi ÁROP projekt szigorú követelményeket fogalmazott meg a horizontális szempontokat illetően, köztük az esélyegyenlőségi célok teljesítésére vonatkozóan is. Különleges figyelmet szenteltek az esélyegyenlőségi indikátorok teljesítésére. Kihangsúlyozták, hogy az esélyegyenlőség érvényesítése több az egyenlő bánásmód biztosításánál és a diszkrimináció tilalmánál: olyan fejlesztéseket kell célozni, amelyek az esélyegyenlőtlenséget és annak okait felszámolják.

A hat esélyegyenlőségi terület az Európai Bizottság javaslata és a sajátos magyar adottságok alapján kerültek kijelölésre, amelyek fejlesztése hozzájárult az esélyegyenlőség erősítéséhez, különös tekintettel a nők és férfiak közötti egyenlőség, a fogyatékkal élők és a roma emberek esélyegyenlőségének erősítéséhez. A pályázóval szembeni elvárás az volt, hogy legalább egy területet ki kell választani, és konkrét intézkedések végrehajtásával változást, előrelépést kell elérni. Az egyes esélyegyenlőségi területeken belül a pályázó konkrét, jól megfogható intézkedések között választhatott.

Az egyik értékelési feltétel az volt, hogy a vállalt átlagos éves érték pozitív irányban változzon a projekt fenntartási időszaka végéig. Akkor is értékelhetőnek vették intézkedést, ha a már meglévő esélyegyenlőségi intézkedések megőrzését, fenntartását vállalta a pályázó. További feltétel, hogy az Önkormányzat a projektzáráskor érvényes esélyegyenlőségi tervvel rendelkezzenek.

Az alábbi pontokban a hat esélyegyenlőségi terület kerül röviden bemutatásra:



Esélyegyenlőségi terület	Leírás
Családbarát munkahelyi körülmények megteremtése, erősítése	<p>A családbarát munkahely a kisgyermekes nevelőszülőket segíti abban, hogy mind munkájukat, mind családi-háztartási kötelezettségeiket el tudják látni. Figyelembe veszi a gyerekek mellett más, pl. idős, beteg, fogyatékossgal élő családtagokkal kapcsolatos kötelezettségeket is. A családbarát munkahely koncepció abból indul ki, hogy a családi-háztartási kötelezettségek ellátása nem kizárólag női feladat, ezért lehetővé teszi a munkavállalóknak a rugalmas munkaidő lehetőségét, szervezeti/ vállalati gyermekintézmény fenntartását, vagy a kapcsolattartás megszervezése a GYES-en, GYED-en levőkkel. Törekszik arra, hogy mind a nők, mind a férfiak igénybe vegyék a munkaadó által nyújtott lehetőségeket a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtésére, annak erősítésére.</p>
A nemek közötti egyenlőség erősítése	<p>Ha a munkahelyi hierarchiát vizsgáljuk, akkor megállapíthatjuk, hogy a nők a lentebb lévő, alacsonyabb keresetet jelentő és alacsonyabb presztízssű állásokat töltik be. A szervezeten belüli vertikális szegregációra az utal, hogy a felsővezetői pozíciókban a nők aránya még mindig rendkívül alacsony.</p> <p>Annak ellenére, hogy a felsőoktatásban a nők aránya meghaladta a férfiak arányát, mégsem csökkentek a nemek közötti keresetkülönbségek. Ennek oka részben a horizontális szegregáció, amely a nőket a kevésbé jól fizető szakmák felé orientálja. Ennek az esélyegyenlőségi területnek a célja olyan intézkedések támogatása, amelyekkel a nemek közötti egyenlőséget erősítik, pl.: nők létszámának növelése a szervezet felső- és középvezetésében és a kutatás-fejlesztési munkában.</p>



Esélyegyenlőségi terület	Leírás
Az akadálymentesítés előrehaladása	A fogyatékos népességben belül a mozgássérültek aránya a legmagasabb, akik számára az akadálymentesítés egy alapfeltétel. A mozgássérültek mellett a kisgyermekes, babakocsival közlekedő szülők, a betegek és az idősek emberek is élvezik az akadálymentes környezetet. E terület szempontjainak vizsgálatánál több szempontot kell figyelembe venni. Ide tartozik a fizikai akadálymentesítés, a jobb infokommunikációs hozzáférés az eszközök, vagy a projekt által nyújtott szolgáltatások használatához és az akadálymentes közlekedés megteremtése is. Ezen a területen folytatott különböző beruházások esetében érdemes megfelelő képzettségű szakembereket és mozgássérült embereket is bevonni.
Fogyatékos személyek életminőségének és munkaerő-piaci esélyeinek javítása	Ennek az esélyegyenlőségi területnek a célja a foglalkoztatás bővítése, a munkaerő-kínálat növelése, valamint a kereslet és kínálat összhangját biztosító foglalkoztatási környezet kialakítása. Ezen célok eléréséhez elengedhetetlen feltétel a fogyatékosokkal élők számára a foglalkoztatás elérhetőségének segítése. Mindezt az akadálymentes fizikai és kommunikációs környezet kialakításával, a távmunka és egyéb alternatív munkavégzési lehetőségek, pl. bedolgozás biztosításával lehet elérni.
Roma emberek életminőségének és munkaerő-piaci esélyeinek javítása	Tisztázni szükséges, hogy azt a személyt tekintjük romának, aki annak vallja magát. A roma népesség alacsony arányú munkaerő-piaci részvételét és előmenetelét nemcsak a diszkrimináció, hanem az alacsony képzettségi szint is hátráltatja. Cél a képzési lemaradásuk csökkentése, felszámolása. A pályázó javaslatot tehet a roma alkalmazottak számának növelésére vagy a továbbképzésük biztosítására. E területnél szigorú előírás, hogy csak akkor utalhat a pályázó az adott személy roma vagy fogyatékos voltára, ha ők önkéntesen hozzájárultak ahhoz. Ezt dokumentumokkal kell igazolni.
Más hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci és társadalmi esélyeinek javítása	A már említett átfogó célok, a foglalkoztatás bővítése, a munkaerő-kínálat növelése, valamint a kereslet és kínálat összhangját biztosító foglalkoztatási környezet kialakítása mellett ún. hátrányos helyzetű munkavállalók társadalmi és munkaerő-piaci részvételét is elő kívánja a segíteni pályázat.



A pályázó számos (közel 30) esélyegyenlőségi intézkedés közül választhat. Az alábbi táblázat a korábbi ÁROP projektben vállalt és lejelentett indikátorokat tartalmazza az esélyegyenlőségi indikátor szempontjára vonatkozóan. Az esélyegyenlőségi szempontok részletesen bemutatja a 4.1. számú mellékletben lévő táblázat.

Megnevezés	Indikátorok száma
Fenntarthatósági vállalás	11 indikátor
Ebből eddig teljesített	7 indikátor teljesül 4 indikátor részben teljesül

*Az 50 évnél idősebb, határozatlan idejű munkaszerződés keretében foglalkoztatottak száma és a pályakezdő, határozatlan idejű munkaszerződés keretében foglalkoztatottak száma a pályázat benyújtáskor érvényes értékhez képest csökkent, azonban a vállalás teljesültnek tekinthető, mivel ez a létszámcsökkenés az Önkormányzattól a Járásokhoz való feladat és erőforrás átcsoportosítások miatt következett be.

Az alábbi táblázat bemutatja, hogy mely indikátorok esetében nincs még teljesülés, amelyet a fenntartási időszak végéig az Önkormányzatnak teljesíteni kell.

Esélyegyenlőségi indikátor vállalások	Pályázat benyújtásakor vállalt/érvényes érték	Jelenlegi teljesülés/érték	Projekt fenntartás végén várható átlagos érték
Nők száma a felső-, és középvezetésben (fő)	24	10	24
Részmunkaidős foglalkoztatottak száma (fő)	13	10	14



7.2. KÖRNYEZETI FENNTARTHATÓSÁGI VÁLLALÁSOK ÉRVÉNYESÜLÉSE

Minden projektet úgy kell megvalósítani a kapcsolódó jogszabályok értelmében, hogy az a környezet védelmét és állapotának javítását előmozdítsa. A fenntartható fejlődés azt jelenti, hogy az emberiség, az egyes emberek és társadalmak természetes környezetükből veszik el azokat a javakat, amelyekkel szükségleteiket kívánják kielégíteni.

A fenntartható társadalom alapvető követelményei a szociális igazságosság, az életminőség javítására való törekvés; a természeti erőforrások fenntartó használata, a társadalom környezettudatos és környezet-etikus magatartása és a környezetminőség megőrzése. Azt kellett figyelembe venni a projekt megvalósítása alatt, hogy a környezet jó minőségét a fejlesztések közben garantálják és ne utólag.

Az ÁROP keretein belül futó projektek meghatározóak a környezet állapotára. Ugyanis a munkahely környezeti teljesítménye, a munkahely kialakítása, a munkahelyen üzemelő eszközök, a munkahelyen dolgozók magatartása, egy oktatási kurzus lebonyolításának körülményei közvetlenül befolyásolják a környezet állapotát. Ezen horizontális szempont célja az volt, hogy a pályázó pozitívan, közvetetten befolyásolja a terveivel, döntéseivel, munkájával a környezet állapotát. A fenntarthatósági feltételeket úgy kellett érvényesíteni, hogy a projekt céljainak megvalósulása javítsa a környezet állapotát közvetetten meghatározó társadalmi viszonyrendszert és a projekt megvalósulásának körülményei a lehető legjobb környezeti teljesítményt éri el, és azok épüljenek be a projektben résztvevők környezeti tudatába. A pályázók a közvetett és a közvetlen környezeti hatások szintjén is teljesíthetett vállalásokat.

Összefoglalva, a környezeti fenntarthatóság szempontjainak „át kell hatni” a szervezet teljes tevékenységét. A szempontokat a pályázónak mind a menedzsmentjében, mind a mindennapi szervezeti működésében és a projektmegvalósítás során érvényesíteni kellett.

Az alábbi táblázat a korábbi projektekben vállalt és lejelentett indikátorokat tartalmazza a környezeti fenntarthatóság szempontjára vonatkozóan. A környezeti fenntarthatóság szempontok részletesen bemutatja az 4.2 számú mellékletben lévő táblázat.



Vállalási kategória	Fenntarthatósági szempontok vállalása	Teljesített szempontok
Környezettudatos menedzsment és tervezés	14 indikátor	14 indikátor teljesült
Fenntartható fejlődést szolgáló megvalósítás és fenntartás	4 indikátor	4 indikátor teljesült

Az Önkormányzat a környezeti fenntarthatóság indikátorokat a fentiek szerint teljesítette. A már teljesült indikátorokat a fenntartási időszak végéig az Önkormányzatnak fenn kell tartania, a többi indikátort pedig teljesíteni.

7.3. TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁG ÉRVÉNYESÜLÉSE

A társadalmi fenntarthatóság szempontjainak kialakítása során az emberi (humán) tőke, a társadalmi tőke megőrzésének és fejlesztésének követelményeit kellett szem előtt tartani. A társadalmi fenntarthatóság nyolc szempontcsoportra épült, amelyek a következők: jogkövetés, megegyezést célzó részvétel, célravezető és hatékony eredményesség, átláthatóság, felelős elszámoltathatóság, fogékonyság a társadalmi szükségletek iránt, esélyegyenlőség, megfelelő kapacitás és kompetencia fejlesztése, biztosítása.

A táblázat a korábbi ÁROP projektekben vállalt és lejelentett indikátorokat tartalmazza a társadalmi fenntarthatóság érvényesülésére vonatkozóan. A társadalmi fenntarthatóság szempontokat részletesen bemutatja az 4.3. számú mellékletben lévő táblázat.

Vállalási kategória	Fenntarthatósági szempontok vállalása	Teljesített szempontok
A jó kormányzást megvalósító szempontok	5 indikátor	5 indikátor
Az érintettek bevonását szolgáló szempontok	1 indikátor	1 indikátor



Vállalási kategória	Fenntarthatósági szempontok vállalása	Teljesített szempontok
Az egészségtudatosság érvényesülését segítő szempontok	2 indikátor	2 indikátor
Képzések tudatosságát segítő szempontok	2 indikátor	2 indikátor
Társadalmi biztonság fokozása	1 indikátor	1 indikátor
A területi szempontok	1 indikátor	1 indikátor

A projektben vállalt társadalmi fenntarthatósági vállalások a következőkben felsorolt pontok szerint kerültek megvalósításra:

- Jogsabályi keretek összefoglalása: - Dunaújváros MJV Önkormányzatának honlapján és az ügyfélszolgálaton elérhetőek annak működéséhez kapcsolódó jogszabályok, valamint közérthető magyarázatok a rendeletekkel, rendeletalkotással kapcsolatban.
- A társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között: DMJV honlapján is olvashatóak az önkormányzat céljai (célmegfogalmazások). Ezek közül nagy hangsúlyt kapnak a környezetvédelmi célok.
- Külön aloldalon, közügy címszó alatt érhetőek el többek között a környezetvédelemmel, oktatással kapcsolatos információk, működő dokumentumtárral. Emellett a közgyűlés minden évben ún. teljesítménycélokat fogad el, ezek mentén zajlik a hivatal működése. Kapcsolódó határozat: Dunaújváros MJV Közgyűlése a 639/2010 (XII.16.) KH. sz. határozat.4. Cél- és értékrend szerinti működés: DMJV Önkormányzata által kitűzött célok és teljesítménycélok olvashatóak a város hivatalos honlapján, egyéb kiadványaiban /pl.: EMAS-os kiadvány/ Az elégedettség mérése része a minőségpolitikának is, valamint az ÁROP1A2/B projektben belül is készült felmérés (kérdőívek, összesítés).

5. A szervezeti felelősségi rendszer áttekinthető és naprakész közzététele: Minden szervezeti és működési szabályzat (polgármesteri hivatal, intézmények, közgyűlés), valamint a kapcsolódó áttekinthető ábrák, mellékletek megtekinthetőek a hivatalos honlapon.



- A projekt irányítási és döntéshozatali rendjének bemutatása: A város honlapján külön bannerre kattintva elérhetőek a projekt dokumentációk, beleértve a Projekt Alapító Dokumentumot is, mely részletesen tartalmazza a projekt irányításának rendjét is.
- Párbeszéd és együttműködési fórumok: A projekt tevékenységeiben mintegy 19 intézmény képviselője vett részt, valamint egy 17 fős ún. Állampolgári Tanács
- A munkahelyi stressz kiváltó okainak csökkentése: A munkahelyi stresszt csökkentette többek között a polgármesteri hivatal "B" épületében a klímaberendezések felszerelése és korszerűsítése, a hivatal átszervezésével együtt a szervezeti egységekhez tartozó irodák egy részének átköltöztetése is megvalósult (közelebb kerültek az összetartozó egységek). Különböző szabadidős és családi programokat szervez a hivatal (pl. Mikulás, Parázs-Varázs, köztisztviselői nap stb.), rugalmas munkaidő, belső levelezőrendszer aktív használata, növények telepítése stb.
- A munkahelyi légkör javítására tett intézkedések: A munkahelyi létkör javítására tett intézkedéseket a korábban leírtak szerint pl. a következők: a teljes B épületszárny klímaberendezéseinek felújítása, programszervezések, irodák közelebb költöztetése, programok szervezése, rugalmas munkaidő stb.
- Az érintettek sikeres bevonásához szükséges tudás és kompetenciák kialakítása: Képzési dokumentáció, jelenléti ívek, fotók, meghívók támasztják alá a képzéseken, tudásátadásokon való részvételt.
- A külső vagy belső célcsoport körében a társadalmi felelősség és a fenntarthatóságra vonatkozó tudatosság erősítése: Az Önkormányzat, illetve a Polgármesteri Hivatal 2007 óta EMAS tanúsítvány szerint működik: rendszeresen a fenntarthatósággal kapcsolatos képzések, rendezvények, programok, valamint folyamatosan készítenek kiadványokat, tájékoztatókat, kiemelendők a rendszeres kiadványok, Környezetvédelmi Nyilatkozatok. A projekt keretében "Zöld közbeszerzés" képzés zajlott.
- A felhasznált adatok biztonságáról rendszeres tájékoztatás: DMJV Önkormányzata az Adatkezelési és adatvédelmi szabályzata szerint jár el. A hivatalban adatvédelmi felelős működik. Az információk honlapon való közzétételéről a sajtófelelős gondoskodik.
- Területi együttműködés erősítése: A dunaújvárosi kistérségben, melynek Dunaújváros a központja, Többcélú Kistérségi Társulás működik, melynek tagja a kistérségbe tartozó 8 település. A projektnek elsősorban a szinergia hatása kiemelendő, a tájékoztatások révén (pl.



társadalmi, fenntarthatósági, esélyegyenlőségi szempontok fontossága és alkalmazása, tanulmányok). A projekt eredménytermékei többek között tartalmazznak lakosság tájékoztatására, civil szervezetekkel való partnerség kialakítására vonatkozó javaslatokat is.



8. MELLÉKLET

1. számú melléklet: Eredménytermékek - kapott fájl lista
 - 1_melleklet_DMJV_felulvizsgalt_dokumentumok_listaja_v1.0.xls
2. számú melléklet: Vezetői műhelymunka emlékeztető
 - 2_melleklet_DMJV_AROP_felulvizsgalat_workshop_memo_20140221_v2.0.xls
3. számú melléklet: Eredménytermékek hasznosulása – elemző tábla
 - 3_melleklet_DMJV_AROP_felulvizsgalat_elemzo_tabla_v1.0.xls
4. számú melléklet: Horizontális szempontok – áttekinthető táblázatok
 - 4.1_melleklet_DMJV_AROP_1.A.2B_horizontalis_eselyegyenloseg_v2.0.xls
 - 4.2_melleklet_DMJV_AROP_1.A.2B_horizontalis_kornyved_v2.0.xls
 - 4.3_melleklet_DMJV_AROP_1.A.2B_horizontalis_tarsadalmi_v2.0.xls
5. Felhasznált szakmai háttér anyagok
 - PÁLYÁZATI ÚTMUTATÓ az Államreform operatív program keretében: „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” című pályázati felhíváshoz, Kódszám: ÁROP-1.A.2
 - Esélyegyenlőségi útmutató: az Államreform operatív program és az Elektronikus közigazgatás operatív program projekt gazdái, pályázói és értékelői számára, (2008. március)
 - Útmutató a környezeti fenntarthatóság érvényesítéséhez: az Államreform operatív program és az Elektronikus közigazgatás operatív program projekt gazdái, pályázói és értékelői számára, (2008. március)
 - Útmutató a társadalmi fenntarthatóság érvényesítéséhez: az Államreform operatív program és az Elektronikus közigazgatás operatív program projekt gazdái, pályázói és értékelői számára, (2008. április)



- AAM Tanácsadó Zrt.: *Értékelési Zárójelentés, az Államreform Operatív Program 2007-2010 között megvalósított szervezetfejlesztési célú fejlesztéseiről*

http://palyazat.gov.hu/download/46735/Z%C3%A1r%C3%B3jelent%C3%A9s_%C3%81ROP.pdf

(letöltés ideje: 2014. január 28.)

- Pályázati adatlap: az Államreform Operatív Program: A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése c. pályázati felhíváshoz
- 4. SZÁMÚ ZÁRÓ PROJEKT ELŐREHALADÁSI JELENTÉS

Projekt Alapító Dokumentum Dunaújváros Megyei Jogú Város Ön-kormányzata „Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése” ÁROP-1.A.2/B pályázat megvalósításához, (2010. május 1.)