

/

**Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestúj-
hely, Újpalota Önkormányzata Polgármesteri Hivatala**

**„XV. kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalá-
nak szervezettefejlesztése és reorganizációja” projekt**

Összefoglaló a projektről és annak zárásáról

Budapest, 2010. augusztus 23.

IFUA Horváth & Partners
Kft.
H-1119 Budapest
Fehérvári út 79.
Telefon: +36 (1) 382 88 88
Fax: +36 (1) 382 88 89
company@ifua.hu
<http://www.ifua.hu>
A HORVÁTH &
PARTNERS
csoport tagja

Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzata eredményesen indult az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú pályázatán. Ennek eredményeként a benyújtott, „XV. kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése és reorganizációja” elnevezésű pályázat bruttó 49 952 254 forint vissza nem térítendő támogatásban részesült.

A projekt megvalósítására az Önkormányzat 2009. március 6-án közzétett hirdetményével közbeszerzési eljárást indított, melynek során az IFUA Horváth & Partners Kft. nyerte el a munka elvégzésének lehetőségét.

A projekt keretében kitűzött 23 szervezetfejlesztési és oktatási feladat négy ütemben és ezen belül kilenc feladatcsoportban került megvalósítására, mely feladatcsoportok a témák kapcsolódása és az érintettek körének átfedései alapján kerültek kialakításra. Az ezek során elvégzett feladatokat és azok eredménytermékeit az alábbiakban ismertetjük.

Projekt-előkészítés

A projekt megkezdése előtt megvalósultak a projektindításhoz kapcsolódó szervezési és adminisztratív feladatok, így a projektszervezet felállítása, a projekt működési rendjének kialakítása, valamint az ütemezés véglegesítése, melyek a Projekt Alapító Dokumentumban rögzítésre kerültek.

Emellett interjú készült valamennyi felső- és középszintűvel (polgármesterrel, alpolgármesterekkel, jegyzővel, aljegyzővel, bizottsági elnökökkel, osztályvezetőkkel), mely megbeszélések célja:

- A vezetők tájékoztatása, illetve velük való egyeztetés a projekt feladatairól, azok eredménytermékeiről és a tervezett ütemezésről.
- Vezetői elvárások rögzítése a teljes projekttel, illetve annak egyes részfeladataival kapcsolatban.
- Átfogó kép felrajzolása a Hivatal működéséről, az abban tapasztalt erősségeket, gyengeségeket, esetleges kockázatok feltárásával.

Ügyintézési idő csökkentése

Az ügyintézési idő csökkentése érdekében kiválasztásra kerültek azok a kulcsfolyamatok, melyek az ügyek számosságából, az érintettek köréből, a fennálló problémákból vagy egyéb okokból kritikusnak tekinthetők. Négy folyamat került részletes vizsgálat alá, melyek:

- Építési engedélyek kiadása.
- Közgyógyellátásra való jogosultság igazolása.
- Telephely engedélyek kiadása.
- Önkormányzati lakások bérbeadása.

E folyamatokat dokumentumelemzés és az érintett munkatársakkal, vezetőkkel folytatott interjúk alapján a Tanácsadók részletesen felmérték, majd azonosították a feltárt problémákat, kockázatokat. Ezekre válaszul fejlesztési javaslatok kerültek megfogalmazásra.

A megfogalmazott javaslatok egy része speciálisan az adott kulcsfolyamat optimalizálását szolgálta, míg felsorakoztattak olyan javaslatokat is, amelyek – bár az adott kulcsfolyamat vizsgálata során merültek fel – az egész Hivatal működési hatékonyságára kihatással lehetnek.

Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása

A feladat célja egy koncepcionális javaslat összeállítása volt a Polgármesteri Hivatal ügyfélszolgálati tevékenységei ellátásának javítása érdekében. Ennek során szem előtt kellett tartani a kerület lakosságának összetételét és igényeit, s a Hivatal által kezelt ügyek sajátosságait csakúgy, mint a hazai és nemzetközi trendeket, fejlődési irányokat.

A feladat végrehajtása során a következő feladatok kerültek elvégzésre:

- **Helyzetelemzés, jelenlegi gyakorlat vizsgálata:** az Önkormányzat által ellátott feladatok körének és összetételének vizsgálata, a jelenlegi ellátási mód áttekintése és értékelése, különös tekintettel a személyes és telefonos megkeresések fogadására.
- **Lehetséges megoldások áttekintése és értékelése:** azon szempontok bemutatása és mérlegelése, melyek kiemelt jelentőséggel bírnak az ügyfélmegkeresések fogadása esetén. A lehetséges megoldásokat értékelése és összevetése.
- **Javaslatétel:** a helyzetelemzés tapasztalatai, valamint az ismert lehetőségek alapján az Önkormányzat ügyfél-kezelés szervezésének javasolt modelljének felvázolása.

Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére

Szakértői tanulmány készült annak bemutatására, hogy az elektronikus ügyindítás gyakorlata a XV. kerület Polgármesteri Hivatalnál miként valósítható meg. A dokumentum a Polgármesteri Hivatalnál tapasztalható jelenlegi helyzetre, elképzelésekre, irányelvekre épít, majd javaslatot tesz az elektronikus ügyintézés bevezetésének, illetve kiterjesztésének lépéseire. Kitér az elektronikus megvalósításra javasolt ügyekre és a kapcsolódó módszerekre, eljárásokra, valamint a megvalósítás ütemezésére és várható költségeire.

Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére

A feladat keretében áttekintésre került a Polgármesteri Hivatal kommunikációs gyakorlata, kitérve a célközönség és a kommunikáció céljának meghatározására, az üzenet megtervezésére és az alkalmazott kommunikációs csatornákra csakúgy, mint a teljes folyamat irányítására és koordinálására. A vizsgálat eredményeként, a helyzetfelmérés megállapításaira alapozva javaslatcsomag készült.

A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa

Tanulmány készült a civil szervezetekkel és a vállalkozásokkal kiépíthető lehetséges kapcsolatok fejlesztésére. Az anyag részletesen tárgyalja a civil szervezetek, illetve gazdasági társaságok típusait, illetve helyzetét, valamint az együttműködés lehetséges formáit. A vizsgálat eredményeként, a helyzetfelmérés megállapításaira alapozva javaslatcsomag készült.

Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba

A feladat során ismertetésre kerültek az Önkormányzat potenciális partnerei (civil és egyházi szervezetek, vállalkozások, lakosság, más önkormányzatok, társulások, rendvédelmi szervek, közszolgáltatók) és elemzésre a lehetséges kapcsolódási pontok, együttműködési formák.

Ezt követően az Önkormányzat döntéshozatali folyamatainak egyes lépései mentén a Tanácsadók megvizsgálták a XV. kerület gyakorlatát, majd javaslatokat fogalmaztak meg annak módosítására, továbbfejlesztésére.

Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében

A feladat célja a stratégiai szemlélethez és működéshez szükséges módszertani eszköztár fejlesztése és bővítése. Ennek érdekében az elkészült szakértői anyag az alábbi részterületekre terjed ki:

- **Stratégiai érettség vizsgálata:** az Önkormányzat jelenlegi gyakorlatának feltérképezése és értékelése a stratégiaalkotásra és –alkalmazásra vonatkozóan egyaránt.
- **A stratégiai működés elméleti háttérének lefektetése,** mely megalapozta egyrészt a stratégiaalkotás és –lebontás folyamatára vonatkozó javaslatunkat, másrészt a projekt többi stratégiához kapcsolódó feladatának elvégzéséhez is alapul szolgált.
- **Javaslatétel a stratégiaalkotás és –lebontás folyamatának korszerűsítésére,** azaz: stratégiai workshopok lebonyolítása és tartalmi elemei, stratégiai célok és mutatók kialakításának és akciók megfogalmazásának folyamata, a stratégiai működéshez kapcsolódó, folyamatos feladatok definiálása.

A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése

A mutatószámok célja, hogy visszamérjék és kommunikálhatóvá tegyék a közszolgáltatások eredményességét, ráfordításait és minőségi jellemzőit. E projektszakaszban javaslatot tetünk egy önkormányzati szintű mutatószámrendszer kialakítására. Az elkészült eredménytermék kiterjed az alábbiakra:

- **Mutatószám-rendszer elméleti alapjainak lefektetése:** a mutatószámrendszerek célja, jellemzői, a kialakítás lépései.
- **Kulcsmutatók meghatározása az Önkormányzat számára:** hivatali és osztály szintű kiemelt feladatok azonosítása, majd ezekre vonatkozóan operatív mutatószámok kialakítása. A kiválasztott mutatók definiálása.
- A mutatószámrendszer **bevezetési sikerkritériumainak meghatározása.**

Szervezeti szintű teljesítménymérési és –értékelési eszközök bevezetése

A projektszakasz során javaslat készült a jelenlegi teljesítményértékelési rendszer továbbfejlesztésére. A szervezeti szintű teljesítményértékelési rendszer megvalósításához a Hivatalban rendelkezésre állnak a szükséges keretfeltételek, módszertanok és alapadatok jelentős része. A cél az volt, hogy a jelenleg szigetszerűen alkalmazott részelemek konzisztens alkalmazásával egy, a hivatali szervezeti egységek teljesítményét objektívan megítélni képes, céljelölésre, annak nyomon követésére és értékelésére alkalmas teljesítményértékelési rendszer kerüljön kialakításra.

Rendeletalkotási folyamat javítása, informatikai támogatása

A projekt egyik kiemelt elemeként bevezetésre került egy, a képviselő-testületi ülések előkészítését támogató szoftver. A rendszer végigköveti a teljes folyamatot az előterjesztések szakmai osztályon való előkészítésétől a jogi ellenjegyzésen keresztül, az önkormányzati képviselőknek történő eljuttatásig.

A szoftverbevezetést számos egyeztetés előzte meg annak érdekében, hogy az teljes mértékben a hivatali folyamatokra szabott, a mindennapi munkát megkönnyítő megoldást nyújtson. Több ütemben megtörtént a szoftvert alkalmazó munkatársak képzése is.

Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása, a pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása

A feladat első szakaszában megtörtént a helyzetfelmérés, illetve ennek eredményeként a főbb célok, irányvonalak meghatározása. Ennek során felmérés készült a jelenlegi pénzügyi és gazdálkodási folyamatokról, a pénzügyi mozgásokhoz kapcsolódó döntési helyzetekről, ellenőrzésekről.

A felmérés alapján javaslati anyag állt össze, illetve egyes esetekben szövegszerű módosító észrevételek születtek a szabályzatok kiegészítésére, átalakítására vonatkozóan.

Költségvetés-tervezéshez kapcsolódó feladatok ellátása, javaslatok megfogalmazása

A tervezési alapelvek rögzítését követően részletes helyzetfelmérést végeztek a Tanácsadók, elemezve az Önkormányzat jelenlegi gyakorlatát a tervezési módszertan, a tervezési táblák, a tervezési folyamat és a tervezés informatikai támogatottságának bemutatásán keresztül.

A helyzetfelmérés megállapításaira, az ismert elméleti alapokra, illetve a nemzetközi és hazai trendekre, fejlődési irányokra alapozva a fenti elemek mentén részletes javaslatokat fogalmaztak meg.

A feladatunk utolsó lépéseként összegzésre kerültek a megvalósítás feladatai és azok lehetséges ütemezése.

Önkormányzati intézmények felügyeletének ellátása, a döntési jogosultságok átstrukturálása, az információáramlás folyamatának korszerűsítése

A feladat túlmutatott a hivatali működésen, célja a Hivatal és az intézmények közötti kapcsolat fejlesztése volt. Ennek érdekében – dokumentumelemzésen és interjúkon keresztül – felmérésre került a jelenlegi gyakorlat, majd az elméleti alapok lefektetését követően fejlesztési javaslatok születtek.

Az intézményfelügyelethez kapcsolódóan kiemelten vizsgált elemek az alábbiak voltak:

- **Intézményfelügyelet szervezeti leképezése:** az intézményfelügyelethez kapcsolódóan kialakított hivatali munkamegosztás.
- **Ellenőrzés:** az ellenőrzés célja az intézmények által ellátott közfeladatok bizonyos fokú minőségbiztosítása, amely kiterjed a szakszerű és törvényes munkavégzésre, illetve a gazdálkodási fegyelem betartására.
- **Koordinációs eszközök:** az intézményfelügyelethez kapcsolódó strukturális, technokratikus és személyorientált koordinációs eszközök alkalmazása.
- **Döntéshozattal kapcsolatos visszacsatolás és visszamérés:** egyrészt az intézmények felügyeletére vonatkozó döntésekről szóló visszajelzések, másrészt az intézmények feladatairól szóló döntésre vonatkozó értesítések jellemzői.

Az Önkormányzat által felügyelt intézmények adatszolgáltatási, beszámolási folyamata felülvizsgálatának elemzése kiterjed a statisztikai adatszolgáltatás és az irányítási típusú beszámolás összehasonlítására, az irányítási típusú beszámolók és az Önkormányzat beszámolási rendszerének részletes elemzésére.

Oktatások, képzések

A projekt keretében két témában került sor oktatásra, melyek:

- **Projektmenedzsment:** Két csoportban megtartott, csoportonként három napos képzés, melynek célja a projektmenedzsment elméleti megalapozásán túl a projektek sikeres lebonyolításához szükséges szakmai kompetenciák elsajátítása.
- **Konfliktuskezelés, mediáció:** Két csoportban megtartott, csoportonként négy napos képzés, melynek célja a prezentációs készségek, a konfliktuskezelés és együttműködés, valamint az önismereti készségek fejlesztése.

Hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása

A feladat első lépéseként a Tanácsadók számba vették a Hivatal által ellátott folyamatok összességét, egy folyamatmodell keretében csoportosítva azokat hatósági és egyéb alapfolyamatokra, önkormányzati feladatellátással kapcsolatos folyamatokra, valamint támogató folyamatokra. Ezek közül három kulcsfolyamat került definiálásra, melyek mindegyikét személyes interjúk keretében mérték fel.

Minden egyes kulcsfolyamat bemutatása után részletesen kitértek az adott folyamattal kapcsolatban tapasztalt erősségekre, illetve felmerült problémákra, kockázatokra. Ezek kezelésére vonatkozóan javaslatokat fogalmaztak meg.

Hivatalon belüli koordináció színvonalának emelése

A feladat célja a Polgármesteri Hivatal számára releváns – lehetséges vagy már jelenleg is alkalmazott – koordinációs mechanizmusok vizsgálata és elemzése. A munka során az egyes – technokratikus, strukturális és személyorientált – koordinációs eszközökhöz kapcsolódóan elemzésre kerültek a Polgármesteri Hivatal jelenleg alkalmazott megoldásai, illetve szükség szerint javaslatok születtek az eszközök körének bővítésére, módosításra.

Projekt szemlélet megerősítése

A feladat első lépésében a Tanácsadók elvégezték az Önkormányzat projektmenedzsment-érettség vizsgálatát. Majd egy részletes helyzetfelmérést követően az alábbi témákban tettek javaslatokat:

- **Szervezet/szereplők:** a projektben részt vevő valamennyi szereplő feladatának rögzítése.
- **Folyamatok:** a projektfolyamatok kialakítása, illetve továbbgondolása, majd szabályozás formájában történő rögzítése.
- **Beszámolási sablonok:** beszámolási sablonok alkalmazása a projektek számos pontján (projektek prioritizálása, projektek nyomon követése, projekt-controlling stb.).

A feladat keretén belül elkészítésre került az Önkormányzat projektmenedzsment-szabályzata, melynek mellékletét képezik a fent említett beszámolási sablonok.