

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

Gyöngyös Város Önkormányzata

2014. március 31.

# Tartalomjegyzék

1	Vezetői összefoglaló	3
2	Bevezetés	5
3	A Gyöngyösi Polgármesteri Hivatal által megvalósított korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt bemutatása	6
3.1	A korábbi ÁROP projekt technikai részletei	6
3.2	A korábbi ÁROP projekt során megvalósított feladatok	6
3.2.1	Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakítása és licenz, valamint a hozzá kapcsolódó képzés	7
3.2.2	Akkreditált iratkezelési szoftver (licenz) / Iratkezelési folyamat racionalizálása, jogszabályoknak megfelelő informatikai támogatása, valamint a hozzá kapcsolódó képzés	7
3.2.3	Integrált időgazdálkodási rendszer (licenz) / Okmányirodai és építésügyi e-ügyfél bejelentkezés, -ütemezés és -kezelés kialakítása, valamint a hozzá kapcsolódó képzés	8
3.2.4	Intézményfelügyelet folyamatának átalakítása, Közoktatási e-info rendszer kialakítása és képzés	8
3.2.5	A Hivatal és intézmények közötti kapcsolattartás fejlesztése	8
3.2.6	Testületi döntés-előkészítést és -végrehajtást támogató rendszer (E-előterjesztési rendszer) és a hozzá kapcsolódó képzés	9
3.2.7	E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése és hozzá kapcsolódó képzés	9
3.2.8	Lakossági e-bejelentő rendszer és kapcsolódó képzés	9
3.2.9	Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer	10
3.2.10	Szervezeti és egyéni teljesítmény menedzsment rendszer és kapcsolódó képzés	10
3.2.11	Költségvetés tervezés fejlesztése	10
3.2.12	Projektmenedzsment szabályzat	11
4	A szervezetfejlesztési projekt értékelése	12
4.1	A szervezetfejlesztési projekt mennyiségi értékelése	12
4.1.1	A vállalt kötelezettségek teljesítése	12
4.1.2	A pályázat részterületeinek teljesítése	13
4.1.3	A született javaslatok	13
4.1.4	Mennyiségi értékelés összegzése	16
4.2	A szervezetfejlesztési projekt minőségi értékelése	17
4.2.1	A született eredmények értékelése	17
4.3	A mennyiségi és a minőségi értékelés összekapcsolása	18
4.3.1	Hatékonyagsnövekedés értékelése	19
5	Melléklet	21

## 1 Vezetői összefoglaló

Jelen tanulmányban az ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálatának eredményeit foglaljuk össze.

A felülvizsgálat módszerének alapja a dokumentumelemzés, vagyis a korábbi pályázat megvalósítása során született tanulmányok, oktatási anyagok, prezentációk, stb. áttekintése, rendszerezése, és az ebből fakadó tisztázandó kérdések és következtetések összeállítása. A korábbi pályázat eredménytermékei az Önkormányzatnál rendszerezetten, de kizárólag papír alapon álltak rendelkezésre, amely az áttekintést megnehezítette.

Az ÁROP-1.A.2/A-2008-0189 projektben az alábbi feladatcsoportokat és feladatokat valósította meg az Önkormányzat:

Tanulmányok készítése	Képzések	Szoftver beszerzés	Szabályzatok
Intézményfelügyelet folyamatának átalakítása, Közoktatási e-info rendszer kialakítása	Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakításához kapcsolódó képzés	Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer licenz	Informatikai biztonsági szabályzat
Testületi döntés-előkészítést és -végrehajtást támogató rendszer (E-előterjesztési rendszer)	Iratkezelési szoftver bevezetéséhez kapcsolódó képzés	Akkreditált iratkezelési szoftver	Mentési terv
E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése	Integrált időgazdálkodási rendszerhez kapcsolódó képzés	Integrált időgazdálkodási rendszer (licenz)	Számítógép hozzáférési rend
Lakossági e-bejelentő rendszer	Közoktatási e-info rendszer bevezetéséhez szükséges oktatás		Adatvédelmi szabályzat
Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer	E-előterjesztési (AC-TMTR) rendszerhez szükséges felhasználói szintű oktatás		Közzolgálati adatvédelmi szabályzat
Szervezeti és egyéni teljesítmény menedzsment	A továbbfejlesztett E-tájékoztatási rendszer bevezetéséhez		Projektmenedzsment szabályzat

rendszer	szükséges moderátor szintű oktatások		
Költségvetés tervezés fejlesztése	E-bejelentő rendszer bevezetéséhez szükséges oktatások		
Projektmenedzsment módszertan	Teljesítmény menedzsment képzés		

A projekt során tervezett feladatok maradéktalanul megvalósításra kerültek.

A tanulmányokban fellelhető 132 db javaslatból összesen 105 db valósult meg teljes egészében vagy részben, ami az összes javaslat 80%-át jelenti.

Összesen 85 db hatékonyságot növelő javaslat született (hasznos és megvalósított javaslatok).

A tréningek megvalósításával a szervezet teljesítménye szintén növekedett, hiszen a hivatal munkatársainak kompetenciái fejlődtek.

Összesen 16 db olyan javaslat született, amelynek megvalósításával az Önkormányzat további hatékonyságnövekedést érhet el, azonban ezek a javaslatok ezidáig nem kerültek gyakorlati alkalmazásra. (hasznos, de meg nem valósított javaslatok)

Összesen 20 db olyan javaslat született, amely további hatékonyságjavulást nem hozott az Önkormányzatnak, hiszen azok gyakorlati alkalmazása nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. (kevésbé hasznos és megvalósított javaslatok)

A kevésbé hasznos és meg nem valósított javaslatok száma 11 db, ami szintén nem jelent hatékonyságjavulást.

**A javasolt elektronizálással járó fejlesztéseket nagyrészt megvalósította az Önkormányzat, amely a hatékonyság növekedésével járt együtt. Legnagyobb javulást az intézményi kötelezettségvállalási rendszer, az iratkezelési informatikai támogatás és az e-előterjesztési rendszer bevezetése jelentett.**

## 2 Bevezetés

Az ÁROP-1.A.5 azonosítószámú projektek megvalósításának célja az ÁROP-1.A.2. pályázatok továbbvitele, a korábban született eredmények felhasználásával az önkormányzatok további fejlesztése, a megváltozott külső körülményekhez való alkalmazkodás szervezeti leképeződéséhez pénzügyi támogatás nyújtása.

Jelen tanulmányban az **ÁROP-1.A.2. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálatának eredményeit foglaljuk össze.** A tervezés – megvalósítás – visszamérés – cselekvés ciklust tekintve ezzel az eredmények mérése történik meg, mely a további fejlesztések alapjául tud szolgálni.

A felülvizsgálat módszerének alapja a dokumentumelemzés, vagyis a korábbi pályázat megvalósítása során született tanulmányok, oktatási anyagok, prezentációk, stb. áttekintése, rendszerezése, és az ebből fakadó tisztázandó kérdések és következtetések összeállítása. A korábbi pályázat eredménytermékei az Önkormányzatnál csak papír alapon álltak rendelkezésre, amely az áttekintést és a feldolgozást megnehezítette.

Az értékelést két dimenzió mentén vizsgáltuk:

1. Egyrészt az elkészült anyagok alapján a projekttervben vállaltak mennyiségi értékelését végeztük el, vagyis megvizsgáltuk, hogy a tervezett feladatok, indikátorok mennyiben teljesültek, a megvalósított intézkedések mennyiben tértek el a tervezettől.
2. A felülvizsgálat hangsúlyosabb részét képezi a minőségi értékelés, amely az elkészült anyagokat abból a szempontból vizsgálja, hogy azok mennyiben járultak hozzá az Önkormányzat működésének javításához, a hatékonyságának növeléséhez.

Mindkét értékeléshez az elkészült anyagokból és az azokban foglalt javaslatokból összeállított lista) alapján elkészített kérdőív szolgált alapul. A kérdőív a tanulmány mellékletében olvasható.

A kérdőív segítségével az Önkormányzat vezetői, illetve munkatársai maguk értékelték az ÁROP 1.A.2 projekt eredményeit (belső értékelés), melyet kiegészítettünk a szakértői külső értékeléssel. A kettő ötvözetéből valamennyi javaslatához jelzőlámpa színeivel jelöltük azok teljesülését. A végső következtetések levonása a fenti két nézőpont mentén kialakult kép alapján történt.

A felülvizsgálat nem készülhetett volna el a Gyöngyös Város Önkormányzata munkatársainak aktív támogatása nélkül. Ezúton fejezzük ki köszönetünket a tanulmány elkészítésében közreműködő minden önkormányzati szakembernek.

### 3 A Gyöngyösi Polgármesteri Hivatal által megvalósított korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt bemutatása

#### 3.1 A korábbi ÁROP projekt technikai részletei

Gyöngyös Város Önkormányzata 2008 novemberében nyújtotta be pályázatát az Államreform Operatív Program „A Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” c. pályázati kiírására.

Az Önkormányzat pályázatát támogatásra érdemesnek ítélték, így az Önkormányzat a „**Gyöngyös Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése – működéskorszerűsítés az önkormányzati döntéshozatal, intézményirányítás, ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások terén, a teljesítmény- és projektmenedzsment fejlesztése**” c. projektjére a **21 740 000 Ft** összegű költségvetéséből **21 000 000 Ft-ot** nyert el.

A projekt azonosítószáma: **ÁROP-1.A.2/A-2008-0189**.

A pályázatban vállalt **indikátorok** az alábbiak:

- Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma: 7 db
- Átalakított szervezeten belüli eljárások száma: 7 db
- A hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya: 98,3%
- Bevont partnerek száma: 7 db
- Képzettek száma: 50 fő

A projekt megvalósítását közbeszerzési eljárás keretében az **Albacomp RI Kft.** és alvállalkozói nyerték el.

#### 3.2 A korábbi ÁROP projekt során megvalósított feladatok

A szervezetfejlesztési projekt során az Önkormányzat az alábbi feladatokat valósította meg:

Elvégzett feladat / Elkészített dokumentum
Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakítása és licenz
Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakításához kapcsolódó képzés
Akkreditált iratkezelési szoftver (licenz) / Iratkezelési folyamat racionalizálása, jogszabályoknak megfelelő informatikai támogatása
Iratkezelési szoftver bevezetéséhez kapcsolódó képzés
Integrált időgazdálkodási rendszer (licenz) / Okmányirodai és építéshatósági e-ügyfél bejelentkezés, -ütemezés és -kezelés kialakítása
Integrált időgazdálkodási rendszerhez kapcsolódó képzés
Intézményfelügyelet folyamatának átalakítása, Közoktatási e-info rendszer kialakítása

<b>Elvégzett feladat / Elkészített dokumentum</b>
Közoktatási e-info rendszer bevezetéséhez szükséges oktatás
A Hivatal és intézmények közötti kapcsolattartás fejlesztése
Testületi döntés-előkészítést és -végrehajtást támogató rendszer (E-előterjesztési rendszer)
E-előterjesztési (AC-TMTR) rendszerhez szükséges felhasználói szintű oktatás
E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése
A továbbfejlesztett E-tájékoztatási rendszer bevezetéséhez szükséges moderátor szintű oktatások
Lakossági e-bejelentő rendszer
E-bejelentő rendszer bevezetéséhez szükséges oktatások
Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer
Szervezeti és egyéni teljesítmény menedzsment rendszer
Teljesítmény menedzsment képzés
Költségvetés tervezés fejlesztési javaslatai: - A stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása - A szakmai és gazdasági területek együttműködésének dinamizálása - A költségvetés tervezési folyamat fejlesztése - Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák kidolgozása
Projektmenedzsment módszertan, szabályzat

### **3.2.1 Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakítása és licenz, valamint a hozzá kapcsolódó képzés**

A feladat eredményeként új intézményi kötelezettségvállalási és bizonylatkezelési rendszer (CT-ecostat), folyamatleírások és dokumentáció került átadásra, melynek eredményeként rugalmasabbá, pontosabbá, gyorsabbá vált a számlázás, bizonylatolás, elektronikus igazolás. A kötelezettségvállalási modul legfontosabb feladata a kötelezettségvállalások (rendelések/szerződések), illetve az azok által generált keretlekötések nyilvántartása.

Kapcsolódva a rendszerfejlesztéshez, átfogó folyamattérkép, leírás készült az érintett gazdálkodási folyamatokról, alkalmazáserver került telepítésre. Az adatbiztonsági, mentési beállítások, felhasználói jogosultságkezelés megtörténtek. A távoli intézmények számára a gazdasági szerverhez való kapcsolódás biztosított, az intézmények által rögzített gazdasági adatok a Hivatal adatbázisában kerülnek tárolásra.

Korlátlan felhasználói intézményi kötelezettségvállalási és elektronikus bizonylatkezelési rendszer licenz került átadásra.

### **3.2.2 Akkreditált iratkezelési szoftver (licenz) / Iratkezelési folyamat racionalizálása, jogszabályoknak megfelelő informatikai támogatása, valamint a hozzá kapcsolódó képzés**

Teljes körű tanúsítvánnyal rendelkező iratkezelési szoftver (Polisz iktatási és ügyiratkezelési modul) került bevezetésre, mely az akkori jogszabályi változtatásoknak is megfelelt. Az iratkezelési folyamatok részeként az expedálás és kézbesítés támogatására egy új modul „mini posta” került

kialakításra. Emellett korszerű, racionalizált hivatali koordináció hivatali mechanizmusokat, szabályozásokat vezettek be.

### **3.2.3 Integrált időgazdálkodási rendszer (licenz) / Okmányirodai és építéshatósági e-ügyfél bejelentkezés, -ütemezés és -kezelés kialakítása, valamint a hozzá kapcsolódó képzés**

Az Okmányirodában és az Építéshatósági Irodában bevezetésre került az univerzális integrált időgazdálkodási rendszer, a TimeR, melynek segítségével a polgárok saját maguk kezdeményezhetik az ügyintézési időpont lefoglalását, a városi honlapon keresztül, az ügyintézés helyszínén, illetve telefonon. A TimeR továbbá a munkatársak hatékony időbeosztására is szolgál, mivel az időpontra jelentkezett ügyfelek előre tervezhetővé teszik a munkavégzést.

A Hivatal részére átadásra került az alapszoftver licenz, az okmányirodai és építéshatósági munkaállomás licenzek és az internetes időpontfoglaló szoftver licenz.

### **3.2.4 Intézményfelügyelet folyamatának átalakítása, Közoktatási e-info rendszer kialakítása és képzés**

Új jelentési-egyeztetési folyamat került kialakításra a feladat végrehajtása során. Ennek keretében az intézményekkel kötendő együttműködési megállapodások, ISO és intézményi SZMSZ-ek kiegészítésre kerültek, valamint ügyrendi módosító javaslat készült.

A Közoktatási e-info rendszer kialakítása a Taninform akkreditált iskolaadminisztrációs és ügyviteli szoftverrel valósult meg, melynek használatával az intézmények és az önkormányzat által végzett iskola adminisztrációs munka könnyebben tervezhetővé és egyszerűbben elvégezhetővé vált.

A projekt keretén belül ehhez kapcsolódóan megtörtént az intézmények által kezelt adatok felmérése, aktualizálása, a ki nem használt intézményi adatbázisok körének meghatározása, Taninform rendszer koncepcionális megtervezése, a rendszer bevezetése. Ehhez társult az érintett munkatársak képzése a rendszer használatára.

### **3.2.5 A Hivatal és intézmények közötti kapcsolattartás fejlesztése**

A pályázatban megvalósított szervezeti, informatikai megoldások a Hivatal és az intézmények közötti kapcsolatrendszert elektronikus alapokra helyezték, melynek elengedhetetlen feltétele, hogy a megfelelő rendelkezésre állással és biztonsággal történhessen az elektronikus adatcsere a szervezetek között. Ennek érdekében e feladat során az adatszolgáltatások, adatcsere folyamatok felmérése, értékelése, a meglévő informatikai hálózatok biztonsági felülvizsgálata, az intézményközi hálózatok teljesítményének, hálózati kapacitások rendelkezésre állásának értékelése, az adatvédelmi és mentési tevékenységek felülvizsgálata és a jogosultságkezelés, felhasználói hozzáférési rendszer értékelése történt meg.

A feladat keretében az alábbi eredmények születtek:

- Informatikai biztonsági szabályzat
- Adatvédelmi szabályzat
- Mentési terv
- Közszolgálati adatvédelmi és adatkezelési szabályzat



- Számítógép hozzáférési rend
- Informatikai audit és ajánlások

### **3.2.6 Testületi döntés-előkészítést és -végrehajtást támogató rendszer (E-előterjesztési rendszer) és a hozzá kapcsolódó képzés**

Az e-előterjesztési rendszerhez alapozó tanulmány készült, „Döntési folyamatok támogatása” címmel. A tanulmány bemutatja az informatikai rendszerrel (AC TMTR) támogatott képviselőtestületi ülések előkészítésének folyamatát, és javaslatot tesz a továbbfejlesztés irányaira és feladataira.

Az elektronizálással kapcsolatos elvárások követelménygyűjteményként kerültek összefoglalásra, melyet az alábbi területekre vonatkozóan határoz meg a tanulmány:

- Állandó meghívottak, véleményezésre felkért személyek, szervezetek kezelése
- Képviselői megjegyzések kezelése
- Rendeletek internetes megjelenítése
- Kapcsolat a Központi rendszerrel
- Archívum létrehozása

Az AC TMTR rendszer módosításra került, így a testületi döntések honlapon történő publikációja kapcsán egyszerűsödött a keresési funkció, valamint a rendeleteknél, határozatoknál kialakításra került az időgépes funkció. Az elektronikus véleményezés folyamatának, informatikai hátterének kialakítása megtörtént. Emellett egy felhasználói kézikönyv is kiadásra került, mely a rendszer működését összefoglalóan mutatja be. A kézikönyv alapján összesen 66 fő részére történt felhasználói oktatás 2010. május 20-án (képviselők) és 2010. május 21-én (a hivatal munkatársai a testületi csoport tagjai és az informatika részére).

### **3.2.7 E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése és hozzá kapcsolódó képzés**

A feladat keretében kialakításra került Gyöngyös város információs portálja, mely felhasználói felületből, adminisztrátori és moderátori oldalból áll. A portálhoz használati útmutató készült.

Az új rendszerben az adatfelelősök egyszerűbben, a portálba integrált szövegszerkesztővel végezhetik munkájukat, helyhez kötöttség nélkül, akár házon kívülről is. A portál lehetőséget biztosít a terhelés monitorozására és különböző kimutatások megtételére.

Összesen 31 fő részvételével lezajlott a kapcsolódó oktatás 2010. május 18-án

### **3.2.8 Lakossági e-bejelentő rendszer és kapcsolódó képzés**

Az e-bejelentő rendszer bevezetésével lehetőség nyílt arra, hogy a lakossági bejelentéseket, online fogadja az Önkormányzat, majd a feldolgozás után elektronikusan továbbítsa az illetékes intézmény, vállalat, vagy egyéb szerv számára. A bejelentő elektronikusan visszajelzést kap a hibaelhárítás módjáról és kimenetéről.

A lakossági e-bejelentő rendszer Gyöngyös Város Polgármesteri Hivatalának Városüzemeltetési Igazgatóságán került bevezetésre. Az e-bejelentő rendszer alkalmazásával az eddigi személyesen,

telefonon, vagy emailen tett panaszok fogadását egységes rendszerben tudják kezelni, valamint a hatékony ügyintézéshez szükséges adatokat felvenni.

A bejelentés elektronizálásával lehetőség nyílt arra, hogy a hivatali ügyintézővel egyidejűleg az érintett szolgáltató is tudomást szerez a bejelentésről, így a hiba elhárítása gyorsabban megtörténhet.

Az e-bejelentő rendszerhez használati útmutató készült, mely alapján a rendszer kezelésének oktatása a moderátorok, igazgatók és adminisztrátor részére 2010. április 20-án megtörtént, összesen 13 fő részvételével.

### **3.2.9 Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer**

A feladat során a tanácsadó elvégezte a helyileg alkalmazott, valamint az önkormányzati gyakorlatban elterjedt mutatószámok körének, tartalmának és logikai kapcsolatrendszerének elemzését, melynek keretében azonosította a szervezeti egységek kiemelt feladatait és az azokhoz kapcsolódó teljesítménymutatókat. A kiválasztott mutatókhoz mutatódefiníciós adatlapok készültek, mely többek között tartalmazza a mutató teljesüléséért felelős szervezeti egység megnevezését, a mutató definícióját és számításának módját, mértékegységét és az adat forrását.

A mutatószámrendszer kidolgozása szoros kapcsolatban van a szervezeti szintű teljesítménymenedzsment rendszerrel, annak alapját képezi, ezért az elkészült tanulmány együtt kezeli a két témakört.

### **3.2.10 Szervezeti és egyéni teljesítmény menedzsment rendszer és kapcsolódó képzés**

A szervezeti teljesítményértékelés alapját a kiegyensúlyozott mutatószám rendszer képezi, a két témakör egy tanulmányban került bemutatásra. A szervezeti teljesítményértékelés összefoglalja a kulcsmutatók meghatározását, tervezését, mérését és az eredmények transzparenssé tételét.

Az egyéni teljesítményértékelés a szervezeti teljesítmények elérése alapján kerül meghatározásra, így az egyéni célok mellett a hivatali és szervezeti egység célok teljesülése is befolyásolja az értékelés kimenetelét.

Az elkészült tanulmányban a szakmai megalapozás mellett javaslat született a gyakorlati alkalmazás folyamatára és a felelősök megjelölésére is.

### **3.2.11 Költségvetés tervezés fejlesztése**

A költségvetés tervezés fejlesztésére vonatkozó javaslatok prezentáció formájában kerültek kidolgozásra, mely három témát kezel együtt:

1. A stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása
2. A szakmai és gazdasági területek együttműködésének dinamizálása
3. A költségvetés tervezési folyamat fejlesztése
4. Új költségvetés tervezési és végrehajtási technikák kidolgozása

A tanulmányban a helyzetfelmérés és javaslattétel után a megvalósítás feladatai és azok ütemezése olvasható.

A helyzetfelmérés során a tanácsadó elkészítette a költségvetés tervezési rendszer gyakorlatának problématerképét, melyben többek között a stratégia és a költségvetés tervezés közötti kapcsolat hiányát, a bázis alapú tervezést, a folyamat lefutásában jelentkező problémákat, a tervezés informatikai hátterének hiányát említi meg. A problémákra válaszul kerültek meghatározásra a kiemelt fejlesztési irányok, melyeket részletesen bemutat a prezentáció. A feladat kapcsán született javaslatok a tanulmány mellékletében olvashatók részletesen.

A fejlesztési javaslatok mellett azok megvalósításához szükséges lépéseket és azok ütemezését is tartalmazza a tanulmány.

### **3.2.12 Projektmenedzsment szabályzat**

Az elkészült projektmenedzsment szabályzatban definiálásra kerültek az egyes projektszereplők és azok szervezetben betöltött szerepei. A projektek előkészítésének és végrehajtásának folyamata során lépésenként meghatározásra kerültek az alkalmazandó technikák és módszerek. A szabályzatban emellett szó esik a projektbeszámolás, a változtatások és a projektek megvalósulásának nyomon követése folyamatokról is.

A projekt során alkalmazott dokumentumok listáját és definiálását szintén tartalmazza a szabályzat, melynek mellékleteként a kidolgozott sablonok találhatóak.

## 4 A szervezetfejlesztési projekt értékelése

### 4.1 A szervezetfejlesztési projekt mennyiségi értékelése

#### 4.1.1 A vállalt kötelezettségek teljesítése

Az ÁROP-1.A.2/A-2008-0189 projektben az alábbi feladatcsoportokat és feladatokat valósította meg az Önkormányzat:

1. Tanulmányok készítése:
  - Intézményfelügyelet folyamatának átalakítása, Közoktatási e-info rendszer kialakítása
  - Testületi döntés-előkészítést és -végrehajtást támogató rendszer (E-előterjesztési rendszer)
  - E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése
  - Lakossági e-bejelentő rendszer
  - Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer
  - Szervezeti és egyéni teljesítmény menedzsment rendszer
  - Költségvetés tervezés fejlesztése
  - Projektmenedzsment módszertan
2. Képzések:
  - Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakításához kapcsolódó képzés
  - Iratkezelési szoftver bevezetéséhez kapcsolódó képzés
  - Integrált időgazdálkodási rendszerhez kapcsolódó képzés
  - Közoktatási e-info rendszer bevezetéséhez szükséges oktatás
  - E-előterjesztési (AC-TMTR) rendszerhez szükséges felhasználói szintű oktatás
  - A továbbfejlesztett E-tájékoztatási rendszer bevezetéséhez szükséges moderátor szintű oktatások
  - E-bejelentő rendszer bevezetéséhez szükséges oktatások
  - Teljesítmény menedzsment képzés
3. Szoftver beszerzés
  - Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer licenz

- Akkreditált iratkezelési szoftver
- Integrált időgazdálkodási rendszer (licenz)

#### 4. Szabályzatok

- Informatikai biztonsági szabályzat
- Mentési terv
- Számítógép hozzáférési rend
- Adatvédelmi szabályzat
- Közzolgálati adatvédelmi szabályzat
- Projektmenedzsment szabályzat

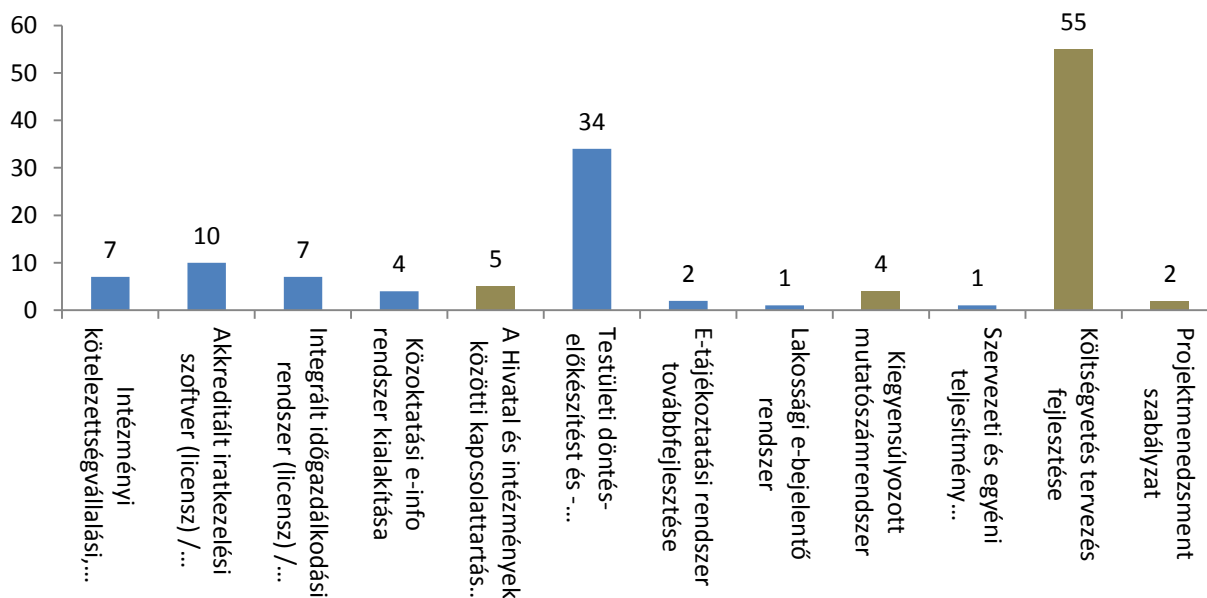
A projekt során tervezett feladatok maradéktalanul megvalósításra kerültek.

#### 4.1.2 A pályázat részterületeinek teljesítése

Az elkészült véganyagok kapcsolódnak a pályázati kiírásban szereplő területekhez. Ezek összerendelését a mellékletként csatolt táblázat tartalmazza.

#### 4.1.3 A született javaslatok

A kapott dokumentumok alapján megállapítható, hogy a projekt 12 részterülete során összesen 132 db javaslat született, az alábbi megoszlás szerint.



A késsel jelölt részterületek esetében képzés is kapcsolódott a területhez.

#### **4.1.3.1 Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakítása és licenz, valamint a hozzá kapcsolódó képzés**

A javaslatok az intézményi kötelezettségvállalási folyamat elektronizálására irányultak, melynek keretében kiterjesztésre került a Hivatalban már alkalmazott Eco-STAT rendszer. A bevezetett funkciók (az e-bizonylatolási és e-számlázási funkciók kivételével) azóta is működnek, az intézmények számára korlátlan licenc áll rendelkezésre. Az e-bizonylatkezelés és e-számlázás hiánya miatt a tervezetthez képest csupán részben tudott hatékonyságnövekedést elérni az Önkormányzat, az elektronizálás a papírhasználat csökkenését nem vonta maga után. Az eredményként megjelölt naprakész gazdálkodási információk ugyan rendelkezésre állnak, de ezt az intézményekben nem minden esetben tudják értelmezni, mivel azok gazdasági szakemberrel nem rendelkeznek.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A 7 javaslatból 4 javaslat került megvalósításra, ezért a mennyiségi értékelés kielégítő.*

#### **4.1.3.2 Akkreditált iratkezelési szoftver (licenz) / Iratkezelési folyamat racionalizálása, jogszabályoknak megfelelő informatikai támogatása, valamint a hozzá kapcsolódó képzés**

A javaslatokból valamennyi megvalósításra került. A Polisz iktatási és ügyiratkezelési modul bevezetésre került, melyet azóta is használ az Önkormányzat. Az érkeztetés az érkeztető könyvben és az iktatókönyvben történik, és az iratokat az ügyirat/irat mappában kezelik.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A 10 javaslatból 10 javaslat került megvalósításra. A mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.3 Integrált időgazdálkodási rendszer (licenz) / Okmányirodai és építésügyi e-ügyfél bejelentkezés, -ütemezés és -kezelés kialakítása, valamint a hozzá kapcsolódó képzés**

A javaslatok közül valamennyi teljesült, a rendszer az ott meghatározottak szerint működött.

A kapcsolódó képzésről a projektmappában nem található alátámasztó dokumentáció.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A 7 javaslatból 7 javaslat került megvalósításra, ezért a mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.4 Intézményfelügyelet folyamatának átalakítása, Közoktatási e-info rendszer kialakítása és képzés**

A közoktatási e-info rendszer bevezetésre került 2010-ben, melyet az iskolák 2012. december 31-ig használtak is. Az intézmények folyamatosan töltötték fel adatokkal a rendszert, melynek kötelezettsége az együttműködési megállapodásokban is megjelent. A feltöltött adatokat a Hivatal felhasználta, így a munkavégzés ezen a területen hatékonyabbá vált.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A 4 javaslatból 4 javaslat került megvalósításra, ezért a mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.5 A Hivatal és intézmények közötti kapcsolattartás fejlesztése**

A javaslatok alapján 5 db szabályzat készült.

*Mennyiségi értékelés eredménye: Az 5 javaslatból 5 db megvalósításra került, ezért a mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.6 Testületi döntés-előkészítést és -végrehajtást támogató rendszer (E-előterjesztési rendszer) és a hozzá kapcsolódó képzés**

Az e-előterjesztési rendszer bevezetésre került, melyet az Önkormányzat alkalmaz, az itt született javaslatok megvalósításra kerültek.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A 34 javaslatból 34 javaslat került megvalósításra, ezért a mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.7 E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése és hozzá kapcsolódó képzés**

Az E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése során kialakításra került a Gyöngyös Város információs portálja, mely jelenleg is működik, tesztüzemként. A további javasolt funkció bevezetése is megvalósult.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A 2 javaslatból 2 javaslat került megvalósításra, ezért a mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.8 Lakossági e-bejelentő rendszer és hozzá kapcsolódó képzés**

A javasolt e-bejelentő rendszer bevezetésre került, ezen a csatornán keresztül zajlott a lakossági bejelentések egy része.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A javasolt rendszer bevezetésre került, ezért a mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.9 Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer**

A tanulmányban megfogalmazott javaslatok csupán kis része került megvalósításra a kötelezően előírt teljesítményértékelési rendszer bevezetésével. Ez a megfogalmazott javaslatokkal csak minimális részben fed át.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A 4 javaslatból 1 db került részben megvalósításra, ezért a mennyiségi értékelés: kritikus.*

#### **4.1.3.10 Szervezeti és egyéni teljesítménymenedzsment rendszer**

A szervezeti és egyéni teljesítménymenedzsment rendszer a TÉR bevezetésével megvalósult, bár a tanulmányban megfogalmazott szervezeti egység szintű teljesítménycélok lebontása nem került bevezetésre.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A javaslat megvalósult, ezért a mennyiségi értékelés: megfelelő.*

#### **4.1.3.11 Költségvetés tervezés fejlesztése**

A fejlesztési javaslatok közül megvalósításra került az átfogó stratégiai célok lebontása, a stratégia alapján levezetett döntések alkalmazása, azonban ezek prioritizálása már nem történik meg.

Megvalósul többek között az adótervezés esetében a döntési pontokhoz rendelt alternatívák megjelenítése, a személyi juttatások, fejlesztések területén pedig a bázis szemlélettől való elszakadás. A terv-tény elemzések elkészítése, a tervek felülvizsgálata, és ezek alapján a beavatkozási pontok azonosítása megtörténik, valamint a jelenlegi tervtáblák felülvizsgálatára vonatkozó

javaslatok nagy része is megvalósul. A beruházások tervezése nagyrészt a felsorolt elvek érvényesítésével történik.

Az azonnali beavatkozási lehetőségek közül a normatív támogatásra, a személyi jellegű kiadásokra és a felújításokra vonatkozó javaslatok megvalósultak, a közüzemi díjak és a dologi kiadások vonatkozásában azonban nem történtek meg a javasolt változtatások.

A tervezés informatikai támogatásában történt előrelépés, így egyszerűsödött a táblák adattartalma, a duplikációk megszüntetésre kerültek, a táblák közötti hivatkozások egyszerűsödtek.

Nem valósul meg az összemérhetőség biztosítása (szervezeti egységek, intézmények, homogén tervezési tételek között), a kiemelt tervezési tételek esetében javasolt változtatások nagy része.

*Mennyiségi értékelés eredménye: Az 55 javaslatból 35 javaslat került megvalósításra, illetve részben megvalósításra, ezért a mennyiségi értékelés: kielégítő.*

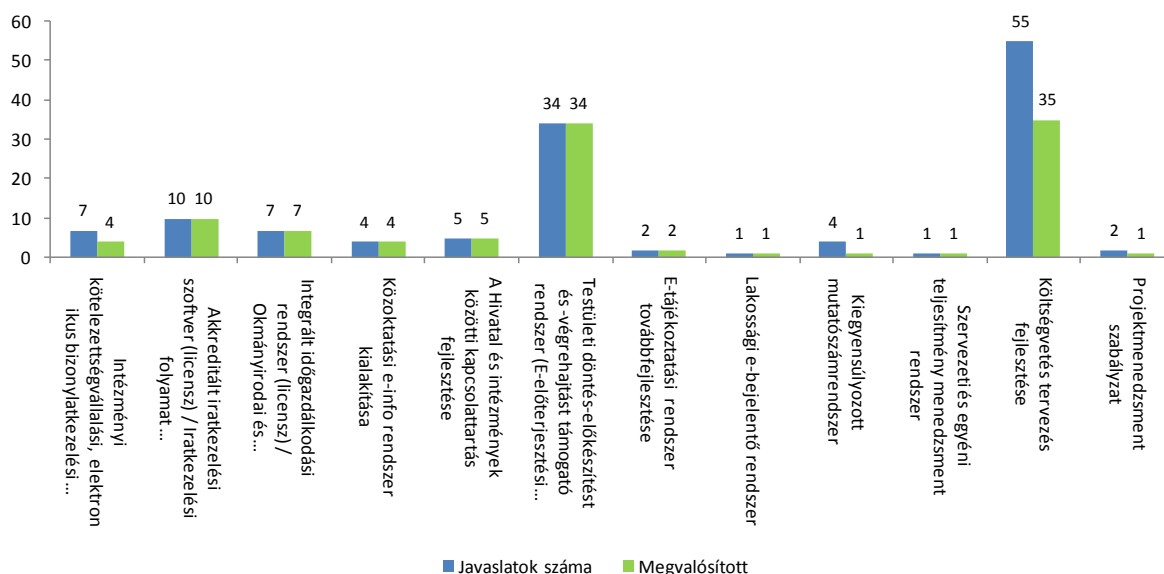
#### 4.1.3.12 Projektmenedzsment szabályzat

A projektmenedzsment szabályzatban foglalt intézkedések részben bevezetésre kerültek. A kialakított sablonokat az intézmények használták.

*Mennyiségi értékelés eredménye: A született 2 javaslatból 1 javaslat került megvalósításra, 1 javaslat pedig részben, ezért a mennyiségi értékelés: kielégítő.*

#### 4.1.4 Mennyiségi értékelés összegzése

Az alábbi diagramon összefoglalóan bemutatjuk, hogy az egyes területeken született javaslatokból hány került megvalósításra az elmúlt időszakban.



Összességében megállapítható, hogy az informatikai fejlesztéssel érintett területeken javasolt megoldások bevezetésre kerültek. Ugyanakkor azokon a területeken, ahol szakértői tanulmányok készültek (kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, költségvetés tervezés fejlesztése, projektmenedzsment szabályzat), alacsonyabb megvalósítási arányt tapasztalunk.



A tanulmányokban fellelhető 132 db javaslatból összesen 105 db valósult meg teljes egészében vagy részben, ami az összes javaslat 80%-át jelenti.

## 4.2 A szervezetfejlesztési projekt minőségi értékelése

### 4.2.1 A született eredmények értékelése

**A javasolt elektronizálással járó fejlesztéseket nagyrészt megvalósította az Önkormányzat, amely a hatékonyság növekedésével járt együtt. Legnagyobb javulást az intézményi kötelezettségvállalási rendszer, az iratkezelési informatikai támogatás és az e-előterjesztési rendszer bevezetése jelentett.**

**Intézményi kötelezettségvállalási, elektronikus bizonylatkezelési rendszer kialakítása és licenszek beszerzése az Önkormányzat működését hatékonyabbá tette.** A bevezetett ECOSTAT rendszer azóta is működik, az intézmények is ezen keresztül végzik a kötelezettségvállalást. Ugyanakkor a program legnagyobb hatékonyságnövelést jelentő funkciója – az e-bizonylatolás és e-számlázás – jelenleg kihasználatlan, így a javasolt megoldás nem teljes körűen valósította meg a hozzá kapcsolódó elvárásokat.

**Akkreditált iratkezelési szoftver (licenz) / Iratkezelési folyamat racionalizálása, jogszabályoknak megfelelő informatikai támogatása szintén hozzájárult az Önkormányzat hatékonyabb feladatellátásához.** Ez az intézkedés a jogszabályi előírásoknak való megfelelést szolgálja, az iktatott iratok megfelelő rendszerben való kezelésével.

**Integrált időgazdálkodási rendszer (licenz) / Okmányirodai és építéshatósági e-ügyfél bejelentkezés, -ütemezés és -kezelés kialakítása ugyanakkor kevésbé jelentett hatékonyságnövelést,** mivel gyakorlati alkalmazása minimális, az ügyfelek nem veszik igénybe az elektronikus időpont-foglalási funkciót.

**Intézményfelügyelet folyamatának átalakítása, Közoktatási e-info rendszer kialakítása csupán rövid távon tette hatékonyabbá az Önkormányzat működését,** mivel az iskolák Klebelsberg Intézményfenntartó Központnak történő átadásával a kialakított rendszer további használata megszűnt.

**Testületi döntés-előkészítést és -végrehajtást támogató rendszer (E-előterjesztési rendszer) bevezetése szintén hatékonyabb működést eredményezett.** A rendszert és a bevezetett funkciókat nagyrészt ma is használják, ugyanakkor sok esetben párhuzamosan fennmaradt a papír alapú dokumentumtovábbítás is, így nem teljes körű a megoldás nyújtotta előnyök kihasználása.

**Az E-tájékoztatási rendszer továbbfejlesztése kevésbé jelent hatékonyabb feladatellátást,** mivel a korábban meglévő honlapot váltotta fel egy jelenleg is tesztüzemként működő portál, amelynek számos alpontja még feltöltés alatt áll.

**A lakossági e-bejelentő rendszer bevezetése szintén kisebb horderejű volt az Önkormányzat életében.** Korábban ezen a felületen keresztül is kaptak bejelentéseket az ügyintézők, azonban egy ideje már nem használják a rendszert.

**A Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer és a Szervezeti és egyéni teljesítmény menedzsment rendszer tanulmányok nem eredményeztek érzékelhető változást az Önkormányzat működésében.**

A javaslatok csupán annyiban kerültek bevezetésre, amennyiben azok egybevágtak a jogszabályi kötelezettségként bevezetett TÉR rendszerrel.

**A költségvetési gazdálkodási tanulmányban foglaltak jelentős részét teljesítette az Önkormányzat,** ugyanakkor több hatékonyságnövelést jelentő javaslatot (stratégiából levezetett forrásfelosztás, összemérhetőség, előrejelzések alkalmazása) a kedvezőtlen külső körülmények miatt nem valósítottak meg.

**A projektmenedzsment szabályzatban foglaltak szintén külső körülmények miatt nem kerülnek alkalmazásra teljes körűen.** A gyakorlatban a rendelkezésre álló források alapján történik a projekttervezés.

A tréningek nagyobb hatást eredményeztek a Polgármesteri Hivatal működésében: a résztvevők a napi munkájukhoz, illetve az informatikai rendszerek alkalmazásához kaphattak közvetlenül információkat.

### 4.3 A mennyiségi és a minőségi értékelés összekapcsolása

A projektben született javaslatokat 4 csoportba soroltuk, annak megfelelően, hogy azok mennyiben voltak hasznosak (minőségi értékelés), illetve az önkormányzat megvalósította-e azokat (mennyiségi értékelés). Az alábbi mátrixban foglaljuk össze a 4 feladatcsoportot:

<b>Javaslat hasznossága</b>	Hasznos	Továbbhaladás iránya (lehetőség)	Siker sztori (erősség)
	Kevésbé hasznos	Zsákutca (veszély)	Fejlesztendő terület (gyengeség)
		Nem valósult meg	Megvalósult
		<b>Megvalósítás állapota</b>	

Amennyiben a javaslat hasznosnak bizonyult, és azt az Önkormányzat meg is valósította, az az Önkormányzat működésének hatékonyságát javító elem (zöld színek).

Ha kevésbé hasznos javaslatot valósított meg az Önkormányzat, azt hatékonyságnövelő tényezőként nem számolhatjuk el. (narancssárga színek)

Szintén nem növelte az Önkormányzat hatékonyságát, de a jövőben fejlesztési irányként jelölhető ki, amennyiben a javaslat hasznos, de az nem került megvalósításra. (sárga színkód)

A kevésbé hasznos és meg nem valósított javaslatok a működés hatékonyságát nem befolyásoló elemek. (piros színkód)

A fenti csoportosítás alapján, az Önkormányzat dolgozóinak véleményét is figyelembe véve, valamennyi javaslatot besoroltunk, melyet a mellékletként csatolt táblázat utolsó oszlopában jelenítettünk meg.

#### **4.3.1 Hatékonyságnövekedés értékelése**

A fenti módszertan szerint az értékelést az alábbi eredménnyel zárhatjuk:

Összesen 85 db hatékonyságot növelő javaslat született (hasznos és megvalósított javaslatok).

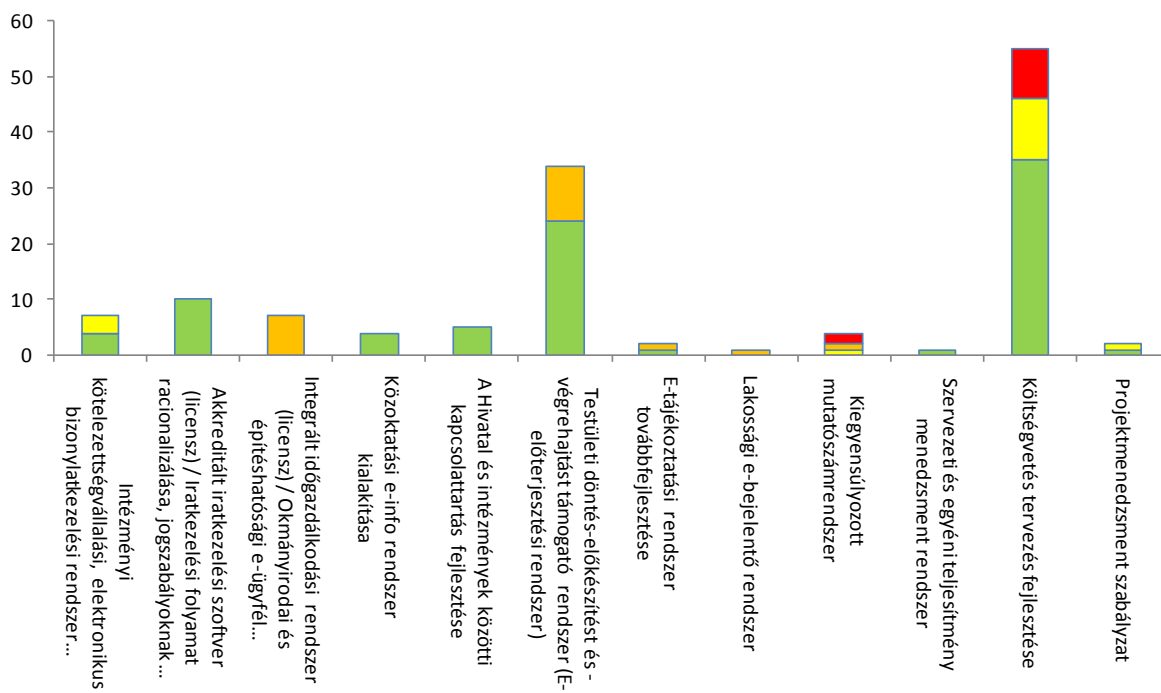
A tréningek megvalósításával a szervezet teljesítménye szintén növekedett, hiszen a hivatal munkatársainak kompetenciái fejlődtek.

Összesen 16 db olyan javaslat született, amelynek megvalósításával az Önkormányzat további hatékonyságnövekedést érhet el, azonban ezek a javaslatok ezidáig nem kerültek gyakorlati alkalmazásra. (hasznos, de meg nem valósított javaslatok)

Összesen 20 db olyan javaslat született, amely további hatékonyságjavulást nem hozott az Önkormányzatnak, hiszen azok gyakorlati alkalmazása nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. (kevésbé hasznos és megvalósított javaslatok)

A kevésbé hasznos és meg nem valósított javaslatok száma 11 db, ami szintén nem jelent hatékonyságjavulást.

Az egyes területekre vonatkozó intézkedések színkódok szerinti besorolásáról az alábbi diagram nyújt átfogó képet.



## 5 Melléklet

Összefoglaló táblázat a javaslatokról és azok értékelése excel