

**13. számú fejlesztési részterület**

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0036 projekthez

Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. december 15.

Záró monitoring jelentés

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat

***(megfeleltetés és szinopszis)***

**Tartalom**

[1. Vezetői összefoglaló 3](#_Toc410993730)

[2. A projekt célja, módszertana 4](#_Toc410993731)

[3. A projekt eredménytermékeinek bemutatása tevékenységenként, a projekt indikátorok teljesítése 5](#_Toc410993732)

[3.1. A projekt eredményei és indikátorai fejlesztési részterületenként 5](#_Toc410993733)

[3.1.1. 1. számú fejlesztési részterület 5](#_Toc410993734)

[3.1.2. 2. számú fejlesztési részterület 5](#_Toc410993735)

[3.1.3. 3. számú fejlesztési részterület 6](#_Toc410993736)

[3.1.4. 4. számú fejlesztési részterület 7](#_Toc410993737)

[*3.1.5. 9. számú fejlesztési részterület* 8](#_Toc410993738)

[3.1.6. 10. számú fejlesztési részterület 8](#_Toc410993739)

[*3.1.7. 12. számú fejlesztési részterület* 9](#_Toc410993740)

[3.1.8. 13. számú fejlesztési részterület 9](#_Toc410993741)

[3.2. A projekt indikátorainak megvalósulása 11](#_Toc410993742)

[4. Intézkedésben vállalt rövidtávú javaslatok megvalósítása 13](#_Toc410993743)

[5. Intézkedésben vállalt közép- és hosszú távú javaslatok bemutatása 16](#_Toc410993744)

[6. Ajánlás – a projekt zárását követő időszakra vonatkozó előremutatás 20](#_Toc410993745)

[6.1. A projekt végrehajtására ható körülmények 20](#_Toc410993746)

[6.2. Előremutatás 20](#_Toc410993747)

[7. Mellékletek 22](#_Toc410993748)

[7.1. A projekt (kötelező) indikátorai 22](#_Toc410993749)

[7.2. Az Intézkedésben vállalt rövid távú javaslatok megvalósítását alátámasztó legfontosabb dokumentumok 22](#_Toc410993750)

**Táblázatok jegyzéke**

[1. táblázat: A projekt indikátorainak megvalósulása 11](#_Toc410921164)

[2. táblázat: Intézkedésben vállalt rövid távú javaslatok és megvalósulásuk 13](#_Toc410921165)

[3. táblázat: Intézkedésben vállalt közép- és hosszútávú feladatok összefoglalása 19](#_Toc410921166)

[4. táblázat: A projekt kötelező indikátorai 22](#_Toc410921167)

# Vezetői összefoglaló

Jelen Záró tanulmány **(Jelentés)**, az Államreform Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztés a Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” elnevezésű pályázati kiírásból forrást elnyert, **ÁROP-3.A.2-2013-2013-0036** **azonosító számú pályázati projekt lezárása, záró megfeleltetése** érdekében, annak 13. számú fejlesztési részterületének végrehajtására készült.

A pályázati dokumentáció részét képező Szakmai koncepció, a 13. számú fejlesztési részterülethez kapcsolódóan foglalkozott a kidolgozott hatékonyságnövelő **intézkedések** megvalósításának folyamatos, **a projekt teljes időtartamát átívelő** **nyomon követésével**, szakértői támogatás biztosításával. A megvalósítás időtartama alatt a szakértők rendszeres státuszegyeztetésekkel, konzultációval, helyszíni kiszállásokkal, valamint telefonos és elektronikus formában történő szakértői támogatás biztosításával segítették a projekt megvalósulását.

A Záró Jelentésben bemutatásra kerültek **azok a javaslatok**, amelyek megvalósítását az önkormányzat **a Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Polgármesterének és Jegyzőjének 5/2014. számú Együttes Utasítása (Intézkedés)** szerint vállalta.

A vállalt javaslatokból **a rövidtávúak teljesítését**, illetve esetenként a megvalósítás megkezdését a **Jelentés 2. számú táblázatában** összefoglaltuk, az alátámasztásul szolgáló dokumentumokat a Jelentés mellékleteiként csatoltuk. A projektben előírt indikátorok maradéktalanul teljesültek.

**Az Intézkedésben vállalt közép- és hosszú távú javaslatokat** egyértelműen elkülönítve, a Jelentés **3. számú táblázatában** foglaltuk össze.

**Az Együttes Utasítás az önkormányzat és a szakértők rendszeres egyeztetései mentén, konszenzussal létrehozott dokumentum. Azokat a javaslatokat, előremutató fejlesztési elképzeléseket, amelyeket a tanulmányokban megfogalmaztunk, de a jelen Utasításba a konszenzusteremtő egyeztetések során nem kerültek be, változatlanul fenntartjuk, és a későbbiekben az önkormányzati munka segítése érdekében – a 6. fejezet szerint – megfontolásra, esetleges intézkedésre, vagy továbbépítésre javasoljuk.**

# A projekt célja, módszertana

A tevékenység a projekt szakmai feladatainak megkezdésétől a projekt fizikai megvalósítás záró dátumáig tartott, mind a külső mind pedig az érintett belső erőforrás részvételével, illetve szükség szerint további a projektgazda által delegált munkatárs, érintett részvételével. A nyomon követés és szakértői támogatás végrehajtása során ki kellett alakítani a nyomon követés, a projekttámogatás módszereit, amellyel biztosítható volt a megfelelő végrehajtás és nyomon követés, visszacsatolás - szükség esetén lehetővé téve a projekt vezetőinek beavatkozását. A nyomon követés, szakmai támogatás módjai, formái a projekt megkezdése után elfogadott Projekt Alapító Dokumentumba bekerültek.

A nyomon követés, szakmai támogatás fő formái voltak:

* a projekt megvalósítás kereteit, a projekt működését és működtetését meghatározó dokumentum, azaz Projekt Alapító Dokumentum (PAD) elkészítése, egyetemleges elfogadása, alkalmazása
* ÁROP projektértekezletek minden érintett részvételével (szükség szerint, de legkevesebb 2 hetente),
* a projekt előrehaladásának státuszriportjai, valamint kötelező havi jelentéstétel a Közreműködő Szervezet, később Miniszterelnökség felé
* közös informatikai felület létrehozása, amelyre feltölthetőek a projekt keretében keletkező dokumentumok, a felelősségi körök, szükséges információk, illetve minden projektben résztvevő számára kommunikációs felületet nyújt (Projekt Szerver),
* a rendszeres egyeztetéseken felül a külső szakértők folyamatos rendelkezésre állást biztosítottak (telefonon, e-mailben, Projekt Szerver),
* a tanulmányokban foglalt egyes javaslatok bemutatása működés közben, az érintett intézmények vezetőinek,

A pályázati kiírásban foglalt indikátorok teljesülését az 1. számú táblázat összefoglalóan tartalmazza.

A pályázati útmutató szerint a támogatási előírásokat tartalmazó jogszabályi környezetben definiált projektfenntartási kötelezettség nincsen (kivéve ERFA támogatási elemek), a záró beszámoló jóváhagyása után a projekt lezártnak tekinthető. Ettől függetlenül a Záró helyszíni szemlére javasoljuk Egységes Projekt Dosszié kialakítását, melynek megtekinthetőségét Projektgazda az ilyenkor szokásos gyakorlat szerint 5 évig „kéznél” tart a betekinthetőség és esetleges ellenőrizhetőség érdekében. Az eredmények fenntartását ilyen esetekben elsősorban a projekt alapján elfogadandó, a projektgazdánál bevezetésre kerülő intézkedések jelentik. Az intézkedési terv megfogalmazza, hogy konkrétan milyen lépéseket kell végrehajtani, milyen rendeleteket, dokumentumokat kell elfogadni (felelős és határidő megjelölésével). Az elkészült elemzések, helyzetleírások, tanulmányok nem csak a projekt időtartama alatt, hanem azután is képesek szakmailag megalapozott kiindulást jelenteni a további intézkedésekhez.

**Eredménytermék**: Záró monitoring jelentés, megfeleltetés és szinopszis (1db)

# A projekt eredménytermékeinek bemutatása tevékenységenként, a projekt indikátorok teljesítése

* 1. A projekt eredményei és indikátorai fejlesztési részterületenként

**3.1.1. 1. számú fejlesztési részterület**

**ÁROP-3.A.1. A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép-magyarországi régióban című pályázatban vállalt és megvalósított intézkedések felülvizsgálata, melynek eredményeként összefoglaló tanulmány készült, amely bemutatta a korábbi projekt eredményeit és ezek megvalósulását, elemzi a sikeresség vagy sikertelenség esetleges okait.**

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

Az ÁROP 3.A.1 eredménytermékeinek bekérése, különösen a szervezetfejlesztési szakértői tanulmányok, a jóváhagyott belső szabályzatok, folyamatleírások, utasítások, határozatok, rendeletek dokumentumelemzése és a Polgármesteri Hivatal érintett munkatársaival készített interjúk alapján, - melyről jegyzőkönyvet készítünk - megvizsgáljuk megvalósított fejlesztési intézkedések előfeltevéseit, tartalmát, eredményeit. Interjúkat készítettünk a program megvalósításában részt vevő vezetőkkel. Választ kaptunk arra, hogy milyen mértékben valósultak meg a pályázatban meghatározott célkitűzések, nőtt-e az átalakított rendszerek hatékonysága, terveznek-e további fejlesztéseket az adott témában.

**A tanulmány eredményei, indikátorok:**

A projekt 1. számú fejlesztési részterülete megvalósításának eredményeként 1 db, a tevékenység eredményeit összefoglaló tanulmány, amely bemutatja a korábbi projekt eredményeit és ezek megvalósulását, elemzi a sikeresség vagy a sikertelenség esetleges okait.

### **3.1.2. 2. számú fejlesztési részterület**

**Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.**

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

A tevékenység keretében, az adatbekérések után megvizsgáltuk a meglévő szervezeti struktúrát, a szervezetek közötti szerződéses kapcsolatokat, szerződésállományt. Interjút folytattunk az egyes kiszervezett szakterületek belső kapcsolattartóival, vezetőivel a hatékonyabb működés, a rendelkezésre álló források hatékonyabb felhasználása érdekében. Elemeztük a lehetséges hatékonyságnövelő intézkedéseket, a források gazdaságosabb felhasználása céljából.

Különös figyelmet fordítottunk azokra a szerződésekre, melyet a funkcionális feladatra kötöttek az intézmények harmadik személlyel. Választ vártunk arra, hogy a szerződések az ésszerűség, és gazdaságosság szempontjából is indokoltak-e. A vizsgálandó szerződések a szerződések nyilvántartásából mintavétellel kerültek kiválasztásra (a hivatal és az intézmények közötti minden egyes szerződés, majd az egyes intézményekre vonatkozóan cca. 5-5 db szerződés. Tipikus, atipikus szerződések.).

Az intézményi szerződések vonatkozásában egy kisméretű, azonban lehetőleg reprezentatív mintát választottunk a tipikus (és néhány atipikus) szerződésekből, melyekre általánosságban alkalmazható javaslatokat, ajánlásokat fogalmaztunk meg. A dokumentumelemzés és az interjúk eredményeinek elkészítése után a fejlesztési, változtatási javaslatok megfogalmazása workshop keretében történt.

**A tanulmány eredményei, indikátorok:**

Helyzetértékelés és az eredmények bemutatása, javaslatok megfogalmazása, intézkedési terv a javaslatok végrehajtására-, a támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány, intézményirányítási modell.

Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány (1db)

Intézményirányítási modell (1 db)

**3.1.3. 3. számú fejlesztési részterület**

**A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása. Áttekintésre került a gazdálkodási rendszer egésze, ennek fő fázisaival, elemeivel együtt.**

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

A tevékenység keretében az adatbekérések után megvizsgáltuk a meglévő rövid- és hosszú távú költségvetési stratégiákat, gazdasági programokat, a meglévő feladatok és a szervezeti struktúra összhangját, a rendelkezésre álló források és a forrás igények arányát, a források hosszú távú biztosíthatóságát és összehangolásukat a feladatokkal. Ezen felül megtekintettük a bevételek szerkezetét és összetételét, valamint ezek nagyságrendjét, majd a likviditást és az eladósodottságot.

A dokumentumelemzések (költségvetések, szabályzatok) és hozzá kapcsolódó jogszabályi változások elemzése során interjúkat folytattunk a Polgármesteri Hivatal Költségvetési és Pénzügyi Irodának - és más kapcsolódó intézmények (pl. GAMESZ) vezetőivel és munkatársaival. A fentiek alapján helyzetértékelés és javaslattétel következett a költségcsökkentés és hatékonyságnövelési lehetőségeiről, és meghatároztuk a legnagyobb potenciállal rendelkező opciókat.

Megvizsgáltuk továbbá a korszerű tervezési, VIR megoldások bevezetési lehetőségeit a hatékonyabb gazdálkodás érdekében ennek erőforrás szükségletével együtt, illetve áttekintettük, hogy milyen más, a közigazgatás fejlesztésére vonatkozó projekt eredményei hasznosíthatóak, pl. az önkormányzati ASP központ célú projekt megvalósítása mennyiben érintheti jelen projektet.

**A tanulmány eredményei, indikátorok:**

Tanulmány a stratégiai tervezéshez, végrehajtáshoz, és hatékonyságnöveléshez (1 db)

A hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (tanulmányrész: 3/2. rész)

1 db a megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat.

### **3.1.4. 4. számú fejlesztési részterület**

**Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló intézményekkel – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó intézményekkel - kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell kidolgozása.**

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

A feladat címében szereplő intézményekből a kritikus és/vagy feladatellátás szempontjából legkiterjedtebb intézményeket választottuk ki (2 intézmény). Az intézmények kijelölése az Önkormányzat kiajánlása és saját vizsgálat alapján történt meg. (A két kiválasztott intézmény a Kerületi Szolgáltató Szervezet (KSZ) és a Gamesz volt.)

Intézményenként dokumentum vizsgálatot végeztünk az alapító okirat, az SZMSZ, és a belső szabályzatok vonatkozásában. Interjút folytattunk a feladatellátásra vonatkozóan a településfejlesztési irányokról, ezen a területen is törekedtünk a jó gyakorlatok követésére, amely alkalmazható valamennyi intézmény esetében.

A tevékenység keretében megvizsgáltuk a kiválasztott intézményeknél alkalmazott pénzügyi gazdálkodási rendszert, áttekintettük a költségvetés tervezési metodikáját. A meglévő együttműködési szerződések áttekintése után, a hatékonyabb működés, a rendelkezésre álló források hatékonyabb felhasználásának elemzése következett. A források hosszútávú biztosíthatóságát és összehangolásukat a feladatokkal és a lehetséges hatékonyságnövelő intézkedéseket a források gazdaságosabb felhasználását vettük sorra.

Fentiek alapján javaslatot tettünk a megfelelő feladatellátási modellre. A feladatellátás nem terjedt ki az egyes intézményi szakmai feladatellátással összefüggő feladatmutatók olyan kialakítására, amely a nullbázisú tervezést valósítják meg.

**A tanulmány eredményei, indikátorok:**

A hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány, pénzellátási, illetve feladatellátási és finanszírozási modell (1 db),

A hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány (tanulmányrész: 4/2. rész)

2 db a megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat.

**3.1.5. 9. számú fejlesztési részterület**

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

A tevékenység keretében a pályázati kiírásnak megfelelően, 2 különböző alkalommal 1.500 fős felnőtt korú lakosság megkérdezésével történt meg a felmérés. A két lekérdezés közt eltelt idő meghaladta a minimálisan elvárt 6 hónapot.

Az adatgyűjtés standard cca. 20 kérdésből és a demográfiai metaadatok bekéréséből állt, módszere: személyes kérdőíves interjú.

A tevékenység végrehajtása a következő lépésekből állt össze:

* kérdőívek elkészítése, véleményezése, jóváhagyása
* véglegezett kérdőívek és megbízólevelek kiközvetítése a kérdezőbiztosoknak
* kérdőívek szabályszerű feltöltése, kitöltött kérdőívek leadása
* kérdőívek félautomatizált beolvasása, adatbázisépítés
* adatbázis eredményeire támaszkodva, kiértékelő tanulmány készítése

**A projekt eredményei, indikátor:**

2x1 különböző alkalommal felvett lakossági lekérdezés (2x1500 db kitöltött kérdőív), valamint 2x1 átfogó elemzés a lakossági felmérés eredményeinek kiértékelésére

### **3.1.6. 10. számú fejlesztési részterület**

**Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása, amelyek eredményeként a folyamatok erőforrásigénye csökken.**

A tanulmány fő célja olyan **megoldások, módszerek, eszközök** megfogalmazása és az önkormányzat rendelkezésére bocsátása volt, amelyek alkalmazása révén az optimalizálásra kiválasztott folyamatok végrehajtásának hatékonysága növekedik, ezzel az adott intézmény és az önkormányzat működése javul.

A tevékenység keretében áttekintettük a kiválasztott eredeti folyamatok lépéseit, elemeit, a folyamatokban meglévő esetleges hibákat, redundanciákat, a folyamatokban meglévő nem vagy részben értékteremtő lépéseket, felmértük a folyamatok átfutási idejét, majd javaslatot tettünk az átalakítás, a hatékonyabb működés megvalósítási lehetőségére.

**A végrehajtás során alkalmazott módszertan:**

A tanulmány készítésének szakmai alapjául a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumnak a Magyary Program keretében kiadott módszertani útmutatója szolgált.

A tanulmány segítséget nyújt az önkormányzatnak ahhoz, hogy a **kiválasztott funkcionális folyamataik végzésének hatékonyságát, szabályosságát növeljék, valamint folyamatosan fejlesszék**. Javaslatokat fogalmaztunk meg arra vonatkozóan, hogy milyen módszereket, eszközöket érdemes alkalmazni a kiválasztott folyamatok egyszerűsítése, önkormányzati, vagy intézményi szintű egységesítése érdekében.

A projekttevékenység keretében az alábbi folyamatok részletes felülvizsgálata történt meg:

* Kerületgazda Szolgáltató Szervezet és a GAMESZ közötti, a megvalósítás során konszenzusos alapon (just in time) kiválasztott 2 folyamatnak (2 db pénzügyi-gazdálkodási fókuszú folyamat) átvilágítása és átalakítása,
* Önkormányzat költségvetés készítésének folyamata (1db)
* adófelülvizsgálat (kimenő iktatás folyamata - 2db, változatelemzéssel)

**Eredménytermékek:**

* a folyamatok fejlesztésének lehetőségeit bemutató koncepció, tanulmány (1 db),
* megváltoztatott folyamatleírások (4 db tanulmány és folyamatleírás),
* megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat (2 db),
* jegyzői utasítás a hatálybalépésre.

**A fejlesztési elemhez tartozó indikátor:**

2 db a megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat.

### **3.1.7. 12. számú fejlesztési részterület**

A dokumentumelemzés, valamint az interjúk eredményeit a szakértők a legfontosabb megállapításokat tartalmazó írásos anyag formájában foglalják össze, valamint röviden javaslatokat tesznek a munkaszervezés jobb, hatékonyabb lebonyolítása érdekében. A szakértők a Polgármesteri Hivatalban a munkaköri leírások 50%-át vizsgálták és 15%-ára tettek átalakítási javaslatokat, amely javaslatok munkakörökön való átvezetését Projektgazda hajtotta végre. A munkaszervezési folyamatok fejlesztésére vonatkozó javaslatokat a Projekt Szervezet belső, menedzsment tagjai és a szakértők konszenzusteremtéssel állapították meg. A javaslatok kialakításánál figyelembe vették a korszerű *(többségében a magas hozzáadott értéket teremtő, forprofit vállalati /magán/ szféra szektorából emelt)* megoldások bevezetési lehetőségét, így pl. a folyamatok egyes részeinek informatizálását, folyamattervezést, időnormázást továbbá az alábbi hatékonyságnövelő elemeket: eredményesség, gazdaságosság, hatásosság, biztonság, felügyelhetőség, fejlődés.

A Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és koncepció, mint a fejlesztési részterület végső eredményének összeállítását az alábbi alapvetések vizsgálata mentén végeztük:

* A kötelező és önként vállalt feladatokat szabályozták-e?
* A feladatok erőforrás szükségletét hogyan tervezték meg?
* A feladatok ellátására a humán erőforrás megfelelő nagyságú és szerkezetű-e?
* Az állománytábla tartalmaz-e redundanciákat?
* A megfelelő minőségű humán erőforrás folyamatos biztosításához milyen lépéseket tesznek?
* Hogyan történik a kiválasztás?
* Készült-e képzési terv?
* Alkalmazzák-e a teljesítményértékelést?
* Alkalmaznak-e illetményeltérítést?

**Eredmény termék:**

* Szervezeti kapacitáskihasználtság elemzés és koncepció (1 db).
* Felülvizsgált munkaköri leírások (legalább a Polgármesteri Hivatali munkaköri leírások 50%-ának vizsgálata).
* Átalakított, aktualizált munkaköri leírások (legalább a Polgármesteri Hivatali munkaköri leírások 15%-ának aktualizálása)

**A fejlesztési elemhez tartozó indikátor:**

A Polgármesteri Hivatal munkaköri leírásainak 15%-a munkakörelemzés útján átalakításra került

**3.1.8. 13. számú fejlesztési részterület**

**Záró monitoring jelentés (Jelentés)**

3.2. A projekt indikátorainak megvalósulása

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikátor neve** | **Mértékegység (fő,db,stb.)** | **Az indikátor száma** | **Az indikátorok megvalósításának tevékenységei, beazonosításuk** |
| Korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány | db |  | Összefoglaló tanulmány, amely bemutatja a korábbi projekt eredményeit és ezek megvalósulását, elemzi a sikeresség vagy a sikertelenség esetleges okait. |
| A megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat | db | 5 | Módosított/kiegészített/aktualizált szabályzatok köre:   * Gamesz és az intézmények közötti Együttműködési Megállapodás módosítása * Gamesz Kötelezettségvállalási Szabályzatának módosítása * Budapest Főváros XVI. Kerületi Önkormányzat Kötelezettségvállalási Szabályzatának módosítása * Költségvetés tervezési útmutató kiegészítése * Gamesz SZMSZ-ének módosítása |
| Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány | db | 2 | 2. számú fejlesztési részterület tanulmány  4. számú fejlesztési részterület tanulmány |
| Intézményirányítási modell | db | 1 | 2. számú fejlesztési részterület tanulmánya |
| Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány | db | 6 | 3. számú fejlesztési részterület tanulmánya  10. számú fejlesztési részterülethez kapcsolódó 4 db folyamathatékonyságot növelő dokumentum  12. számú részterület tanulmánya |
| Lakossági igényfelmérés (csak a 20.000 feletti lakosságszámú települések esetében kötelező) | db | 2 | 2x1, eltérő időpontban felvett lekérdezés (a két lekérdezés közt 6 hónap telt el), valamint a hozzá kapcsolódó kiértékelések |
| Adatszolgáltatási kötelezettség alá eső indikátor | | | |
| *Munkakörelemzés útján átalakított munkakörök száma* | *db* | *14* | *Hivatali munkaköri leírások 50%-ának felülvizsgálata, 15%-ának módosítása* |

1. táblázat: A projekt indikátorainak megvalósulása

Fenti táblázatban a megvalósult indikátorokat foglaltuk össze. A megvalósult indikátorok számossága a kötelező (szankció alá vont, elvárt célértékkel bíró) indikátorok számát (4. számú táblázat) meghaladják, így megállapítható, hogy a projekt kötelezően elvárt indikátorai teljesültek.

Kivételt képező indikátorszám *(adatszolgáltatás alá eső, nem szankcionálandó indikátor)*: „Munkakörelemzés útján átalakított munkakörök száma”

Kivétel oka: az indikátor a Pályázati felhívás alapján (Részletes felhívás és útmutató) előzetesen becsülten (nem elvárt célértékkel) került megadásra a pályázati adatlapon, majd a Támogatási Szerződés 4. sz. mellékletében. Mivel az eredetileg %-osan kifejezett célértékhez vett vetítési alap (alapsokaság) a megvalósítás során szakértői javaslatra csökkent (vetítési alap: kizárólag Polgármesteri Hivatali létszám), így ezzel párhuzamosan a *„darabszám”* mennyiségi egységgel kifejezett érték is csökkent (Eredetileg tervezett darabszám: 20 db, Megvalósult átalakítás darabszáma: 14 db)

Megállapítható, hogy a „csupán” adatszolgáltatási kötelezettség alá eső indikátor részben történő teljesülése a projektet nem veszélyezteti, szankciót nem von maga után.

# Intézkedésben vállalt rövidtávú javaslatok megvalósítása

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk azokat a **rövidtávú** javaslatokat, amelyek megvalósítását az önkormányzat az Intézkedésben vállalta. A táblázat a javaslatok megvalósulásának eredményét is tartalmazza.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sorszám** | **Fejlesztési részterület száma a pályázati kiírás szerint** | **Beavatkozást igénylő terület** | **Beavatkozás leírása** | **Eredmény/indikátor** |
|  | 2. részterület | Szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata | Intézményi étkeztetési feladatok költségigényének felülvizsgálata, a korábbi szerződések áttekintése a közbeszerzés szükségessége tekintetében | 317-320/2014. (XII.10.) számú Képviselő-testületi határozatok az étkeztetési rendszer fejlesztésére |
|  | 3. részterület | Hatékonyság-növelés | Horizontális folyamatok támogatása | 2015 évi költségvetésben a horizontális folyamatok támogatására megnövelt fedezet biztosítása |
|  | 1. részterület 3. részterület | Költségvetési egyensúly megteremtése | Likviditás kezelés támogatása | Költségvetés tervezési utasításban segédtábla kiadása, a költségvetés tervezési szabályzat kiegészítése a javasolt táblázattal |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell | Költségvetés tervezés támogatása | Költségvetés tervezési útmutató kiegészítése – segédtábla alkalmazása az előirányzatok összehasonlítására (2014. december 15-én kiküldve az intézmények részére. Az egyeztetéshez jelenléti ív készült.) |
|  | 1. részterület 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell | Pénzügyi vonatkozású képviselő-testületi előterjesztések beemelése a kötelezettségvállalást megelőző eljárás rendjébe | 4/2014. Számú Polgármesteri Utasítás az önkormányzat Kötelezettségvállalási Szabályzatának módosítására |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell | Számlavezető hitelintézet versenyeztetése jobb kondíciók elérése érdekben | Ajánlatok bekérése megtörtént, a jelenlegi számlavezető jobb kondíciókat ajánlott, szerződésmódosítás folyamatban. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata – kötelezettségvállalás | Gamesz Kötelezettségvállalási Szabályzatának módosítása | A Gamesz Kötelezettségvállalási Szabályzatának aktualizálása a hatályos jogszabályoknak és a tanulmányban foglalt javaslatoknak megfelelően.  (2015. január 1-vel új szabályzat kerül kiadásra) |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata – kötelezettségvállalás | Gamesz és az intézmények közötti Együttműködési Megállapodás módosítása az új Kötelezettségvállalási Szabályzatnak megfelelően | Az Együttműködési Megállapodás módosítása a tanulmány készítése alatt megkezdődött. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata – kötelezettségvállalás | Felhatalmazás a polgármester részére a Gamesz és az intézmények közötti Megállapodás jóváhagyására | A felhatalmazás a polgármester részére a 2014. évi költségvetési rendelet 2. módosításával megtörtént (22/2014. (XI.24.) önk. rendelet 3. §) |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata – kötelezettségvállalás | Egységes kötelezettségvállalás analitika kialakítása az önkormányzat és az intézmények tekintetében | A kötelezettségvállalás analitika Saldo és Homes programokban történő egységes vezetése – az önkormányzat pénzügyi vezetőjének intézkedése alapján - 2015. január 1-től történik. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata – kifizetések folyamata | Utalványozási jogkör átadása a Gamesz igazgatója részére az intézmények tekintetében | Gamesz Kötelezettségvállalás Szabályzatának módosításában szerepel. Hatályos 2015. január 1-től. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – Adó Ügyosztály ügyiratkezelése, irattározás | Adó ügyosztály iratanyagának felkészítése a központi irattárba történő elhelyezéshez | Az elévülési időszakon túli iratok selejtezésre kerültek.  Az egyéb iratok irattárba helyezése, illetve selejtezésre való előkészítése a selejtezésre rendelkezésre álló anyagi források függvényében folyamatosan történik. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – Adó Ügyosztály adóalanyok feltérképezése | Meg kell vizsgálni, hogy a tanulmányban is felsorolt és rendelkezésre álló adóalany felkutatási lehetőségeket mennyire használják a kollégák, egyidejűleg egy szabályozott ösztönző rendszer kialakítása szükséges a kollégák motiválása érdekében. | Az Adó Ügyosztály a rendelkezésére álló adóalany felkutatási lehetőségeket kihasználja.  A tanulmány eredményeképpen a projekt megvalósítását követően rendelettervezet készül az ösztönző rendszerről „Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének  ………. (….) önkormányzati rendelete az adóhatósági feladatokat ellátó köztisztviselők anyagi érdekeltségi rendszeréről” előzetes munkacímmel. A tervezetet kialakítása folyamatban van. Várható kiadása 2015. május 30-ig megtörténik. |
|  | 11. részterület | Közös Értékelési Keretrendszer alkalmazása | Az önkormányzati honlap frissítése, naprakésszé tétele | www.budapest16.hu |

2. táblázat: Intézkedésben vállalt rövid távú javaslatok és megvalósulásuk

# Intézkedésben vállalt közép- és hosszútávú javaslatok bemutatása

A közép- és hosszútávú, Intézkedésben vállalt javaslataink megvalósulására a projekt zárásáig nem kerülhetett sor, tekintettel arra, hogy az önkormányzat azokra a feladatokra 1 és 10 év közötti időtartamot határozott meg. A következő táblázatban összefoglaltuk azokat a javaslatokat, amelyek megvalósítását a Projektgazda Intézkedésben – közép- és hosszútávon vállalta:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sor-szám** | **Részterület száma** | **Beavatkozást igénylő terület** | **Intézkedésben vállalt megvalósítási határidő** | **Beavatkozás** |
|  | 2. részterület | Új intézményirányítási és feladatellátási modell | 5 éven belül | Kerületgazda intézmény szolgáltatás-profiljának bővítése, az adott évi költségvetésben a feladatbővülés költségei fedezetének biztosítása |
|  | 2. részterület | Új intézményirányítási és feladatellátási modell, szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata | 5 éven belül | Egyes beszerzések (pl. telekommunikáció) központosítása |
|  | 3. részterület | Költségvetési egyensúly biztosítása, költségcsökkentés, hatékonyság növelés | 5 éven belül | A gazdálkodás központi kontrolljának és teljeskörű intézményi kiterjesztésének megvalósítása – a megvalósítás lehetőségeinek vizsgálata |
|  | 3. részterület | Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés | 5 éven belül | Elektronikus dokumentum- és iratkezelés bővítése, az alkalmazási területek meghatározása (pl. integrált iratkezelés, elektronikus kötelezettségvállalás, utalványozás) |
|  | 3. részterület | Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés | 5 éven belül | Vezetői információs rendszer (VIR) bővítése az önkormányzati döntéshozók döntéseinek támogatására |
|  | 3. részterület | Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés | 10 éven belül | Önkormányzati ASP rendszerhez való csatlakozás lehetőségeinek vizsgálata |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell, hatékonyságnövelés | 1 éven belül | A Gamesz és a Kerületgazda alapító okiratának és Szmsz-ének módosítása: a feladatok átrendezése, átfedések megszüntetése |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell, hatékonyságnövelés, költségcsökkentés | 5 éven belül | Az intézményi bérgazdálkodás Gamesz általi ellenőrzésének szigorítása. Javaslat előkészítése a bérgazdálkodás operatív feladatai ellenőrzésének kialakítására, a felvételi eljárás engedélyezésére kidolgozott minta alkalmazása |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell, hatékonyságnövelés, költségcsökkentés | 5 éven belül | A Gamesz gazdasági szervezetének megerősítése, többlet létszám és bér-előirányzat biztosítása az intézmény költségvetésében a feladatok hatékonyabb ellátására (2015. évi költségvetésben +1 fő tervezése folyamatba ) |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell, hatékonyságnövelés, költségcsökkentés | 1 éven belül | A Gamesz szervezeti felépítésének módosítása, szmsz-ben történő átvezetése, erről képviselő-testületi döntés előkészítése |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell, hatékonyságnövelés, költségcsökkentés | 5 éven belül | A Gamesz és a Kerületgazda intézmények szervezeti átalakításának vizsgálata a tanulmányban foglalt megállapítások alapján, a szervezet-átalakításról szóló döntés előkészítése, végrehajtása. |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell, hatékonyságnövelés, költségcsökkentés | 5 éven belül | A Kerületgazda szolgáltatás-profiljának bővítése piacképes szolgáltatásokkal, a szolgáltató jelleg erősítése |
|  | 4. részterület | Új feladatellátási és finanszírozási modell, hatékonyságnövelés, költségcsökkentés | 10 éven belül | Null bázisú költségvetés-tervezés kidolgozása a dologi kiadások teljes körére. Javaslattétel és módszertan kidolgozása, megvalósítása. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés - költségvetés tervezés, előirányzat-felhasználás | 5 éven belül | Egységes előirányzat-nyilvántartási rendszer kialakítása az önkormányzat és az intézmények tekintetében, a nyilvántartó rendszer támogassa a költségvetés tervezés, beszámolás és módosítás feladatait. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés - költségvetés tervezés, előirányzat-felhasználás | 5 éven belül | Vezetői információs rendszer bővítése a költségvetés készítés feladatainak támogatására, az önkormányzati hivatal Költségvetési Irodája tárgyi kapacitásának megerősítése. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés - kötelezettségvállalás | 10 éven belül | Elektronikus dokumentumkezelés fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata a kötelezettségvállalás folyamatának támogatására |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – kifizetések teljesítésének folyamata | 10 éven belül | A kifizetések teljesítése folyamat informatikai támogatásának növelése. A meglévő iratkezelő rendszer vizsgálata a kifizetések teljesítése folyamata támogatási lehetőségeire tekintettel, a moduláris bővítés kialakítása, bevezetése, alkalmazása. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – Adó Ügyosztály követeléskezelés | 1 éven belül | „A” változat szerint:  Monitoring és követeléskezelő rendszer felállítása, melynek feladata az Adó Ügyosztály bevételeinek és kiadásainak naprakész követése.  „B” változat szerint:  Az önkormányzati végrehajtási feladatokra és az adók módjára behajtandó köztartozások végrehajtási feladataira külön önálló bírósági végrehajtó alkalmazása. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – Adó Ügyosztály követeléskezelés | 1 éven belül | 18. ponthoz kapcsolódóan, párhuzamosan futatott feladat:  Javasolt a módosító indítvány elkészítése annak érdekében, hogy az adók módjára behajtandó köztartozások ügyintézését ne az önkormányzat végezze. Javaslati előterjesztés törvénymódosításra.  A törvénymódosító eredménytelensége esetén, illetve annak esetleges elfogadásáig az átmeneti időszakra javasolt Annak a lehetőségnek vizsgálata, hogy hogyan lehetne az adók módjára behajtandó köztartozások ügyintézését erre a feladatra dedikált ügyintézőkre osztani. |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – Adó Ügyosztály ügyiratkezelése | 1 éven belül | „A” változat szerint:  önálló ügyosztályi iratkezelő  „B” változat szerint:  a Központi Iktatóban csak az Adó Ügyosztály iratkezelésével megbízott iratkezelő alkalmazása |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – Adó Ügyosztály ügyiratkezelése, irattárazás | 2015. évi költségvetés beterjesztéséig | Központi irattár bővítés (Adó Ügyosztály iratanyagának befogadására való alkalmassá tétel) költségoldalának, továbbá műszaki elvárásainak feltérképezése |
|  | 10. részterület | Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, hatékonyságnövelés – Adó Ügyosztály ügyiratkezelése, irattárazás | 10 év | Az adóalanyok számának növelése a kerületi rendezési terv felülvizsgálatával, új ipari övezetek kialakításának vizsgálatával |
|  | 11. részterület | Közös Értékelési Keretrendszer alkalmazása | 1 év | Az önkormányzati honlap korszerűsítése, WEB 2.0 felületen |
|  | 11. részterület | Közös Értékelési Keretrendszer alkalmazása | 1 év | Személyre szóló életpálya, képzések tervek elkészítése |
|  | 11. részterület | Közös Értékelési Keretrendszer alkalmazása | 3-5 év | Belső kommunikáció javítása, közös belső tudástár létrehozása, belső képzések előirányzása elsődleges a használatban lévő irodai-, és szakalkalmazások felhasználói ismeretének bővítésére, kommunikációra, konfliktuskezelésre, mediációra. Ezzel párhuzamosan a belső képzési portfólióból megoldhatatlan képzések igénybevételének előirányzása. |

3. táblázat: Intézkedésben vállalt közép- és hosszútávú feladatok összefoglalása

# Ajánlás – a projekt zárását követő időszakra vonatkozó előremutatás

* 1. A projekt végrehajtására ható körülmények

A projekt végrehajtására 2014. évben jelentős hatással volt:

* 2014. évi választások,
* az államháztartási és számviteli szabályozás jelentős megváltozása.

A Projekt végrehajtására 2014. évben három választás – európai uniós, országgyűlési és önkormányzati – időszakában került sor.

Az önkormányzatoknak a választások időszaka mind szakmailag, mind politikailag különösen nagy megterhelést jelentett, mivel az önkormányzati hivataloknak a választások lebonyolításában meghatározó szerepük van.

A választások lebonyolítását jellemzően az önkormányzat hivatali apparátusa végzi, így ez a munka az apparátus napi munkavégzése mellett nagy megterhelést jelent. A választások kimenetele bizonytalanságot okozott mind az apparátus, mind a döntéshozók tekintetében, hiszen bizonyos döntések meghozatala nagyban függött attól, hogy a döntéshozók, azaz a Projekt Szponzor és Projekt Irányítás, valamint Szakmai Projektvezetés személyei, továbbá a projekt tervezési során kialakított projektcélok, szándékok a projekt végrehajtásának utolsó időszakában is változatlanok maradnak –e.

A projekt végrehajtása során a szakértőknek tekintettel kellett lenni az apparátus különös mértékű leterheltségére, a döntéshozók személyében esetlegesen bekövetkező változásokra, és arra, hogy a jogszabályi környezet is folyamatosan, jelentősen átalakult.

A fenti problémák ellenére végeredményben a projekt eredményesen zárult. Az önkormányzat javaslataink túlnyomó többségét befogadta, arra intézkedést is tett. A javaslatok kivétel nélkül az önkormányzati munka hatékonyságának és eredményességének javítását szolgálják.

* 1. Előremutatás

A tanulmányokban az Intézkedésben szereplő feladatoknál bővebb javaslatokat fogalmaztunk meg. Az Intézkedésbe nem került javaslataink áttekintését, ismételt átgondolását javasoljuk az elkövetkező – kiegyensúlyozottabb – működési környezetben.

Az önkormányzati gazdálkodás kiegyensúlyozottságának, a hatékonyságnak a növelése érdekében – a tanulmányokban megfogalmazottak mentén – **javasoljuk fenntartani**

* a gazdasági társasági formában ellátott feladatok szűk körét (Kerületgazda feladatellátását továbbra is intézményi formában javasoljuk ellátni),
* az intézmények gazdálkodási formáját (gazdasági szervezettel a Polgármesteri Hivatal, a Gamesz és az Egészségügyi Szolgálat rendelkezik).

**Javasoljuk átgondolni** a későbbiekben

* az önkormányzat és a Hivatal Kötelezettségvállalási Szabályzatának egységesítését, közös szabályzatban való kiadását,
* a Gamesz gazdasági szervezetének megerősítését,
* a Kerületgazda adminisztratív tevékenységeinek a Gamesszel közös telephelyen való ellátását,
* az intézményi étkezési feladatoknak a Gameszhez telepítését,
* az önkormányzati ASP-hez történő csatlakozás lehetőségeinek vizsgálatát az Intézkedésben szereplőnél rövidebb határidővel,
* az önkormányzati gazdálkodási feladatoknak egy közös szerveren való kezelését az önkormányzati hivatalban
* a Lakossági elégedettség és igényfelmérések (*Átfogó elemzés, Lakossági felmérés eredményeinek kiértékelése, Budapest Főváros XVI. Kerület Önkormányzata részére*) Összefoglaló megállapításainak feldolgozását, majd ezek alapján a lakossági elégedettség növelésére akcióterv kidolgozását

# Mellékletek

* 1. A projekt (kötelező) elvárt indikátorai

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Indikátor neve*** | ***Mértékegység (fő,db,stb.)*** | ***Kiindulási érték*** |  | |
| ***Megvalósítási időszak változásainak értéke*** | |
|  |  |
|  |  | ***2013*** | ***2013*** | ***2014*** |
| Korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány | db | 0 | 0 | 1 |
| A megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzat | db | 0 | 0 | 3 |
| Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány | db | 0 | 0 | 1 |
| Intézményirányítási modell | db | 0 | 0 | 1 |
| Hatékonyságnövelés lehetőségeit bemutató tanulmány | db | 0 | 0 | 4 |
| Lakossági igényfelmérés (csak a 20.000 feletti lakosságszámú települések esetében kötelező) | db | 0 | 0 | 2 |
| *Adatszolgáltatási kötelezettség alá eső indikátor* | | | | |
| *Munkakörelemzés útján átalakított munkakörök száma* | *db* | *0* | *0* | *20* |

4. táblázat: A projekt kötelező indikátorai

* 1. Az Intézkedésben vállalt rövid távú javaslatok megvalósítását alátámasztó legfontosabb dokumentumok

1. Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Polgármesterének és Jegyzőjének 5/2014. számú Együttes Utasítása az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0036 azonosító számú pályázat megvalósításával összefüggő feladatok elvégzésére, a tanulmányban foglalt javaslatok hasznosítására,
2. 2015. évi költségvetés tervezési utasítás és a tervezést megalapozó táblázatok,
3. Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Képviselő-testületének 2/2014. (II.17.) számú önkormányzati rendelete az Önkormányzat 2014. évi költségvetésének 2. módosításáról egységes szerkezetben, amely tartalmazza a 2015. évi átmeneti gazdálkodásról szóló rendelkezéseket,
4. 4/2014. számú Polgármesteri Utasítás az Önkormányzat Kötelezettségvállalási, Pénzügyi Ellenjegyzési, Érvényesítési, valamint Utalványozási Rendjének Szabályzatáról,
5. 8/2014. számú Jegyzői Utasítás a Polgármesteri Hivatal Kötelezettségvállalási, Pénzügyi Ellenjegyzési, Érvényesítési, valamint Utalványozási Rendjének Szabályzatáról,
6. Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat Polgármesterének előterjesztése a Képviselő-testület részére a közétkeztetés javítására szolgáló intézkedések megtételére, a döntésről szóló határozatok,
7. Ajánlatkérés és elvárások a számlavezető pénzintézet felé a gazdaságosabb számlavezetés érdekében,
8. A Polgármesteri Hivatal Beszerzési Irodavezetőjének javaslata az önkormányzat 2015. évi költségvetésében a horizontális folyamatok támogatását szolgáló eszközök beszerzésére vonatkozóan.