
Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál

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

Árop-3.A.2-2013-2013-0032

2014. május

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
1. Előzmények	4
2. A projekt célkitűzései	5
2.1 Jogszabályi környezet változása a jegyző feladat- és hatáskörében	5
2.2. Jogszabályi környezet változása az önkormányzat feladat-és hatáskörét illetően	5
3. Módszertan bemutatása	6
4. ÁROP I. pályázatban vállalt feladatok elemzése	7
4.1 Rendeletalkotási folyamat felülvizsgálata (Készítette: <i>Nemessné dr. Bérczi Szilvia</i>)	7
5.1.1. Az ÁROP 3.A.1. Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése projektben vállalt intézkedések felülvizsgálata	7
4.1.2. Javaslatok a rendeletalkotási folyamat optimalizálásához	12
4.2 Humánpolitikai intézkedések gyakorlatának és hatályosulásának vizsgálata (Készítette: <i>dr. Anga Anikó</i>)	13
4.2.1. Az előző ÁROP átfogó célja	13
4.2.2. Eredmények	13
4.2.2.1. Javaslatok az előző ÁROP projekten belül	13
4.2.2.2. Intézkedések	15
4.2.3. Összegzés	17
4.3 Projekt előkészítéssel, projektszervezéssel és projektmenedzsmenttel kapcsolatos intézkedések (Készítette: <i>Alexa Csaba</i>)	19
4.3.1. Az előző és jelenlegi ÁROP céljai	19
4.3.2. Külső – belső viszonyok változása (Jogszabályi változások, belső szabályzatok)	19
4.3.3 Az ÁROP 3.A.1-ben elkészített dokumentumok elemzése	20
4.3.4 Megállapítások, javaslatok	22
4.3.5 Képzések	23
4.3.5.1 Stratégiai tervezés tréning	23
4.3.5.2 Projektmenedzsment	24
4.4 A panaszkezelési folyamat gyakorlati alkalmazásának felülvizsgálata (Készítette: <i>Balogh Péter</i>)	25

4.4.1. Jogi háttér.....	25
4.4.2 Panaszkezelés folyamata, problémái.....	25
4.4.3 Összefoglalás.....	28
4.5 Az iratkezelési szabályzatok és folyamatok felülvizsgálata (Készítette: <i>Fölker Elemér</i>)	29
Mellékletek.....	33
Interjú alanyok köre	33
Kérdőívek	34
Felhasznált dokumentumok.....	1

1. Előzmények

A „Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése” című projekt (azonosító: ÁROP-3.A.1/B – 2008 – 0019) deklarált általános célja a hivatali munka minőségének javítása és hatékonyságának fokozása volt. Ezen generális cél tudatában és a projekt elején összeállított átfogó helyzetértékelés megállapításaira és javaslataira támaszkodva a projekt céljával érintett fontosabb szakterületeken számos alátámasztó dokumentum született, amelyekre alapozva később meg is történt a szükséges normatív intézkedések kibocsátása.

Elkészült a Hivatal humánpolitikai stratégiája és a teljesítményértékelési koncepció a munkatársak személyes kompetenciáinak növelését szem előtt tartva. A csapatszellem és a projektszemlélet erősítése végett a projektmenedzsment sajátos ismeretanyaga került elterjesztésre a Hivatalban, figyelemmel a projektszervezés legfontosabb tudnivalóira is. Az ügyfél elégedettség növeléséhez kívánt hozzájárulni az Önkormányzat azzal, hogy a korábbi ÁROP projekt keretében bevezette a panaszkezelést támogató „eWork Panaszkezelő Rendszert”. A korábbi ÁROP projektben egy külön tanulmány foglalkozott a helyi rendeletalkotás felülvizsgálatával, és monitoring módszert dolgozott ki a rövidebb átfutási időt is megcélzó optimalizált folyamat végrehajtásának ellenőrzéséhez. Az ügyintézés idejének rövidebb átfutási ideje, a belső szervezeti egységek közötti együttműködés javítása és a Hivatal papírmentesítése volt a célja a digitális iratforgalom kidolgozásának és bevezetésének, amely közvetlenül járult így hozzá nemcsak a folyamatok digitalizálásához, hanem egyúttal az elektronikus közigazgatás kialakításához is.

Az előző ÁROP projektben a helyzetfelmérésen alapuló javaslatok belső normatív szabályzatok (polgármesteri és/vagy jegyzői intézkedések) keretében kaptak jogi formát a projekt megvalósítási időszak végén (2010. év). A szabályzatok későbbi hatályosulását azonban számos külső és belső körülmény is befolyásolta, így többek között az önkormányzat és a jegyző feladat- és hatáskörében bekövetkezett jogszabályi változások, vagy az a korántsem elhanyagolható emberi tényező, miszerint a kidolgozott és bevezetett intézkedéseket a hivatali munkatársak mennyire adaptálták a mindennapi hivatali munkavégzésük során.

A jelen dokumentum célja, hogy (1) egyfelől számba vegye és rendszerezze a korábbi ÁROP projekt keretében bevezetett intézkedések relevanciáját vesztett rendelkezéseit, (2) másfelől a hivatali munka minőségét javítani, hatékonyságát fokozni képes és életszerű, de a gyakorlatban nem hatályosuló rendelkezéseket beazonosítsa, (3) ezen rendelkezések alkalmazását befolyásoló, akadályozó és/vagy előmozdító objektív és szubjektív körülményeket pedig feltárja, s (4) végül a módosító javaslatokat megfogalmazza.

A feladatokra téma szerint illetékes hivatali munkatársak kerültek kijelölésre gyakorlati megfontolásokból, miszerint a hivatali köztisztviselők alkalmazzák a bevezetett intézkedéseket napi szinten.

2. A projekt célkitűzései

2.1 Jogszabályi környezet változása a jegyző feladat- és hatáskörében

Az ÁROP I. pályázat eredményeinek felülvizsgálata előtt mindenképpen érdemes kitérni arra, hogy jelentős, strukturális változás zajlott le a közigazgatásban 2013. január 1-vel, mely mélyrehatóan érintette mind az Önkormányzat, mind a Hivatal működését.

2013. január 1-jétől Magyarországon 30 év után újra alakult a járási rendszer. A járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény több mint 80 db törvényi szinten szabályozott államigazgatási feladatot határozott meg a járások számára. Az új feladatmegosztásnak köszönhetően az összes államigazgatási feladat 40 - 45 %-a került az államot képviselő járási hivatalhoz, amelyeknek a nagy részét 2012. december 31-ig a jegyző, mint a települési önkormányzat jegyzője, vagy kistérségi központ jegyzője, vagy körzetközponti jegyző látott el. A járási hivatalhoz kerültek a jegyzői feladatok közül az okmányirodai feladatok, jelentős számú gyámügyi- és gyermekvédelmi feladat, egyes szociális igazgatási ügyek, családtámogatási ügyek, köznevelési feladatok, egyes kommunális típusú ügyek, egyes állategészségügyi ügyek, a megyei kormányhivatal által 2012. április 15. napjától átvett szabálysértési feladatok, a helyi védelmi bizottságok vezetése, egyes vízügyi hatáskörök, továbbá egyes speciális építéshatósági ügyek.

A járási hivatalok kialakításával az egyes ügycsoportokhoz kapcsolódó, korábban a jegyző által gyakorolt hatáskörök vagy teljes egészében, vagy részben kerültek át a járási hivatalokhoz, mely, hatáskör megosztás alapján az ügyfeleknek problémát jelenthet, hogy adott ügyben kérelmüket, mely illetékes hatósághoz is kell benyújtaniuk. Ilyen példa lehet a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvényben meghatározott közgyógyellátás, vagy az építésügyben egyes építményfajták építési engedélyének kiadása, miután az építésüggyel összefüggő egyes kormányrendeletek módosításáról szóló 322/2012.(XI.16.) Korm. rendelet 34. §-a továbbá módosította az építésügyi és az építésfelügyeleti hatóságok kijelöléséről és működési feltételeiről szóló 343/2006. (XI.23.) Korm. rendelet 1. §-át. A módosítás értelmében 2013. január 1. napjától az elsőfokú építéshatósági feladatokat ellátó általános építéshatóságként az építmények, építési tevékenységek tekintetében a járásszékhely települési önkormányzat jegyzője jár el, míg az első fokú kiemelt építésügyi hatósági feladatokat a járási hivatal szakigazgatási szerveként működő járási építésügyi hivatal látja el.

A járási hivatalok kialakításának alapvető elve az volt, hogy a járás az államigazgatási, míg a jegyző az önkormányzati igazgatási hatásköröket gyakorolja, de az új hatáskör felosztás után is marad a jegyzőnél államigazgatási hatáskör és ügycsoport, mint az anyakönyvi feladatok ellátása, vagy a választási eljárásban a választási irodai feladatok vitele. A járási hivatalok kialakításával és a közigazgatást érintő kormányzati szakmai koncepciók alapján azonban vélelmezhető, hogy a jegyzői és járási hivatalok közti hatáskör megosztás még nem fejeződött be, és újabb változások várhatók, melyek érinthetik a hivatal működését és struktúráját egyaránt.

2.2. Jogszabályi környezet változása az önkormányzat feladat-és hatáskörét illetően

A jegyzői hatáskörök változása mellett további változást hozott, hogy a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban: Möt.) 2013. január 1. napjától hatályos 13. §-a alapján a helyi önkormányzatok feladatköre is jelentősen megváltozott. Az itt hivatkozott rendelkezés alapján látható, hogy a helyi

önkormányzatok településüzemeltetési közszolgáltatási feladatai erősödnek, valamint olyan új kötelező feladatokat határoz meg a helyi önkormányzat számára a jogalkotó, mint a területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása; a helyi közfoglalkoztatás, valamint a kistermelők, őstermelők számára - jogszabályban meghatározott termékeik - értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is, mely új kihívások elé állítják az Önkormányzatot.

A legjelentősebb változás a helyi önkormányzatok feladatai között azonban a közneveléshez kapcsolódik, mivel a helyi önkormányzatnak csak az óvodai nevelésről kell kötelezően gondoskodnia. Az alapfokú és középfokú oktatás a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Nkt.) 2. § -a alapján állami feladat lett, így az Önkormányzat által alapított köznevelési intézmények fenntartója az állam lett, míg az Nkt. 74. § alapján ezen köznevelési intézményeknek helyet adó, az önkormányzat tulajdonát képező épületek üzemeltetője változatlanul az Önkormányzat maradt.

A köznevelési intézmények működtetéséből fakadó feladatok, valamint a köznevelésben egymásra épülő képzési elemei alapján szoros kapcsolatot kell fenntartani a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (továbbiakban: KLIK) Budapesti XI. Tankerületével.

3. Módszertan bemutatása

A tevékenység megvalósítására hivatali belső teljesítés keretében került sor a feladatokra téma szerint illetékes hivatali munkatársak kerültek kijelölésre.

- | | |
|-----------------------------|---|
| Alexa Csaba | • a korábbi szervezetfejlesztési projekt keretében projekt előkészítéssel, projektszervezéssel és projektmenedzsmenttel kapcsolatosan kidolgozott és bevezetett intézkedések felülvizsgálatával kapcsolatos feladatok |
| Fölker Elemér | • a korábbi szervezetfejlesztési projekt keretében bevezetett iratkezelési szabályzatok felülvizsgálatával kapcsolatos feladatok |
| Balogh Péter | • a korábbi szervezetfejlesztési projekt keretében bevezetett panaszkezelési folyamat gyakorlati alkalmazásának felülvizsgálatával kapcsolatos feladatok |
| dr. Anga Anikó | • a korábbi szervezetfejlesztési projekt keretében kidolgozott és bevezetett humánpolitikai intézkedések gyakorlati alkalmazásának és hatályosulásának felülvizsgálatával kapcsolatos feladatok |
| Nemessné dr. Bérczi Szilvia | • a korábbi szervezetfejlesztési projekt keretében kidolgozott és bevezetett rendeletalkotási folyamat felülvizsgálatával kapcsolatos feladatok |
| Fehérvári Rozália | • szakmai asszisztensi feladatok ellátása |

A pályázati dokumentáció részét képező szakmai koncepcióban foglalt irányvonalak mentén az alábbi módszertani eszközök használatára került sor:

- Dokumentumelemzés;
- Interjú;

- Kérdőíves lekérdezés;
- Projekt tevékenység előrehaladását monitoringozó workshop.

A tanulmányban a szakmai koncepciót követve áttekintettük az *ÁROP 3.A.1 pályázat* keretében megvalósított fejlesztési intézkedések tartalmát, előfeltéveit és eredményeit és azok beépülését (vagy azok elmaradását) a Hivatal tevékenységébe, illetve felülvizsgáltuk hogyan illeszkednek a javaslatok az átalakult külső peremfeltételekhez. A **vizsgált dokumentumok** részletes jegyzékét a Felhasznált dokumentumok című fejezet tartalmazza.

A tevékenység megvalósítása során kétheti gyakorisággal **workshopokat** szerveztünk, ahol egyeztetünk a munkafolyamat ütemezéséről, konkrét lépéseiről, valamint az egyes feladatokkal kapcsolatos teendőkről. A jelenlévő külső szakértők pedig módszertani javaslatokat fogalmaztak meg, illetve visszajelzéseket adtak a készülő szakmai anyagokról. Az egyeztetéseket minden esetben jegyzőkönyvekkel dokumentáltuk.

A Hivatal, előző ÁROP-pályázat megvalósításában résztvevő kollegáinak visszajelzéseit is felhasználtuk a javaslatok megfogalmazása során. A megkérdezés részben **kérdőívek** (Stratégiai tervezés tréning; Projektmenedzsment tréning résztvevői, Projektmenedzsment), részben személyes **interjúk** során történt.

A személyes **interjúk** alkalmával jegyzőkönyveket készítettünk a panaszkezelési folyamat, valamint az iratkezelési folyamatok és szabályzatok felülvizsgálata során; a kapott válaszok alapján elemeztük a pályázat eredményeképpen bekövetkezett változásokat, értékeltük a jelenleg működő rendszert, valamint javaslatot tettünk a további irányvonalakra.

4. ÁROP I. pályázatban vállalt feladatok elemzése

4.1 Rendeletalkotási folyamat felülvizsgálata (Készítette: *Nemessné dr. Bérczi Szilvia*)

5.1.1. Az ÁROP 3.A.1. Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése projektben vállalt intézkedések felülvizsgálata

Az ÁROP-2007-3-A-1/B pályázat keretében lebonyolított szervezetfejlesztési projekt legfontosabb céljai az Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatala szervezeti-működési hatékonyságának javítása, eredményes és átlátható működés az állampolgárok, civil szervezetek, helyi vállalkozások minél szélesebb körű bevonásával. A megfogalmazott célok megvalósítása érdekében helyzetelemzési dokumentum készült a rendeletalkotási és rendelet felülvizsgálati folyamatokról.

A helyzetelemzés eredményeként az alábbi kilenc pontban azonosítottak problémás területeket és fogalmaztak meg javaslatokat a Hivatal részére:

1. A rendeletalkotás kezdeményezésének részletes szabályai hiányoznak, az önkormányzat SZMSZ-ének kiegészítése javasolt.
2. A döntéshozatal folyamatáról az önkormányzat honlapja az SZMSZ közreadásával tájékoztat, a jogszabály alkotási folyamat azonban közérthető módon nem ismerhető meg.

3. A rendeletek előkészítésének egyes részletszabályai hiányoznak. (szabályozási koncepciókészítés, új szabályozás esetén az általános és részletes indokolási kötelezettség előírása, a tervezetbe beépített, illetve elvetett vélemények, javaslatok bemutatási kötelezettségének előírása)
4. A helyi rendeletek megalkotása során előzetes hatásvizsgálatot csak néhány esetben és egyszerűsített formában végzett a Hivatal, többségében a pénzügyi hatások felmérésére, dokumentálására azonban nem került sor. Hatásvizsgálati lap nincs rendszeresítve a helyi rendeletek előkészítéséhez.
5. Nincsenek belső szabályok kialakítva a helyi rendeletek alkotása során az adminisztratív terhek előzetes elemzése, mérése érdekében.
6. A képviselők az ülésen írásban tehetnek módosító javaslatot. Annak ellenére azonban, hogy csak írásban történhet a módosító javaslat megtétele, az azonnali reagálási igény miatt a rendlettervezetek esetében ez növeli a jogszabálysértés kockázatát.
7. Az előterjesztésekben a hatálybaléptetés időpontjára vonatkozóan javaslatot vagy indokolást szükség esetén találtunk, azonban célszerű lenne a belső szabályozásban az előterjesztések tartalmi elemei közé felvenni.
8. Az SZMSZ nem tartalmaz rendelkezést az Önkormányzati rendeletek rendszeres felülvizsgálatára, célszerű lenne a kiegészítése.
9. Néhány esetben történt részleges utólagos hatásvizsgálat, szükség esetére érdemes lenne az utólagos hatásvizsgálat egységes egyszerűsített módszertanát kialakítani a hivatalban.

Jelen fejezet célja, annak bemutatása, hogy a fent megfogalmazott javaslatok hogyan épültek be a hivatali folyamatokba, milyen intézkedések történtek a feltárt hiányosságok megszüntetésére.

A korábbi ÁROP 2010-ben zajlott Újbudán, melyet követően jelentősen átalakult a jogszabályi környezet. 2011. április 25-én kihirdették az ország új Alaptörvényét és az abban kapott felhatalmazás alapján megszületett a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX sarkalatos törvény (továbbiakban Möt.v.). Az Alkotmánybíróság 2010. december 31-ei hatállyal megsemmisítette a jogalkotásról szóló 1987. évi XI. törvényt. 2011. január 1-jétől hatályba lépett az új jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény (Jat.).

Az önkormányzati rendeletalkotás folyamata új jogi alapokra épül, rendezve számos, a jogalkotási gyakorlatban korábban felmerült kérdést, többek között a felhatalmazás, a módosítás, hatályon kívül helyezés, a főváros és kerületei rendeletalkotása lényeges kérdéseit.

Az Möt.v., továbbá az adott önkormányzati feladat meghatározásáról szóló törvény határozza meg, hogy rendelkezései végrehajtására a fővárosi közgyűlés vagy a fővárosi kerületi képviselő-testület alkothat rendeletet.

Megszűnt az a rendelkezés, mely szerint „A közgyűlés feladatkörében, nem felhatalmazás alapján alkotott rendelete végrehajtása érdekében felhatalmazást adhat a kerületi képviselő-testületnek rendeletalkotásra. A kerületi képviselő-testület rendelete nem lehet ellentétes a közgyűlés rendeletével. A főpolgármester a fővárosi közgyűlés rendlettervezeteit tájékoztatásul megküldi a kerületi polgármestereknek. A kerületi polgármester a kerületi képviselő-testület rendlettervezeteit tájékoztatásul megküldi a főpolgármesternek.

A kerületi képviselő-testület rendeletét - amennyiben azt nem az önkormányzat hivatalos lapjában hirdették ki - a kihirdetés után meg kell küldeni tájékoztatásul a főpolgármesternek. A megküldésről a polgármester gondoskodik." A szabályozás változásának eredményeként nem küldjük meg rendeleteinket a főpolgármesternek.

A törvényi változások szükségessé tették a Képviselő-testület és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 40/2010. (XII.20.) ÖK rendelet hatályon kívül helyezését és egy **új SZMSZ megalkotását. Az 1/2013. (I.29.) ÖK rendelet 2013. február 1-jén lépett hatályba.**

1. A rendeletalkotás kezdeményezésének részletes szabályai hiányoznak, az önkormányzat SZMSZ-ének kiegészítése javasolt.

A kezdeményezők köre a hatályos SZMSZ-ben azonos módon van szabályozva, a korábbi SZMSZ-ben foglaltakkal. (SZMSZ 4.§ (1)) A szabályozás kiegészítését nem látta indokoltnak az Önkormányzat.

2. A döntéshozatal folyamatáról az önkormányzat honlapja az SZMSZ közreadásával tájékoztat a jogszabály alkotási folyamat azonban közérthető módon nem ismerhető meg.

A kezdeményezők köre egyértelműen, közérthető módon van szabályozva az SZMSZ-ben. Rendeletalkotásra, módosításra vonatkozó észrevételt, javaslatot számos fórumon (jegyzői, polgármesteri fogadóórák, közmeghallgatás, stb.) lehet tenni, de a jogalkotási folyamat egy „belső” folyamat. A fogadóórákra, illetve a közmeghallgatásra vonatkozó információk közérthető módon elérhetőek az Önkormányzat honlapján.

3. A rendeletek előkészítésének egyes részletszabályai hiányoznak. (szabályozási koncepciókészítés, új szabályozás esetén az általános és részletes indokolási kötelezettség előírása, a tervezetbe beépített, illetve elvetett vélemények, javaslatok bemutatási kötelezettségének előírása)

A rendeletek előkészítésének szabályait az SZMSZ és A képviselő-testületi előterjesztések tartalmi és formai követelményeiről, szakmai ellenőrzéséről és a képviselő-testületi határozatok végrehajtásáról szóló 6/2007. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés tartalmazza.

Az Önkormányzat továbbra sem rendelkezik szabályozási koncepcióval, de az előre ismert rendeletalkotási, módosítási igények a képviselő-testületi üléstervből megismerhetőek.

Az indokolási kötelezettséget a Jat. rendelkezéseivel összhangban az SZMSZ 21.§ (2) bekezdés bd) pontja tartalmazza.

Kötelező társadalmi egyeztetés önkormányzati rendeleteknél már nincs, így nincs a javaslatban megfogalmazott kötelezettségünk sem a beépített, illetve elvetett vélemények bemutatására.

A 6/2007. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés ugyan 2010-ben – a korábbi ÁROP során tett javaslatnak megfelelően - módosult (Isd. következő pont), de mára már elavult, nem tartalmazza a **2013. januárjában bevezetett Testületi Támogató Rendszerben (TTR)** készülő előterjesztésekre vonatkozó változásokat. Módosítása, vagy hatályon kívül helyezése és egy új - ma már - utasítás megalkotása lenne indokolt.

A képviselő-testületi és bizottsági ülések előkészítése 2010-ben még papír alapon történt, jelentős költséget róva a Polgármesteri Hivatalra. Megnehezítette továbbá az előterjesztések gyors és hatékony egyeztetését, a képviselő-testületi üléseken a sürgősségi előterjesztések, osztott anyagok kezelését.

A fenti problémák megoldására jött létre a TTR. Legfontosabb funkciói:

- a képviselő-testületi és bizottsági ülés előkészítése folyamatának támogatása,
- közös munka támogatása a kapcsolódó csatolmányokon és az előterjesztések szövegén,
- videokonferencia használata;

technikai követelményei:

- a rendszer használatához egy webböngésző szükséges, nem kell semmilyen egyéb alkalmazást telepíteni,
- a rendszer az alábbi linken érhető el: <http://ttr.ujbuda.hu/>
- a webböngészőhöz ajánlott a Google Chrome használata, de végső esetben Firefox is elfogadható, ezekből egyaránt az újabb verziók.

A 2013. január 24-i rendes képviselő-testületi ülésen került sor először a TTR alkalmazására. A kapcsolódó előterjesztések, sürgősségi és osztott anyagok is a TTR rendszerből voltak elérhetőek. CD-n a képviselők már nem kapták meg a testületi anyagot, viszont az előterjesztések a korábbi gyakorlatnak megfelelően az Újbuda honlapon is elérhetőek voltak, illetve a zárt ülési és sürgősségi előterjesztések e-mailen történő megküldésére is sor került, melyről az érintettek SMS értesítést kaptak. A testületi ülést laptopon követik a jelenlévők. A TTR bevezetését megelőzte a képviselők, bizottsági tagok és a Hivatal munkatársainak oktatása.

4. A helyi rendeletek megalkotása során előzetes hatásvizsgálatot csak néhány esetben és egyszerűsített formában végzett a Hivatal, többségében a pénzügyi hatások felmérésére, dokumentálására azonban nem került sor. Hatásvizsgálati lap nincs rendszeresítve a helyi rendeletek előkészítéséhez.

Az új Jat. az előzetes hatásvizsgálatot is kötelezően előírja, meghatározza, hogy milyen szempontokat kell vizsgálni a rendeletek előkészítése során. **A képviselő-testületi előterjesztések tartalmi és formai követelményeiről, szakmai ellenőrzéséről és a képviselő-testületi határozatok végrehajtásáról szóló 6/2007. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés módosításáról szóló 11/2010. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés kötelezővé teszi az intézkedés mellékletében foglalt egyszerűsített hatásvizsgálati lap alkalmazását.** 2010. év végéig a rendelet előkészítésében részt vevő kollégák oktatása is lezajlott a témában. Felül kellene azonban vizsgálni a 2010-ben bevezetett hatásvizsgálati lapot, mert ebben a formában nem mindig tudjuk alkalmazni. Tekintettel arra, hogy az előzetes hatásvizsgálat előírásának az indoka a minél megalapozottabb jogszabály előkészítés, az lenne az ideális, ha a rendeletalkotás során az érintett területek képviselőiből felállna egy munkacsoport és lenne elegendő idő a javaslatok kidolgozására, a várható hatások felmérésére. Az előkészítők gyakran az előterjesztésbe foglalt egy mondatot tesznek eleget a hatásvizsgálati kötelezettségnek:

„Az SZMSZ 21. § (2) bekezdés b) pontjának bd) alpontja szerint amennyiben az előterjesztés rendlettervezet tartalmaz, az előterjesztésben ismertetni kell a jogi szabályozás várható következményeit és költségkihatásait az előzetesen elvégzett, az előterjesztésben bemutatott hatásvizsgálat alapján. E kötelezettségre figyelemmel arról tájékoztatom a T. Képviselő-testületet, hogy e rendelet megalkotása a Képviselő-testületre és szerveire adminisztrációs terheket nem ró, a rendelet alkalmazása személyi, tárgyi és pénzügyi feltételek biztosítását nem igényli.”

Budapest Főváros Kormányhivatala - 2012. június 8-án érkezett levelében - „a helyes jogalkotási gyakorlat előmozdítása érdekében” felhívja figyelmünket az előzetes hatásvizsgálat „hangsúlyozottabb figyelembevételére” a rendeletalkotás során.

5. Nincsenek belső szabályok kialakítva a helyi rendeletek alkotása során az adminisztratív terhek előzetes elemzése, mérése érdekében.

Nem történt meg a szabályozás kialakítása. A rendelet előkészítés során gyakran a hatásvizsgálatra sem áll rendelkezésre elegendő idő, illetve humánerőforrás. Az előzetes hatásvizsgálat részévé kellene tenni.

6. A képviselők az ülésen írásban tehetnek módosító javaslatot. Annak ellenére azonban, hogy csak írásban történhet a módosító javaslat megtétele, az azonnali reagálási igény miatt a rendlettervezetek esetében ez növeli a jogszabálysértés kockázatát.

A hatályos SZMSZ (53.§ (1) bekezdés) orvosolta ezt a problémát. A rendlettervezettel kapcsolatos módosító javaslatokat az ülést megelőző munkanapon 12 óráig kell benyújtani.

7. Az előterjesztésekben a hatálybaléptetés időpontjára vonatkozóan javaslatot vagy indokolást szükség esetén találtunk, azonban célszerű lenne a belső szabályozásban az előterjesztések tartalmi elemei közé felvenni.

A képviselő-testületi előterjesztések tartalmi és formai követelményeiről, szóló 6/2007. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés (7. b7.) pont) tartalmazza az erre vonatkozó szabályozást a Jat. rendelkezéseivel összhangban.

8. Az SZMSZ nem tartalmaz rendelkezést az Önkormányzati rendeletek rendszeres felülvizsgálatára, célszerű lenne a kiegészítése.

Ilyen szabályozás most sincs, de az önkormányzatok működését érintő jelentős jogszabályváltozások, illetve a Jat.-ban megfogalmazott felülvizsgálati kötelezettség okán szükségessé vált 2012 januárjában egy munkacsoportot felállítása. **A munkacsoportban résztvevő kollégák feladata a hatályos helyi rendeletek, belső intézkedések, valamint a Hivatalban használt nyomtatványok technikai és hatékonysági szempontú felülvizsgálata és a hatályos jogszabályokkal, helyi rendeleteinkkel való összhang megteremtése volt.** Polgármesteri vezetői értekezletre tájékoztatás és testületi előterjesztés is készült a felülvizsgálat eredményeiről. A felülvizsgálat négy ütemben zajlott:

Elsőként a jogrendszerünket feleslegesen terhelő, joghatást már ki nem váltó rendeleteinket kellett hatályon kívül helyezni. A technikai dereguláció eredményeként elkészült egy rendlettervezet, melyet a Képviselő-testület a 2012. februári ülésén elfogadott, hatályon kívül helyezve 194, elsősorban módosító, az új Jat. értelmében normatív tartalommal már nem bíró rendeletet.

Második lépésként össze kellett vetni a hatályos rendeleteinket a hatályos jogszabályokkal, és a módosítás esedékességének ütemezése alapján minden hónapban a Képviselő-testület tárgyalta és elfogadta a rendeletmódosításokat.

Ezzel egy időben a belső intézkedéseink felülvizsgálata is zajlott. Fontos szempont volt a jogszabályoknak való megfelelés mellett a párhuzamos szabályozások megszüntetése, a mögöttes joganyag hatályvesztése miatt kiüresedett intézkedések kigyomlálása, a koherencia megteremtése a könnyebb kezelhetőség érdekében.

Összegezve a fentieket: 285 rendeletből 194 hatályon kívül helyezésre került, 57 rendelet módosítása nem volt szükséges, a 2012. júniusi testületi üléssel bezárólag 30

rendeletet tárgyalt a Képviselő-testület. A 96 darab belső intézkedésből csupán hozzávetőlegesen 20 esetben nem volt szükség módosításra.

9. Néhány esetben történt részleges utólagos hatásvizsgálat, szükség esetére érdemes lenne az utólagos hatásvizsgálat egységes egyszerűsített módszertanát kialakítani a hivatalban.

A Jat. az önkormányzati rendeletek esetében is előírja az utólagos hatásvizsgálatot, mint a jogrendszer folyamatos felülvizsgálatának egyik fontos eszközét. **SZMSZ-ünk jelenleg csak az előzetes hatásvizsgálatra vonatkozó rendelkezést tartalmaz.** Ki kell dolgozni az utólagos hatásvizsgálat helyi szintű szabályait, a Jat. előírásainak megfelelően.

4.1.2. Javaslatok a rendeletalkotási folyamat optimalizálásához

A felülvizsgálat megállapításai alapján az alábbi javaslatokat teszem:

1. Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatánál a rendeletek folyamatos felülvizsgálata követelményének az Újbudai Polgármesteri Hivatal eleget tesz, így az új SZMSZ összhangban áll a magasabb szintű jogszabályokkal. Indokolt lenne azonban a megváltozott jogi szabályozást következetesen végigvinni a polgármesteri, jegyzői intézkedések szintjéig. A képviselő-testületi előterjesztések tartalmi és formai követelményeiről, szakmai ellenőrzéséről és a képviselő-testületi határozatok végrehajtásáról szóló 6/2007. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés ugyan 2010-ben – a korábbi ÁROP során tett javaslatnak megfelelően – módosult (Isd. következő pont), de mára már elavult, nem tartalmazza a 2013 januárjában bevezetett Testületi Támogató Rendszerben (TTR) készülő előterjesztésekre vonatkozó változásokat. Módosítása, vagy hatályon kívül helyezése és egy új - ma már - utasítás megalkotása lenne indokolt.
2. A minőségi jogalkotás – Jat.-ban megfogalmazott – követelményeinek megfelelően, nagyobb hangsúlyt kell helyezni az előzetes hatásvizsgálatra. Az lenne az ideális, ha a rendeletalkotás során az érintett területek képviselőiből felállna egy munkacsoport és lenne elegendő idő a javaslatok kidolgozására, a várható hatások felmérésére. Célszerű lenne a 6/2007. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés mellékletében foglalt egyszerűsített hatásvizsgálati lap felülvizsgálata.
3. A rendeletek folyamatos felülvizsgálata követelményének az Újbudai Polgármesteri Hivatal eleget tesz, de indokolt lenne az SZMSZ-t kiegészíteni az erre vonatkozó szabályozással.
4. Ki kell dolgozni az utólagos hatásvizsgálat helyi szintű szabályait a Jat. előírásainak megfelelően.
5. Az önkormányzati rendeletek a Nemzeti Jogszabálytár honlapon bárki számára ingyenesen hozzáférhetőek. Újbuda Önkormányzatának rendeletei az Újbuda honlapon is naprakészen megtalálhatóak. Célszerű lenne azonban nyomtatott formában, például az Újbuda újságban megjelentetni a rendeleteket, hogy azok által is hozzáférhetővé váljanak, akik nem rendelkeznek internet kapcsolattal. Ez történhet „közlöny formában” az újság mellékletként, vagy figyelemfelhívó jelleggel közérthető formában összefoglalva a rendelet, vagy rendelet módosítás leglényegesebb tartalmi elemeit.

4.2 Humánpolitikai intézkedések gyakorlatának és hatályosulásának vizsgálata (Készítette: dr. Anga Anikó)

4.2.1. Az előző ÁROP átfogó célja

A Polgármesteri Hivatalban egy új szervezési-működési kultúra elterjesztése és fenntartása, amely eredményességi, stratégiai szemléletre, költséghatékonyságra, az átláthatóbb folyamatokra épül, ahol növekszik a Hivatal által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúsága, javulnak a partnerségi kapcsolatok, erősödik a jó gazda hozzáállás a felügyelt intézmények felé.

Közvetlen célok: az újbudai hivatal szervezetfejlesztésének célja a **hatékonyabban működő munkafolyamatok kialakítása**, a kapacitások **eredményesebb elosztása**, gyorsabb információáramlás, visszajelzésre épülő **teljesítményértékelés**, az ügyfélközpontúság, a felügyelt intézményekkel és partnerekkel való eredményesebb kommunikáció.

4.2.2. Eredmények

A Hivatal munkatársai közül 100 fő részesült képzésben (5 db képzés) és a főállású munkavállalók 80%-a volt érintett a 9 db szervezetfejlesztési intézkedésben.

Hatásindikátorok: az ügyfél-elégedettség, tisztviselői elégedettség, személyes kompetenciák növekedése, ügyintézési idő csökkenése, hivatali csapatszellem erősödése.

Teljes körű folyamatleírások: kijelölt szakrendszerek folyamatleírása, ügyfélszolgálat, kompetenciafejlesztés (belső képzési rend), munkafelvétel, teljesítményértékelés

A teljesítménymérésbe bevont munkakörök száma: 10 db volt.

Strat.anyagok, koncepciók, szabályzatok: egységes és szabványos munkaköri leírások (50%), mérésre épített teljesítményértékelési koncepció, éves képzési terv, felvételi eljárásrend, kompetenciafejlesztési szabályzat

A Hivatal folyamatainak felülvizsgálata és a fő folyamatrendszerek, az ügyfélszolgálati rendszer, a rendeletalkotási rendszer, a partnerségi és felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás rendszerének az átalakítása. (összesen 11 felülvizsgált és 10 átalakított eljárás)

Folyamatokat támogató szoftverelemek:

- TER2 tevékenységelemző rendszer
- belső fejlesztésű munkafolyamatokat támogató workflow szoftvereszköz

Humánpolitikai Csoportot érintően az alábbi javaslatok és termékek születtek a korábbi ÁROP pályázat keretén belül:

4.2.2.1. Javaslatok az előző ÁROP projekten belül

Kérdőív a dolgozói készségek összegyűjtésére (MUL készítéshez+kérdőív a projektmenedzsment tudás felmérés): azon adatok, amelyek felmérésére a nyomtatvány szolgál, már a köztisztviselői jogviszony létesítésekor rögzítésre kerülnek a WinTisztben, amelyből többféle variációkban lekérdezhető. Erre való tekintettel nem lett intézkedésbe foglalva.

Munkaköri leírás sablon: segítségével új munkaköri leírás készítése, meglévők felülvizsgálata végezhető. A Humánpolitikai Stratégia része lett.

SAMU-TER2 TR felhasználói kézikönyv: a program használatának leírása időjelentés készítéséhez: 10/2010 intézkedés tartalmazza.

Tevékenységelemzés, munkaköri leírás készítése és a teljesítménymérés támogatása SAMU-Ter2 szoftver segítségével: Módszertani leírás, mely alapján, a szervezetben egységes – elfogadott sablon szerinti – munkaköri leírások készülhetnek, amelyet a Humánpolitikai Csoport dolgozói folyamatosan karban tudnak tartani.

Teljesítményértékelési Koncepció: az akkor hatályos teljesítményértékelési rendszer bemutatását, valamint egy új teljesítményértékelési rendszer kialakításának javaslatát tartalmazza. A javaslat egy, az akkor még csak a központi közigazgatási szervekre kötelező - tervek szerint későbbiekben önkormányzatokra is kiterjedő - kormányrendeletet vett alapul. Mivel a SamuTER2 támogatja a teljesítmény mérését, a munkaidő ráfordításból különböző elemzések készíthetők: munkaidő/költség szempontból. A Humánpolitikai Stratégia része lett.

Cafeteria Szabályzat: részletes cafeteria szabályzattal nem rendelkezett a Hivatal, ezért a javaslat mindenképpen hiánypótló volt és megfelelt az akkori jogszabályi követelményeknek. Része lett a Humánpolitikai Stratégiának, valamint az Egységes Közszolgálati szabályzatnak. Elegendő lenne csak egy helyen szerepeltetni.

Humánpolitikai Stratégia: Korábban nem rendelkezünk ilyen koncepcióval, megszületésének célja többek között a Humánpolitikai Csoport presztízsének növelése és az abban vállalt célok kapcsán a korszerű hivatali működés elérése, a dolgozók elégedettségének növelése.

Felvételi Eljárásrend: alapvetően olyan törvényi előírásokat rögzít, mint: közszolgálati jogviszony fogalma-feltételei, jegyzői jogviszony. Továbbá javaslatot tesz a korábbi felvételi gyakorlat kiegészítésére a kompetencia alapú kiválasztással. A Humánpolitikai Stratégia része lett.

Éves képzési terv: Leírás szerűen tartalmazza a jogszabály által kötelező képzéseket, mint az alapvizsga, szakvizsga, versenyvizsga, a vizsgák alóli mentesség okait, a vizsgák költségeit.

Javaslatot tesz személyiségfejlesztő képzésekre, tréningekre úgy, mint: Ügyfélorientált képzésre, Konfliktuskezelés-kommunikációs tréningre, Vezetői készségfejlesztő tréningre, Prezentációs tréningre, valamint Projektmenedzsment tréningre.

/A javaslat előkészítése során azonosított képzési igények: 109 munkatársra vonatkozóan végeztek elemzést, a csoport több mint felének nem volt megfelelő a végzettsége adott munkakörhöz, illetve külön megemlítésre kerül a Központi Iktató, ahol I-II. besorolással dolgoznak III. helyett. Azonosításra került, hogy kinek milyen képzésen kellene részt vennie, hogy pótolja hiányosságait és ennek költségei is részletezésre kerültek./

Megállapításra került továbbá, hogy azonos nagyságú képzési keret mellett középtávon nem biztosíthatók tréningek, továbbképzések.

Az adatbázis létrehozása, valamint az éves képzési terv megalkotása, mint feladat a kompetencia térkép, mint melléklet lett a kompetenciafejlesztésről szóló 12/2010 intézkedésbe foglalva.

A jogszabály által kötelező képzések, valamint a javasolt tréningek kerültek a Humánpolitikai Stratégiába, amelynek egyébként szintén melléklete a kompetencia térkép.

4.2.2.2. Intézkedések

Az intézkedések hatálybalépését megelőzően az előző jegyző tájékoztatót tartott a vezetőségnek az ÁROP keretén belül született intézkedésekről, ismertette azokat. Felhívta a vezetők figyelmét arra, hogy az intézkedések a pályázat indikátorai, tehát rendkívül fontos azok alkalmazása, tekintettel a pályázat fenntartási idejére, és a befejezést követő várható ellenőrzésekre.

- ❖ 11/2010. számú jegyzői intézkedés a Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatal munkatársai munkaköri leírásainak elkészítéséről, felülvizsgálatáról

Az utasítás alapján a szervezeti tevékenység teljes körű, feladat alapú menedzseléséhez alapul szolgáló munkakör-elemzés és -tervezés érdekében a munkaköri leírások elkészítéséhez, felülvizsgálatához az intézkedés melléklete szerinti Munkaköri leírás sablont és az erre rendszeresített SAMU-Ter2 szoftvert kell használni.

A szoftver adatokkal való feltöltését egy ember végezte a humánpolitikán, ami együtt járt elsődlegesen az adott igazgatóságon belül, osztályok/csoportok feladatainak tisztázásával, majd ezt követően munkakörhöz rendelésével. Ez általában több körös egyeztetéseken alapult. A munkakörök véglegesítését követően lehetett, a megfelelő végzettségű kollégát adott munkakörhöz rendelni.

Az egyeztetések nehézkesen folytak, a vezetők ragaszkodtak a korábban megszokott gyakorlathoz, amelynek során ad hoc módon adták meg a feladatokat. Ennek köszönhetően azonban, ahány köztisztviselő, annyiféle munkaköri leírás volt, illetve nem lehetett nyomon követni, hogy milyen feladatok vannak adott szervezeti egységben belül.

A projekt végrehajtásának ideje alatt a Humánpolitikai Csoport 3 tagú volt, ebből egy fő kizárólag csak a pályázattal, egy fő a pályázattal illetve humánpolitikai feladatokkal, egy fő pedig kizárólag humánpolitikai feladatokkal foglalkozott. A projekt végrehajtása során, majd az újonnan megszületett intézkedéseknek köszönhető feladatok mennyiségét tekintve, eleve lehetetlen volt, hogy 2010. december 31-ig a Hivatal minden munkatársára elkészüljenek az új típusú munkaköri leírások. Azonban a pályázatban vállalt 50%-ot teljesíteni tudtuk.

Összességében elmondható, hogy a szoftver (és az azt támogató intézkedés), hasznos, tartalmazza Hivatal szervezeti egységeinek munkaköri leírásait, dolgozói állomány adatbázisát, egységesíteni tudtuk a munkaköri leírásokat, átláthatóbbá váltak a szervezeti egységek feladatai, amelyre a Humánpolitikai Csoport is rálátással bír, így javaslatot tehet egy-egy belső átszervezés során azok elosztására.

A Humánpolitikai Stratégiába beilleszthető: 3.3 Munkaerő-tervezési, létszámtervezési folyamat.

- ❖ 12/2010. számú jegyzői intézkedés Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatal Kompetenciafejlesztési Szabályzatáról

Az intézkedés alapján a Humánpolitikai Csoport 2011. január 1-ig kompetencia alapú munkavállalói adatbankot hoz létre, és azt minden évben felülvizsgálja. Továbbá minden év március 30-ig elkészíti a Hivatal munkatársai részére személyre szabott képzési tervet.

Az adatbank létrehozásának alapja a WinTiszt személyügyi nyilvántartó program volt, amelyből a már rögzített adatok lekérdezhettek. Ennek során Humánpolitikai Csoport azonosította azokat a képzéseket, amelyeken a munkatársaknak részt kell venniük annak érdekében, hogy a jogszabályi előírásoknak eleget tegyenek.

Az intézkedésnek köszönhetően a képzésekre történő jelentkezések - ellentétben a korábbi gyakorlattal, amikor már csak a fizetendő számlát látta a Pénzügyi Igazgatóság, a Humánpolitikai Csoport pedig sok esetben utólag értesült - a Humánpolitikai Csoporton keresztül, Jegyzői engedélyezést követően realizálódnak. /Ez a költségek tervezését is megnehezítette./

Azon kollégák, akiket a vonatkozó kormányrendelet alkalmazásnak hiányában vettek fel, és nem rendelkeztek a megfelelő végzettséggel, az intézkedés, illetve az elkészült képzési terv ellenére sem lettek kötelezve annak megszerzésére. Mindez egyébként is jelentős költséget róna a Hivatalra, holott a képzésre fordítható összegek továbbra sem emelkedtek.

„Megoldás” a fluktuáció. Jelenlegi gyakorlat (elmúlt 6 év) alapján csak megfelelő végzettségű embereket veszünk fel adott munkakörre, így bizonyos idő elteltével kikerülnek a rendszerből azok, akik nem felelnek meg a jogszabályi követelményeknek.

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 237/2012 (IX.28.) Korm. rendelet 2012 októberében lépett hatályba, amely központilag szabályozta a képzéseket. 2012-2013-as évben, aki alapvizsgát és szakvizsgát teljesítette, már abszolválta továbbképzési kötelezettségét. 2013-ban már próba jelleggel ugyan, de a Hivatali munkatársak a központi programon keresztül e-learning formájában tanultak és vizsgáztak.

Az első továbbképzési időszak 2014. január 1-jétől 2017. december 31-ig tart.

/Elegendő lenne a Humánpolitikai Stratégiában szerepeltetni megfelelő módosítások után/

- ❖ 13/2010. számú jegyzői intézkedés az egységes közszolgálati szabályzatról szóló 2/2010. számú Jegyzői intézkedés módosításáról

Az intézkedés módosítás cafeteria szabályzattal bővítette az egységes közszolgálati szabályzatot, amely egyébként megtalálható a Humánpolitikai Stratégiában is. Tehát két helyen is szerepel.

Korábban ennyire részletes utasítás nem volt, így hiányt pótló volt az elkészítése. Minden év elején frissítésre kerül.

- ❖ 9/2010. számú Polgármesteri - Jegyzői intézkedés Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatal Humánpolitikai Stratégiájáról (2010-2015)

A Stratégia alapvető célként fogalmazza meg a HR tevékenységek magas szintű fejlesztését, illetve öt éves távlatban meghatározza a hatékony Hivatal megteremtéséhez szükséges célokat, azok eléréséhez szükséges eszközöket.

Nagyobb fejezetei: Emberbarát Hivatal; A munkaerő-tervezési, létszámtervezési folyamat; Toborzás, kiválasztás, leépítés; Képzés, kompetenciafejlesztés; Teljesítményértékelés; Cafeteria elemek.

A már meglévő gyakorlat rögzítése mellett megfogalmazásra kerültek új célok is, mint a tehetséggondozási támogatás, pályakezdő roma kisebbség integrációjának elindítása, kompetencialapon kialakított, felvételi eljárásrend, instruktori rendszer.

A Stratégia több eleme duplikált módon lett szabályozva, így egyrészt szerepelnek a Stratégia elemeként, illetve külön intézkedésként. (Nyugdíjas Bizottság, Kompetencia fejlesztés, Cafeteria.)

Az Egységes Közszolgálati Szabályzat, illetve a Humánpolitikai Stratégia tartalmukat tekintve néhány ponton „konkurálnak” egymással. A jövőt illetően ezért a Stratégiának kizárólag Humánpolitikai Csoport Hivatal érdekében végzendő munkájának céljait, eszközeit kellene tartalmaznia.

A Stratégia egyéb plusz feladatokat is a Humánpolitikai Csoportra testált, amelyek más szervezeti egység hatáskörébe tartoztak (továbbra is): tehetséggondozás, családi programok rendezvények szervezése. Miközben a helyzetfelmérés egyik eredményeként megállapításra került, hogy „gyakran kapnak olyan megbízást, ami nem tartozik a humánerőforrás menedzsment körébe”.

A Magyary (Zoltán Közigazgatási Fejlesztési) Programban meghirdetett közszolgálati életpályára való tekintettel szabályozásra került a képzés és az értékelés.

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 237/2012 (IX.28.) Korm. rendelet 2012 októberében lépett hatályba, amely központosította a képzéseket. Ezáltal teljes egészében jogszabályok által körülhatárolttá vált a köztisztviselők képzése (alapvizsga, szakvizsga, közszolgálati, szakmai, vezetői).

Tekintettel arra, hogy a Stratégia első öt éves időintervalluma 2015-ben lejár, szükség lesz egy részletes értékelésre, amelyből kiindulva a következő öt év tekintetében egy végrehajthatóbb, kollégák által is elfogadottabb, ismertebb tervet kell készítenie a Humánpolitikai Csoportnak.

- ❖ 10/2010. számú jegyzői intézkedés a Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatal projekteken dolgozó munkatársainak időjelentés készítési kötelezettségéről

Az intézkedés alapján a Hivatalban indított projektek költség- és erőforrás oldali hatékonyság mérésnek lehetővé tétele érdekében Építési Osztály, Belső Ellenőrzés, Európai Uniós Integrációs Iroda, Műszaki revizorok tekintetében az időjelentés elkészítéséhez a SAMU-Ter2 TR szoftvert kell használni.

A szoftver használatát 2011. január 31-ét követően, kellett felülvizsgálni, majd az utasítás alapján ezt követően kiterjesztésre került volna a Hivatal minden munkatársára, azonban ez akadályokba ütközött. A szoftver próba üzeménél már egyértelműen kiderült, hogy használatát a későbbiekben nem lehet kiterjeszteni minden munkakörre. Már az intézkedés készítésénél eleve át kellett gondolni, hogy mely munkakörök esetén várható el, esetleg hasznos a program használata. A tevékenységeket a munkaköri leírásban található feladatokból lehetett leválogatni, amelyek nem minden esetben aprólékos, sokkal inkább átfogó jelleggel vannak megfogalmazva. A szoftvert az intézkedés alapján arra kötelezettek nem használták, abszolút ellenállást váltott ki a kollégákból, mert véleményük szerint nem tükrözi a valóságot, amit ott rögzítettek.

4.2.3. Összegzés

A korábbi ÁROP pályázat benyújtását megelőzően született helyzetfelmérés elnevezésű dokumentum, próbálta felvázolni a Hivatal akkori szervezeti felépítés és a működési helyzetét.

A Humánpolitikát érintően a képzések és felvételi mechanizmusok kerültek górcső alá, és az alábbiakat állapították meg akkor:

01. A Humánpolitikai Csoport presztízse, tekintélye kicsi. Gyakran kapnak olyan megbízást, ami nem tartozik a humánerőforrás menedzsment körébe.
02. A képzésekre, tréningekre a dolgozók legtöbbször kijelöléssel mennek. Az önkéntes jelentkezések aránya kicsi (mindez a képzések hatékonyságát negatívan befolyásolja).
03. Nincs kialakult mentori rendszer. Az új dolgozók szervezeti integrációja az adott osztályvezető személyi készségeinek, kompetenciáinak a függvénye.
04. Az iskola-rendszerű szakmai (alap, mester, posztgraduális, PhD) tanulmányokra megszűnt a tanulmányi szerződés. Továbbtanulni csak a szabadság terhére lehet. Ez tovább nehezíti a köztisztviselői karrierpályát.
05. Nincs konkrét, éves szintre lebontható humánpolitikai koncepció.

A fent említetteket is figyelembe véve az elmúlt években az alábbi változások történtek: (nem feltétlen a pályázatnak köszönhetően)

A Humánpolitikai Csoport a vezetés- és szemléletváltást követően jelentős mértékben önállósodott. Igaz a csoport továbbra is Igazgatóságba tagoltan működött, de már nem volt közvetlen „kézi irányítás” alatt, 2013. augusztus 15-én pedig jegyzői hatáskörbe került. Leginkább az állandó felügyelet nélküli, önálló munkavégzésre való képessége hozott a csoportnak presztízis növekedést.

A kötelező képzéseken túl továbbra sincs fedezet arra, hogy a Hivatal munkatársait a munkakörüknek megfelelő, igényes, ha úgy tetszik HASZNOS tréningekre küldjük. Az ezen kívül felmerülő egyéb speciális igényekről, mint például nyelvtanulás nem is beszélve.

Tanulmányi szerződés kötésének lehetősége nyitott a kollégák előtt, azonban jellemzően inkább csak a tanulmányi szabadság lehetőségével élnek, mivel szerződés esetén a Hivatalhoz kötnék magukat a képzéssel azonos időtartamra.

A megvalósult Humánpolitikai Stratégia részben leíró jelleggel rögzítette a már meglévő gyakorlatot, részben új célkitűzéseket tett, amelyek megvalósítási akciótervei jelentős adminisztrációs terhet róttak a Humánpolitikai Csoportra. Mindamelllett, hogy az új célkitűzések sem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket, a csoport létszáma sem tette lehetővé, hogy a Stratégiában foglaltakat maradéktalanul végrehajtsa/végrehajtassa.

A Magyar Programnak köszönhetően a koncepcióban megfogalmazott célok közül a teljesítményértékelés valamint a képzés központilag szabályozottá vált, amelynek elfogadtatása a kollégákkal - mivel az jogszabály által kötelező - egyszerűbb.

Összegzésképpen elmondható, hogy az intézkedések alapvetően ellenállásba ütköztek mind a vezetőség mind pedig a kollégák tekintetében. Hatályosulni részben a Humánpolitikai Stratégia, teljes egészében pedig csak két intézkedés tudott (11/2010-es és a 13/2010).

Humánpolitika tevékenységét tekintve - és ebben igazán változás nem történt - végrehajtásra és probléma megoldásra van leginkább igény a vezetés és a kollégák részéről. (ahogy az egyébként a Magyar Programban is megfogalmazódott)

4.3 Projekt előkészítéssel, projektszervezéssel és projektmenedzsmenttel kapcsolatos intézkedések (Készítette: Alexa Csaba)

4.3.1. Az előző és jelenlegi ÁROP céljai

Újbudán 2009-2010. folyamán az ÁROP – 3.A.1. keretében lezajlott a Polgármesteri Hivatal komplex szervezetfejlesztése, melynek legfőbb céljai a hivatali munka minőségének, hatékonyságának fokozása, az ügyfelek elégedettségének növelése, az ügyintézés átfutás idejének csökkenése volt. Ennek részeként megvalósult az Önkormányzat belső projektszervezési-, előkészítési- és megvalósítási folyamatainak átvilágítása és átszervezése. Kialakításra kerültek a projektszervezéssel kapcsolatos belső szabályzatok, a projektek előkészítésével és lebonyolításával érintett Hivatali vezetők és tisztviselők szakmai továbbképzéseken vettek részt és ügyviteli utasítások keretében összeállításra kerültek a projektek megfelelő lebonyolításához szükséges információk.

Az ÁROP - 3.A.2 - 2013. pályázat célja, egyrészt nyomon követni a Hivatal korábbi ÁROP pályázat során született intézkedések beépítését a Hivatal tevékenységébe, illetve felülvizsgálni, hogy a projektszemlélet bevezetésénél hozott javaslatok és változtatások hogyan illeszkednek az átalakult külső peremfeltételekhez. Másrészt az Önkormányzat szervezetfejlesztési projektjének felülvizsgálata, mely kiemelten foglalkozik a város költségvetésének fenntarthatóvá tételével, a kötelező és az önként vállalt feladatok szolgáltatási színvonalának megtartása mellett.

Míg az ÁROP – 3.A.1. projekt célja a Polgármesteri Hivatal belső működésének felülvizsgálata és átalakítása volt, addig az ÁROP - 3.A.2 – 2013. projektnél a megvalósult átalakítások felülvizsgálata mellett a fő hangsúlyt az Önkormányzat és intézményeinek, gazdasági társaságainak vagyongazdálkodási, üzemeltetési működésének hatékonyabb, költségkímélőbb működtetése és átalakítása az elsődleges cél.

4.3.2. Külső – belső viszonyok változása (Jogszabályi változások, belső szabályzatok)

Összhangban a pályázati konstrukció által kitűzött célokkal, az önkormányzatok fejlesztése területén megvalósítandó projektszemlélet gyakorlati alkalmazása érdekében felülvizsgálatra kerültek az előző ÁROP projekt óta eltelt időszakban bekövetkezett jogszabályi változások és ezzel összhangban lévő önkormányzati határozat, valamint belső szabályzat változások.

Egyrészt a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény és a járássok kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény rendelkezéseinek megfelelően alapvetően megváltozott az önkormányzatok feladatköre. Másrészt a 2012. évi CLXXXVIII. törvénynek és a 202/2012. (VII. 27.) Korm. rendeletnek megfelelően a Klebelsberg Intézményfenntartó Központba kerültek a köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények, melynek értelmében lényegesen megváltozott a köznevelési feladatot ellátó intézményekben lebonyolításra kerülő projektek eljárásrendje. A feladatkörök változása szükségszerűen magával vonta a polgármesteri hivatalok és az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésének átalakítását.

Az Önkormányzat belső szabályzat változásainak alapjául szolgáló, 2010 folyamán az ÁROP – 3.A.1. projekt keretében lezajlott Polgármesteri Hivatali felülvizsgálat során összeállított és a projektek megfelelő lebonyolításához szükséges ügyviteli utasítások a következők voltak:

1. Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzata Projektszervezési koncepciója;
2. Ügyviteli utasítás Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatalánál a projektek szervezésére és működtetésére;
3. Útmutató a projektmenedzsment támogató rendszer tervezéséhez Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzat részére;
4. Projektismeretek, projektmenedzsment.

4.3.3 Az ÁROP 3.A.1-ben elkészített dokumentumok elemzése

1. Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzata Projektszervezési koncepciója

Az Önkormányzati ügymenetben kevésbé ismert és használt projektszemlélet bevezetéséhez elengedhetetlenül szükséges a projektszervezés jellemzőinek, részleteinek (fázisok, szereplők, dokumentumok) és az adott projekt személyre szabásának ismerete. Ennek összefoglaló dokumentuma az előző ÁROP keretében kidolgozott útmutató, ami bemutatja a különböző projektek szervezésében résztvevő szereplőket, a megvalósításához szükséges dokumentumokat és a projektszervezés alternatíváit.

A tárgyi útmutatóban lefektetett alapelvek és a kidolgozott útmutató jelenleg is iránymutatásként szolgálnak az Önkormányzat projektszervezési feladataiban. Ennek különösebb átalakítása véleményem szerint nem szükséges, de megfontolandó a projektszervezési ismeretek további elmélyítése, az egyes projekt típusok szerinti bontásban.

2. Ügyviteli utasítás Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatalánál a projektek szervezésére és működtetésére

Az ÁROP – 3.A.1. szervezetfejlesztési projekt keretében kialakításra került, a fejlesztések megvalósítását elősegítő projektszerű működés bevezetése. Az utasítás célja, hogy a Hivatali munkavégzés során előtérbe kerüljön a hosszú távú stratégiai gondolkodás, a csapatmunkában végzett, projektszerű és eredményközpontú működés. A projektek előrehaladásának nyomon követésére szolgáló kommunikációs események, valamint a lezárt projekt eredményeinek terjesztésére szolgáló tapasztalatcsere és disszemináció egyaránt szolgálják a későbbi projektek eredményességét.

A projektek lebonyolítása és működtetése érdekében kidolgozott utasítások alapjául szolgáltak a későbbiekben elfogadásra kerülő 8/2010. számú Polgármesteri - Jegyzői intézkedésnek.

3. Útmutató a projektmenedzsment támogató rendszer tervezéséhez Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzat részére

A beruházások, fejlesztések esetében fontos, hogy a beruházások pontosan megtervezésre kerüljenek, a szükséges erőforrások megfelelő allokálása megtörténjen, a fejlesztések a megfelelő minőségben és határidőre, valamint a tervezett költséggel valósuljanak meg, s így az elvárt pénzügyi-gazdasági előnyök is biztosíthatóak legyen. A projektmenedzsment támogató rendszer lényege, hogy biztosítsa az azonnali tervezés és ütemezés lehetőségét, valamint támogassa az operatív adatok kezelését (erőforrás-, idő-, költség-gazdálkodás, projektmenedzsment, költségvetés, státusz) a stratégiai döntések megalapozása céljából. A rendszernek modulárisan fejleszhetőnek kell lennie lehetővé téve a későbbi fejlesztési igények befogadását, illetve integrálhatónak kell lennie a meglévő informatikai rendszerekbe. A rendszernek alkalmasnak kell lennie a projektek tervezésére, a létrehozott ütemtervek koordinációjára, azok szükséges módosítására, és a megvalósítással kapcsolatos erőforrás és költségmenedzsment elvégzésére.

Az ÁROP – 3.A.1. keretében tervezett és a későbbi években megvalósítani kívánt informatikai rendszerek kifejlesztése sajnos az elmúlt időszakban nem került sor. Elszigetelt, szakma-specifikus alkalmazások ugyan kiépítésére kerültek, pl. a Városgazdálkodási Igazgatóság által létrehozott beruházási programok előkészítésére, tervezésére szolgáló „Létesítménygazdálkodási programrendszer”, de összefüggő, integrálható és a teljes projekt folyamaton végigvezető és alkalmazható rendszer nem készült el.

A beruházási projektrészre alkalmazható létesítménygazdálkodási rendszer nem komplex módon elkészített informatikai támogató rendszer, ennek értelmében sajnos nem alkalmas a többi projekt típus (pl. kutatás-fejlesztési projekt, szervezési-szervezeti projekt) kiszolgálására. A komplex programrendszerrel ellentétben nem valósíthatóak meg vele, a komplex projektekkel szemben támasztott és az elérendő eredményekre vonatkozó elvárások sem.

A fentiek értelmében az ÁROP – 3.A.1. keretében kidolgozott „Útmutató a projektmenedzsment támogató rendszerek tervezéséhez” megállapításai jelenleg is érvényesek, annak megállapításaira a jövőben kifejlesztendő komplex informatikai rendszerek kialakításánál is mindekképpen figyelembe kell lenni.

4. Projektismeretek, projektmenedzsment

A tárgyi ismeretanyag összeállításának célja a projektszemlélet bevezetéséhez szükséges alapfogalmak tisztázása. Az egyes projekt típusok, fázisok, projekttervek és résztvevők ismertetésén felül összeállításra kerültek a projektek eredményes lebonyolításához szükséges menedzsment tevékenységek és záró tevékenységek.

A tankönyvekből is ismert, itt összeállított információhalmaz megfelelő lexikális tudással vértézi fel a projektszemlélettel ismerkedőket, de a projektekben végzett esetleges munkájuk során gyakorlati segítséget nem nyújt.

A fentiekben részletezett ügyviteli utasítások alapján meghatározásra és kijelölésre kerültek a projektek előkészítésével és lebonyolításával érintett Hivatali vezetők és tisztviselők köre, akik a projektszemlélet bevezetése és gyakorlati megvalósítása érdekében szakmai továbbképzéseken, tréningeken vettek részt 2010-ben.

A képzések gyakorlati felhasználásának vizsgálata, valamint az előző ÁROP – 3.A.1. projektben történt képzések (Stratégiai tervezés tréning; Projektmenedzsment tréning) eredményének és használhatóságának felmérése érdekében, egyeztetésre és bekérésre kerültek a Humánpolitikai Csoportnál meglévő 2010. évi képzési dokumentumok. Az ÁROP jelenlegi projektszakaszában megvizsgálásra került az előző ÁROP keretén belül megvalósuló képzéseken résztvevők és az általuk elsajátított ismeretek köre. A képzésekkel kapcsolatos kérdőívek összeállítása és a résztvevőkkel történő kitöltetés és az eredmények kiértékelését követően megállapításra került az előző ÁROP kimenetek hasznosulása (lásd 5.3.1. Képzések pontban részletezve).

Az ÁROP – 3.A.1. keretében kidolgozott ügyviteli dokumentumok alapján 2010. augusztus 16-án megszületett és 2010. szeptember 1-én hatályba lépett a 8/2010. számú Polgármesteri – Jegyzői intézkedés, a Polgármesteri Hivatalban nem pályázati forrásból megvalósuló projektek szervezéséről és működéséről. A hatályba lépett intézkedés egyértelmű hozadéka volt, hogy rendezte a nem pályázati forrásból megvalósuló projektek lebonyolítási módszertanát, meghatározva az egyes szereplőit, fázisait, illetve részleteit. Ezen felül egyértelmű utalásokat tartalmaz a projektek megvalósítását övező egyéb tevékenységek (kommunikáció, disszemináció) megvalósítására és a projekt eredményeinek jövőbeli felhasználására való tekintettel. Az

intézkedés egy összefoglalása az ÁROP – 3.A.1. keretében kidolgozott projektszemléletű ügyviteli utasításoknak, mert a rendeletben és annak mellékleteiben egyértelmű utalásokat és részleteket tartalmaz a projektszemlélet bevezetése érdekében kidolgozott dokumentumokból.

A 8/2010. számú Polgármesteri – Jegyzői intézkedés egyértelműen jó irányba mozdította el az Újbudai Önkormányzat Hivatali projektszemléletét, de átütő változást sajnos nem tudott elérni. A helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény és a járásek kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény rendelkezéseinek megfelelően 2013. évtől alapvetően megváltozott Újbuda Önkormányzatának felépítése és struktúrája. A Kormányhivatalok megalakulása és az ellátandó feladatok megosztása magával vonta az Újbuda Önkormányzati erőforrásának átszervezését, a dolgozói létszám csökkenését. Ennek, valamint a közigazgatási szférában bevezetett létszámstopnak hozadéka több szakterületen is olyan szakember hiányt generált, ami ellehetetlenítette a bevezetett projektszerű működés feltételeit, illetve a projektszervezés lebonyolítása leegyszerűsödött. Megfelelő létszámú humánerőforrás hiányában nem egyértelműen tisztázottak a projektszervezet tagjai, illetve a szakemberek hiánya miatt több projektszerepkört is betölthetnek a projektcsoportban lévők, ami lerontja a projekt kimenetelek minőségét.

A projektszervezésre fordított humánerőforrás és munkaidő hiánya általában a fejlesztési projektek előkészítésében, illetve annak hiányában mutatkozik meg. Nincs idő megfelelő szakmai koncepció előkészítésére, amiből pontosan rögzítésre kerülnének a beruházási projekt céljai, eredményei, sikerkritériumai, struktúrája és mérőföldkövei. A fejlesztési projektek megvalósításával kapcsolatos döntések még azelőtt megszületnek, hogy a projektkörnyezet szakmai vizsgálata megtörténne. Ebből adódóan a projektcsoportban lévő szereplők projekttervezési és projektirányítási munkája válik nehezebbé, mert a fejlesztési igényekkel kapcsolatos követelmények és költség-haszon elemzések hiányában összeállított ütemtervek (erőforrásterv, költségterv, kommunikációs tervek) megalapozatlanná válhatnak. Ennek következményeképp a projektzárással kapcsolatos feladatok általában kimerülnek a beszállítói teljesítések szakmai felülvizsgálatában, projektzáró dokumentációk összeállításában, de nem terjednek ki a kommunikációs, disszeminációs feladatok és költség-haszon vizsgálatok elvégzésére.

4.3.4 Megállapítások, javaslatok

Összességében az ÁROP – 3.A.1. keretében bevezetésre került projektszemlélet teljesítette az előző ÁROP célkitűzéseit, de eredményeit tekintve a külső körülmények változásai miatt az nem járt olyan jellegű szemléletváltozással, mint amelyek a projektszemlélet teljes alkalmazásához szükséges lett volna. Valószínűsíthetően ez az önkormányzati hierarchiából és kialakult munkavégzési rendszeréből adódhat.

Az előző ÁROP szervezetfejlesztésének pozitív hozama volt, hogy az Önkormányzati gondolkodásba belekerültek mind a projektszemléletre ösztönző képzések, mind az ennek megvalósítását támogató belső szabályzatok, intézkedések. A szervezetfejlesztés óta eltelt évek negatív hozama mégis az, hogy a közigazgatási rendszerben bekövetkezett külső változások (jogszabályváltozások) miatt nem valósulhatott meg teljességgel a mindennapi munkavégzés során a projektek szervezésének és működtetésének szemlélete. Ennek jövőbeli orvosolására javasolandó a projektszemlélet további erősítése, valamint a projektmenedzsment technikai és humán erőforrási feltételeinek erősítése, fejlesztése.

Az ÁROP – 3.A.1. keretében kidolgozott szervezetfejlesztési intézkedések és ügyviteli utasítások jövőbeli szélesebb körben történő alkalmazása érdekében javasolandó az eddig elhanyagolt területek (projekt előkészítés, disszemináció, kommunikáció) fejlesztése, erősítése, valamint a projektek lezárását követő tapasztalatok átadása annak eredményeire és hatásaira vonatkozólag.

4.3.5 Képzések

Az ÁROP - 3.A.2 - 2013. projekt célkitűzései alapján elindult a képzéseknél bevezetett projektszemlélet gyakorlati felhasználásának vizsgálata. Az előző ÁROP-ban történt képzések eredményének és használhatóságának felmérése érdekében, egyeztetésre és bekérésre kerültek a Humánpolitikai Csoportnál meglévő 2009-2010. évi képzési dokumentumok.

A jelenlegi projektszakaszban megvizsgálásra került az előző ÁROP keretén belül megvalósuló képzéseken (Stratégiai tervezés tréning; Projektmenedzsment tréning) résztvevők és az általuk elsajátított ismeretek köre. A projektszemlélet bevezetése érdekében a 2010. évben elvégzett képzéseken részt vevők számára elégedettségmérési kérdőívek kerültek összeállításra, az előző ÁROP kimenetek hasznosulásának felméréséhez.

A résztvevők (képzésenként 5-5 fő) számára összeállított kérdőívben arra kerestünk válaszokat, hogy mennyire tartották hasznosnak, illetve saját munkájuk során miként tudták felhasználni a képzéseken megszerzett tudást, miben változott munkájuk a projektszemlélet bevezetésével.

4.3.5.1 Stratégiai tervezés tréning

A Corporate Values Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. által, az ÁROP - 3.A.1. keretében 2010. január 21-28. között megtartott Stratégiai tervezés tréningen (Azonosító: 340020) 15 fő önkormányzati vezető és köztisztviselő vett részt. A négy napos képzésen résztvevők megismerkedtek a stratégiai gondolkodás alapjaival, a stratégiai tervezés lépéseivel és a stratégiai menedzsment folyamatával. A képzés egy közös záró feladat kidolgozásával zárult, ahol a résztvevők megismerhették és közösen megtervezhették egy fiktív vállalat stratégiáját, majd gyakorlat során ki is próbálhatták az elsajátított ismereteket.

Az ÁROP - 3.A.2 - 2013. projekt keretében összeállításra került Elégedettségmérési kérdőíveknél felhasználásra kerültek a 2010. évi kérdőívek egyes kérdései, annak felmérése céljából, hogy az eltelt 4 év milyen módon befolyásolta a képzésen megszerzett ismeretek gyakorlati használhatóságának megítélését. A kérdőív választ keresett arra is, hogy mennyire tartották hasznosnak, illetve saját munkájuk során miként tudták felhasználni a képzéseken megszerzett tudást, miben változott munkájuk a projektszemlélet bevezetésével.

A megválaszolt és a kiküldésre került kérdőívek aránya 60 %-os volt.

Bár a tréningen résztvevők válaszai eléggé szélsőségesek voltak (az értékelések 2 és 10 pont között szóródtak), összességében azonban megállapítható volt, hogy az előző ÁROP keretében megtartott képzés megítélése alapvetően megváltozott a tréning óta eltelt időszakban. A 2010. évi képzésen megszerzett ismeretek hasznosulásának értékelése néhány év elteltével 3 és 10 pont között szóródott, ezzel szemben a résztvevők alapvetően hasznosnak találták a tréningen megszerzett ismereteket (átlag 6,3 pont). Megfigyelhető volt az is, hogy a válaszok közötti szélsőségeket nagyban befolyásolhatta a felmérésbe bevont személyek szakterülete és a munkájuk során alkalmazandó stratégiai ismeretek szükségessége. Érdekes eredményt hozott viszont az elmúlt időszak jogszabályváltozásainak a képzésre gyakorolt hatásainak megítélése. Míg logikusan azt gondolhatnánk, hogy a stratégiai tervezés során megszerzett ismeretek alapvetően elősegítik a külső-belső változások miatt szükségessé váló átalakulások eredményes kezelését, a kérdőívre adott válaszok ezt nem tükrözték kellőképpen (az értékelések 2 és 10 pont között szóródtak).

Összességében megállapítható, hogy az ÁROP - 3.A.1. keretében megvalósult Stratégiai tervezés tréning képzés elősegítette a projekt célkitűzéseiként vállalt kimenetek pl.

hivatali munka minőségének, hatékonyságának fokozását, az ügyfelek elégedettségének növelését és az ügyintézés átfutás idejének csökkenését, mert minden válaszadó használta már munkája során a képzésen megszerzett ismereteit. Bár a külső-belső változások miatt teljes mértékben nem sikerült megvalósítani annak komplexebb alkalmazását, de részleteiben így is segítette a projektszemlélet Önkormányzati bevezetését.

4.3.5.2 Projektmenedzsment

A Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola által, az ÁROP – 3.A.1. keretében 2010. január 14-15. között megtartott Projektmenedzsment tréningen (Képzés kódja: 0397; MK azonosító: 00005678) 12 fő önkormányzati vezető és köztisztviselő vett részt. A kettő napos képzésen résztvevők megismerkedtek a projektszemlélet alapjaival, a projektterv készítésének folyamatával (gyakorlati alkalmazásaival pl. Logframe; SWOT analízis; Cash-Flow), célrendszerének felállításával és a stratégiai illeszkedések azonosításával. A projektmenedzsment feladatainak és a projektszervezet felépítésének elsajátítását követően egy vizsgasor kitöltésével zárult a tréning, ahol a résztvevők 25%-a kiválóan megfelelt, 75%-a jól megfelelt minősítést ért el.

Az ÁROP - 3.A.2 – 2013. projekt keretében összeállításra került Elégedettségmérési kérdőíveknél felhasználásra kerültek a 2010. évi kérdőívek egyes kérdései, annak felmérése céljából, hogy az eltelt 4 év milyen módon befolyásolta a képzésen megszerzett ismeretek gyakorlati használhatóságának megítélését. A kérdőív választ keresett arra is, hogy mennyire tartották hasznosnak, illetve saját munkájuk során miként tudták felhasználni a képzéseken megszerzett tudást, miben változott munkájuk a projektszemlélet bevezetésével.

A megválaszolt és a kiküldésre került kérdőívek aránya 60 %-os volt.

Mint a Stratégiai tervezés tréning értékelésénél, itt is megfigyelhető az a tendencia, hogy a 2010. évi elégedettségmérés magas pontszámaival ellentétben (7-10 pont közötti értékelések) az ÁROP - 3.A.2 – 2013. projekt keretében összeállításra került Elégedettségmérési kérdőíveknél a tréningen résztvevők válaszai igencsak végletessé váltak (az értékelések 1 és 10 pont között szóródtak). Az előző ÁROP keretében megtartott képzés megítélése is alapvetően megváltozott a tréning óta eltelt időszakban, mert a 2010. évi 7-10 pontszámú értékelések 2014. évre 3-7 pontszámúra változtak. Figyelemre méltó, hogy a képzésen megszerzett ismeretek hasznosulása néhány év elteltével már csak 1 és 8 pont között szóródott. Ennek oka, hogy a képzésen megszerzett információk gyakorlati alkalmazását és a válaszok közötti szélsőségeket nagyban befolyásolhatta a felmérésbe bevont személyek szakterülete és a munkájuk során alkalmazandó projektszemlélet szükségessége. A vezető pozíciókat betöltőknél ez magasabb, az ügyintézőknél ez alacsonyabb értékeléseket eredményezett. Az elmúlt időszak jogszabályváltozásainak a képzésre gyakorolt hatásainak megítélése viszont a válaszadóknál nem okozott jelentősebb változásokat (átlag 8,5 pontos értékelések), hanem a Projektmenedzsment tréning során megszerzett ismeretek alapvetően elősegítették munkájukat a külső-belső változások kezelésében. Ezt némileg megerősítették a kifejtendő kérdésre adott válaszok is, a résztvevők munkája során alkalmazásra kerülő projektszemléletről, bár itt is végletesek a válaszok, mert valaki egyáltalán nem használja munkája során a Projektmenedzsment képzésen megszerzett ismereteit.

Összességében azonban itt is megállapítható, hogy az ÁROP – 3.A.1. keretében megvalósult Projektmenedzsment tréning képzés elősegítette a projekt célkitűzéseiként vállalt kimenetek teljesülését. Teljessé azonban nem sikerült tenni a projektszemlélet megvalósítását, mert az Önkormányzati feladatokon belül vannak olyan speciális szakmai területek, ahol a projektszemlélet komplex alkalmazásának megvalósítása nem volt lehetséges.

4.4 A panaszkezelési folyamat gyakorlati alkalmazásának felülvizsgálata (Készítette: Balogh Péter)

4.4.1. Jogi háttér

A panaszkezelés jelenleg érvényes jogi háttérét a 2013. évi CLXV. „a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről” szóló törvény adja, amely a 2004. évi XXIX. törvény korábban hatályos „A közérdekű kérelmekkel, panaszokkal és bejelentésekkel kapcsolatos eljárás”-ról szóló része (141-143.§-ok) helyébe lépett, viszont lényeges változást nem hozott. Mind a korábbi, mind a jelenlegi szabályozás markánsan elkülöníti a panasz és közérdekű bejelentés fogalmát annak mentén, hogy az adott bejelentés egyéni érdekre vagy társadalmi, illetőleg közösségi érdekre vonatkozik. A mindennapi ügyintézői gyakorlatban, az ügykezelés szempontjából nagyon nehéz a két kategória között határvonalat húzni, általában nem ez a döntő szempont egy ügy elindításában, megoldásában, tehát ennek a jogi kategóriának a jelentősége viszonylag kicsi, a gyakorlatban nagyon hasonló ügykezelési lépések vonatkoznak mindkettőre.

A két jogi kategória elkülönítése azért sem életszerű, mert az egyes ügyek besorolása is számos szubjektív elemet tartalmaz, a valóságban szinte lehetetlen egy-egy ügyről megmondani, hogy az éppen egyedi vagy közérdeket képvisel. Példaképp említhetünk egy hangosan üzemelő szórakozóhelyet, amelynek kapcsán egy lakó bejelentést tesz, nehéz azonban elkülöníteni – különösen az ügy kezdeténél, hogy az csak a bejelentőt zavarja, vagy a többi ott lakót is. Az önkormányzatunknál bevezetett eWork Panaszkezelő Rendszer sem tesz lényeges különbséget a két külön típusú bejelentés között. Mindezen okok miatt a jelenlegi elemzésben nem pusztán a panaszok kezelésével foglalkozom, hanem kissé bővebben kezelem a fogalmat, és egyes esetekben a közérdekű bejelentéseket is beleértem a panasz fogalmába.

4.4.2 Panaszkezelés folyamata, problémái

A korábbi ÁROP projekt befejezése óta is érvényes a panaszkezelés, illetve a közérdekű bejelentések kezelése során betartandó elvek meghatározása, amelyet a 2013. évi CLXV. törvény szinte szó szerint áttemel elődjéből. Ez alapján gondoskodni kell:

- a jogszerű vagy a közérdeknek megfelelő állapot helyreállításáról, illetve az egyéb szükséges intézkedések megtételéről,
- a feltárt hibák okainak megszüntetéséről,
- az okozott sérelem orvoslásáról,
- indokolt esetben a felelősségre vonás kezdeményezéséről.

Az önkormányzathoz jelenleg alapvetően a következő módokon és csatornákon keresztül érkeznek bejelentések, köztük panaszok:

1. levél

2. élőszó:

- személyes megkeresés
- központi telefonszám
- ügyintézők telefonszámai
- zöldszám (közterületi problémák bejelentései)

3. e-mail címek:

- központi e-mail címek (hivatal@ujbuda.hu, polgarmester@ujbuda.hu)

- egyes osztályok speciális címei (Pl: varosuzo@ujbuda.hu, katyu@ujbuda.hu, illetve web@ujbuda.hu)
- Jegyző, vezetők és egyes ügyintézők e-mail címei (pl. jegyzo@ujbuda.hu)
- más intézményektől továbbküldött megkeresések (Pl. BKK, Újbuda Prizma, Újbuda Közterület-felügyelet)

4. fórumok, honlapok:

- jarokelo.hu
- ujbuda.hu fóruma
- Újbudai Közösségi Portál (info@ujbudaportal.hu)
- Facebook oldalakról (Újbuda, Újbudai Lakossági Referens és dr. Hoffmann Tamás facebook oldala)

5. Képviselői kérdések:

Speciális a képviselőkön keresztül érkezett kérések esete, ezek is tartalmazhatnak lakossági megkereséseket, panaszokat. Ebben az esetben a Szervezési Csoport jogosult a kérdés megválaszolására, a hivatal illetékes munkatársainak bevonásával, 15 napos határidővel.

Lényegesebb változás, hogy a befelé érkező csatornák száma kibővült, és súlyponti eltolódás tapasztalható elsősorban az újabb típusú csatornák használata, különösen az elektronikus felé, mind a csatornák száma, mind pedig a használatuk intenzitása tekintetében. A korábbi projekt dokumentumaihoz képest jelenleg több elektronikus és telefonos csatorna áll a lakosság rendelkezésére.

A fenti lista alapján látható, hogy a beérkezések csatornái nagyon változatosak és nagyszámúak, viszont kijelenthetjük, hogy egyik csatorna sem jellemezhető úgy, hogy rajta keresztül kisebb súlyú ügyek érkeznek, mivel valamennyi esetben tapasztalható, hogy lényeges ügyben keresik meg a hivatalt. Éppen ezért egyik sem mellőzhető.

Továbbra is fennáll az elektronikus módon érkező panaszok esetében az a probléma, hogy a küldő személye nem egyértelműen beazonosítható, így érdemi, személyre szabott ügyintézés csak korlátozott mértékben kivitelezhető, személyes adatokat tartalmazó válaszevél nem küldhető. A KET hatálya alá tartozó ügyek esetében csak papír alapú ügyintézés lehetséges, tehát ez esetben a többi beérkezési mód nem elfogadható.

További probléma, hogy egyes beérkezési csatornák esetében vezetői elvárás a gyorsabb ügyintézés, mint más esetben, például az Újbuda fórumon át érkező kérdések válaszadási határideje néhány nap, míg a levélben érkezőké 30 nap. A néhány napos határidő pedig – figyelembe véve az önkormányzat ügymenetét (kérdés – szignálás – választervezet elkészítése – vezetői szignálás – aláírás) és az ügyek útvonalát a hierarchiában (érkeztető ügyintéző – egyes esetekben iktató – igazgatóság – osztály – ügyintéző – és a válasz vissza az osztályhoz – igazgatóság – aláíró) a legtöbb esetben szinte tarthatatlan. A másik oldalról érthető, hogy az internetes kommunikáció a hagyományosnál gyorsabb reagálást vár el a szervezettől, de a két szempontnak egy optimális metszéspontot kell találni.

Az eddigiektől merőben eltérő az újabb típusú csatornákon (Fórumon, Facebookon) keresztül érkező megkeresések kezelése. Problémát jelent, hogy az ily módon érkező kérdésekre az ügyfél gyors választ vár az elektronikus kommunikáció lehetőségeiből fakadóan, viszont a jelenlegi hivatali struktúra nem hagyhatja figyelmen kívül a vezetők ellenőrzési elvárásait. A kiadmányozás rendje sem valósítható meg teljes mértékben ezen csatornák esetében, így a kiküldő félnek itt két lehetősége van: vagy az illetékes ügyintéző által kiemelt gyorsasággal elkészített válasz alapján feltölti annak aláírás

nélküli tartalmát az adott felületre, vagy megszerzi a bejelentő e-mail címét, és elküldi neki a szabályosan kiadmányozott dokumentumot.

Szóban érkezett panaszok, megkeresések

A korábbi ÁROP projekt záródokumentumában a szóbeli megkeresésekre vonatkozó célok lazulása tapasztalható a mindennapi gyakorlatban. A telefonos és személyes megkeresések, panaszok írásba foglalása az interjúalanyaim szerint korántsem általános. A szóban (telefonon, személyesen) érkezett panaszok esetében a jelenlegi törvény is (2013. évi CLXV. tv) megengedőbb, mint az ÁROP projekt indításakor volt, így jelenleg csak a közérdekű bejelentések esetében írja elő az írásba foglalást, itt is csak bizonyos megkötésekkel. Ennek a gyakorlatnak az a hátránya, hogy a nem rögzített szóbeli megkeresésben rejlő információk elvesznek, a válaszok nem követhetők, így abban az esetben, ha egy írásos megkeresés érkezik ugyanabban az ügyben, vagy ugyanabban a témában, akkor nem lehet hivatkozni az előzményekre, illetve a válasz nem lesz teljes biztonsággal konzekvens. A szóbeli megkeresések esetében tehát az eltelt időszakban pozitív változás csak részben tapasztalható.

Érkeztetés, iktatás

Az ügy megindításának első lépése bármilyen írott formában (elektronikus, postai) beérkező vagy írásba foglalt panasz esetében az érkeztetés, illetve az iktatás. A postán érkező küldemények esetében az előbbi többnyire pontosan meghatározott szabályok alapján megvalósul. Az iktatás a gyakorlat szerint egyes, egyszerűbb ügynek látszó esetekben viszont mellőzött, például abban az esetben, ha egy tájékoztató e-mail-lel vagy egy telefonhívással rendezni lehet a kérdést. Az ily módon elintézett ügyek esetében írásos nyoma legfeljebb az ügyintéző által vezetett excel táblában, vagy az ügyintéző e-mail fiókjában marad, ami az előző ÁROP projekt célkitűzéseivel ellentétes.

További problémának látszik, hogy az iktatandó panaszok, megkeresések körének meghatározásakor az egyes ügyintézők, vezetők gyakorlata eltérő lehet.

Válaszadás

A panasz a nyilvántartásba vétel után az illetékes szervezeti egység vezetőjéhez kerül, aki kijelöli az ügyintézőt. A gyakorlatban az illetékes igazgatóságon, majd osztályon, csoporton keresztül jut el a válasz kidolgozójához.

Első lépésként eldöntendő, hogy valóban az önkormányzat illetékes-e az ügyben. Amennyiben nem, a megfelelő szervhez kell továbbítani, amelyről az ügyfelet írásban tájékoztatni kell. Amennyiben az ügyben az önkormányzat az illetékes, az ügyintéző megteszi a megfelelő lépéseket az ügy megoldása érdekében és erről az ügyfelet is tájékoztatja. Az elkészült válaszok az önkormányzat kiadmányozási szabályai szerint készülnek el, és jutnak el az ügyfélhez.

Az eWork Panaszkezelő Rendszer a gyakorlatban

Az eWork Panaszkezelő Rendszer használatát az előző ÁROP projekt során kezdte meg a hivatal. Az azóta eltelt időszak számos hiányosságára és nehézségére hívta fel a figyelmet. A modul használata az ügyintézés mindennapi gyakorlatában nem általános. A korlátozott használat oka több tényező együtthetasából következik:

1. A modul kidolgozásakor az iktatórendszer még nem ebben a formában üzemelt, az önkormányzat még nem állt át az általános elektronikus ügyiratkezelésre. Ebből következően nem egy egységben kezeli a két rendszer (iktató- és panaszkezelő-) a rögzített tételeket, mind a kettőnek külön nyilvántartása van a rögzített ügyekről, a két rendszer nem kommunikál egymással. Az ügyintézőnek

az érkeztetés után a panaszkezelő rendszerben is külön rögzítenie kell az adott ügyet, ami többletmunkát ró az amúgy is túlterhelt ügyintézőkre.

2. Az e-mailben érkező panaszokat az iktatórendszer egyszerűen kezeli, az ügyintéző bemásolja csak az eiktar részbe az e-mailt, míg a panaszkezelő esetében minden részletet külön le kell gépelnie a megfelelő szövegdobozokba. Tehát a használata indokolatlanul bonyolult.
3. Az iktatott, érkeztetett tételek kezelésekor viszonylag jól követhető az adott ügy állása, a panaszkezelő folyamatmenedzselése párhuzamosságnak tűnik.
4. Az ügyintézők, vezetők több esetben úgy érzékelik, hogy az iktatásra nem kerülő tételek rögzítése a panaszkezelőben indokolatlan plusz munkát jelent, tekintettel az ilyen ügyek jelentéktelenségére.
5. Az ügyintézők, titkárságok dolgozói továbbra is jobban bíznak a saját maguk által vezetett táblázatban, mint egy központi rendszerben, szerintük ez jobban biztosítja a pontos nyilvántartást és a visszakereshetőséget, mint bármelyik rendszer. Így az iktatóprogram és a panaszkezelő rendszer mellett egy harmadik nyilvántartás is létezik a hivatalban, amelynek folyamatos vezetése erőforrásokat von el más munkáktól.

A panaszkezelő modul használata fogyatékoságai ellenére továbbra is kötelezően előírt elem a hivatal dolgozói számára, hiszen a 9/2010-es sz. A panaszok kezeléséről és nyilvántartásáról szóló Jegyzői intézkedés továbbra is hatályos. Az eWork Panaszkezelő Rendszer hátrányai miatt ezt az intézkedést indokolt lenne felülvizsgálni és módosítani a jelenlegi gyakorlat és a vezetés aktuális elvárásai szerint.

4.4.3 Összefoglalás

Az előző ÁROP projekt óta eltelt időszakban a különböző előírások, az ügyintézői gyakorlat és a vezetői elvárások között továbbra is jelentős eltérés tapasztalható. A felvázolt problémákra a projekt csak részleges megoldásokat adott, azok egy része továbbra is fennáll, és az eltelt időszak átrendeződései miatt – például az elektronikus kommunikációs csatornák és az elektronikus érkező megkeresések számának növekedésével – egy részük tovább súlyosbodott. Indokolt lenne a folyamat egyes elemeinek módosítása az alábbiak szerint:

1. Szükségesnek látszik a jelenleg kötelező eWork Panaszkezelő Rendszernek az átalakítása oly módon, hogy az iktatórendszerrel való párhuzamosságok megszűnjenek. Ugyanez a kívánalom vonatkozik új folyamatmenedzsmnt rendszer esetleges kialakítására is.
2. A panaszok beérkezési csatornáira egységes kezelési mód és előírás kidolgozása, hiszen a rengeteg különböző csatorna egyrészt párhuzamosságot eredményez, másrészt kifelé nehezen magyarázható, hogy miért kap választ valaki hamarabb az egyik csatorna preferálásával.
3. Elektronikus aláírás – a szignálási, aláírási rendszer gyorsítására, hogy az ügyintézők több esélyt kapjanak a rövid határidők betartására.
4. Pontos tájékoztató rendszer a honlapon az ügyintézés, ügyfajták menüpont alatt – keresőszavak optimalizálása, további részletezése és lebontása, amelynek alapján az ügyfél viszonylag gyorsan megtudhatná, hogy egy ügyben melyik ügyintézőt kell keresnie, így a megkeresések egy része automatikusabbá válna.

4.5 Az iratkezelési szabályzatok és folyamatok felülvizsgálata (Készítette: Fölker Elemér)

Az ÁROP 3.A.1. projekt keretében kialakult javaslatok szerint (a belső digitális iratforgalomra való átállás kialakítása) a Budapest Főváros XI. Kerület Újbudai Polgármesteri Hivatal (Hivatal) iratkezelési szabályzat módosításával a 16/2010. számú Jegyzői Intézkedés a Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Iratkezelési Szabályzata kiadmányozásával és a 8/2010. számú Jegyzői Intézkedés A belső digitális iratforgalomra történő átállásról szóló hivatali utasításban valósult meg. Ehhez kapcsolódóan a Hivatal elkészítette az Elektronikus iratkezelési koncepció javaslatot is, amelynek elfogadása és a kivitelezéshez szükséges fejlesztések megvalósítása terén nem sikerült eredményt elérnünk.

A 2010. évben elindított papír alapú iratok inicializálása (digitalizálása) nem vált teljes körűvé, valamint a közigazgatási változtatások során megjelent a Járás, erre tekintettel a Hivatalunk digitalizálásban részt vevő szervezeti egységeink egy részét áthelyezték a Járáshoz (Szabálysértés, Gyámhivatal, Okmányiroda), így a digitalizált iratok feleslegessé váltak. A 2012. évben indult szervezeti változásoknak köszönhetően csökkent a hivatali létszám 396 főről 267 főre, amely érintette az elektronizálásban részt vevő kollégákat is, pedig a fejlesztések és a digitalizálásba bevonandó területek újabb munkaerő igénybevételét indokolnák. Illetve az új területek bevezetése előtti oktatás is munkaerőt igényelne. Az irat szkennelési feladatai és az ügyintézés alatt lévő iratok új tárolási helyének kialakítása és a folyamatos rend fenntartása újabb feladatot jelent, amely az Önkormányzat gazdasági keretének szűkössége miatt nem teljesülhetett. Fejlesztési beruházások maradtak el (új borítékoló gép, levélcímzést egységesítő program). Az elektronikus ügyintézés folyamatainak stratégiai megalapozása és az elektronizált papír alapú iratkezelés (dokumentum) kapcsolódó pontjainak feltérképezése leállt. Az ehhez köthető elektronikus dokumentum elektronikus aláírás hitelesítési kérdése is egyértelmű megoldásnak látszódott, amellyel szemben a jelenlegi változások, új nyomtatványkitöltő programok és adatbázisok megjelenése és országos központosítása az adatrögzítés helyi szinten maradására mutatnak. Erre tekintettel az Önkormányzati fejlesztések jövője kétséges. Megoldásként elképzelhető, hogy az Önkormányzat továbbra is fejleszti az ügyvitelét a gyorsabb és a helyi igényekhez jobban igazodó munkafázisok kialakítására.

A 2010. évhez képest átalakult a Magyar Közigazgatás, ami újrafogalmazást tesz szükségessé, hogy ilyen irányú fejlesztések végzésének az Önkormányzat céljai között szerepelhet vagy sem. A fejlesztés során elért sikereink mellett az elektronikus ügyintézés még külön feladat. Véleményem szerint a Hivatal sikereket ért el, amely úton tovább lehetne menni, amelynek beruházási, fejlesztési és személyi költségei vannak. Az

alapvető technológia már rendelkezésre áll, amelyet tovább kellene bővíteni, modernizálni. Tágabb értelemben a közeljövő feladata lehetne a központi kormányzat céljaival szinkronizáló iratkezelés kialakítása, az eljárás egységesítése, az elért sikerek egyeztetése más önkormányzatokkal, valamint az önkormányzati igazgatásnak ingyenesen elérhetővé tétele hatékonyan és biztonságosan az adott igényeknek megfelelően.

Azzal is foglalkozni kellene, hogy az iratkezelési változtatások a megfogalmazott javaslatok szerint nem csak a szkennelés terén jelentenek többletvegyenységet, hanem az iratok ügyintézés alatti S-irattárban való tárolásakor is, mely napi szinten hoz feladatot az ott dolgozó munkatársaknak. A borítékolás központosítása esetén is újabb munkaerő igénybevétele szükséges.

Az iratkezelés modernizációja az alábbi eredményeket érte el:

A Hivatal vezetése meghatározó és elkötelezett szerepet vállalt az iratkezelés modernizációjában, amely nélkül a jelenlegi iratkezelési szintünket nem érhattük volna el.

Az iratok digitalizálásakor elektronikus karakterfelismerés (OCR-ezés) is elvégzésre kerül egy segédprogrammal, amelynek célja, hogy a dokumentum ne csak képként tárolódjon el, hanem szerkeszthető szöveggént, amelyben keresési lehetőség is van.

Az iratkezelő program webservice szolgáltatásokon keresztül tud adatot fogadni és feldolgozni más rendszerektől, illetve képes azok felé küldeni.

Az elektronikus iratok és a hozzájuk tartozó adatok egy védendő adatbázisban találhatóak.

A Hivatal munkatársai több munkaidőt töltenek az elektronikus iratkezeléssel, mivel az adatok elektronikus rendelkezésre állása csak úgy valósul meg, ha rögzítésre kerülnek a Hivatal egységes iratkezelési rendszerében.

A Hivatal megtapasztalta, hogy egy egyszerű iratkezelési résznek is szervezési nehézségei lehetnek. (Pl. érkeztetési feladat: postabontás esetén a központi iktató feladata, amely kiegészítésre kerül a titkárságok és ügyintézők munkájával, hiszen ők is végeznek ilyen feladatot a hozzájuk érkezett vagy felügyeletük alatt álló szakprogramok segítségével.)

A digitalizált területek ügyintéző szintű előzménykeresési ideje lecsökkent, mivel egy adott ügyiratba való betekintés akár az informatikai hálózat igénybevételével is történhet (terjedelmi korlát).

Az iratok fizikai átadása esetén megkövetelt kézbesítő lap használata jelzi, hogy az átadó ügyintéző valóban használta az iratkezelői programot.

Elektronikus postakönyvet használunk, pendrive-val adjuk fel a leveleket.

Az iratok speciális fajtája digitalizálásának (tértivevény) kialakítása beváltotta a hozzá fűzött reményeinket, mivel más közigazgatási szerv is volt tanulmányi úton a Hivatalban, amely az ÁROP pályázatban és a kialakításban részt vevő kollégák elismerését jelenti.

Az eltelt idő tanulságainak figyelembe vételével a kialakított elektronikus ügyintézői felület (Feladataim) további fejlesztése is szükséges.

A bevezetett iratkezelő programmal sikerült elérnünk, hogy különféle iratok elektronikus képe is megjelenjen a digitális iratkezelésben. Az iratok elektronizálása, digitális feldolgozása és nyomkövetése (rögzítése) miatt az ügyintézők munkája részletgazdagabbá, munkaigényesebbé vált. Ennek eredményeként az ügyintézésre vonatkozó adatok is elektronikusan visszakereshetővé váltak. Az elektronikus átállás során újabb szempontok merültek fel, amelyet a jövőben megvalósítandó fejlesztésnek tartalmaznia kellene, hogy választ adjon az ügyintézőknek, amikor egy vagy több irat áttekintése, monitoron keresztül, nem a legjobb megoldás az emberi agy vizuális átfogóképesség korlátja miatt (pl. tervrajz, 4~5 dokumentum).

Továbbá a programban rögzített felesleges (nem releváns) adatok törlése is egy olyan új munkát jelent, amivel foglalkozni kellene és az ehhez kapcsolódó munkarend kialakítása, ami figyelembe veszi a dokumentumok egyre növekvő tömegét.

A tárgyilagosabb eredmény kimutatás miatt néhány kollégával is beszéltem, a véleményüket kértem a jelenlegi iratkezelői rendszer használhatóságával, a kitűzött célok mindennapos megvalósulásával kapcsolatosan. Ebből azt a következtetést lehet leszűrni, hogy a hivatali dolgozók az iratkezelést annál jobban ismerik, minél jobban, naponta használják a programot. Valamint az adott szervezeti egység vezetőjének hozzáállása visszatükröződik az ügyintézőik válaszában. A program lassúsága okozza a legtöbb visszajelzést, amelyek esetében több céllellenőrzést, hibakeresést (bug) is folytattunk és többször megállapítást nyert, hogy az egyéb hálózati problémák is az épp használatban lévő, de problémamentes program (iktató) kárára kerülnek feljegyzésre.

Az elért eredményeink mellett meg kell említenem, hogy a paradigmaváltás folyamata nem zárult le. Ami a fluktuációval együttesen tovább nehezíti az iratkezelési tapasztalatok megőrzését és továbbfejlesztését. Az iktatóprogramba beépített többletfeladatok (dokumentumkezelés, workflow), miatt az ügyintézőknek egy-egy iratkezelési feladat elvégzéséhez képest többet kell az elektronikus iktatóprogrammal foglalkozniuk, mint a hagyományos iratkezeléskor, de a szabályok szerinti ügymenet regisztrálás esetén a párhuzamos informatikai rendszerek kiépülése elkerülhetőek lennének.

Mellékletek

Interjú alanyok köre

5.1 Rendeletalkotási folyamat felülvizsgálata

Már Csilla Beatrix

5.5 Az iratkezelési szabályzatok és folyamatok felülvizsgálata

A Vállalkozói Csoport, Humánpolitika és a Központi Iktató munkatársai.

Kérdőívek

ELÉGEDETTSÉGMÉRÉSI KÉRDŐÍV

Képzés neve: Projektmenedzsment tréning (MK azonosító: 00005678)
Képzés időtartama: 2010. január 14-15.
Képzés kódja: 0397
Képzés lebonyolítója: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola
A projekt azonosító száma: ÁROP-3.A.2 – 2013-2013-0032.

A KÉPZÉSRE VONATKOZÓ ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK

A kérdéseket 1-10-ig pontozza

1. Szakmai fejlődése szempontjából mennyire találta hasznosnak a 2010. évben megtartott Projektmenedzsment tréninget? (1= gyenge, 10 = kiváló)
2. Munkája során mennyiben tudta felhasználni a tréningen szerzett információkat? (1 = egyáltalán nem használok, 10 = kiválóan használható)
3. Mondjon néhány példát, hogy a képzés óta eltelt években milyen munkái során tudta alkalmaznia a tréningen megszerzett ismereteit.
.....
.....
.....
.....
.....
4. A 2010. évi képzés óta eltelt időszak jogszabály módosításai és belső szabályzat változásai milyen hatással voltak a 2010. évben bevezetett projektszemléletű tudására és munkavégzésére? (1= túlhaladottá vált, 10=továbbra is kiválóan használható)
5. Mennyire használja munkája során a 8/2010. számú Polgármesteri – Jegyzői intézkedésben meghatározott projektszerű működés szerinti előírásokat? (1=egyáltalán nem használok, 10=kiválóan használható)

Bp. 2014. április 25.

ELÉGEDETTSÉGMÉRÉSI KÉRDŐÍV

Képzés neve: Stratégiai tervezés tréning (Azonosító: 340020)
Képzés időtartama: 2010. január 21-28.
Képzés lebonyolítója: Corporate Values Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.
A projekt azonosító száma: ÁROP-3.A.2 – 2013-2013-0032.

A KÉPZÉSRE VONATKOZÓ ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK

A kérdéseket 1-10-ig pontozza

6. Szakmai fejlődése szempontjából mennyire találta hasznosnak a 2010. évben megtartott Stratégiai tervezés tréninget? (1= gyenge, 10 = kiváló)

7. Munkája során mennyiben tudta felhasználni a tréningen szerzett információkat? (1 = egyáltalán nem használom, 10 = kiválóan használható)

8. Mondjon néhány példát, hogy a képzés óta eltelt években milyen munkái során tudta alkalmaznia a tréningen megszerzett ismereteit.

.....
.....
.....
.....
.....

9. A 2010. évi képzés óta eltelt időszak jogszabály módosításai és belső szabályzat változásai milyen hatással voltak a Stratégiai tervezésen megszerzett tudására és munkavégzésére? (1= túlhaladottá vált, 10=továbbra is kiválóan hasznosítható)

Bp. 2014. április 25.

Felhasznált dokumentumok

4.1 Rendeletalkotási folyamat felülvizsgálata

- Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX törvény
- A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény
- a Képviselő-testület és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 1/2013. (I.29.) ÖK rendelet
- A képviselő-testületi előterjesztések tartalmi és formai követelményeiről, szakmai ellenőrzéséről és a képviselő-testületi határozatok végrehajtásáról szóló 6/2007. sz. Polgármesteri-Jegyzői intézkedés
- Helyzetelemzés Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részére Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatalánál 2010. 01.29.
- Tájékoztató a 2012. június 26-ai Polgármesteri Vezetői Értekezletre
- 2013. január 16.-án kelt polgármesteri tájékoztató levél a Képviselők részére

4.2 Humánpolitikai intézkedések gyakorlatának és hatályosulásának vizsgálata

4.3 Projekt előkészítéssel, projektszervezéssel és projektmenedzsmenttel kapcsolatos intézkedések

- Szakmai koncepció Újbuda Város Önkormányzat az Államreform operatív program keretében megvalósuló „Szervezetfejlesztés Közép-Magyarországi régióban levő önkormányzatok számára” című egyfordulós pályázati felhíváshoz (Kódszám:ÁROP-3.A.2-2013);
- Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzata Projektszervezési koncepciója;
- Ügyviteli utasítás Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatalánál a projektek szervezésére és működtetésére;
- Útmutató a projektmenedzsment támogató rendszer tervezéséhez Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzat részére;

-
- Projektismeretek, projektmenedzsment előadás útmutatója;
 - 8/2010. számú Polgármesteri – Jegyzői intézkedés, a Polgármesteri Hivatalban nem pályázati forrásból megvalósuló projektek szervezéséről és működéséről;
 - A Corporate Values Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. által megtartott Stratégiai tervezés tréning (Azonosító: 340020) Humánpolitikai Csoportnál meglévő dokumentumai;
 - A Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola által megtartott Projektmenedzsment tréningen (Képzés kódja: 0397; MK azonosító: 00005678) Humánpolitikai Csoportnál meglévő dokumentumai.

4.4 A panaszkezelési folyamat gyakorlati alkalmazásának felülvizsgálata

- 2013. évi CLXV. „a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről” szóló törvény
- 2004. évi XXIX. törvény „A közérdekű kérelmekkel, panaszokkal és bejelentésekkel kapcsolatos eljárás”-ról szóló része (141-143.§-ok)
- Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzata 9/2013-as számú Jegyzői intézkedése a panaszok kezeléséről és nyilvántartásáról
- eWork Panaszkezelő Rendszer Felhasználói Kézikönyv
- eWork Panaszkezelő Rendszer Specifikációja
- eWork Panaszkezelő Rendszer Szoftverspecifikáció és a Szoftver Bevezetése
- Helyzetelemzés „Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Polgármesteri Hivatalánál 2010.01.29 c., az előző ÁROP projekthez kapcsolódó dokumentum 69-73.o.

4.5 Az iratkezelési szabályzatok és folyamatok felülvizsgálata

- A belső digitális iratforgalomra való átállás kialakítása – javaslat.
- 16/2010. számú Jegyzői Intézkedés a Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Iratkezelési Szabályzata.
- 8/2010. számú Jegyzői Intézkedés A belső digitális iratforgalomra történő átállásról.
- Elektronikus iratkezelési koncepció – javaslat.