



## **Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat**

**A változásmenedzsment és a létrejött új struktúra bevezetési eredményének auditálása**

**Projekt címe:** Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

**Pályázati azonosító:** ÁROP-3.A.1/B-2008-0017

**Készítette:**

**STACIONER**  
Consulting Partner

## ZÁRÓ BESZÁMOLÓ

### Előzmények

Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat az Államreform Operatív Programban „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép-magyarországi régióban” című pályázati felhívás keretében, Polgármesteri Hivatalában szervezetfejlesztést hajtott végre. A Projekt ráfordításainak finanszírozásához vissza nem térítendő támogatást vesz igénybe.

A „Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése” megnevezésű, ÁROP-3.A.1/B-2008-0017 azonosító számú projektjének ügyféloldali auditálása a konkrét szervezetfejlesztési lépések és a projektzárás közé ékelt felülvizsgálati feladat. Célja a projekt keretein belül végrehajtott változásmenedzsment és a létrejött új struktúra bevezetési eredményének tanúsítása.

### Tanúsítás

**Jelen felülvizsgálat és tanúsítás célja**, hogy a **pályázati dokumentáció** (projekt adatlap és szakmai specifikáció, külön hangsúlyt helyezve a konkretizált célkitűzésekre és számszerűsíthető eredményekre) valamint a **megvalósítás** során keletkezett eredmények, eredménytermékek **között egy egyenes vonalat húzzon** megmutatva ezzel a felhasznált közpénz mind lokális, mind közvetett célcsoportok felé való hasznosulását és a pályázati célkitűzések, így a projektötlet maradéktalan teljesülését.

Az így keletkezett beszámoló, tehát nem csupán a projekt ügyféloldali feladatainak zárását képezi, hanem a Közreműködő Szervezet felé való sikeres elszámolást és adminisztratív projektzárást is hivatott segíteni.

Megfeleltetés és színopszis						
Pályázati dokumentáció szakmai specifikációja (alapvető célkitűzések)			Megvalósítás		Megjegyzés	
Tevékenység megnevezése	Tevékenység rövid leírása		Alátámasztó dokumentum	Megfeleltetés		
<b>Projektmenedzsment</b>	külső szakértő cég közreműködése a projekt sikeres lefuttatása érdekében		Projekt Előrehaladási Jelentések, Kifizetési kérelmek, változásbejelentések, Támogatási Szerződés módosítás, Egységes Projekt Dokumentáció.	✓	A projektmenedzsment a megvalósítás teljes terjedelmét átfogó feladat.	
<b>IT tanácsadás</b>	előzetes igényfelmérés, szakértői közreműködés a projekt keretein belül beszerezni kívánt szoftver kiválasztásához		Ügykezelést támogató rendszer beszerzéséhez kapcsolódó ajánlati felhívás műszaki specifikációja	✓	Szakértő közreműködés a beszerzés tárgyának és műszaki specifikációjának meghatározásához.	
<b>Immateriális javak beszerzése</b>	elektronikus ügykezelést támogató rendszer: - szakalkalmazások integrálása az iktatórendszerrel, - űrlapszerkesztő és kitöltő alkalmazás - iratdigitalizálás automatizálása - iratkezelőhöz kapcsolódó dokumentumkezelő		Átadás-átvételi jegyzőkönyv, teljesítési jegyzőkönyv, felhasználói kézikönyvek, üzemeltetési és telepítési kézikönyv, műszaki dokumentáció	✓	Átadásra került:  Iratdigitalizáló  Elektronikus dokumentumkezelő és nyilvántartó  Űrlapszerkesztő és kezelő	
<b>Adatbázisok, tanulmányok készítése</b>	helyzetelemzés		ÁROP_II_kerület Helyzetelemzés v8.doc	✓	-	
	konceptcionális terv		02_ÁROP_II_kerület KT_MB.doc	✓		
	dokumentumtérkép		06_ÁROP_II_kerület Optimalizált működési modell_MB.doc	✓		
	konceptció kidolgozása önkormányzati törzsadatbázis létrehozására		Torzsadatbázis_KonceptcioII_Kerulet_AROP.doc	✓		
<b>Mérnöki, szakértői feladatok</b>	20 felülvizsgált eljárás (folyamat)	1/a) általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	Jegyzői gyám esetében a kompetencia mátrix kidolgozása az ideiglenes hatályú elhelyezésről	WP1-WP9 megvalósításához kapcsolódó tanácsadói feladatok.	✓	A tanácsadói munkák a megvalósítás egészét felölelik, szervesen kapcsolódnak minden munkacsomaghoz.

		1/b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	Ipari és kereskedelmi ügyekre vonatkozóan bevezetendő –a projekt részeként megvalósuló – iratdigitalizálás által generált folyamatváltozások	Átadott beszámolók, összegek			
		1/b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	A szakalkalmazások által le nem fedett formanyomtatványokra vonatkozóan – a projekt részeként megvalósuló – iratdigitalizálás által generált folyamatváltozások				
		1/b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	A szociális, építéshatósági és ipari – kereskedelmi szakalkalmazások és az iratkezelő rendszer – projekt keretében megvalósuló – illeszkedés által generált folyamatváltozások				
		1/b) a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében	Szociális és gyermekvédelmi irodán az irodavezetői és csoportvezetői feladatok szétválasztása kapcsán megvalósuló folyamatváltozások				
		1/c) ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)	Jegyzői gyámügyek esetén megvalósuló, ügyféloldalt érintő folyamatváltozások				
		1/c) ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)	A FEUVE nyomvonalának kiegészítése az okmányiroda háttérfolyamataira vonatkozóan				

		1/d) rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása	Rendeletek és határozatok időgépes keresési rendszerének megvalósításához kapcs. folyamatváltozás			
		1/e) a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása	Az összaparátusi munkamegbeszélések rendszeresítésére vonatkozó folyamatváltozás			
		1/f) a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése	A munkamegbeszéléseken, értekezleteken elhangzottak rögzítésére, azok beszámoltatására vonatkozó folyamatváltozás			
		1/h) az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe	Szervezeti egységenként felelős kijelölése az intézményekkel történő kapcsolattartás rendszerének folyamatváltozása			
		1/j) A Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése	Iktatás fejlesztése által megvalósuló, az eredményesség mérésére alkalmas mutatószám bevezetése által generált folyamatváltozás			
		1/k) Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése	A teljesítményértékelés folyamatszabályozásának megváltoztatása az elégedettségi mérés rendszerének kiterjesztésével			
		1/l) A projekt szemlélet megerősítése	A projektek vezetési rendszerének folyamatváltozása a projektre vonatkozó szinopszis alkalmazásával			
		2/a) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás	Az utalványozás rendjének egyszerűsítéséből adódóan a számlák továbbítására vonatkozó			

		szabályozása	folyamatváltozás			
		2/a) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	A közbeszerzés kötelezettségvállalást érintő folyamatának megváltoztatása			
		2/a) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása	Az utalványozás rendjének megváltoztatásából adódó kötelezettségvállalási folyamatváltozás			
		2/b) stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	A gazdasági program készítésének folyamatváltozása a stratégiai célok tételes felsorolásának mellékletével való kiegészítésével, a FEUVE ellenőrzési nyomvonalában való rögzítéssel			
		2/b) stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása	A pénzügyi beszámoló készítésének folyamatváltozása a gazdasági programban részletezett stratégiai célok megvalósításával kapcsolatosan			
		2/c) tartalmi és eljárási kapcsolat kialakítása az önkormányzati szakpolitikai prioritások és a költségvetés előkészítése és elfogadása között	Ágazati koncepció készítésének folyamatváltozása a stratégiai tételes felsorolásának mellékletével való kiegészítéssel, a gazdasági programmal való kapcsolattal			
		2/d) a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata	A költségvetés tervezési utasítás folyamatváltozása azzal összefüggésben, hogy a gazdasági programban felsorolt stratégiai célok a költségvetésben is jelenjenek meg			
		3/a) szervezeti megoldások bevezetése a lakosság	A közérdekű adatok feltöltésének folyamatváltozása			

naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá

		tételére			
		3/a) szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére	Az önkormányzat honlapjának feltöltésére vonatkozó folyamatváltozás		
		3/b) a civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa	Nyertes pályázatok számának és a támogatások mértékének éves szintű nyomon követése, és több év viszonylatában az összehasonlíthatóság biztosítása		
<b>Képzések lebonyolítása</b>	Feladatellátási modell változásaira épülő, Just in Time jellegű képzések	Pénzügyi ügyintézői képzés	- képzési tematika - jelenléti ív - fotódokumentáció	✓	
		Ügyfélszolgálati jellegű képzés	- képzési tematika - jelenléti ív - fotódokumentáció		
		Vezetői képzés	- képzési tematika - jelenléti ív - fotódokumentáció		
	Ügyfélkezelési és konfliktuskezelési tréning	- képzési tematika - jelenléti ív - fotódokumentáció	✓		
<b>Nyilvánosság biztosítása</b>	„C” típusú tájékoztatósi tábla	Elkészült tábla hitelesített fényképe	✓	Az egységes fotódokumentáció a projektzáró elszámolási csomag részét képezi. Projekt záráskor a portálra valamennyi (személyiségi jogokat és titoktartást nem sértő) elektronikusan átadott dokumentum feltöltésre kerül.	

	Fotódokumentáció	Fotók CD-n	✓	
	A kedvezményezett honlapján történő utalás az uniós támogatásra	<a href="http://www.masodikkerulet.hu/hirdetotabla/palyazatok/eupalyazatok/eu_paly_polgm_hiv_szervezet.html">http://www.masodikkerulet.hu/hirdetotabla/palyazatok/eupalyazatok/eu_paly_polgm_hiv_szervezet.html</a>	✓	
	„D” típusú emlékeztető tábla	Elkészült tábla hitelesített fényképe	✓	

A projekt számszerűsíthető eredményei (indikátorok)		Megvalósítás során teljesített indikátorok			Megjegyzés
Indikátor megnevezése és mértékegysége	Indikátor értéke	Mutató forrása (alátámasztó dokumentum)	Teljesített érték	Megfeleltetés	
átalakított szervezetben belüli eljárások száma - (db)	20	jegyzői utasítás, megváltoztatott folyamatleírások	24	✓	Minden felülvizsgált folyamat átalakítása megtörtént
bevonott partnerek száma - (db)	2	kétoldalú nyilatkozat	2	✓	
felülvizsgált szervezetben belüli eljárások száma - (db)	20	szervezetfejlesztés során átadott dokumentumok (tanulmányok, javaslatok, koncepciók, beszámolók, stb.), felülvizsgálat eljárások listája (WP7 2. sz. melléklet)	24	✓	Majdnem minden választott fejlesztési részterülethez tartozik legalább 1db felülvizsgálandó folyamat
a hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya - fő (%)	30	ZPEJ, jelenléti ívek,	30	✓	Valószínű azonban, hogy a célirányos képzések és a fejlesztés szerteágazósága miatt az eredetileg becsült értéknél jóval több munkavállalót érintett a projekt. (Közvetlen és közvetett stakeholderek is beleszámítva)
képzettek száma – fő	100	jelenléti ív	106	✓	-
új eljárások beépítése az ISO-ba – (db)	1	ISO kézikönyv módosítással érintett részei	1	✓	-
SZMSZ megváltoztatása – (db)	1	SZMSZ módosítással érintett részei	1	✓	-



## Véleményezés

Az auditálás első lépése az átadott dokumentumok vizsgálata. Párhuzamosan vizsgáltuk a benyújtott pályázati dokumentáció legvégső (hiánypótlott, tartalmilag tisztázott) változatát; a megkötött Támogatási Szerződéshez kapcsolódó, projekt megvalósítás alatt folyamatosan aktualizált mellékleteket; a Támogatás Szerződés módosítás keretein belül, új feladattal bővített 2. számú mellékletet (műszaki specifikáció); a megvalósításhoz kapcsolódó vállalkozási- és megbízási szerződésekben foglalt vállalásokat; valamint a megvalósítás során átadott eredménytermékeket. A vizsgálat eredményeképpen a következő megállapításokat tettük:

A megfeleltetés során, az említett dokumentumok között nem fedeztünk fel inkonzisztenciát, az átadott eredménytermékek jól épülnek egymásra, tisztán kivehetőek a kapcsolódási pontok.

A szervezetfejlesztés során átalakított folyamatokat a Hivatal elfogadta, folyamatleírásaiba beépítette, valamint jegyzői utasítással hatályba léptette. A megváltoztatott folyamatokat a Hivatal a napi rutinjába sikerrel integrálta.

A tanúsítás keretein belül megkérdezéssel módszerrel felmértük, hogy a megvalósítási oldalon is bekapcsolódó közvetlen, projektgazda oldali projektvezető miként látja az implementálás folyamatát és a projekt eredményeinek gyakorlatba történő átültethetőségét.

Tóth József, aki a Hivatalnál a minőségügyi vezetői tisztséget látja el, a projektet alapvetően sikeresnek, az Operatív Programban indított konstrukcióval elérni kívánt célkitűzéseket, úgy mint az ÁROP teljes akciótervét is hasznosnak találta. A Hivatal visszajelzéseit közvetítve, az az egyértelmű megállapítás tehető, hogy nagyobb hangsúlyt fektetettek volna a személyes kompetenciák fejlesztésére, mint a folyamatok átszervezésére. Mindez nemcsak a későbbi hivatali munka hatékonyságának növelésére lehet alkalmas, hanem a projekten belüli involváció mértékének növelésére is.

A minta ugyan nem reprezentatív, azonban a szakértőink más önkormányzatoknál vezetett ÁROP projektjei tapasztalataiból kiindulva a megállapítások helytállóak és igencsak jellemzőek.

## Javaslat:

A sikeres Projektzárás és Fenntartás feltétele az Egységes Projektdokumentáció összeállítása és megőrzése. Ennek érdekében javasoljuk a Projekthez kapcsolódó, keletkezett dokumentumok kronológiai alapon történő, dokumentumtípusonkénti rendezését, a következő módon:

Pályázati dokumentáció, Mappa1:

Pályázati felhívás és útmutató, teljes pályázati dokumentáció másolati példánya, hiánypótlás, tartalmi tisztázás, Támogatási Szerződés cégszerűen aláírt példánya, Támogatási Szerződéshez kapcsolódó mellékletek és azok hiánypótlott változatai  
Mappa tartalmára vonatkozó, kapcsolódó dokumentumok: képviselőtestületi határozatok, jegyzői utasítások, levelezések, jegyzőkönyvek, emlékeztetők, stb.

Beszerezések, Mappa2:

Pályázati író, projektmenedzser, megvalósító és egyéb ügyféloldali beszállítók kiválasztásának körülményeit tisztázó dokumentumok, tisztázó válaszok (ajánlati felhívások és dokumentáció, bírálatok, ajánlatok, hiánypótlások, szerződések és minden egyéb, a beszerzési eljáráshoz kapcsolódó dokumentum)  
Mappa tartalmára vonatkozó, kapcsolódó dokumentumok: képviselőtestületi határozatok, jegyzői utasítások, levelezések, jegyzőkönyvek, emlékeztetők, stb.

### Projektmenedzsment, Mappa3:

Teljes időközi Kifizetési kérelmek- , Projekt Előrehaladási Jelentések- , változásbejelentések- , Támogatási Szerződés módosítás- , Projekt Záró Elszámolási Csomag (Záró Kifizetési Kérelem, Záró PEJ, indikátorok és horizontális szempontok alátámasztó dokumentumai) másolati példánya

Mappa tartalmára vonatkozó, kapcsolódó dokumentumok: képviselőtestületi határozatok, jegyzői utasítások, levelezések, jegyzőkönyvek, emlékeztetők, stb.

### Pénzügyi dokumentumok, Mappa4:

Teljesítési igazolások, átadás-átvételi jegyzőkönyv, számlák, kifizetést igazoló bizonylatok

### Megvalósítás, és egyéb alátámasztó dokumentumok, Mappa5:

Valamennyi a megvalósítás során keletkezett eredménytermék papír alapon és CD-n (tanulmányok, beszámolók, segédanyagok, tematikák, jegyzőkönyvek, jelenléti ívek, interjúk, műszaki specifikációk, felhasználói kézikönyvek, stb.), valamint a horizontális vállalatokat alátámasztó dokumentumok (esélyegyenlőségi, fenntarthatósági és társadalmi fenntarthatósági vállalatok)

Mappa tartalmára vonatkozó, kapcsolódó dokumentumok: képviselőtestületi határozatok, jegyzői utasítások, fontosabb levelezések emlékeztető stílusban, jegyzőkönyvek, emlékeztetők, kétoldalú nyilatkozatok, módosítással érintett folyamatleírások, módosított ISO kézikönyv, SZMSZ módosítás, stb.)

Budapest, 2010. október 18.

---

Czibalmos Levente  
projektvezető