

*Dokumentum címe: ÁROP 1.A.2/B-2008-0004 Miskolc megyei jogú város  
Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésének felülvizsgálata*

*Pályázati tevékenység:*

*ÁROP-1.A.2. számú A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése című  
nyertes pályázatában vállalt intézkedések felülvizsgálata*

*Kapcsolódó monitoring mutató:*

*Korábbi szervezetfejlesztés megvalósulását bemutató tanulmány*



*Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata*



**SZÉCHENYI** 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## Tartalom

1. Bevezetés .....	3
2. Előző felülvizsgált ÁROP ismertetése, indokoltsága .....	4
3. Előző felülvizsgált ÁROP-ban a fejlesztési részterületek bemutatása.....	7
4. előző felülvizsgált ÁROP összefoglaló jelentése az elért eredményekről .....	9
5. Szervezeti változás diagnosztizálása .....	16
6. Kérdőív feldolgozása .....	19
7. SWOT elemzés.....	25
8. Javaslat .....	28
9. Összegzés .....	30

## 1. Bevezetés

### 1.1. előző ÁROP felülvizsgálati tanulmány célja

Az előző ÁROP felülvizsgálati dokumentum célja, hogy az akkori projekt tervezése és megvalósítása során felmerült kihívásokat és megjelenő hasznos visszajelzéseket már tapasztalatokként kezelje és elemezze annak érdekében, hogy az új ÁROP során felhasználja ezen tapasztalatokat, és beépítse azokat annak érdekében, hogy egy sikeres projekt valósuljon meg. Így ívet kap az előző és a jelenlegi projekt fejlesztése.

Az ÁROP felülvizsgálati tanulmány célja, hogy az előző ÁROP megvalósulásán túl elemezze a létrejött eredményeket és outputokat, azt, hogy a ezek az outputok mennyire naprakészek és melyek esetében van szükség a jelenlegi ÁROP projekt során további fejlesztésre.

A felülvizsgálati tanulmány közreműködésével képesek leszünk egymáshoz illeszteni, összeegyeztetni az előző és az új ÁROP fejlesztéseket, annak érdekében, hogy Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztési stratégiája naprakész és pontos legyen, illetve hogy azokat a területeket fejlesszük, amelyekre igazán szükség van.

### 1.2. Előző ÁROP felülvizsgálati tanulmány fejezetei

#### 1. Bevezetés

##### 1.1. Előző ÁROP felülvizsgálati tanulmány célja

##### 1.2. Előző ÁROP felülvizsgálati dokumentum fejezetei

2. Előző felülvizsgált ÁROP ismertetése, indokoltsága
3. Előző felülvizsgált ÁROP-ban a fejlesztési részterületek bemutatása
4. Szervezeti változás diagnosztizálása
5. Kérdőív feldolgozása
6. SWOT elemzés
7. Javaslat
8. Összegzés

## 2. Előző felülvizsgált ÁROP ismertetése, indokoltsága

**Pályázati azonosító:** ÁROP 1.A.2/ B-2008-0004

**Projektidőszak:** 2008. június 15. – 2010. február 8.

### Az Önkormányzat és a projekt rövid ismertetése

Miskolc Borsod-Abaúj-Zemplén Megye székhelye és az Észak-magyarországi Régió központja. A város életét és működését jelentős mértékben befolyásolja a négyévenként megválasztásra kerülő képviselőtestület. Az előző ÁROP projekt időszaka alatt ez 44 képviselőből és a polgármesterből állt. A testület munkáját 8 bizottság segítette, amelyek stratégiaileg a legfontosabb területeket fedték le, ezek az alábbiak:

- Jogi és ügyrendi
- Gazdasági
- Pénzügyi
- Városfejlesztési és idegenforgalmi
- Oktatási és kulturális
- Egészségügyi
- Ifjúsági, szociálpolitikai és sport
- Környezetvédelmi és energiaügyi

Ezek a bizottságok munkái teszik megalapozottá a Közgyűlés döntéseit és szervezik, ellenőrzik a feladatok végrehajtását.

A szervezetfejlesztési és racionalizálási törekvések hatékony megvalósítása érdekében elengedhetetlen egységben kezelni az Önkormányzat céljait, a lakosság a civil és vállalkozói szférával való kapcsolatrendszerét, valamint a környezetet. A struktúra átalakítása mellett nagy hangsúlyt kell helyezni a szervezeti kultúrára is, amely segítségével jelentős eredmények érhetők el, így a problémákra rugalmasan és gyorsan

reagáló, valódi közszolgáltatást végző rendszerek és alrendszerek jönnek létre.

Az előző ÁROP kapcsán a szervezetfejlesztéssel elérni kívánt eredmények az alábbiak szerint lettek megfogalmazva: Átláthatóbb, szabályszerűbb működés, a feladatok hatékonyabb ellátása, korszerűbb belső irányítás és munkamegosztás, javuló belső kommunikáció illetve információáramlás a vezetési szintek és a szervezeti egységek között.

Az előző ÁROP pályázat szakmai tartalmának megvalósításával az önkormányzat törekedett arra, hogy versenyképesebb és hatékonyabb közszolgáltatást nyújtó szervezetté váljon, melyben a munkamorál teljesítmény-orientált és eredményes, ezáltal a városi és térségben élő lakosság egészségét aktívan szolgálja.

Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzat az Államreform Operatív Program (ÁROP) „A Polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú kiírás keretében nyújtotta be „Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának komplex szervezetfejlesztése” című pályázatán nyert.

### **Miskolc Város Önkormányzata által megfogalmazott pályázati célkitűzések az alábbi pontokban foglalhatók össze:**

- A döntési folyamatok megalapozottságának növelésének erősítése
- A szervezeten belüli és szervezetek közötti információáramlás átláthatóbbá tétele
- A távlati gondolkodás és a stratégiai szemlélet alkalmazása
- Az önkormányzati szakmai munka minőségének javítása
- A nyújtott közszolgáltatások minőségének fejlesztése és mérhetővé tétele
- A szolgáltatások állampolgár-központúságának növelése
- a partnerséget támogató informatikai rendszerek bevezetése

### **A pályázatban foglalt szervezetfejlesztési és racionalizálási intézkedésekkel, elkészített**



**tanulmányokkal, stratégiákkal, képzésekkel, szakértői tanácsadásokkal az alábbi eredményeket kívánták elérni:**

- Ügyfélközpontú szolgáltatások kiépülése
- Ügyintézési idő csökkentése
- Átláthatóbb, szabályszerűbb működés, minőség központú fejlődés
- Megalapozottabb döntés előkészítések
- Modernizált és korszerűsített belső irányítás, munkamegosztás
- Erősödő koordináció
- Javuló belső kommunikáció
- Hatékonyabb együttműködés a szervezeti egységek között
- Korszerű informatikai rendszerek alkalmazása
- Magas színvonalú ismeret és tudásanyaggal rendelkező munkatársak

**A projekt során alkalmazott módszerek, eszközök az alábbiak voltak:**

- szoftverek
- tanulmányok, szabályzatok
- tanácsadói tevékenység
- képzések

**A projekt indokoltága**

A pályázatban megfogalmazott fejlesztések által hatékonyabbá, racionálisabbá válik Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának tevékenysége, az ügyintézés korszerűsítésével pedig hozzájárul a vállalkozások és a helyi lakosság elégedettségének növeléséhez, így fokozódik a város iránti bizalom és erősödik a kötődés.

### 3. Előző felülvizsgált ÁROP-ban a fejlesztési részterületek bemutatása

#### I. A DÖNTÉSI MECHANIZMUS KORSZERŰSÍTÉSE

a, Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében

b, A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

c, Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)

d, Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása

e, A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása

f, A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése

h, Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe

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

k, Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése

l, A projekt szemlélet megerősítése

#### II. A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA

a, Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása

b, Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása

f, Közbeszerzési eljárások lebonyolítása

h, Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.

### III. A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE

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

b, A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa

c, Partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba



## 4. előző felülvizsgált ÁROP összefoglaló jelentése az elért eredményekről

A pályázatban foglalt szakmai tartalom megvalósításához 2 közbeszerzési eljárás tartozott a szervezetfejlesztési feladatok ellátására illetve az informatikai háttér fejlesztésére vonatkozóan. Az eljárások lebonyolítását követően az EGov Consulting Kft (szervezetfejlesztés) illetve KIMERA Plusz Kft. (informatika) – mint a legelőnyösebb ajánlatott adó- vállalkozásokkal a szerződések megkötésre kerültek és a megvalósítás ütemterv szerint elkezdődött.

### Szervezetfejlesztés munkafázisai:

A szabályozási jellegű szervezetfejlesztés témakörben az állapot felmérési/helyzetelemzési szakaszban (2009. május-június) a részprojektekhez kapcsolódóan interjúk szerveztetésére és lebonyolítására került sor, mely bizonyos esetekben célzottan csak meghatározott szervezeti egységeket, más esetekben valamennyi főosztályt érintett, de bevonásra kerültek az önkormányzati fenntartású intézmények és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok is.

A feladatok elvégzéséhez szükséges interjúk kb. 95%-át (66 db kérdőív) sikerült a felmérési fázisban elvégezni, a továbbiakra a tanulmányok készítésekor, egyeztetésekor volt szükség.

A részprojektek végrehajtása, a folyamatos konzultációkon egyeztetetteknek megfelelően, ütemterv szerint történt. A megvalósítás szempontjából nehézséget okozott, hogy ugyanabban az időben több párhuzamos részprojekt futott, melyek egymásra épültek vagy szoros összefüggés volt köztük és ez nem tette lehetővé a szekvenciális feladat végrehajtást, ütemezésük komoly koordinációs munkát jelentett.

Az átfedések miatt az elkészült anyagok véleményezésre történő megküldése közel azonos időszakot érintett, így 1-1 dokumentum alapos

tanulmányozására, szakmai véleményezésére, észrevételek és javaslatok megfogalmazására meglehetősen kevés idő állt rendelkezésre, ami nagy terhelést, többletmunkát jelentett a Polgármesteri Hivatal érintett munkatársai számára.

A szerződés szerint tervezett befejezés 1 hónapot csúszott, mert az elért eredmények, a felülvizsgált szabályzatok, az elkészült tanulmányok, intézkedési javaslatok megismertetése a Hivatal/Intézmények dolgozóival és vezetőivel 2009. december hónap közepén már nem volt lehetséges a közelgő ünnepek és szabadságok miatt. A feladatok átütemezésével, a kapcsolódó oktatásra 2010. január hónapban került sor.

### **A részprojektek eredményei, elkészült/felülvizsgált/átalakított dokumentumai:**

- Informatikai stratégia (1)
- Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése (2)
- Teljesítménymérési és étékelési eszközök bevezetése (3)
- Hivatali SzMSz (4), Pénzügyi és gazdálkodási szabályzat (5)
- Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása (6)
- Pályázati szabályzat (Önkormányzati és Hivatali) (7)
- FEUVE (8)

**Intézkedési terv/tanácsadás:** Ügyintézési idő csökkentése témakörben

### **Informatikai munkafázis:**

Az informatikai jellegű fejlesztések témakörben elsőként az Önkadós-Ügyiratkezelő összekötő program megrendelésére került sor, melyet Önkormányzatunk a Magyar Államkincstártól 2009. május hónapban vett át.

A további szoftverfejlesztési feladatok a KIMERA Plussz Kft-hez kapcsolódnak., akik a szükséges strukturális és felhasználó igények felmérését követően adatgyűjtési/migrációs feladatokat láttak el a csoportmunka rendszer valamint az adatbázis kialakításához, jogosultsági besorolásokat egyeztettek és elvégezték a rendszertervnek megfelelő programozási munkákat.

Az elkészült programok:

- ÖnAdó
- Elektronikus postakönyv
- Dokumentumszervező
- Feladatkezelő
- Kommunikációt támogató szoftver lakossági tájékoztatásra, a civil és vállalkozói szférával való kapcsolat erősítésére, a partnerintézmények bevonására

A fent felsorolt, belső folyamatokat támogató rendszerek, többek között az informális munkakapcsolatokat is hatékonyabbá teszik, mert tartalmaznak pl naptár funkciót a napi teendők könnyebben szervezéséhez, a dokumentumkezelő által egyszerűbben elérhetőek a fontosabb adatok és olyan felhasználóbarát funkciók is kialakításra kerültek mint a belső hírportál, vagy a belső fórum, melyen aktuális témák vitathatók meg.

A program tartalmazza az önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok adatait, a könnyebb kapcsolattartás céljából és a partnerség erősítése érdekében a szoftvert elérhetővé kívánjuk tenni az önkormányzati fenntartású intézmények és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok részére, majd a későbbiekben egyéb, az önkormányzati feladatellátásban szerepet vállaló társadalmi szervezetek számára is.

Az informatikai programok felhasználói szintű oktatásának lebonyolítására 2009. november hónapban több

ütemben került sor előadások formájában, de lehetőség volt egyéni konzultációs igények jelzésére is.

A szoftver arculati fejlesztésénél (melyet Vonga Krisztián vállalkozó végzett el) fontos szempont volt, hogy a megjelenés a program használatára ösztönözze leendő használóit. Egy program alkalmazása ugyanis a legkevésbé működik a kötelező erejű munkáltatói utasítás által, a felhasználók meggyőzése a funkcionalitás mellett a külső megjelenéstől, grafikai összhangtól, átgondoltságtól is függ.

Képzési, oktatási napok szervezésére nem csak a szoftverekhez vagy a tanulmányokhoz, felülvizsgált szabályzatok, esélyegyenlőséghez, környezeti fenntarthatósághoz kapcsolódóan került sor, hanem 15 fő egy projektmenedzseri szemlélet erősítését célzó tanfolyamon is részt vett.

Az uniós csatlakozás óta ugyanis a pályázatok által megszerezhető támogatások szabályszerű és eredményes felhasználása Miskolc város számára is a fejlődés egyik alapfeltétele, ezért fontosnak tartottuk, hogy a Polgármesteri Hivatal minél több munkatársa sajátítsa el a szükséges ismereteket. Az oklevelet biztosító, EUZERT Uniós Továbbképző Kft által szervezett tanfolyam sikeres írásbeli és szóbeli vizsgával zárult, melyen a különböző szakterületen dolgozó, de a pályázatok írásában, menedzselésében, pénzügyi elszámolásában érintett köztisztviselők vettek részt.

A projekt megvalósításakor érvényesítésre kerültek a pályázat benyújtásakor vállalt esélyegyenlőségi és környezetvédelmi szempontok, melyek részletezése a 7. és 8. pontban történik. A társadalmi fenntarthatóság tekintetében Önkormányzatunk 9 részterületet jelölt meg, melynek teljesítése az alábbiak szerint került sor:

- **Jogszabályi keretek összefoglalása:** Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei az alkalmazott ügyleírásokat, jogszabályokat és tájékoztatókat a honlapon elérhetővé tették.

Igazoló dokumentum: Miskolc város honlapjának információtartalma



- Célzott segítségnyújtás a fejlesztés által érintett csoportok, személyek, szervezetek számára: a Polgármesteri Hivatalban elektronikus (fórumfelület), telefonos (call center) és személyes segítségnyújtási formák elérhetőségét biztosítja (kihelyezett ügyfélszolgálati irodák, részönkormányzatok) Igazoló dokumentum: Miskolc város honlap, munkaköri leírás, Miskolc MJV Polgármesteri Hivatalának Szervezeti és Működési Szabályzata, Helyi Csoportmunka Rendszer szoftverének információtartalma
- Jelentések, monitoring eredmények és új közérdekű adatok közzététele: a város honlapján folyamatosan jelennek meg beszámolók, közérdekű adatok. Igazoló dokumentum: Miskolc város honlapjának információtartalma
- Részvételi felelős a szervezeten belül: A funkció telepítése a projektmenedzsment szervezeten belül történt úgy, hogy valamennyi szakmai felelős, az általa irányított/ellenőrzött területen köteles a kapcsolódó feladatokat koordinálni és a részvételi felelős munkáját segíteni. Igazoló dokumentum: A projektmenedzsment feladatainak megosztása c. táblázat, részvételi terv (ZPEJ hiánypótlásaként megküldésre került)
- A munkahelyi stressz kiváltó okainak csökkentése: A kiváltó okok egy része egyénileg kezelendő pl. az önbizalom és a koncentrációs erősítésével, más része pedig közösen a pontos és egyértelmű feladatkiadással, munkaköri leírások megfogalmazásával, többlet munka vállalásakor megbízási díjak jóváhagyásával, a hibázási lehetőségek kiszűrésére előzetes és utólagos vezetői ellenőrzési pontok beépítésével, csoportmegbeszélések tartásával vagy a munkahelyen kívüli szabadidős programok rendezésével (pl. sportnap, testvérvárosi találkozók, melyeken lehetőség nyílik ismerkedésre, kapcsolatépítésre, közösségi szellem,- és csapatépítésre is) Igazoló

dokumentum: tájékoztató körlevelek

- A munkahelyi légkör javítására tett intézkedések: az elmúlt évben számos szervezeti egységnél kerül sor iroda, irattár és tárgyaló festésére, felújítására, irodabútorok beszerzésére, de Önkormányzatunknál (egy nyertes pályázat részeként) folyamatban a városháza épületegyüttesének komplex átalakítás is. Igazoló dokumentum: a Pénzügyi és Gazdálkodási Osztályon található, a felújításhoz kapcsolódó számlák, támogatási szerződés
- Munkaegészségügyi információk elérhetőségének biztosítása: Információk megosztása a belső portálon valamint a jelen pályázat keretében fejlesztett szoftver felületén kerül sor, hírek és közlemények közzétételével. Pl. véradásra való felhívás, szűrővizsgálaton való részvételre felhívás, egészségbiztosítási pénztárak hírleveleinek, az üzemorvosi rendelési idők vagy változások megjelentetésével. Igazoló dokumentum: a belső portál és szoftverfelület információtartalma
- Nemzedékek közötti együttműködés erősítése: A különböző korosztályokba tartozó munkatársak közötti együttműködés és kapcsolat erősítése céljából önkormányzatunk vezetői támogatják és engedélyezik olyan események szervezését, melyek lehetőséget biztosítanak a generációs problémák enyhítésére, a munkatársak jobb megismerésére: Pl.: A bükk-szentkereszti vagy a miskolc-tapolcai vendégház igénybevételeivel csoportos, osztályos vagy főosztályos rendezvények tarthatók, de hasonló célt szolgálnak a köztisztviselői nap programjai is. Igazoló dokumentum: tájékoztató levelek
- A külső vagy belső célcsoport körében a társadalmi felelősség és fenntarthatóságra vonatkozó tudatosság erősítése: A környezetvédelem, fenntartható fejlődés, társadalmi felelősség témaköre oly annyira kiemelt jelentőséggel bír napjainkban, hogy önálló szervezéssel, több ütemben 2010. február hónapban

előadássorozatot kezdeményeztünk az Ökológiai Intézet a munkatársainak bevonásával, melyet a nagy érdeklődésre való tekintettel rendszeres időközönként szeretnénk megismételni. Igazoló dokumentum: az előadások jelenléti íve

A társadalmi szempontok teljesítésének részletesebb kifejtése önálló mellékletben található, az igazoló dokumentumok részben csatolásra kerültek (részvételi felelős), részben pedig Miskolc város honlapján valamint a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységeinél található meg.



**SZÉCHENYI**  2020

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## 5. Szervezeti változás diagnosztizálása

ÁROP projekt támogatási szerződésben vállalt és Teljesült számszerűsített eredmények a ZPEJ alapján

Tervadatban szereplő összes  
változás:

Az összes változás:

**1. A hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalók aránya (%)**

**100%**

**100%**

**2. Átalakított szervezeten belüli eljárások száma (db)**

**4 db**

**4 db**

**3. Bevont partnerek száma (db)**

**61 db**

**61 db**

**4. Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások száma (db)**

**16 db**

**16 db**

**5. Képzettek száma (fő)**

**544 fő**

**544 fő**

Bevezetésre kerülő új szoftverek száma: 5

Elkészült tanulmányok száma: 8

Elektronikus fogadóórák száma: 71

Folyamatban lévő ügyükről a honlapon keresztül  
tájékozódók száma: 287



A projekt eredményeként elkészült tanulmányok, felülvizsgált szabályzatok a Polgármesteri Hivatal valamennyi dolgozóját érintik, számukra a változások értelmezésére új ismeretek átadására 2010. január hónapban került sor több napos oktatási sorozat keretében. A Polgármesteri Hivatal munkatársain túl bevonásra kerültek az önkormányzati fenntartású intézmények valamint az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok vezetői, igazgatói, gazdasági/informatikai szakemberei.

## **A közszolgáltatási funkciók ellátásának korszerűsítése és a közigazgatási munka hatékonyságának javítása – teljesített indikátorok:**

### **Átalakított szervezeten belüli eljárások**

- Folyamatba épített ellenőrzés
- Előzetes és utólagos ellenőrzés
- Kockázatkezelés
- Ellenőrzési nyomvonal kialakítása

### **Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások:**

- Közszolgálati működés
- Iratkezelés
- Informatikai biztonság
- Adatkezelés
- A PH informatikai üzletmenet folytonosság
- A PH informatikai biztonsági követelményrendszerének meghatározása
- Polgármesteri Hivatal szintű pályázati tevékenység
- A számlarend
- Kincstári Működés
- Önköltségszámítás
- Eszközök és források értékelése
- Leltározás és leltárkészítés

- Felesleges vagyontárgyak használata
- Vagyonnal való gazdálkodás
- Kártalanítási ügyek
- Belterületbe vonás

### **Elkészült tanulmányok:**

- Informatikai stratégia
- Szervezeti és Működési Szabályzat
- Önkormányzati szintű pályázati szabályzat
- Eredményességet mérő mutatószámok
- Teljesítménymérés és értékelés
- Pénzügyi és gazdálkodási szabályzatok
- Stratégiai tervezés és költségvetés összekapcsolása
- FEUVE

### **Bevezetésre kerülő új szoftverek:**

- ÖNKADÓ
- E-postakönyv
- Dokumentumszervező
- Feladatkezelő
- Kommunikációt támogató szoftver (a lakossággal, civil szervezetekkel, vállalkozói szférával)

### **Egyéb indikátorok:**

- A Hivatal szervezetfejlesztési intézkedése által érintett munkavállalóinak aránya
- Bevont partnerek száma
- Elektronikus fogadóórák száma
- A folyamatban lévő ügyükről a honlapon keresztül tájékozódók száma

## 6. Kérdőív feldolgozása

### Kérdőívvel kapcsolatos alapinformációk

Az előző ÁROP-ról készített kérdőívet 10 fő töltötte ki, olyan hivatali dolgozók, akik már az előző projekt során is Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának dolgozói voltak, így arról a szervezetfejlesztési ciklusról egy reális képet tudtak adni. .

Kérdőívünkben a kitöltők egy négyes skálán értékelték a tevékenységeket, ahol a skálák értékei az alábbiak szerint alakult:

- 1 – az eredmény elmaradt a várttól
- 2 – inkább nem volt eredményes
- 3 – inkább eredményes volt
- 4 – hosszútávon éreztetni pozitív hatását

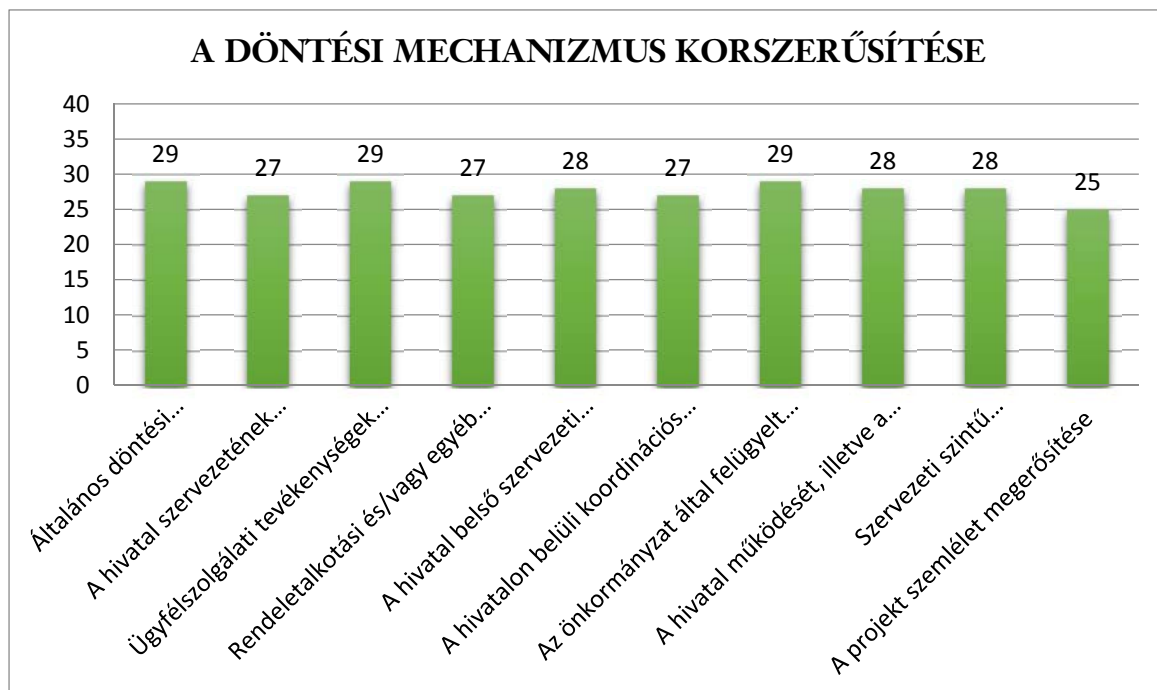
### A döntési mechanizmusok korszerűsítése

A következő táblázatban a döntési mechanizmusok korszerűsítésére adott értékek szerepelnek, megjelölve, hogy hányan adtak le szavazataikat az 1-4-ig terjedő skálán.

A DÖNTÉSI MECHANIZMUS KORSZERŰSÍTÉSE	1	2	3	4
Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	1fő	2fő	4fő	3fő
A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében		4fő	5fő	1fő
Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)		4fő	3fő	3fő
Rendeletalkotási és/vagy egyéb szabályozási folyamatok egyszerűsítése, átalakítása		3fő	7fő	

A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása		2fő	8fő	
A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése		4fő	5fő	1fő
Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe		3fő	5fő	2fő
A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése		3fő	6fő	1fő
Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése		4fő	4fő	2fő
A projekt szemlélet megerősítése	1fő	4fő	4fő	1fő

A fenti táblázat alapadataiból készült egy diagram, amely az alábbi mechanizmus szerint készült: A tíz válaszadót vettük alapul és azt a tényt, hogy a maximális érték, amit egy-egy tevékenységre adhattak az a négyes szám volt ( $4 \cdot 10 = 40$ ), így jött ki a 40-es maximum érték. Ezt egyik tevékenység sem érte el. A legmagasabb érték 29 pont, azonban ezt három tevékenység is elérte. Azonban fontos megjegyeznünk, hogy a 29-es érték nem egy kimagasló a többi közül, ugyanis egy kivételével a többi tevékenység is 28, illetve 27 pontot kapott. Ez jól látható a lenti diagramon. A legalacsonyabb értéket, a 25 pontot „A projekt szemlélet megerősítése” kapta, így a döntési mechanizmusok korszerűsítése alatt ez tekinthető a leggyengébb pontnak.



## A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

A következő táblázatban a második blokk, azaz a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítására adott értékek szerepelnek, megjelölve, hogy hányan adtak le a voksukat 1-4-ig.

A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK JAVÍTÁSA	1	2	3	4
Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása		3fő	7fő	
Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása		1fő	6fő	3fő
Közbeszerzési eljárások lebonyolítása		1fő	7fő	2fő
Pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása.		1fő	7fő	2fő

A fenti táblázat alapadataiból is készítettünk egy diagramot, hogy jól láthatóvá váljon, melyik az a tevékenység, amelyet a legeredményesebbnek, illetve legkevésbé eredményesnek vélték a kitöltők. A mechanizmus az előzőekkel megegyezik, így itt is a 40-es a maximum érték.

A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítására irányuló értékek az előzőekét meghaladta, azaz ezekkel a tevékenységekkel elégedettebbek voltak a kitöltők, mint az előző tevékenységbloknál. Ez esetben a legmagasabb érték a 32 pont, amelyet a „Stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása” tevékenység kapta, míg a legalacsonyabb érték a 27 pont, amit a „Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása” kapta. Itt sem lehet azt kijelenteni, hogy a két érték között igazán nagy érdembeli különbség lenne!

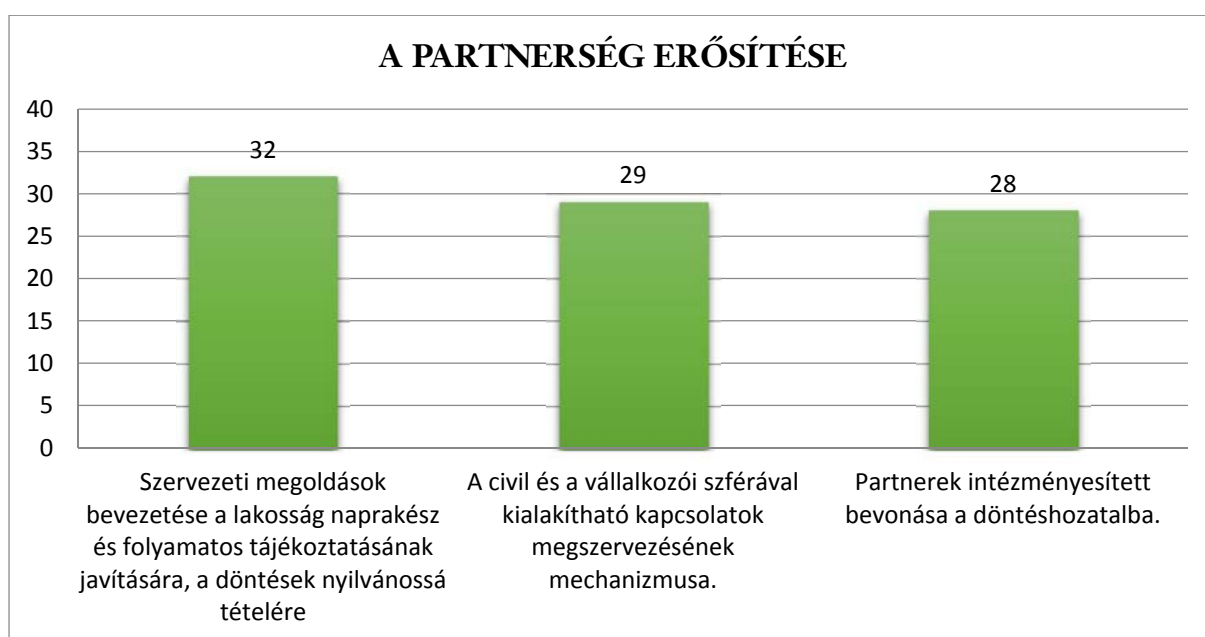


### A partnerség erősítése

Az utolsó blokkban a partnerség erősítésére adott értékre voltunk kíváncsiak, így itt is arra kértük a kitöltőket. A táblázatból leolvasható, hogy hányan adtak le a voksukat 1-4-ig.

A PARTNERSÉG ERŐSÍTÉSE	1	2	3	4
Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére		1fő	6fő	3fő
A civil és a vállalkozói szférával kialakítható kapcsolatok megszervezésének mechanizmusa.		3fő	5fő	2fő

A következő táblázat alapadataiból ez esetben is készítettünk egy diagramot, hogy e tevékenység esetében is jól láthatóvá váljon, mennyire tartották eredményesnek a kitöltők. A mechanizmus az előzőekkel megegyezik, így itt is a 40-es skálát alkalmazzuk, így ez a maximum érték. A kitöltők a legelégedettebb tevékenységnek a „Szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére” tartják, ennek értéke 32 pont. A másik két érték ez esetben 29, illetve 28, így itt sem mondható nagy különbségnek!



### A projekt sikertényezői

Ennél a kérdésnél a válaszadók négy lehetőség közül választhattak, de több válaszlehetőség bejelölésére is lehetőség volt. A tíz kitöltő munkatárs közül hatan válaszoltak, azonban hárman legalább két válaszlehetőséget jelölt be, így az eredmény az alábbiak szerint alakult:

A projekt sikertényezője négy ember szerint a szakmailag felkészült, hozzáértő projektmenedzser volt. Hárman jelölték

meg a programok, fejlesztések megfelelően elő lettek készítve válaszlehetőséget. Míg egy-egy ember gondolja úgy, hogy a projekttel kapcsolatos kommunikáció megfelelő volt, minden információ a rendelkezésre állt, illetve azt, hogy a fejlesztési intézkedések hatékonyan voltak nyomon követve.



**SZÉCHENYI**  2020

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



## 7. SWOT elemzés

SWOT elemzés segítségével nézzük meg Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzatának előző ÁROP projekt során elért eredményeit és a jelenlegi ÁROP projekt kapcsán felmerülő lehetőségeket. A SWOT elemzés jelen esetben a hivatal fejlesztési projekt stratégiáját elemzi.

### SWOT elemzés bemutatása

A SWOT módszer négy különböző prioritás mentén vizsgálja és kategorizálja a kapcsolódó tényezőket a felülvizsgálati dokumentum tekintetében. A négy prioritás pedig párokban elhelyezkedve egy-egy területet is néz a módszer sajátosságából adódóan.

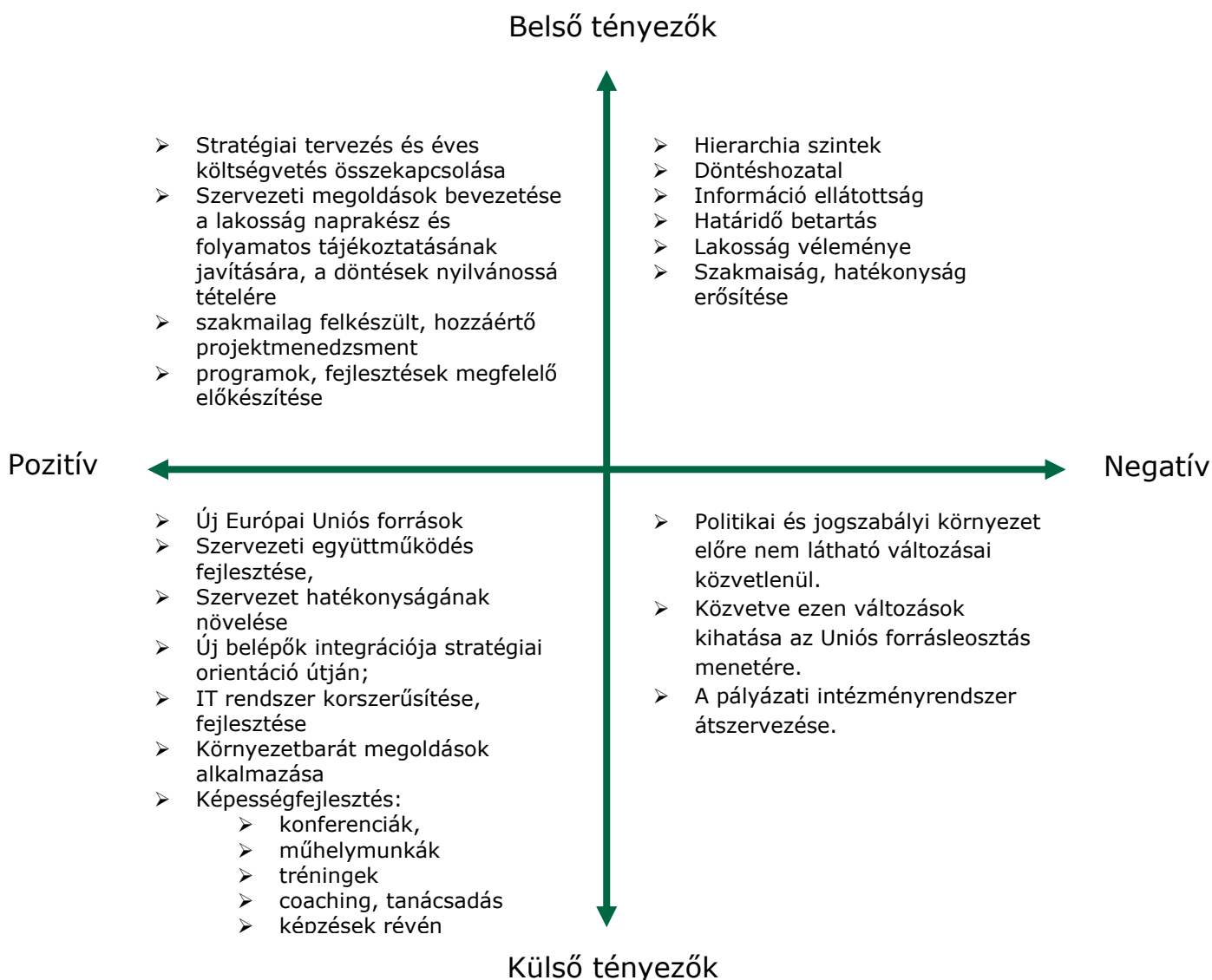
A mozaikszó és jelentése a következő ábrán van megjelenítve, így összefoglalva a SWOT módszer lényegét!



A SWOT elemzés magyar megfelelője a GYELV, amelyben a következőket foglalja magába:

- **Strengths - Erősségek:** belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek.
- **Weaknesses - Gyengeségek:** belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen, így hívhatjuk fejlesztendő területnek is.
- **Opportunities - Lehetőségek:** külső tényezők: olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket.
- **Threats - Veszélyek:** külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

A SWOT elemzés nagy előnye, hogy különböző területeken másképp használhatjuk ezt az elemzési módszert. Az előző ÁROP felülvizsgálatánál attól eltekintve, hogy felsoroljuk a különböző területekhez rendelhető indikátorokat, egészében is vizsgáljuk azok egymáshoz való hatását és azt, hogy ez miként kapcsolódik a hivatal stratégiájához, milyen belső gyengeségek és külső lehetőségek, illetve veszélyek játszottak közre annak megvalósítása során. A lehetőségek részben ugyanakkor megemlítjük azokat az indikátorokat, amelyek fejlődési potenciálként utat mutatnak a jelenlegi ÁROP számára.



## 8. Javaslát

A korábbi ÁROP megismerése, felülvizsgálata és a SWOT elemzés igénybe vételével javaslatot teszünk a következő területeken történő beavatkozásokra, hogy azok elősegítsék a Hivatal szervezetének és munkatársainak fejlődését, különös tekintettel az előző ÁROP által elindított pozitív szervezeti változások multiplikálása érdekében, szem előtt tartva a hivatal által megfogalmazott, saját fejlesztési stratégia célkitűzéseit és a jelenlegi ÁROP adta lehetőségeket. Így az alábbi tevékenységek mentén kívánjuk fejleszteni Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalát:

### ➤ **Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatok**

Első körben felmérjük a hivatal lehetőségeit, fejlődési irányait, majd arra törekszünk és javaslatokat teszünk, hogy képessé váljon racionalizálni a már megkötött szerződéseket a különböző kiszervezett szolgáltatások tükrében. Az intézményirányítási modell létrehozásával pedig átvilágítjuk a folyamatok működését.

### ➤ **Étkezéssel kapcsolatos finanszírozási modell**

Kidolgozása által a meglévő gyakorlaton javítunk és egy jól működő rendszert hozunk létre. További szempont, hogy a finanszírozási modell gazdaságos legyen, illetve szükség esetén a modell a továbbfejleszthető legyen, alkalmazkodva a jövőben bekövetkező változásokhoz.

### ➤ **Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata**

A hivatal folyamatos fejlesztésének célja az egyre hatékonyabb szolgáltatások nyújtása, az ügyfelek elégedettségének növelése és a szervezet teljesítményének folyamatosan magas színvonalon tartása. A hivatal számára fontos, hogy minden ügyintézési eljárásban, minden folyamatban visszatükröződjenek az ügyfél- elégedettség mérése, tehát a szakmai

és támogató folyamatok esetén is érvényesülnek az elégedettséget szolgáló legfontosabb alapelvek.

Az önkormányzati folyamatok átalakítása révén számos szakmai és támogató folyamatot kerül felülvizsgálatra, ezek között vannak olyanok, amelyeket újra kell szervezni. Ezen érintett folyamatok közül kerül kiválasztásra három, amely átszervezésre kerül.

➤ **Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly**

A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetében, finanszírozási struktúrájának értékelése, a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása történik meg. Cél, hogy a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók kijelölésre kerüljenek. A tevékenység hatására várhatóan javul majd a finanszírozási rendszer és gazdaságosabbá válik a működés.

➤ **Átfogó elemzés a lakosság körében**

Az elemzés fontos inputokat szolgáltat a hivatalok ügyfélbarát működéséhez és a munkaszervezet tagjainak szemléletváltásához, amely során felismerik az ügyfélközpontúság fontosságát. A lakossági vélemények könnyen értelmezhető adatokat szolgáltatnak az újbóli felméréssel (bizonyos időperiódus távlatából) pedig mérhetővé válik az eltérés mértéke.

**További javaslataink:**

- Települési közszolgáltatások nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával
- Kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának folyamatos nyomon követése



**SZÉCHENYI 2020**

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

- Munkatársak munkaköri és szervezeti besorolásának, illeszkedésének felülvizsgálata, átszervezése

## 9. Összegzés

Az előző ÁROP felülvizsgálati tanulmány elején megfogalmaztuk e dokumentummal kapcsolatosan feltett szándékát, mely szerint az előző ÁROP tervezése során felmerült kihívások és a lebonyolítás szakasza alatt a visszacsatolások már tapasztalatokként gyűjtjük össze és vizsgáljuk az új ÁROP projekt sikeres megvalósításának érdekében. ez adja meg az ívet az előző és a jelenlegi projekt fejlesztéseinek.

A felülvizsgálati tanulmányban az előző projekt megvalósulásán túl SWOT elemzést készítettünk a korábban létrejött fejlesztésekről és dokumentumokról.

Ennek tükrében a jelenlegi, ÁROP 1A5 projekt folyamán alapvető célkitűzésünk, hogy a racionalizált és hatékony módszerek segítségével hosszútávon támogassuk a hivatal szolgáltatásainak és azok színvonalának emelését és folyamatos fejlesztését. Mindezt úgy kívánjuk megvalósítani, hogy ezen irányok összhangban legyenek a hivatal saját fejlesztési stratégiájával is és az előző ÁROP felülvizsgálata során megszerzett tapasztalatokkal.

Fontosnak tartjuk, hogy a hivatal működésének fejlesztése során olyan metódusokat és módszereket ismertessünk meg a hivatal tagjainak melyek aktívan hozzájárulnak a szemléletbeli változásokhoz és a szervezet hatékonyságához. Az általunk végzendő tanácsadás, konzultáció, illetve képzés és műhelymunkák formájában fogjuk a leghatékonyabban fejleszteni a kompetenciákat, és ezáltal hozzájárulni az egész szervezet fejlesztéséhez!

A létrejött tanulmány segítségével képesek leszünk megfelelő módon illeszteni az előző ÁROP projekt és az új projekt fejlesztéseit egymáshoz, illetve szinkronizálni azt Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal szervezeti stratégiájával.

