



ÉRD MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ÁROP-3.A.2-2013-2013-0003 kódszámú Önkormányzati
szervezetfejlesztés projektje

Átfogó projekt előrehaladási jelentés

Időszak: 2014.09.01-2014.09.30.

Fejlesztési elemek státusza

Fejlesztési elemek átfogó státusza

Fejlesztési elemek időszaki előrehaladása

Fejlesztési elemek következő időszaki feladatai

Azonosított kockázatok

A projekt szervezetfejlesztési javaslatainak összefoglalása

Fejlesztési elemek	Határidő	Státusz
1. Korábbi ÁROP szervezetfejlesztési projekt áttekintése	2014.02.28	✓
2. Önkormányzati infrastruktúra és kapcsolatok felülvizsgálata	2014.06.30	✓
3. Az önkormányzati működés költségvetési szempontú vizsgálata	2014.04.30	✓
4. Feladat-ellátási és finanszírozási gyakorlat felmérése	2014.06.30	✓
5. Lakossági elégedettségi felmérés	1. 2014.03.31 2. 2014.09.30	✓
6. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata	2014.06.30	✓
7. Közös értékelési rendszer bevezetése (CAF)	2014.06.30	✓
8. Munkakörök és kapacitáskihasználtság vizsgálata	2014.06.30	✓
9. Hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának nyomon-követése	2014.09.30	✓

A következő diákon a fejlesztési elemek adott jelentési időszakban történt előrehaladásait foglaljuk össze, a fenti táblázatban piros szín jelöli az érintett fejlesztési elemeket.

A rákövetkező diákon pedig az egyes fejlesztési elemek következő időszaki tervezett feladatait mutatja be.

✓ A fejlesztési elemhez tartozó eredménytermékek elkészültek, a fejlesztési elem státusza lezárult.

Feladat	Felelős	Határidő	Időszaki eredmények	Következő időszak feladatai	Megjegyzés
5. Lakossági elégedettség felmérés		2014.09.30.			Beavatkozásra nincs szükség.
A lakossági felmérés végrehajtása	Tanácsadó	2014.09.18.	A kérdőívet a lakosság reprezentatív mintája kitöltötte, a felmérés megtörtént.	-	-
A felmérés eredményeinek feldolgozása, a tanulmány, elkészítése	Tanácsadó	2014.09.30.	Érd MJV Önkormányzat lakossági elégedettség felmérés második része megtörtént, a kérdőívek eredményeit összegeztük, a felmérés eredményeit és adatait az elkészült tanulmány tartalmazza.	-	-

Feladat	Felelős	Határidő	Időszaki eredmények	Következő időszak feladatai	Megjegyzés
9. Hatékonyságnövelő intézkedések megvalósításának nyomon-követése		2014.09.30.			Beavatkozásra nincs szükség.
A monitoring riport elkészítése	Tanácsadó	2014.09.30.	Érd MJV Önkormányzat szervezetfejlesztési projekt feladatainak nyomon-követése megtörtént, a monitoring riportok havi szinten elkészültek, az utolsó időszakra vonatkozó, szeptemberi riportot az ügyfélnek átadtuk.	-	-

Fejlesztési elemek státusza

Fejlesztési elemek átfogó státusza

Fejlesztési elemek időszaki előrehaladása

Fejlesztési elemek következő időszaki feladatai

Azonosított kockázatok

A projekt szervezetfejlesztési javaslatainak összefoglalása

A sárgával jelzett Fejlesztési elemek következő időszaki feladatai, valamint az Azonosított kockázatok című fejezetek okafigyottá váltak az Átfogó projekt előrehaladási jelentésben, ugyanis a projekt lezárult, a fejlesztési elemekhez tartozó eredménytermékek elkészültek, a fejlesztési elemek státusza lezárult.

1. Javaslát	A kiskincstári rendszer mindennapi működésének vizsgálata, rugalmasabb, létszerűbb keretfinanszírozási működési mechanizmus kidolgozása és bevezetése, amely az Önkormányzat, a Hivatal és az Intézmények gazdálkodását egyaránt támogatja egységes elvek, eljárásrendek mentén.
2. Javaslát	Az Intézményi Gondnokság egy pénzügyi ellátó központ, az Önkormányzat felügyelete alá tartozó intézmények pénzügyeit intézi. Ide tartoznak az óvodák, a könyvtár, a Magyar Földrajzi Múzeum és január 1-től a Szepes Gyula Művelődési Központ. Itt egy egységes intézményfinanszírozási rendszert lenne szükséges kialakítani, amely figyelembe veszi az intézményi sajátosságokat.
3. Javaslát	Új intézményi gazdálkodási rendszer bevezetésének előkészítése, részletes ütemezés elkészítése, feladatok meghatározása felelősök és határidő hozzárendelésével. Informatikai feladatok előkészítése, külön tekintettel a migrációra, adattisztításra, tesztesre. Felhasználók oktatása, felhasználói kézikönyvek elkészítése, folyamatos kommunikáció biztosítása az érintettek időben történő bevonásával.
4. Javaslát	Új VIR rendszer bevezetés lehetőségének vizsgálata, szükséges forrás lehetőség azonosítása.
5. Javaslát	A városüzemeltetéssel, városfejlesztéssel kapcsolatos feladatokra egyértelmű feladat, hatáskör lehatárolás felülvizsgálata. A párhuzamos munkavégzés, feladatok, folyamatok, hatáskörök, költségvetés felhasználás és HR kapacitás azonosítása és a párhuzamosságok megszüntetése, működés racionalizálása. Területhez kapcsolódó intézményirányítási modell kidolgozása.
6. Javaslát	A városüzemeltetéssel, városfejlesztéssel kapcsolatos feladatokra egyértelmű feladat, hatáskör lehatárolást követően kapcsolódó Önkormányzat oldali humán erőforrás kapacitás vizsgálat, munkakörü elemzés.
7. Javaslát	Az adóbevételek esetében a végrehajtási eljárások eredményességének növelése szükséges. Behajtási eljárásrend vizsgálata, fejlesztési területek azonosítása, hatékonyságnövelési intézkedések kidolgozása és bevezetése folyamatos utókövetés mellett.
8. Javaslát	Vagyongazdálkodás – vagyonhasznosítás területen az Önkormányzat vagyonának felmérése; és bérleti díj formájában és értékesítésen keresztül bevételi forráshoz jutni.
9. Javaslát	Pályázati lehetőségeknél stratégia kidolgozása az Önkormányzat részéről, hogy melyek azok a pályázatok, amelyek lehetőségeit érdemes kihasználni. Fontos az önrész szükséglet minimalizálása kritériumát szem előtt tartani.
10. Javaslát	Közétkeztetés nyomon követési mechanizmus és eljárásrend kidolgozása, támogató szoftver bevezetés lehetőségének vizsgálata.
11. Javaslát	A szociális intézményeknél, óvodáknál feladatfinanszírozás alapú költségvetés tervezés bevezetése. Feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása a szociális intézmények és óvodák esetében.
12. Javaslát	A Művelődési Ház kihasználtságának felülvizsgálata, bevétel növelési lehetőségek azonosítása, pl.: lakosság összetételének megfelelő programok szervezése.
13. Javaslát	Olyan pályázati nyilvántartó, pályázati monitoring rendszer kialakításának megvizsgálása javasolt, amely a pályázatok szakmai megvalósítását ütemezés szempontjából képes a tervezésben és nyomon követésben támogatni.
14. Javaslát	Olyan pályázati nyilvántartó, pályázati monitoring rendszer kialakításának megvizsgálása javasolt, amely a pályázatok pénzügyi a tervezésben és nyomon követésben képes támogatást biztosítani.
15. Javaslát	Olyan pályázati nyilvántartó, pályázati monitoring rendszer kialakításának megvizsgálása javasolt, amely képes a pályázathoz kapcsolódó dokumentummenedzsment feladatok ellátására, nagy mennyiségű dokumentumok kezelésére.
16. Javaslát	Iratkezelési alapelvek, folyamatok és eljárásrend felülvizsgálata, szükséges esetén azok racionalizálása.
17. Javaslát	A papír alapú ügyek, dokumentumok csökkentése, elektronikus iratok számának növelése. / A papír alapú ügyek elektronizálása.
18. Javaslát	Az elektronikus ügyintézés elfogadottság mértékének növelése a lakosság körében.
19. Javaslát	Zöld közbeszerzési szempontok felülvizsgálata, kapcsolódó stratégia készítése. Az új elvek és stratégia mentén a mindennap használt informatikai berendezések vizsgálata, a berendezések esetleges modernizálása, fejlesztése a hosszú távú megtérülés érdekében.
20. Javaslát	A civil szervezetekkel és a vállalkozói szférával való együttműködési pontok azonosítása, eszközök kidolgozása, pl.: fórumok, lakossági tájékoztatás, civil hírlevelek, vállalkozások számára támogatási lehetőségek.

Javaslatok

- Javasolt a feladatportfólió rendszeres időszakonként történő felülvizsgálata – különösen az önként vállalt feladatok ellátása tekintetében – annak érdekében, hogy az mindenkor összhangban legyen az Önkormányzat stratégiai céljaival és a lakosság elvárásaival, igényeivel
- Javasolt megvizsgálni, hogy a delegált feladatokat ellátó gazdasági társaságok feladatai közül melyek minősülhetnének közszolgáltatásnak
- Nem javasolt a kiszervezett feladatok körének bővítése, sem a jelenleg a hivatalon belül ellátott feladatok jellege, sem a kiszervezett feladatellátás többletköltségei miatt
- Javasolt a feladatellátás költségeinek folyamatos monitorozása, idősoros és keresztmetszeti (benchmark alapú) elemzések elvégzése annak érdekében, hogy a feladatellátás költséghatékonysága mindenkor megítélhető és biztosítható legyen
- Javasolt a közvilágítási rendszerhez kapcsolódó hatékonyság-növelő fejlesztések lehetőségét folyamatosan keresni, amely biztosíthatja az egyik legjelentősebb költségtényező kapcsán megtakarítások realizálását
- Az önkormányzati intézményeknél felmerülő közüzemi költségek kapcsán azonosított jelentős eltérések kapcsán javasolt a költségek szóródását okozó tényezők, gyökér-okok azonosítása
- Az előző pontban javasolt vizsgálat részeként, ahhoz kapcsolódóan javasolt a közüzemi fogyasztás naturáliában történő monitorozása az adatok jobb összevethetősége érdekében
- A közüzemi költségek és fogyasztás eltérései kapcsán azonosított gyökér-okok kiküszöbölési lehetőségeinek vizsgálata, akciók azonosítása és prioritizálása a szükséges beavatkozások forrásigényének és a megtakarítási potenciáljának összevetésével.



A projekt szervezetfejlesztési javaslatának összefoglalása

3. fejlesztési elem - Az önkormányzati működés költségvetési szempontú vizsgálata

9

Célrendszer

Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés

Árbevétel növelés

Szolgáltatásfejlesztés

Stratégiai célok

I. Önkormányzati infrastruktúra gazdaságos üzemeltetése

II. Hivatali feladatok hatékony ellátása

III. Kiterjesztett gazdálkodási és irányítási rendszer

IV. Vagyonelemek hasznosítása árbevétel potenciállal

V. Kulturális és turisztikai vonzerő növelése

VI. Önkormányzati feladatellátás fejlesztése

VII. Szolgáltatás-minőség fejlesztése

Fejlesztéscsoportok

Infrastruktúra fejlesztés

Hivatali szervezet-fejlesztés

Hatékony gazdálkodási eszközrendszer kialakítása

Üzleti hasznosítási akciók végrehajtása

A település kulturális adottságainak kihasználása

Önkormányzati szociális ellátási feladatkör bővítése

Közzolgáltatás fejlesztése

Stratégiai akciók

RÖVIDTÁV

II./1 Forgalmképes vagyonelemek üzemeltetés feladatok átszervezése

III./1 Intézmények kötelezettség nyilvántartásának vezetése és az ebből elkészített havi intézményi finanszírozás rendszer

V/1 Batthyány terv felülvizsgálata

VII/1 E-ügyintézés továbbfejlesztése

II./2 Önálló Pályázati Csoport kialakítása

III./2 Behajtási feladatok belső átszervezése

KÖZÉPTÁV

I./1 Villamos hálózat fejlesztés energiahatékony megoldások alkalmazásával

I./2 Kamerarendszer fejlesztés

IV./1 Vagyongazdálkodási stratégia kialakítása

IV./2 Gazdaságélénkítő helyi adópolitika kialakítása

VI./1 Sportöztöndíj bevezetése

VI./2 Idősek ellátását támogató gazdálkodási együttműködés kialakítása

HOSSZÚTÁV

I./3 Az alap egészségügyi ellátási rendszerhez kapcsolódó infrastruktúra fejlesztés

III./3 Vezetői információs rendszer bevezetése

III./4 Behajtási csoport kialakítása

VII./2 Térinformatikai rendszer támogatás kiterjesztése



Fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségek az óvodákkal kapcsolatban:

- **Kapacitásoptimalizálás:** Jelenleg az óvónői és a férőhely kapacitás rendelkezésre áll, de az óvónők leterheltsége és az intézmények kihasználtság területi egyenlőtlenségeket mutat.
- **Dologi kiadások kiegyenlítése:** Kedvező a dologi kiadások aránya, és azon belül a rezsi kiadások is fajlagosan alacsonyak, ugyanakkor nagy egyenlőtlenségek vannak az egyes tagóvodák között.

Fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségek a bölcsődékkel kapcsolatban:

- **Kapacitásoptimalizálás:** Érden a bölcsődei szolgáltatások aktivitása némiképp elmarad más települések ellátási kapacitásától, ugyanakkor mivel a jelenlegi infrastruktúra (személyi és tárgyi) kellően kihasznált, a bővítéshez új épület, csoorthelyiség, illetve szakdolgozói létszámbővítés szükséges.

Fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségek a házi segítségnyújtással és az idősek otthonával kapcsolatban:

- **Házi segítségnyújtás:** A HSNY működési hatékonysága települési összehasonlításban és a törvényi hatékonyságelvárások tükrében is kedvezőtlennek tűnik. Egyértelműen látszik, hogy Érden a rendeletben előírt 9 ellátott / szociális gondozó átlagtól jelentősen több gondozót foglalkoztatnak, miközben a fajlagos dologi kiadások is magasak, vélhetően az alacsony kihasználtság miatt.
- **Idősek otthona:** A fajlagos dologi kiadások magasak, amit az infrastruktúra elavult és rossz műszaki állapota indokol.

Fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségek a gyermekjóléti szolgálattal kapcsolatban:

- A fajlagos dologi kiadások Érden a legmagasabbak, ezért javasolt lenne a kiadás szerkezetének és összegeinek további részletes vizsgálata.

Fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségek a családsegítő szolgálattal kapcsolatban:

- Az átvilágítás során fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségeket nem találtunk.

Fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségek a közművelődéssel kapcsolatban:

- A művelődési ház felsőszintű átvilágítás során fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségeket nem találtunk. A múzeum kihasználtsága és látogatottsága viszont ezzel szemben nem megfelelő, fajlagos finanszírozása mind személyi, mind dologi oldalról rendkívül magas, miközben központi állami támogatásban nem részesül. Az érdi könyvtár helyzetképe alapvetően kiegyensúlyozott, kiadási szerkezetében a dologi kiadások csökkentési lehetőségeinek vizsgálata javasolt.

Fejlesztési, hatékonyságnövelési lehetőségek a közétkeztetéssel kapcsolatban:

- **Szociális konyha:** A szociális konyha létszámkerete a jogszabályi előírásoknak megfelel.
- **Egyéb étkeztetés:** Tekintettel arra, hogy a közétkeztetés kiszervezett és külsős vállalkozó végzi hosszú távú szerződés alapján, ezért további hatékonyságnövelésre az önkormányzat oldaláról nincs mód. Szükség lenne ugyanakkor az étkeztetési adatok, adagszámok, rendelések és elszámolások pontosságának növelésére, amely problémakört az ÁROP-3.A.2-2013 projekt egyéb fejlesztési elemei is érintettek. Továbbá fokozni kell a térítési díjak beszedési és behajtási hatékonyságát.

7.1 Az ügyintézés fejlesztésére vonatkozó javaslatok

- Az eredmények szerint a többség fontosnak tartja az elektronikus közigazgatást, ennek ellenére kevesen élnek az elektronikus ügyintézés lehetőségével. A városban relevánsnak tűnik az elektronikus ügyintézés további fejlesztése.
- További fejlesztési javaslatunk az elektronikusan intézhető ügyek körének bővítése. Érdemes lenne olyan ügycsoportokat elektronikusan intézhetővé tenni, ami a lakosság szinte teljes körét érinti, így az ügyfelek számára egyszerűbbé válik az ügyintézés, ami az Önkormányzatot is tehermentesítené.
- A felmérésből kiderült az is, hogy a többség nem rendelkezik pontos ismeretekkel arról, hogy az ügyintézés miképp alakult át a járási hivatalok létrehozásával. Érdemes lenne ezzel kapcsolatban egy tájékoztató kiadványt összeállítani, mely röviden, közérthetően bemutatja a járási hivatalok kialakításából adódó változásokat, különös hangsúlyt fektetve az ügyintézés érintő információkra, elérhetőségekre. Ezzel a lakosság számára egyszerűbbé válik az ügyintézés, a megfelelő helyen tudják jelezni panaszukat, ami a rendszer javításához elengedhetetlenül szükséges.

7.2. Egyéb fejlesztési javaslatok

- A felmérésből kiderül, hogy a lakosság jelentős részének a közutak állapota és azok fejlesztése igen fontos. Az Érden élők elégedettségét jelentősen növelné a megkezdett útfejlesztés további folytatása.
- Az eredmények szerint a megkérdezettek többsége alapvetően biztonságban érzi magát lakhelyén és annak környezetében, az elmúlt félévben nőtt azok aránya, akik szerint a közbiztonság javult a Városban. Azonban ezen a területen is lehetne javulást elérni. Ennek egyik lehetséges módja az Érdi Rendőrkapitányság állománybővítése, amely a lakosság egyre nagyobb hányadának támogatását élvezi.

Folyamatfejlesztési javaslatok összesítése:

- A városüzemeltetési feladatokat érdemes egy kézben tartani a Polgármesteri Hivatalon belül, ezért javasolt első lépésként a folyamatban érintett szereplők hatáskörének tisztázása, a szervezeti egységek közötti feladat átcsoportosítás, amely elsősorban vonatkozik a hasznosult vagyonelem üzemeltetési, eseti műszaki, karbantartási feladatainak átadására a Városüzemeltetési Irodához.
- Vagyon-nyilvántartási és Stratégiai Csoport az éves vagyonleltár alkalmával vizsgálja meg és a vagyonelemek hasznosításáról rövid-, közép- és hosszú távú stratégiai döntés előkészítő anyagot dolgozzon ki arról, hogy mely vagyonelemek kerülnek hasznosításra, illetve mely vagyonelemek üzemeltetését adja át Városüzemeltetési Irodának.
- Javasolt a bevezetésre tervezett feladatfinanszírozást támogató szoftver felkészítése annak érdekében, hogy támogassa a Hivatalt a közétkeztetés tervezési és monitoring feladatok ellátásában (a továbbiakban étkeztetési adatbázis).
- A rendezvények tervezését megelőzően lakossági igényfelmérés készítése a rendezvények jellegére, a programokra tekintettel;
- A következő évi költségvetési terv kidolgozása során a Szepes Gyula Művelődési Központnak javasolt előzetesen egyeztetni Oktatási és Művelődési Bizottsággal, amely megfogalmazza a kulturális rendezvényekkel kapcsolatosan elvárásait, szempontrendszerét, amely alapján állít össze a Szepes Gyula Művelődési Központ a költségvetési terv alapján képező rendezvény programot. A költségvetési előterjesztés összeállítása előtt javasolt, hogy a Szepes Gyula Művelődési Központ az Oktatási és Művelődési Bizottsággal egyeztesse, illetve előzetesen hagyassa jóvá az éves rendezvény program tervet, így megelőzhető, hogy később olyan elem kerül a rendezvény program tervbe, amely nem rendelkezik kellő önkormányzat támogatással vagy megfelelő költségvetési forrással.

Vezetői információs rendszer kialakítása és működtetése, ezen belül:

- A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos adatok mérési rendszerének kialakítása
- Szerződések teljesítéséről nyilvántartás vezetése
- A szervezet eredményeivel és hatásával kapcsolatos mutatószámok-, és a mérési rendszer kialakítása
- A szervezet hatékonyságának értékeléséhez kapcsolódó mutatók kidolgozása, és rendszeres mérése, amelyek segítségével értékelhető, hogy mennyire hatékonyan használja fel a szervezet erőforrásait.

Szervezeti kapacitás-javaslatok

- A vagyonnal való felelős gazdálkodás iránti fokozottabb igény, illetve az Önkormányzati fejlesztésekben meghatározó szerepet betöltő pályázati rendszer működtetésében az Önkormányzat szervezeti és működési változtatásokat tervez. E területek humánerőforrás-kapacitás szempontú javaslatai az alábbiak:
- Pályázati terület
 - Összhangban a 3. sz. fejlesztési elem javaslatával, a Pályázati Csoport önálló csoportként való kiemelése a jelenlegi Iroda fennhatósága alól
 - A Pályázati Csoport feladatmennyisége a jövőben várhatóan emelkedik. Ennek oka részben az új 2014-2020 tervezési ciklus során beinduló új pályázati lehetőségek száma, részben az 1731/2013 (X. 11.) Kormányhatározatban foglalt –megyei jogú városok számára előírt – kötelezettség a pályázati feladatok belső erőforrások segítségével történő ellátásáról
 - Ennek megfelelően javasolt a Pályázati Csoport állományának megerősítése 1 fővel
 - A pályázatok gördülékeny készítése és a nyertes pályázatok végrehajtása érdekében javasolt a Pályázati Csoport munkatársainak folyamatos fejlesztéséhez erőforrásokat biztosítani (időt és költséget). A fejlesztés módja a kínáló oktatási lehetőségek megragadása, tudáscsere más önkormányzatokkal.
- Vagyonüzemeltetési terület
 - Összhangban a 3. sz. fejlesztési elem javaslatával, a forgalomképes vagyonelemek üzemeltetését javasolt a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoporton belül létrehozott dedikált munkatársak feladatává tenni.
 - A megnövekedett feladatok ellátására javasolt belső erőforrások átcsoportosításával, illetve az állományi létszám növelésével további humánerőforrásokat biztosítani
 - A forgalomképes vagyonelemek üzemeltetésével kapcsolatban felmerülő feladatok ellátását kompetens, műszaki végzettségű és kulcsterületeken (műszaki ajánlatkérés, elbírálás, káresemények felmérése) tapasztalt munkatársakkal szükséges biztosítani.

Szabályozási javaslatok

- A javasolt szervezési és humánerőforrás-változási javaslatok életbe léptetésekor szükséges a szabályozási környezet módosítása az alábbi módon:
- Szervezeti és Működési Szabályzat módosítása
- Szervezeti egységek közötti munkamegosztásról szóló szabályzat módosítása
- Munkaköri feladatleírások módosítása