

Bevezetett outputok hasznosulását bemutató tanulmány

Zalaszentgrót Város Önkormányzata



Bevezetés

A dokumentum célja, hogy a projekt megvalósulását nyomon kövesse és folyamatos visszacsatolást kapjon a szervezet a bevezetett intézkedésekről, és a bevezetett outputok hasznosulásáról. Cél volt, hogy folyamatos kontrolltevékenységgel biztosítsuk a jó eredményeket és annak lehetőségét, hogy negatív eltérés esetében időben legyen mód a beavatkozásra.

Jelen dokumentum összefoglaló anyag, amely a projekt konkrét eredményeiről ad számot. A projektidőszak utolsó 3 hónapjában feladatunk volt, hogy a projekt során az egyes szervezetfejlesztési területekhez kapcsolódó tanácsadói anyagokban található javaslatokat bevezessük. Ennek első lépéseként megvizsgáltuk, hogy melyek azok a javaslatok, amelyek beépíthetők vagyis mód és lehetőség is van a bevezetésükre.

A bevezetett javaslatokat/outputokat tanácsadói területenként mutatjuk be, az adott területen megvalósított fejlesztéssel együtt.

Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

A programelem keretében megvalósult találkozó feladata volt, hogy feltárjuk a problémákat és összegyűjtsük az alternatívákat. Ennek tematikája a következőképp alakult:

- Az összegyűjtött problémák összefüggéseinek, közös gyökereinek felfedezése
- A kezdeményezés, proaktivitás jelentősége és lehetőségeinek vizsgálata
- Szempontváltási képesség kialakításának fontossága
- A kapcsolattartás nehézsége, motiváció a jobb kommunikáció kialakításához: brain storming a megoldásokról
- Bürokrácia – Szerteágazó feladatok témakör feldolgozása: A munkaszervezés
- Mi a probléma? Mik a lehetséges megoldások?

A közös gondolkodás során szembesülni kellett azzal, hogy a bürokrácia és a szerteágazó feladatok miatti kapkodás címszó alatt összegyűjtött problémák oka legtöbbször a nem eléggé hatékony időgazdálkodás, vagy az át nem gondolt munkaszervezés. Eredményként elkészült egy használható javaslati lista.

Probléma: A kapcsolattartás nehézsége	Megoldási alternatívák
1) Érdektelenség a társulásoknál	Új témákat hozni, amikben biztosan érintettek
	Közös evés, ivás, rendezvények
	Közös csapatépítő programok
	Ráhatásként esetenként számonkérni őket
	Tőlük kérni javaslatot, milyen témák legyenek
2) Az aláírás nehézsége	Legyen egy rendszer, amikor aláírnak
	Kivinni hozzájuk „helybe”
	E-mailben átküldeni - nyomtassa ki, írja alá, és scannelve küldje vissza
	Titkárnő vigye ki este, írja alá akkor
	Szankcionálni a mulasztásokat
3) A sok feladatból adódó kapkodás	Asszertív kommunikáció
	Egyéni munkaterv készítése
	Rögzíteni, mire, mennyi ideje van - a határidőt is figyelembe véve
	Többet dolgozni
	Listát írni
	A feladatokat rangsorolni a szankciók szerint
	Tervet készíteni (időterv)
	Részben vagy egészben delegálni
	Időben elkezdni, nem az utolsó pillanatban
	Higgadt hozzáállás
	Team-munka
Nem-et mondani (ezt ma még nem lehet!)	
Következetes számonkérés	

A közös munka során feltártuk a háttéranyagok, nyilvántartások hiányosságait, amivel kapcsolatban a következőkre jutottunk:

- ✓ A hiányos iktatás miatt, nem lehet felkutatni az előzményeket
- ✓ Több szálon is fut egy téma, egy idő után nem találkoznak
- ✓ Nem található az előzmény
- ✓ Nincsenek kialakult rendszerek
- ✓ A bérleti szerződésekhez nincs háttér-információ (vízóra, villanyóra-állás, hova tartozik, milyen állapotú a bérlemény, stb.)
- ✓ Nem lehet tudni, mennyi árbevétel lesz ebből

Közösen megvizsgáltuk, hogy mit kell tennünk annak érdekében, hogy a nyilvántartási rendszer megfelelően működjön:

- ✓ Vagyonfelmérés
- ✓ Előzmények feltárása, felkutatása
- ✓ Mindezeknek az ügkör szerinti rendezése
- ✓ Nyilvántartási sablon kialakítása
- ✓ Belső szabályzatok kialakítása, ami az egész folyamatot szabályozza

Tájékozódni, hogy mások hogyan működnek e területen

A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések keretében bevezetett és megvalósult javaslatok

A nyilvántartási rendszer rendbetételének feladatát a tanácsadói dokumentumban foglaltak szerint a Műszaki Osztály elvégezte. Ez magában foglalta az önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanokkal kapcsolatos vagyonyilvántartás elvégzését, az adatok és információk rendezését, rendszerezését, illetve a nyilvántartási sablon kialakítását. Az ehhez kapcsolódó belső szabályzat még nem készült el.

A nyilvántartási rendszer rendbe tételével megvalósult a helyiségek teljes leltára, az ingatlanok műszaki tartalmának felmérése. Korábban ezeket az adatokat rendszertelenül tárolták, ami ahhoz vezetett, hogy a sokféle információ teljesen átláthatatlanná vált. A fejlesztés eredménye, hogy ügkörnek megfelelően kereshetővé váltak az adatok, az előzmények feltárhatóvá váltak amely hozzájárul az önkormányzat hatékonyabb működéséhez.

Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly

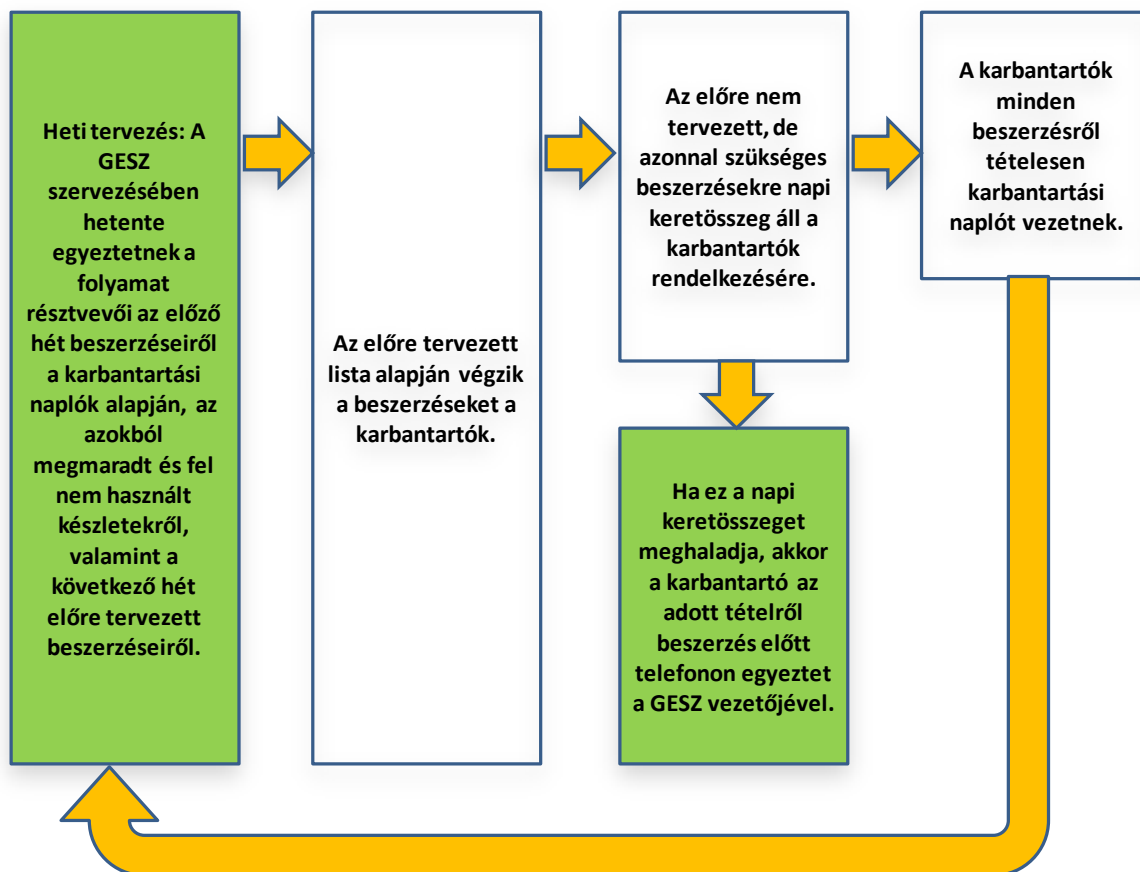
A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly vizsgálatát két fázisban végeztük el. Az első fázis legfőbb célja volt azon területek feltárása, amelyeken a legnagyobb tartalékok rejtőzködnek az önkormányzat gazdálkodásán belül. A helyzetfeltárás során két alapvető eszközt alkalmaztunk: A SWOT elemzést és a STEEPLE elemzést. A beavatkozási terület meghatározáskor több szempontból is a Zalaszentgróti Gazdasági Ellátó Szervezetre (továbbiakban: GESZ) esett a választás, mert a GESZ egy új szervezet, és ezért elszámolási folyamata közvetlenül érinti az önkormányzati költségvetést.

A műhelymunka során a vezetőkkel feltérképeztük a GESZ jelenlegi működésének jellemzőit, potenciális jobbítási területeit. Megállapítottuk, hogy – mivel a GESZ fiatal szervezet – a folyamatai *ad hoc* jelleggel, nem rögzített és nem sztenderdizált módon működtek. Ezen belül az első fázis vizsgálódásának fókuszába a GESZ és az intézmények közötti pénzügyi elszámolás jelenlegi rendszerének racionalizálását helyeztük. A fejlesztés indítását kiváltó problémák alapján a következő jobbítási célkitűzéseket jelöltük ki a GESZ működésére és gazdálkodására vonatkozóan, amelyek mentén folytattuk a helyzetfeltárást:

- ✓ megszüntetni a többletmunkát a számlázáskor;
- ✓ kezelni az előre nem egyeztetett és nem kiszámítható beszerzéseket;
- ✓ minimálisra csökkenteni a konfliktus lehetőségét az elszámolásnál;
- ✓ kialakítani egy olyan hatékonyabb sztenderd folyamatot, ami a pénzügyi elszámolás jelenlegi *ad hoc* működésének megfelelő rugalmasságú;
- ✓ ami nem nagyobb erőforrás igényű jelenlegi folyamatnál;
- ✓ ami a jelenlegi folyamatnál kontrolláltabb;

A tevékenységgel az volt a célunk, hogy a pénzügyi elszámolás folyamatán keresztül kontrollálhatóvá és tervezhetővé váljon a GESZ központi beszerzése, és annak elszámoltatása.

A tanácsadás eredményeként elkészült a GESZ működésével kapcsolatos javasolt folyamatábra. Az ábrán zöld színnel jelöltük a folyamat-lépéseknél a tervezett kontroll-tevékenységek által fedett területeket:



Alapvetően 3 csoportba oszthatóak azok a feladatok, melyekre cselekvési tervet dolgoztunk ki.

1. **Visszamérések kidolgozása, véglegesítése, elvégzése:** A karbantartási napló és a készletnyilvántartás kategóriái alapján javasolt a folyamat visszamérésének részletes kidolgozása és a javasolt mutatószámok nyomon követése.
2. **A készletnyilvántartás kialakítása:** 2014. április 1-étől van a GESZ-nek és az önkormányzatnak kijelölt felelős informatikusa, ő lesz a felelős azért, hogy kialakítsa a készletnyilvántartás vezetéséhez szükséges táblázatokat, beüzemelje a GESZ-ben erre a célra felállított számítógépet. Miután ez megtörtént, adott a lehetőség a készletek összevezetésének és nyilvántartásának elektronizálására.

3. Folyamat dokumentálásának biztosítása: A GESZ vezetője a személyi felelős azt biztosítani és megkövetelni a résztvevőktől, hogy a szükséges dokumentáció a megfelelő minőségben előálljon.

A tanácsadási folyamat második fázisában az a döntés született, hogy a karbantartási szabályzat külön nem készül el. A karbantartási szabályozás kereteit a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza, a karbantartás további teendőit pedig a munkaköri leírások tartalmazzák.

A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések keretében bevezetett és megvalósult javaslatok

A tanácsadás eredményeképpen elkészült a nyitókézlet a karbantartási anyagokról, illetve minden épülethez karbantartói munkalapok készültek, melyeken az elvégzett munkákat lehet nyilvántartani és nyomon követni.

A karbantartási anyagok készletkimutatása minden hó végén megtörténik. A rendezvényeken a tanácsadóval azt állapítottuk meg, hogy a karbantartói megbeszélések jegyzőkönyve hetente készül el, de a gyakorlat azt mutatta, hogy elegendő kéthetente jegyzőkönyvet írni.

A javaslatok alapján a takarítószeres igényléseiről szóló kimutatás is elkészült.

Étkeztetéssel kapcsolatos finanszírozási modell

Az étkeztetéssel kapcsolatosan jó gyakorlat önkormányzatunknál a GESZ folyamatgazdái, koordinációs szerepét az étkeztetés szervezésében, mely lehetővé teszi a teljes folyamatra történő rálátást, valamint annak irányítását. A tanácsadás során megvizsgáltuk a jelenlegi helyzetet, majd megvizsgáltuk a közép és hosszú távú fejlesztési lehetőségeket. Célunk volt a folyamat mérhetőségének, értékelhetőségének és ezáltal irányíthatóságának fejlesztése.

A Zalaszentgróti Önkormányzat által étkeztetett intézmények köre:

- ✓ Koncz Dezső Többcélú Gyógy pedagógiai Intézmény
- ✓ Deák Ferenc Többcélú Térségi Oktatási Központ
- ✓ Zalaszentgróti Napközi Otthonos Óvoda és Egységes Óvoda-bölcsőde
- ✓ Városi Könyvtár és Művelődési-felnőttképzési Központ
- ✓ Városi Önkormányzat Egészségügyi Központja

- ✓ Szociális és Gyermekjóléti Alapszolgáltatási Központ
- ✓ Zalaszentgróti Gazdasági Ellátó Szervezet

A felülvizsgálat azt mutatta, hogy az étkeztetés folyamata alapvetően jól működik. Amit érdemes fejleszteni az étkeztetés folyamatának további fejlesztése, valamint az ételek minőségének biztosítása / javítása érdekében, illetve az étkeztetett állampolgárok elvárásainak történő nagyobb mértékű megfelelés érdekében, az a következő:

Folyamatos monitorozás, a visszacsatolás lehetőségének biztosítása, amelynek adatait önkormányzatunk legalább évente egy alkalommal feldolgozza.

Ilyen eszköz lehet például egy, a szülők által félévente vagy évente kitöltött kérdőív, mely több célból is hasznos lehet az önkormányzat számára:

- ✓ Közvetlen visszajelzést adhat az étkeztetett csoportok elégedettségéről, elvárásairól, problémáiról, tapasztalatairól
- ✓ Olyan alapvető információk kommunikálására ad lehetőséget közvetett kérdéseken keresztül (Például: „Hallott-e róla, hogy..” – típusú kérdések), mint például a kedvezményes étkezések lemondásának szükségessége hiányzás esetén. Ez tipikusan olyan információ, melyről nem minden kedvezményes étkező szülei tud korábbi tapasztalataink alapján, s mely költséghatékonyság fejlesztésére ad lehetőséget.
- ✓ Azt a pozitív üzenetet hordozza az étkeztetéssel kapcsolatba kerülők számára, akik egyben az önkormányzattal kapcsolatba kerülők is ezáltal, hogy fontos a véleményük. Ez hozzájárul az állampolgári elégedettség növeléséhez, ami általánosságban kedvező hatást fejt ki az adófizetési morálra is, így egyszerre javítja a társadalmi és gazdasági fenntarthatóságot.
- ✓ A kérdőívek feltárhatnak olyan problémákat, melyekről az önkormányzatnak jelenleg nincs tudomása, de visszahatnak a feladatellátás színvonalára. A feltárt problémákat sok esetben az Önkormányzat könnyűszerrel javítani tudja, ezáltal növelve az állampolgári elégedettséget.
- ✓ Növeli a lakosság étkezési tudatosságát, mert a kérdések tudatos összeállításával azokon keresztül jelentős mennyiségű étkezésre vonatkozó információt, adatot és nézőpontot lehet kommunikálni az érintett étkezői célcsoportok felé.

Javasolt továbbá egy olyan mutatószámrendszer kidolgozása, melynek segítségével az étkeztetési szolgáltatás komplexen, és objektíven értékelhető. Ennek része lehet például a fentiekben megfogalmazott állampolgári elégedettség mérések eredménye, vagy például az olyan jellegű egyszerű arányszámok, mint az étkeztetettek aránya a tanulók számához viszonyítva.

A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések keretében bevezetett és megvalósult javaslatok

Az étkeztetéssel kapcsolatos igényfelméréssel kapcsolatban önkormányzatunk úgy döntött, hogy valóban elengedhetetlen eszköze a szolgáltatás minőségének javításához. Korábban is végzetünk felmérést, de annak során a közétkeztetésben részt vevő intézmények vezetőit kérdeztük meg, hogy milyen elvárásaik vannak az étkeztetést biztosító szolgáltatóval kapcsolatban. Most azonban a tanácsadás rávilágított arra, hogy az elégedettségmérést azok körében érdemes elsősorban elvégezni, akik fogyasztják az ételt. Ennek megfelelően az Önkormányzati és Közigazgatási Osztály kidolgozott egy kérdőívet, amely alkalmas ilyen típusú elégedettségmérésre is. A kérdőívet az óvodások és alsó tagozatos iskolások esetében a pedagógus tölti ki, míg felső tagozatban és gimnáziumban a tanulók a válaszadók. A kérdőív az étel mennyiségére és minőségére vonatkozó kérdéseket tartalmaz. A felmérést kiterjesztjük a szociális szférára is az Idősek Klubjára és a házi segítségnyújtásban részesülők számára. Az eredmények kiértékelése szintén az Önkormányzati és Közigazgatási Osztály feladata. A felmérést évenként egy alkalommal végezzük. A projekt utolsó 3 hónapjában a kérdőív elkészítése a kérdőívezés folyamatának kidolgozása készült el.

Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata

A szakmai és támogató folyamatok elemzése tárgykörben 3 folyamatot választottunk ki és vizsgáltunk felül.

A vizsgálat tárgyának meghatározásakor azt tartottuk szem előtt, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek esetében a legtöbbször fordul elő átadás átvétel a leghosszabb az átfutási idő, valamint itt a leggyakoribb a hiányosságok, a hibák, az újra elvégzendő munkák aránya.

A projektcsapat résztvevőinek egybehangzó véleménnyel választották ki az alábbi felülvizsgálendő folyamatokat:

1. Ügyfélfolyamat
2. A testületi előterjesztés folyamata
3. A szociális segélyezés folyamata

Az ügyfelfolyamatok esetében a legnagyobb problémát az jelenti, hogy a Hivatalnak nincs külön ügyfélszolgálat, ami kisebb-nagyobb részben tehermentesítené az ügyintézőket egy olyan gyakorlat mellett, amelyben az ügyfelek általában nem veszik figyelembe az ügyfélfogadási órákat.

Az ügyfelfolyamat és a szociális segélyezés jobbítására kidolgozott javaslatok:

Az operatív javaslatok kiindulópontja egy olyan ügyfélszolgálati pult kialakítása, ahol az egyes témákhoz kapcsolódó nyomtatványokat egy hozzáértő személy segítségével kapnák meg az ügyfelek, akik így módon nem zavarnák és akadályoznák fogadóórán kívüli érkezésükkel és kérdéseikkel a két túlterhelt ügyintézőt.

Az ügyfélszolgálati pultba természetesen nem a már alkalmazásban lévő, leterhelt és túlterhelt ügyintézők lennének váltott műszakban beosztva, hanem az erre a feladatra betanított, külön ezzel a feladattal megbízott +1 fő munkatárs.

Az ügyfélszolgálati pult munkatársa továbbá felhívna a figyelmet a szükséges iratok, igazolások csatolására a kérelemhez, válaszolna az ügyfelek kérdéseire és tanácsokkal látná el őket az igazolások engedélyek, szakvélemények beszerzésével kapcsolatban is. Átnézné és ellenőrizné a beadásra szánt kérelmeket a teljesség és pontosság, valamint az igazolásokat érvényesség, aktualitás szempontjából is.

A kérelmek benyújtásának ügyfélgondozással egybekötött, ellenőrzött módja lehetőséget adna a hiánypótlásokkal kapcsolatos ügyintézői feladat jelentős csökkentésére a munkafolyamatok későbbi szakaszában. Az ügyfélszolgálati pultban működő munkatárs nem indítaná el addig a folyamatot, amíg az nyilvánvalóan megfeneklék a hiányzó anyagok miatt. Az átvizsgált anyagokkal elindított folyamatok viszont gyorsabban és eredményesebben futnának végig az ügyintézők kezén, növelve ezzel az ügyfél megelégedettségét és a hivatali hatékonyságot.

A javaslatok között szerepel egy olyan informatikai program beszerzése és bevezetése, ami figyelmeztetne a jogszabályi változásokra adott segélyezési fajtákhoz kapcsolódóan. Ez a megoldás is lényegesen csökkentené az ügyintézés – jogszabályváltozásokból adódó – hibáit, mulasztásait. A jelenlegi számítógépes program jól bevált, kedvelik, de nagy hiányossága, hogy nem figyelmeztet a jogszabályváltozásokra.

A végigvitt munkafolyamat legvégén, az ellenőrzési/aláírási fázisban kiderülő jogszabályváltozás valójában megismételteti az ügyintézőkkel a csaknem teljes folyamatot, míg ha erre már a folyamat elején fény derülne, nem lenne szükség az ismételésre. Ezzel felgyorsulhat az ügyintézés az ügyfél megalégedésére is.

Az előterjesztési folyamat jobbítására kidolgozott javaslatok:

A Hivatal működése szempontjából nem megfelelő és nem is elégséges az az excel tábla, amely az előterjesztések folyamatában a határozatok, illetve az azokhoz kapcsolódó határidők nyomon követését segíti a jelenlegi gyakorlatban. A titkárságon kezelt táblázat az előterjesztések bizottsági tárgyalásának, véleményezésének részleteit nem tudja követni, így az ehhez szükséges információk nem állnak mindig rendelkezésre ott, ahol döntést meg kell hozni.

A javaslat egy olyan előlapot vezetne be és használna az előterjesztési dokumentumhoz, amely a munkafolyamatok minden szakaszában együtt utazik az előterjesztéssel, és minden kiegészítést, változtatást listázza. Szerepelne rajta minden bizottsági tag, aki az előterjesztést olvasta vagy átnézte, esetleg módosította, véleményezte. Ez a lista egyben egy folyamattörténeti dokumentáció is lenne egyben.

A projektcsapat résztvevői azt is elmondták, hogy az előterjesztések munkafolyamata a jelenlegi szabályozással nem hatékony, mert minden egyes alkalommal újraindul, ha egy dátum vagy egy név módosul a szövegben. Kifejezetten zavaró, hogy esetenként egy jelentéktelen módosítás miatt a dokumentumnak ismételten, háromszor-négyszer végig kell mennie a többlépcsős hierarchikus ellenőrzési rendszeren, mintha érdemi átírás történe, mert ez jelentős idővesztést és felesleges munkát okoz a minden érintett munkatársnak és vezetőnek.

A papír alapú belső ügyvitel szintén sokat ront a hatékonyságon, a valós gyakorlat szinte már szétfeszíti a hivatalosan előírt kereteket. Mivel az előírt folyamatok szabályos követése sürgős ügyekben akadálya lenne a határidőn belüli teljesítésnek, kritikus helyzetekben nem is tartható be az előterjesztések papír alapon működő javíthatása, kiegészítése, oda-vissza küldözgetése. Ilyenkor a szakmai felettes, a jogász és a pénzügyi felelős már elektronikus formában adja át egymásnak a dokumentumokat javításra és ellenőrzésre, maga egészítik ki és korrigálja a dokumentumot, hogy gyorsítson az ügymeneten.

A hivatalos folyamatok ezt az e-mailhez kapcsolt feladatmegoldást nem tiltják, de nem is támogatják és nem is szabályozzák. Sürgős és fontos esetekben senki sem kifogásolja az ilyen típusú ügykezelést, az élet láthatóan kikényszeríti az ésszerűsítést.

Szintén a hatékonyság és az ügyfél elégedettség ellenében hat az a gyakorlat, hogy bár az egyszer korábban már bekért és benyújtott igazolásokat, pályázati papírokat elektronikus formában a legtöbbször archiválják, és visszakereshető volna, mégis minden egyes alkalommal újból el kell kérni az ügyfelektől ugyanazokat a csatolandó dokumentumokat – ráadásul papíron - az előírások szerint.

A kidolgozott hatékonyságnövelő intézkedések keretében bevezetett és megvalósult javaslatok

Az ügyfélfolyamatokkal kapcsolatban mindenképpen szükséges volt, hogy az ügyintézés folyamatát hatékonyabbá tudjuk tenni és le tudjuk rövidíteni az ügyintézésre fordított időt. Megvizsgáltuk egy külön ügyfélszolgálati pult kialakításának lehetőségét, azonban sajnos erre forráshiány miatt nem volt lehetőség. Megtörtént azonban egy ügyfélirányító rendszer kihelyezése, amely az eddigi rövid tapasztalatok alapján nagymértékben megkönnyíti az ügyfelek eligazodását az önkormányzati rendszerben. Az ügyfélirányító rendszer lehetővé teszi az ügyfelek tájékozódást arról, hogy az egyes elintézendő ügyekkel az önkormányzat melyik osztályához, azon belül is melyik munkatárshoz fordulhatnak. Eddig ugyanis komoly problémát jelentett, hogy amíg az ügyfelek eljutottak problémájukkal a megfelelő emberhez, sok idő telt el. Az irányító rendszer lehetővé teszi, hogy az ügyfél időt spóroljon és ezáltal az ügyintézési idő csökken, míg az ügyfél elégedettsége nő.

Az irányító rendszer azt is lehetővé teszi, hogy az ügyfeleket tájékoztassa az esetleges jogszabályi változásokról. Ez a szociális ügyek kapcsán márciusban válik majd aktuálissá, amikor ezen a területen várhatóan változni fognak a rendelkezések. Vagyis a szociális segélyezéssel kapcsolatban felmerült fontos problémára, miszerint nem megoldott az ügyfelek folyamatos hatékony tájékoztatása a változásokról, ez a rendszer szintén megoldást ad.

Az előterjesztés folyamatával kapcsolatban egy belső szabályzat készült, amely a teljes testületi ülés folyamatát dokumentálja. Korábban önkormányzatunk nem rendelkezett ilyen dokumentummal. A belső szabályzat irányt mutat az önkormányzat dolgozóinak és könnyebb eligazodást tesz lehetővé a folyamatban.