

## SZAKMAI BESZÁMOLÓ

### a „Szervezetfejlesztés Vác Város Önkormányzatánál” című projekt végrehajtásáról

A „Szervezetfejlesztés Vác Város Önkormányzatánál” tárgyú, ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 azonosító számú projekt támogatási szerződését Vác Város Önkormányzata (mint kedvezményezett) és a MAG Zrt. (mint közreműködő) 2013. december 5-én írták alá. Ezt követően az Önkormányzatnál azonnal megkezdődött a projektben meghatározott feladatok végrehajtásának előkészítése, hiszen a megvalósításra viszonylag szűkös időtartam állt rendelkezésre: a fizikai befejezés tervezett napjaként 2014. december 31. volt meghatározva.

#### I. A projekt indulása

A haladéktalanul megvalósítandó feladatok közé tartozott a nyilvánosság biztosításával kapcsolatos téma megoldása, illetve a projektben felmerülő közbeszerzést lebonyolító cég kiválasztása. Mindkét esetben árajánlatok bekérése után 2014 januárjában került sor a szerződések megkötésére a Smart Kommunikációs Irodával, illetve a New ChainBridge Kft-vel. Ezt követően történt a tényleges szakmai feladatot elvégző szakértő cég közbeszerzetése; az eljárás nyertese a Gold Communications Kft. lett.

A szerződés 2014. március 14-i megkötését követően a projekt lényegi feladatainak megvalósítása (a szakmai felmérő, elemző, értékelő tanácsadó munka) azonnal megindult. Ehhez elengedhetetlenül szükség volt a Gold Communications Kft. és a Polgármesteri Hivatal munkatársainak jó együttműködésére.

Itt kell megjegyezni, hogy a képviselő-testület még 2013 júliusában hozott határozatot a projektben való részvétel szándékáról és egyben kijelölte a menedzsment tagjait, akik gyakorlatilag a pályázat előkészítésétől kezdve (2013. nyarától fogva) tevékenykednek az ügy érdekében. A projektmenedzseri feladatot ellátó munkatársakkal, illetve a „belső szakmai közreműködőkkel” 2014. február végén – az Önkormányzatnak, illetve a Polgármesteri Hivatalnak a célfeladatokra vonatkozó szabályozása szerint – került sor szerződéskötésre

A Gold Communications Kft-vel a projektindító első hivatalos megbeszélés 2014. március 18-án volt. Ezen a szakértő cég és az önkormányzati menedzsment megismerte egymás elképzeléseit és egyeztetés történt a feladatok tényleges tartalmáról, ütemezéséről. Ezek alapját az Önkormányzatnak a projektben beadott pályázata, továbbá a támogatási szerződés, valamint – meghatározóan – a vonatkozó vállalkozási szerződés képezte. A megbeszélésen az egyes szakértők ismertették a projekt során alkalmazandó munkamódszerüket, mely jellemzően:

- a helyzETFelmérés során, illetve azt követően dokumentumok igénylése
- ezek tanulmányozása (a belső menedzsment aktív közreműködésével)
- személyes interjúk, vagy workshopok lefolytatása.

Mindezek alapján voltak elkészíthetők az egyes feladatokra a szakértői javaslatcsomagok, amelyeket a projekt külső és belső tagjai közösen megvitattak, majd ezután a jóváhagyott javaslatok kerültek az egyes feladatokhoz készítendő szakértői anyagba.

Tényként kell rögzíteni, hogy a projekt során a szakértő cég és a belső menedzsment szakemberei gyakorlatilag napi szintű telefonos és internetes kapcsolatban voltak egymással. Emellett heti-két-

heti rendszerességgel személyes találkozókon vitatták meg a súlyponti témákat és a legfontosabb kérdéseket.

A projekt során követett ütemezést mutatja az alábbi táblázat. (A sorszámozás az ÁROP pályázatban szereplővel egyező.) Az elvégzendő feladatok kilenc részben kerültek meghatározásra (ebből a 9. számú felmérést két szakaszban kellett megvalósítani). A határidőknél azok a dátumok kerültek megjelölésre, amikor a cégnek át kellett adnia az általa elkészített eredményterméket, illetve írásban jeleznie kellett a teljesítést. Három részfeladat (a 2, 3. és a 4. számúak) esetében – az eredménytermékek átadását követően – a Önkormányzat szakbizottságai és képviselő-testülete is megtárgyalta és elfogadta a vonatkozó tanulmányokat, illetve szabályzatokat.

Feladat	Határidő
9. Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről (I. kutatási kör)	2014. március 31.
3. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása	2014. május 5.
11. Nemzetközileg elfogadott minőségmenedzsment modell felülvizsgálata	2014. május 30.
2. Támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata	2014. június 30.
4. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása	2014. augusztus 15.
6. Intézményirányítási és erőforrás tervező és vezetői információs rendszer alkalmazás	2014. szeptember 15.
12. Polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának felülvizsgálata	2014. szeptember 30.
9. Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettségről és felmerülő igényekről (II. kutatási kör)	2014. december 10.
13. Intézkedések nyomon követése	2014. december 31.
A horizontális szempontok és tudásmegosztás teljesítésével kapcsolatban vállalt tevékenységek	2014. december 31.

Ezen felül a projekt szerves részét képezte egy informatikai fejlesztés: immateriális javak, szoftverek beszerzése is. Ezt a 6. részfeladathoz kapcsolva és párhuzamosan végezve kellett realizálni, hiszen az elsődleges cél az volt, hogy az eddigi felületes információs bázis rendszerezetté, könnyen hozzáférhetővé és a napi munkát megfelelően kiszolgálóvá váljon.

## II. A projekt szakmai végrehajtása

A projekt lényegi eleme az a szakmai munka volt, melynek vázát az előzőekben – a táblázatban – már érintettünk. Ennek részletezése a következőkben történik:

**- Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség-ről és felmerülő igényekről (I. kutatási kör)** *9. részfeladat*

Az első megvalósítandó részfeladat elvégzésére nagyon rövid idő állt rendelkezésre (figyelembe véve azt, hogy a felmérést minimum 6 hónap múlva meg kell ismételni és a projektet decemberben le kell zárni).

A Gold Communications Kft. előre elkészített egy kérdőív-tervezetet, amelyet az első megbeszélésen egyeztetett az önkormányzati menedzsmenttel, majd a szükséges módosítások átvezetése után már másnap megkezdődött a végrehajtás: a felmérés és azt követően az elemzés. Az adatfelvételre rendelkezésre álló rövid idő miatt az önkormányzat segítsége elengedhetetlen volt amiatt, hogy határidőre rendelkezésre álljon a szükséges 1.500 elemű minta, illetve határidőre megtörténjen a válaszok kiértékelése és a következtetések levonása.

Elkészült eredménytermék:

- Vác városának ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 jelű pályázatához készült első felmérés eredményeinek elemzése

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

A városi közszolgáltatások közül a legfontosabbnak vélt 13 témában került sor a felmérésre. A válaszokból az derült ki, hogy relatíve gyengébb az elégedettség az alábbi területeken:

- közterületek tisztasága (69 %-os elégedettségi szint)
- egészségügyi szolgáltatások (67 %-os elégedettségi szint)
- tömegközlekedés (56 %-os elégedettségi szint)

Emellett negatív jellemző volt az, hogy a 25 év alatti fiatalok jó része (27 %-a) nem ismeri a Polgármesteri Hivatal szerepét, funkcióit.

Ezek az adatok az önkormányzati illetékeseket kellően motiválhatják egy-egy döntésük meghozatala során

**- Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása** *3. részfeladat*

A feladat megvalósítása során átfogóan felmérésre és értékelésre került az Önkormányzat gazdasági helyzete. Az elkészült anyag tartalmazta az egyes intézmények és az Önkormányzat költségvetésének áttekintését, elemzését, valamint a folytatott gazdálkodási gyakorlat jellemzőit.

A helyzet pontos feltárása a különböző intézmények alapító okiratainak, valamint szervezeti és működési szabályzatainak elemzésével kezdődött, ezt követően a külsős szakértők az egyes társaságok és intézmények gazdálkodására vonatkozó belső szabályzatokat tekintették át. A szakértők két workshop keretében (2014. március 24-én és 25-én) felmérték az intézmények gazdálkodási gyakorlatát. Ezeken a megbeszéléseken az egyes intézményvezetők, a gazdasági társaságok vezetői, illetve gazdasági vezetői vettek részt. A munka ezután a költségvetés részletes elemzésével folytatódott, melynek célja az volt, hogy – a megismert gazdálkodási gyakorlat alapján – a szakértők fel tudják tárni a költségcsökkentés és hatékonyságnövelés potenciális lehetőségeit. A nyers javaslatlista megvitatása alapján alakult ki a szakértők által készített tanulmány végleges struktúrája. E munka kifejezett célja az volt, hogy a döntéshozók számára olyan végrehajtható, hasznos javaslatokat fogalmazzon meg, melyek révén javulhat az önkormányzati feladatellátás hatékonysága,

illetve költségtakarékos vagy bevételnövelő megoldások alkalmazásával biztonságosabbá válhat a költségvetés egyensúlya. A Képviselő-testület által elfogadott tanulmány 5 rövid-, 4 közép- és 6 hosszú távra szóló javaslatot tartalmaz, melyek bevezetése, illetve alkalmazása hozzájárul az Önkormányzat hatékonyabb működéséhez.

Elkészült eredménytermék:

- Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

Javaslatok rövid távú intézkedésekre:

- SZMSZ-ek felülvizsgálata
- a Váci Városfejlesztő Kft. készítsen munkaidő mérleget (a reális élőmunka kapacitás kihasználás miatt)
- elemzés a postaköltségekről (kiemelten a tértivevényekre)
- az államháztartáson kívüli támogatások bevételeire/kiadásaira vonatkozó önkormányzati rendelet módosítása szükséges
- a Gazdasági Hivatal ételszállítási tevékenységének újragondolása.

Javaslatok középtávú intézkedésekre:

- ingatlanhasznosítási akcióterv készítése
- vizsgálat az álláshelyek betöltöttségéről, illetve kihasználatlanságáról
- kimutatás készítése a Gazdasági Hivatal és a Váci Városfejlesztő Kft. által végzett párhuzamos feladatvégzésekről
- a Beszerzési Szabályzat rendelkezzen az 500 eFt feletti megrendelésekről is

Javaslatok hosszú távra:

- az önkormányzati tulajdonú társaságok évente készítsenek üzleti tervet
- az intézmények és társaságok készítsék el az önköltség számítási szabályzatukat
- az „in house” beszerzések pontos dokumentálásának megvalósítása
- vagyonkezelői jellegű szerződések megkötése az Önkormányzat és az intézményei között.
- a Tragor Ignác Múzeumban az önálló gazdasági szervezet szükségességének vizsgálata és annak lehetséges betagozása egy másik intézmény gazdasági szervezetébe
- vizsgálat arról, hogy a három szociális és gyermekjóléti intézmény (Szociális Szolgáltató, Idősek Otthona, Bölcsődék) egyike végezné e szervezetek gazdasági feladatait.

**- Nemzetközileg elfogadott minőségmenedzsment modell felülvizsgálata** 11. részfeladat

A feladat előkészítése 2014 áprilisában kezdődött meg, a Polgármesteri Hivatal korábbi ISO felülvizsgálati eljárásán megfogalmazott kritikus pontok, illetve az ott jelzett problémákkal kapcsolatos változások megismerésével. Tekintettel az eredetileg kitűzött tanúsítási időpont közelségére, valamint a választásokkal kapcsolatos megnövekedett – a Hivatal munkatársait jelentősen leterhelő – feladatmennyiségre, az a döntés született, hogy a felülvizsgálat helyett célszerűbb a teljes újratanúsítás lefolytatása. Ennek megfelelően a Gold Communications minőségbiztosítási szakértője felmérte a hiányosságokat, és ezek vonatkozásában pontos megvalósítási ütemterv készült abból a célból, hogy a kitűzött időpontra e problémák megszüntethetőek legyenek.

A feladat megvalósítása során az önkormányzatnak biztosítania kellett belső minőségbiztosítási auditor minősítéssel rendelkező munkatársat is, és a megfelelő minősítést dr. Grmela Judit aljegy-

zó megszerezte. Az előkészítő belső auditot már ő vezette úgy, hogy őt a felkészülés során külső minőségbiztosítási szakértő támogatta. 2014. május 29-én került sor az újratanúsítási eljárásra, amelyen a Polgármesteri Hivatal ISO tanúsítása sikeresen megtörtént.

Elkészült eredménytermék: nem releváns

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

A minőségmenedzsment modell felülvizsgálata és a tanúsítási eljárás mindenképpen hasznos abból a szempontból, hogy annak révén a Polgármesteri Hivatal illetékes vezetői újragondolták az egyes osztályok feladatait, valamint e szervezetek racionális működését, egymáshoz való kapcsolódását. E folyamatban néhány olyan szervezeti, illetve módszerbeli probléma felmerült, melyek megoldása – nem nagy ráfordítással – jelentősen javítja a működés színvonalát.

#### - **Támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata** 2. részfeladat

A feladat előkészítésével 2014. április második felében kezdett foglalkozni a külső szakértő, aki a rendelkezésére bocsátott dokumentumok alapján ismerte meg a szerződéses kapcsolatok, a szerződéskötési eljárás és a beszerzési gyakorlat pillanatnyi helyzetét.

A beszerzési gyakorlatra vonatkozóan kérdőíves felmérés készült, amelyben az egyes szervezeti egységek vezetői foglalták össze véleményüket, fejlesztési igényeiket, javaslataikat. A kérdőív kiértékelése alapján javaslat született a beszerzések tervezésének gyakorlatára, a zöld közbeszerzések alkalmazására, továbbá – az igények alapján – szerződésminták kidolgozására is sor került.

Szintén elemzés tárgya volt a szerződéskötés folyamata, és ennek átalakítására is javaslat készült. A projekt során ekkor szembesült a Gold Communications azzal a ténnyel, hogy a hivatalban a szerződések nyilvántartása nem elektronikus módon történik, amely az informatikai fejlesztés tekintetében, illetve a 6. részfeladat feldolgozásakor hasznos támpontot nyújtott.

Az Önkormányzat által a pályázat során vállaltak szerint e részfeladat folyamán 1 modellt, 1 szabályzatot és 2 tanulmányt kellett készíteni. A kapcsolódó anyagot a Képviselő-testület tárgyalta és elfogadta. Ennek alapján történt az Önkormányzat új közbeszerzési, versenyeztetési és zöld közbeszerzési szabályzatainak elfogadása is.

Elkészült eredménytermékek:

- Fenntartható önkormányzat – Intézményirányítási modell
- A támogató infrastruktúra felmérése, továbbfejlesztési javaslatok
- Megváltozott feladatellátást lekövető belső szabályzatok
- Vác Város Önkormányzata szerződéskötési gyakorlatának és a beszerzési, szerződéskötési folyamatok hatékonyságának vizsgálata

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

Az addig érvényben lévő beszerzési és közbeszerzési szabályzatok helyett javaslat született új Közbeszerzési Szabályzatra és Versenyeztetési Szabályzatra, továbbá elkészült az Önkormányzat első Zöld Közbeszerzési Szabályzata. (Ezeket a képviselő-testületet határozattal elfogadta, így 2014. október 1-től e szabályzatok szerint kell eljárni.)

A szerződések tartalmának egységes kezelése érdekében szerződéses minták kerültek kiadásra. Az intézményirányítási modell tartalmazza:

- a Jogi Osztály szerepét meghatározóvá kellene tenni a szerződésekkel összefüggő teljes folyamatban
- szükséges a szerződések előkészítésének, aláírásának, szignózásának szabályozása
- célszerű a projektek teljeskörű vitelével kapcsolatos hivatali szervezet kialakítása.

#### - Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása

4. részfeladat

Ez a részfeladat volt az, mely a legátfogóbb és szinte az összes többihez alapvetően kapcsolódik. Ezért ennek előkészítése és kidolgozása gyakorlatilag a projekt szakmai megvalósításakor megkezdődött azzal, hogy a különböző – akár nem e témába vágó – konzultációk során mindig volt olyan gondolat, javaslat, melyet a jelen részfeladatban hasznosítani lehetett.

A tanulmány egy részletes helyzetfelméréssel és elemzéssel indul. Ebben bemutatásra kerülnek az Önkormányzat jelenlegi finanszírozási állapotának meghatározó jellemzői olyanformán, hogy ezek kialakulásának, eredőinek háttere is magyarázva van. Az elemzés hangsúlyosan kezeli az időbeli hatásokat beleértve az elmúlt évek önkormányzati feladat változásait, a jogszabályi feltételek módosulását, a külső gazdálkodási környezet átalakulását és ezek következményeit. Ezeknek az összefüggéseknek a feltárását követően történt javaslattétel arra, hogy mi módon lehet a továbbiakban is biztosítani az önkormányzati tevékenység finanszírozási egyensúlyát. A javaslat nem célozza a jelenlegi intézményi struktúra vagy szociális ellátórendszer megváltoztatását, illetve a most végzett feladatok egy részének felszámolását. Ezzel szemben kifejezetten javasolja azt, hogy a költségvetés meghatározó tételeivel kiemelt módon és az eddigiektől eltérő megközelítéssel kell foglalkozni. Ezen belül is újra kell gondolni a pályázatok, a projektek és a közbeszerzések hivatali kezelését, szervezeti hátterét.

#### Elkészült eredménytermék:

- Feladatellátási és finanszírozási modell

#### Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

- az önkormányzati döntések hátterében mindig kiemelt szempont legyen a pénzügyi egyensúly (bevételek és kiadások alakulása, a hosszú távú elkötelezettségek vállalása, a vagyon és a jövedelem viszonylata)
- a projektek kezelését az eddiginél hangsúlyosabban kell kezelni
- újra kell gondolni az önkormányzati adóztatási gyakorlatot és a kintlévőségek kezelését.

#### - Intézményirányítási és erőforrás tervező és vezetői információs rendszer alkalmazás

6. részfeladat

Ez a részfeladat igen szorosan összefüggött a projektben párhuzamosan végzett informatikai fejlesztéssel. E részfeladat megvalósítása során az Önkormányzat céljainak konkretizálása megtörtént abban a vonatkozásban, hogy a szoftverfejlesztés mire irányuljon.

Az előzetesen (még a pályázati szakaszban) tervezett informatikai beszerzés természetesen a projekt fizikai megvalósítása során kaphatott tényleges tartalmat. A Gold Communications Kft. és az Önkormányzat menedzsmentje közösen alakította ki azt a több komponensből álló fejlesztési elképzelést, melynek része a munkatársak szabadság nyilvántartásának informatikai támogatása, továbbá a szerződéses folyamat és nyilvántartás elektronikus kialakítása, valamint egy olyan elektronikus dokumentumtár megszervezése, amely tartalmazza a hatályos belső szabályzatokat.

A három komponens nagymértékben támogatja a hivatali dolgozók jövőbeli munkáját, ezen túlmenően akár a más feladatok végrehajtása során feltárt igényeket is kielégítheti. Ezzel a témával párhuzamosan folyt a szoftver beszerzés. Ezt az Önkormányzat, mint a projekt kedvezményezettje a beszerzési szabályzata szerint, 3 lehetséges pályázó felkérésével bonyolította le. E pályázat nyertese az Uni-Top Computers Kft. lett, mely szervezet szeptember 30-ra leszállította az informatikai fejlesztés szoftvereit a szerződések, a dokumentumok (határozatok, rendeletek, szabályzatok), valamint a szabadságok kezelése vonatkozásában. Ezt követően megtörtént a felhasználók betanítása és a rendszerek beüzemelése.

Elkészült eredménytermékek:

- Felhasználói kézikönyv
- Szabályzatok
- Átadott szoftverek

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

A háromirányú szoftverfejlesztés eredménytermékeinek alkalmazásával jelentős előrelépés történt a hivatali munka infrastrukturális hátterének biztosításában. Eddig ugyanis a napi gyakorlati tevékenységet hátráltatta az önkormányzati rendeletekhez, szabályzatokhoz, határozatokhoz, illetve szerződésekhez való gyors és megbízható hozzáférés hiánya. Emellett sok esetben gondot jelentett az egyes dolgozók szabadságának tervezése, bejelentése és pontos nyilvántartása is.

**- Polgármesteri hivatalok és a települések intézményei, jelentősebb foglalkoztatói humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának felülvizsgálata** *12. részfeladat*

A feladat megvalósítása 2014. augusztus elején kezdődött meg: egy kérdőív segítségével ekkor indult a teljes váci intézményrendszer létszámadatainak és munkaköreinek felmérése. Ennek alapján az egyes intézmények költségvetési adatai (2013. évi tény, 2014. évi terv) mellett átvilágításra került valamennyi intézmény összes munkaköre, valamint a közétkeztetéssel kapcsolatos adatok (amennyiben ez az adott intézmény esetében releváns volt).

A kitöltött táblázatok tisztítása, pontosítása után került sor az egyes intézmények létszámgazdálkodásának elemzésére, amely során teljes önkormányzati szinten javaslatok készültek – többek között – a munkaköri leírások módosításaival kapcsolatban, a lehetséges feladatátcsoportosításokra és az ebből fakadó létszám megtakarítás lehetőségére.

Elkészült eredménytermék:

- Váci Polgármesteri Hivatal és a település önkormányzati fenntartású intézményeinek, jelentősebb foglalkoztatóinak humán erőforrás kapacitásgazdálkodásának felülvizsgálata

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

- az étellemezésvezetők között minél többen rendelkezzenek dietetikus végzettséggel
- a gazdasági vezetők végzettségének vizsgálata a 368/2011 (XII.31) Kormányrendelet 12. § (1) alapján
- a nevelési-oktatási intézményeknél a vezető pozíciókban dolgozók óraszám kedvezményének, az óvodapedagógusok 7 évenkénti továbbképzésének és előmeneteli rendszerének munkaköri leírásba foglalása

- a Bölcsődék és Fogyatékosok Intézményében a vezető beosztások átvizsgálása a jogszabályi előírások alapján
  - a Polgármesteri Hivatal finanszírozott létszámának ellenőrzése, a nem állományi keretből megoldott feladatellátás esetleges átszervezése, a megbízási szerződéssel foglalkoztatottak számának csökkentése
  - a Polgármesteri Hivatalban a feladatoknak megfelelő struktúra kialakítása. Ezen belül célszerűnek látszik egy olyan szervezeti egység létrehozása, amely a pályázati pénzekből megvalósuló projektek menedzselésére – a pályázatírástól a fenntartási időszak lezárásáig – szerveződné
  - az óvodai keretlétszámok felülvizsgálata
  - a Szociális Szolgáltatások Házánál a finanszírozási létszámok felülvizsgálata
  - a költségvetési keretlétszám felülvizsgálata (ahol tartósan üres álláshelyek vannak).
- **Átfogó felmérés és elemzés készítése a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség-ről és felmerülő igényekről (II. kutatási kör)** *9. részfeladat*

A lakossági kutatás második körének végrehajtása 2014 novemberében kezdődött, a márciusban realizált első kutatási kör kérdőívstruktúráját felhasználva. (Gyakorlatilag az előzőleg már ismertett feladat megismétlésére került sor.) A második kutatási kör eredményei alapján ugyanakkor lehetőség nyílt a két felmérés eredményeinek összevetésre is.

Elkészült eredménytermék:

- Vác városának ÁROP-3.A.2-2013-2013-0041 jelű pályázatához készült második felmérés eredményeinek elemzése

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

A márciusi felmérés óta eltelt fél év alatt még nem lehetett meghatározó mértékű elégedettség-növekedést mérni, hiszen ez rövid időtáv, melynek folyamán aligha érezhető az Önkormányzat intézkedéseinek pozitív hatásai. Mindezzel együtt a második felmérés tovább erősítette a tavaszi vizsgálat következtetéseit és a két eredménytermékben megjelenő összesített és strukturált lakossági vélemények nagyban befolyásolhatják az önkormányzati döntéshozókat a 2015. évi költségvetés fejlesztési és fenntartási kiadásainak meghatározásakor.

- **Intézkedések nyomon követése**

*13. részfeladat*

E résszempontról egyik aspektusa az, hogy a projekt végrehajtása során a szakértő cég és a belső projektmenedzser tartson dokumentált kapcsolatot. A másik meghatározó pedig az, hogy a kedvezményezett Önkormányzat a projekt minden fontosabb eseményét rögzítse, visszakereshető módon. A belső projektmenedzser felelőssége az, hogy írásos dokumentumok révén beszámoljon az előrehaladásról, illetve teljesítésről.

Mindezek során kiemelt szempont az, hogy a projekt során született javaslatok (indikátorok) megvalósulása ellenőrizhető és számonkérhető legyen.

A projektmenedzser egyik tagja a Gazdasági és Városüzemeltetési Bizottság minden ülésén jelen volt és írásban, valamint szóban beszámolt az előrehaladásról.

Elkészült eredménytermék: nem releváns



Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

A projektmenedzsment és a résztvevők (a szakmai feladatokat elvégző vállalkozók, továbbá a belső közreműködők és az önkormányzati, valamint hivatali illetékesek) együttműködése megfelelő szintű volt. Ez elengedhetetlen volt, hiszen csak így teljesülhettek a projekt vállalásai a szűkösnek tekinthető, 2014. december 31-i határidőre.

**- A horizontális szempontok és tudásmegosztás teljesítésével kapcsolatban vállalt tevékenységek**

A projekt végén, a tudásmegosztás keretében, az elvégzett feladatok bemutatása és annak eredményeiről való beszámolás érdekében az Önkormányzat két alkalommal hívott meg más önkormányzatokat. Először a környékbeli, az Árop projektben nem résztvevő települések képviselői ismerkedhettek meg az elvégzett feladatokkal és eredményekkel.

A második rendezvény olyan önkormányzatok részvételével zajlott, melyek maguk is megvalósították ezt a típusú projektet. Ekkor alkalom nyílt a tapasztalatok cseréjére is, hiszen nem azonos módon történt a feladatok végzése. Ennek révén minden önkormányzat gazdagodhatott más szemléletű megközelítésekkel és értékelésekkel.

Ugyancsak a horizontális témában került sor az Önkormányzat helyi esélyegyenlőségi tervének felülvizsgálatára és érdemi javaslatokkal való bővítésére. A hivatkozott dokumentumot 2013 júniusában fogadta el a Képviselő-testület és csak 2 év elteltével kötelező újra foglalkozni vele, ám a mostani felülvizsgálat során született néhány olyan konkrét javaslat, melyeket fél év múlva be lehet emelni a HET-be.

Mindezek mellett a városi médiában (újságban, honlapon) az Árop projektről megjelent egy összefoglaló tájékoztató (beleértve Polgármesteri Hivatal szervezeti és felelősségi rendszerét, az ügyintézők feladatait) rendszerét. A városi honlapon megtalálhatóak az eredménytermékek, valamint a kapcsolódó szabályzatok.

Elkészült eredménytermék: nem releváns

Tapasztalatok, javaslatok a jó gyakorlatokhoz:

A ÁROP projekt teljes nyilvánossága mindenképpen hasznos abban a tekintetben, hogy a város lakosai ismeretet szerezhetnek – vagy a már meglévő tudást bővíthetik – az Önkormányzat, illetve a Polgármesteri Hivatal és a városi intézmények feladatairól és gyakorlati működésükről.

Vác, 2015. január 9.

