

ÁROP 1.A.2/B-2008-0014

**Intézményi sztenderd készítése
(ÁROP 1.e)**



**VESZPRÉM MEGYEI JOGÚ VÁROS
POLGÁRMESTERI HIVATALA**
8200 Veszprém, Óváros tér 9.

INTÉZMÉNYI KAPCSOLATTARTÁS FOLYAMATAINAK SZABÁLYOZÁSA

Készítette:



CONTROLL
Holding Tanácsadó Zrt.

Indikátorok, amelyek teljesítéséhez a dokumentum hozzájárul:
a hivatal szervezetfejlesztési intézkedései által érintett főállású munkavállalóinak aránya

Budapest, 2010 – 08 – 30



A projekt az Európai Unió Támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés	3
2	Veszprémi specifikáció	5
3	Fejlesztési javaslat	11
4	Intézménytípusok	17

Mellékletek:

1. Információs kapcsolattartási kérdőívek:

- | | |
|---------------------------|------------------|
| - Bölcsőde | - Könyvtár |
| - Óvoda | - Levéltár |
| - Iskola | - Múzeum |
| - Családsegítő szolgálat | - Művelődési Ház |
| - Gyermekjóléti szolgálat | - Színház |
| - Nevelési tanácsadó | - Tűzoltóság |
| - Szociális otthon | |

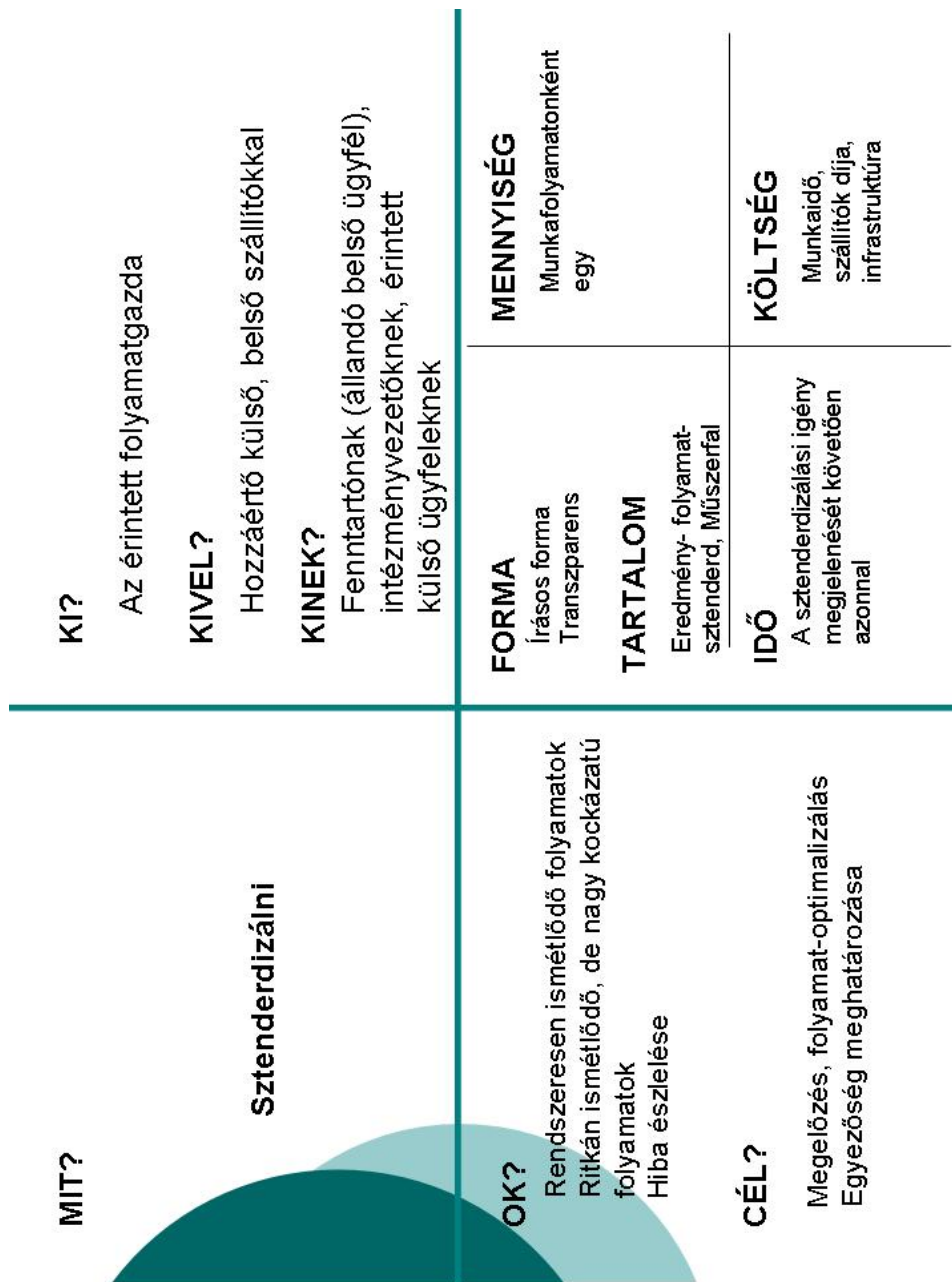
2. Elégedettség-mérési kérdőívek:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Bölcsőde | - Könyvtár |
| - Óvoda | - Művelődési Ház |
| - Iskola | - Konyha |
| - Védőnői szolgálat | - Tűzoltóság |
| - Szociális intézmények | |

1 **Bevezetés**

A sztenderdek sosem örökérvényű igazságokat fogalmazznak meg, sokkal inkább lehetőséget biztosítanak – ideális esetben kötelezettségként jelennek meg a munkatársak előtt – az állandó jobbításra. Egyezőséget határoznak meg, működési folyamatokat tudunk általuk egységesíteni.

A megbízási kereszt elemzési technika segítségével az alábbiakban mutatjuk be a sztenderdizálás alapkérdéseit.



A legfontosabb mérlegelési szempont, hogy annak költsége nem haladhatja meg azt az eltérést, amely abban az esetben realizálódott volna, ha a sztenderdet nem vezetik be... A fent alkalmazott megbízási kereszt olyan elemzési technika, amelyben a tíz kérdés (mit, ki, kivel, kinek, milyen okból, milyen céllal, milyen formában, milyen tartalommal, mekkora mennyiségben, milyen idő alatt, milyen költséggel) megválaszolásával elkészíthető például intézménysztemberd, munkaköri sztenderd, szolgáltatás sztenderd.

2 Veszprémi specifikáció

El is érkeztünk ahhoz a ponthoz, hogy Veszprém Megyei Jogú Város intézményi sztenderdjére vonatkozóan összegyűjtsük a kérdésekre a válaszokat.

Mit?

Az önkormányzat és intézményei kapcsolattartási folyamatainak sztenderdizálása.

Ki?

Az önkormányzat.

Kivel?

Külső szakértővel.

Kinek?

Intézményvezetőknek (valamint saját magának, mint fenntartónak).

Ok?

Rendszeresen ismétlődő folyamat, információszerzés, problémák kiszűrése.

Cél?

Megelőzés.

Forma?

Írásos (lehetőség szerint elektronikus).

Tartalom?

Folyamat-sztenderdizálás, sablon.

Mennyiség?

Intézményenként egy.

Idő?

Rendszeres időközönként.

Költség?

Nem releváns.

A feladat végrehajtásakor figyelembe vettük, hogy már működő és auditált minőségirányítási rendszert tart fenn a hivatal, folyamatszabályozás szintjén tehát – jelen esetben a kommunikációhoz kapcsolódóan – bővítjük az alkalmazandó sztenderdek körét és kiterjesztjük azokat az önkormányzat fenntartásában működő intézményekre.

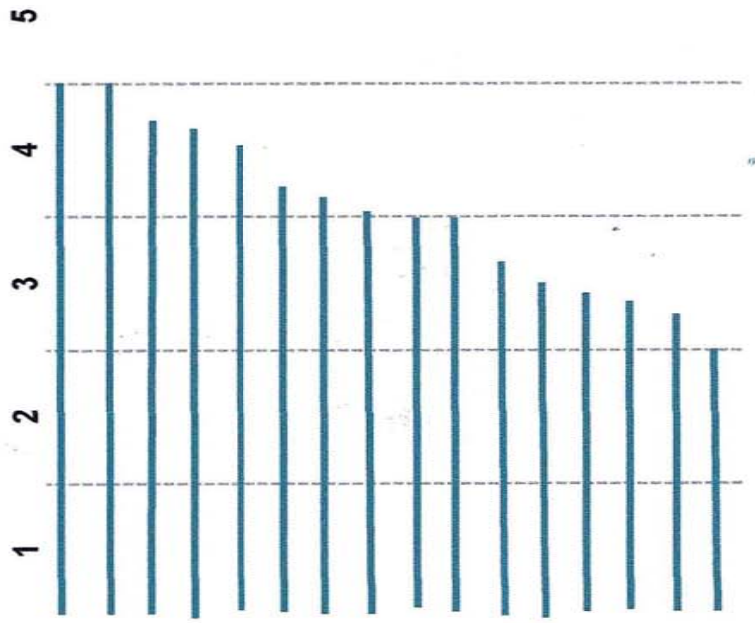
Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala átfogó szervezetfejlesztési folyamatának részeként, a Hivatal felügyelt intézményekkel való kapcsolattartása modul keretében készült el jelen tanulmány.

A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás modulban a fejlesztési folyamat célja az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának megvizsgálása és korszerűsítése, és ehhez kapcsolódóan az intézményektől érkező visszacsatolások beépítése a Hivatal működésébe. A fejlesztési modul céljainak megfelelően vizsgáltunk a Hivatal és a felügyelt intézmények közötti kapcsolattartásról, és fejlesztési javaslatainkat mutatjuk be a tanulmányban.

Összeállítottunk egy kérdőívet, amelyet az intézmények illetékes kapcsolattartói kitöltöttek és az alábbi eredményeket rögzíthetjük.

A grafikon azt mutatja, hogy az egyes szervezeti tényezőket a megkérdezettek milyen arányban tartják fontosnak (1: kevésbé fontos – 5: nélkülözhetetlen).

Időben történő tájékoztatás az intézményt érintő eseményekről
A hivataltól kapott feladatok tervezhetősége, előreláthatósága
Az intézmény bevonása a döntési folyamatokba
Időben történő tájékoztatás az intézménnyel kapcsolatos döntésekről
Partneri viszony kialakítása intézmény és hivatal között
 Az intézmény önállósága fenntartói oldalról biztosított
 A hivatal és az intézmény közötti bizalom
 Az intézmény a hivatal oldaláról támogatásban, segítségnyújtásban részesül
 A hivatali ügyintézők pozitív hozzáállása, jó kapcsolat kialakítása
 Rendszeres találkozás intézményvezetők és hivatal között
 Az intézmény bevonása a pályázatok szakmai tartalmának elkészítésébe
 Mindig egyértelmű, hogy milyen ügyben, kit kell a hivatalon belül keresni
 Az intézményekkel kapcsolatos ügyek fontosak a hivatal számára.
 Hivatali ügyintézők elérhetősége
 Adminisztrációs feladatokhoz szükséges információk a hivatal irányából
 Gyors és pontos ügyintézés a hivatalon belül



Megállapíthatjuk, hogy intézményi oldalról az időben történő tájékoztatás, döntési folyamatba való bevonás, információátadás és a partneri viszony kialakítása elsődleges szempontok a kapcsolattartásban. Az alacsonyabb fontossági értékkel szereplő tényezők (hivatali ügyintézés, adminisztrációs információk, elérhetőség) utalhat arra, hogy jelenleg ezek a tényezők, információk egyrészt az intézmények rendelkezésére állnak, másrészt jól működnek, nem szorulnak fejlesztésre. Így intézményi oldalról kevésbé érezhetőek azok a lehetséges hátrányok, melyeket ezen tényezők hiánya okozna.

A Polgármesteri Hivatal középvezetői által kitöltött, hatékonyságot vizsgáló kérdőív intézményi kapcsolattartásra vonatkozó kérdései tekintetében az alábbi eredményeket kaptuk.

9. csoport – intézményi kapcsolatok				
Állítások	Érvényes elemszám	kitűnő	megfelelő	átlagon aluli
A hivatal és intézmény kapcsolata	11	45,45%	45,45%	9,09%
a kapcsolattartás módja és rendszeressége	11	36,36%	54,55%	9,09%
a hivatal és intézmény közötti információáramlás	11	9,09%	81,82%	9,09%
a kapcsolattartás költségtakarékossági szempontból	11	27,27%	63,64%	9,09%

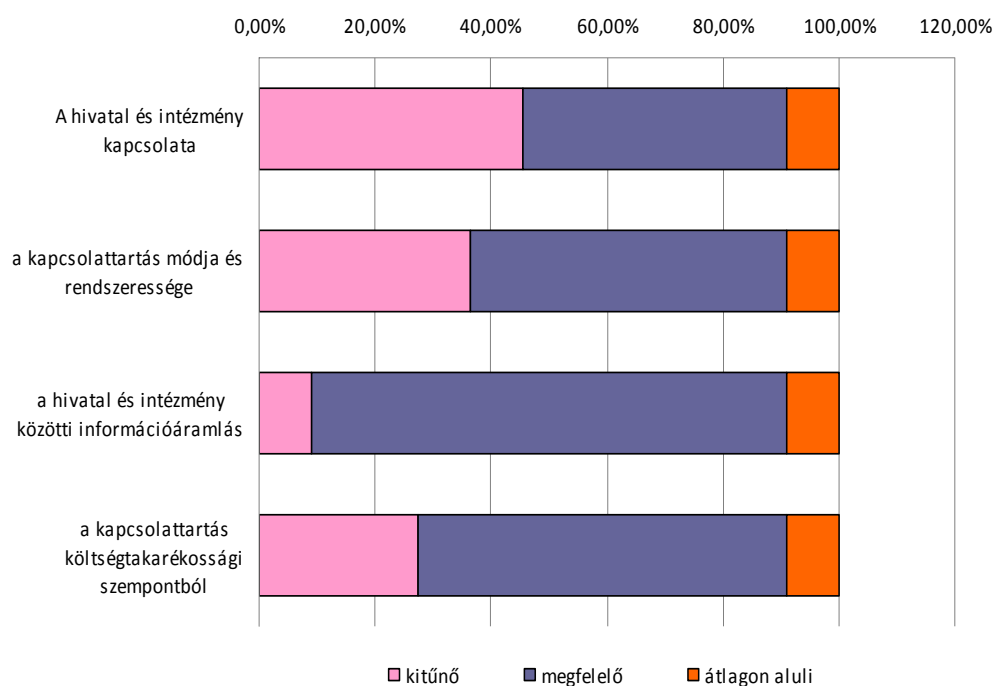
Az intézményi kapcsolattartás tekintetében 4 állításra „kitűnő”, „megfelelő”, vagy „átlagon aluli” válaszlehetőséget lehetett megjelölni. Egy megkérdezett egyetlen kérdésre sem válaszolt.

A hivatal és intézmény kapcsolatának megítélésében megoszlottak a vélemények. A kapcsolattartás módját többnyire megfelelőnek, illetve kiválónak értékelték a megkérdezettek. Egy fő elégedetlenségét tükrözi az „átlagon aluli” jelző. Az információáramlást 9 fő értékelte megfelelőnek,

míg a költségtakarékossági szempontok érvényesülésére 7 fő választotta a „megfelelő” jelzőt, 25% pedig kitűnőnek értékelte.

9. csoport - intézményi kapcsolatok

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A hivatal és intézmény kapcsolata				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
kitűnő	5	41,67%	45,45%	45,45%
megfelelő	5	41,67%	45,45%	90,91%
átlagon aluli	1	8,33%	9,09%	100,00%
összesen	11	91,67%	100,00%	
hiányzó adat	1	8,33%		

A kapcsolattartás módja és rendszeressége				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
kitűnő	4	33,33%	36,36%	36,36%
megfelelő	6	50,00%	54,55%	90,91%
átlagon aluli	1	8,33%	9,09%	100,00%
összesen	11	91,67%	100,00%	
hiányzó adat	1	8,33%		

A hivatal és intézmény közötti információáramlás				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
kitűnő	1	8,33%	9,09%	9,09%
megfelelő	9	75,00%	81,82%	90,91%
átlagon aluli	1	8,33%	9,09%	100,00%
összesen	11	91,67%	100,00%	
hiányzó adat	1	8,33%		

A kapcsolattartás költségtakarékossági szempontjainak érvényesülése				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
kitűnő	3	25,00%	27,27%	27,27%
megfelelő	7	58,33%	63,64%	90,91%
átlagon aluli	1	8,33%	9,09%	100,00%
összesen	11	91,67%	100,00%	
hiányzó adat	1	8,33%		

A hivatal és intézmény kapcsolatrendszerének vizsgálatakor lehetőséget adtunk a válaszadóknak arra, hogy kifejtsek fejlesztési javaslatukat. Két hozzászólás érkezett, hasonló témában:

- Az elektronikus kérdőívek és egyéb elektro-kommunikációs eszközök használatának elterjesztésére és
- a minősített elektronikus aláírás széles körű bevezetésére, az erre épülő elektronikus archiválási és iktatási rendszer működtetésére vonatkozóan.

Az intézményi kapcsolattartás, együttműködés kérdéskörében kapott válaszok azt igazolták, hogy a hivatal és intézmény kapcsolata, bár nem tökéletes, de működőképes és fejleszthető. Konkrét fejlesztési célként az elektro-kommunikációs eszközök használatának elterjesztését fogalmazták meg, amely

elsősorban a papír alapú információáramlást váltaná fel, ezáltal költségtakarékossághoz és környezetvédelmi szempontok érvényesítéséhez vezet.

3 Fejlesztési javaslat

A felmérés és a szervezetfejlesztés során szerzett tapasztalataink alapján is úgy látjuk, fontos szabályozni az önkormányzat és az általa működtetett és felügyelt intézmények közötti kapcsolatrendszer és információáramlás folyamatát, annak csatornáit, rendszerességét és a szükséges dokumentumok körét.

Az intézmény által kezelt adatok körének jelentős részét az intézmény alaptevékenysége határozza meg, vannak azonban olyan adatok, amelyek az intézmény tevékenységi körétől függetlenül kezelendők. Az intézményi adatvagyon három nagy adatkörbe sorolható:

- Alaptevékenységhez kapcsolódó (szakmai tevékenységre vonatkozó) adatok
- Gazdálkodási adatok
- Partnerkapcsolati (szülői, látogatói, stb.) vélemények, visszajelzések.

Az alaptevékenységhez kapcsolódó adatok körét az intézmény alaptevékenysége határozza meg. Ennek megfelelően oktatási intézmény esetében személyes, illetve az oktatásra, képzésre vonatkozó adatokat, művelődési intézmény esetében a rendezvényekre vonatkozó adatokat jelenti.

Az alaptevékenységre vonatkozó adatvagyon kiemelten kezelendő. Egyrészt kiemelkedő fontossága miatt, másrészt az érzékenység miatt. Lényeges elem az adatkezelésben a szolgáltatható adatok körének pontos meghatározása, különös tekintettel az „érzékeny adatokra”. Ezeknek az adatoknak a kezelése nem minden esetben megoldott és az

adatszolgáltatás lehetőségei is korlátozottak, viszont a település fejlődése érdekében meghozandó döntések során kiemelt fontossággal bírnak.

A gazdálkodási adatok kezelése tekintetében a vonatkozó jogszabályokban pontosan meghatározott a nyilvántartandó, kezelendő adatok köre és a nyilvántartás módja. A gazdálkodásra vonatkozó adatok vonatkozásában a döntéshozatal során felhasznált adatok köre is pontosan meghatározott.

Az alábbi két ábrán intézményi pénzügyi beszámolók minimum tartalmi követelményeit rögzítjük. Az első ábrán a személyi juttatások, a másodikon a dologi kiadások tekintetében (éves beszámolók).

Személyi juttatások

1. Alapilletmények

Összesen/hó

Alapilletmények éves * 12 hó

1. Alapilletmények éves költsége összesen

2. Megbízások

2. Megbízási díjak éves költsége

10. Jutalom

10. Jutalom éves költsége

28. Közlekedési költségtérítés

28. Közlekedési költségtérítés éves összege

29. Étkezési hozzájárulás

29. Étkezési hozzájárulás éves költsége

30. Egyéb költségtérítés és hozzájárulás

30. Egyéb költségtérítés éves költsége

51. Társadalombiztosítási járulék

51. Társadalombiztosítási járulék éves összege

52. Munkaadói járulék

52. Munkaadói járulék éves költsége

53. Egészségügyi hozzájárulás

Tp hozzájárulás

53. Egészségügyi hozzájárulás éves költsége

Személyi juttatások és a munkaadókat terhelő járulékok összesen

Dologi kiadások és egyéb folyó kiadások

04. Irodaszer, nyomtatvány, postaköltség, egyéb Egyéb anyag 04. Irodaszer, nyomtatvány, postaköltség, egyéb éves
05. Könyv beszerzése 05. Könyv beszerzése éves költség
06. Folyóirat beszerzése 06. Folyóirat beszerzése éves költség
09. Hajtó -és kenőanyagok költsége 09. Hajtó -és kenőanyagok éves költsége
12. Ruházati költségtérítés 12. Ruházati költségtérítés éves összege
15. Nem adatátviteli célú távközlési díjak 15. Nem adatátviteli célú távköz.díjak éves költsége
31. Vásárolt szolgáltatások 31. Vásárolt szolgáltatások éves költsége
36. Belföldi kiküldetés éves költsége
Tárgyi eszk.beszerzés
39. Reklám és propaganda kiadások éves költsége

Dologi kiadások és egyéb folyó kiadások összesen

Az intézményi partnerkör véleményének gyűjtése, rendszeres elemzése és a működési folyamatba történő visszacsatolása plusz információs adatsort tartalmaz, amely segítséget nyújt a fejlesztési irányok kijelölésében.

A rendelkezésre álló információs csatornák közül célszerű azokat kiválasztani, amelyek megjelennek, illetve a fejlesztés eredményeként megjelenhetnek a polgármesteri hivatal és az intézmények kapcsolatrendszerében.

Ezek az alábbiak:

- Hagyományos papír alapú levél
- Telefon és telefax
- Elektronikus levél és mellékletei
- Web-es szolgáltatások.

Az intézményi adatvagyron tartalmi elemeinek tisztázása, azok rendszeres átadás-átvétele, feldolgozása kiemelt fontossággal bír az önkormányzat és az intézmények kapcsolatában.

A kapcsolattartás rendszeresebbé tétele érdekében kétféle adatlapot szerkesztettünk és felépítését leegyeztettük. A két adatlap közül a kapcsolattartási sablon hivatott betölteni azt a szerepet, hogy az éves beszámolón kívül, rendszeres időközönként (negyedév) szakmai, partnerkapcsolati kérdésekről a fenntartó önkormányzat információkat kapjon az intézményektől annak érdekében, hogy az évközben jelentkező esetleges problémákról, kritikus pontokról időben tudomást szerezzen.

A soron következő aktuális intézményvezetői értekezleten a feldolgozott és összesített adatlapok napirendi pontként visszacsatolásra kerülnek. Amennyiben helyesbítő, javító intézkedés elindítása szükséges, az illetékes – kijelölt – vezető a szükséges lépéseket – dokumentált módon – megteszi.

A másik kérdőív az intézményi elégedettség-mérés témakörében nyújt információkat elsősorban magának az intézménynek, másodsorban azonban – közvetett módon – a fenntartó önkormányzatnak.

A kérdőívek partnerekhez történő eljuttatásáról, azok rendszeres gyűjtéséről és feldolgozásáról az intézmény illetékese gondoskodik. Az összegzést megküldi az önkormányzat részére, ahol az aktuálisan soron következő intézményvezetői értekezleten a kapott adatokat közösen feldolgozzák, a szükséges intézkedések körét egyeztetik.

A fentiek biztosíthatják, hogy az önkormányzat – intézmények – önkormányzat kapcsolatrendszere mindegyik irányból zökkenőmentesen szabályozott, nem túl bürokratizált, de egyszerűen átláthatóvá váljon.

Fentiekén túl további fejlesztési célként és feladatként az alábbiakat rögzítjük:

- Az intézményvezetőkkel közösen szükséges feltárni azon lehetőségeket, melyek révén a kapcsolat tovább erősíthető az alábbi tényezők mentén:
 - o Hogyan vonhatóak be nagyobb mértékben az intézmények a velük kapcsolatos döntésekbe?
 - o Hogyan szolgáltatathatók hatékonyabban az adminisztrációs feladatok ellátásához szükséges információk az intézmények felé?
- Közösen kell akciótervet / cselekvési programot kidolgozni ezen lehetőségek megvalósításával kapcsolatban. Így a közösen megtalált célok iránti kölcsönös elköteleződés és a kidolgozott stratégiák kivitelezhetősége nagymértékben fokozódik.
- Fel kell tárni azon lehetőségeket, amivel a Hivatal operatív szinten megkönnyítheti az intézmények munkáját (ügyintézők elérhetősége, gyors és pontos ügyintézés), illetve ezek megvalósításához szükséges feltételeket és akciókat.
- Problémafeltáró beszélgetés keretében az intézményvezetőkkel közösen elemezni szükséges azon tényezőket, melyek problémaként definiálhatóak és együttesen kell megoldást keresni azok megoldására.
- A rendszeres operatív szintű megbeszélések mellett kifejezetten az együttműködés javítását célzó fórumok szervezése is célszerű.

4 **Intézménytípusok**

Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának fenntartásában az alábbi típusú intézmények találhatóak meg:

- Bölcsődék
- Óvodák
- Iskolák
- Kollégiumok
- Egészségügyi és szociális intézmények
- Szolgáltató intézmények
- Turisztikai Információs Iroda
- Sportlétesítmények
- Egyéb városi és megyei intézmények

Fentiekhez igazodva – a kiválasztott intézmények tekintetében – információs kapcsolattartási és elégedettség-mérési kérdőíveket alkottuk meg.

Információs kapcsolattartási kérdőíveink az alábbi intézmények részére készültek:

- Bölcsőde
- Óvoda
- Iskola
- Családsegítő szolgálat
- Gyermejjóléti szolgálat
- Nevelési tanácsadó
- Szociális otthon
- Könyvtár
- Levéltár
- Múzeum
- Művelődési Ház
- Színház
- Tűzoltóság

Az elégedettség-mérési kérdőíveket a következő intézmények részére hoztuk létre:

- Bölcsőde
- Óvoda
- Iskola
- Védőnői szolgálat
- Szociális intézmények
- Könyvtár
- Művelődési Ház
- Konyha
- Tűzoltóság

A mellékletben elhelyezett, fenti típusú információs kapcsolattartási kérdőívek és szülői / látogatói / partneri elégedettség-mérési kérdőívek alkalmazását javasoljuk. A rendszeres adatgyűjtést és mérési eredményeket a hivatali működésbe integrálni – akár a minőségirányítási rendszer részeként – az előzőekben leírtak alapján tartjuk indokoltnak.