

Taksony Nagyközség Önkormányzata
ÁROP-3.A.1/A-2008-0010
felülvizsgálati dokumentum



Taksony Nagyközség Önkormányzata jóváhagyásával

TARTALOM

1. Bevezetés	3
1. 1. A felülvizsgálat célja.....	3
1. 2. A dokumentum részei.....	4
1. 3. Az előző ÁROP összefoglalása a főbb adatok bemutatásával	5
2. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 elért céljainak ismertetése	6
3. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 projekt megvalósulása során elért indikátorok ismertetése	16
4. Az új ÁROP projekt indokoltsága az előző ÁROP fejlesztés tükrében...	18
5. PEST(EL) – elemzés	18
5.1. A PEST(EL) elemzési módszer bemutatása	18
5.2. PEST(EL) alkalmazása az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 projektre	23
6. Javaslatok.....	25
7. Összefoglalás	26

1. BEVEZETÉS

1. 1. A FELÜLVIZSGÁLAT CÉLJA

- A felülvizsgálati dokumentumunkban azt elemezzük, hogy miként valósult meg az előző ÁROP projekt, hogyan jelölték ki korábban a meghatározott célokat és fejlesztési területeket, illetve, hogy az akkori beavatkozásoknak és fejlesztéseknek milyen következményei voltak a szervezet életére és ez miként hatott ki az ott dolgozók működésére és szemléletére. Minden fejlesztés fokmérőit számunkra azon hatások, melyek jól monitorozhatóan rávilágítanak a fejlesztésekkel elérni kívánt célok teljesülésére.
- A dokumentum elkészítése során megvizsgáltuk az új ÁROP-3.A.2-2013 projekt szempontjából legfontosabb kérdéseket is, melyek szerint az előző projekt során kiválasztott fejlesztési területeken elért eredmények hogyan kapcsolhatóak a jelenlegi projekthez annak megvalósítása során.
- Célunk, hogy a két projektben megvalósult / megvalósuló fejlesztések folytatólagos, szabályos ívű hídként szolgáljanak Taksony Nagyközség Önkormányzata és annak Polgármesteri Hivatala számára, legyen szó akár az individuális munkatársi vagy vezetői fejlesztésekről, vagy a munkaszervezet saját tevékenységével teremtett értékek minőségének további növeléséről.



- Építeni kívánunk az előző projekt megvalósítása során szerzett tapasztalatokra, hisz azok nagymértékben hozzájárulhatnak, hogy a tevékenységek során a lehető legjobb gyakorlatot vigyük tovább és tovább finomítsuk a különböző módszereket és technikákat.
- A megszerzett és felhasznált tapasztalatokon túl a régi és az új ÁROP projekt remek összehasonlítási alapot szolgáltat, hogy a tervezett fejlesztési folyamatok megvalósításakor az előzetes biztosításnak köszönhetően megelőzhetőek legyenek a hibák, és a negatív eltérések, melyek ronthatják a fejlesztés minőségét. Az előzetes tájékozódás ez által lehetővé teszi a kezdeményező fellépést a projektszereplők számára.
- A dokumentum segítségével jobban és mélyebben leszünk képesek megérteni a fejlesztési folyamatokban rejlő buktatókat és potenciálokat, hogy az új ÁROP projekt – ahogy a korábbi is - érdemben járuljon hozzá Taksony Nagyközség Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztéséhez.

1. 2. A DOKUMENTUM RÉSZEI

1. Bevezetés

1.1. A felülvizsgálat célja

1.2. A dokumentum részei

1.3. Az előző ÁROP rövid összefoglalása

2. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 elért céljainak ismertetése

3. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 projekt megvalósulása során felhasznált módszerek leírása

4. Az új ÁROP projekt indokoltsága az előző ÁROP fejlesztés tükrében
5. Szervezeti változás diagnosztizálása az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 projektben
6. PEST(EL) – elemzés
 - 6.1. A PEST(EL) elemzési módszer bemutatása
 - 6.2. PEST(EL) alkalmazása az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 projektre
7. Javaslatok a felülvizsgált területekkel kapcsolatban.
8. Összefoglalás

1. 3. AZ ELŐZŐ ÁROP ÖSSZEFOGLALÁSA A FŐBB ADATOK BEMUTATÁSÁVAL

KEDVEZMÉNYEZETT NEVE

Taksony Nagyközség Önkormányzata

PROJEKT ELNEVEZÉSE

Taksony Nagyközség Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

KERETPROGRAM MEGNEVEZÉSE

Államreform Operatív Program, vagyis ÁROP

FEJLESZTÉSI TERV JELÖLÉSE

Új Magyarország Fejlesztési Terv

FORRÁS MEGJELÖLÉSE

Európai Szociális Alap vagyis ESZA

MEGVALÓSULT PROJEKT KÓDJA

ÁROP-3.A.1/A-2008-0010



TÁMOGATÁS MÉRTÉKE (PROJEKTBEOROLÁSSAL ÖSSZHANGBAN)

92 %

A PROJEKT ÖSSZKÖLTSÉGE

21 580 340 Ft

AZ ELNYERT TÁMOGATÁS ÖSSZEGE

19 853 913 Ft

PROJEKTIDŐSZAK

2009.02.19. - XXXXXXX

A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN RÉSZTVEVŐ SZAKMAI SZERVEZET

Budapesti Kommunikációs Főiskola

2. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 ELÉRT CÉLJAINAK ISMERTETÉSE

Taksony Nagyközség Önkormányzatának szervezetfejlesztésének szakmai megvalósulásában a Budapesti Kommunikációs Főiskola döntő szerepet játszott, a fejlesztések zöme az ő közreműködésükben valósult meg.

A szervezetfejlesztés a következő pontokhoz illeszkedett a pályázati adatlapon megjelölt területek és fejlesztési területek körében:

1. Döntési mechanizmus korszerűsítése

a.) általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;

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

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;

i.) a közintézmények költséghatékonyabb és /vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása;

j.) a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;

k.) szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;

2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása

a.) pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;

b.) stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása;

3. A partnerség erősítése

c.) partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;

A ZPEJ alapján a következő a fentebbi beavatkozási területlista a következő főbb csomópontok mentén integrálódott szervezetfejlesztés rendszerébe:

1. Diagnosztika

2. Főfolyamat átvilágítás és átalakítás (1f, 1i, 2a)

3. Stratégiai workshop, stratégiai térkép (1a, 2b)

4. Ügyfélszolgálati folyamatok elemzése (1c)
5. Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése (1h)
6. Partnerek a döntéshozatalban (3c)
7. Balanced Score Card (1k)
8. Eredményességi mutatószámok definiálása (1j)
9. A projektelemek egymásra épülése

1. A diagnosztika összefoglalása

Taksony Nagyközség Önkormányzatának szervezetfejlesztése során az első lépés az akkori status quo felmérése volt, hogy a fejlesztők teljes képet kaphassanak a kezdeti állapotokról, mely így kettős jelentőséggel bír: rögzíti az állapotot, másrészt viszonyítási pontot biztosít a projekt során megvalósított indikátorok hatásainak felülvizsgálatához. A diagnózis során megvizsgálták a hivatal működését, több szemszögből is (ügyfelek, felügyelt intézmények, képviselőtestület és a hivatali dolgozók), hogy mind teljesebb képet kapjanak az elemzés során a fejlesztendő területekről és beavatkozási lehetőségekről.

Módszerek tekintetében a különböző interjúk, a kérdőíves felmérések és a dokumentumok elemzése volt mérvadó. Elsősorban arra a kérdésre próbáltak választ találni, hogy milyen elvárásaik voltak a hivatal felé az fentebb felsorolt csoportoknak és azok hogyan és milyen mértékben voltak képesek teljesülni.

Az interjúk 50 perces időkeretben készültek el a következő szereplőkkel: a polgármesterrel, a Hivatal osztályvezetőivel és/vagy azok képviselőivel (5 személy), a kapcsolódó intézmények vezetőivel (4 személy).



A kérdőíves felmérések során kérdőíveket töltettek ki három héten keresztül az akkor a Hivatalba látogató ügyfelekkel, a hivatal munkatársaival, a fenntartott intézmények munkatársaival és a képviselőtestületük körében.

A fentebb említett területeken kívül még elemezték a hivatal fontosabb dokumentumait és a hivatali honlapot is.

A felmérés alapján a következő eredményekre jutottak:

Az elemzések kimutatták, hogy míg az ügyfelek számára az ügyintézők szakértelme és az ügyintézés gyorsasága volt a kiemelkedően fontos, addig a felügyelt intézmények számára fontosabb volt a kapcsolat és az együttműködés minősége. A képviselőtestület a szakmai munka és az abból származó eredmények szakmai minőségét tartja a legfontosabbnak, ugyanakkor a dolgozók elégedettségére a vezetők vannak a legnagyobb hatással.

A végső konklúzióként a diagnózis során arra a következtetésre jutottak, hogy a hivatal működésének erénye egyértelműen az ügyfélbarát hozzáállás volt, melyen keresztül a különböző csoportok jól képesek kapcsolódni, így az együttműködéses viszonyokkal kapcsolatban kielégítő volt az akkori állapot.

A fejlesztésre szoruló területek közül a legfontosabbnak a következők voltak: a munka gyorsaságának javítása, a határidők betartása, és a munka megszervezése.



2. Főfolyamat átvilágítás és átalakítás (1f, 1i, 2a)

A főfolyamatok átvilágításának legfőbb célja volt, hogy megismerhessék a szervezet működését, és hogy képesek legyenek feltárni a folyamatokban vélhetőleg jelen lévő eltéréseket, melyek az eredmény oldalon csökkentik a hatékonyságot és a minőséget, ugyanakkor fontos volt feltérképezni és azonosítani azon pozitívumokat is, melyeken keresztül megfogható az egész terület fejlesztése.

A diagnózis során kéttípusú feladatot választottak szét: az egyik az értékteremtő főfolyamat (mely az értékképződést szolgálja) a másik pedig támogató folyamatok csoportja.

Az átvilágítás során a következő kérdésekre keresték a fejlesztők a válaszokat: mennyire végiggondoltak, tudatosak a folyamatok, milyen értékelvek mentén menedzselik a folyamatokat és hogy fellelhetőek-e olyan szűk keresztmetszeteket jelentő folyamatok, melyek működése kihatással vannak a teljes hivatal működésére. Az átvilágítás során a diagnózis módszerein felül még átnézték a különböző munkaköri leírásokat és a teljesítményértékelési dokumentumokat is.

A fontos megállapítások a következők voltak:

A jól működő területek közé sorolták a hivatal önazonosságát, a közös értékek mentén történő munkát, a szervezet rugalmasságát, a jegyző elfogadottságát, az ügyfélszolgálat működését és annak az önkormányzatban betöltött szerepét.

Az egyenetlen területekhez sorolták a hivatal munkatársainak egymástól való tanulásának igényét és a jó munkalétkört, melyet még inkább ki lehetne aknázni.



A kötelezően fejlesztendő területek három alcsoportra tagozódnak:

- folyamatműködéssel kapcsolatos faktorok
- információáramlással kapcsolatos faktorok
- vezetéssel kapcsolatos faktorok

Ezen vizsgálatok, elemzések, felülvizsgálatok és átvilágítások szinergiájából született meg a fejlesztési terv és forgatókönyv, amelyet cselekvésbe fordítottak a Budapesti Kommunikációs Főiskola a szakértői.

3. Stratégiai workshop, stratégiai térkép (1a, 2b)

A stratégiai workshop-on a hivatal vezetői köre vett részt, és ezen alkalommal határozták meg a diagnózis eredményeinek alapján a stratégiai lépéseket a hivatal küldetésével, a jelenlegi helyzettel és a jövőképpel kapcsolatban. A találkozó eredményeként létrejött a hivatal Küldetésnyilatkozata, valamint a jelenlegi helyzet és a jövőkép eléréséhez szükséges stratégiai térkép.

4. Ügyfélszolgálati folyamatok elemzése (1c)

Az ügyfélszolgálati folyamatok elemzése során az előző, többlépcsős átvilágítás elemzéseiből és azok eredményeiből dolgoztak a szakterület képviselői, ugyanakkor még kiegészítették több, más elemzéssel is, hogy a lehető legmegfelelőbb eredményeket kapják, és hozzájuk illesszék a fejlesztés lépéseit, az eredményeket a workshop-on dolgozták fel.

A workshop eredményei a következők lettek:

- a hivatalon belüli dokumentációs tevékenységek (jegyzőkönyvírás és felvétel) nem működnek optimálisan, és az a típusú veszteség okozza az ügyintézés idejének indokolatlan meghosszabbodását.



Beavatkozási terület:

- a feladatok összevonása.

5. Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése (1h)

Az információáramlás mikéntje és hatékonysága került felülvizsgálásra az adott modul tevékenységén belül, a korábbi diagnózisok és elemzések eredményeit további vizsgálódásokkal egészítve ki.

Az elemzés eredményei a következők lettek:

A kapcsolattartás során adatszolgáltatás és a pénzügyekkel kapcsolatos információk áramoltatása történik legfőképp a szervezetben, illetve a folyamatok workflow-jának meghatározásában van még kiemelkedően fontos szerepük. A központosított rendszer (melynek csomópontja a jegyző), túlterheléssel küzd, ebből adódóan elakadásokkal. A vezetői szerephez tapadó delegálás hiányos működéséhez kötődik a negatív eltérés, melynek hatásai az információáramlás és az adatszolgáltatás során manifesztálódnak.

Beavatkozási terület:

- a jegyzői és a vezetői delegálás lehetőségének megteremtése
- a hivatali vezetők közötti párbeszéde erősítése, a kapcsolattartás elakadásainak közös megértése



6. Partnerek a döntéshozatalban (3c)

Az előzőleg történt vizsgálódásokra és elemzésekre alapozva szűkítették le az érintett területek vezetőinek körét és Taksony Nagyközség Önkormányzatához tagozódó intézmények vezetőire és a polgármesterre. Azért épp rájuk, mert az ő együttműködésük kiemelten fontos és jelentős az Önkormányzat életében és ezt az információáramlási csatornát fejlesztve az egész hivatal működése fejleszthető.

Beavatkozási terület:

- a polgármester és a jegyző együttműködési fokának fejlesztésével és növelésével pozitív hatást gyakoroltak a hatékonyságukra, a rendszeres egyeztetésekre alapozva pedig az információ áramoltatásának és az egyéb módszerek fejlesztése is nagy jelentőséggel bírt a beavatkozás során
- a döntési folyamatokban már mind a ketten részt vesznek és közösen definiálják a célokat, a lehetséges alternatívákat és a döntések kritériumait, a két fél szerepének harmonizálásával a döntések előkészítésében és elemzésében vált elérhetővé a magasabb működési szint

7. Balanced Score Card (1k)

A Kiegyensúlyozott Mutatószám-rendszer, avagy BSC a stratégiai tervezéshez kötődő eszköz. Célja, hogy lehetőséget teremtsen a jövőkép és a hivatali stratégia által kijelölt úton való haladásához, leginkább ezek harmóniáját teremti meg ezáltal. A stratégiai pontok tekintetében a BSc a megvalósítás területére mérföldköveket biztosít mutatószámok formájában, és a stratégiával összhangban az elérendő célértékeket is meghatározza.



A rendszernek köszönhetően a fejlesztések során a megtett lépések folyamatosan mérhetők és elemezhetők, hogy azok megfelelő vektorban fejtik-e ki hatásukat.

Beavatkozási terület:

- Taksony Nagyközség Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala számára a legnagyobb kihívást a hivatal dolgozóinak elkötelezettsége jelentette, ezért a BSc keretén belül a jegyzővel együtt dolgozták ki a szakértők azt a mutatószámrendszer, mely ezt a változást képes diagnosztizálni
- a további beavatkozások között a teljesítményértékelést, az egyéni elbeszélgetéseket és az ötletfórumok létrehozását javasolták ezen mutatószám kedvező irányba történő elmozdulásának elősegítésére

8. Eredményességi mutatószámok definiálása (1j)

A szervezetfejlesztés során a korábbi inputok és az interjúk illetve műhelymunkák segítségével megtörtént a legfontosabb mutatószámok definiálása, melyek az ügyfélfogadással, és az ügyfélgondozással kapcsolatosak, ehhez viszonyították az akkori elégedettségi szintet. Az eredményességi mutatószámok ezen összehasonlítás és az ügyfélelvárások nyomán kerültek kialakításra.

A célok és a kapcsolt mutatószámok akkori rendszerének vázlatos áttekintése: gyors kiszolgálás; egyszerű kiszolgálás; hatékony kiszolgálás; szakértő ügyintéző, ügyintézőt tehermentesítő rendszer, magabiztos „mini polgármesterek”, elégedett ügyfelek, egyenlőség.

9. A projektelemek egymásra épülése

- A projektelemek egymásra épülésének logikájában a szervezetfejlesztési folyamatokat egy mindent átfogó felmérési szakasszal indította a szakmai fejlesztő stáb. Igyekeztek az erősségek és gyengeségek, illetve a felszínen jelenlévő hatások okát



megtalálni, és megérteni az összefüggéseket annak tekintetében, hogy a lehető legmegfelelőbb mederben folyják a szervezetfejlesztés. E következtetésekhez az inputot a diagnosztika eredményei és a főfolyamat elemzése biztosította. A teljesítményprizma módszerének segítségével alakították ki az akkori helyzetképet. Az innen létrejövő információk és inputok szolgáltatták a primáris inputokat a stratégiai workshop-ok számára.

- A workshop-ok során a vezetés szempontjából fontos szereplő közösen meghatározták a hivatal, mint munkaszervezet vízióját és a megvalósításhoz szükséges lépéseket és a pozitívan befolyásoló tényezők összességét.
- A stratégiai műhelymunkák tovább mélyítették a workshopok során létrejött direktívákat, felhasználva természetesen a kezdeti diagnózis eredményeit is.
- A szervezetfejlesztési folyamat lezárásában hathatós szerepe volt a BSc modulok alkalmazásának, hisz nemcsak a legfontosabb mutatószámokat definiálták a szervezet számára, melyek a teljesítmény mérését és a feedback integrálásának lehetőségét teremtették meg, hanem a meghatározott célokon keresztül, holisztikusan hatottak vissza a szervezet működésére és további fejlesztésére.



3. Az ÁROP-3.A.1/A-2008-0010 PROJEKT MEGVALÓSULÁSA

SORÁN ELÉRT INDIKÁTOROK ISMERTETÉSE

A megvalósult szervezetfejlesztési projekt során elvárt és a megvalósult indikátorok listája egyöntetűen képes rávilágítani egy fejlesztés adott sikerességére, ezért tárjuk fel a következőkben az ÁROP-3.A1/A-2008-0010-es kódjelű szervezetfejlesztési projekt indikátorait a szervezetfejlesztési tevékenységek tükrében.

Tevékenységek	A pályázati területek megfeleltetése	Érintett főállású munkavállalók aránya		Felülvizsgált szervezetben belüli eljárások száma	
		Elvárt	Teljesített	Elvárt	Teljesített
Szervezetfejlesztési tevékenységek összességében	/		100%		11 db
Diagnosztika	-	60%	83%	4 db	-
Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás	1f, 1i, 2a		83%		-
Stratégiai workshop, stratégiai térkép	1a, 2b		30%		-
Ügyfélszolgálati folyamatok	1c		29%		2 db
Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás	1h		14%		3 db
Partnerek a döntéshozatalban	3c		-		2 db
Balanced Score Card	1k		7%		0 db
Eredményességi mutatószámok	1j		100%		1 db



1. Táblázat, mely tartalmazza az Érintett főállású munkavállalók arányát és a Felülvizsgált szervezeten belüli eljárások számát – az elvárt és a teljesült indikátorok tükrében.

Tevékenységek	A pályázati területek megfeleltetése	Átalakított szervezeten belüli eljárások száma		Bevont partnerek száma	
		Elvárt	Teljesített	Elvárt	Teljesített
Szervezetfejlesztési tevékenységek összességében	/		7 db		12 db
Diagnosztika	-		0 db		4 db
Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás	1f, 1i, 2a		3 db		4 db
Stratégiai workshop, stratégiai térkép	1a, 2b		-		-
Ügyfélszolgálati folyamatok	1c	4 db	1 db	10 db	0 db
Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás	1h		3 db		4 db
Partnerek a döntéshozatalban	3c		2 db		4 db
Balanced Score Card	1k		-		-
Eredményességi mutatószámok	1j		1 db		-

2. Táblázat, mely tartalmazza az Átalakított szervezeten belüli eljárások számát és a Bevont partnerek számát – az elvárt és a teljesült indikátorok tükrében.



4. AZ ÚJ ÁROP PROJEKT INDOKOLTSÁGA AZ ELŐZŐ ÁROP FEJLESZTÉS TÜKRÉBEN

Az előző ÁROP projekt során megkezdett hatékonyságnövelő szervezetfejlesztési folyamatnak csak úgy lehet hosszú távon maradandó hatása, ha az új ÁROP lehetőségeit is kihasználja és összeköti az előző projekt során vizsgált fejlesztési területeket és a jelenlegi célterületekkel így szavatolva Taksony Nagyközség Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának fejlődését, másrészt pedig a jelenleg elérhető források soha nem vissza nem térő alkalmat jelentenek a fejlesztésre.

5. PEST(EL) – ELEMZÉS

5.1. A PEST(EL) ELEMZÉSI MÓDSZER BEMUTATÁSA

A PEST egy olyan elemzési típus, mely segítségével a vizsgált cég vagy vállalat - ebben az esetben Taksony Nagyközség Polgármesteri Hivatala – képes elemezni saját környezetét és az így kapott eredmények makrogazdasági vizsgálatokba válnak beemelhetővé.

A PEST egy mozaikszó, hasonlóan a SWOT esetében, ahol minden betű az elemzés során vizsgált szegmens nevének angol kezdőbetűiből származik:

- Political (politikai környezet)
- Economic (gazdasági környezet)
- Socio-cultural (társadalmi környezet)
- Technological (technológiai környezet)



A vizsgálat és elemzés során a cégre vagy vállalkozásra (ez esetben önkormányzatra) kiható, hosszabb távú környezeti tendenciákat és hatásokat vehetjük számba. Ezeket aztán koncepcióba helyezzük, struktúrát építünk belőlük, hogy látszanak azon fontos környezeti tényezők, melyek jelentős hatásaik által befolyásolhatják a céget - ezáltal hozzájárulnak a stratégiai döntések befolyásolásához is.

A PEST célja, hogy az elemzés által ráleljen a jelen és a jövő fontos környezeti tényezőire, melyek a cég életének alakításában jelentős szereppel bírnak a jövőben, meghatározzák irányát a jövőben. A PEST a fentebb is felsorolt és bemutatott négy dimenzió mentén vizsgálja a környezetet, de még kiegészülhet (amennyiben szükséges) két másik szemponttal is, ezek pedig:

- Environment (környezeti tényezők)
- Legal (jogi környezet)

Innentől már PESTEL elemzésről beszélünk.

A következőkben kifejtjük a PESTEL elemeinek jelentését és a javasolt felfogást, illetőleg példák leírásával támpontot adunk a helyes azonosításukhoz.



P – Politikai elemek: a kormányzat stabilitásának foka, a törvényalkotás, törvényhozás és a parlament működése, társadalmpolitikai célkitűzések és azok megvalósulása, a politikai értékrendek változása, az adópolitika, versenyjogi szabályok, környezetvédelmi szabályozás és hasonlók.

E – Gazdasági elemek: ide tartoznak a kamatszintek, a hitelek állása, az általános gazdasági helyzet és hangulat, a GDP és a GNP trendek állása, infrastrukturális fejlesztések, infláció, a foglalkoztatottság változása, munkanélküliség, családi jövedelmek változásai, tőkeáramlás alakulása, globalizáció stb.

S – Társadalmi és kulturális elemek: a lakosság képzettségi szintjének változása ugyanúgy kihat rá, mint a demográfiai változások, a lakosság összetétele, a társadalmi mobilitás érvényesülése, életmódbeli változások vagy akár az életstílus változása. Ilyenek még az egyén munkához való viszonya, a fogyasztási szokásai, vallási szokásai is.

T – Technológiai elemek: technológiák és innovációk elterjedése, az új kutatásokból eredő felfedezések, kormányzati fejlesztési politikák, a K+F kiadási szintek, a technológia átvétel mértéke és a szabályozása, a technológiai infrastruktúra változása, stb.

E – Környezeti avagy környezetvédelmi elemek: az extrém időjárási események előfordulási gyakorisága, a földrajzi elhelyezkedésből adódó sajátos éghajlati tulajdonságok helyben, globális szinten a különböző zöld „problémák” kihatásai: nincs termőterület, szennyezett a víz, levegő, csökkenő iható vízkészlet, növényvédelmi előírások (növényvédő szerek használatának szabályozása, alternatív energiaforrások jelenléte és kihasználása (geotermikus energia, fotovoltaikus energia) öko-gazdálkodás népszerűsödése.



L – Jogi elemek: Jogalkotási koordináció és a jogharmonizáció hiánya (pl. átruházott jogkörű minősítés, szántóföldi szemle, GMO igazolás, stb.) Hatályossá váltak a közösségi előírások Magyarországon. Szellemi tulajdon jogi védelme.

A módszer használata: az elemzés főként kisebb létszámú munkacsoportokban workshop jellegűen történik, épít a résztvevők tudására, tapasztalataira és aktivitására. Résztvevőként meghívhatunk belső (munkaszervezeten belüli) szakembereket vagy éppen külső szakértők ismereteire és tanácsaira is támaszkodhatunk. Az elsődleges cél, hogy minél több faktort kutasson fel, majd emelje ki azt a 10-16 meghatározó tényezőt melyeknek szerepe meghatározó lehet a cégre és annak jövőjére nézve. A PESTEL elemzés egy eredménye egy lista, mely súlypontokat határoz meg a külső környezethez való alkalmazás folyamatában.



Példa a PEST(EL) elemzés mátrixára

<i>Kockázat</i>	<i>Bekövetkezés valószínűség</i>	<i>Hatása</i>	<i>Kockázat nagysága</i>
<i>(Szak)politikai elemek</i>	1	3	3
<i>Társadalmi elemek</i>	2	2	4
<i>Gazdasági elemek</i>	3	3	9
<i>Technológiai elemek</i>	1	1	1
<i>Környezeti elemek</i>	1	1	1
<i>Jogi tényezők</i>	2	2	4

Ahogy az jól látható a PEST(EL) felsorolja a már fentebb taglalt környezeti tényezőket és egy-egyől háromig terjedő skálán értéket rendel a „Bekövetkezés valószínűségéhez” és a „Hatásához”, a kockázat mértéke pedig a két kategória számértékének szorzata lesz. Az eredmények tekintetében a logikai szempontja alapján a legmagasabb értékű kockázatokkal érdemes foglalkozni, illetve azokkal, melyek bekövetkezésének valószínűsége a legmagasabb.



5.2. PEST(EL) ALKALMAZÁSA AZ ÁROP-3.A.1/A-2008-0010
PROJEKTRE

Taksony Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése során és a projekt zárásakor vizsgált PESTEL tényezők között, ahogy azt a később bekövetkezett változások is mutatják kiemelt fontossága volt az Önkormányzatok működési feltételeinek és a fejlesztés szempontjából a Politikai elemeknek – ezzel párhuzamosan a jogi elemeknek és természetesen a politikai elemeknek. Az analízisben még kiemelten éreztette a 2008-ban kitört globális hitelválság is hatásait, az akkor még megjósolhatatlan hatásoknak köszönhetően.

<i>Kockázat</i>	<i>BEKÖVETKEZÉS VALÓSZÍNŰSÉG</i>	<i>HATÁSA</i>	<i>KOCKÁZAT NAGYSÁGA</i>
<i>(Szak)politikai elemek</i>	3	3	9
<i>Társadalmi elemek</i>	1	1	2
<i>Gazdasági elemek</i>	2	3	6
<i>Technológiai elemek</i>	1	1	1
<i>Környezeti elemek</i>	1	1	1
<i>Jogi tényezők</i>	3	2	6

A legmagasabb PEST(EL) értékek magyarázata:



23
MAGYAR
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

(Szak) politikai elemek:

A várható – és bekövetkezett – politikai változások miatt (ezek állandóan jelen lévő, magas bekövetkezési eshetőséggel és sokszor igen magas behatással járó faktorok) kockázatos területként aposztrofáltuk az analízis során, hiszen a választások (bármely tengelyen is történjenek) mindig gyökeres változásokat indukálnak kormányzásban, személycserékkel járnak, általában a szakpolitikák is mindig átalakításra, megújításra kerülnek. Az ebből adódó negatív eltérések (pl. időbeni csúszások, üresjárat, új politikai vezetés felállása) nagymértékben kihatnak az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal munkájára.

Jogi tényezők:

Természetesnek vehető, hogy a politikai változások a jogi tényezőket is befolyásolják, hisz a törvényhozás és jogalkalmazás szintjén folyamatos az alkalmazkodás és az új feltételekhez történő hozzárendződés.

Gazdasági elemek:

A gazdasági elemek, mint járulékos tényezők sosem hagyhatóak figyelmen kívül, hisz az aktuális status quo mindig befolyásolni fogja az önkormányzatok munkájának fejlesztésére és a szervezet fejlesztésére csoportosított pénzügyi keretet, illetve az Uniós kifizetések és juttatások és a pályázati rendszer is függ a gazdasági faktoroktól, főleg a 2008 utáni válság nyomán, melynek továbbgyűrűzése globális recessziót hozott magával az Európai Unió majd minden tagállamában.



6. JAVASLATOK

A következő javaslatokkal élünk az előző ÁROP megvalósítási folyamatainak tanulságaiból merítve, hogy Taksony Nagyközség Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalánál megvalósuló új ÁROP projekt hasonlóan sikeres legyen, mint amilyen a felülvizsgálat tárgyát képező szervezetfejlesztési projekt is volt. A javaslattétel során figyelembe vettük a PEST(EL) elemzés eredményeit és a szervezetfejlesztési stratégia területeit is.

A következő javaslatokkal élünk:

- A már előzőleg megkezdett önkormányzati feladatok és feladatkörök további analízise és rendszerezése még nagyobb volumenű ismeretkehez, segíthetné hozzá a Hivatalt annak tekintetében, hogy mely területeket érdemes fejleszteni a jövő kihívásaihoz leginkább alkalmazkodva.
- Ahogy az előző ÁROP során a polgármester és a jegyző között kialakított kapcsolat a döntéshozási folyamat fejlesztését és jobbítását szolgálta így ez alkalommal is érdemes ugyanezt a szemléletmódot használnia vezetői konzultációk megvalósítása során, immáron a teljes szervezet vezetői kollektívára kiterjesztve.
- Az információáramlás határfokának fejlesztéséhez központosított információs rendszer bevezetését javasoljuk.



- Ahogy az előző ÁROP projekt során is, úgy most is érdemes nagyon nagy hangsúlyt fektetni az ügyfelek és az önkormányzati partnerek véleményének folyamatos monitorozására, hisz általuk jól mérhető lesz a projekt céljainak megvalósulása és annak határfoka, másrészt új fejlesztési területeket tárhatnak fel általa, sőt mi több, olyan kihívások is fókuszba kerülhetnek, melyek idáig nem voltak.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A végső konklúzió alátámasztja, hogy a Taksony Nagyközség Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala számára, mint kiemelkedően sikeres projekt zárult az előző ÁROP. Az indikátorok teljesülése több helyen is meghaladta az elvárt célértékeket, akad olyan terület, ahol több mint 40%-os pozitív eltérést ért el a Hivatal és a szervezetfejlesztés beavatkozásaink jótékony hatásainak köszönhetően, így igazolva, hogy az Államreform Operatív Program előzőleg és most is kiemelt szegmense Magyarország közigazgatási rendszerének.

Az új ÁROP projekt tervezésekor már figyelembe vettük az előző fejlesztési pontjait és a stratégiáját, ennek köszönhetően tökéletesen harmonizál a jelenlegi ÁROP fejlesztésekkel. Holisztikus elven nyugvó szervezetfejlesztési stratégiánknak köszönhetően a jelen pályázati projekt megvalósulási időszakán túl is képes lesz a Hivatal a fejlődésre, hisz a jelenlegi projekt keretében olyan fejlesztési stratégiával lesz gazdagabb, mely hosszú évekre szavatolja a helyes irányt, a fejlesztés és a fejlődés útját. Legyen szó úgy európai uniós forrásból megvalósuló jövőbeni fejlesztésekről, mint az önerőből létrejövő törekvésekről.



A fejlesztési szinergiát mint mindent maga mögé utasító rendezőelvet használtuk fel arra, hogy tökéletesen személyre (Hivatalra) szabott fejlesztések valósuljanak meg.

A szervezetfejlesztés másik hangsúlyos pontjának tartjuk az Hivatal dolgozóinak és munkatársainak, vezetőinek, ügyintézőinek, tehát az egész munkaszervezet szemléletformálását, mert csak így lesznek képesek szavatolni azon filozófiák beépítését a saját munkavégzésükbe, melyek által állandóan nyitott, az új tudás iránt érdeklődő, szervezetükre büszke közalkalmazottakká válhatnak és a megszerezett tudásuk nem csak a Hivatal ázsiójának öregbitéséhez járul majd hozzá, hanem a társadalom más területein is megmutatkozik majd.



MAGYARY
PROGRAM

27



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE