

**BÉKÉSCSABA MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

PROJEKTDOKUMENTÁCIÓ

ÁROP 1.a) *tanulmány*
ÁROP 1.b) *tanulmány*
ÁROP 1.c) *döntéselőkészítő dokumentum*
ÁROP 1.e) *tanulmány – szervezetfejlesztési kézikönyv*

Készítette:



CONTROLL

Holdings Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

B u d a p e s t , 2009. június 30.



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

Tartalomjegyzék

1.a) <i>Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében</i>	3
1.b) <i>A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében</i>	16
1.c) <i>Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása</i>	19
1.e) <i>A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása</i>	23

Mellékletek:

- 1.Sz. Melléklet: SWOT – analízis
- 2.Sz. Melléklet: Munkanap-fényképezés értékelése
- 3.Sz. Melléklet: Szervezetfejlesztési Kézikönyv és eljárások

**BÉKÉSCSABA MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

1.a)

TANULMÁNY

**Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a
stratégiai menedzsment erősítése érdekében**

Készítette:



CONTROLL

Holdings Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

B u d a p e s t , 2009. június 30.

Az Államreform Operatív Program keretében a pályázatban megfogalmazott részszempontok figyelembe vételével a Controll Holding Zrt. tanácsadói a Polgármesteri Hivatal működését és tevékenységüket leíró dokumentumokat bekérte és áttekintette.

A felülvizsgált dokumentumok a következők voltak:

<i>Járműhasználati szabályzat + mellékletek</i>	<i>Etikai ajánlás</i>
<i>Kötelezettség vállalás szabályzat + mellékletek</i>	<i>Házasságkötési szabályzat</i>
<i>Közbeszerzési szabályzat</i>	<i>Háziorvosok, házi gyermekorvosok és fogorvosi vállalkozások támogatásáról</i>
<i>Közszolgálati szabályzat + mellékletek</i>	<i>Közbeszerzési szabályzat</i>
<i>Eszközök és források ért. Szabályzata</i>	<i>Közszolgálati adatvédelmi szabályzat</i>
<i>Gazd. Szerv. Ügyrend</i>	<i>Számlatükör</i>
<i>Leltározási szabályzat</i>	<i>Számviteli politika</i>
<i>Selejtezési szabályzat</i>	<i>Kollektív szerződés</i>
<i>Beruházási szabályzat</i>	<i>Kiegészítés a pénzügyi szabályzatok módosításaihoz</i>
<i>Ellenőrzési Kézikönyv</i>	
<i>Ellenőrzési szabályzat</i>	
<i>Esélyegyenlőségi terv</i>	

A dokumentumok felülvizsgálata alapján megállapítható, hogy aktualizáltak, tartalmukban, szerkezetükben a jogi és szakmai követelményeknek megfelelően szerkesztettek, strukturáltak. Kiemelkedő hiányosságot nem találtunk. Továbbfejlesztési irányként jelölhető ki, hogy az általunk eddig felülvizsgált önkormányzatoknál pozitív gyakorlati mintaként definiált, hogy az egyes szabályzatok borító címlapjának felülbélyegzésével vagy adattartalmi táblázat kitöltésével jelzik a felülvizsgálat tényét, dátumát, a felülvizsgáló nevét és a várható következő felülvizsgálat dátumát. Ez a dokumentált folyamat – hasonlóan, mint a minőségirányítási rendszer dokumentációi – biztosítja, hogy a szabályzati rész folyamatos karbantartása évenkénti rendszerességgel kijelölt személyekhez kötődően megvalósuljon.

Mindezen megállapításunkat megerősíti a vezetői körrel folytatott interjúsorozat is, mely alapján a vezetők nyilatkozata egyértelműen pozitív volt. Ez alapján kijelenthető, hogy a dokumentumokra vonatkozóan külső vagy belső átdolgozási

folyamatot beindítani nem szükséges. Kiemelendő pozitív tény, hogy a Hivatal által működtetett minőségirányítási rendszer követelményei között megtalálható, hogy a belső dokumentációkat évente felül kell vizsgálni, így ez a szabály hosszú távon is biztosítja, hogy a Hivatal dokumentumai a jogszabályi, rendeleti és egyéb szakmai követelményeket kielégítően kerülnek használatba.

Javasoljuk, hogy a felülvizsgált szabályzatok a hivatal **belső honlapján** történő elhelyezést követően visszavezethető módon tartalmazzák a felülvizsgálatok és a módosítások idejét is. A hatályos szabályzat mellett az előző időszakra érvényes verziót is célszerű fenntartani, hogy nyomon követhetők legyenek a változtatási folyamatok.

A belső honlap tartalmi elemei közé javasoljuk felvenni a jegyzői és polgármesteri utasításokat a teljes körű hivatali tájékoztatás céljának megvalósítása érdekében. Ez a javaslat szervesen kapcsolódik az ÁROP 1.e) megvalósítandó feladatai közé, mely a hivatal belső egységei közötti kommunikáció kérdéskörét dolgozza fel. A belső kommunikációnak alapját jelentik a jegyzői és polgármesteri információk, utasítások, feladatok mind szélesebb körben történő, azonnali nyilvánosságra hozatala.

Ehhez azonban el kell érni, hogy a belső honlap a munkatársak által folyamatosan használt, kezelt legyen. Ezt elérhetjük úgy, hogy saját számítógépükön a honlap kezdőlapként való rögzítését kötelezően beállítják, valamint a „kedvencek” közé ajánlásként a hasznos oldalak (Magyar Közlöny oldala, minisztériumi oldalak, közigazgatási hivatal, stb.) is felvételre kerülnek.

Javasoljuk, hogy **jegyzői utasítás** keretében kerüljenek feldolgozásra a belső honlappal kapcsolatos feladatok, valamint a munkatársak által történő rendszeres olvasás tényének rögzítése.

A dokumentumok felülvizsgálatából leszűrhető tapasztalat még, hogy a Hivatal tevékenységébe helyes módon integrálódott a jogszabályi megfeleléssel kapcsolatos működés. Minden dokumentum, szabályzat és az általunk felülvizsgált szervezeti egységekkel való interjú és véleménycsere is visszaigazolta, hogy teljes körű megfelelés igazolható.

Ugyanez a kijelentés erősíti és támogatja a helyi rendeletekkel és munkaköri leírásokkal való szakmai felülvizsgálatunkat. Az elmúlt évek szervezeti átalakításai és az ezekhez kapcsolódó minőségirányítási rendszer kialakításai a szakma szabályai szerint elvárható minőségű, szerkesztésében egységességre törekvő munkaköri leírásokat eredményeztek.

Felülvizsgálatunk során megállapítottuk, hogy van és volna lehetőség további munkaköri leírások felülvizsgálatára, de mivel az alkotói nyomvonal a vezetői körtől indul el, így kérdéses, hogy az interjúk során szinte egyöntetűen hangoztatott leterheltség engedi-e a minőségjavítást ezen dokumentációs szinten. Javasoljuk, hogy a munkaköri leírások a minőségirányítási rendszer, valamint a belső ellenőrzés működési keretein belül illeszkedő módon legalább évente kerüljenek a vezetői kör által felülvizsgálatra.

A minőségirányítási rendszer belső auditálási folyamatainak kiszélesítésén keresztül – melyet az új folyamatok rendszerbe történő integrálása követel meg – szükséges elérni azt a szakmai követelményt, mely a munkaköri leírások teljes hivatali szervezetre történő egységesítése tekintetében is összhangot teremt. A munkaköri leírásoknál a jelenlegi tartalmi elemek vonatkozásában figyelemmel kell lenni a helyettesítési rend megfelelő mértékű szabályozására, amely leköveti a hivatalon belül bekövetkező szervezeti változásokat. Ilyen feladat kell, hogy legyen a vezetői (osztály vagy csoport) kinevezést követő munkaköri leírásokban történő átvezetés, mely során a helyettesítés tényét és feladatait rögzíteni kell.

További javaslatunk a belső honlapon a mindenkori munkaköri leírások tárolása, melyhez való hozzáférés azonban korlátozott, néző funkcióban az érintettnek és a felette álló vezetőnek lenne hozzáférése, módosító funkcióval pedig a személyügyi referens és helyettese rendelkezne. Ez segítené a hatályosság fenntartását, a kolléga részéről is jobban felmerülne a javítási javaslat.

A megismerési és dokumentum-áttekintési szakaszban a munkanap-fényképezés és dokumentáció-elemzés segítségével képet kaptunk az ügyintézői és ügykezelői területek munkavégzéséről. Megállapításainkat a munkanap-fényképezés dokumentumában foglaltuk össze, de itt, jelen szakértői tanulmányunkban is

kiemeljük, hogy több helyen jelzés értékűen jelenik meg a munkatárs és szakemberhiány.

A hivatal teljes szervezetében alapvetően „kicentizett” a szakember-ellátottság, így kérdéses, hogy az elkövetkező időszak feladatterhelését minőségromlás nélkül képes-e a Hivatal szervezete végrehajtani.

Az ügyiratstatisztika igazolja, hogy az iktatott dokumentumok mennyisége az egyes szervezeti egységeken alkalmazott szakemberek és közmunkások adminisztrációs segítségével sem dolgozható fel egyenletes minőségben, különösképpen azokban a csúcsidőszakokban, amelyek minden szervezeti egységnél más időpontban, de rendszeresen jelen van az éves munkarend során. Ezért nem meglepő, hogy az interjúk során a szervezet leterhelésére vonatkozóan a vezetés döntően nemleges választ adott, kiemelve és hangsúlyozva, hogy ilyen létszámkeretek mellett hosszú távon képtelenek megfelelni azoknak a minőségi és vezetői igényeknek, melyet a hivatalvezetés felőlük megfogalmaz.

Ha ehhez a teljesítménykorláthoz hozzárendeljük a fentiekben felsorolt és szabályokat, elvárásokat, folyamatokat meghatározó dokumentum-mennyiséget, akkor szinte a csodával határos az a teljesítmény, amit a szervezeten belül mérhettünk, mi szerint a dokumentumok ismertek, a napi alkalmazásba bevontak és átlagos szinten oktatottak. Meglepő, hogy ilyen leterhelés mellett mérhető módon jelenik meg az önkormányzati és hivatalvezetési stratégia ismertsége, elfogadottsága. Összehasonlítva más, hasonló nagyságrendű önkormányzatokkal, a felső- és középvezetői kör szakmai munkája kiemelkedő. Ez a pozitív előjel a szervezet irányítására, a szervezet tevékenységét leíró dokumentumok minőségére és ismeretére, valamint az általuk megalkotásra kerülő dokumentumok, pl. munkaköri leírások minőségére vonatkozik.

Elgondolkodtató azonban, hogy a leírt szabályozási környezet figyelembe vételével a teljes szervezetre vonatkozó mérésünk a folyamatok tervezhetőségét, a napi munkavégzés egyenletességét kritikusnak értékeli. Jelentős százalékban a vezetői és munkatársi kör véleménye, hogy a hasznos munkaidő-alap jelentős részében sok improvizációra kényszerülnek az előre nem kiszámítható feladatok tekintetében. Különösen zavaró szinte minden egyes szervezeti egységnél az előre nem tervezhető adat- és információkérések szinte azonnali teljesítése. Ez megzavarja a napi

egyenletes munkaterhelést és munkavégzés szintjén felborítja a napi és a heti ritmust.

A felsővezetés egyértelmű választ ad a sok improvizációra hivatkozva a munkanapok leterheltségére vonatkozóan is. Minden vezető túlsúfolt időszakok menedzselését kénytelen elvégezni, mivel a napi feladat-improvizáció rásegít az amúgy is hektikus feladatok végrehajtására (pl. költségvetés-készítési időszak, adózási kritikus időszakok, stb.). Megnyugtató lenne a fenti észrevételek és kritikák figyelembe vételével a szervezet működése akkor, ha megfelelő ellenőrzési folyamatok támogatnák a vezetői és munkatársi kör munkáját.

A dokumentumok áttekintése és az interjúk során azonban látható, hogy az önkormányzat polgármesteri hivatala a magyarországi ellenőrzési környezetet tudja csak segítségül hívni, úgy mint a Hivatal és az önkormányzat vezetését, néhány érdeklődő bizottságot, létszámában nem túl erős belső ellenőrzést, a minőségirányítási rendszer keretein belül dolgozó belső auditorokat, valamint a külső szervezeteket: APEH Számvevőszék, Ügyészség, Államigazgatási Hivatal, Oktatási Hivatal, ombudsman, pályázati monitoring személyek, MÁK, önkormányzat könyvvizsgálója, szakhatóságok, stb.

Erős szakmai kérdésként fogalmazódik meg, hogy a nem-tervezettség fokozható-e, bővíthetők e azok az ellenőrzési pontok, melyek a minőségirányítási rendszerben kerültek leírásra. A magyarországi benchmark adatok figyelembe vételével szakmai véleményünk az, hogy Nem. A vezetői és munkatársi kör leterheltsége ezen ellenőrzési folyamatokon kívül többet, szélesebb spektrumút felvállalni és eredményesen teljesíteni nem tud. Csak az az egy út járható, hogy a vezetői ellenőrzést, a belső auditokat és a belső ellenőrzés rendszerét még jobban összehangolva, részletesebb, egyeztetett éves munkaterv alapján állítsák össze. Javaslatunk a belső erőforrások hatékonyabb kihasználását célozza, mivel nem látjuk használhatónak a külső erőforrás-bevonást, illetve a nagyobb és szélesebb ellenőrzési nyomvonal kijelölését, mivel ennek alapvetően személyi feltételei nem adottak. Ez csak létszám bővítéssel, az egyes szervezeti egységeken belül a belső auditálási folyamatokban résztvevő személyek megbízásával lenne elérhető, amire az átvizsgált dokumentumok és szervezeti működés kereteit leíró anyagok alapján lehetőséget nem látunk.

A fenti szakmai megállapítások alapján javasoljuk, hogy a közigazgatási folyamatok szabályozásának bővítésére az ÁROP pályázat keretein belül, de inkább vele párhuzamosan a minőségirányítási rendszer elemeinek felhasználásával kerüljön sor a Hivatal FE eljárás környezetének teljes körűvé tételére. Erre vonatkozóan a Controll Holding Zrt. tanácsadói a lépéseket megtették. Folyamatosan bővülnek azok a szabályozott eljárások, melyek a minőségirányítási rendszer keretein belül folyamatosan felülvizsgáltak, ellenőrzöttek és karbantartottak lesznek.

A dokumentumokra és interjúkra építetten néhány részterület külön kutatási célterületként került feltárássra, elemzésre, melynek eredményeit az alábbiakban foglaljuk össze.

Vizsgáltuk és elemeztük, hogy a Hivatalon belül milyen **döntéshozatali folyamatok** találhatóak meg, illetve az egyes döntési folyamatok milyen szervezeti körhöz, személyhez köthetőek. Egyértelműnek látszik, hogy a Hivatal döntésbefolyásoló tényezője és ezáltal kvázi döntési pozícióban levő személye a válaszadói és megkérdezett kör válaszai alapján a jegyző. Jelentős említési hátránnyal követi őt a polgármester. Pozitívnak tekinthető, hogy elemzésünk azt igazolja, hogy a döntési folyamat demokratikus légkörű, néhány szervezeti egységnél pedig kiemelték azt, hogy bátran lehet véleményt nyilvánítani, mindkét vezető nyitott a munkatársi kör felől érkező felvetésekre, észrevételekre, kérdések megválaszolására.

A fenti egyértelmű jegyző általi döntési „többletet” kiegyenlíti a Hivatal általános véleménye, mely szerint a vezetés konszenzusos döntéseket hoz, figyelembe veszi a munkatársi kör véleményét. Az önkormányzati benchmark adatbázisunk alapján megállapítható, hogy ez a döntési mechanizmus az átlagos felett helyezkedik el, jól és teljes szervezetre strukturált módon van megszervezve és ami a legfontosabb, tudatosítva.

E folyamat elemzés során megállapítottuk, hogy a szervezeti egységek vezetői és dolgozói szintjén az ellenőrzés tényét teljes körűnek tartják, bár a minőségirányítási rendszer auditálási folyamatait tekintve nem teljes folyamat-felülvizsgálatra van kiterjesztve az ellenőrzés. Ez érdekes kettősséget hordoz magában, mi szerint a Hivatal dolgozói teljes napi tevékenységüket ellenőrzöttnek tekintik, míg az ellenőrzési területek felülvizsgálata nem teljes körűséget fed le. Ez visszavezet arra a

problémás területre, melyet a munkatársi kör és hozzárendelve a vezetői szintek leterheltsége során elemeztünk. Az önkormányzat hivatalának működésében úgy látszik, visszatérő módon a létszámhiány és a dokumentum mennyiséghez hozzárendelt nem megfelelő kapacitás a legkritikusabb.

Választ adhatunk arra a kérdésre is, hogy milyen a Hivatal döntés-előkészítési mechanizmusa az előzőek tényadatai alapján. Az interjúk során felszínre került, hogy a döntési mechanizmust megfelelőnek tartják, hiszen mint ahogy az előzőekben írtuk, alapvetően a jegyző által vezetett döntési folyamatokról van szó. Az előkészítés, adatgyűjtés és az egyes szervezetek közötti kommunikáció azonban már kritikával illetett. Dokumentumunk végén külön említést fog kapni az osztályok közötti együttműködés hiánya és nem megfelelősége. Ennél a döntés-előkészítési kérdéskörnél ebből csak az a felület jelenik meg problémaként, mely során egyes szervezeti egységeknek közös munkavégzés, közös adatszolgáltatás, illetve közös döntési platformot, ha kell kialakítani, az nehezen megy és nehézkes az együttműködés kikényszerítése.

Az ellenőrzési és értékelési rendszer az előző pontok szakmai színvonalához illeszkedő mértékű. Az ellenőrzéseknél kiemelkedő módon a jegyzői és polgármester által történő számonkérést és felülvizsgálatot említik.

Általános hivatali ellenőrzési folyamatként a munkafolyamatokba épített FEUVE-t, a belső ellenőrzést és a belső auditot említik. A nem kiszámítható ritmusban megjelenő állami számvevőszéki ellenőrzést nagy számban említik és jelentős szakmai kritikát fogalmaznak meg az ellenőrzés időszaka alatti leterheltség és adatközlés tekintetében. Egyéb hivatali, társhatósági ellenőrzést kevés említéssel, nem igazán kiemelkedő szakmaisággal jeleztek felénk.

Vizsgált rész-szemponturnk volt a szakmai részfeladat elemzésekor, hogy a stratégiai döntések, melyek a hivatal részéről bekövetkeznek, milyen összefüggésben vannak a képviselő-testület által megfogalmazott stratégiai célokkal. A megvizsgált dokumentumok ismertek az önkormányzat dolgozói, vezetői számára. Azt azonban kevesen tudták konkrét szakmai programmá lebontani, hogy ez mit is jelent a Hivatal számára, ebből milyen feladatok képezhetők le 2009-2010., vagy esetleg az ezt megelőző évekre vonatkozóan. Nagy említési gyakorisággal jelzik stratégiai célnak az

auditált minőségirányítási rendszer minőségprogramjában leírtakat. Javítandó és fejlesztendő vezetői munka keretében az egyes fejlesztési irányok vezetői és dolgozói szintre történő lebontása.

A stratégiai döntések folyamodványa a döntésekből eredeztethető konfliktusok kérdésköre. Méréseink alapján ilyen konfliktust a munkatársi és vezetői kör nem él meg, véleményük szerint a vezetés demokratikus légkörben, egymás szavára figyelve hozza meg döntéseit, s mint ahogyan az előzőekben is jeleztük, mindezt a polgármester személyével azonosítják. Kérdésként felvetődik és szakmailag indokolható is a kérdésfeltevés, hogy a hivatalvezetés miképpen tudja döntési helyzetét a szervezet felé erősebben, dominánsabban felvállalni.

Tanácsadói megközelítésünkben ez nem jelent mást, mint egy érdekérvényesítő képességet, melyet a hivatal működésével kapcsolatos összes elemre vonatkozóan (személyi, tárgyi, irányítási, stb.) fenn kell tartani. A megkérdezettek határozottabb érdekérvényesítést várnak az új hivatalvezetéstől, még oly módon is, ha az néha szembeállást eredményez a politikai döntéshozókkal. Tapasztalatunk, hogy ez a típusú konfliktus szélesebb önkormányzati működésre ma általánosan jellemző, ezért nehéz tanácsot adni arra vonatkozóan, hogy miképpen lehet egy hivatali fejlesztést, az ehhez kapcsolódó személyi, tárgyi feltételek megteremtését harcosabban, határozottabban érvényesíteni.

A következő részterület, mely a kutatásunk tárgya volt, az ügyfélelégedettség kérdésköre, melyről megállapítható, hogy a szervezet érti, ismeri és tudja a minőségirányítási rendszer keretein belül szabályozott folyamatot, a kérdőívvel kapcsolatosan azonban további fejlesztéseket javasolnak. Az elégedettségi szint fontos komponense a belső szervezeti egységek tevékenységére vonatkozó kutatás, értékelés. Itt említés szintjén a teljesítményértékelés jelenik meg, melyet munkatársi és vezetői kör ismer, bár ennek „komolyságát”, szakmai helytállóságát többen kétségbe vonják. Különösen nehéz helyzetet teremt az értékelés megállapításainak szervezeten belüli elfogadtatása azért, mert nem jelentős az a béreltolási lehetőség, melyet hozzárendelhetünk az esetleges negatív értékekhez. Továbbfejlesztése az ÁROP pályázat keretein belül legalább módszertanok tekintetében felvállalható.

Kutatásunk fontos szempontja volt megtalálni azokat a pontokat, melyek a későbbi fejlesztéseknek alapjául szolgálhatnak.

Fontossági sorrend nélküli említéssel a következőket tartjuk az interjúk alapján a Hivatal működésének és belső folyamatainak javítása érdekében szervezetfejlesztési célnak:

Létszámproblémákkal kapcsolatos kérdések és kérések végig jellemzőek voltak a helyzetmegismerési szakaszban. Több szervezeti egység vezetői szintű említésében a feladatok elvégzésének, számonkérhető, jó minőségének feltételeként lett meghatározva a feladatarányosan és leterheltséghez igazodó létszámok kialakítása.

A klasszikus **munkaerőhiány**, amely az egyes ügyintézési tevékenységekhez köthető, súlyosbodik azzal a ténnyel, hogy sok munkatárs túlterhelt, így operatív munkát csak a folyamatosan növekvő feladatmennyiséggel párhuzamosan tud végezni.

Illeszkedik az ÁROP pályázat célkitűzéseire a következő javítási – fejlesztési cél, melyet úgy fogalmaztak meg, hogy szükséges a képviselő-testületi döntések előkészítésének folyamatát leírni a megfelelő időtartamok rögzítésén keresztül. Erre a kérdéskörre önálló ÁROP részfeladati pont fog a későbbiekben választ adni.

Nem elhanyagolható szempont, hogy jelentős annak a problémakörnek az említése is, mely a feladatok meghatározásánál vezetői szinten hozzárendelteti a szükséges erőforrás biztosítást. Szervezetfejlesztési célok alapján tehát ezt a kérdéskört folyamat szintjén ki kell dolgoztatni a hivatal vezetésének. Itt javasolják figyelembe venni a feladatátadásoknak jobb és hatékonyabb megszervezését, a nyugdíjba vonulás vagy tartós betegség miatt huzamosabb ideig távol lévő kollégák pótlása miatt.

Visszatérő téma az informatikai eszközök és alkalmazott szoftverek folyamatos fejlesztési igénye, amely rámutat arra a régóta fennálló problémára, ami az informatikai közigazgatási folyamat-támogatást kezeli. Javasoljuk, hogy átfogóbb, az informatika területéről kezdeményezőbb szakmai munka kerüljön megvalósításra, amely a gyakorlatban azt jelenti, hogy az informatika ne egyszerűen karbantartó és feladatmegoldó legyen, hanem tegyen le fejlesztési javaslatokat a hivatal és a politikai vezetés asztalára. Amennyiben ezt nem

képes a jelenlegi informatikai szervezet biztosítani, úgy a hivatalvezetésnek végig kell gondolnia a személyek esetleges cseréjét, létszámbővítését és / vagy a számonkérés szigorítását (fejlesztési irány pl.: dokumentumok elektronikus úton való rögzítése, közgyűlési anyagokat a képviselők részére elektronikus formában kell átadni, digitális ügyiratkezelés, stb.).

A dokumentáció-felülvizsgálat és az interjú kontroll adatai alapján elemzést végeztünk arra vonatkozóan, hogy hasonló nagyságrendű polgármesteri hivatal tekintetében melyek azok az elmaradások, illetve fejlesztési lehetőségek, melyeket célszerű rögzíteni és a szervezetfejlesztési célok közé 2009-2010. tekintetében beemelni.

Javításra szorul az irodák együttműködése (sportnap, köztisztviselői nap, apparátusi rendezvények, csapatépítő tréningek, stb.). Pozitív példának tekinthetjük, hogy erre vonatkozóan voltak és vannak kezdeményezések, de a szervezet véleménye szerint ez csak az útnak az eleje és nagyon sok feladat van még, melyeket végre kell hajtani

Az együttműködés kérdéskörét az ÁROP pályázaton belül önálló pontban elemezni és értékelni fogjuk, de már itt leszögezhetjük, hogy erősíteni kell a csapatszellemet, meg kell határoznunk, hogy milyen munkatársi továbbképzéseket célszerű tartani. A képzéseknél a konfliktuskezeléstől a kommunikációs tréningen keresztül az ügyfélközpontú szemlélet kialakításáig terjedtek azok az észrevételek, jelzések, melyeket rögzítettünk és az elkövetkező időszakban talán célszerű komplexen kezelve, oktatási programként meghatározni.

Javasoljuk, hogy a csapatszellem javítása érdekében a vezetés éves szinten határozzon meg „találkozási pontokat”. Ilyenek lehetnek a közös ünnepi találkozásokon túl társönkormányzatok meglátogatása, a helyes, jó gyakorlat Benchmark adatbázis fejlesztése érdekében. Itt megismerhetik az adott ügyintézői területek más városok helyes, követhető, jó gyakorlatát. Ezek a szakmai programok kiegészülhetnek tréner által irányított módon évenként egyszer SWOT analízis összeállításával, mely a stratégiai döntési folyamatok előkészítéséhez kiváló kiinduló adatbázist szolgáltat. Ezek a szakmai programok lezáródhatnak közös kulturális és kulináris eseményekkel, ha erre megfelelő nyitottsággal bír a hivatal vezetése.

Az előzőektől tartalmában eltér, de kapcsolódik az irodák együttműködési problémaköréhez a munkatársi kör véleménye szabad kinyilvánításának fokozottabb megjelenítése. Bár nincs teljes körű rálátásunk arra vonatkozóan, hogy a politikai és szakmai vezetés milyen fórumokon ad lehetőséget a dolgozói, közép- és felsővezetői kör számára az egyes, a Hivatal működését és az intézményi kapcsolatrendszer fejlesztését szolgáló javaslatok összegyűjtésére, az látszik, hogy HR szempontból az elvárható értékek alatt működik a rendszer. Meg kell határozni, milyen összapparátusi szintű tájékoztatási rendszert, évközi, rendszeres tájékoztatási és visszacsatolási fórumokat működtet a vezetés annak a szándéknak a megvalósulására, melynek célja, hogy a Hivatal dolgozói értsék, tudják az önkormányzati folyamatokat; arról, ha kell, szakmai területtől függetlenül tájékoztatásokat adhassanak.

Az elmúlt időszakban jelentős minőségi változás következett be az ügyfélszolgálat körülményeinek javításában. Érdekes azonban, hogy az említések gyakorisága még mindig jelentős e terület fejlesztése, javítása céljából. Célszerűnek tartjuk egy önálló munkacsoport felállítását, akik hivatali szinten elemzik, hogy **mely területen szorul fejlesztésre az ügyfélfogadás körülményeinek javítása.**

Végezetül összefoglalást szeretnénk adni azokról az általunk megszüntetendő negatív jelenségekről, melyek a felülvizsgálati és információgyűjtési szakaszban általunk felszínre kerültek és rögzíthetőek lettek.

Ezek közül elsőként és legkritikusabbnak a **munkatársak túlterheltségét** jelezzük a hivatali és politikai vezetés számára. Hosszú távon a munka minőségére negatív hatással lesz az egyes hivatali szervezetek alacsony létszámmal történő ellátottsága. Bár tisztában vagyunk azzal, hogy nehéz kérés a szűkös költségvetési lehetőségek között bővíteni a létszámot, de hosszú távon biztosan gondot fog jelenteni a sokak által említett túlterhelés.

A polgármesteri hivatal tevékenységei között egyre több olyan feladat van, mely az ügyintézők közötti együttműködésre, az általuk képviselt szervezeti egységek kommunikációjára épít (pl. pályázatírás). Javasoljuk végiggondolni, hogy a projektmenedzsment-fejlesztés keretében érdemes volna körülírni és meghatározni azokat a szakmai ügyintézési folyamatokat melyek leginkább

több szervezetet érintő közös együttműködési platformokat követelnek. Ezen szervezeteknél és személyeknél tudatosabbá kell tenni az együttműködés kereteit.

Visszatérő és többször említett igény és követelmény az okmányirodai házipénztár szolgáltatás-bővítése, vagy a postai szolgáltatás megteremtése. Jelentős ügyfélelégedettség biztosítható, ha a pénzkezelés komplex rendszerébe ez a szolgáltatási tevékenység is bevonásra kerül. Ugyanezen szervezeti egységhez, illetve azokhoz a területekhez kötődően, ahol helyszínelési, illetve ügyfélkeresési tevékenység kötelezően előírt, növelni kell a munkatársak mobilitását, gépkocsival vagy bármilyen más eszközzel történő ellátását.

A folyamatosan korszerűsödő és változó közigazgatási folyamatok megkövetelik az önképzésre, szakmai továbbképzésre és konzultációra fordított idő biztosítását. Rendezvényeken, programokon történő megjelenés elfogadható mértékű csökkentését mi is megfelelőnek tartjuk, hiszen a szűkülő költségvetésen belül nem lehet pazarlóan bánni ezzel a költségnemmel. Azok a kollégák és munkatársak, akik ingyenes vagy pénzdíjas rendezvényen részt vesznek, kötelezhetőek lennének arra, hogy belső referendumot, további oktatásokat tartsanak az ismeretek továbbadása végett.

A közgyűlési anyagok képviselők részére történő elektronikus formában való eljuttatása záros határidőn belül meg kell, hogy valósuljon. Meg kell teremteni a képviselőknek azon képességét – ha kell, oktatáson keresztül – hogy ne drága papíron, nagyon sok „kézi munkával” előállított dokumentumokon keresztül ismerjék meg az előterjesztéseket, hanem olcsóbb, elektronikus formában, saját vagy bérelt eszköz felhasználásával.

Nem tekintjük „divatos” szlogennek, hogy a vezetői és munkatársi kör igényli, hogy a felesleges munkavégzések, a hatóságok és a testület irányából érkező tömeges adatkigyűjtések szűnjenek meg, de legalább is csökkenjenek. Nem rendelhető ennek a feladatnak a teljesítése egy olyan szervezeti körhöz, akiknek a leterhelése a munkanap-fényképezés igazolt adatai alapján jelentős.

(1.Sz.Melléklet: SWOT analízis)

**BÉKÉSCSABA MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

1.b)

TANULMÁNY

A polgármesteri hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

Készítette:



CONTROLL

Holdings Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

B u d a p e s t , 2009. június 30.

Az 1.a) pontban leírt dokumentáció-felülvizsgálat, valamint a vezetői körrel lefolytatott interjúk és az ezeket kiegészítő minőségirányítási rendszerműködtetési tapasztalat alapján úgy látjuk, hogy az előző években többször átalakított **polgármesteri hivatali szervezet** a működés feladat – hatáskör – tevékenység – dokumentáltság követelményeit figyelembe véve **nem igényel átalakítást**.

Véleményünket alátámasztja, hogy a minőségirányítási rendszer működésének időtartama alatt több belső auditálási és külső felülvizsgálati folyamat során értékelték a hivatal működését és a szervezetre, annak belső tagozódására, struktúrájára vonatkozó érdemi kritika, észrevétel nem érkezett. Úgy látjuk, hogy a jelenlegi struktúra, a hozzárendelt új vezetői kör együttműködése megfelelő.

A szervezeti felépítést a 2008 – 2009. évi minőségfejlesztési program teljes körűen feldolgozza folyamat oldalról, hozzárendelve a személyi felelősségeket, valamint a dokumentációkat.

A folyamatos bővítés eredményeként a Polgármesteri Hivatal működése teljes körűen leírttá válik, ezáltal megfelelő ellenőrzési háttérrel biztosít a vezetés számára a napi ügyintézési tevékenységek felülvizsgálatára.

A 1.a) pontban leírtak figyelembe vételével, valamint a szervezeti felépítés változatlanul hagyása miatt a szabályzati háttér aktualizálására, valamint az SZMSZ módosítására a szervezeten belüli pozíciók megváltoztatása miatt nincs szükség. A szabályzatok közül azokat a dokumentumokat kell felülvizsgálat és revízió alá vonni, ahol a működés jelenlegi állapota más megközelítést, más szabályozást igényel. Pl. Iratkezelési Szabályzat átdolgozása az új iktató program miatt.

A szervezeti átalakítás mellett e rész cél megválaszolásakor külön kell kezelnünk az ügyintézési idő csökkentésével, eredményességének javításával kapcsolatos kérdéseket. Tanácsadóink a helyes és pontos véleményalkotás miatt végrehajtottak egy 5 munkanapra kiterjedő munkanap-fényképezést.

A klasszikus munkanap-fényképezési kérdéskör mellett értékelési szempontként feldolgoztuk a Hivatal által rendelkezésünkre bocsátott, személyekre bontott ügyiratstatisztikai elemeket. E két szempont leterheltség – ügyiratmennyiség közös értékelési felülete alapján megállapítottuk, hogy a Hivatal személyzete az 1.a)

szempontban jelettek figyelembe vételével e kutatási szegmens alapján is túlterhelt. Aggályos, hogy milyen későbbi feladatterheket lehet sértetlenül és minőségromlás nélkül a szervezetre rábízni, hiszen látható a munkanap-fényképezés adatai között, hogy 100% fölötti értékeket mértünk. A terhelés csak akkor növelhető, ha ellensúlyozásra kerül vagy létszámmal, vagy informatikai támogatással, vagy külső erőforrás biztosításával. A választható alternatívák bármelyikének elhagyása nem biztosítja a Hivatal vezetésének azt a biztonságot, mely az ügyintézés minőségére jogszabályoknak való megfelelés tekintetében elvárásként a Képviselő-testület által deklarált.

A hivatali működés folyamatainak szabályozási környezetét a minőségirányítási rendszer fejlesztési projektjében bővítik, ezért biztosítható lesz, hogy a teljes feladat – hatáskör – tevékenység – dokumentálás számonkérhető módon, a Hivatal fenti szervezeti ábráján definiált munkatársi körére rendelkezésre fog állni. Az új iktatási program 2009. decemberi egy éves értékelése során felül kell vizsgálni, hogy a több telephelyes működés, valamint a terhelhetőség szempontjából maximális fordulatszámon működő hivatali szervezet milyen belső változtatásokat igényel a folyamatokon, azok belső szabályozásán. Javasolható, hogy néhány ÁROP pont miatt olyan kritikus folyamatokkal egészüljenek ki a folyamatszabályozások, mint a panaszkezelés Hivatal szinten megfogalmazott eljárása, vagy a külső és belső kommunikáció folyamatának szabályozása, melyre ki fogunk térni az ÁROP 3.a) pont megválaszolása során. Ezekre vonatkozó döntéseket a Hivatal és az önkormányzat vezetésének az elkövetkező időszakban meg kell hoznia.

A feladat- és hatáskör szempontú minőségirányítási folyamatszabályozás kialakításán keresztül a Hivatal biztosítja, hogy az adott szervezeti egységen belül az adott folyamat az összes szakmai követelmény figyelembe vételével kerüljön elvégzésre. Felhívjuk a figyelmet azonban arra, hogy a munkanap-fényképezés tapasztalata alapján nehéz a folyamatokon belül az ügýtípushoz illeszkedő optimális ügyintézési idő meghatározása, mivel az egyes szervezeti egységeken belül tartalékidőt nem mértünk. Így a csökkentés vagy esetleg a bővítés mértékét csak a számokkal való „játéknak” tekinthetjük, jelen állapotban igazi realitása, bevezethetősége nincs.

(2.Sz.Melléklet: Munkanap-fényképezés értékelése)

**BÉKÉSCSABA MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

1.c)

DÖNTÉSELŐKÉSZÍTŐ ANYAG

Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása

Készítette:



CONTROLL

Holdings Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

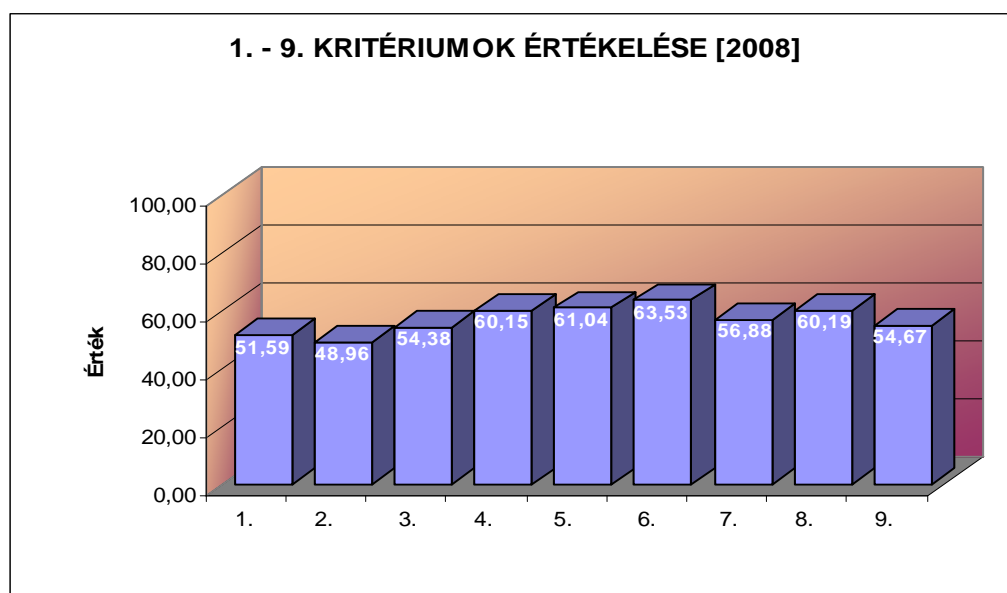
B u d a p e s t , 2009. június 30.

A CONTROLL Holding Zrt. tanácsadóink megvizsgálták a rendelkezésre álló dokumentumok közül melyek azok a hivatali anyagok, melyek az ügyfélszolgálati tevékenységekkel kapcsolatosak. Erre a szakmai kérdésre leginkább a minőségirányítási rendszer dokumentációjában találtunk szakmai válaszokat, ahol az ügyfélelégedettség-vizsgálat kérdőívei, dokumentumai kerültek rögzítésre.

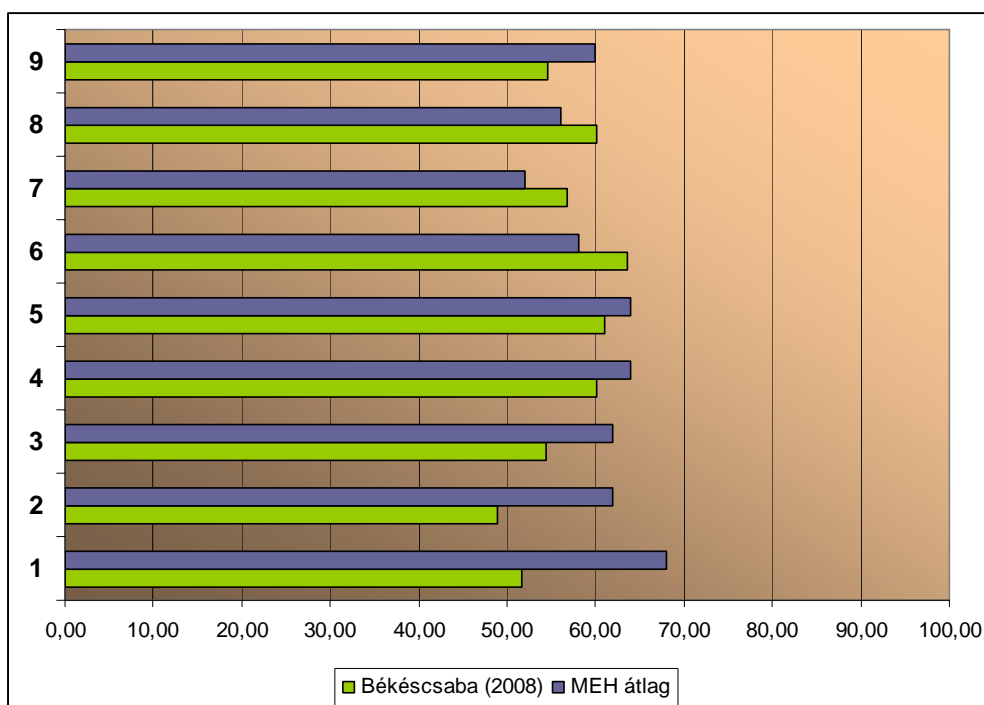
A polgármesteri hivatal ügyfélelégedettség kérdéskörében kérdőíves megkérdezéseket hajt végre az ügyintézési folyamat során a hivatallal kapcsolatba kerülő állampolgárokkal. Kutatja és vizsgálja a képviselő-testületi elégedettséget, hiszen a testületi anyagok előkészítésén keresztül a képviselőknek komoly és széles körű rálátása van a hivatal dokumentum- és döntéselőkészítő folyamataira. Ezen kívül más vizsgálati módszer alkalmazását nem találtuk.

Kiindulási alapnak tekintjük a Közös Értékelési Keretrendszer keretében elvégzett kutatást. Ez a vizsgálat rámutat arra, hogy az európai szolgáltatási folyamat kritériumrendszerét követően melyek azok az elemek, amelyek fejlesztésre, átalakításra szorulnak.

A 2008. évi CAF kutatás feldolgozását követően megállapítható, hogy fejlesztendő területként minősíthető a hivatali működésben a 2. Stratégia és tervezés (48,96) kritériuma. Kiemelhetjük ugyanakkor a 6. Ügyfelekkel kapcsolatos eredmények (63,53) mérőszámát, amely értéke egyértelműen magasnak mondható.



Összehasonlítás a Miniszterelnöki Hivatal által rendelkezésünkre bocsátott CAF átlagpontszámokkal (128 közigazgatási szerv adatai alapján):



Hasonló adatbázis-képzéssel javasoljuk, hogy az ÁROP pályázat keretein belül a működtetés 5 évét figyelembe véve az ügyfélelégedettség-vizsgálat a fentiekben felsorolt kritériumrendszer figyelembe vételével kerüljön kialakításra és feldolgozásra.

Melyek azok a fejlesztési irányok, amelyek a kutatásunkból és a CAF, illetve a minőségirányítási rendszer működtetésének folyamat auditálásából kinyerhetőek?

- Ügyintézők létszámának növelése
- Informatikai eszközök folyamatos fejlesztése
- Dokumentumok érkeztetésének és a digitális ügyiratkezelés feltételeinek a megteremtése
- A beérkező posta, dokumentumok elektronikus úton való rögzítése
- Képviselői anyagok elektronikus formában történő továbbítása
- Belső honlap fejlesztése, az osztályok közötti információs blokkok kialakítása
- A zsúfolt „ügyfelező” irodák megszüntetése oly módon, hogy kulturált várakozást és dokumentum-kitöltési, írási feltételek biztosítottak legyenek

- Ügyintézők és ügyfeles kollégák tréningen való részvétele – „hogyan kommunikáljunk az ügyfelekkel?”
- Elektronikus díjfizetés lehetőségeinek megteremtése.

Vizsgáltuk és elemeztük, hogy a rendelkezésünkre álló Benchmark adatbázisban hasonló nagyságrendű önkormányzatok tekintetében hol tart az ügyfélszolgálati tevékenység jelenlegi működési szintje.

Megállapítottuk, hogy a szervezeten belüli humán erőforrások körülbelül hasonló nagyságrendben, minőségben és képzettségi szinten állnak a többi megyei jogú város hivatalában is rendelkezésre. Jelentős azonban az informatikai támogatás színvonalának elmaradása olyan városokhoz képest, ahol az informatika nem követő pozícióban, hanem ötletadó, fejlesztő szándékkal jelenik meg a közigazgatás szolgáltatás-fejlesztési tevékenységében.

**BÉKÉSCSABA MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

1.e)

TANULMÁNY

**A hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés
javítása**

Készítette:



CONTROLL

Holdings Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

B u d a p e s t , 2009. június 30.

Tanácsadóink a polgármesteri hivatal belső szervezeti egységei közötti folyamat – felelősség – dokumentációs rendszer kidolgozását a mellékletben elhelyezett Szervezetfejlesztési Kézikönyv megalkotásán és a projekt végéig tartó folyamatos fejlesztésen keresztül határozták meg. A hivatal vezetése törekszik a teljes működési folyamat feladat, hatáskör, tevékenység egységes kezelésére, így tanácsadóink ezt az elkötelezettséget a komplex irányítási rendszer kidolgozásával, működtetésével valósítják meg.

(3.Sz.Melléklet: Szervezetfejlesztési Kézikönyv és eljárások)