



Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

4200 Hajdúszoboszló, Hősök tere 1.

**10 - Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata. Három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. november



MAGYAR  
PROGRAM



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI 2020

## Tartalom

1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért.....	3
2. Önkormányzati feladatok átalakítása által érintett hivatali rend és a működés folyamatai .....	4
3. Döntéstámogató, kommunikációs folyamatok áttekintése .....	8
4. SWOT analízis .....	8
5. Team munka .....	15
5.1 Közzolgáltatók tulajdonosi felügyeletének fejlesztése: .....	16
5.2 Iratkezelési és ügyviteli folyamatok fejlesztése: .....	17
5.3 Önkormányzati, testületi munka elektronikus támogatása: .....	18

## 1. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Dr. Vincze Ferenc címzetes főjegyző úr által kijelölt szakmai team-nek a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

*Köszönjük együttműködésüket!*



## 2. Önkormányzati feladatok átalakítása által érintett hivatali rend és a működés folyamatai

A Magyar Program legfontosabb stratégiai célja, hogy az állam működési hatékonysága és a hozzá támogatóan behívott közszolgáltatások színvonala folyamatosan emelkedjen a lakosság által elvárt területeken és igényekhez. Ezek a közigazgatás-fejlesztési elképzelések a hatékonyság és eredményesség szempontrendszeréhez helyes arányban hozzárendelik a nemzeti közigazgatás gondolatiságát, mely az Alaptörvényből levezetetten az állampolgári célok és jogok harmóniáját jelenti.

A kormányzat által elfogadott Magyar Programban definiálódott először, hogy a hatékonyságfejlesztés és a hozzárendelhető költségtakarékossági általános szempontoknak eredményezniük kell az „Jó Állam” megteremtését. Jelen tanulmányunkban három olyan folyamatfejlesztést kívánunk beazonosítani, melyek újrászervezésével, újragondolásával egy olyan módszertant mutathatunk be az önkormányzat és hivatala vezetőinek és dolgozóinak, mely a minőségirányítási rendszer ISO 9001 szabványkövetelményeihez illeszkedően az elkövetkező évtizedekben is alkalmazható.

Az önkormányzati működés, és azon belül a közigazgatás folyamatai csak abban az esetben minősíthetők megfelelőnek, ha a lakosok, civil szervezetek, vállalkozások által megfogalmazott igényeket a szélesebb működés kereteit összefoglaló közjó érdekét szolgálja és támogatja. Ezért is fogalmazott meg a Magyar Program már a keretek kialakításakor a SWOT analízishez illeszkedő logikát, mert meghatározta, hogy a végrehajtott változtatások, folyamatátszervezések és szervezeti racionalizálások csak abban az esetben fogadhatóak el, ha az

- eredményesség,
- gazdaságosság,
- hatásosság,
- rugalmasság,
- felügyelhetőség és átláthatóság,
- alkalmazkodó képesség

szempontrendszerét teljesíti. Ezért is tartottuk fontosnak, hogy tanácsadási tevékenységünk során a vezetői team-mel való együttműködés kereteit kihasználva a SWOT analízist, majd a későbbi tanulmányban bemutatott BPR folyamat újraszervezést élő, asztalon lévő problémával azonosítsuk be.

Projektünk általános célja, hogy egy egységes és tevékenységében integrált közigazgatási folyamatmenedzsment rendszert alapozzon meg, mely jól szervezett és átgondolt közigazgatás-szolgáltatási folyamatokból kiindulva, a szabályzatokon át, az egyén értékelését és felügyeletét biztosító munkaszerződésekké és munkaköri leírásokig átlátható, és minden elemében egymásra épülő, ezért a változásokat egységesen leképező szervezet alakuljon ki. Ennél a szervezeti kultúránál a beérkező input információk a folyamat elemeihez definiált célokkal, teljesítményindikátorokkal és mutatószámokkal jól leírható. Ilyen pl. az ügyfélszám, határozatszám, ügyintézési perc, telekommunikációs idő, folyamat költségek, stb. Természetesen ebben a kérdéskörben is az „ahány ház, annyi szokás” elv érvényesül, mert fejlettebb informatikai rendszerrel rendelkező közigazgatási egységek sokkal több indikátort és mutatószámot képesek folyamataikhoz hozzárendelni, mert ezek nyilvántartása és beazonosítása munkaórában is jelentős ráfordítást igényel.

Tanácsadási munkánk során a folyamatmenedzsment szempontrendszerét megismertettük az önkormányzat munkatársaival, vezetésével és beazonosítottuk azokat az elvárható célokat, melyek a pályázatban követelményként előírt három folyamatot jellemeznie kell. Olyan, az adott településre jellemző, de az általánosságok helyett konkrét folyamatproblémát kívántunk a SWOT analízis végén rögzíteni, mely a későbbiekben nem csak módszertanként, hanem konkrét bevezetendő intézkedésként is szolgálja 2014. évi szervezetfejlesztési programot.

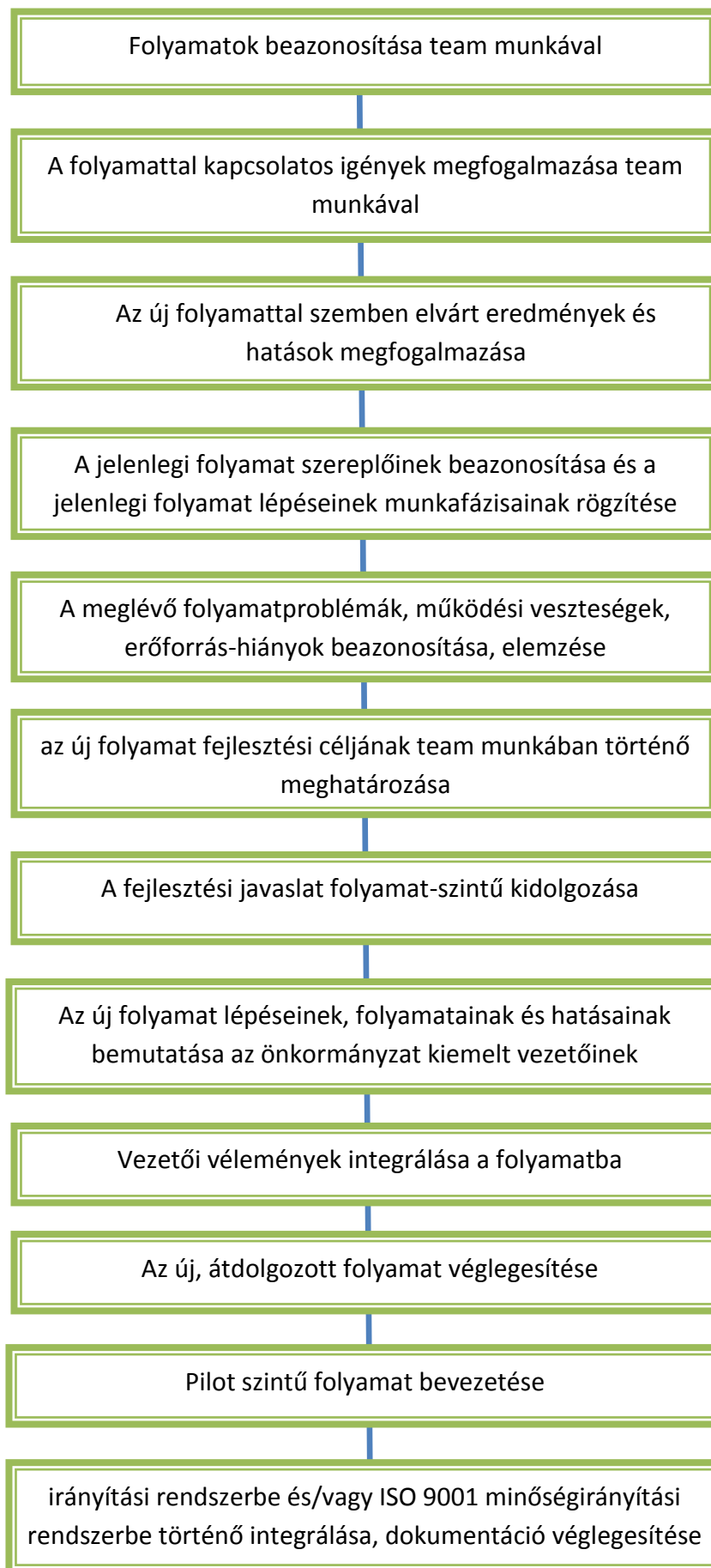
A hivatal működését a SWOT analízisben résztvevők számára külön ismertetni nem kellett, hiszen részesei a tevékenységnek, de az alábbi gondolatokat, szakmai megközelítéseket közösen értelmeznünk kellett, hogy az adott és feltárandó problémáról, folyamatról a team-tagok egyformán gondolkodjanak, az újraszervezés BPR szakaszában pedig azonos kiindulási helyzetet teremtsünk a team-nek.

- Meghatároztuk, milyen input és output elemeket kell a folyamatnak tartalmazni, hogy azok kiválaszthatóak legyenek. Ilyenek voltak a „gyakran forduljon elő”, „mindenki számára egyformán érthető legyen” és a „belátható időn belül megváltoztatható legyen” elvek egységes alkalmazása.
- Legyen mérhető pénzügyi gazdálkodást is érintő hatása, ezáltal közvetlenül vagy közvetve segítse a szűkülő költségvetési keretekkel működő önkormányzati működést.
- A folyamatot jellemezze valamilyen beazonosítható és ezáltal érthető indikátor, melyet a hivatalban és a képviselő-testület felé is lehet kommunikálni.
- Kiválasztott folyamat a végrehajtást tekintve „ne igényeljen pénzt”, tehát inkább a szándék és jóindulat, illetve a folyamatokhoz való professzionális hozzáállás hozzon létre eredményt.
- A három folyamat belátható időn belül az újrászervezett formájában kerülhessen bevezetésre, mert ez igazolja a team rátermettségét, professzionalitását.
- A folyamatok visszamérhetőek legyenek, és lehetőség szerint lakossági vagy más elégedettség vizsgálattal monitoringozható legyen.

Az ÁROP-1.2.18. szervezetfejlesztési központi program kiemelt módszertani ajánlást adott arra vonatkozóan, hogy a SWOT analízis, a BPR, a Lean management, illetve a Kaizen módszertanok képezzék vagy képezhetik a folyamatok újratervezésének alapját. A tudatos csoportmunka, a hozzátársított vezetői projekt, a szakmai együttműködő team-ek szintjén segítették megérteni és megismerni a polgármesteri-jegyző vezetői véleményeket és álláspontokat.

Tanácsadó csoportunk tisztában volt a projekt konzultálásakor azzal, hogy szűkíteni kell azoknak a folyamatoknak, s ezáltal problémáknak a körét, melyek az újratervezéssel és új feladatok, hatáskörök kijelölésével az adott vezetési problémára módszertanilag is újabb, de szervezeti kereteket figyelembe vevő megoldást ajánlanak.

A konzultációk során az alábbi folyamatábra alapján hajtottuk végre a folyamatok újratervezését, itt is figyelembe vettük az ÁROP-1.2.18. szakmai ajánlásait.



A fenti folyamatábra természetesen az ideális folyamatot írja le, ezt nem minden folyamatnál tudtuk tudatosan és tervszerűen végigcsinálni, hiszen a kijelölt három folyamat esetében hol bővebb, hol szűkített tevékenységi kört és folyamathatást azonosítottunk be.

A vezetői team-mel való egyeztetés alapján a problémák súlyozását, a legfontosabb problémák kijelölését a team által is ismert SWOT analízissel hajtottuk végre.

### **3. Döntéstámogató, kommunikációs folyamatok áttekintése**

Hajdúszoboszló város Polgármesteri Hivatala az elmúlt évtizedekben jelentős szervezeti és működési fejlesztéseket és átalakításokat hajtott végre saját, jól felkészült munkatársi körére támaszkodóan valamint informatikai és szervezetfejlesztéssel kapcsolatban külső bevont partnerek segítségével. Ezáltal alakult ki Magyarország polgármesteri hivatalai között kiemelkedő színvonalon a vezetői döntéseket és hivatali folyamatokat támogató informatikai rendszer, mely mintaként szolgál a többi önkormányzat számára. A minőségirányítás ISO 9001 szabványa alapján elkészített folyamatszabályozások és az azokra épülő szabályzatok munkaköri leírások rendszere a hivatal méretéhez illeszkedően a felső és középvezetés számára is jelentős döntéstámogató funkciót jelent. Ez a napi működésben tanácsadóink felülvizsgálata alapján is a leírt szabályok szerint működik a belső ellenőrzések, a belső auditok, a vezetői felülvizsgálatok rendszere a vezetés számára a döntések előkészítésében input információként jelennek meg.

A kommunikációs folyamatok vonatkozásában mérföldkőnek számít a közös értékelés keretrendszer szempontjai alapján bevezetett belső értékelési rendszer, melyet a hivatal és az Önkormányzat vezetése is komolyan vesz. A CAF kutatások feldolgozott eredményeit a hivatal vezetői megtárgyalják, és az ott meghatározott fejlesztési irányok jóváhagyásával beemelték az Önkormányzat cselekvési programjába.

### **4. SWOT analízis**

Ezeket a szempontokat tartottuk fontosnak, amikor a team ülés oktatási területeit átbeszéltük és meghatároztuk, milyen szabályok alapján fogjuk értékelni a team munkáját. A probléma-meghatározást és a folyamatok meghatározását az önkormányzat



kibővített projekt-team ülés keretében végezte az előzetes iránymutatásunk és adatlap-minták alapján. Ezt követően a megküldött anyagok felhasználásával és további egyeztetést követően az alábbiakat rögzítettük.

A team-munka eredményeként az alábbi három folyamatot azonosítottuk be:

- közszolgáltatók tulajdonosi felügyeletének fejlesztése
- iratkezelési és ügyviteli folyamatok fejlesztése
- önkormányzati, testületi munka elektronikus támogatása

### 1. A közszolgáltatók tulajdonosi felügyeletének fejlesztése folyamat SWOT analízise

<b>MI A JELENLEGI FOLYAMAT ÉS TEVÉKENYSÉG HASZNOSSÁGA, ERŐSSÉGE, SZERVEZETI INTEGRÁLÓDÁSA? (S)</b>	<b>MI A JELENLEGI FOLYAMAT GYENGESÉGE, PROBLÉMÁJA? (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kialakult és jól működő kapcsolatrendszer</li> <li>• személyi kapcsolatok biztonságot adnak a működésnek</li> <li>• rutinszerű működés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a szolgáltatói szerződések felülvizsgálata ad-hoc-szerű</li> <li>• a közszolgáltatók mozgatják inkább az önkormányzatot, nem pedig az önkormányzat őket</li> <li>• a közszolgáltatókkal való kapcsolattartásba a képviselők aktívan beavatkoznak</li> </ul>
<b>MELYEK A JELENLEGI FOLYAMAT ÁTALAKÍTÁSÁTÓL VÁRT ELŐNYÖK? (O)</b>	<b>MELYEK A FOLYAMAT ÁTALAKÍTÁSÁVAL KAPCSOLATBAN MEGFOGALMAZHATÓ ELLENÉRZÉSEK, KÉPVISELŐI VAGY SZERVEZETI „FÉKEK”? (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• az üzleti terv megalkotását januárra kell ütemezni</li> <li>• direktebbé kell tenni a kapcsolattartást, információcserét</li> <li>• még a „csővégi” szolgáltatókat is párbeszédre kell felszólítani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a monopolhelyzet miatt rugalmasságuk nem megfelelő</li> <li>• nem volt tényszerű adatokra épülő beszámoltatás, ezért nehéz a szakmai párbeszéd kialakítása</li> <li>• a rezsicsökkentés rossz hangulatot teremtett köztük</li> </ul>

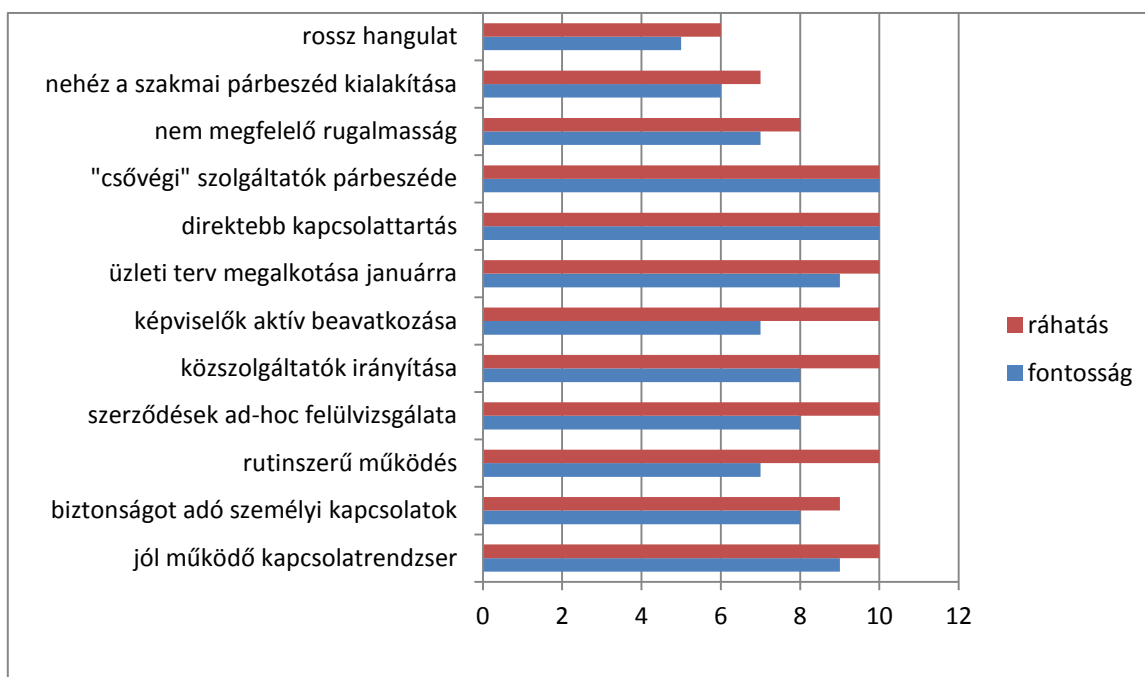
**A jelenségek prioritizálása fontosság és ráhatás szempontjaiból 1-től 10-ig terjedő skálán:**

<b>JELENSÉG (S)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
kialakult és jól működő kapcsolatrendszer	9	10
személyi kapcsolatok biztonságot adnak a működésnek	8	9
rutinszerű működés	7	10

<b>JELENSÉG (W)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
a szolgáltatói szerződések felülvizsgálata ad-hoc-szerű	8	10
a közszolgáltatók moztatják inkább az önkormányzatot, nem pedig az önkormányzat őket	8	10
a közszolgáltatókkal való kapcsolattartásba a képviselők aktívan beavatkoznak	7	10

<b>JELENSÉG (O)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
az üzleti terv megalkotását januárra kell ütemezni	9	10
direktebbé kell tenni a kapcsolattartást, információcserét	10	10
még a „csővégi” szolgáltatókat is párbeszédre kell felszólítani	10	10

<b>JELENSÉG (T)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
a monopolhelyzet miatt rugalmasságuk nem megfelelő	7	8
nem volt tényszerű adatokra épülő beszámoltatás, ezért nehéz a szakmai párbeszéd kialakítása	6	7
a rezsicsökkentés rossz hangulatot teremtett köztük	5	6



## 2. Iratkezelési és ügyviteli folyamat SWOT analízise

MI A JELENLEGI FOLYAMAT ÉS TEVÉKENYSÉG HASZNOSSÁGA, ERŐSSÉGE, SZERVEZETI INTEGRÁLÓDÁSA? (S)	MI A JELENLEGI FOLYAMAT GYENGESÉGE, PROBLÉMÁJA? (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a tárgyi feltételek jók</li> <li>• az erőforrások kiképzettek, megfelelőek</li> <li>• rutinszerű működés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• az iktatóprogram lassú</li> <li>• kevés a pénz a fejlesztésre</li> <li>• nem volt támogató pályázati kiírás erre a területre</li> </ul>
MELYEK A JELENLEGI FOLYAMAT ÁTALAKÍTÁSÁTÓL VÁRT ELŐNYÖK? (O)	MELYEK A FOLYAMAT ÁTALAKÍTÁSÁVAL KAPCSOLATBAN MEGFOGALMAZHATÓ ELLENÉRZÉSEK, KÉPVISELŐI VAGY SZERVEZETI „FÉKEK”? (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyorsabbá teszi az iktatást</li> <li>• a vezetői ellenőrzések hatékonysága javul</li> <li>• a folyamathibák száma csökkenni fog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kevés a pénz erre a területre</li> <li>• át kell állítani a kollégák fejét az új program igényei szerint</li> <li>• integrált fejlesztést kell végrehajtani</li> </ul>

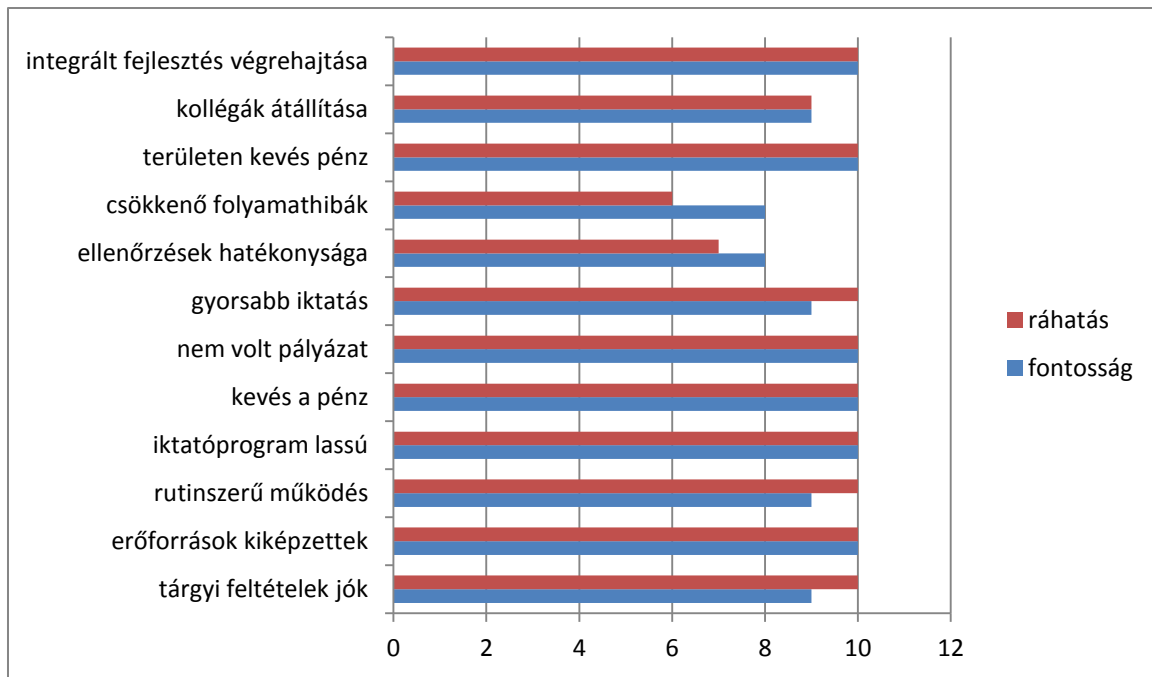
**A jelenségek prioritizálása fontosság és ráhatás szempontjaiból 1-től 10-ig terjedő skálán:**

<b>JELENSÉG (S)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
a tárgyi feltételek jók	9	10
az erőforrások kiképzettek, megfelelőek	10	10
rutinszerű működés	9	10

<b>JELENSÉG (W)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
az iktatóprogram lassú	10	10
kevés a pénz a fejlesztésre	10	10

<b>JELENSÉG (T)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
kevés a pénz erre a területre	10	10
át kell állítani a kollégák fejét az új program igényei szerint	9	9
integrált fejlesztést kell végrehajtani	10	10
nem volt támogató pályázati kiírás erre a területre	10	10

<b>JELENSÉG (O)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
gyorsabbá teszi az iktatást	9	10
a vezetői ellenőrzések hatékonysága javul	8	7
a folyamathibák száma csökkenni fog	8	6



### 3. Önkormányzati, testületi munka elektronikus támogatása folyamat SWOT analízise

MI A JELENLEGI FOLYAMAT ÉS TEVÉKENYSÉG HASZNOSSÁGA, ERŐSSÉGE, SZERVEZETI INTEGRÁLÓDÁSA? (S)	MI A JELENLEGI FOLYAMAT GYENGESÉGE, PROBLÉMÁJA? (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a képviselők megszokták a pontos tájékoztatást</li> <li>• ütemesen, és folyamatosan képesek jó minőségű anyagot előállítani a hivatal szakemberei</li> <li>• kevés a reklamáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyenge a technológiai, informatikai háttér</li> <li>• a tömörítéseket nehezen kezelik</li> <li>• a testület tagjai nem szeretik az elektronikus dokumentumokat</li> </ul>
MELYEK A JELENLEGI FOLYAMAT ÁTALAKÍTÁSÁTÓL VÁRT ELŐNYÖK? (O)	MELYEK A FOLYAMAT ÁTALAKÍTÁSÁVAL KAPCSOLATBAN MEGFOGALMAZHATÓ ELLENÉRZÉSEK, KÉPVISELŐI VAGY SZERVEZETI „FÉKEK”? (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyorsabbá válik a hivatal testületi kommunikációja</li> <li>• költségtakarékosabb megoldás</li> <li>• gyorsabb az anyagok javítása, korrektúrázása, elküldése, stb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informatikai készségek határt szabnak a fejlesztésnek</li> <li>• minden évben új laptopot venni drága</li> <li>• saját géphasználat nehezen oldható meg</li> </ul>

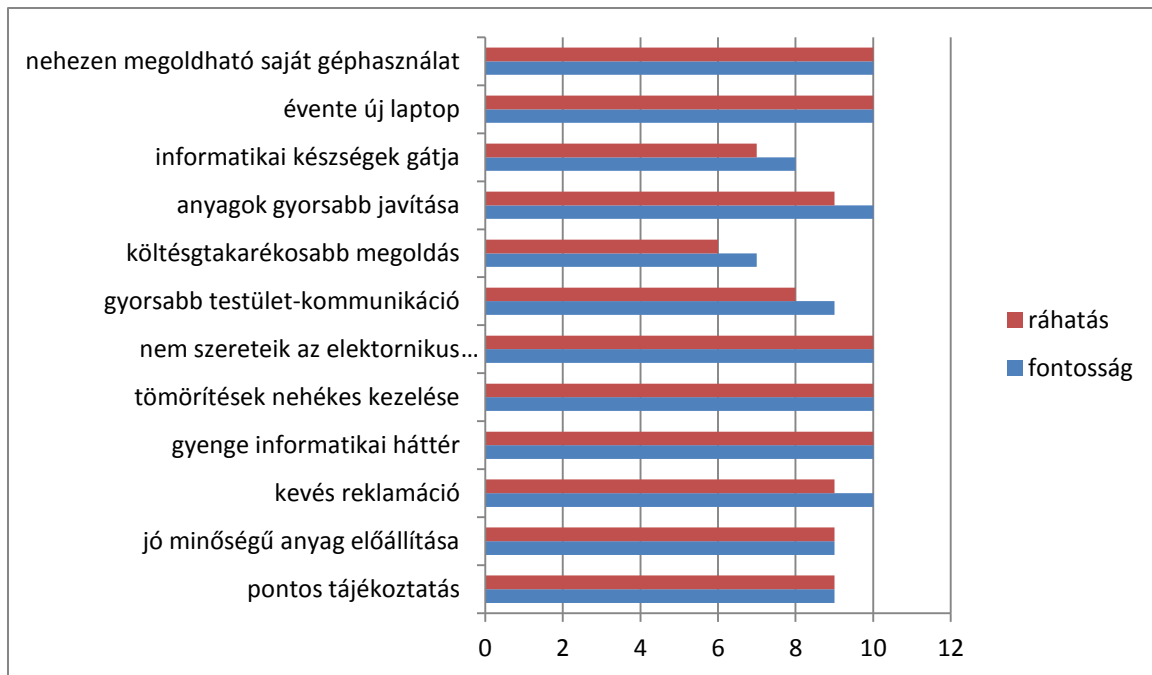
**A jelenségek prioritizálása fontosság és ráhatás szempontjaiból 1-től 10-ig terjedő skálán:**

<b>JELENSÉG (S)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
a képviselők megszokták a pontos tájékoztatást	9	9
ütemesen, és folyamatosan képesek jó minőségű anyagot előállítani a hivatal szakemberei	9	9
kevés a reklamáció	10	9

<b>JELENSÉG (W)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
gyenge a technológiai, informatikai háttér	10	10
a tömörítéseket nehezen kezelik	10	10
a testület tagjai nem szeretik az elektronikus dokumentumokat	10	10

<b>JELENSÉG (O)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
gyorsabbá válik a hivatal testületi kommunikációja	9	8
költségtakarékosabb megoldás	7	6
gyorsabb az anyagok javítása, korrektúrázása, elküldése, stb.	10	9

<b>JELENSÉG (T)</b>	<b>Beazonosított „jelenség” fontossága (1-től 10-ig)</b>	<b>A vezetői team ráhatása a „jelenség” megszüntetésére és/vagy erősítésére (1-től 10-ig)</b>
informatikai készségek határt szabnak a fejlesztésnek	8	7
minden évben új laptopot venni drága	10	10
saját géphasználat nehezen oldható meg	10	10



## 5. Team munka

A vezetői team és a CONTROLL Zrt. tanácsadói az átalakítandó folyamatok beazonosítását követően többször találkoztak annak érdekében, hogy a meglévő és átalakításra szánt folyamat legfontosabb jellemzőit, működési sajátosságait és a SWOT analízisben beazonosított problémákat figyelembe véve közös megoldásokat, majd team döntést követően az új folyamatra javaslatot tegyenek.

Ahhoz, hogy a három kiválasztott folyamatot új elemekkel, szervezési módszerekkel feltölthessük, pontosan meghatároztuk, melyek azok a kiindulási adatok és mik azok a változtatási igények, melyekkel teljesíthetjük a vezetés által, a team-mel szemben megfogalmazott elvárásokat.

Figyelembe véve a BPR folyamatdokumentálási lehetőségeit, egységes konzultációs menetrendet alakítottunk ki a vizsgált folyamatokkal kapcsolatban. A három folyamatra vonatkozóan az alábbiakban mutatjuk be a meghozott döntéseket és a hozzárendelt eredménytermékeket.

## 5.1 Közszolgáltatók tulajdonosi felügyeletének fejlesztése:

**A folyamatban érintett szervezeti egység:** A hivatal összes szervezete.

**A jelenlegi folyamat jellemzői, problémája:** A közszolgáltatók sokszor visszaélnék monopol helyzetükkel, ezáltal nehezen alakíthatóak a szolgáltatással kapcsolatos paraméterek.

**Az új folyamattal szemben megfogalmazott elvárások:** Tervezhetőbbé kell tenni a közszolgáltatókkal való kapcsolattartást, illeszkednie kell az Önkormányzat költségvetés-összeállítási folyamataihoz.

**A megváltoztatott folyamat haszna, eredménye:** Kevesebbet idegeskednek a hivatal munkatársai.

**Az új folyamat által érintett változások (szervezeti, személyi, működési, szabályzati, stb.):** Szervezetek feladatait újra kell gondolni, ha kell szabályozni.

**Az új folyamat által szükségesnek ítélt tárgyi eszközök, kisebb beruházások:** Nem igényel beruházást.

**Az új folyamat által elkészítendő dokumentumok, szabályzatok, jelentések:** A város jelenleg működésének kiegyensúlyozottsága a közszolgáltatások területén is jóval az országos átlag feletti. Az Önkormányzat-szolgáltatói kapcsolattartás azonban mindig terhelt olyan személyes és folyamatproblémákkal, amelyek visszavezethetőek a közszolgáltatói működés „elkényelmesedésére” és a gyenge párbeszédképességre. A folyamatot áttekintve a szakértői team-mel ezen kapcsolattartási tulajdonosi és kommunikációs folyamatok megváltoztatását és újragondolását javasoljuk, mert a jelenlegi működés és kapcsolattartás hosszútávon sem önkormányzati oldalról, sem lakosság oldalról nem elfogadható.

Első lépésként javasoljuk, hogy az önkormányzat a szolgáltatói szerződések felülvizsgálatát rövid határidőn belül végezze el, és tárja fel azokat a problémákat, amelyek a jelenlegi együttműködést terhelik. Itt figyelembe kell venni a 9/1 és a 9/2-es célterületek lakossági kutatásának tanulmányait, ahol a megkérdezettek véleménye és súlyozott tetszési indexe kiindulási alapot képez a szakmai párbeszéd megkezdéséhez. Furcsa helyzetnek tekinthető az is, amelyet az elmúlt évek kényelmes



kapcsolattartásában a közszolgáltatók úgy alakítottak kik, hogy a folyamatot inkább ők irányítják és mozdítják, mint maga a város, ahol a szolgáltatásokat értékesítik. A team munka során látható a megjelent a rezsicsökkentés által teremtett rossz hangulat, de figyelembe kell venni a lakosok elvárásait, igényeit. Az Önkormányzatnak fel kell készülnie a szerződések felülvizsgálata és a lakossági kutatás eredménye alapján a monopolhelyzetben lévő közszolgáltatókkal való nehéz tárgyalásra, ehhez új az adott szolgáltatók közszolgáltatási tevékenységéhez felállított indikátor és paraméter környezet előzetes kidolgozása javasolt. A szakmai párbeszéd megindításának egyik célja kell, hogy legyen a közszolgáltatók lakossági kapcsolattartásának direktebbé tétele kutatásokkal, ügyfélszolgálattal, informatikai rendszerrel, stb. és az így szerzett szolgáltatással kapcsolatos információkat vissza kell csatolni az önkormányzatnak, mivel a szolgáltatói szerződések évenkénti felülvizsgálatát ezen adatokra támaszkodóan kell végrehajtani.

## **5.2 Iratkezelési és ügyviteli folyamatok fejlesztése:**

**A folyamatban érintett szervezeti egység:** A hivatal összes szervezete.

**A jelenlegi folyamat jellemzői, problémája:** A megnövekedett feladatokat a jelenlegi iktatóprogram nehezen tudja kezelni.

**Az új folyamattal szemben megfogalmazott elvárások:** Gyorsaság, hibamentesség.

**A megváltoztatott folyamat haszna, eredménye:** Tehermentesíti a kollégákat, csökkenti az elkövethető hibákat.

**Az új folyamat által érintett változások (szervezeti, személyi, működési, szabályzati, stb.):** Nem igényel változtatást.

**Az új folyamat által szükségesnek ítélt tárgyi eszközök, kisebb beruházások:** Új iktatóprogramot kell venni és/vagy fejlesztést kell végrehajtani.

**Az új folyamat által elkészítendő dokumentumok, szabályzatok, jelentések:** A 2013. január 1.-ét követő hivatali tevékenységek átcsoportosítása a feladatok elkerülésével nem eredményezte a napi ügyiratszám csökkenését, s ezáltal a hivatal megmaradt munkatársi körének terheléscsökkenését. A vezetői team-mel együtt áttekintettük az

iratkezeléssel kapcsolatos folyamatokat, és megállapítottuk, a jelenlegi iktatóprogram már nem illeszkedik a hivatal ügyiratmennyiségéhez, mert nehezen kezelhető és lassú. Ez visszavehető arra a tényre, amely az elmúlt évek informatikai fejlesztéseit tekintve az iktatással, iratkezeléssel kapcsolatos fejlesztések háttérbe szorulását jelentette.

Alapvetően a jelenlegi tárgyi feltételek kialakítása megfelelő, az elmúlt évek tudatos HR-politikája oktatási programja biztosította a munkatársak kiképzettségét, szakmai ismereteinek fejlesztését, tehát már csak egy fejlesztési szegmens kell vezetői szinten – megfelelő döntés-előkészítést követően – meghozni, ez pedig az iratkezeléssel és az ügyviteli folyamatok fejlesztésével kapcsolatos integrált informatikai fejlesztés végrehajtása.

Javasoljuk a fejlesztés szakmai koncepciójának mielőbbi összeállítását, és a 2015. évi költségvetésbe történő szerepeltetését.

### **5.3 Önkormányzati, testületi munka elektronikus támogatása:**

**A folyamatban érintett szervezeti egység:** Testületi anyagokat előállító hivatali szervezet.

**A jelenlegi folyamat jellemzői, problémája:** Gyorsabban fejlődött a technológiai háttér, mint amit a képviselők és a döntési folyamatban résztvevőktől meg lehetne követelni.

**Az új folyamattal szemben megfogalmazott elvárások:** Tudják kezelni az informatikai rendszert az ezen a területen kevesebb ismerettel rendelkezők is.

**A megváltoztatott folyamat haszna, eredménye:** Gyorsabbá, és olcsóbbá tehető a testületi munka.

**Az új folyamat által érintett változások (szervezeti, személyi, működési, szabályzati, stb.):** Szervezeti, személyi, működési változtatás nem szükséges.

**Az új folyamat által szükségesnek ítélt tárgyi eszközök, kisebb beruházások:** Az informatikai rendszert újra kell gondolni, tehát vélhetően fejleszteni is szükséges.

**Az új folyamat által elkészítendő dokumentumok, szabályzatok, jelentések:** Az Önkormányzat testületi működése minden város számára szerves és működtetés szempontjából egy nehezen megoldható feladat. Döntést kell hozni arra vonatkozóan,

hogy miként lehet és kell a képviselő testület tagjait megfelelő információval, gyorsan, és hatékonyan tájékoztatni, hogy a döntéshozatali folyamatok a megfelelő információk birtokában következzenek be. Partnereink között megtalálhatóak olyan önkormányzatok, ahol ez CD és pendrive segítségével történik, de egyre többen használják a jelszavas belépéssel az online rendszemben megküldött saját szerveren tárolt adatokhoz való hozzáférés biztosítását. A folyamat fejlesztésének a legtöbb esetben határt szab az informatikai készségek és képességek szintje, illetve az a tény, hogy nagyon drága minden évben új laptopot venni a képviselőknek. Problémát jelent az is, ha a folyamat saját géphasználatra épülő, mert ekkor is bekövetkezhet adatvesztés vagy tájékoztatási hiányosság. Az Önkormányzat jelenlegi működését hatékonyabbá kell tenni a testületi munka elektronikus támogatásával, mert néhány nem nagy értékű fejlesztéssel is komfortosabbá tehető a bizottsági és testületi munka. Ehhez azonban szemléletváltásra lesz szükség. A bizottsági tagoknak és a képviselő testületnek el kell fogadnia és meg kell értenie, hogy hosszútávon A4-es papírra nyomtatni drága és költséges, nem beszélve az irattározásról, valamint az anyagok döntéshozókhöz való eljuttatásáról.

Javasoljuk, mint legolcsóbb és költségtakarékosabb megoldás kezdődjön el a szakmai fejlesztési koncepció összeállítása, melynek alapján az egyéni - képviselő által használt jelszóval történő - testületi dokumentumokhoz való hozzáférés válik biztosítottá. Tapasztalatink szerint a folyamatba bevontak ezt hamar megtanulják, megértik, és nagy biztonsággal képesek kezelni is. A folyamat végeredményeként egyszerűsítené lehet a testületi anyagok döntési folyamatokban résztvevők felé történő eljuttatását, megtartva a megfelelő biztonságot, és nagymértékben megkönnyítve a döntési folyamat során keletkező dokumentumok archiválását.