

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
Budapest, 2009. október 9.



Visszajelző dokumentáció

FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL

készített

FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL

2009. OKTÓBER 9.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
Budapest, 2009. október 9.

Visszajelző anyag

Fertőd Polgármesteri Hivatala

részére

a **Corporate Values Kft.**

által készített

Főfolyamat elemzésről

Tartalomjegyzék

1	Vezetői összefoglaló	4
2	A főfolyamat elemzés helye a fejlesztésben, módszertanok	5
2.1	A szervezetfejlesztési tevékenység előzményei	5
2.2	A szervezetfejlesztés során alkalmazott módszertan.....	5
2.3	A projekt során vállalt feladatok	7
2.4	A főfolyamat elemzés tartalma és menete	8
2.5	A vizsgálati módszertan	10
3	A stratégiai térkép használatának szerepe	11
3.1	Elméleti háttér: a Balanced Scorecard	11
3.2	A Balanced Scorecard önkormányzatoknál	14
3.3	A stratégiai térkép, mint eszköz	15
3.4	A stratégiai tervezés folyamata	19
4	A dokumentum felépítése.....	20
5	Főfolyamat elemzés átfogó képe.....	21
5.1	A nyilak jelentései	23
6	A főfolyamatok részletes elemzése.....	28
6.1	A Hivatal munkaszervezésével kapcsolatos folyamatok	28
6.1.1	<i>A kiemelt ügyfelek egyedi kezelése</i>	<i>28</i>
6.1.2	<i>Önkormányzati feladatok ellátása.....</i>	<i>32</i>
6.1.3	<i>Éves munkaterv használata</i>	<i>36</i>
6.1.4	<i>Ritka hatósági szintű feladatok – Kapcsolódó lehetőségek kistérségi átszervezésekkel, együttműködésekkel.....</i>	<i>40</i>
6.2	A hivatali kapcsolattartással összefüggő folyamatok.....	44
6.2.1	<i>Intézményekkel való kapcsolattartás, ügyintézés folyamatai</i>	<i>44</i>
6.2.2	<i>Egyéb érintettekkel való kapcsolattartás.....</i>	<i>46</i>
7	Az eredmények összefoglalása	53

1 Vezetői összefoglaló

A főfolyamat elemzés eredményeit összefoglalva azt láthatjuk, hogy a jelenlegi főfolyamatok javítási lehetőségei két fő téma köré csoportosulnak, ami az önkormányzati Balanced Scorecard elveinek is megfelel. Egyrészt belső szervezési kérdések segítségével tovább javítható a Hivatal ügyfeleinek elégedettsége a folyamatok javulásán keresztül, másrészt a Hivatalról és az Önkormányzat egészéről kialakuló kép – ami a város megítéltségét hordozza – fejleszthető világosabb, tervezettebb kommunikációval.

A belső szervezések fő érintettjei a lakosság, a Képviselő Testület és a felügyelt intézmények és a dolgozók. Az ő igényeik jobb kielégítését szolgálhatják a következők:

- Kiemelt ügyfelek kiszolgálásának világossá tétele
- A belső átszervezéssel fókuszált döntés-előkészítési folyamat
- Az Éves munkaterv aktív használata, amely tervezhetővé teszi a folyamatok összességét
- Kistérségi összefogások a szakemberhiányok kiküszöbölése érdekében

A kommunikációs stratégia kialakítása kapcsán pedig kiemelt fontosságú lenne olyan felelős meghatározása, aki gondozza az érintettekben kialakuló képet az Önkormányzat munkájáról a különböző fórumokon. Ennek kialakításában segítséget fog nyújtani a pénzügyi rendszer bevezetése, a honlap fejlesztés, az új pénzügyes kolléga, és jelentős segítséget nyújthat az éves munkaterv használata, a szakfeladatok kiszervezése is. A kommunikációban rejlő tartalékok feltérképezése, megtérülésének (hirdetési lehetőségek) vizsgálata után pedig érdemes megfontolni egy önálló PR munkakör kialakítását, szakember alkalmazását is.

2 A főfolyamat elemzés helye a fejlesztésben, módszertanok

2.1 A szervezetfejlesztési tevékenység előzményei

Az Európai Unió 2008-ban meghirdetett ÁROP (Államreform Operatív Program, ÁROP–1. A.2/A–2008–0080 „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése”) programja keretében Fertőd Önkormányzata pályázati támogatást nyert a Polgármesteri Hivatal hatékonyságának javítását célzó szervezetfejlesztési tevékenység lefolytatására.

A tevékenység pályázatban meghatározott célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

2.2 A szervezetfejlesztés során alkalmazott módszertan

A projektben alkalmazott fejlesztési módszertan kialakítása során nagy figyelmet fordítottunk az alábbi tényezőkre:

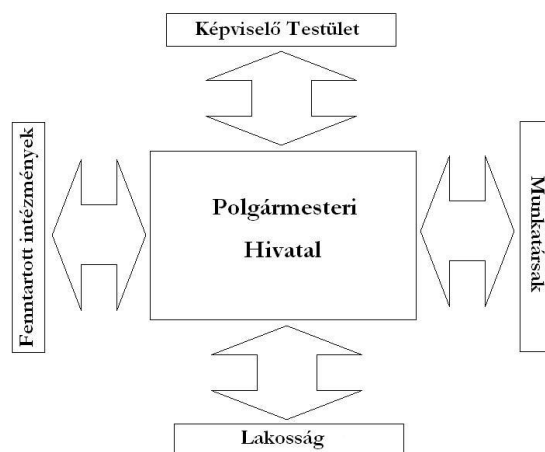
- - EU által meghatározott pályázati célok
- - A magyar köz- és államigazgatási rendszer sajátosságai
- - A közigazgatási szervezetfejlesztési projektek eredményei, tapasztalatai
- - A szervezetfejlesztés általános elvei

Az ezek alapján kidolgozott és a közigazgatási sajátosságokra adaptált módszertan a teljesítményprizma szemléletét alkalmazva közelít a hivatalok működéséhez, amely módszertan a magyar és a külföldi szervezetfejlesztési szakirodalomban egyaránt a közigazgatás fejlesztéséhez ajánlott és ahhoz leginkább illeszkedő szemlélet.

A modell szerint akkor működik jól egy polgármesteri hivatal, ha össze tudja hangolni a következő 5 területét:

- *Érintettek elégedettsége:* Mik az érintettek elvárásai?
- *Érintettek hozzájárulása:* Mivel támogatják (vagy támogathatnák) az érintettek a hivatal működését?
- *Stratégia:* Milyen stratégiával tudunk megfelelni az érintettek elvárásainak úgy, hogy megkapjuk az érintettektől a megfelelő támogatást?
- *Folyamatok:* Milyen folyamatok szükségesek a stratégiai célok megvalósításához?
- *Képességek:* Milyen képességek szükségesek a folyamatok működtetéséhez, fejlesztéséhez?

Az alábbi ábra szemlélteti, hogy a fejlesztés során milyen érintetti környezetben vizsgálódunk. Az érintettek köre ennél szélesebb, azonban az itt megjelöltek azok, akik a Hivatal működése szempontjából a leglényegesebbek, és akikre a Hivatal működése a legnagyobb hatással van. Ide sorolhatók még az állami felügyelő szervek, a városi civilek, illetve az itt megjelölt érintettek is tovább szegmentálhatók a helyi viszonyoknak megfelelően. Az érintettek pontos, és a helyi viszonyokra adaptált térképét a fejlesztés egy későbbi lépésében, a stratégiai workshopon készítjük el a vezetőkkel közösen.



A stratégia megalkotása során a hivatal vezetői megismerik az érintettek elvárásait a Hivatallal szemben, elkészítjük a fent már említett érintett térképet. Miután pontos képet kaptak a vezetők arról, hogy milyen elvárási környezetben vannak jelen, megalkotják azt a stratégiát, ami alapján ezeknek az elvárásoknak meg tudnak felelni.

A szervezet működésének mélyebb vizsgálata során különböző módszerekkel azt nézzük meg, hogy a szervezet jelenlegi folyamatai mennyire támogatják a kitűzött stratégia megvalósulását, hol kell ezeken a folyamatokon változtatni, vagy milyen új folyamatokat kell létrehozni ahhoz, hogy a stratégiát támogató szervezeti működés alakuljon ki.

Ehhez kapcsolódóan tárjuk fel azokat a személyi kompetenciákat, amelyek ezen folyamatok működtetéséhez szükségesek és a képzések során ezek elmélyítésére vagy kialakítására törekszünk.

2.3 A projekt során vállalt feladatok

Fertőd Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban Hivatal) a következő tevékenységekre kérte fel a Corporate Values Kft.-t:

1. *Diagnosztika:* Egy olyan mérőszámokkal ellátott helyzetkép kialakítása (visszajelző dokumentáció), amely megmutatja a szervezeti elakadásokat, felveti a problémákat és azok összetevőit, meghatározva ezzel a specifikus fejlesztési irányokat (mérőszámokkal együtt). A Visszajelző anyag tartalmazza a módszertani javaslatokat a problémák kezeléséhez. A Visszajelző anyagot közösen dolgozzuk fel a vezetőkkel.
2. *Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás:* Az önkormányzat főfolyamatainak pontos leírása (mérőszámokkal együtt), fejlesztendő területeinek elemzése (hatékonyságvesztés a folyamatban), és a folyamatfejlesztési lépések kidolgozása. Javaslattétel pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozására.
3. *Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás:* Folyamattérkép és leírás elkészítése.
4. *Public Relations, Disszemináció és Partnerségépítés:* Az informatikai és kommunikációs rendszer fejlesztése, kommunikációs térkép.
5. *Balanced Score Card:* A stratégiai céllebontás lehetőségét biztosító BSC (Balanced Score Card) mutatószámrendszer felállítása
6. *Önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében:* Egy olyan dokumentáció összeállítása, amely a következőket tartalmazza: Az Önkormányzat fejlesztési stratégiái (milyen dokumentumok határozzák meg a fejlesztéseket, ezek időtávja, elfogadása, stb.); A fejlesztési dokumentumokban foglalt projektek és ÚMFT pályázati lehetőségek térképe; A fejlesztési dokumentumokban foglalt projektek és egyéb pályázati lehetőségek térképe; Az Önkormányzat esetleges további fejlesztési lehetőségei; Költségvetési vonatkozások; Cselekvési és ütemterv (a projektek előkészítéséhez szükséges lépések meghatározása, felelősök és határidők kijelölése).
7. *Önkormányzat civil stratégiájának elkészítése:* Egy dokumentáció, mely szabályozza az önkormányzati civil kapcsolatok rendszerét, a polgármesteri hivatal által fenntartott kapcsolati háló működtetését, a civil szervezetek bevonását a döntéshozatali folyamatokba, ennek eljárásrendjét, a civil szervezetek önkormányzat általi támogatásának

eszközeit, formáját. Illetve egy adatbázis összeállítása, amely a településen működő civil szervezeteket, képviselőiket, elérhetőségüket, fontosabb adataikat, tevékenységi körüket, és a kommunikációs felületeiket (pl. rendezvényeik, honlapjuk, stb.) tartalmazza.

Elvárásaink a szervezetfejlesztéssel kapcsolatban

Mindezeket a tevékenységeket úgy szeretnénk véghezvinni, hogy:

- a Hivatal főállású munkavállalóinak legalább a 60%-a részt vegyen a szervezetfejlesztésben 2009-ben
- legalább 4 szervezeten belüli eljárást felülvizsgálunk, ezek közül legalább 2-t átalakítunk 2009-ben, és további 2-t 2010-ben
- 2009-ben a Hivatal legalább 3, és 2010-ben legalább 4 partnere vegyen részt a szervezetfejlesztésben (ebből 4 a Hivatal által felügyelt intézmények)

A pályázatban foglaltak szerint erre összesen 25 tanácsadói nap áll a rendelkezésünkre a következő bontás szerint:

Tevékenység	Tanácsadói napok száma
Diagnosztika	3
Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás	3
Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás	3
Public Relations, Disszemináció és Partnerségépítés	6
Balanced ScoreCard	4
Önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében:	3
Önkormányzat civil stratégiájának elkészítése	3
<i>Összesen</i>	25

2.4 A főfolyamat elemzés tartalma és menete

A szervezetfejlesztésben főfolyamatoknak nevezzük azokat a legmagasabb szintű működési folyamatokat, amelyek működtetése által a szervezet értéket teremt. Ezeket hívjuk összefoglalóan értékteremtő folyamatoknak. Minden egyéb támogató folyamat ezek működését segíti.

A teljesítményprizma megközelítés szerint a szervezetek működésének célja, hogy az érintettek elvárásait kielégítse, és ennek mentén értékeli a szervezet sikerességét is. Az értékteremtés tehát úgy valósul meg, hogy a szervezet érintettjeinek elvárásai kielégülnek.

A polgármesteri hivatalok működésének és feladatainak törvényi keretei gyakorlatilag pontosan megnevezik azokat az érintetteket, akik számára a hivatalnak értéket kell teremtenie, akik elvárásait ki kell elégítenie.

Ezek az érintettek:

- Az önkormányzati tevékenységek mentén a **Képviselő Testület**
- és az Önkormányzat által fenntartott **intézmények**,
- a hatósági tevékenységek mentén a **lakosság**.
- Mivel a hivatal is egy munkaszervezet, ezért az ott **dolgozók** szintén fontos érintettjei a hivatal munkájának.

Emellett a Hivatali interjúk alapján még további fontos érintetteket állapítottunk meg a Hivatal vezetőivel. Ezek a következők:

- a város **civil szervezetei**
- a helyi **média**
- más **önkormányzatok**

A teljesítményprizma, mint szervezetfejlesztési megközelítés, valamint a hivatalok törvényi szabályozásai mentén a főfolyamat elemzésben az alábbiakat vizsgáljuk

- A hivatal kapcsolata a képviselő testülettel
- Az intézményekkel való együttműködési folyamatok
- A hatósági tevékenység ellátásának folyamata
- A hivatal kapcsolata a médiával
- A hivatal kapcsolata a civil szervezetekkel
- Más önkormányzatokkal való együttműködés

A főfolyamat elemzés eredményei a stratégia alkotás során használhatóak fel oly formán, hogy az itt feltárt elvárások és kapcsolati jellemzők megismerése után a szervezet vezetői olyan stratégiákat dolgoznak ki, amelyek mentén az egyes érintettek elvárásai kielégíthetők.

A szervezetfejlesztés további lépéseiben az egyes érintettek felé mutató folyamatokat (Ügyfélszolgálati folyamatok, Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás, stb.) részletesen is megvizsgáljuk, így haladva a vizsgálatok és a problémafeltárás terén is egyre mélyebbre, a szervezet egészét átfogva.

2.5 A vizsgálati módszertan

A szervezeti főfolyamatok elemzése során interjúk és kérdőíves módszertant alkalmaztunk.

Az intézményekkel való kapcsolat vizsgálatához az intézményekben kérdőíveket töltöttünk ki, amely az intézmények elvárásaira, az ezekre vonatkozó elégedettségre kérdez rá. Ezeket a kérdőíveket az intézmények vezetői töltötték ki, akik munka kapcsolatban vannak a hivatallal, így meg tudják ítélni annak működését. Ezek eredményeit már részletesen bemutattuk a Diagnózis című dokumentumban, itt csak beépítjük a megállapításokba.

Az EU és a KET (Közigazgatási Eljárási Törvény) is nagy hangsúlyt fektet a hivatalok ügyfélközpontúságára, az ügyfélbarát ügyintézésre, így ennek a vizsgálatnak igen fontos szerepe van az ehhez szükséges információk beszerzésében és szervezeti hasznosításában. Ezért az interjúk során nagy hangsúlyt fektettünk az ügyfelek kezelésének kérdésére.

3 A stratégiai térkép használatának szerepe

Az általánosan megtervezett szervezetfejlesztési folyamat szerves részét képezi a Stratégiai workshop, aminek a keretében a Hivatal vezetése megalkotja a Hivatal Küldetését, Jövőképét, Értékkrendjét és az ezekből következő Stratégiai térképét, hogy milyen szinteken milyen célokat tűz ki saját működése szempontjából.

Fertőd város önkormányzatának fejlesztési portfóliójába ez nem lett beleillesztve, ezért a főfolyamat elemzését részletesebben kibontottuk, hogy ez a szakmai anyag megfelelő megalapozottságot jelentsen a majdani Balanced Scorecard modul felépítéséhez. Ezért itt, a módszertani bevezetés keretében előbb adunk egy részletesebb, átfogó képet a módszertan elméleti háttéréről, annak használhatóságáról, majd bemutatjuk azt, hogy a jelenlegi dokumentumba hogyan építettük bele ezeknek az eredményeknek a vizsgálatát.

3.1 Elméleti háttér: a Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard (Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, a továbbiakban BSC) a 90-es évek elején jött létre, arra válaszként, hogy a for-profit szervezetekben csak és kizárólag a pénzügyi mutatók teljesülésére koncentráltak a vezetők, és ezért a hosszú távú szempontok gyakran kimaradtak a figyelem fókuszából. Minden szervezet sok erőforrást fektetett abba, hogy a részvényesi értéket teremtő pénzügyi eredményeket közvetlen mutatószámokhoz kössék, amik teljesülésére folyamatosan figyeltek a szervezetben. Emiatt a rövidtávon kitermelhető eredmények lettek fontosak, és háttérbe szorultak olyan mutatók, amik a hosszútávú fennmaradást, stabilitást, növekedést szolgálnák.

Ezért Robert S. Kaplan a Harvard Business School professzora, és David P. Norton, egy tanácsadó cég vezérigazgatója kifejlesztett egy olyan mutatószámrendszert, ami támogatni tudja a hosszútávú célok teljesülését is. Egy négy szintű elméletet építettek fel, egymásra épülve hozzák létre mind a rövidtávú, mind a hosszútávú szervezeti eredményeket. Ezt mutatja be a következő áttekintő ábra.



Forrás: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? – PANEM 2005.

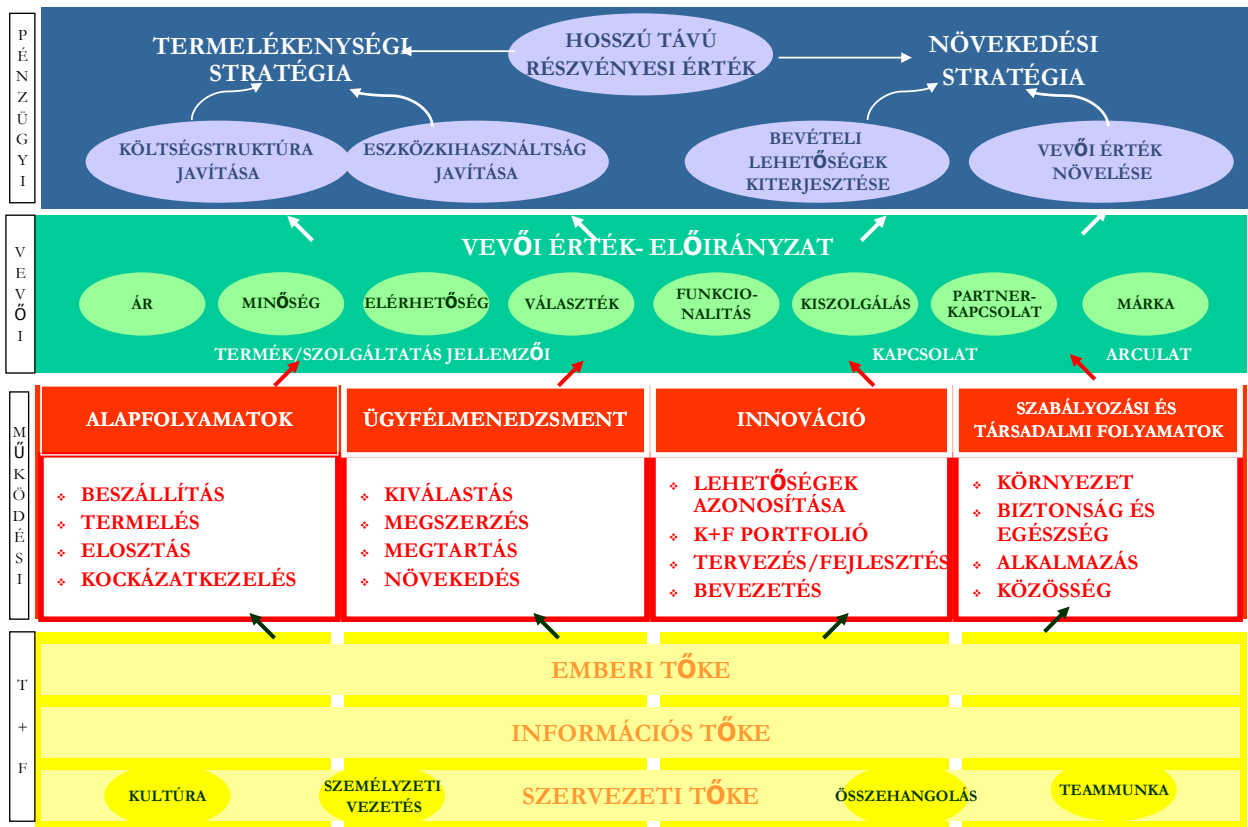
Az ábrából jól látszik a négy szint egymásra épülése. A for-profit világban ahhoz, hogy pénzügyi eredményeket tudjak létrehozni, ki kell tudnom elégíteni a vásárlóim minden igényét. Ahhoz, hogy a vevői igényeket ki lehessen elégíteni, az kell, hogy a szervezeten belül felépített értékteremtő folyamatok világosan szolgálják a vevői értékek létrehozását, ezeket kell folyamatosan fejlesztenem. Ahhoz, hogy a folyamataim a lehető legjobbak legyenek, olyan

szervezetet kell kialakítanom, ami támogatja ezen folyamatok értékteremtő képességének maximalizálását. Ehhez szükség van arra, hogy

1. az emberi erőforrás állomány olyan képességekkel és beállítódottsággal rendelkezzen, ami támogatja a folyamatos fejlesztést,
2. olyan informatikai háttér legyen, ami segíti az átláthatóságot, vezetést, adatgyűjtést
3. olyan szervezeti megoldások alkalmazására, amik támogatják a folyamatok állandó fejlesztését, hatékonyságát.

A mélyebb megértés érdekében bemutatjuk a for-profit szféra részletezettebb ábráját.

STRATÉGIAI TÉRKÉP ALAPMODELL

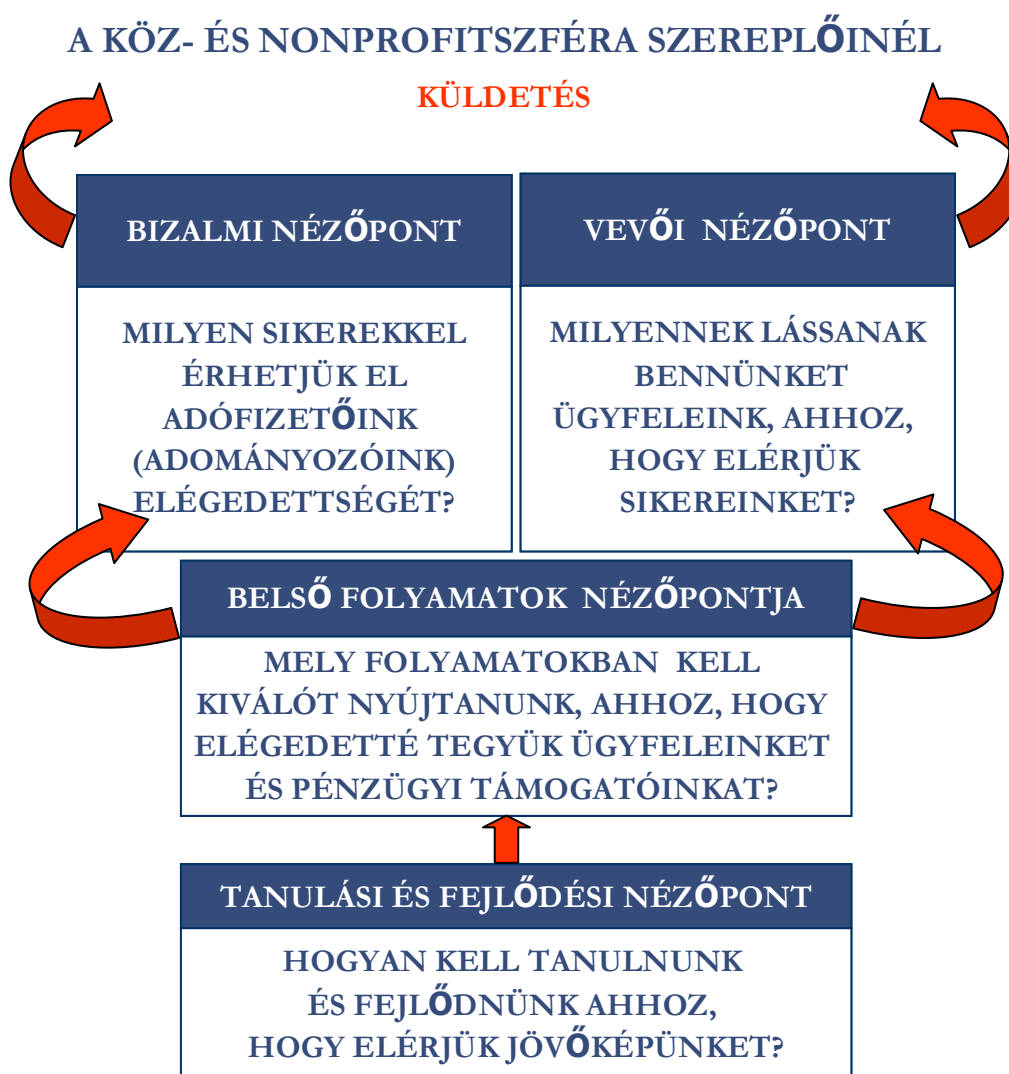


FORRÁS: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? – PANEM 2005.

Az elmélet lényege, hogy ne csak a pénzügyi dimenzió szintjén határozzunk meg célokat, hanem mind a négy dimenzió mentén, hogy az ezekben érvényesülő hosszútávú célok is képviselve legyenek. Ezért hívják a rendszert kiegyensúlyozott mutatószámrendszernek

3.2 A Balanced Scorecard önkormányzatoknál

A BSC-t jó eredményeinek köszönhetően egyre többen kezdték használni, és idővel kidolgozták a rendszer non-profit szférára vonatkozó változatát is. Ez nyilván más dimenziókat is kell, hogy tartalmazzon, mint a for-profit szférában, hiszen nem abból lesz pl. egy önkormányzatnak bevétele, hogy az ügyfeleit kiszolgálja (nem közvetlenül a vevők elégedettsége okozza a bevételeket), hanem a hozzá befolyó adókból, az állami normatívákból származnak a bevételek. Ebből következik az alábbi ábrával szemléltethető modell:



Forrás: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? – PANEM 2005.

Az ábrán a pénzügyi nézőpont, ami közvetlenül a vevőire épül kicserélődött egy „Bizalmi” nézőponttal. Ennek oka, hogy a non-profit szférában akkor kap megerősítést a munkája folytatására az önkormányzat, ha a munkája során sikerült kialakítania a bizalmat a

választópolgárokbán. Emellett plusz pénzügyi erőforrásokat tud bevonni a helyi, iparűzési adók növelésével, ha magatartásával meg tudja győzni a vállalkozókat, hogy az ő városát válasszák. További extra erőforrásokat akkor tud még bevonni a céljai eléréséhez, ha a helyi civil szervezetekkel együttműködve feladatokat tud megosztani, koordinálni tudja az egyes egyéni igényeket, célokat, és össze tudja fogni azokat egy közös céllá. Ezzel egyenrangú szempont a vevői elégedettség elérése, ami részben kötelesség, részben kialakítja a bizalmat, hogy a Hivatal az érintetteit a lehető legjobban ki tudja szolgálni a lakosságtól kezdve az intézményeken át a Képviselő Testületig.

Az első két szintet követően a folyamatok szintje és a tanulási-fejlődési dimenzió ugyanaz marad. Mind a bizalom felépítéséhez, mind a vevők számára való értékteremtéshez fontos az, hogy ezeket támogató folyamatok legyenek, valamint, hogy a folyamatokat támogató emberi, információs, és szervezési készségek meglegyenek.

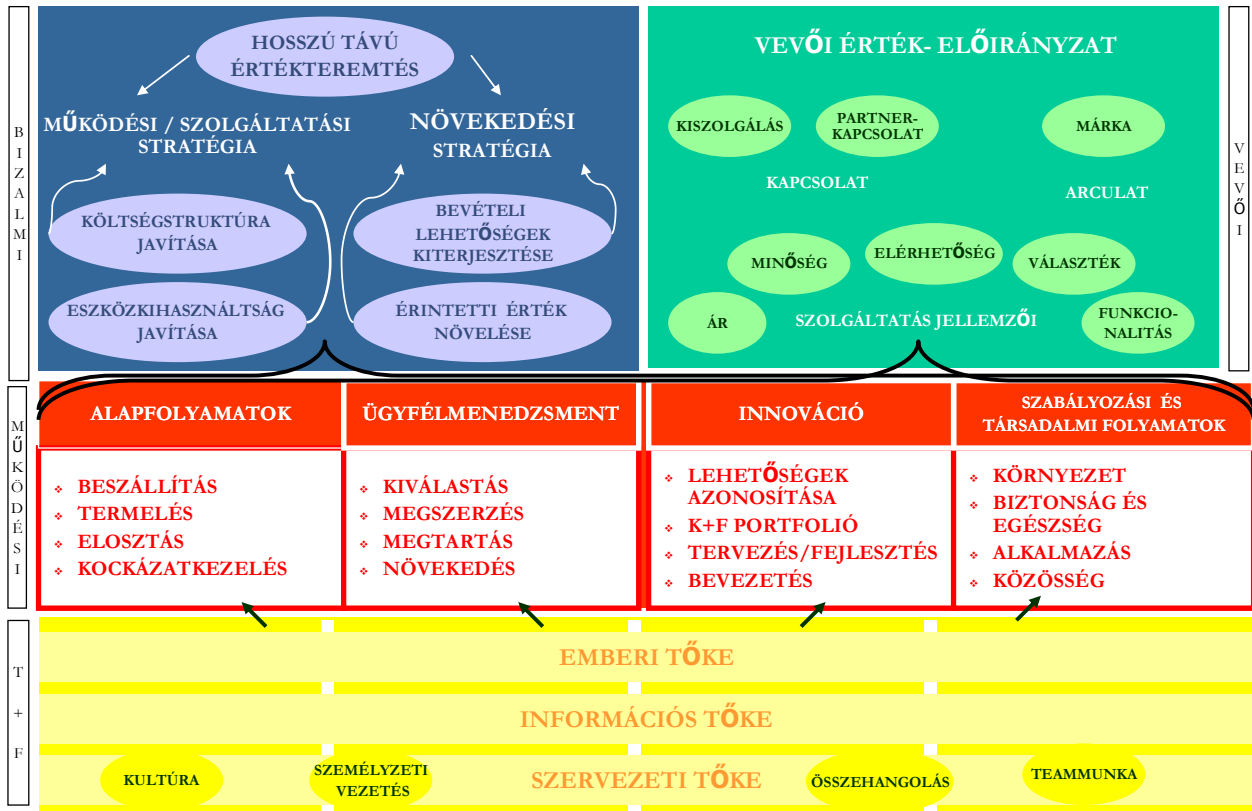
3.3 A stratégiai térkép, mint eszköz

A stratégiai térkép lényege, hogy minden dimenzióban célokat meghatározva és ezek egymásra hatását, kapcsolatait felrajzolva világos képet lássunk magunk előtt arról, hogy melyik dimenzióban mit akarunk elérni. A rendszerben fontos a célok kapcsolatának vizuális ábrázolása, és hogy kiemeljük, hogy mely érintettek milyen igényének szeretnénk a leginkább megfelelni. A térkép egy egyértelmű iránymutatást ad arra vonatkozóan, hogy melyik szinten mire szeretnénk fókuszálni a következő időszakban. Lényeges, hogy minden szinten legyenek megállapítva célok, de előfordulhat, hogy nem teljes körűen fed le minden tevékenységet a Hivatal működéséből, hanem csak bizonyos területekre koncentrálnak.

A következőkben bemutatjuk a Hivatali működésre adaptált részletes elméleti ábrát, hogy melyek azok a szempontok, amiket érdemes vizsgálni a saját stratégiai térkép kialakítása során, majd bemutatunk olyan példákat, amelyeket más hivatalok dolgoztak ki maguknak célkijelölési prioritásoknak. Ezeknek a kidolgozása egy tanácsadóval moderált két napos workshop keretében zajlott, amelynek részleteiről még lesz szó.

Ábra az általános összefüggésekről a hivatalok esetén:

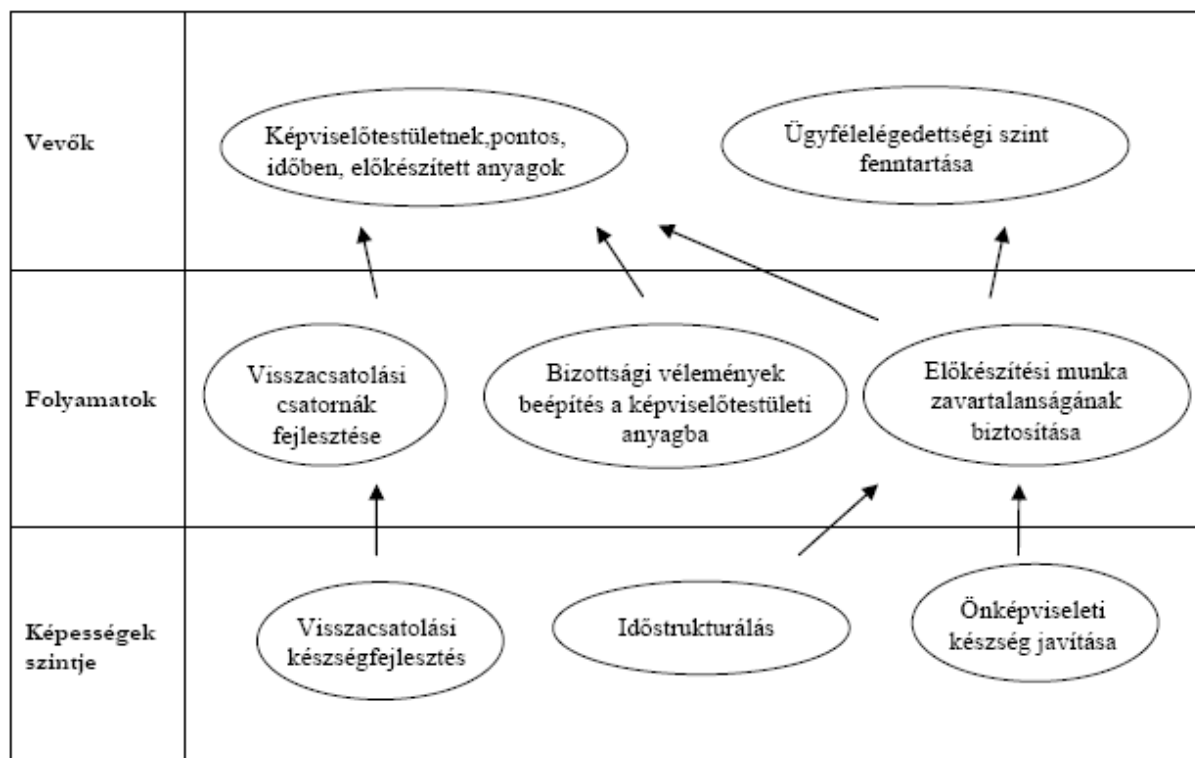
STRATÉGIAI TÉRKÉP ALAPMODELL

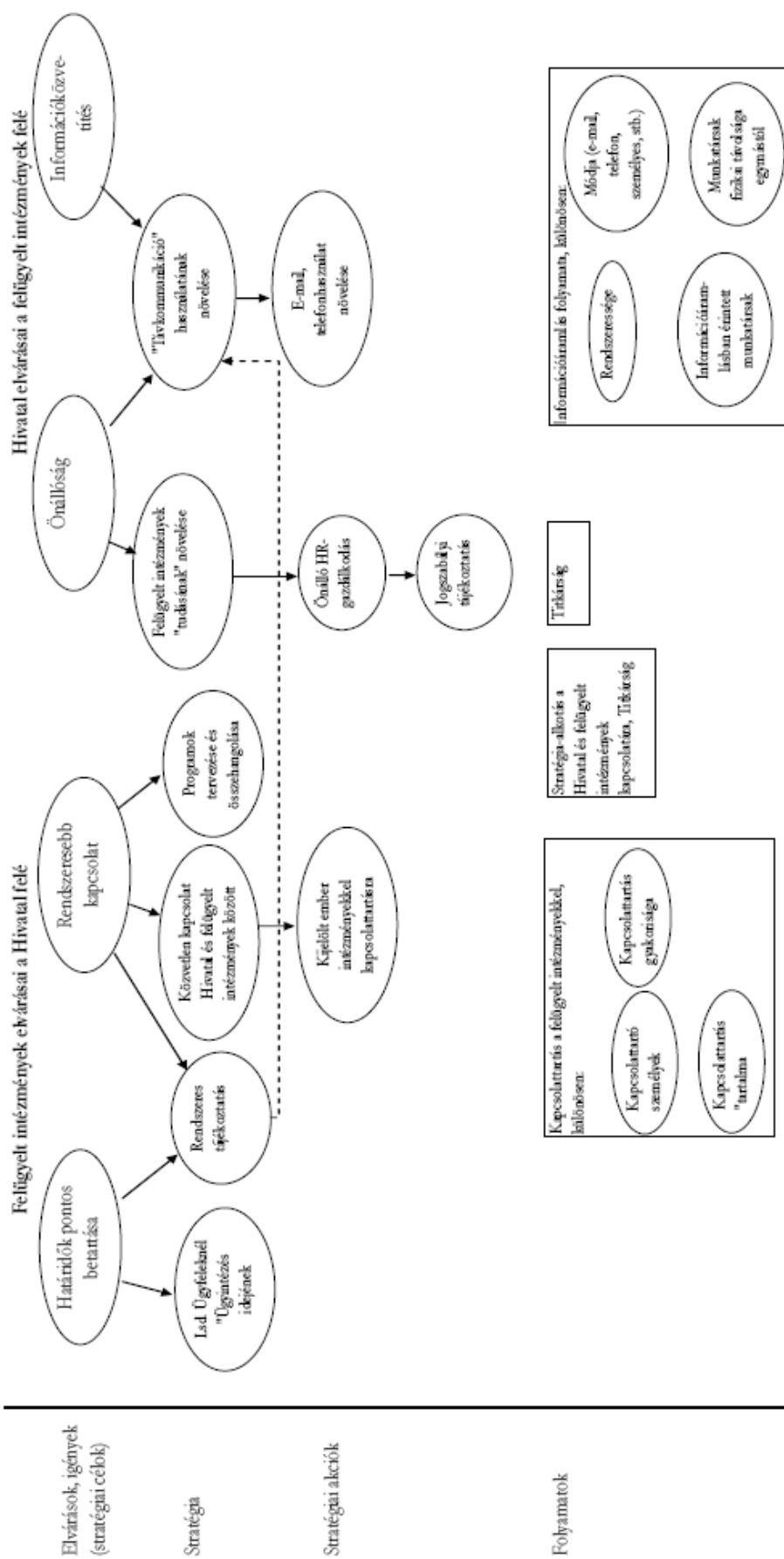


FORRÁS: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? – PANEM 2005.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
 Budapest, 2009. október 9.

Példák.





3.4 A stratégiai tervezés folyamata

A stratégiai tervezés lényege, hogy az alap célokat lebontva elérjünk a célok konkrét megvalósításáig. Ennek egy eleme a stratégiai térkép, ami a következő hierarchiában helyezkedik el a célkijelölés rendszerében:



FORRÁS: Robert S. Kaplan – David P. Norton: Stratégiai térképek – Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? – PANEM 2005.

A célkidolgozást érdemes ilyen lépéssoron végigvezetve elvégezni.

4 A dokumentum felépítése

A BSC kidolgozás modulnak előfeltétele a Hivatal stratégiai térképének használata, hiszen az ebben megfogalmazott célokhoz fogunk mutatószámokat rendelni, amiket figyelni és mérni lehet a Hivatal működési minőségének indikátoraiként.

Ennek előkészítéseként a főfolyamat elemzés szakaszában úgy rendeztük össze a megszerzett információkat, hogy az alapját jelentsék egy majdani stratégiai térképnek. Ezt az összefoglaló ábrát neveztük el a „Lehetőségek térképének”, amiben az összes felmerült stratégiai célt megfogalmazzuk, és azok lehetséges összefüggéseit bemutatjuk. Javasoljuk, hogy az áprilisra tervezett BSC workshopig ennek a térképnek a priorizálása történjen meg, hogy azokhoz tudjunk részletes mutatószámokat rendelni, és ami a leginkább fontos, akcióttervet kidolgozni.

Ennek megfelelően a dokumentum felépítése a következő:

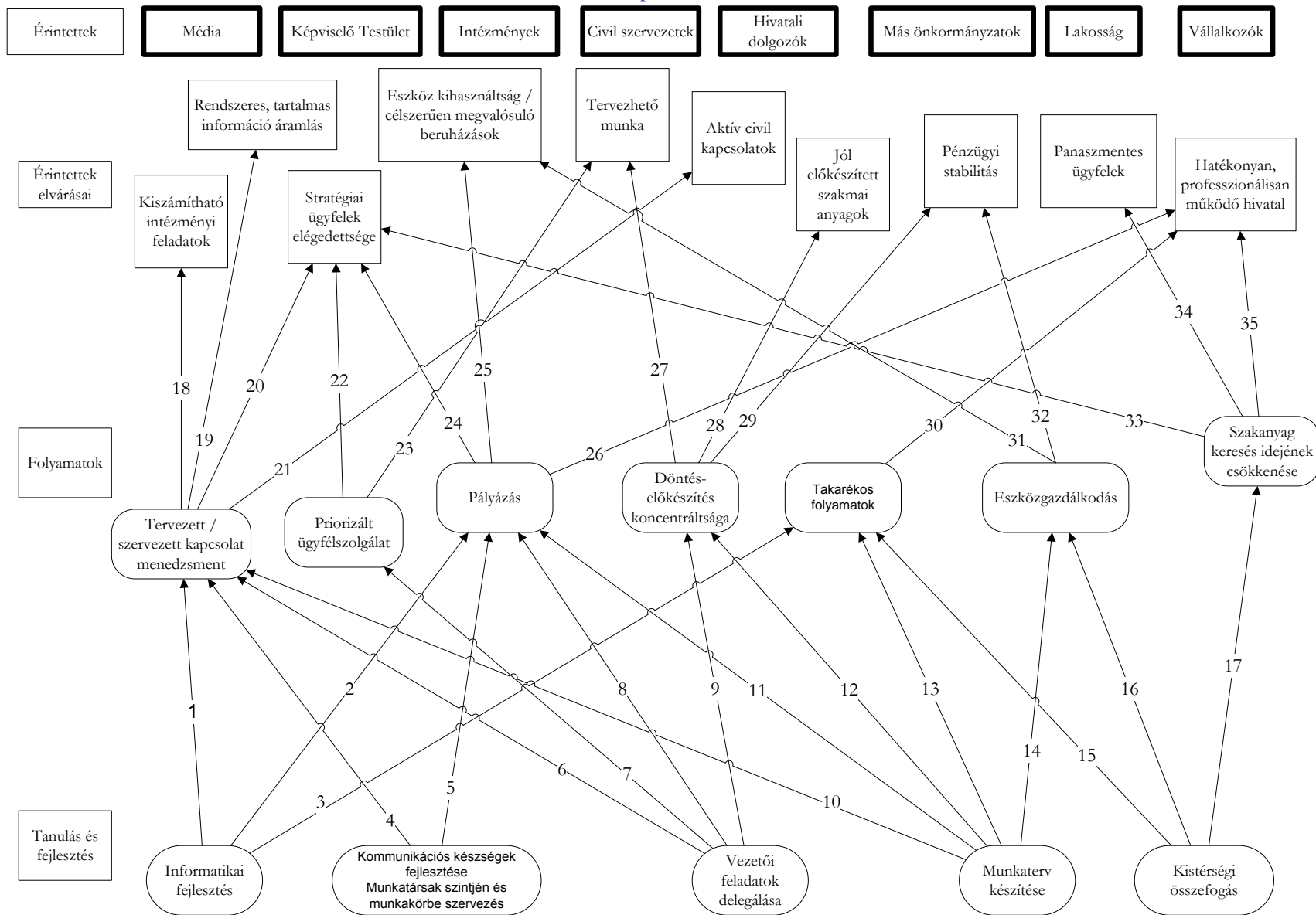
1. Bemutatjuk a Lehetőségek térképét, amin minden fontosabb elvárás (lehetséges cél), folyamat és fejlesztési irány szerepel
2. Az egyes főfolyamati fókuszokon keresztül kiemeljük azokat a témákat, amik összefüggései eljuttathatják a szervezetet az érintettek elégedettségéig, amennyiben akcióterveket is rendelnek majd a kijelölt stratégiai célokhoz. Mindegyik témában rávilágítunk a jelenlegi szituációra, a változási irányokra és azok céljára, és ahol az eddigi tapasztalataink engedik, rendelünk hozzájuk olyan gyakorlatokat is, hogy más önkormányzatoknál hasonló nehézségeket hogyan kezelnek.

5 Főfolyamat elemzés átfogó képe

A következő oldalakon a Lehetőségek térképét és annak rövid, tömör magyarázatát mutatjuk be. Ennek keretében először az ábrát, majd az ábrán számozott nyilakkal jelölt kapcsolódások tartalmát írjuk le, hogy egységesen lehessen kezelni az összes kapcsolatot.

Ennek az ábrának és fejezetnek a célja az áttekinthetőség, az összes létező kapcsolat vizsgálata, hogy egyben rá lehessen tekinteni a lehetőségekre. A további fejezetek fogják kifejteni részletesebben a nagyobb mintázatokat felölelő kapcsolódásokat.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
 Budapest, 2009. október 9.



5.1 A nyilak jelentései

1. **Informatikai fejlesztés → Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment:** az intézményekkel való kommunikáció, adatmenedzsment világosabb, átláthatóbb, egységes szoftverben kezelt.
2. **Informatikai fejlesztés → Pályázás:** tehermentesíti a jegyzőt, aki így tud a pályázatokkal foglalkozni; a pályázatokhoz szükséges információk egyszerűbb összegyűjtése a meglévő adatbázisokból.
3. **Informatikai fejlesztés → Takarékos folyamatok:** átláthatóvá válnak az intézményi igények, világosan kommunikálhatóak a döntések okai, így takarékosabbakká válnak a folyamatok, könnyebben, gyorsabban tudják működtetni az információs csatornákat, ami erőforrásokat szabadít fel.
4. **Kommunikációs készségek fejlesztése → Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment:** az egységes kommunikáláshoz fontos, hogy az egyéni szintű kommunikációs készségek (világosság, tömörség, pontosság, a kérdésre válaszolás) fejlődjen.
5. **Kommunikációs készségek fejlesztése → Pályázás:** igények egyeztetése (ki mire szeretne pályázni), a lehetőségek kommunikálása, az irányok feltárása teszi lehetővé a fókuszált pályázást.
6. **Vezetői feladatok delegálása → Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment:** ne mindent a vezetők csináljanak, fontos, hogy pontosabban tudjanak leosztani, megszervezni feladatokat.
7. **Vezetői feladatok delegálása → Priorizált ügyfélszolgálat:** a vezetők tehermentesítése lehetővé teszi, hogy a kiemelt esetekre legyen idejük; a pontosabb feladat leosztásokkal a vezetők jobban tudják szabályozni a feladatvégzést, és egyértelműbbé tehetik a prioritásokat.
8. **Vezetői feladatok delegálása → Pályázás:** maradjon idő az érdemi pályázati feladatokra (amennyiben hosszabb távon is a jegyző kezében összpontosul a pályázás).

9. **Vezetői feladatok delegálása → Döntés-előkészítés koncentráltsága:** legyen helye a döntés-előkészítésnek a szervezeten belül, a vezetők ellenőrizni, irányítani tudják a feladatokat, ne mindent maguk végezzenek el.
10. **Munkaterv készítése → Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment:** az éves munkaterv tartalmazná a fő kapcsolattartási módokat az intézményekkel, az éves beszámoltatásokat, a civil pályázási lehetőségeket, a lakossági meghallgatásokat, média kommunikációt, ami kiszámíthatóvá tenné a kapcsolattartást.
11. **Munkaterv készítése → Pályázás:** milyen irányokban akarnak pályázni a Hivatal részéről, illetve az év során tematikusan lebontva, a lakosság, civilek, vállalkozások által igényelhető támogatások.
12. **Munkaterv készítése → Döntés-előkészítés koncentráltsága:** éves időbeni ütemezéssel fel lehet készülni arra, hogy melyik időszakban milyen anyagokat kell elkészíteni, és azt be lehet osztani, így alaposabb felkészülést lehet biztosítani rá.
13. **Munkaterv készítése → Takarékos folyamatok:** a rendezettebb, szervezettebb Hivatali működés, feladatvégzés az erőforrások koncentráltabb felhasználását teszi lehetővé.
14. **Munkaterv készítése → Eszközigazdálkodás:** az eszközpark és ingatlan koncepció felülvizsgálatának, illetve ezekből fakadóan a pályázási prioritások felállításának ad teret.
15. **Kistérségi összefogás → Takarékos folyamatok:** több kistérségi településsel közösen finanszírozni szakértőket a ritkán előforduló hatósági szintű feladatokra, amelyek így jelentősen csökkentik az átfutási időt a Hivatalban, koncentráltabb munkavégzést tesznek lehetővé.
16. **Kistérségi összefogás → Eszközigazdálkodás:** a városfejlesztési és környezetvédelmi feladatokra, amennyiben szükséges külső szakértő bevonása.
17. **Kistérségi összefogás → Szakanyag keresés idejének csökkenése:** több kistérségi településsel közösen finanszírozni szakértőket a ritkán előforduló hatósági szintű feladatokra.
18. **Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment → Kiszámítható intézményi feladatok:** világos kommunikációs folyamatok mentén könnyebb az intézményeknek is betervezniük az ellenőrzéseket és adatszolgáltatásokat.

19. **Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment → Rendszeres, tartalmas információáramlás:** a jól kialakított kommunikációs csatornák kielégítik a média igényeket, sőt irányítani tudják a város önkormányzatáról kialakuló képet.
20. **Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment → Stratégiai ügyfelek elégedettsége:** az önkormányzat döntéseiről, a tevékenységek átláthatóságáról szóló kommunikáció nagyban segíti a vevők elégedettségét: ha van egy világos megértése a folyamatoknak, jelentősen nő a bizalom az önkormányzat munkájában, a kommunikáción keresztül a Hivatal működése transzparenssé válik, és így az érintettek bevonása, velük való együttműködésnek is több tere nyílik.
21. **Tervezett / szervezett kapcsolat menedzsment → Aktív civil kapcsolatok:** a folyamatos kommunikáció során ki tud alakulni egy olyan kölcsönös előnyöket kereső viszony, amiben egyeztetések alapján, tervezetten lehet bevonni a civileket a város életének működtetésébe.
22. **Priorizált ügyfélszolgálat → Stratégiai ügyfelek elégedettsége:** a kiemelt fontosságú ügyfelek elégedettségét növeli, ha az ő igényeiket (ha nem is explicit formában) előre hozza a Hivatal a többi ügghöz képest.
23. **Priorizált ügyfélszolgálat → Tervezhető munka:** az ügyfélszolgálatot ellátó munkatársak számára tervezhető, világos kereteket ad az, ha kimondott, lefektetett elvek vannak arra vonatkozóan, hogy milyen prioritásai vannak a feladatoknak, mit lehet/kell előre venni, segíti a döntést a sürgős-fontos feladatok közötti választások esetén.
24. **Pályázás → Stratégiai vevők elégedettsége:** a Hivatal által megpályázott, kezdeményezett beruházásokkal hozzá tudnak járulni a város fellendüléséhez, több lehetőséget biztosítva ezáltal a kiemelt vevőkkel való együttműködésnek, illetve további érintetteket tudnak vonzani a városba munkahelyteremtéssel, lehetőségek biztosításával; más részről a kiszámíthatóbban igényelhető támogatásokra, önkormányzat által kiírt pályázatokra jobban tudnak így készülni ezeknek a vevői, illetve a Hivatal által biztosítható segítségnyújtást is jobban ki tudják használni.
25. **Pályázás → Eszköz kihasználtság / célszerűen megvalósuló beruházások:** a pályázás folyamata, annak tervezett, priorizált módja világossá teszi, hogy milyen irányokban kell pályázni, és számításba veszi a rendelkezésre álló eszközöket, azok állapotát összeveti a célokkal.

26. **Pályázás → Hatékonyan, professzionálisan működő hivatal:** a Hivatal munkáját elősegítő fejlesztésekkel, beruházásokkal több lehetősége nyílik a Hivatalnak magas színvonalú munka elvégzésre; a pályázatokon keresztül kialakított jó együttműködés a külső érintettekkel, az együttműködésekéből származó előnyök beépítése a Hivatal működésébe minden fél számára növeli az elégedettséget.
27. **Döntés-előkészítés koncentráltsága → Tervezhető munka:** a döntés-előkészítési munka koncentráltsága, arra dedikált ember kinevezése mindenkinek tervezhetőbbé teszi a saját munkája elvégzését.
28. **Döntés-előkészítés koncentráltsága → Jól előkészített szakmai anyagok:** megszűnik a szétforgácsoltság, szervezeti prioritást kap a döntés-előkészítés, ezért javul a szakmai anyagok minősége.
29. **Döntés-előkészítés koncentráltsága → Pénzügyi stabilitás:** a stabil, támogatott folyamatok biztosítják a pontos előterjesztéseket, ebből következően az átgondolt, részletezett költségvetési tervet, amit a lehető legkevesebbszer kell módosítani az előkészítetlenség miatt.
30. **Takarékos folyamatok → Hatékonyan, professzionálisan működő hivatal:** az átgondolt erőforrásgazdálkodás lehetővé teszi a fókuszált munkát, a tervezett, szakértők bevonásával megvalósuló feladatvégzés magas szakmai színvonalat biztosít.
31. **Eszközgazdálkodás → Eszköz kihasználtság / célszerűen megvalósuló beruházások:** a Hivatal tulajdonában lévő eszközök (tárgyi és immateriális) átgondolt felhasználása, fejlesztése, bővítése vagy értékesítése lehetővé teszi a hosszútávú célokat megvalósító beruházásokat.
32. **Eszközgazdálkodás → Pénzügyi stabilitás:** az önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanok és ingóságok tervezett, átgondolt értékesítésével, illetve a közbeszerzések előre betervezett kiírásával biztosítható egy kiszámíthatóbb pénzügyi helyzet, likviditás.
33. **Szakanyag keresés idejének csökkenése → Stratégiai vevők elégedettsége:** a hatósági munka és a döntés-előkészítés szakmai minőségének növelésével, és az erre fordított idő csökkenésével gördülékenyebben tudja a Hivatal kiszolgálni legfontosabb érintettjeit.

34. **Szakanyag keresés idejének csökkenése → Panaszmentes ügyfelek:** a gyorsabban, szakmailag magas minőségen elvégzett munka növeli a kiszolgált ügyfelek elégedettségét.
35. **Szakanyag keresés idejének csökkenése → Hatékonyan, professzionálisan működő hivatal:** a magas szakmai színvonal biztosításával a Hivatal megbízható, jól felkészült partnerként támogatja, szolgálja az érintetteit.

6 A főfolyamatok részletes elemzése

A bevezetőben bemutatott elméletnek, a BSC önkormányzati alkalmazásának megfelelően a folyamatok vizsgálatát két nagy csoportra osztottuk.

Egyik oldalról a Hivatal működésének érintettjeinek (ügyfelek, intézmények, képviselő testület) konkrét elvárásait teljesítő folyamatok átszervezéséhez, működtetéséhez kapcsolódó folyamatokat tekintjük át, ami a konkrét megvalósulás szintjén, a Hivatal szolgáltatásainak minősége mentén elégíti ki az érintetteket.

Másik oldalról az egyes érintettekkel való kapcsolattartást, ami összességében a Hivatallal szemben kialakítandó bizalmat hivatott erősíteni. Ebben a különböző fórumok felé történő egységes, következetes, tervezhető kommunikáció kialakítja a jól működő Hivatal képét, ami az összes érintett szemében növeli a Hivatal megbízhatóságát.

Az összes részfolyamat elemzésénél rátekintünk a Lehetőségek térképére, kiemelve bennük vizuálisan is azt, hogy mely összefüggések kapcsolódnak szorosan a témához.

6.1 A Hivatal munkaszervezésével kapcsolatos folyamatok

A fejezet célja, hogy bemutassa, milyen munkaszervezéssel kapcsolatos folyamatok vannak a Hivatal működésében, amikben még vannak lehetőségek a Hivatal érintettjeinek jobb minőségű kiszolgálása érdekében.

Ehhez tartoznak a következők:

- A kiemelt ügyfelek egyedi kezelése
- Az önkormányzati feladatok ellátása
- Éves munkaterv használata
- Ritka hatósági szintű feladatok szaktudással való megtámogatása

6.1.1 A kiemelt ügyfelek egyedi kezelése

Jelenlegi folyamat

A Hivatal munkavégzésében a Hatósági osztályhoz tartoznak azok a feladatok, amelyekben ügyfélfogadásra kerül sor (építésügy, gyámügy, okmányiroda, városüzemeltetés). Az osztályon

bevezették az ügyfélmentes napot, melyet az elnevezésével ellentétben nem az ügyfelek nélkül töltenek el. Ezt a napot jelölték ki az egyedileg kezelt vállalkozók fogadására. A vállalkozók közül is a gépkocsi kereskedőket emelték ki, mert náluk többször van nagy mennyiségű gépkocsi átírás, ami egyéb ügyfélszolgálati időben feltartaná a teljes sort, és így jelentősen tervezhetővé válik a Hivatal munkája is. Ez a folyamat kifejezetten jól működik.

A folyamat erőssége, hogy létrejöttek bizonyos prioritások, amik a Hivatal dolgozói között és az érintettek számára is jól ismertek.

Elakadások a jelenlegi folyamatban

Emberhiány miatt több ilyen kiemelésre és automatizálásra nincs lehetőség. Az ügyfélmentes nap előnyeit így ebben a formában mégsem tudják kihasználni, azonban ez a megoldás sokkal kezelhetőbbé teszi a teljes folyamatot.

Benchmark adatok

- Ügyfélmentes nap bevezetése bevett gyakorlat a polgármesteri hivatalok körében
- A kiemelt fontosságú ügyfelek kezelésére nagyobb önkormányzatok esetében láttunk csak példát eddig, ahol erre külön munkakört lehetett létrehozni. Ezért a fertői szervezési megoldás példa értékű.

Módosítási javaslatok

Érdemes a Képviselő Testülettel közösen megállapítani a Hivatali munkavégzés szempontjából fontos elveket, amelyek mentén ki lehet emelni, prioritizálni lehet további ügyeket, ügyfeleket. Ilyen elvek lehetnek:

- Az ügy jogi összetettsége
- Az ügyhöz kapcsolódó beruházás
- A beruházással együtt megvalósuló munkahelyteremtés mértéke

Míndeközben érdemes nagyobb figyelmet fordítani a

- Beruházásokra
- Legnagyobb adózókra

Az ügyek, ügyfelek prioritizálási elveinek és legfontosabb szempontjainak kialakításánál érdemes egyeztetni a Hivatal legfontosabb érintettjeivel, kölcsönösen kifejezni az elvárásokat, igényeket.

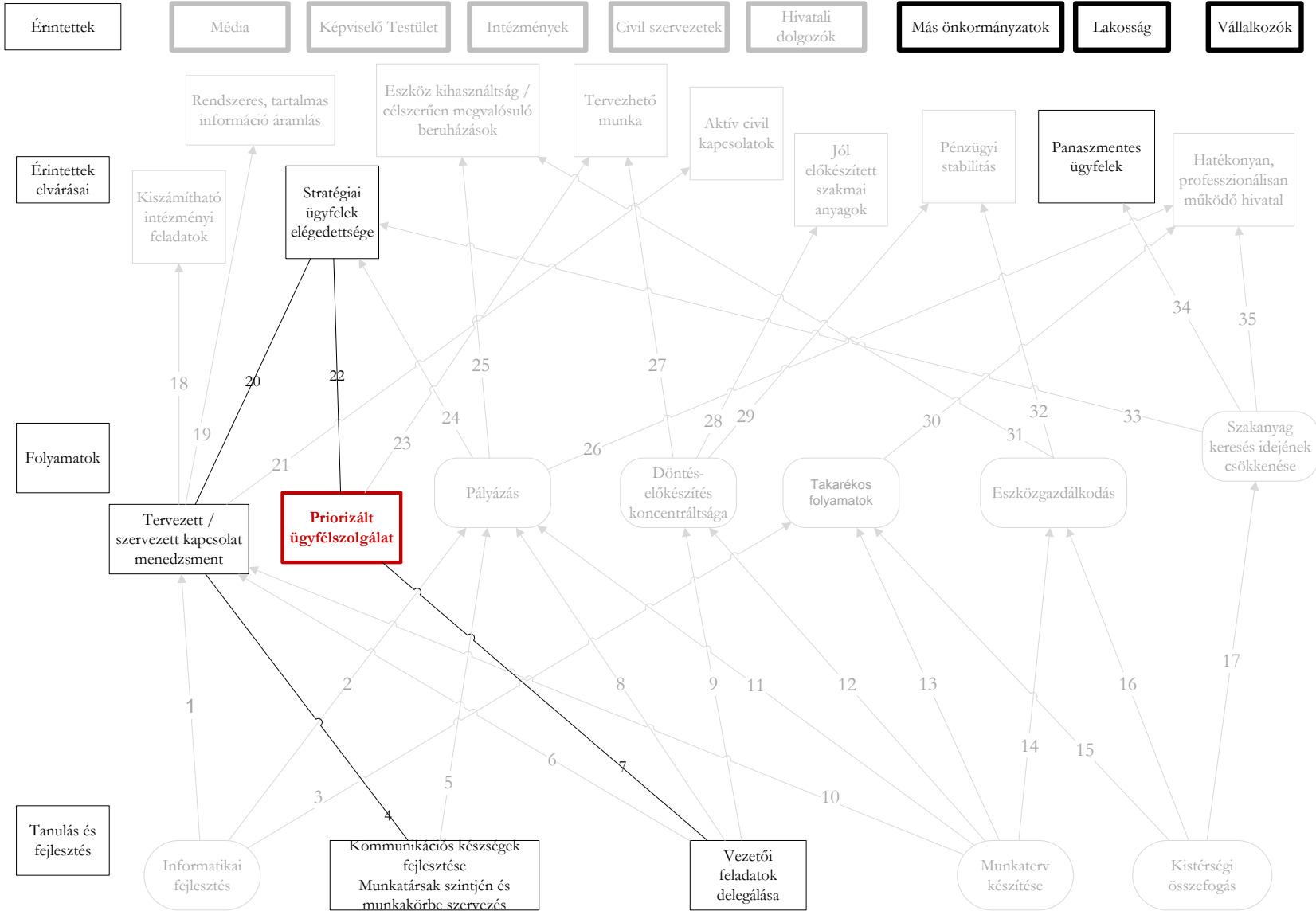
Ezzel lehet megalapozni egy gördülékenyebb, a bevont felek által is elfogadott együttműködést, majd ennek a fenntartásához szükséges ezeknek a megállapodásoknak a következetes betartása és képviselése, kommunikálása is.

Ennek egy megfelelő eszköze lehet a vezetői delegálás javítása, hogy a vezetőknek legyen ideje ilyen stratégiai jellegű kérdésekre, az esetleges átszervezésekből adódó nehézségek vezetésére, szervezésére. Fontos ennek a területnek a szervezeten belüli világos kommunikációja, az egymás közötti egyeztetések, hogy kik azok, akiknél lehet ilyen kiemelt kezeléseket alkalmazni.

A fejlesztési gondolatot tovább gördítve érdemes meggondolni, hogy nem lehet-e egy, a stratégiai ügyfelekre szakosodott kollégát kinevezni. Ez a személy ugyan a Hivatali ügyfélszolgálati időben, de mégis specializáltan velük foglalkozva tudná kiemelni a nagyobb átfutási idővel működő, vagy a kiemelten fontos ügyfeleket. Ezzel meg lehetne gyorsítani a többi ügyfél átlagos várakozási és kiszolgálási idejét is.

A következő oldalon látható a Lehetőségek térképéből az ide kapcsolódó összefüggés rendszer.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
 Budapest, 2009. október 9.



6.1.2 Önkormányzati feladatok ellátása

Az önkormányzatok működésében a Hivatalok kettős szerepet töltenek be: egyrészt a törvényben előírt államigazgatási hatósági feladatokat végzik el a jegyző vezetésével, másrészt a képviselő testület munkájának támogatásáért, döntések előkészítéséért és végrehajtásáért felelősek.

Jelenlegi folyamat

A Képviselő Testület munkájának támogatását, a döntések előkészítését, az előterjesztések írását jelenleg a Hivatal vezetői koordinálják. A Testületi ülések után a három vezető annak függvényében, hogy kinek milyen a leterheltsége, elosztja maguk között azt, hogy ki melyik témát fogja előkészíteni. Ezután a többi feladat végzése mellett kiadják a részfeladatokat azoknak az embereknek, akiknek szaktudásuk van hozzá a Hivatalon belül, majd a részeket összeállítják egy egészé.

Elakadások a jelenlegi folyamatban

- Nincs dedikált, szakmailag is hozzáértő felelőse a döntés-előkészítésnek
- Leterheltek a Hivatal vezetői, akik összefogják ezeket a feladatokat
- Kevesen vannak a Hivatalban azok, akik a döntések előkészítésével foglalkoznak, így különösen nehéz szakmailag megalapozott, alaposan előkészített anyagot összeállítani
- Kevésbé szervezett a döntés-előkészítés, ad-hoc módon, nem szakmai hozzáértés alapján kerülnek bizonyos emberekhez részfeladatok
- Tovább nehezíti a döntés-előkészítés folyamatát, hogy a Hivatal ezeket a feladatokat tudja a legkevésbé betervezni az éves működése során, a folyamatos erőforrás átcsoportosítások is inkább tűzoltás jellegű reagálást eredményeznek
- Az önkormányzati feladatok terén a Hivatalból jelenleg hiányzó szaktudás, ezt képviselő munkatárs: városfejlesztés, városüzemeltetés – ingatlangazdálkodás, intézményi felügyelet

Benchmark adatok

A hasonló méretű, és kicsit nagyobb önkormányzatoknál van egy, jellemzően a titkársághoz tartozó személy, aki összefogja a döntés-előkészítési folyamatot. Ő ismeri a jellemzően felmerülő kérdéseket, és tud egyeztetni ezekről, illetve a két ülés között felmerülő kérdésekről a

Képviselőkkel. Ez az ember kéri be az egyes szakfeladatot ellátó osztályokról a speciális adatokat is.

A nagyobb, 6-8000 fő feletti településeken is van a titkárságon egy ember, aki összefogja a feladatokat, de itt jellemzően minden osztályon is megvan a felelős, aki egy-egy témát végigvisz. Ezeket foglalja egységbe a folyamat végén a titkársági munkatárs.

Módosítási javaslatok

Az önkormányzat és a város mérete nem indokolják azt, hogy minden osztályon legyen egy felelős ember, aki az egyes területekhez kapcsolódó döntés-előkészítési folyamatot végigviszi. Azonban javasoljuk, hogy a jelenleg előkészítési ügyekkel részlegesen foglalkozó beosztottak közül emeljenek ki egyet (akinek a legszélesebb rálátása van az egymással összefüggő Hivatali tevékenységekre), és őt nevezzék ki a döntés-előkészítés koordinátorának.

Amennyiben az ő személyéhez koncentrálódnának ezek a feladatok, és ezzel párhuzamosan tehermentesíteni lehetne az egyéb feladatok végzése alól, akkor minden ügyintéző munkája tervezhetőbbé válna. Tehát munkafeladatok átcsoportosítása révén javasoljuk a döntés-előkészítési koordinátor munkakör kialakítását.

A döntés-előkészítési koordinátor feladatkörébe tartoznának a következők:

- Részvétel a képviselő testületi üléseken
- Feladatok összegyűjtése, amelyeket a következő testületi ülésre elő kell készíteni
- Információk beszerzése a különböző osztályokról, intézményektől
- Éves munkaterv figyelése, az alapján az aktuális feladatok előkészítése
- Kapcsolattartás a képviselőkkel, ha bármi módosítási igény merül fel az előkészítés kapcsán
- Napirendi pontok összeállítása, előterjesztések megírása

A bevezetés lépései

Az átalakítást érdemes fokozatosan bevezetni, összességében körülbelül fél éves átfutási idővel.

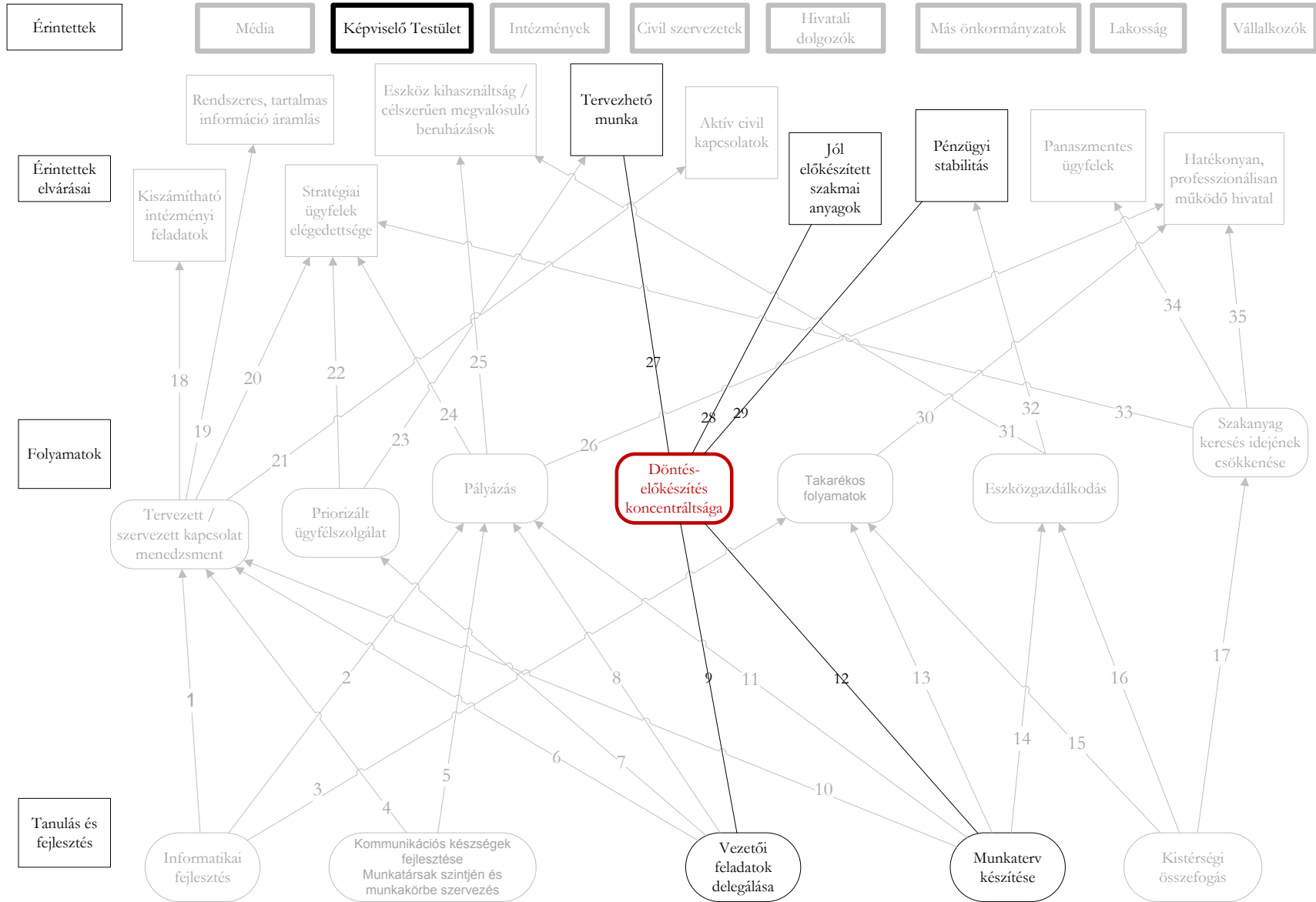
1. Az átszervezés céljainak, és folyamatának kommunikálása (cél: mindenki fókuszáltabban, jobb minőségben tudjon a saját munkájára koncentrálni).
2. A döntéselőkészítés-koordinátor személyének kinevezése.
3. Az általában hozzá tartozó feladatok teljes, rendszeres követésének, felelősségének delegálása.

4. A koordinátorhoz korábban kapcsolódó ügyintézői feladatok egy részének áthelyezése más munkakörökbe, és ezzel párhuzamosan az áthelyezett munkakörhöz kapcsolódó előkészítési feladatok delegálása a döntés-előkészítési koordinátornak. Az átadott feladathoz kapcsolódóan mindkét oldalról meg kell, hogy történjen a tudásátadás mind a feladatok végzésének módja, mind a hozzá szükséges információk forrására vonatkozóan.
5. Ezeket a cseréket folytatni addig, amíg az összes feladat érdemi része átkerül a döntés-előkészítési koordinátor feladatkörébe.
6. Éves munkaterv gondozásának és nyomon követésének delegálása (lásd következő pont).
7. A feladat-kiosztási, koordinálási feladatok delegálása vezetői szintről.

A Lehetőségek térképén kirajzolódó összefüggések

A következő oldalon látható Lehetőségek térképén kiemeltük azokat a stratégiai célokat, amiket a javasolt átszervezés érint. Ebből főleg a jól előkészített szakmai anyagok, a munkatársak számára tervezhetőbb munkavégzés és a kézben tartott előkészítések kapcsán a nagyobb pénzügyi stabilitás várható. Ezek elsődleges feltétele készségek szintjén a vezetők részéről a delegálási készségek fejlődése.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
 Budapest, 2009. október 9.



6.1.3 Éves munkaterv használata

Az éves munkaterv általános célja szerint összefoglalja a stratégiából lebontott operatív terveket, kiemelt célokat megvalósító működést, mely iránymutatást ad a mindennapi feladatvégzésben. Az éves munkaterv egy kötelezően elfogadandó elem az önkormányzatok működésében, emellett legfontosabb funkciója lehet a Hivatal és a felügyelt intézmények működésének kiszámíthatóvá tétele.

Jelenlegi folyamat

Az éves munkaterv kidolgozottsága jelenleg a Hivatal működésében jellemzően inkább a kötelező elemekre szorítkozik, és ezért kevésbé tölti be azt a funkcióját, hogy az éves feladatokat kiszámíthatóvá, betervezhetővé tegye. A Hivatal munkájában rengeteg olyan feladat van, amik egyébként is nagyon hirtelen jönnek, ad-hoc reagálást igényelnek, és ezért kifejezetten hiányzik az éves munkaterv funkcionális használatából származó szervezési, tervezési lehetőségek integrálása.

Elakadások a jelenlegi folyamatban

A tervezhetőség hiánya és a többségében reaktív működés több szempontból is nehézséget jelent. Egyrészt a megfelelő erőforrás elosztás így nem minden esetben biztosítható, amely hatással van az elvégzett feladatok szakmai minőségére és a határidők tartására is. Másrészt ezáltal kevesebb figyelmet tud szentelni a Hivatal a kevésbé sürgős, de fontos feladatokra, mint például a kommunikáció, visszacsatolás, érintettekkel való egyeztetés, tervezés. Harmadrészt egyetlen leterheltség alakul ki a munkatársak között, és a túlterhelt munkatársak folyamatosan azt érzik, hogy csak kapkodnak, és tüzeket oltanak.

Benchmark adatok

Az önkormányzatoknál általában az éves munkaterv tartalmazza a fő ellenőrzési pontokat (belső ellenőrzések és intézményi beszámoltatások egyaránt), a lakossági fórumokat, a civil források támogatásának tárgyalását. Egy ilyen munkaterv lényege, hogy egy hivatallal és intézményekkel való közös egyeztetés után megszülessen egy olyan terv, amihez legalább fő vonalak mentén tudja tartani magát a Hivatal és a testület is.

A továbbiakban felsorolunk mintá gyanánt néhány olyan munkatervet, amelyek használatban vannak.

- http://www.opszi.hu/download/konf_sipos_imre.ppt#293,7,7. dia
- http://www.staff.u-szeged.hu/~barath/hallgatoknak/Oktat%E1s.t%E1rsadalmi.szervezeti.keretei_2009_1/%D6MIP.IMIP.ppt#344,36, A dokumentumok kapcsolata
- Soroksári önkormányzat munkaterve
- http://www.novaj.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=77

Módosítási javaslatok

Javasolunk kialakítani egy részletezett munkatervet, amely magába foglalja a kötelező elemeken túl a rendszeresen visszatérő, de egyelőre nem tervezetten kezelt feladatokat is. Egy jól strukturált, a hatósági és az önkormányzati feladatokat is átfogó, azt rendszerező éves munkaterv kialakítása és évenkénti újra tárgyalása, frissítése nagyban hozzájárulna a Hivatal tervezettebb, megalapozottabb, ezáltal szakmailag és munkaszervezés szempontjából is hatékonyabb, minőségileg magasabb színvonalú működéséhez. Egy ilyen munkaterv elkészítésének folyamata egy igényegyeztető fórumot is teremthet a Képviselő Testület és a Hivatal számára, ahol a felek évente át tudják beszélni az együttműködésükkel kapcsolatos elvárásaikat, igényeiket, és ezek kielégítésére közösen kereshetnek a munkaterv éves felülvizsgálatakor megoldásokat.

A munkatervbe javasolt elemek:

- Felügyelt és önállóan gazdálkodó intézmények beszámolója
- Támogatásra kiírt pályázatok tematikus beosztása
- Település tervezés és ingatlan értékesítés feladatainak éves beosztása
- Közbeszerzési tervek
- Hivatal vezetőinek beszámolója
- Alapító okirat, SzMSz, szabályzatok, ügyrend éves felülvizsgálata

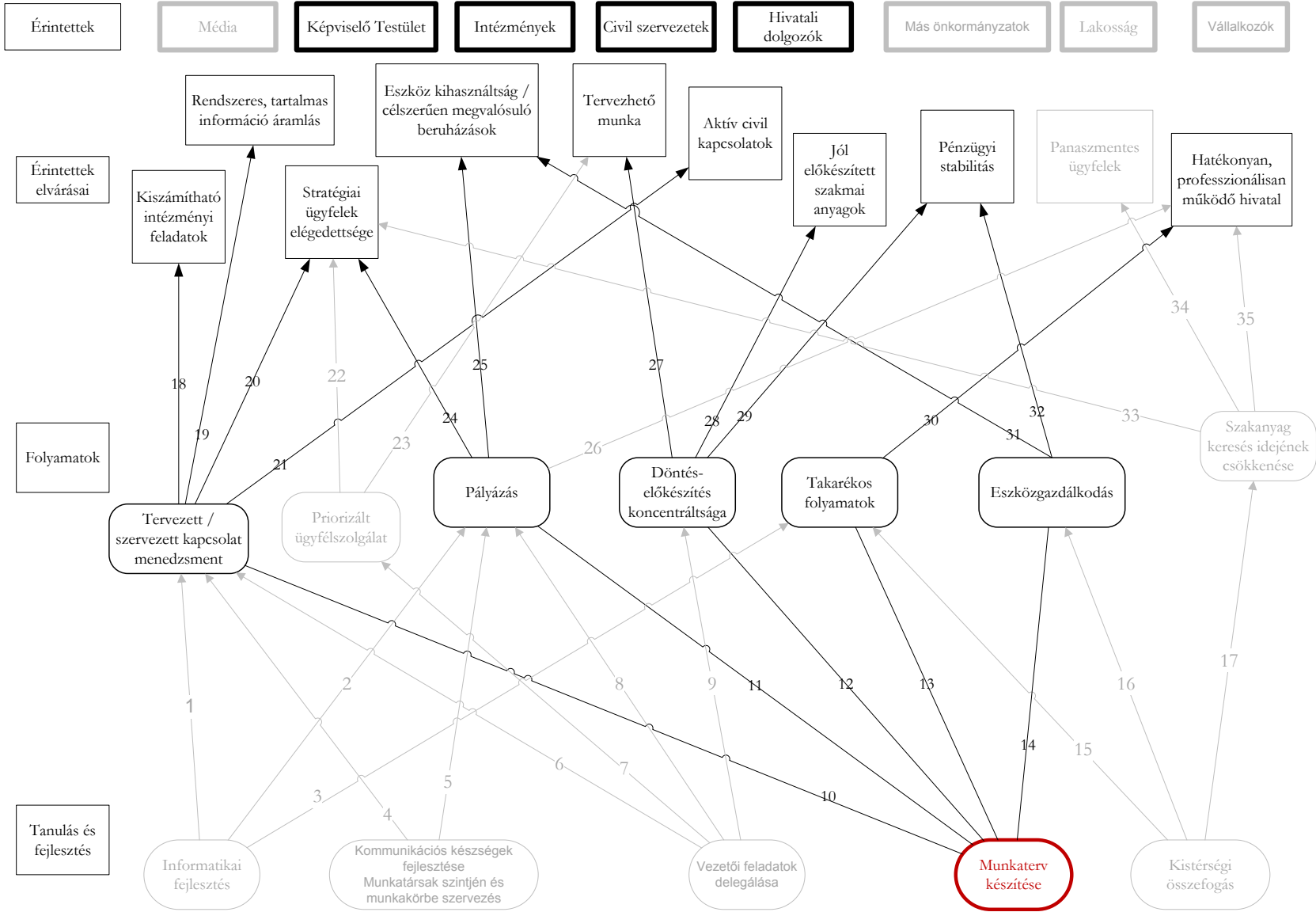
A Lehetőségek térképén kirajzolódó összefüggések

Az alábbiakban egy összefoglaló ábrán mutatjuk be, hogy mely stratégiai célokat tudja támogatni egy éves munkaterv kialakítása, és használata. Mint ahogy az ábrán is látható, az éves munkaterv központi helyet foglal el a jobb szervezés megteremtésében, és nagyon sok érintetti igényre kihatnak közvetett módon. Néhány példát kiemelve:

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
Budapest, 2009. október 9.

- Javul a pályázási tervezhetőség a jellemző pályázati megjelenések figyelembe vételével, és az egyéb teendőket át lehet csoportosítani más, kevésbé terhelt időszakokra.
- Javul az intézményekkel való kapcsolattartás, kiszámíthatóbb lesz az intézmények számára is az ellenőrzések, beszámolások rendszere, ezen keresztül jobban ki lehet velük alakítani az együttműködési alapelveket az ad-hoc feladatok kezelése helyett.
- A betervezett ellenőrzések révén javulhatnak a takarékosági mutatók, ha az éves munkaterv kitér arra, hogy milyen fő értékek mentén ítéli meg a folyamatokat.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
 Budapest, 2009. október 9.



6.1.4 Ritka hatósági szintű feladatok – Kapcsolódó lehetőségek kistérségi átszervezésekkel, együttműködésekkel

A Hivatali ügyintézők munkájában jelenleg több olyan feladat van, amelyek speciális szaktudást igényelnek, de viszonylag ritkán jönnek elő, ezért nem éri meg önkormányzati szinten fenntartani egy ilyen szakembert. Az ilyen jellegű kérdések kezelése jelenleg elég nagy erőforrásokat von el a Hivatal dolgozóitól, és komoly kockázata van a hibázásnak.

Jelenlegi folyamat

Ritkán adódó, de szaktudást igénylő hatósági szintű feladatok:

- Útkezelés, útnyilvántartás, forgalomszervezés
- Munkajogi ügyek
- Közoktatásügy
- Vízügy
- Környezetvédelem

Ezen feladatok jelenlegi kezelése úgy zajlik, hogy az ügyintéző, akinél a feladat felmerül, elkezd magát részlegesen kiképezni a kérdéskörben. Utána jár a többi kollégánál, hátha valaki kompetens benne, utána olvas a jogszabályi háttérnek. Ezért ezek az ügyek aránytalanul sok időt elvesznek az ügyintézők munkaidejéből, hátráltatva ezzel a többi ügy menetét. Sajnos az ügyek ritkasága és egyedisége miatt nem várható az sem, hogy az egyes ügyekben, a visszatérő esetek miatt kiképződnek a munkatársak.

Elakadások a jelenlegi folyamatban

A jelenlegi folyamatban a fent felsorolt nehezebb ügyek végső soron jellemzően a vezetőkhöz jutnak el, hiszen nekik kell felelősséget vállalniuk a meghozott döntésekért. Ebből következően ezek az ügyek nem csak az ügyintézők idejét blokkolják, hanem a vezetők munkavégzését is megakasztják.

A konkrét elakadásokon túl az ilyen jellegű szakértő-hiány problémából következik az is, hogy sem helyi, sem kistérségi szinten nincsenek stratégiaileg kezelve olyan kérdések, amelyek rövidtávon kezelhetőek a laikusok szintjén, de hosszabb távon nagyobb körültekintést, világos végiggondolást igényelnek. Ilyenek például a szemétszállítási kérdések (kifejezett figyelemmel az

Európai Unióhoz való csatlakozásból fakadóan a fokozatosan szigorodó szabályozásokra), a vízügyi kérdések, vagy az úthálózat kezelési, forgalomtervezési kérdések. .

Benchmark adatok

- Keszthely és Környéke Többcélú Kistérségi Társulás → pl. turizmus fellendítése
 - Külön kistérségi honlap, azon eseménynaptár, közös pályázatokról információ, civilforum, hírek
 - Civil Egyeztető Fórum -
<http://www.keszthelytarsulas.hu/default.asp?SID=2&AID=3&AAID=15>
 - Van a civil fórumnak több munkacsoportja, és szoros együttműködésben vannak a társulással
- Közös képzés
 - <http://www.paszto.hu/?q=node/345>

Módosítási javaslatok

Megoldást jelenthet kistérségi szinten több településsel összefogva, közösen alkalmazni egy-egy szakterület képviselőjét a feladatok ellátására. Ennek előnye, hogy így a megfelelő szaktudás birtokában lesznek elvégezve a feladatok, amellyel, hogy mentesül a feladatok terhétől a Hivatal, és több erőforrása marad más feladatok elvégzésére. Hozadék lehet még az összefogásban résztvevő önkormányzatok, hivatalok között a kapcsolatok épülése és erősödése, ami további szinergiák felfedezését teszi lehetővé.

A bevezetés lépései

A bevezetés a feladatok, helyzetek gyűjtését, együttműködési kezdeményezéseket, több forduló egyeztetéseket igényel az alábbiak szerint:

1. Saját gyűjtés: egy 3 körös megbeszélés sorozat keretében érdemes összegyűjteni, hogy melyek azok a témák, amelyekre a Hivatalon belül nincs elérhető szakértelem. Első körben tájékoztatva a résztvevőket, hogy gyűjtsék az ilyen jellegű kérdéseket és a velük eltöltött időket, nehézségeket, második körben ezek csoportosítása, irányvonalak kirajzolása, harmadik körben a prioritások kialakítása: melyek a legfontosabb, legégetőbb területek és annak összegyűjtése, hogy mely területek igényelnének nagyobb figyelmet a tervezés szempontjából.

2. Kapcsolatfelvétel: fontos felvenni a kapcsolatot azokkal a településekkel, akiknek hasonló nehézségeik vannak, hogy ők is gyűjtsék az ilyen jellegű ügyeket.
3. Lehetőségek: az összegyűjtött információk alapján meg kell nézni, hogy a közösen együttműködni kívánó települések közül kinek van ilyen irányú szakképesítéssel, gyakorlatlaltal rendelkező embere, akinek a szaktudása esetleg nincs eléggé kihasználva. Először, az ismert hiányosságok fényében érdemes ezeknek az embereknek a használhatóságára ránézni, hogy lehet-e az ő feladataikat úgy átcsoportosítani, hogy nagyobb erőforrásaik maradjanak a kistérségi szinten beérkező problémás ügyekkel való konzultációra. Ezáltal a különböző témák mentén központok alakulhatnak ki, ahol vannak erre vonatkozó szaktudások.
4. Külső szakértők bevonása: amennyiben a feltárt tudások után is maradnak még hiányosságok, úgy meg kell vizsgálni, hogy a feltárt feladatok, amelyek nehézséget okoznak, mely területen indokolják az önálló szakértő közös megvásárlását. Ebben fontos szempont lesz az is, hogy a problémák mellett melyek azok a korábban említett stratégiai területek, amelyekhez érdemes egy-egy külön szakértőt is hozzárendelni, hogy a tervezésbe, a távlati elképzelések és veszélyek kezelésébe is be tudjon kapcsolódni.

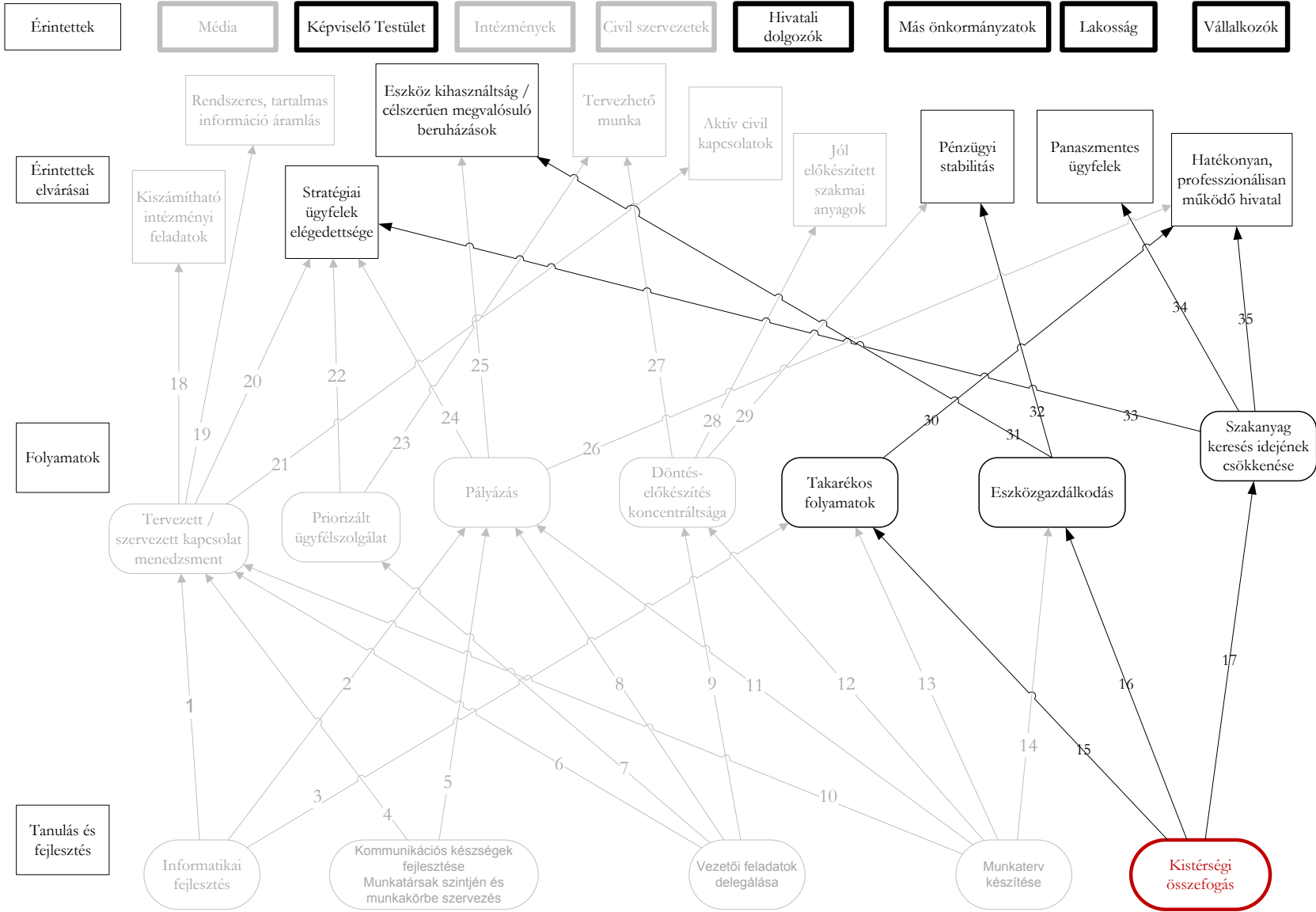
A Lehetőségek térképén kirajzolódó összefüggések

A következő ábrán a kistérségi társulásokhoz kapcsolódó lehetőségek összefüggéseit mutatjuk be.

Az itt bemutatott legfontosabb összefüggések a következők:

- Javulhat a kereséssel töltött idő aránya, ezen keresztül az ügyintézési idő, és a panaszos ügyfelek aránya.
- A szakértelem miatt javulhat az eszközgazdálkodási folyamat, ami a tervezhetőség miatt javíthatja a pénzügyi stabilitást.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
 Budapest, 2009. október 9.



6.2 A hivatali kapcsolattartással összefüggő folyamatok

Ahogy az elméleti bevezetőben is látszott, az önkormányzatnak két fő célja van: egyrészt az ügyfelei, a tőle szolgáltatásokat igénybe vevők számára kell jó minőségű eredményeket produkálnia, másrészt bizalmat kell ébresztenie azokban a szereplőkben, akik újraválasztják a testületet, vagy akik plusz erőforrásokat tudnak az önkormányzat számára biztosítani. Ilyen plusz erőforrás lehet az iparűzési adó, és ily módon a vállalkozók és a munkájukkal a hivatali tevékenységeket segítő civil szervezetek.

Ezek miatt kiemelkedően fontos a Hivatalról kialakuló kép, az a *láttszat*, ahogyan a Hivatal, és az Önkormányzat munkája megjelenik. Ezért kiemelkedően fontos a kommunikáció, a Hivatalból, Hivatalról kijutó információk gondozása.

Ebben a fejezetben két fő folyamatot járunk körül. Egyrészt az intézményekkel való kapcsolattartás folyamatát mutatjuk be röviden, mivel ezzel a témával még egy önálló modul keretében is foglalkozunk majd. Másrészt általánosságban az egyéb érintettekkel való kapcsolattartást, a feléjük való kommunikáció jelenlegi helyzetét és elmozdulási irányait elemezzük.

6.2.1 Intézményekkel való kapcsolattartás, ügyintézés folyamatai

Jelenlegi folyamat

A Fertődi Polgármesteri Hivatalnak összesen négy felügyelt, társult intézménye van. Az intézményekkel való kapcsolattartásért a pénzügyi osztály a felelős, ők napi kapcsolatban vannak az intézmények vezetőivel. A diagnózisban bemutattuk, hogy bár vannak témák, amelyekben erősen szóródnak az intézmények véleményei, összességében 7-esre értékelték a 8 fokozatú skálán a kapcsolatukat a Hivatallal.

A kapcsolattartás jelenleg még nem teljesen kiforrott. Több olyan terület van, amiben a nincs letisztázva az, hogy kinek a felelőssége elkészíteni egy-egy dokumentumot összegyűjteni adatokat, végigvinni egy ellenőrzést, stb. Ezért jelenleg, mivel a végső felelősséget a Hivatalon belül a pénzügyi osztály viseli ezeknek a kapcsolatoknak a minőségéért és az eredményéért, sok olyan feladat van, amely a pénzügyre marad, bár nem egyértelmű, hogy nekik kéne megcsinálni.

A folyamat háttere, hogy a közelmúltban csatlakozott a fertődi fenntartáshoz több kisebb iskola is, akikkel való kapcsolattartás egyelőre még nem megoldott, nem letisztázott.

A kapcsolattartás több szempontból változás alatt van. Egyrészt a pénzügyre érkezik egy új ember, akinek a fő feladata ez a fajta kapcsolattartás lesz az iskolákkal: az adatok bekérése,

beszámolók közös elkészítése, tájékoztatás, folyamatos kommunikáció. Ezen kívül bevezetés alatt van egy olyan új szoftver, amely az egységes adatnyilvántartást, lekérdezéseket, átláthatóságot támogatja majd. Ez a két eszköz jelentősen meg fogja növelni az intézményekkel való kapcsolattartás hatékonyságát.

Elakadások a jelenlegi folyamatban

- Nem tisztázottak egyértelműen a feladatok az azokhoz kapcsolódó felelősségek
- A diagnózisból kijött, hogy a tájékoztatással, és a döntésekbe való bevonással elégedetlenek az intézmények vezetői

Benchmark adatok

- Kapcsolattartói feladatok külön pozícióban
- Rendszeres intézményvezetői értekezlet, ahol közösen egyeztetnek az éppen aktuális feladatokról, határidőkről, és az esetleges elakadásokról. Ezzel nem csak az információs csatorna működtetése erősödik, hanem az együttműködés a Hivatal és az intézmények, illetve az intézmények esetén egymás között is.
- Negatív példa: minden intézményi feladatnak van egy felelőse a hivatalon belül. Így sokkal nagyobb teher hárul a hivatalra, mint az szükséges lenne, az intézmények pedig azt érzik nem kapnak elég bizalmat és önállóságot a hivataltól.
- A honlapon felületet biztosítani intézmények összefogásának, civil szervezeteknek, ezáltal a kezdeményezéseket felkarolva, koordinálva, de nem átvéve helyettük a cselekvést, irányítást.

Módosítási javaslatok

A 2010 márciusára tervezett modul keretében javasoljuk ezeket részletesebben, moderált workshop keretében körbejárni, hogy mely intézményi feladatok azok, amik kifejezetten közvetlen hivatali kapcsolattartást, vagy felügyeletet igényelnek, melyeket lehet önállóan, csupán rendszeres ellenőrzéssel megoldani, kihasználva az új informatikai rendszer adta lehetőségeket.

Lehetőségek térképe

Mivel a lehetőségek térképe szorosan összefügg az egyéb érintettekkel való kapcsolattartással, ezért ezen két téma kapcsolódásait, lehetőségeit a következő fejezet végén mutatjuk be.

6.2.2 *Egyéb érintettekkel való kapcsolattartás*

A Hivatal által működtetett kommunikációs folyamatok többfelé irányulnak. Vannak a Hivatal munkatársai közötti, a Hivatal és a Képviselő Testület közötti, illetve a Hivatal és egyéb külső érintettjei közötti információ cserék. A Hivatal egyéb külső érintettjei közé tartoznak a lakosság, a felettes szervek, a civil szervezetek, más önkormányzatok, és a sajtó, média.

Jelenlegi folyamat

A hivatali munkatársak között

Fertőd Polgármesteri Hivatalában összesen 23 fő dolgozik. Ez elég alacsony, átlátható létszám ahhoz, hogy könnyen és gyorsan eljusson az információ a küldőtől az igénylőhöz. A hivatalban általános a személyes kommunikáció, feladat kiosztás, visszacsatolás és ellenőrzés. A diagnózis során bemutattuk, hogy a munkatársak elégedettségének forrása részben az, hogy időben megkapják a munkájuk elvégzéséhez szükséges információkat mind a felettesüktől, mind pedig a munkatársaiktól. Más részről a barátságos, jó munkahelyi hangulat is azt segíti elő, hogy a kialakult közvetlen emberi kapcsolatok működhessenek, gond nélkül tudjon áramolni a munkatársak között az információ.

A Hivatal és a Képviselő Testület között

A Hivatal jelenlegi gyakorlata szerint ebben az irányban inkább járulékos feladatként történik a kommunikáció. Legfőbb jellemzője a reaktivitás, az ad-hoc igényekre adott ad-hoc megoldások. A hivatali dolgozók leterheltségének részben ezek a feladatok a forrásai. A képviselők gyakran megkeresik a Hivatal dolgozóit, (a jegyzőt, vezetőket, vagy épp ügyintézőket) egy-egy kérdéssel, amellyel kapcsolatban épp szükségük van információra.

A Hivatal és felügyeleti szervek

A Hivatalban a felügyeleti szervekkel való kapcsolattartást az végzi, akinek a szakterületéhez legközelebb esik a feladat. Nincs egyértelműen kinevezett felelőse annak, hogy ki szolgálja ki ezeket a szerveket, és mivel ezen kapcsolatoknak nagy része kiszámíthatatlan, nagyon sok területen oszlik el a hirtelen feladatellátás.

A Hivatal és más önkormányzatok közötti kapcsolattartás

Amint már fentebb, az intézményekkel való kapcsolattartás terén kiemeltük, a társult intézményekkel való kommunikáció, egyeztetés nagy volumenű. Ezzel kapcsolatban folyamatos

kapcsolattartás van azokkal az önkormányzatokkal, amely községekben a társult intézmények vannak. Folyamatosan igény van az érdekek egyeztetésére, információk szolgáltatására, a társult intézmények önkormányzatai – érthető módon – szeretnének minél jobban hatást gyakorolni az intézmény fenntartására, lehetőségeire. Ezért az intézményekkel való közvetlen kapcsolattartás mellett egy folyamatos egyeztetés zajlik az társ önkormányzatokkal is.

Ezen tevékenység ellátása kifejezetten fontos, ha tekintetbe vesszük azt a törekvést is, hogy a régió központjává szeretne emelkedni Fertőd.

A Hivatal kapcsolata a sajtóval, médiával

A Hivatal kapcsolattartása a környező sajtó felületekkel jelenleg inkább reaktív. Az egyes sajtó referensek rendszeresen megkeresik a Jegyzőt, ha hallanak valami olyan hírt, ami szerintük érdekes lehet, erről jellemzően „azonnal” kérnek valami információt, hiszen ők is inkább utolsó pillanatban dolgoznak. Ennek kapcsán a Jegyző – ha éppen ismeri az adott témát – válaszol a feltett kérdésekre (ami a helyzet felkészületlensége miatt tartalmazhat pontatlanságokat, félreértéseket) és ez alapján jelennek meg közlemények a Hivatal munkájáról, ezek alapján ítéli meg a lakosság azt, hogy milyen minőségben dolgozik a Hivatal. Amennyiben a Jegyző nem elérhető, úgy a sajtó oldaláról keresnek más, a témához valamennyire értő embert, aki szintén igyekszik válaszolni. Ezek az információk nem feltétlenül vannak egymással összhangban, hiszen mindenkinek a saját feladatát kiegészítő plusz feladatként jelentkeznek, nincs világosan lefektetve, hogy hogyan kell egymást informálni a külső tájékoztatásokról.

A Hivatal kapcsolata a civil szervezetekkel

A civil szervezetekkel való kapcsolattartás alapja jelenleg az önkormányzat által nyújtott, megpályázható, igényelhető támogatás. Képzített kommunikációs csatornák és szervezett, célzott igényegyeztetés, információ szolgáltatás hiányában a szervezetek képviselői egyesével keresik meg a Hivatalt, hogy tájékozódjanak lehetőségeikről, és segítséget kérjenek a pályázáshoz. Az információszolgáltatás és az igények, pályázatok elbírálásának visszacsatolása is ezt a mintát követi: akihez beérkezett az kérdés, kérelem, az viszi tovább a folyamatot.

Elakadások a jelenlegi folyamatban

A fenti folyamatokból jellemzően a következő konfliktusok származnak:

- Egymásra várás
- A munkatársak kizökkenése és a folyamatos munka megszakítása az egy-egy adott ügyvel kapcsolatos, soron kívül érkező kérdések miatt

- Sokszor egymásnak ellentmondó információk jutnak ki a hivatalból, ami aztán számonkéréseket, konfliktusokat eredményez és a következetlenség képét alakítja ki a Hivatalról
- Késve és gyakran hiányosan érkeznek meg információk az érintettekhez
- A hivatal sok lehetőséget nem tud kihasználni, amivel az ügyfelekben bizalmat tudna építeni, meg tudná teremteni az együttműködés alapjait a különböző érintettekkel a világos indoklások, pontos információk segítségével, a közös gondolkodás, munka, ötletek becsatornázásával, az érintettek teljesebb bevonásával a megfelelő időben történő tájékoztatással
- A civilekkel való együttműködésben nem világos az, hogy ki, milyen alapon kap támogatást, ami arra ösztönzi az érintetteket, hogy folyamatosan keressék annak a lehetőségét, hogy hogyan tudják saját érdekeiket eljuttatni a döntéshozókhoz. Ebből következően az elbírálásnak nincsenek egységes szempontjai, ami feszültségeket szül a civil szervezetek között.

Benchmark adatok

- Rendszeresen megjelenő hírlap, amit a lakosság ingyen vagy pénzért megkap, de a honlapról is letölthető
- Kistérségi szintű együttműködés a helyi civil szervezetekkel, közös kezdeményezések (Keszthelyi kistérségi társulás)
- Jól kifejlesztett honlapok (E-Go díjas honlapok) – ez a fejlesztés már folyamatban van
- Külön PR osztály, aki fogadja mind a sajtó megkereséseket, mind a rendezvényeket, mind a lakossági igényeket, panaszokat, és ez az osztály szignálja ki a megfelelő részleghez
- Civil szervezetekkel való együttműködésre minisztériumi jó gyakorlatok felhívás:
<http://www.bm.hu/web/portal.nsf/html/jogyakorlat.html>

Módosítási javaslatok

A jelenlegi működési berendezkedés nem tud olyan választ adni a kommunikációs csatornában adódó konfliktusokra és következményeire, amely megszüntetné azokat, inkább csak fenntartja a rendszert.

A kommunikációs csatornák és azok működtetésének fejlesztése során a legfőbb cél a jelenlegi ad-hoc tájékoztatás felől elmozdulni a professzionális és hatékony, megfelelő időben és minőségben történő, felelősök által kézben tartott, összefogott információ áramoltatás felé.

Ennek egyik fontos tényezője a proaktív megoldások működtetése az információs igények kielégítésre. Ilyenek például:

- Az érintettek igényeinek folyamatos begyűjtése, beépítése
- Világos kommunikációs koncepciók kidolgozása és követése (kikkel, hogyan akarnak kommunikálni, ezzel milyen kapcsolatot akarnak működtetni)
- A kommunikációs koncepcióhoz illeszkedő stratégia kialakítása és használata (milyen célokat akarnak elérni középtávon és milyen lépéseken keresztül terveznek eljutni ebbe a jövő állapotba)
- A hivatali munka tervezésébe belevenni a különböző érintettek információs igényeinek kielégítéséhez kapcsolódó feladatokat
- Az éves munkaterv szélesebb körű használata, a hivatali munkával való összekapcsolása, az érintettek felé való eljuttatása

Az információ áramoltatás feladatait és a kapcsolódó kommunikációs csatornák működtetését hosszabb távon szervezettebbé tenné a külön ezekre a feladatokra kialakított kommunikációs munkakör létrehozása a hivatalban. Ennek a munkakörnek a betöltése lehetővé tenné, hogy mindezen feladatokat jobban el lehessen látni a Hivatalon belül. Az előnye, hogy egy kézbe kerül a feladatoknak a koordinálása, azokért vállalt felelősség. Ezáltal kialakul egy átfogó kép a hivatalon belüli kommunikációról és annak működéséről, illetve az egységesebb kép külső érintettek felé való képviselése, és ezen érintettek információval való ellátása is összehangolt, megoldott lenne. További előnye, hogy tervezhetőbbé válna a Hivatal munkája, konfliktusok szűnnének meg, gördülékenyebbé és jobbá válnának az érintettekkel fenntartott kapcsolatok.

A Hivatal működését támogató információ áramoltatásra kidolgozott, kommunikációt felügyelő, azért felelős munkakörbe a következő feladatokat lenne érdemes delegálni.

- Az új honlapon keresztül teljes körű, napra kész információnyújtás, a honlap folyamatos frissítése és karbantartása
- A Hivatal külső érintettjeivel való kapcsolattartás, információs igények folyamatos összegyűjtése és kiszolgálása

- Érintettek tájékoztatása az éves költségvetésbe beépített, pályázatokra és más formában nyújtható támogatásokra elkülönített összegekről, illetve ezek pályázási, igénylési idejéről, ütemezéséről
- A testületi üléseken történtek, meghozott döntések, határozatok összefoglalása, honlapon közlése
- Rendeletek kivonatolása, honlapon közzé tétele
- Önkormányzat által kiadott újság szerkesztése
- Tájékoztató és sajtó anyagok, önkormányzati hirdetések készítése
- Pályázat folyamat nyomon követése, a kapcsolódó információszolgáltatás, tájékoztatás ellátása
- Éves rendezvénynaptár összeállítása és folyamatos karbantartása, az ezekhez kapcsolódó hivatali feladatok összefogása, a naptár eljuttatása az érintettekhez (hivatali honlap, újságok, magazinok, turisztikai irodák, kulturális központok)
- Más médiumokkal való kapcsolattartás, az önkormányzat képviselője hivatalos közleményekben, sajtószóvivői szerep betöltése
- Önkormányzati rendezvények szervezése, azokról tájékoztatás az önkormányzat honlapján, illetve újságokban, más fórumokon
- Az önkormányzat számára bevételt jelentő reklám lehetőségek felkutatása (honlap, újság hirdetések) és ezeknek a reklám felületeknek a kezelése
- Hivatalon belüli események közzététele (elismerések, személyi változások, működéssel kapcsolatos információk)

Ezen feladatok egy része jelenleg is el van látva szétszórtan, egy részére egyáltalán nem marad figyelem. Amennyiben stratégiai prioritást élvez az, hogy milyen kép alakul ki az Önkormányzat működéséről, úgy fontos lenne elmozdulni abba az irányba, hogy a Hivatal aktívan, tudatosan alakítja ki a róla alkotott képet. Ennek a leterheltségtől, a stratégiai fontosságtól és a rendelkezésre álló anyagi lehetőségektől függően sok módja lehet.

1. Az éves munkaterv aktívabb használata jobban el tudja osztani a kommunikációs feladatokat, a civilekkel való kapcsolattartást és az intézmények ellenőrzésének kérdését az időben az év során, és ebből adódóan tervezhetőbbé válhat a munkák elvégzése
2. A pénzügyi rendszer lehetőséget ad az adatfeldolgozási és ellenőrzési folyamatok egységesítésére, egyszerűsítésére, így az intézményekkel való kapcsolattartást lehet fókuszálni az érdemi kapcsolatok kialakítására, az igények egyeztetésére, a fejlesztési lehetőségek felkutatására.

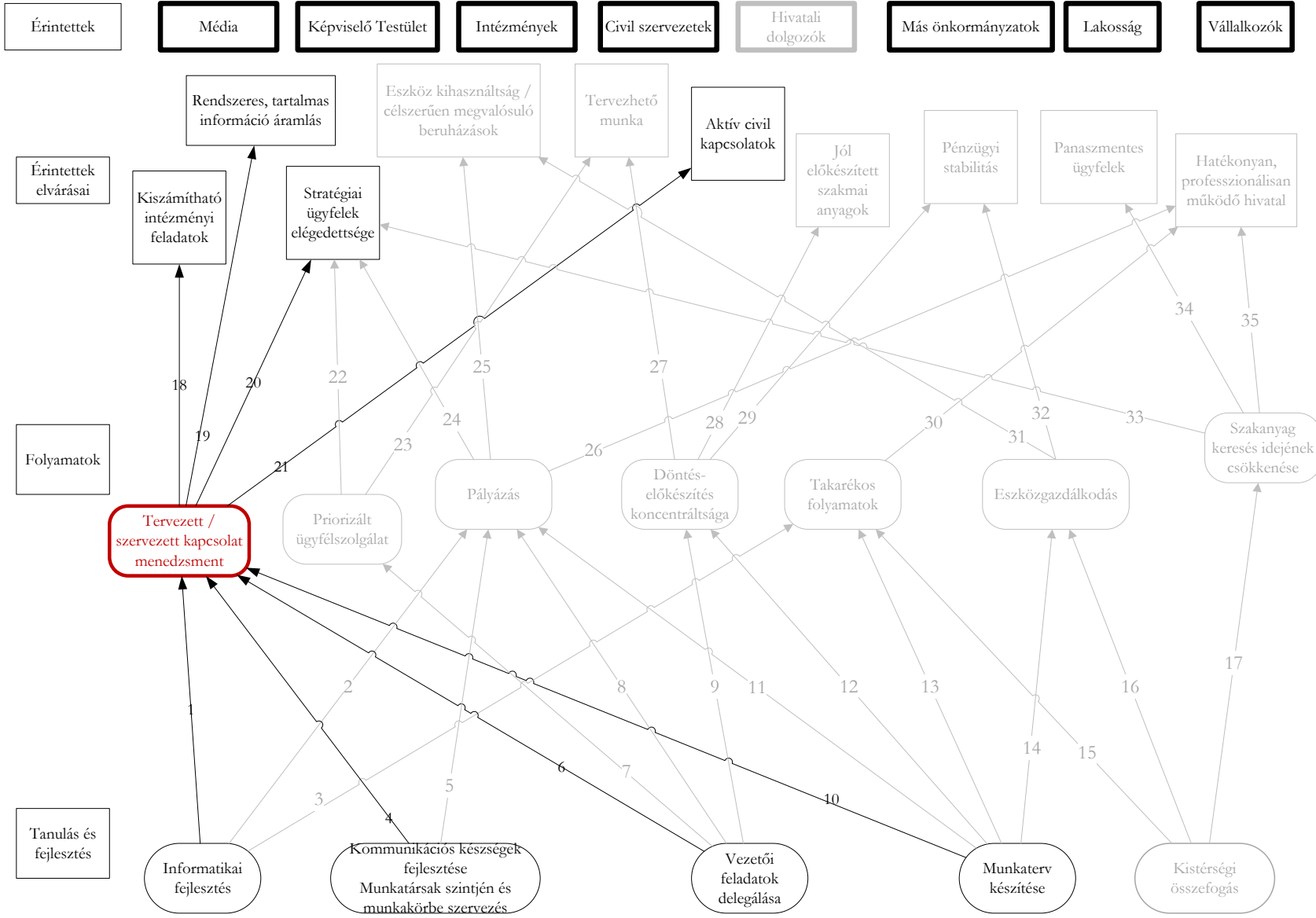
3. A szervezettebb feladatellátások, szakértelmet igénylő témák kiemelése által megszűnhet a túlterheltség, ami lehetőséget biztosít a jobb, átgondoltabb kommunikációra
4. A honlap jelenlegi fejlesztése sok teret ad a kommunikáció fokozásának
5. Mindezek mellett az egy kézben való összpontosulás, az átgondoltság, az egységesség sokat lendíthet az Önkormányzatról kialakított képen. Egy főállású PR-ral foglalkozó szakember foglalkoztatása világos stratégiát tud követni és jelentős mértékben meg tudja változtatni az érintettek számára *érzékelhető* értéket, aminek feltehetően a kommunikáció hiányosságai miatt csak töredéke érvényesül jelenleg. Egy ilyen munkakör finanszírozásának fedezeteként először érdemes átgondolni, hogy milyen felületek vannak, amelyekkel az Önkormányzat új bevételekhez tud jutni. Ehhez kapcsolódóan kiemelten fontos lehet reklámfelületek bérbe adása (akár fizikai tereken – rendezvények, várók – akár elektronikus felületeken, mint a honlap), vagy saját újság üzemeltetése.

A Lehetőségek térképén kirajzolódó összefüggések

A következő ábrán látható lehetőségek térképe azt emeli ki, hogy a tervezett, szervezett kommunikáció megszervezésének milyen hatásai lehetnek az érintetti elvárások teljesülésére vonatkozóan, és milyen készségek, és szervezési átalakítások tudják segíteni ennek a kialakulását.

A fenti 5 pontban részletesen összefoglaltuk az ábrán látható összefüggéseket.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
 készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
 Budapest, 2009. október 9.



7 Az eredmények összefoglalása

A főfolyamat elemzés eredményeit összefoglalva azt láthatjuk, hogy a jelenlegi főfolyamatok javítási lehetőségei két fő téma köré csoportosulnak, ami az önkormányzati Balanced Scorecard elveinek is megfelel. Egyrészt belső szervezési kérdések segítségével tovább javítható a Hivatal ügyfeleinek elégedettsége a folyamatok javulásán keresztül, másrészt a Hivatalról és az Önkormányzat egészéről kialakuló kép – ami a város megítéltségét hordozza – fejleszthető világosabb, tervezettebb kommunikációval.

A belső szervezések fő érintettjei a lakosság, a Képviselő Testület, a felügyelt intézmények és a dolgozók. Az ő igényeik jobb kielégítését szolgálhatják a következők:

- Kiemelt ügyfelek kiszolgálásának világossá tétele
- A belső átszervezéssel fókuszált döntés-előkészítési folyamat
- Az Éves munkaterv aktív használata, amely tervezhetővé teszi a folyamatok összességét
- Kistérségi összefogások a szakemberhiányok kiküszöbölése érdekében

A kommunikációs stratégia kialakítása kapcsán kiemelt fontosságú lenne olyan felelős meghatározása, aki gondozza az érintettekben kialakuló képet az Önkormányzat munkájáról a különböző fórumokon. Ennek kialakításában segítséget fog nyújtani a pénzügyi rendszer bevezetése, a honlap fejlesztés, az új pénzügyes kolléga, és jelentős segítséget nyújthat az éves munkaterv használata, a szakfeladatok kiszervezése is. A kommunikációban rejlő tartalékok feltérképezése, megtérülésének (hirdetési lehetőségek) vizsgálata után pedig érdemes meggondolni egy önálló PR munkakör kialakítását, szakember alkalmazását is.

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **FŐFOLYAMAT ELEMZÉSÉRŐL**
Budapest, 2009. október 9.

A fejlesztési folyamat első lépésének keretében készült ez a visszajelző anyag, amely a pályázati tevékenységek közül lefedi a Főfolyamat átvilágítást, átstrukturálást, amely a következő ÁROP modulokat tartalmazza: 1f, A hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése; 1i, a közintézmények költséghatékonyabb és/vagy eredményesebb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása; 2a, pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása.

Mennyiben teljesítettük a szerződésben vállaltakat?

Tevékenység	Diagnosztika
Helyszínen töltött tanácsadás	1 nap
Dokumentum- és adatelemzés	1 nap
Visszajelző dokumentum elkészítése	1 nap
Összesen	3 nap
<i>Szerződésben előírányzott napok száma</i>	3 nap

A szerződésben 2009-re előírányzott vállalásokat a Diagnosztika projektelemében már teljesítettük.

Eddig...	Eddigi teljesítések	Szerződésben minimálisan előírányzott
...részt vett alkalmazottak száma	90%	60%
...vizsgált folyamatok száma	4	4
... <i>bevon</i> t partnerek száma	4	3

Szertics Gergely
szervezetfejlesztési tanácsadó

Corporate Values
Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.