

Projektzáró dokumentum

FERTŐD

Fertőd Város Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése
ÁROP-1. A.2/A-2008-0195

ÁROP pályázati összefoglaló

Készült: Budapest, 2010. július 15.

Készítette: Szertics Gergely

Tartalomjegyzék

1	<u>TELEPÜLÉSTÖRTÉNET</u>	3
2	<u>A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS FELÉPÍTÉSE</u>	4
3	<u>A SZERVEZETFEJLESZTÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA</u>	5
3.1	DIAGNOSZTIKA	5
3.2	FŐFOLYAMAT-ÁTVILÁGÍTÁS, -ÁTSTRUKTURÁLÁS	6
3.3	FELÜGYELT INTÉZMÉNYEKSEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS ELEMZÉSE	7
3.4	BALANCED SCORE CARD	9
3.5	A PROJEKTELEMEK EGYMÁSRA ÉPÜLÉSE	12
4	<u>HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK TELJESÜLÉSE</u>	14
4.1	A TÁRSADALMI ÉRTÉKEK MEGJELÉNÍTÉSE A SZERVEZETI CÉLOK KÖZÖTT	14
4.2	A FELMERÜLŐ TÁRSADALMI IGÉNYEK MEGJELÉNÉSE	15
4.3	A TELJESÍTMÉNYPRIZMA, MINT SZERVEZETFEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN SZEREPE A FENNTARTHATÓSÁGI SZEMPONTOK MEGVALÓSÍTÁSÁBAN	16
5	<u>A PROJEKT SORÁN VÁLLALT INDIKÁTOROK TELJESÜLÉSE</u>	18
5.1	ÁTVIZSGÁLT FOLYAMATOK	18
5.2	ÁTALAKÍTOTT FOLYAMATOK	20
5.3	BEVONT PARTNEREK	21
6	<u>ÖSSZEFOGLALÁS</u>	HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.
7	<u>MELLÉKLETEK</u>	22

1 Településtörténet

Fertőd város Győr-Moson-Sopron megyében, a Sopron–Fertődi kistérségben, a Fertő–Hanság kistájon található.

Mai nevét a magyarországi közigazgatás átszervezése idején kapta, az Árpád-korban még meglévő Villa Ferteud (1234), Villa Ferteu (1265) – Iván, Sajtoskál és Nemesládony között lokalizálható település – után. 1950. május 16-án Eszterháza felvette a Fertőd nevet, majd szeptember 7-én a korábbi Eszterháza, immár Fertőd egyesült Süttörrel.

Süttör volt az ősbibb település, a középkorban jobbágyfalu, az oklevelek Süttör nevének változatait őrzik. Eszterháza története a 18. század második felében kezdődik. A Fertő zombékos partjában Süttör határában Esterházy (Fényes) Miklós alapította. Az elképzelései és tervei alapján 1762-ben megkezdődött az évtizedekkel korábban épített vadászkastély főúri pompával való átépítése. Mire 1766-ban a kastély tető alá került, a szomszédságában falu született, melynek neve az Esterházy családtól származott. Egyutcás, városias elrendezésű község, mellette az eredeti angol ménes és a répacukorgyár. Sopron vármegye alispánja 1906-ban nyilvánította községgé Eszterházát.

1972-től megkapta a nagyközség címet. 1984-ben megszűntek a járások, ettől kezdve Fertőd nagyközség a soproni városkörnyék települése lett. 1988-ban a kétszintű közigazgatás bevezetésével társközségeivel együtt a megyei tanács közvetlen irányítása alá került. A nagyközségi önkormányzat 1995. július 1-jétől lett városi önkormányzat, ekkor 3179 lakosa volt.

A város művelődési, szellemi életének két fontos, és nélkülözhetetlen szerepet játszó színtere van. Az egyik a MuzsikaHáz, melynek lakójaként J. Haydn (1732-1809) a zenetörténet utolsó udvari zeneszerzője közel két évtizedet (1769-1790) töltött a "pompakedvelő", művészeteket is támogató Esterházy Miklós szolgálatában. A másik a település szimbólumává vált, patkó alakú, lenyűgözően szép barokk stílusú Esterházy kastély, a város idegenforgalmának fő forrása, meghatározó jelentőségű látnivalója.

A közelben lévő Fertő-Hanság Nemzeti Parkot, a Fertő tó és környékét, a Fertő-menti településeket a környezeti szépségük, kulturális, kultúrtörténeti értékeik miatt 2001-ben az Unesco a "Világörökség" részévé nyilvánította. Nagy vonzerőt jelent a Fertő-Hansági Nemzeti Park értékes és ritka növény és állatvilága.

2 A dokumentum célja és felépítése

Fertőd Önkormányzata sikeresen indult az Államreform Operatív Program pályázatán, melynek keretében egy több lépésből álló szervezetfejlesztési tevékenység valósult meg a Polgármesteri Hivatalban.

A jelenlegi dokumentum célja, hogy összefoglalja és követhetővé tegye az ÁROP pályázat különböző moduljai során megvalósított szervezetfejlesztési eredményeket, illetve a pályázatban vállalt horizontális szempontok és indikátorok teljesülését.

Ennek megfelelően először áttekintjük a pályázat különböző moduljai során megvalósult szervezetfejlesztési lépések főbb eredményeit, majd bemutatjuk az egyes projektelemek egymásra épülésének összefüggérendszerét. Fertőd Polgármesteri Hivatalában a következő tevékenységek valósultak meg:

- Diagnosztika
- Főfolyamat-átvilágítás, -átstrukturálás
- Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése
- Balanced Score Card
- Public Relations, Disszemináció és partnerségépítés
- Önkormányzati pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében
- Önkormányzat civil stratégiája

Ezt követően áttekintjük azokat a horizontális szempontokat, melyek megvalósítása révén a lefolytatott szervezetfejlesztési tevékenység a társadalmi fenntarthatóságot szolgálja:

- a társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között;
- a felmerülő társadalmi igények megjelenése.

Végül megvizsgáljuk a pályázatban vállalt indikátorok teljesülését az egyes projektelemek kapcsán:

- a szervezetfejlesztés során átvizsgált folyamatok száma;
- a szervezetfejlesztés során átalakított folyamatok száma;
- a szervezetfejlesztésbe bevont partnerek száma;
- a hivatal szervezetfejlesztési intézkedés által érintett főállású munkavállalóinak aránya.

A dokumentum végén az elért eredményeket táblázatos formában is összefoglaljuk.

3 A szervezetfejlesztés eredményeinek összefoglalása

Az alábbiakban áttekintjük a különböző modulok során megvalósult szervezetfejlesztési tevékenységeket, illetve az azok során elért eredményeket.

3.1 Diagnosztika

Résztevők

A Hivatal belső működésének megismeréséhez a jegyzővel, aljegyzővel és pénzügyi osztályvezetővel közösen készítettünk interjút, illetve kérdőíves felmérést végeztünk, melyben a 23 Hivatali munkatárs közül 21-en vettek részt. Az intézményi kérdőíveket mind a négy, a városban működő intézmény kitöltötte.

A modul tartalma, célja

A Hivatal belső működéséről szóló helyzetképet a felsővezetői interjúkból és a munkatársi, illetve intézményi kérdőívekből kapott legfontosabb adatok állítottuk össze. Ezek után elemeztük, milyen érintettekkel áll kapcsolatban a Hivatal, és a velük való együttműködéseknel összegyűjtjük a kapcsolódások erősségeit és fejleszthető részeit, melyek a további szervezetfejlesztési tevékenység fókuszterületeit adják.

A modul eredményei

A hivatal jelenlegi működésének **erősségei** a következők

- szakmai felkészültség;
- kitartó, sokszor erőn felül teljesítő munkatársak;
- dinamikus munkaszervezés;
- tudatos fejlesztési-változási igény, a Hivatal és az intézmények nyitottsága a képzéseken való részvételre;
- folyamatos megújulás és javuló környezeti feltételek;
- bejáratott együttműködés a Képviselő Testülettel;
- jó intézményi viszonyok;
- jó ügyfélkiszolgálás, világos prioritások;
- figyelmesség az emberi kapcsolatokban, a lehetőségekhez mérten a munkatársak honorálása.

A vezetői interjúk, és elégedettségi kérdőívek alapján a **fejleszthető területek** a következők:

- döntés-előkészítés összefogása, felelős rendelése a feladatokhoz;
- tervezettebb, az ad-hoc feladatokat stratégiaileg kezelő munkaszervezés;
- a kommunikációs csatornák jobb működtetése Hivatalon belül és a Hivatal és a külső érintettjei között – a konfliktusok elkerülése, a munka zavartalanságának biztosítása, és a hosszú távú együttműködés megteremtése érdekében;
- a leterheltség egyenletesebb elosztása a hivatalon belül;
- az intézményekkel való kapcsolattartásban a feladatokhoz kapcsolódó felelősségek tisztázása;
- kistérségi szinten adódó együttműködések, összefogások keresése, működtetése.

A következő területekkel kapcsolatosan fogalmaztunk meg **fejlesztési javaslatokat**:

- a Hivatali kommunikáció felülvizsgálata;
- intézmények felé való ügyintézés folyamatainak tisztázása, hatékonyságának növelése;
- belső átszervezés az önkormányzati feladatok ellátása érdekében;
- éves munkaterv aktualizálása;
- bizottsági hatáskörök felülvizsgálata;
- kistérségi együttműködések szakemberek alkalmazására.

3.2 Főfolyamat-átvilágítás, -átstrukturálás

Résztevők

A hivatal minden munkatársa (23 fő) részére eljuttatott anonim módon kitöltött kérdőívet 21 munkatárs küldte vissza.

A modul tartalma, célja

Első lépésben a diagnózis eredményeire támaszkodva elkészítettünk egy olyan összefoglaló ábrát, melyet a „Lehetőségek térképének” neveztük el, és amelyen az összes felmerült stratégiai célt feltüntettük, bemutatva az azok közötti lehetséges összefüggésrendszert. Ez jelenti alapját a Balanced Scorecard projektelemben kidolgozásra kerülő mutatószám-rendszernek, illetve alkalmas annak bemutatására, milyen más célkitűzésekre van hatással egy-egy szervezeti főfolyamat átalakítása.

Ezek után megvizsgáltuk a legfőbb értékteremtő működési folyamatokat, majd a feltárt nehézségek, és a kapcsolódó benchmark adatok áttekintésével ettünk javaslatokat a folyamatok átalakítására.

A modul eredményei

A jelenlegi főfolyamatok javítási lehetőségei két fő téma köré csoportosulnak:

- 1) belső szervezési kérdések, melyek segítségével tovább javítható a Hivatal ügyfeleinek elégedettsége a folyamatok fejlesztésén keresztül;
- 2) a Hivatalról és az Önkormányzat egészéről kialakuló kép – ami a város megítéltségét hordozza – fejleszthető világosabb, tervezettebb kommunikációval.

1) 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;
- belső átszervezéssel fókuszált döntés-előkészítési folyamat;
- az éves munkaterv aktív használata, amely tervezhetővé teszi a folyamatok összességét;
- kistérségi összefogások a szakemberhiányok kiküszöbölése érdekében.

2) A kommunikációs stratégia kialakítása kapcsán kiemelt fontosságú lenne olyan felelős meghatározása, aki gondozza az érintettekben kialakuló képet az önkormányzat munkájáról a különböző fórumokon. A kommunikációban rejlő tartalékok feltérképezése, megtérülésének (hirdetési lehetőségek) vizsgálata után pedig érdemes meggondolni egy önálló PR munkakör kialakítását, szakember alkalmazását is.

3.3 Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás elemzése

Résztevők

A felügyelt intézmények képviselőivel egy egynapos workshop keretében tekintettük át a Hivatallal való együttműködés legfőbb kérdéseit és gördülékenyebbé tételének lehetőségeit. A műhelymunkán a Hivatal oldaláról a jegyző, illetve a pénzügyi osztályvezető vettek részt. Az intézmények részéről Fertődi Napközi Otthonos Óvoda és Bölcsőde, Babos József Térségi Általános Iskola, J. Haydn Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Fertőd Mikro-térségi Szociális Szolgáltató Központ.

A modul tartalma, célja

A felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás modulban a fejlesztési folyamat célja az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának megvizsgálása és korszerűsítése, és ehhez kapcsolódóan az intézményektől érkező visszacsatolások beépítése a Hivatal működésébe. A műhelymunka során áttekintett kérdésekből kiválasztottuk azokat a területeket, melyek a legaktuálisabbak, illetve amelyeken az előrelépés belső fejlesztésekkel lehetséges (elsősorban külső peremfeltételektől, illetve partnerektől függ). A kiválasztott fejlesztési területeken részletesen elemeztük a jelen helyzet nehézségeinek megoldási lehetőségeit, összehasonlítottuk más önkormányzatok gyakorlatából származó (benchmark) megoldásokkal, majd mindezek alapján javaslatot tettünk adott terület fejlesztésre.

A modul eredményei

A kapcsolattartásról **erősségei**:

- a felügyelt intézmények alapvetően önállóan működnek;
- a kommunikáció alapvetően jól működik;
- a fenntartói döntések háttérének áttekintését és azok elfogadását segíti, hogy a négy intézményvezetőből kettő jelenleg képviselő testületi tag;
- az intézményvezetők nem a hagyományos, elsősorban szakmai kérdésekre koncentrálnak, hanem egyfajta menedzsment-szemléletben végzik tevékenységüket, segítve az önkormányzatot a forrásszerzés módjainak felkutatásában, az intézmények fenntartásában.

Két terület bontakozott ki, melyeken **a hatékonyság belső fejlesztések révén javítható** – ezek kapcsán a feltárt nehézségek kezelésére benchmark adatok figyelembe vételével az alábbi javaslatokat tettük:

Intézmény-finanszírozás

- Egységes pénzkezelési rendszer kialakítása.
- A számlakifizetés folyamatának fejlesztése.
- Az átutalással történő fizetések arányának növelése az alábbi módokon:
 - megállapodások az utólagos utalásról;
 - tervezett, beszállítóval egyeztetett beszerzések;
 - összevont beszerzések.

Adatszolgáltatás

- Egységes adatkezelési rendszer megtervezése, kiépítése.
- Adatszolgáltatás felelősségi viszonyainak tisztázása.
- Társult önkormányzatok bevonása az adatszolgáltatás folyamatába.

3.4 Balanced Score Card

Részvevők

A modul keretében szervezett workshopon a Hivatal vezetői vettek részt.

A modul tartalma, célja

A Balanced Scorecard folyamat-elemben kialakított kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer meghatározásához a szervezetfejlesztés korábbi fázisaiban megfogalmazott fejlesztési célkitűzésekből indultunk ki, támaszkodva a főfolyamat-átvilágítás során készített, a stratégiai célkitűzéseket rendszerbe foglaló „Lehetőségek térképére”.

A modul keretében a Hivatal vezetőivel áttekintettük a szervezetfejlesztési tevékenység során megfogalmazott legfőbb fejlesztési irányokat, hivatali célokat, és az azokon történt eddigi előrelépéseket. Ez alapján kibontakozott, melyek lehetnek azok a mutatók, amik segítségével a Hivatal működésének javulása mérhetővé válik a megnevezett kulcsterületeken.

A modul eredményei

A fejlesztési célkitűzéseket és az azok megvalósításához szükséges akciókat a Hivatal működésének négy fő érintettje szerint csoportosítottuk, illetve kiegészítettük egy ötödik kategóriával, ami a kommunikáció, kapcsolatmenedzsment fejlesztési lehetőségeivel foglalkozik.

Mindegyik területen összeállítottuk azon lehetséges mutatók jegyzékét, melyekkel mérhető, hogy a területhez kapcsolódó szervezési tevékenységek megvalósulnak-e, és ha igen, akkor milyen hatékonysággal. Az összegyűjtött mutatók listáját több helyen kiegészítettük benchmark adatokkal – más önkormányzatoknál végzett fejlesztésekből származó, a Hivatal számára is értelmesen hasznosítható mérőszámokkal. Emellett bemutattuk, hogy a jelen állapotban milyen fő jellemzők érvényesülnek, vagy milyen részletes javaslatokat fogalmazunk meg a fejlesztésre vonatkozóan.

A mutatószámok kidolgozása során az alábbi három szintre fókuszáltunk (melyek mentén a „Lehetőségek térképén” a hivatali célkitűzéseket is összefoglaltuk):

1. **Eredményesség / vevői elégedettség mutatói**

(Mi méri összességében a teljes eredményességet?)

2. **Folyamatok működésének mutatói**

(Melyek a folyamat minőségére vonatkozó mutatók?)

3. **Tanulás-fejlődés mutatói**

(Mi kell ahhoz, hogy jól működjenek a folyamatok?)

Annak érdekében, hogy kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer jöjjön létre, azaz az eredményesség mellett a szervezeti működés más aspektusainak hatékonysága is mérhetővé váljon, mindegyik nézőponthoz igyekeztünk mutatószámokat találni, a mutatók relevanciájának megfelelően.

Az összegyűjtött mutatószámokat a projektelem visszajelző dokumentumában mutatjuk be.

3.5 Public Relations, Disszemináció és partnerségépítés

A Public Relationsben mindig azt mondjuk: a kommunikációs tevékenység először házon belül kezdődik. Minden pr szakkönyv így kezdi: "the pr begin at home!" Az elkészült szakmai anyag logikája is a pr szakma logikáját követi. Először a Polgármesteri Hivatal belső kommunikációs rendszerét tekintettük át. Meghatároztuk a kommunikáció szereplőit, felrajzoltuk a Polgármesteri Hivatal kommunikációs térképét. Áttekintettük, melyek a kommunikáció irányai, és milyen fejlesztési irányok, lehetőségek állnak a hivatal rendelkezésére. Itt a dolgozói motivációra, személyes kapcsolatainak elmélyítésére, a munkatársak egymás jobb megismertetésére helyeztük a hangsúlyt. Ehhez javasoltunk néhány aktivitást. A dolgozói vélemények megfogalmazására a "véleménydoboz" bevezetését, a nyitott ajtók légkörének meghonosítását javasoltuk.

Ezután rátértünk a Polgármesteri Hivatal külső kommunikációjára. A lakosság, a civil szervezetek és a vállalkozók irányába vizsgáltuk a külső kommunikációs rendszert.

Javaslatokat fogalmaztunk meg az internetes portál és a Fertődi Fórum fejlesztésére. Közösségteremtő, a lakosságot és a szervezeteket a település ügyeibe aktívan bevonó javaslatokat tettünk. Itt javaslattal éltünk két tanács létrehozására, amely segítheti a döntéseiben a Polgármesteri Hivatal döntéshozóit, valódi visszacsatolásként funkcionálhat a helyi véleményvezérek kommunikációba való bevonásával.

Ezután Fertőd város márkázási lehetőségeit tekintettük át. Alapvető gondolatunk, hogy ennek szakmai központja a Polgármesteri Hivatal, így ebben a körben ezt tárgyalnunk kell, amennyiben

FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. július. 15.

szeretnénk megfelelni a Public Relations modern felfogásának.

Először a fogalmi háttérét tisztáztuk az arculatnak, imázsnek, hírnévnek és a márkának. Ezután ennek összefüggését adtuk meg. A településmárkázás témájában néhány olyan továbblépési, márkázási lehetőséget mutattuk meg, ami a helyi adottságokra, tradícióra épít.

Javasoltuk egy városmárkázási szakmai anyag elkészítését, hiszen a település gazdag hagyománnyal rendelkezik ahhoz, hogy sikeresen kerüljön ki a települések versenyéből.

A településmárkázás modelljeinek bemutatásával azt kívántuk elérni, hogy ezek a szakmai koncepciók megtalálják a helyüket, a nagy kommunikációs rendszerben a helyükre kerülhessenek. Ezzel láthatóvá vált az a feladat, amely még a település előtt áll.

A bemutatott modellek a mai sikeres nagyvárosok példái alapján kerültek megalkotásra. Úgy gondoljuk, hogy Fertőd város ezzel a modern, a világ élvonalára jellemző megközelítéssel sikeres tud lenni a települések versenyében. Ennek középpontja a Polgármesteri Hivatal kell, hogy legyen, vezetői döntést, stratégiát igényel a folyamat.

Fertődön a településmárkázáshoz tehát minden adott. Fertőd minden lehetőséggel rendelkezik, ahol csak a szakmai struktúrákat kell alkalmazni a megtalált stratégiai koncepció mellett.

A pályázat keretében elkészült másik, a diagnózis munkaanyag a következő javaslattal él: "Javasoljuk, hogy kerüljön kidolgozásra egy, a komplex kommunikációt felügyelő munkakör, hogy egy átfogó kép alapján lehessen megítélni, hogy érdemes-e erre külön embert foglalkoztatni, vagy a Hivatalon belüli feladatokat érdemesebb úgy átcsoportosítani, hogy a kapcsolódó feladatok el legyenek látva."

A Hivatal pr szempontú átvilágítása és a településhez kapcsolódó kihívások megengedik a határozott fogalmazást.

Kommunikációs munkatárs foglalkoztatása elengedhetetlen. Olyan lehetőségek állnak a város előtt, hogy ezen sokirányú kihívásnak akkor tudnak megfelelni, ha egy önálló csoportfoglalkozik a kommunikációval.

Természetesen ismerjük a Hivatal szűkös lehetőségeit, ezért úgy látjuk, már az is előrelépés lehet, ha egy fővel el tudják kezdeni a munkát. Fertőd kezében olyan épített örökség van, amelynek jobb kihasználásához aktív nyilvánosság-stratégiára van szükség. Javasoljuk továbbá egy településmárkázási stratégia kidolgozását is. Mutassuk meg Fertődöt, mint aktív várost a széles nyilvánosságnak!

3.6 Önkormányzati pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében

A helyzetértékelést, a szervezeti felépítést, a fejlesztési célokat és az aktuális pályázati lehetőségeket áttekintve és elemezve megállapítható, hogy a tanácsadó által megfogalmazott javaslat az, hogy az önkormányzat a tanulmányban megfogalmazottakat mérlegelve pályázzon, mert pályázni és egyéb támogatások hiányában meghiúsuló fejlesztési projektjeit megvalósítani még mindig könnyebb, mint forrásokat átcsoportosítani, elvonni vagy éppenséggel ebben a nehéz gazdasági helyzetben különböző hitelek és bankkölcsönök árán előrébb jutni, fejlődni, gyarapodni.

3.7 Önkormányzat civil stratégiája

Annak érdekében, hogy a magyar civil szféra társadalomszervező, illetve érdekérvényesítő szerepe tovább nőjön, szükség van a működését meghatározó jogi, szabályozási, gazdasági-társadalmi környezet formálására. Ehhez a megfelelő kereteket a helyi, illetve országos szinten kialakuló partnerség nyújtja.

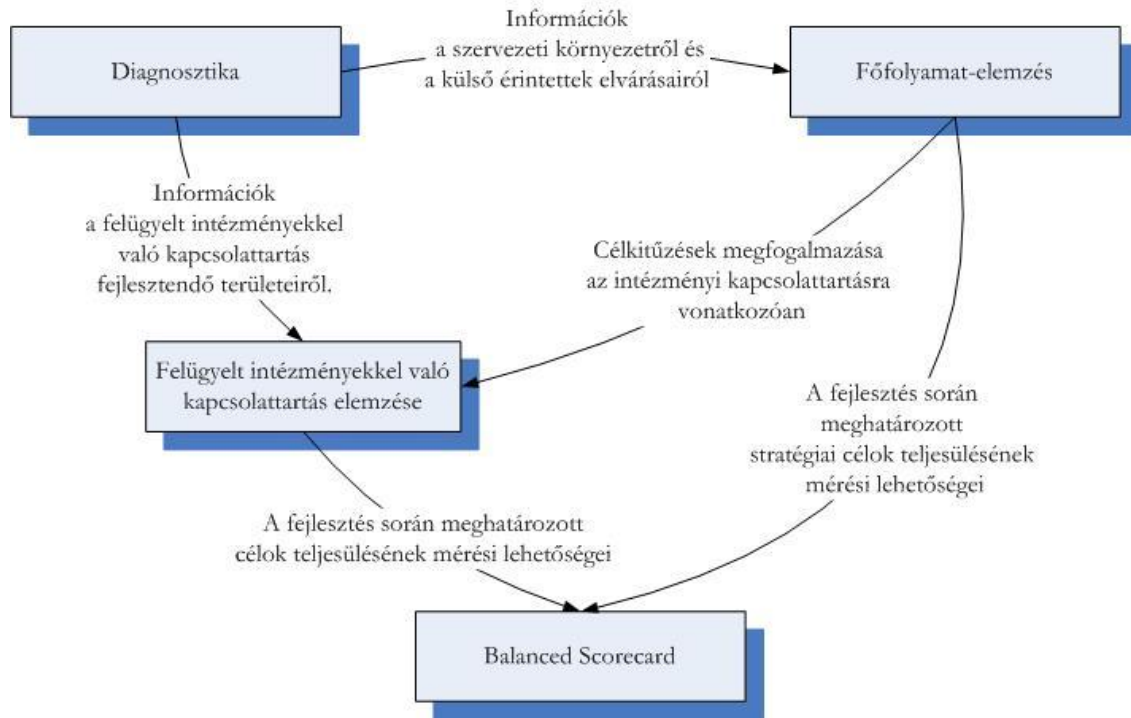
Az elkészült stratégia segítséget nyújt Fertőd Város Önkormányzatának a helyi civil szektorral való együttműködés javításához, a civil szervezetek szerepének tisztázásához, illetve útmutatást ad a felvázolt konkrét és átfogó célok megvalósításához.

3.8 A projektelemek egymásra épülése

A szervezetfejlesztés során a különböző modulokat az előzőek során elért eredményekre alapozva építettük fel. Az egyes lépések tartalmának és eredményeinek összefoglalásával kirajzolódik az egyes lépések egymással való szerves összefüggése.

Az alábbi ábra vizuálisan is megjeleníti, áttekinthetővé teszi ezt az összefüggésrendszert:

FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. július. 15.



Diagnózis >>> Főfolyamat-átvilágítás

A diagnózis során feltárt szervezeti elakadások és erősségek, illetve a megismert külső érintetti igények alapján alakíthatóak ki az elvárásoknak való megfelelés stratégiai célkitűzései, melyeket a Főfolyamat-átvilágítás során rendszereztek a „Lehetőségek térképén”.

Diagnózis >>> Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás

A diagnózis eredményei alapján a tájékoztatással, és a döntésekbe való bevonással elégedetlenek az intézmények vezetői, e kérdésekben a kapcsolattartás fejlesztésre szorul. Ezek az információk inputként szolgáltak a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás mélyebb vizsgálatához.

Főfolyamat-átvilágítás >>> Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás

A főfolyamat-elemzésben az intézményekkel való kapcsolattartás, ügyintézés folyamatait illetően a kommunikáció, feladatkiosztás és az igényegyeztetést illetően fogalmazódtak meg célkitűzések, melyek figyelembe vételével fejlesztettük az átvizsgált folyamatokat a Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás című projektben.

Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás >>> Balanced Scorecard

A Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás című projektelemben megfogalmazott célkitűzések és akciók alapján állítottuk össze az intézményekkel való kapcsolattartás területére vonatkozó kiegyensúlyozott mutatószámok listáját.

Főfolyamat-átvilágítás >>> Balanced Scorecard

A BSc 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 megfogalmaztuk, és azok lehetséges összefüggéseit bemutattuk.. Ez jelentette alapját a Balanced Scorecard projektelemben kidolgozásra kerülő mutatószám-rendszernek. Elsősorban tehát a Főfolyamat-átvilágítás során megfogalmazott célkitűzések és akciók alapján állítottuk össze a kiegyensúlyozott mutatószámok listáját, mellyel a célkitűzések megvalósulása mérhető.

4 Horizontális szempontok teljesülése

A szervezetfejlesztési 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”.

A következőkben áttekintjük azon két szempontot, melyek révén a lefolytatott szervezetfejlesztési tevékenység a társadalmi fenntarthatóságot szolgálja, és amelyek teljesítését Fertőd Önkormányzata a pályázat megvalósítása során vállalta.

4.1 A társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között

A szempont kifejtése: A szervezet által felvállalt célok értékorientációjában a szakterületet érintő egyes társadalmi értékek megjelenítése, illetve a célok nyilvánosságra hozatala. Az értékorientáció kiterjedhet a releváns szakterületi célok kiemelésére is.

Ellenőrzési dokumentumok a megvalósítás során: A közzétett szervezeti célok.

Mely tevékenységben hogyan jelenik meg ezen fenntarthatósági szempont?

FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

A különböző projektelemek közül az alábbi három modul támogatja legmarkánsabban a fenntarthatósági szempont teljesülését:

Diagnózis	A Hivatal működésének külső érintettjei által kiemelt elvárások, az ezek teljesülésével való elégedettség, valamint a feltárt kapcsolati jellemzők definiálják tulajdonképpen azon társadalmi értékeket, melyek a fejlesztési folyamat további lépéseiben a szervezeti célokba beépítésre kerültek.
Főfolyamat-elemzés	Ez a lépés kulcsfontosságú volt abban, hogy a feltárt társadalmi értékek megjelenjenek a szervezeti célkitűzésekben, ezáltal becsatornázódjanak a szervezetfejlesztés további tevékenységeibe.
Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás	Az ügyfelek számára értéket teremtő folyamatokat a későbbi modulok során az itt megfogalmazott stratégiai céloknak való megfelelés figyelembe vételével alakítottuk át., a vizsgált területeken megfogalmazott fejlesztési célkitűzéseket a stratégiai célkitűzésekkel összhangban jelöltük ki. Mindez biztosítja, hogy a javaslatok mentén történő szervezeti átalakításokkal a társadalmi értékeket hatékonyan kiszolgáló működés valósuljon meg.

4.2 A felmerülő társadalmi igények megjelenése

A szempont kifejtése: Annak a felvállalása és nyilvánosságra hozatala, hogy az adott szervezeti célok miként teljesülnek, illetve a teljesülés eredményeinek a visszacsatolása a szervezeti működésbe. Dokumentálni szükséges a célok mérésének a módját. Az értékelésnek ki kell terjednie az ügyfelek és a belső munkatársak elégedettségének a nyomon követésére is.

Ellenőrzési dokumentumok a megvalósítás során: A kapcsolódó társadalmi igények felmérésének és a fejlesztés által lefedett tevékenységekbe történő becsatornázásának az írásbeli dokumentálása, teljesítmény és minőségértékelés dokumentációja.

Mely tevékenységben hogyan jelenik meg ezen fenntarthatósági szempont?

A fenti fenntarthatósági szempont az alábbi projektelemekben jelenik meg:

Diagnosztika,	A szervezeti működés belső és külső érintettjeinek elvárásait és elégedettségét kérdőíves módszerrel mértük fel, a kiértékelt eredményeket dokumentáltuk és visszajeleztük. Mindez segítette a Hivatal vezetőit a hivatali működéssel kapcsolatos társadalmi igények tudatosításában.
Főfolyamat-	A „Lehetőségek térképének” kidolgozásával összefoglaltuk és

FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. július. 15.

átvilágítás	rendszereltük azon stratégiai célokat, melyek elérésével a Hivatal a korábbinál hatékonyabban kívánja kielégíteni a külső érintettek elvárásait, azaz a hivatali működéssel kapcsolatos társadalmi igényeket. A fő értékteremtő működési folyamatok közül a Hivatal külső érintettjeinek konkrét elvárásait teljesítő folyamatokat vizsgáltuk, és a stratégiai célkitűzéseknek megfelelően alakítottuk át.
Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás	Az intézmények számára értéket teremtő folyamatokat a főfolyamat-átvilágítás során megfogalmazott stratégiai céloknak való megfelelés figyelembe vételével alakítottuk át, így biztosítva a társadalmi igények becsatornázódását a konkrét fejlesztési javaslatokba.
Balanced Scorecard	A kidolgozott mutatószámok a szervezeti célkiűzések megvalósulásának mérését teszik lehetővé, ezáltal elősegítik, hogy a szervezet célokban megjelenő társadalmi igények kielégítése ellenőrizhetővé váljon a szervezet vezetői számára.

4.3 A teljesítményprizma, mint szervezetfejlesztési módszertan szerepe a fenntarthatósági szempontok megvalósításában

A fenti modulokon kívül a teljes folyamat során az alkalmazott szervezetfejlesztési módszertan, a teljesítményprizma átfogóan támogatja a társadalmi értékek és igények megjelenését a szervezeti célkitűzésekben, illetve a teljes fejlesztési folyamat során. A teljesítményprizma megközelítés szerint ugyanis 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, vagyis a társadalmi értékek és igények 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. Ezen érintettek a következők:

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

FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

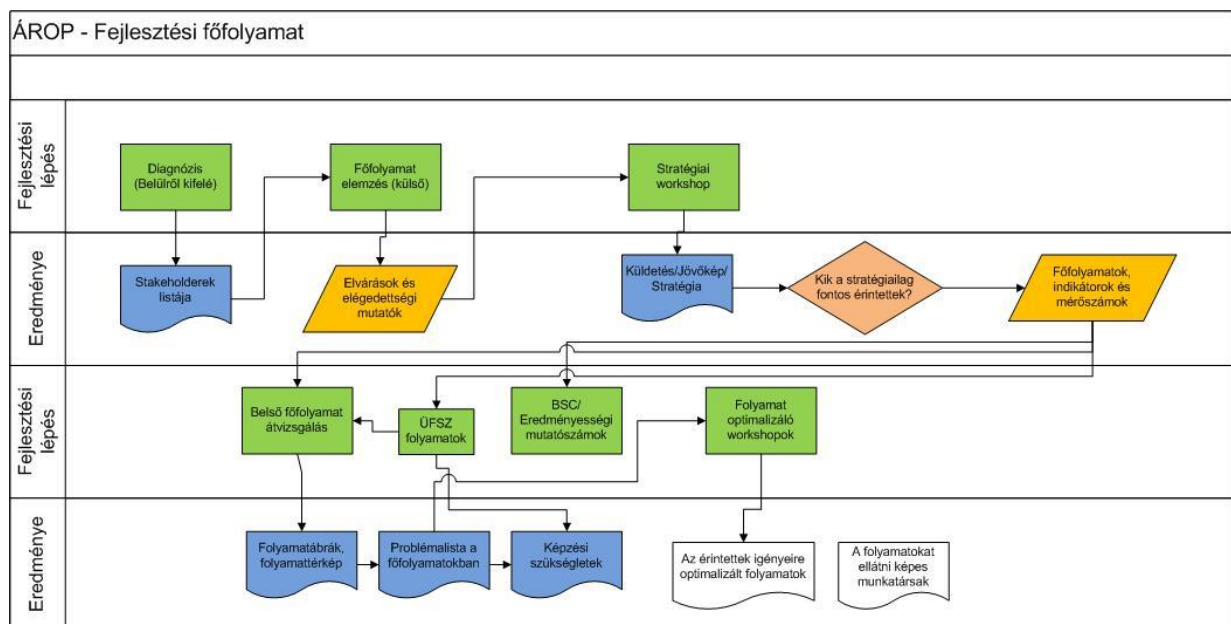
Ezen érintettek a Hivatal működése szempontjából a leglényegesebbek, és akikre a Hivatal működése a legnagyobb hatással van. Ide sorolhatók még továbbá az állami felügyelő szervek, a városi civilek, illetve az itt megjelölt érintettek is tovább szegmentálhatók a helyi viszonyoknak megfelelően.

A stratégiailag legfontosabb érintettek, az ügyfelek elvárásai (azaz a társadalmi értékek és igények) áttekintése alapján a hivatal vezetése meghatározta az érintetti elvárásoknak való megfelelés stratégiai célkitűzéseit.

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

Az eredményességi mutatószámokat és a kiegyenlített mutatószám-rendszert a fejlesztés korábbi lépései során kitűzött célokkal összhangban hoztuk létre. A meghatározott mutatószámok rendszeres mérése ilyen módon biztosítja, hogy a hivatal működése a feltárt társadalmi értékek és igények szerint valósulhasson meg.

Az alábbi ábra összefoglalja a teljesítményprizma módszertanának hivatalokra adaptált folyamatát:



5 A projekt során vállalt indikátorok teljesülése

5.1 Átvizsgált folyamatok

A különböző szervezetfejlesztési modulok során a következő folyamatokat vizsgáltuk át az alábbi eredményekkel:

Főfolyamat-átvilágítás (6 db)

A modul keretében a Hivatal működésének érintettjeinek (ügyfelek, intézmények, képviselő testület) konkrét elvárásainak kielégítéséhez kapcsolódó folyamatokat vizsgáltuk, melyek a konkrét megvalósulás szintjén, a Hivatal szolgáltatásainak minősége mentén elégtük ki az érintetteket. Emellett az egyes érintettekkel való kapcsolattartás folyamatát elemeztük, ami összességében a Hivatallal szemben kialakítandó bizalmat hivatott erősíteni.

Átvizsgált folyamat	Vizsgálat eredménye
A kiemelt ügyfelek egyedi kezelése	A Hivatal munkavégzésében a Hatósági osztályhoz tartoznak azok a feladatok, amelyekben ügyfélfogadásra kerül sor (építésügy, gyámügy, okmányiroda, városüzemeltetés). Az osztályon bevezették az ügyfélmentes napot, melynek keretében jelenleg az egyedileg kezelt vállalkozók fogadása történik. A folyamat erőssége, hogy létrejöttek bizonyos prioritások, amik a Hivatal dolgozói között és az érintettek számára is jól ismertek. A megoldás hátránya, hogy az ügyfélmentes nap előnyeit így ebben a formában mégsem tudják kihasználni, azonban ez a megoldás sokkal kezelhetőbbé teszi a teljes folyamatot.
Az önkormányzati feladatok ellátásának folyamata	Elakadások a jelenlegi folyamatban: <ul style="list-style-type: none"> • nincs dedikált, szakmailag hozzáértő felelőse a döntés-előkészítésnek; • leterheltek a Hivatal vezetői, akik összefogják ezeket a feladatokat; • kevesen foglalkoznak a Hivatalban a döntések előkészítésével; • kevéssé szervezett a döntés-előkészítés (ad-hoc módon, nem szakmai hozzáértés alapján kerülnek bizonyos emberekhez részfeladatok); • a Hivatal ezeket a feladatokat tudja a legkevésbé betervezni az éves működése során, a folyamatos erőforrás-átcsoportosítások is inkább tűzoltás jellegű reagálást eredményeznek.
Éves munkaterv használatának folyamata	Az éves munkaterv kidolgozottsága jelenleg a Hivatal működésében jellemzően inkább a kötelező elemekre szorítkozik, és ezért kevéssé tölti be azt a funkcióját, hogy az éves feladatokat kiszámíthatóvá, betervezhetővé tegye. Ez több szempontból is nehézséget jelent: <ul style="list-style-type: none"> • a megfelelő erőforrás elosztás nem minden esetben biztosítható; • kevesebb figyelmet tud szentelni a Hivatal a kevésbé sürgős, de fontos feladatokra; • egyenetlen leterheltség alakul ki a munkatársak között.
Ritka hatósági szintű feladatok szaktudással való	A jelenlegi folyamatban a nehezebb ügyek jellemzően a vezetőkhez jutnak el, hiszen nekik kell felelősséget vállalniuk a meghozott döntésekért. Ebből következően ezek az ügyek nem csak az ügyintézők

FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

megtámogatásának folyamata	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 megoldhatók a laikusok szintjén, de hosszabb távon nagyobb körütekintést, világos végiggondolást igényelnek (pl. szemétszállítás).
Intézményekkel való kapcsolattartás folyamata	Elakadások a jelenlegi folyamatban: <ul style="list-style-type: none"> • nem tisztázottak egyértelműen a feladatok az azokhoz kapcsolódó felelősségek; • az intézmények vezetői elégedetlenek a tájékoztatással, és a döntésekbe való bevonással. Javasoljuk 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.
Egyéb érintettekkel való kapcsolattartás folyamatai <ul style="list-style-type: none"> • dolgozók egymással • Képviselő Testülettel • felügyeleti szervekkel • sajtóval, médiával • önkormányzatokkal • civil szervezetekkel 	A folyamatokból jellemzően a következő konfliktusok származnak: <ul style="list-style-type: none"> • egymásra várás; • a munkatársak kikökenése, a folyamatos munka megszakítása az egy-egy adott ügygel kapcsolatos, soron kívül érkező kérdések miatt; • sokszor egymásnak ellentmondó információk jutnak ki a hivatalból; • késve és gyakran hiányosan érkeznek meg információk az érintettekhez; • a hivatal sok lehetőséget nem tud kihasználni, amivel az ügyfelekben bizalmat tudna építeni; • nem világos a civil szervezetek támogatási prioritásainak kialakítása, az elbírálásnak nincsenek egységes szempontjai, ami feszültségeket szül a civil szervezetek között.

Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás folyamatai (1 db)

Átvizsgált folyamat	Vizsgálat eredménye
A számlakifizetés folyamata	E területen az alábbi nehézségek jelentkeznek: <ul style="list-style-type: none"> • A finanszírozás folyamata nem egységes az intézményeknél. • Utófinanszírozás esetén a kifizetések folyamata lassabb, a legkisebb számlákhoz is a legfelsőbb vezető (polgármester) jóváhagyása szükséges. • Előleg-kérés esetén is a tagintézmények igényeinek felülvizsgálata meglehetősen hosszú átfutási idővel működik. • Kisebb összegű számlák esetén a készpénzes fizetés szükségessé teszi a telephelyek közötti ingázást. • Az átutalásos fizetés egyes esetekben azért nem valósul meg, mert az üzletek az eddig kialakult kép miatt, a fizetéssel kapcsolatos nehézségek nem hiteleznek az intézmények számára.

5.2 Átalakított folyamatok

A különböző szervezetfejlesztési modulok során az alábbi folyamatokat alakítottuk át:

Főfolyamat-átvilágítás, átstrukturálás (5 db)

Átalakított folyamat	Átalakítás eredménye
A kiemelt ügyfelek egyedi kezelése	Érdemes a Képviselő Testülettel közösen megállapítani a Hivatali munkavégzés szempontjából fontos elveket, amelyek mentén ki lehet emelni, prioritizálni lehet további ügyeket, ügyfeleket. Érdemes egyeztetni a Hivatal legfontosabb érintettjeivel is, kölcsönösen kifejezve az elvárásokat, igényeket. 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.
Az önkormányzati feladatok ellátásának folyamata	A munkafeladatok átcsoportosítása révén javasoljuk a döntés-előkészítési koordinátor munkakör kialakítását, illetve a pozíciót betöltő személy kinevezését a jelenleg előkészítési ügyekkel részlegesen foglalkozó beosztottak közül. Amennyiben az ő személyéhez koncentrálnának ezek a feladatok, és ezzel párhuzamosan tehermentesíteni lehetne az egyéb feladatok végzése alól, akkor minden ügyintéző munkája tervezhetőbbé válna. A visszajelző dokumentumban javaslatot teszünk a koordinátor feladatkörébe tartozó tevékenységekre, és az átalakítás bevezetésének lépéseire.
Éves munkaterv használatának folyamata	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 is.
Ritka hatósági szintű feladatok szaktudással való megtámogatásának folyamata	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, amellet, 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 visszajelző dokumentumban javaslatot teszünk bevezetés lépéseire.
Egyéb érintettekkel való kapcsolattartás folyamatai <ul style="list-style-type: none"> • dolgozók egymással 	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.

FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

<ul style="list-style-type: none"> • Képviselő Testülettel • felügyeleti szervekkel • sajtóval, médiával • önkormányzatokkal • civil szervezetekkel 	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. A visszajelző dokumentumban javaslatot teszünk a kommunikációs ügyintéző feladatkörébe delegálandó tevékenységekre.
--	---

Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás folyamatai (1 db)

Átalakított folyamat	Átalakítás eredménye
A számlakifizetés folyamata	Az év közbeni intézményi kiadások finanszírozási folyamatának egységesítése érdekében a készpénzhasználat és kifizetés szabályozása javasolt. Ennek megfelelően elkészítettük a folyamat jövőbeli ábráját, illetve a visszajelző dokumentum mellékletében összegezzük az intézményi készpénzhasználat és kifizetés módjaira vonatkozó javaslatainkat.

5.3 Bevont partnerek

Az indikátor az alábbi tevékenységeknél teljesült:

- A **Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás** című tevékenység workshop formában valósult meg, melyen a hivatal vezetői mellett részt vettek a felügyelt intézmények képviselői is. (Fertődi Napközi Otthonos Óvoda és Bölcsöde, Babos József Térségi Általános Iskola, J. Haydn Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Városi Könyvtár)
- Az **Önkormányzat civil stratégiájának elkészítése c. modul** keretében civil szervezetek kerültek interjúzással bevonásra. a Fertődi Lokálpatrióta Egyesület, a Fénysugár Alapítvány a Halmozottan Sérültekért, illetve a Fertődért Egyesület vezetőivel.
- A PUBLIC RELATIONS, DISSZEMINÁCIÓ és PARTNERSÉGÉPÍTÉS során az alábbi **intézmények** képviselői kerültek bevonásra a műhelymunka során:
 - Lokálpatrióta Egyesület,
 - Eszterházy Baráti Kör Kulturális Egyesület
 - Mentés Mihály Alapítvány
 - Magyar Máltai Szeretetszolgálat
 - Fertőd Város Vöröskereszt Szervezete
 - J. Haydn Alapfokú Művészetoktatási Intézmény

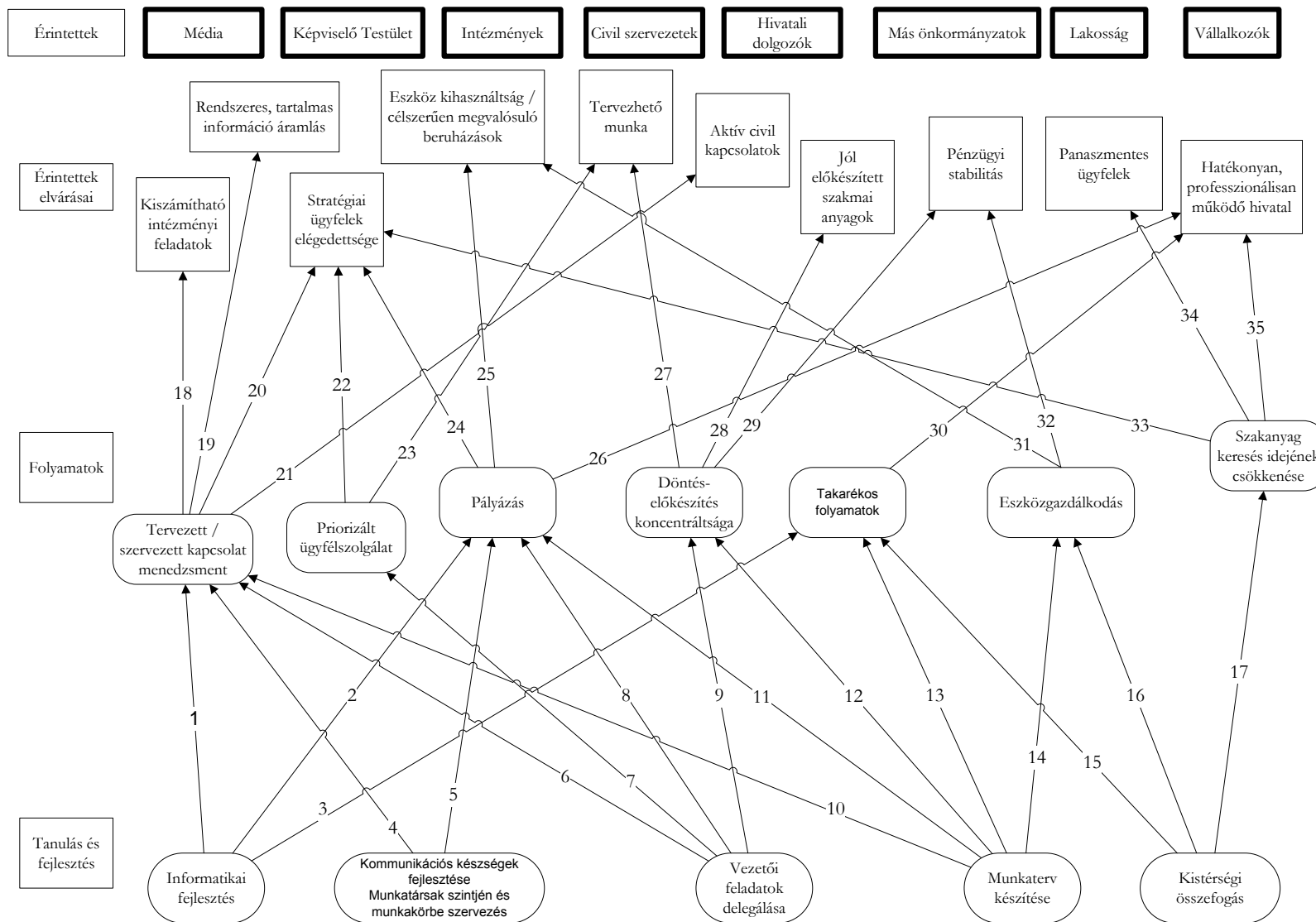
6 Mellékletek

A Hivatal érintettjeinek térképe



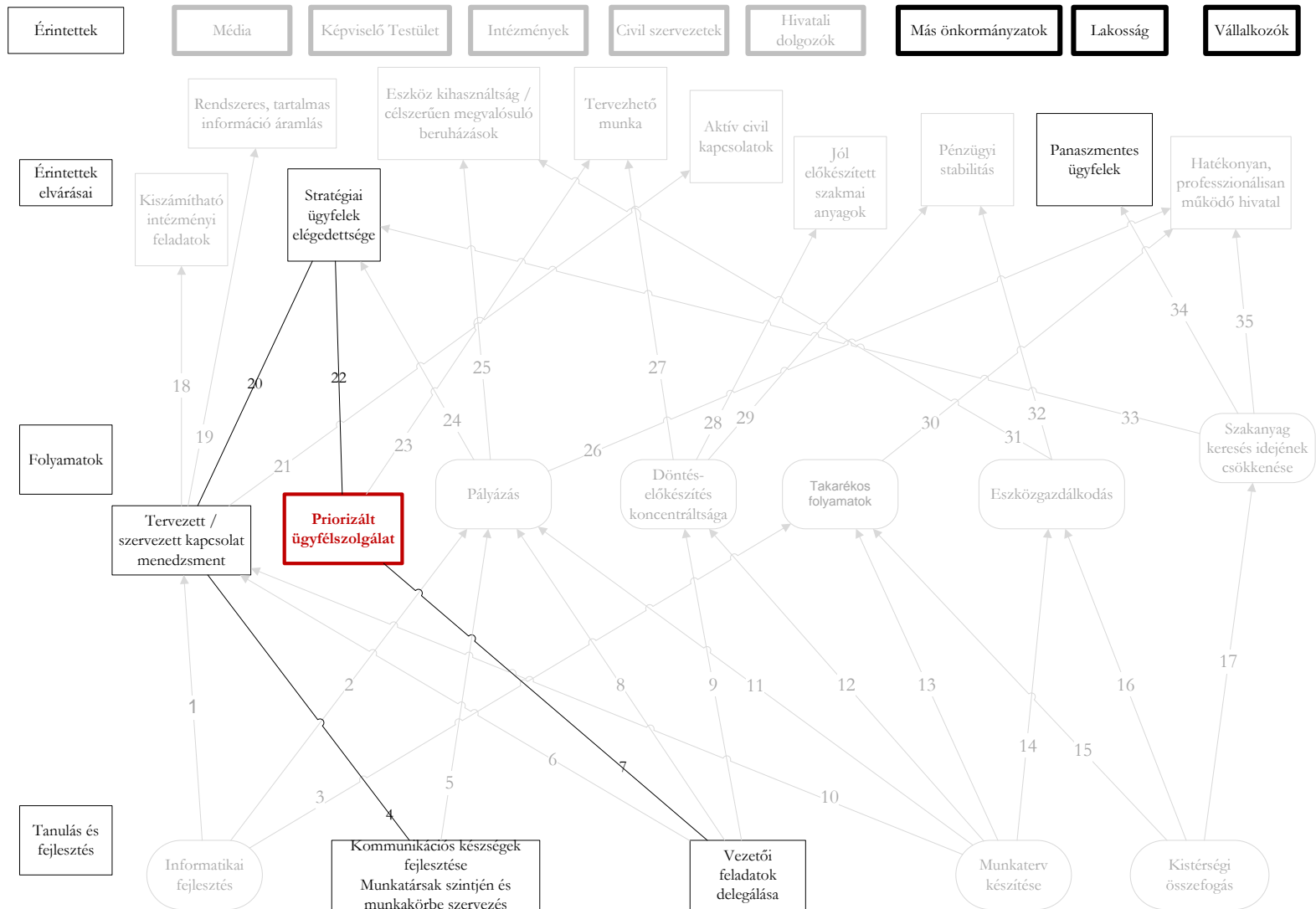
FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

A „Lehetőségek Térképe”



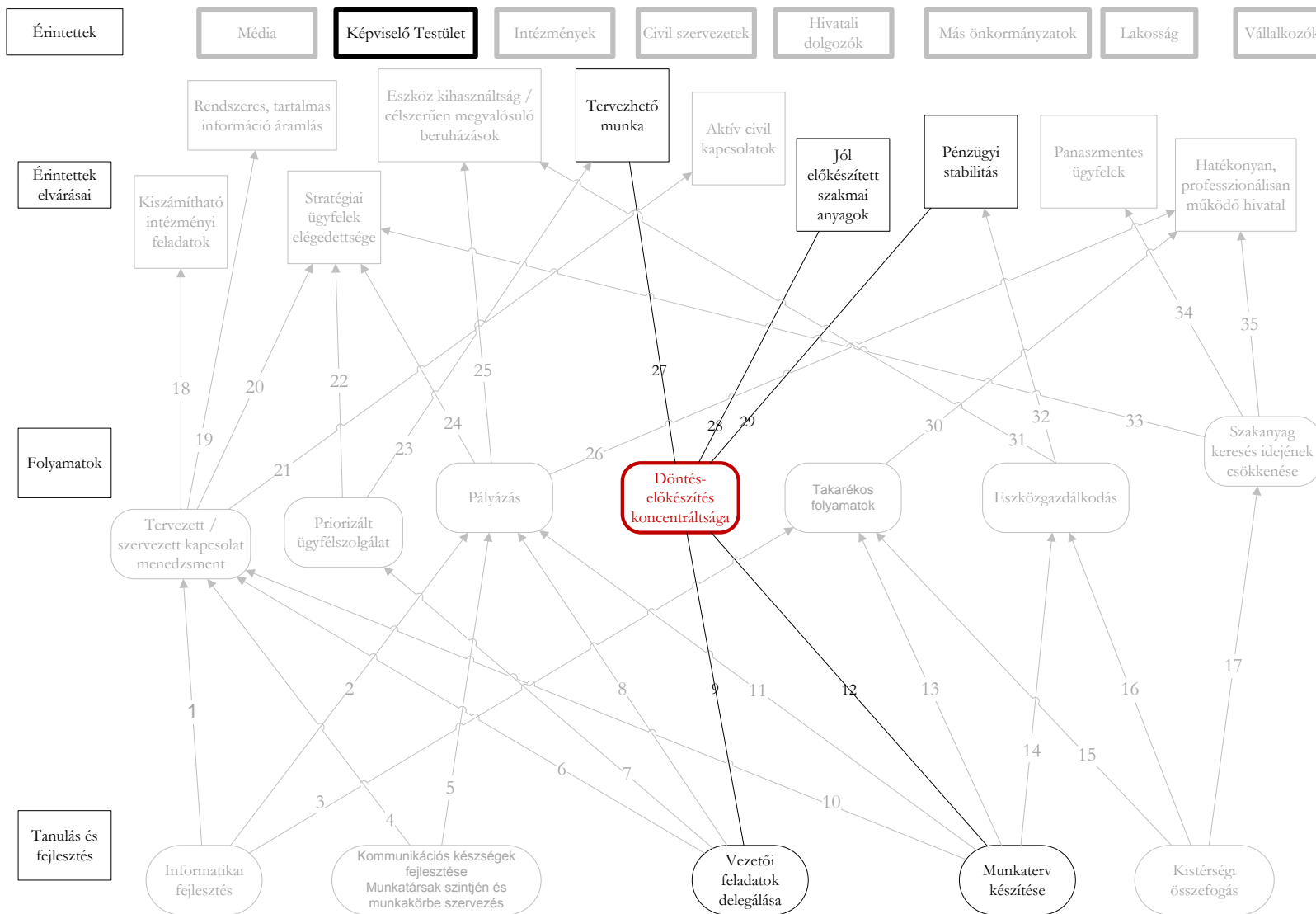
FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

A kiemelt ügyfelek egyedi kezelésének folyamata – az átalakítás hatásai a célkitűzések rendszerére



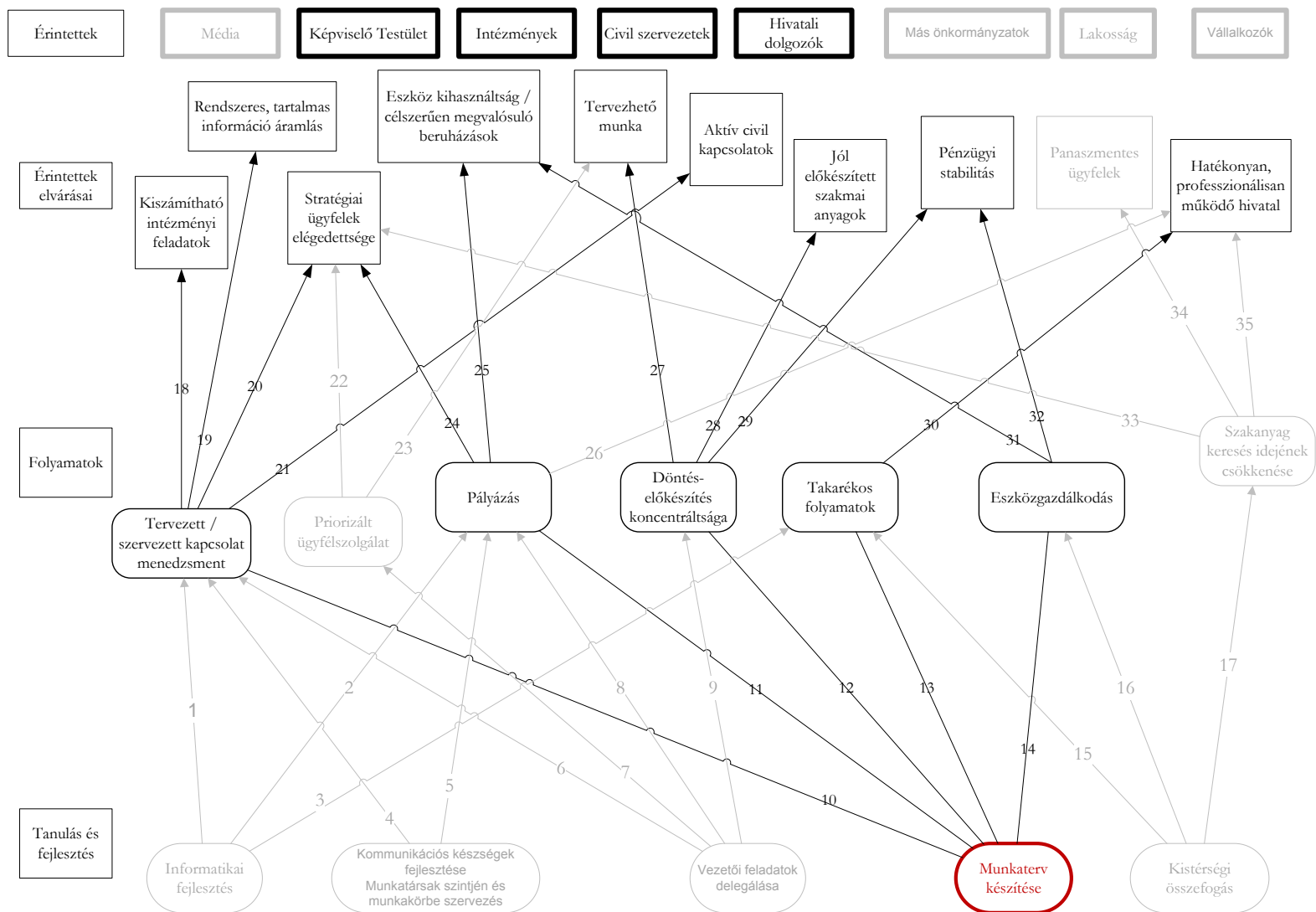
FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

Az önkormányzati feladatok ellátásának folyamata – az átalakítás hatásai a célkitűzések rendszerére



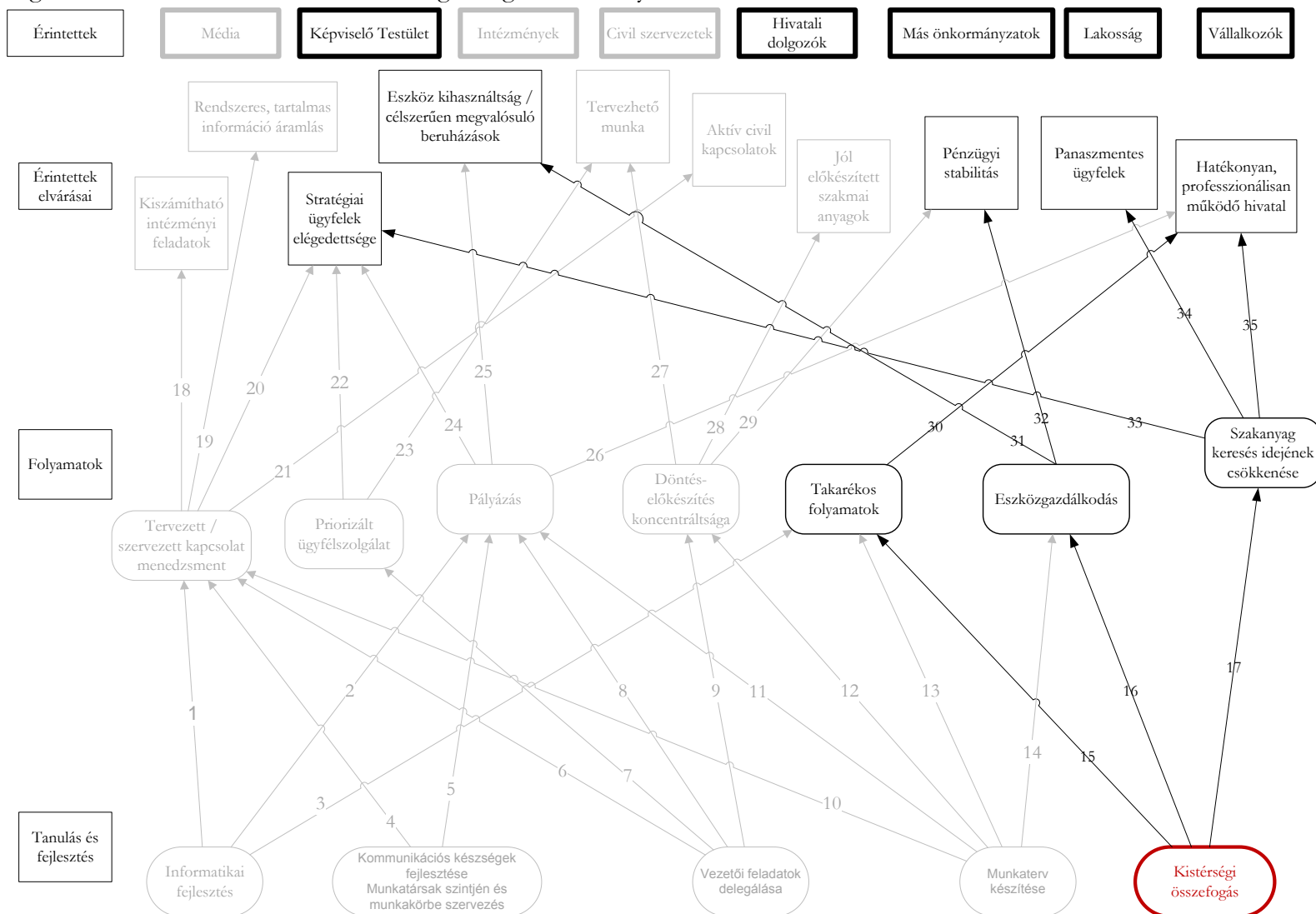
FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

Éves munkaterv használatának folyamata – az átalakítás hatásai a célkitűzések rendszerére



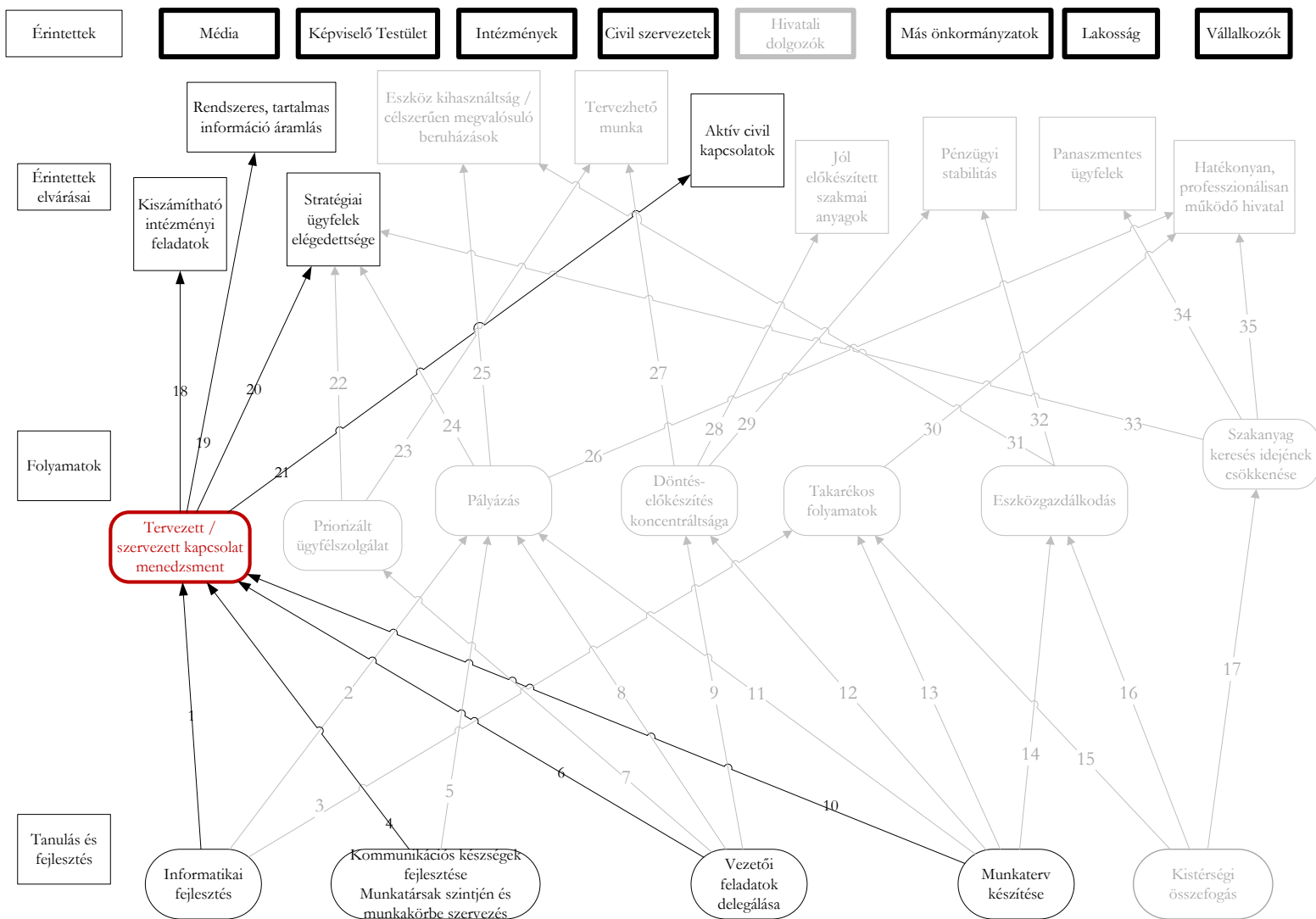
FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

Ritka hatósági szintű feladatok szaktudással való megtámogatásának folyamata – az átalakítás hatásai a célkitűzések rendszerére



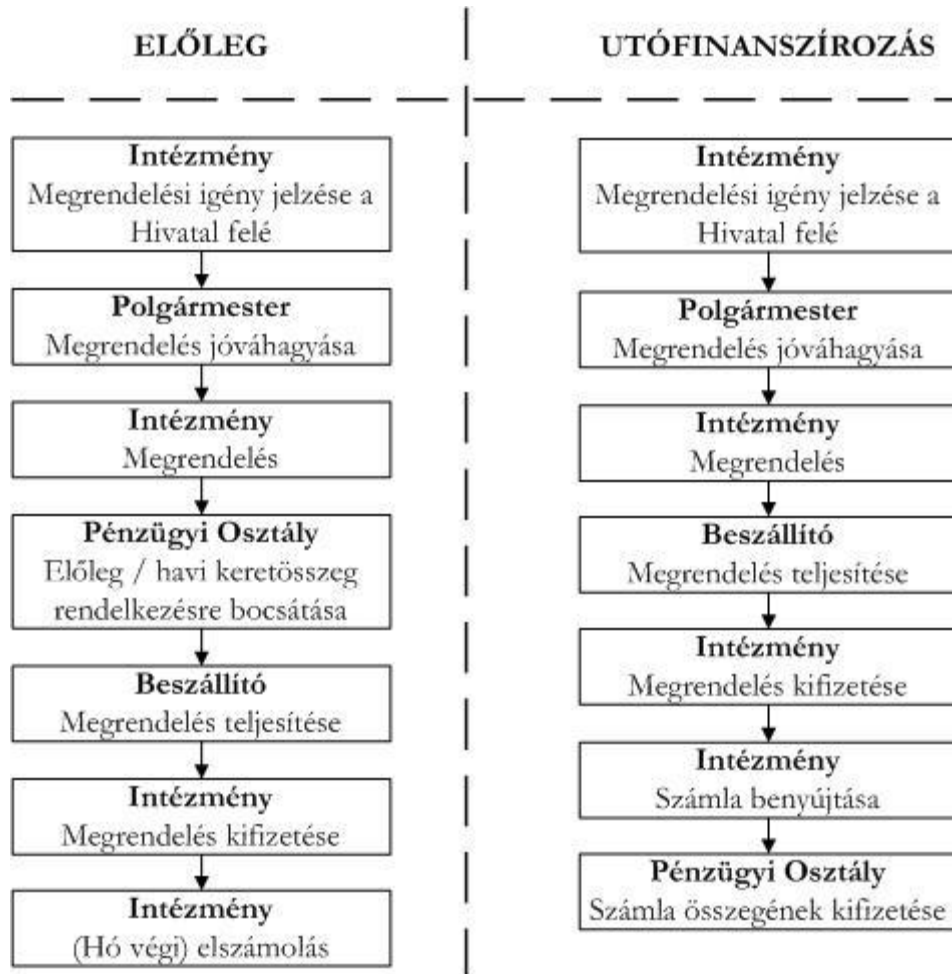
FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

A külső érintettekkel való kapcsolattartás folyamata – az átalakítás hatásai a célkitűzések rendszerére



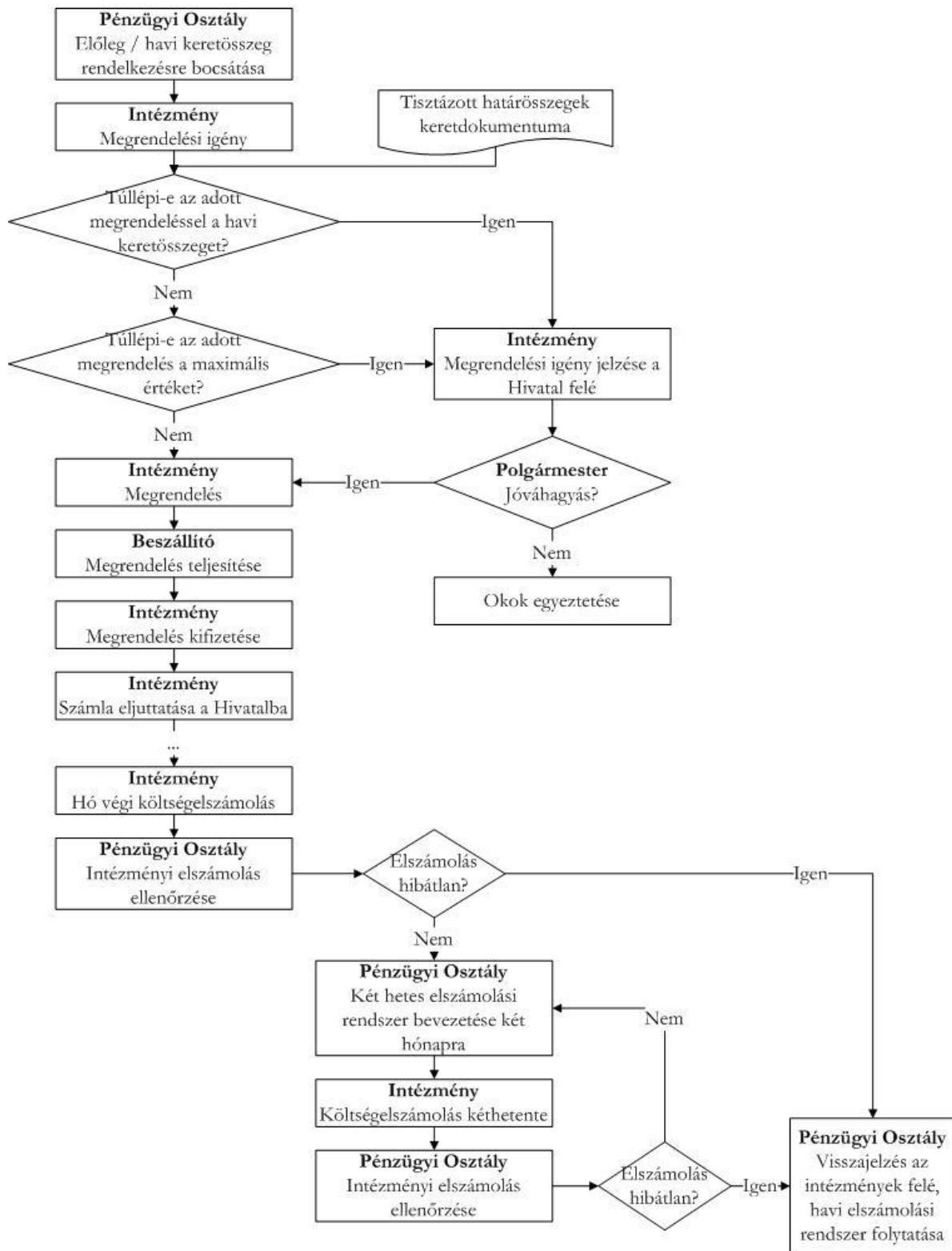
FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. július. 15.

A számlakifizetés folyamatának jelenlegi ábrája



FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
 Budapest, 2010. július. 15.

A számlakifizetés folyamatának jövőbeli ábrája



FERTŐD VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP PROJEKTZÁRÓ DOKUMENTUM
Budapest, 2010. július. 15.

Adatszolgáltatási folyamat során történő kommunikációs csatornák

